

درجة إسئابة البرامج الئدريةبة أثناء العمل للائئيااائ الئدريةبة للءاملين ففي الإءارات الريفاضية بالءزائر

من إءاءاء:

ءليل بورئان

ءالء ءواءي

بوءرعي مءمء

ءامعة سوق أهراس

ءامعة المسيلة

ءامعة البويرة

ملخص الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على درجة إستجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية العاملين في الإدارة الرياضية، و درجة توافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ما يلي:

مشكلة الدراسة: ما درجة إستجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية بالجزائر؟

الفرضية العامة: البرامج التدريبية أثناء العمل تستجيب للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية بالجزائر

وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، أخذت عينة منه بطريقة عشوائية قدر عددها 130 فرد، وزع عليهم استبانة مكون من جزئين، الجزء الأول اشتمل على معلومات أولية تتعلق بعينة الدراسة وجاء فيها بيانات تتعلق " السن، الجنس، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها، الخبرة، المستوى الدراسي، الشهادة المحصل عليها"، أما الجزء الثاني فتكون من 43 عبارة كل عبارة تحتمل خمس درجات من حيث الموافقة بشدة والموافقة، والحياد، وغير موافق، وغير موافق بشدة، موزعة على خمسة محاور، وتم إتباع خطوات المنهج الوصفي لمعالجة إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نورد أهمها:

• البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية

- إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية -التدريبية.-
- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية.
- قلة التنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التكوين.

• عدم توافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية.

ليوصي الباحثون:

(1) إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية والاستماع إلى آرائهم.

- (2) زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.
 - (3) وضع اتفاقيات بين الإدارات الرياضية والمعاهد الجامعية المختصة في المجال الرياضي من أجل وضع برامج تدريبية موجهة للإداريين.
 - (4) ربط الاستفادة من الدورة التكوينية بمدى الالتزام والجدية في العمل.
 - (5) العمل على تكثيف وزيادة دورات التدريب الإداري الموجهة للموظفين وهذا بغرض دعم معارفهم ومهاراتهم لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في الجانب الرياضي.
 - (6) تهيئة البيئة التنظيمية للمنظمات الرياضية وجعلها تتماشى مع متطلبات إجراء دورات التدريب الإداري.
 - (7) إجراء دورات تدريبية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث.
 - (8) إجراء دراسة حول نضج الفكر الإداري لدى الرؤساء والمسؤولين.
- الكلمات الدالة:** البرامج التدريبية، الإدارات الرياضية، العاملين.

study abstract: The objective of the study was to determine the degree of response of the training programs during the work to the training needs of the employees in the sports administration, and the degree of compatibility of the mechanisms of benefiting from the proposed training programs at the level of the Algerian sports administration with the requirements of the training needs.

Problematic of the study: What is the degree of response of training programs during work to the training needs of the employees in sports management in Algeria? General Hypothesis: On-the-job training programs respond to the training needs of sports management personnel in Algeria. The study population consisted of workers in the Algerian sports departments. A random sample of 130 individuals was

randomly distributed. The first part included preliminary information related to the sample of the study. It included data on age, sex, job title, number of courses And the second part consists of 43 words each term with five degrees in terms of approval and approval, and neutrality, and is not approved, and strongly disagree, distributed on five axes, The steps of the descriptive approach were followed to address the problem of the study, and by analyzing the results of the study, a number of conclusions were reached.

On-the-job training programs do not fit the training needs of Algerian sports administrators:

- Preparation of training courses are not in accordance with the needs of training – training –
- The opinion of the personnel involved in building the training programs is not taken into account
- Lack of coordination between the administration and the body responsible for the training process
- Lack of compatibility mechanisms to benefit from the proposed training programs at the level of the Algerian sports administration with the requirements of training needs

Researchers recommend:

1. Engage staff in identifying training needs and listening to their views
- 2- Increasing awareness of the importance of training programs especially among officials

3. Establish agreements between the sports departments and the relevant university institutes in the field of sports to develop training programs for managers
- 4 – linking the benefit of the training course to the extent of commitment and seriousness in the work
- 5 – To intensify and increase the management training courses for staff, in order to support their knowledge and skills to keep pace with the various developments in the sports side
- 6 – Create the organizational environment for sports organizations and make them in line with the requirements of conducting administrative training courses
7. Conducting training courses based on the principles of modern administrative thought.
- 8 – Conducting a study on the maturity of administrative thought among presidents and officials.

Keywords: training programs, sports departments, employee

مشكلة الدراسة:

أضحت الرياضة في الوقت الراهن جزءاً هاماً في حياة الأمم والشعوب - أفراداً وجماعات -، نظراً لدرجة التأثير الواسع على مختلف ميادين ومجالات الحياة المعاصرة، . وعلى سبيل المثال . درجة التأثير الاقتصادي تتجلى في حجم الكتلة النقدية التي باتت ترصد كأجور للاعبين، وجوائز للفائزين، واستثمارات عقارية ومالية مثل المنشآت الرياضية، والأسهم المتداولة في البورصات لمختلف الأندية واللاعبين... أما من الناحية السياسية فالرياضة باتت وسيلة مُعترف بها لتعزيز السلام إذ إنها لا تعترف بالحدود الجغرافية ولا الطبقات الاجتماعية على حدٍ سواء. وهي تؤدي أيضاً دوراً بارزاً إذ تعزز التكامل الاجتماعي والتنمية الاقتصادية في

مختلف السياقات الجغرافية والثقافية والسياسية. من هنا أمكن لنا أن نعد الرياضة من بين المعايير التي تدل على مدى تقدم الشعوب والأمم.

واستمدت الرياضة هذه الأهمية بالنظر لأخذها بأسباب التطور والنماء، لأن الرياضة كباقي الأنشطة البشرية تحتاج إلى توفر شروط وآليات تتحكم في تسيير جوانب هذا النشاط.

ونجد من بين أهم تلك الآليات والشروط وجود إدارة فعالة على قدر من الكفاءة، تحسن التعامل مع مختلف عناصر العمل الإداري الرياضي ((تخطيط، تنظيم، رقابة، قيادة...)) (فائق حسني أبو حليمة، 2004، ص39) بتفصيلها - العناصر الإدارية-بالشكل المناسب الذي يسمح باستغلال مختلف الموارد المتاحة استغلال أمثل.

مع التطورات الحديثة في المجال الإداري أصبح لزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري، لان نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه، حيث نجد النظريات التقليدية كانت تركز في مجملها على العملية الإدارية والأساليب المتحكمة فيها مثل النظرية البيروقراطية أما النظريات الحديثة في علم الإدارة نجد أنها تهتم وبدرجة كبيرة بالفرد العامل باعتباره أساس كل إبداع وتطور، والتركيز على تطوير قدراته بشكل دائم وهذا من خلال عملية التدريب الإداري الذي أضحي يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية للأفراد وتحسين أساليب العمل(محمد عبد الفتاح1417 هـ، ص3)، كما يعتبر التدريب هو أحد خطوات الاستثمار في البشر لتحقيق أهداف المنظمة لما يحققه من تكوين للكوادر القادرة على الإسهام بفاعلية في تحقيق التطوير الإداري. ويحقق ذلك من خلال النظر لمفهوم التدريب باعتباره عجلة التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة (الجهاز المركزي للإدارة والتنظيم، ج م ع)، حيث يعرف التدريب على أنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمعارف والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص211).

وفي ظل التغيرات والتطورات أصبحت إدارة المعرفة وامتلاك المؤهلات والكفاءة تمثل الفكرة النشطة والناجحة حيث تسعى المنظمات لإدامة عملها وإثبات وجودها للبقاء في عالم متغير. ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء (خلود غازي مزيب بني هاني، 2009، ص14) حيث يرى (Kothuri,2002) أن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة، لأنه من خلال المعرفة أمكن توفر المورد البشري الكفاء القادر على التعامل مع مختلف الظروف والمواقف المستجدة بأفضل الطرق وأيسرها.

وتعتبر البرامج التدريبية من بين الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المنظمات من أجل تحديث معلومات ومعارف أفرادها بغية زيادة الكفاءة والفعالية في العمل وتنمية مهارات العاملين وتأهيلهم بصورة مستمرة، من خلال عملية التدريب الإداري ، وهو ما يذهب إليه كل من بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي إذ يؤكدان في دراستهما " التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية"، على أهمية البرامج التدريبية، لأن التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإنتاجية لتتحمل أعباء التنمية.(منصور والشايب، 2004).

ومع دخول الجزائر منظومة الاحتراف الرياضي في ظل التطورات المتسارعة الحاصلة في عالم الرياضة، باتت تحتم على أي منظمة أو مؤسسة "رياضية" تسعى للمنافسة والبقاء، جودة عالية في العمل أي "التفوق وتحقيق المستوى الرياضي أو الإنجاز الرقمي المطلوب أو مستوى إداري فعال للمؤسسات الرياضية، وأن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة" (لعجال يحي، 2011، ص85)، خاصة على مستوى الإدارة لأنه تقع على عاتقها مسؤوليات هامة تفرض عليها أن تكون في مستوى عالي من الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توافر الكادر البشري القادر على القيام بمختلف الوظائف الإدارية على أحسن وجه، من هنا تبرز أهمية التدريب " التكوين" وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لإطارات

قطاع الشباب والرياضة خلال المسار المهني حيث ينعكس على الأداء التكويني والتسييري داخل القطاع، وهو عمدت إليه السلطة التشريعية من خلال سن بعض المراسيم التنفيذية التي توفر القاعدة القانونية لمثل هذه الإجراءات والعمليات الإدارية، إذ كرست المنظومة القانونية الحالية التكوين وأعطته الطابع الإلزامي خلال المسار المهني للموظف، حيث بات محتما على الإدارات والمؤسسات العمومية بوجوب تخطيط وتنظيم دورات تكوينية متخصصة وكذلك دورات من أجل تحسين المستوى وتجديد المعارف والمعلومات في إطار علمي وعملي ملموسين، ويتعلق الأمر بالمرسوم التنفيذي رقم 26/ 92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، والذي كرس لأول مرة في تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية الميكانيزمات الآتية:

- إعداد مخطط قطاعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
 - إبراز وإدراج كيفية التمويل في هذا المخطط.
 - منح امتيازات مالية ومهنية للمستفيدين من مختلف الدورات التكوينية.
- ولما أصبح التدريب أو التكوين أثناء الخدمة واقع مفروض بحكم التغيرات، وملزم بقوة القانون جاءت دراستنا كمحاولة لتعرف على واقع البرامج التدريبية أثناء الخدمة المقترحة على مستوى الإدارات الرياضية التي يستفيد منها العاملين في الإدارة الرياضية و مقدار التحسن الذي تحدثه في مستواهم، من خلال معرفة آراء المتدربين حول المميزات الخاصة لهذه البرامج و أوجه القصور والعراقيل التي تصادف تنفيذها، وكذلك التعرف على آليات الاستفادة من تلك البرامج، ووضع تصورات واقتراحات من شأنها العمل على تحسين تلك البرامج والتغلب على المعوقات التي تعترضها.

ومما سبق يمكن التعبير على مشكلة البحث في السؤال الرئيسي (التساؤل العام) التالي:

ما درجة إستجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية بالجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل إعداد البرامج التكوينية يتم بناء على تحديد الحاجات التكوينية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية؟
 2. هل مضمون ومحتوى البرامج التكوينية يتلاءم مع الحاجات التكوينية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية؟
 3. هل تتوافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية؟
- الفرضية العامة:**

البرامج التدريبية أثناء العمل تساهم في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية.

فرضيات الدراسة:

1. إعداد البرامج التدريبية يتم بناء على تحديد الحاجات التدريبية للعاملين.
2. مضمون ومحتوى البرامج التدريبية يتلاءم مع الحاجات التكوينية للعاملين.
3. تتوافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة مع متطلبات الاحتياجات التدريبية.

أهمية الدراسة:

من المعروف أن العنصر البشري له أهمية كبيرة في مجال العمل الإداري، لذا تحاول المنظمات الحفاظ على هذا المورد من خلال تنمية قدراته عبر عملية التدريب الإداري، وهنا يبرز دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين في الإدارة الرياضية، وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات والمختصين في مجال التنمية البشرية.

من هنا تبرز أهمية الدراسة باعتبارها إضافة جديدة في المجال العلمي وخاصة في مجال في الإدارة الرياضية، مقابل قلة الدراسات التي تناولت الموضوع، كما أن الدراسة تعتبر بمثابة عملية تقييمية لهذه البرامج التدريبية، من خلال محاولة التعرف على درجة تلاءم تلك البرامج من ناحية البناء والمضمون مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، مما يسمح بإمكانية استفادة القائمين على

العملية التدريبية من النتائج والاقتراحات التي يؤمل أن يسفر عنها هذا الجهد العلمي.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة من خلال إجراءاتها المنهجية إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية في الإدارة الرياضية.
 2. التعرف على أهم الآليات التي من خلالها يستفيد العاملون في الإدارات الرياضية من البرامج التدريبية .
 3. التعرف على درجة تحقيق البرامج التدريبية أثناء الخدمة للأهداف المخطط لها.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

(1) التدريب الإداري:

مصطلح التدريب في علم الإدارة تجده يتقاطع مع عدة مصطلحات من أهمها "التكوين"، "التعليم المهني"، "الرسكلة"، رغم وجود تباين من الناحية العلمية واللغوية بين المصطلحات سابقة الذكر، وهذا ما سنحاول معرفته وضبطه وفق ما تقتضيه حدود الدراسة.

التدريب لغة: مشتق من الفعل الثلاثي درب-درّب-دربا-ودربة، 1-بالشيء: إعتاده 2-مرن عليه وأحكم التصرف فيه. دربه تدريبا على الشيء:مرّنه عليه. تدرب تدربا على الأمر: تمرن (المنجد في اللغة والأعلام 2003، ص36).

التدريب الإداري اصطلاحا: تتمحور التعاريف المتعلقة بالتدريب حول مفهوم نقل مستوى الفرد الفكري والمعرفي والسلوكي بما يسهم في رفع كفاءته، وهو ما يذهب إليه (احمد الطعاني، 2002) حيث يرى بأن التدريب "هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فعالية لأداء مهامهم " (حسن أحمد الطعاني، 2007، ص15) ، أما التعريف الذي ورد في قاموس أكسفورد بأنه "هو نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة " في حين يرى (حسنين) أن "التدريب الإداري هو توظيف

المعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة المتعلقة ببيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.

(2) التكوين:

اصطلاحا: نجد في تعريف (de Montomollin) بأن التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية (Montomollin.M. P. 79).

أما تعريف (Mailaret): التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما انه نتاج هذه العمليات. (Mailaret.G. P.15.1979)

التكوين عبارة عن تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزوج فيها المعارف والسلوكيات بحيث تكون هذه الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح والقابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني (بولرياح عسالي، 2010، ص15).

(3) التدريب أثناء العمل " الخدمة ":

اصطلاحا: يطلق عليه كذلك التعليم أثناء الخدمة، ويقصد به كافة العمليات والأنشطة والبرامج التي ينخرط فيها المهنيون بهدف التنمية المهنية ورفع كفايتهم الشخصية والمهنية والإنتاجية بشكل عام، وذلك أثناء تواجدهم في الخدمة (محمد صبحي والخولي، 2001، ص63). نجد أنه داخل الوسط الإداري في الجزائر تطلق على هذه العملية، بالدورات التكوينية أو برامج الرسكلة وإعادة التأهيل وتحسين المستوى، وهي جميع البرامج والأنشطة التي من شأنها تعمل على رفع مستوى أداء الأفراد العاملين في الإدارات الرياضة الجزائرية، سواء كانت هذه البرامج تهدف إلى تحسين المستوى أو بقصد الترقيّة أو غير ذلك وتقدم هذه البرامج للموظفين الذين يزاولون عملهم بصفة دائمة.

(4) البرامج:

لغة: جمع برنامج، يعرفها الفيروز آبادي وهي الورقة الجامعة للحساب، معرب: برنام

إصطلاحا: هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد (الزهراني، 1989م، ص7).

البرامج التدريبية إجرائيا: هي الأنشطة والفعاليات التي تنظمها الإدارة الرياضية في الجزائر للعاملين فيها من رفع مستواهم وزيادة معارفهم ومعالجة جوانب القصور لديهم في أداء وظائفهم.

(5) الكفاءة:

لغة: مهارة -براعة-حذق -مقدرة مهنية " كفاءة عامل " أي أهليته للقيام بعمل ما في مجال من المجالات **كفاءة رجل:** أي مقدرة ومؤهلات مكتسبة (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص 1238).

اصطلاحا: هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت والجهد (معرب عبده، 2006، ص8).

ويعرفها إبراهيم بدر في معجم الإدارة بأنها (لغة: هي المماثلة في القوة والشرف والكفاءة في العمل تعني القدرة على أدائه وحسن تصريفه، ويقال للفرد كفاء وهو القادر على تصريف الأعمال، والكفاء: النظير، وجمعها أكفاء أما الكفاية فهي (مصدر) ما يكفي ويغني عن غيره و تعني المقدرة والامتلاء.

الإدارة ADMINSTRATION-MANGEMENT: الإدارة في أبسط معانيها تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف وتعد بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بالأسلوب لعلمي الذي يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان، وهكذا يحل البحث العلمي في الإدارة محل التخمين والعشوائية.

(6) الإدارة الرياضية:

إصطلاحا: عرف كل من كلي و بلا نتن ويبتل الإدارة الرياضية على أنها: " المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم

داخل هيئة خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو تروبية". وهي أيضا عبارة عن فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منتظمة من اجل تحقق أهداف هذه الهيئات (مفتي إبراهيم، 1992، ص 17).

(7) لإحتياجات التدريبية:

تعد الإحتياجات التدريبية عاملا أساسيا من عوامل نجاح التدريب الذي يساهم في رفع مستوى الأداء والخدمات في جميع المنظمات فالحاجات التدريبية هي التي توجه التدريب إلى الطريق الصحيح في تنمية القوى العاملة والتعرف عليها وتحديدتها من أهم المبادئ التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي ناجح (إبراهيم بن عبد الله بن الماحي، 2010، ص 20).

ويعرف مصطفى والسيد الحاجات التدريبية بأنها: "جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء" (مصطفى والسيد، 2002م، ص 213)، أي هو دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية لتحقيق هذه الأهداف وما هي التغييرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة ... هذا ما يطلق عليه الإحتياجات التدريبية وتتمثل هذه الإحتياجات في المعادلة الآتية:

الأداء المعياري "الأمثل" = الأداء الحالي + الإحتياجات التدريبية

معادلة الأداء المعياري والإحتياجات التدريبية:

أهمية تحديد الحاجات التدريبية:

يعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تساهم في تحقيق النشاط التدريبي لأهدافه، فنجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى التعرف على الحاجات التدريبية وحصرها، فالبرنامج التدريبي الذي لا يؤسس على قياس علمي

للحاجات التدريبية لا يمكن أن يؤدي دوره بالشكل الجيد، وتكمن أهمية تحديد الحاجات التدريبية في النقاط التالية:

- تؤثر تأثيرا مباشرا في كفاءة تخطيط وتصميم وتقويم البرامج التدريبية.
 - تؤدي إلى الأداء المناسب والمطلوب.
 - توفر الأسس الواقعية التي تتيح الفرص العادلة لتقدم جميع العاملين.
- (www. abahe.co.uk)
- من خلالها يمكن تحديد وحصر وسائل وإمكانيات التدريب.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: (تقويم البرامج التدريبية القصيرة بمعهد الإدارة العامة ودورها في رفع كفاءة العاملين بقيادة القوات البحرية الملكية السعودية بالرياض). لصاحبها عبد المحسن فهد عائض الحربي

هدفت الدراسة إلى تقويم البرامج التدريبية القصيرة التي يقدمها معهد الإدارة العامة للعاملين بقيادة القوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، ومدى نجاح هذه البرامج في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

وتمثل مجتمع الدراسة في المتدربين العاملين في قيادة القوات البحرية السعودية الملكية بالرياض وعددهم 306 أما العينة فبلغت عددها 175 متدرب، وقصد معالجة مشكلة البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم الإستبانة أداة رئيسية لها، ليخلص في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

تلعب البرامج التدريبية القصيرة دورا كبيرا في رفع كفاءة لعاملين وتحقيق الكثير من الإيجابيات.

تتضمن عدد من جوانب القصور مثل افتقاد التغذية الراجعة وعدم أخذ آراء المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية.

البرامج التدريبية القصيرة تراعي لحد كبير الاحتياجات التدريبية للعاملين. البرامج التدريبية القصيرة لها العديد من الإيجابيات مثل توفى الوقت والتركيز على موضوعات متخصصة.

البرامج التدريبية تتطلب المزيد من التنسيق بين الجهة المسؤولة عن التدريب وبين الجهة المتقدمة للتدريب.

الدراسة الثانية: (استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري)، من إعداد الطالب ناصري شمس الدين - قسنطينة- 2010م.

هدفت الدراسة إلى تحليل الإستراتيجية المتبعة في مجال التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مركزة على عملية التكوين في قطاع الشباب والرياضة " مديرية الشباب والرياضة "، وكان التساؤل العام للدراسة على النحو التالي: " هل تتلاءم إستراتيجية التكوين المحددة من طرف مديرية الشباب والرياضة لفائدة إطرار الشباب مع التطورات التي تحدث في المجتمع؟ ".

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي في ذلك على المراجع العلمية المتوفرة في مجال التكوين والوثائق والمجلات وعلى التشريعات المنظمة لتكوين في وزارة الشباب والرياضة.

ليخلص الباحث في الأخير إلى الدور الهام الذي يلعبه التكوين في تطوير مستوى الفرد والمنظمة وضرورة مواكبة سياسة التكوين التطورات الحاصلة في المجتمع.

الدراسة الثالثة: (دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم دراسة مسحية على العاملين بجوازات منطقة القصيم)، من إعداد الطالب عبد المجيد بن سليمان الجربوع، هدفت الدراسة إلى معرفة دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين من خلال معرفة مدى استخدام الطرق العلمية والمعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك معرفة أهم المعوقات التي تحد من التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجوازات منطقة القصيم من ضباط وصف ضباط وقد اختار الباحث عينة عشوائية العدد حيث قدرة ب (214) مفردة من أصل مجتمع الدراسة وعددهم (479) منهم (67) ضابطا وعدد (412) صف ضباط. واعتمد الباحث في معالجة موضوع بحثه على المنهج الوصفي متخذا الاستبيان كأداة للدراسة، وبعد القيام بالإجراءات المنهجية خلص الباحث إلى النتائج التالية:

أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لا تتم وفق المعايير والطرق العلمية. أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تساهم في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم.

وجود معوقات تحد من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أهمها: عدم وجود آليات واضحة ومحددة (كالنماذج) لتحديد الاحتياجات التدريبية، عدم تقييم نتائج التدريب السابق، قلة الكوادر البشرية التي تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ يعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

الدراسة الرابعة: قام بها الطالب جوادى خالد تحت عنوان " توصيف المهن لمتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة" 2009.

هدفت الدراسة لتعرف على واقع المواصفات المهنية لدى الإداريين بالإتحادات الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد دور كل من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة والسن على ذلك.

ولتحقيق ذلك قام الباحث بدارسته على عينة قوامها (70) موظفا مأخوذة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع دراسة تمثل في بعض الاتحادات الرياضية بالجزائر والمقدرة عددها بـ (09) إتحادات.

وبعد قيام الباحث بإجراءات الدراسة توصل إلى أهم النتائج التالية:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المحاور الستة المقترحة تعزى للمتغيرات الآتية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، السن.
- أنه لا يوجد تطابق بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات العلمية لشاغلي هذه المناصب.
- أنه يوجد استعداد لدى الموظفين لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك من خلال سعي الإداريين على إرضاء زبائنهم.
- غياب تصور واضح حول المواصفات الوظيفية الواجب توافرها في الإداري نتج عنه تداخل المهام.

الدراسة الخامسة: (دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء ووكيلات الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة). قامت بها إلهام بنت نايف بن محمد الراجحي في عام 1427هـ الموافق 2007م.

هدفت الدراسة إلى الكشف على ملامح الوضع الراهن لعلاقة التدريب ودوره في التطوير الإداري، بالإضافة إلى المشكلات التي تواجه العمليات التطويرية من وجهة نظر مجتمع الدراسة. ومحاولة الوصول إلى بعض الآليات التي تعزز دور التدريب لعملية التطوير الإداري.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في معالجة إشكالية الدراسة، متخذة الإستبانة كأداة للدراسة، ليتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده (80 فردا)، وبعد القيام بعملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

1. الدور الفعال لإسهام التدريب في عملية التطوير الإداري إسهاما ذو مسار إيجابي.

2. أن هناك مشكلات لها تأثيرا سلبيا على عملية التطوير الإداري.

3. أن الآليات المقترحة سوف تعمل على زيادة فعالية التطوير الإداري في الأقسام، وتنمية فعالية الجامعة من خلال العاملين بها

4. أظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة بصفة عامة يرى أن التدريب الفعال والمبني على أسس علمية يسعى إلى تلبية احتياجات الأقسام ويكون له دور إيجابي في تطوير الإدارات ورفع كفاءة الموظف وتحسين الأداء الوظيفي و زيادة الإنتاجية.

الدراسة السادسة: "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، قام عبده عز الدين، 2001.

هدفت الدراسة إلى التعرف جدوى تدريب الموظف العام - العامل في القطاع العمومي- في الجزائر

حيث اعتمد الباحث في معالجة مشكلة بحثه المنهج التحليلي معتمدا على النظريات والوثائق العلمية والقوانين والتشريعات المتعلقة بموضوع التدريب بالخصوص في التشريع الجزائري.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة احترام التشريع المتعلق بتدريب الموظف العام في الجزائر وتفعيلها بالشكل المناسب، بالإضافة إلى تلافي مشكل الغياب الطويل للمتدرب عن وظيفته نتيجة لالتحاقه بالعملية التدريبية.

منهج الدراسة:

بما أننا في صدد التعرف على دور البرامج التدريبية الموجهة للعاملين في الإدارات الرياضية، وهذا من خلال آراء العاملين في هذه الإدارات، فارتأينا استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره، ويهتم بتحديد العلاقات التي توجد بين الوقائع،

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات الرياضية العمومية بالجزائر، وتم سحب عينة عشوائية من بعض الإدارات والمتمثلة في " وزارة الشباب والرياضة - بعض الاتحاديات الرياضية، مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، ديوان الشباب والرياضة بالمسيلة.

أداة الدراسة:

لأجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق فقد قام الباحثان بتصميم استبانة الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي، معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والاستفادة منها،

صدق الأداة:

الجداول أي توضع يم معاملات الارتباط بن العبارات والدرجة الكلية لكل بع ما يعب عنه بصدق الاتساق الداخلي

جدول رقم (01) يوضح: معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد الأول "إعداد الدورات التكوينية"

معامل الإرتباط	العبارة	رقم العبارة
0.787	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على آراء خبراء.	01
0.706	تصميم الدورات التكوينية يتناسب واحتياجات المنظمة.	02
0.459	يتم إجراء حوار بين المكون والمتكون قبل بدأ عملية التكوين.	03
0.821	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على نتائج تقييم أداء الموظفين.	04
0.875	تصميم الدورات التكوينية يناسب احتياجات الوظيفة.	05
0.744	البرامج التكوينية تساهم فعلا في تحسين الأداء في العمل	06
0.724	يتم أخذ رأيك في تحسين الدورات التكوينية.	07
0.801	تتوفر لكل وظيفة دورة تكوينية خاصة بها.	08
0.843	يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التكوين للإعداد لدورات.	09
0.892	الدرجة الكلية للمحور	

جدول رقم (03) يوضح:

معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد الثاني "مضمون الدورات التكوينية"

معامل الإرتباط	العبارة	رقم العبارة
0.872	تحقق الدورة التكوينية زيادة في المعرفة.	10
0.862	تكتسب من خلال الدورة التكوينية مهارات إدارية جديدة.	11
0.913	مواد وموضوعات الدورة التكوينية تواكب المستجدات العلمية.	12
0.908	تتضمن الدورات التكوينية حالات عملية "تطبيقية".	13
0.858	تعالج الدورات التكوينية المشكلات الفعلية في العمل.	14
0.823	محتوى الدورة التكوينية يتسم بالوضوح.	15
0.848	محتوى الدورة التكوينية يلاءم طبيعة مهام الوظيفة الموكلة لك.	16
0.610	محتوى الدورة التكوينية يراعي الفروق الفردية بين الموظفين.	17
0.862	الدرجة الكلية للمحور	

جدول رقم (04) يوضح:

معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للبعد الخامس " الطرق المتبعة من أجل الالتحاق بالدورات التكوينية".

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
0.379	من خلال طلب خطي.	36
0.296	تتم بصورة آلية كل فترة زمنية محددة.	37
0.268	تقدم كمكافئة للموظف الأكثر التزام.	38
0.556	نتيجة للتغير في هيكل المنظمة " الإدارة ".	39
0.480	بناء على دراسة احتياجات الإدارة.	40
0.385	لتلبية احتياجات مناصب العمل الجديدة.	41
0.250	تأتي قبل كل عملية ترقية.	42
0.434	نتيجة لتكيف مع القوانين الجديدة.	43
0.593	الدرجة الكلية للمحور	

ثبات الأداة: ان الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (عز عبد الفتاح، ص560). ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابتا، فالمقياس الصادق هو مقياس ثابت، لكن العكس ليس صحيح (محمد خليل وآخرون، 2007، ص266)

وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (11) وذلك باستخدام طريقتين مختلفتين الأولى باستعمال التجزئة النصفية والثانية ألفا كرو نباخ، وتم الحصول على النتيجة التاليتين.

معامل غيثمان: 0.881 محسوب على 22 عبارة من عبارات الأداة وعينة مكونة من 11 فردا.

معامل ألفا كرو نباخ للجزء الأول: 0.933.

معامل سيرمان براون: 0.881 محسوب على 21 عبارة من عبارات الأداة وعينة مكونة 11 فردا.

معامل ألفا كرو نباخ للجزء الثاني: 0.684

الأساليب الإحصائية:

بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال إستمارة الاستبيان فقد لجأ الباحث في المعالجة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها إلى:

1. التكرار والنسب المئوية: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.
 2. المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسطات إجابات أفراد العينة.
 3. الانحراف المعياري: يبين تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي حيث كلما قلت يمتد زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي.
 4. لقياس صدق وثبات الأداة استعملنا التجزئة النصفية لجيتمان للتصحيح وسيبرمان براون، واستعملنا كذلك معامل ارتباط ألفا كرو نباخ.
 5. تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين المتوسطات في استجابات افراد العينة تبعا للمتغيرات التالية: الجنس-السن - الخبرة - عدد الدورات التكوينية - الشهادة المتحصل عليها-المستوى العلمي-المسمى الوظيفي، وتحديد الفروق لأية مجموعة أو فئة.
 6. تحديد طول خلايا المقياس: من أجل القدرة على تحديد قيمة قطعية يمكن من خلالها القول بأن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة أو الحياد .
- جدول رقم (05): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الأول " إعداد الدورات التكوينية بناء على الحاجات التكوينية"

الانحراف	الانحراف	المتوسط	المجموع	التقديرات					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت	رقم
0.835	-0.155	3.12	130	5	17	71	31	6	ت	العبارة
			100	3.8	13.1	54.6	23.8	4.6	%	رقم 03
0.910	0.296	2.98	130	3	39	53	28	7	ت	العبارة
			100	2.3	30.0	40.8	21.5	5.4	%	رقم 06
			130	15	70	30	14	1	ت	العبارة

0.852	0.620	2.35	100	11.5	53.8	23.1	10.8	0.8	%	رقم 02
			130	15	86	22	7	00	ت	العبارة
0.691	0.778	2.16	100	11.5	66.2	16.9	5.4	00	%	رقم 01
			130	15	103	2	9	1	ت	العبارة
0.691	1.784	2.06	100	11.5	79.2	1.5	6.9	0.8	%	رقم 04
			130	61	32	21	11	5	ت	العبارة
1.151	1.006	1.98	100	46.9	24.6	16.2	8.5	3.8	%	رقم 09
			130	46	69	5	7	3	ت	العبارة
0.896	1.526	1.86	100	35.4	53.1	3.8	5.4	2.3	%	رقم 08
			130	62	51	4	6	7	ت	العبارة
1.072	1.697	1.81	100	47.7	39.2	3.1	6.4	5.4	%	رقم 05
			130	44	75	3	8	00	ت	العبارة
0.758	1.204	1.81	100	33.8	57.7	2.3	6.2	00	%	رقم 07
		2.24	المتوسط الكلي للمحور							
5.947	1.355	20.13	المجموع							

تحليل نتائج الجدول رقم (05):

من خلال نتائج الجدول رقم (05) يتبين لنا أن العبارتين رقم " (05) و (07) " جاء متوسطهما الحسابي كأدنى قيمتين في المحور-البعد-قدرت ب: 1.81، وهي قيم تقع في مجال عدم الموافقة [2.60 - 1.80]، مما يشير إلى أن غالبية عينة الدراسة أبدت عدم موافقتها على نص العبارتين، وكان نص العبارة رقم 07 " يتم أخذ رأيك في تحسين الدورات التكوينية " ونلاحظ أن 75 فردا من عينة الدراسة أبدت عدم الموافقة و 44 فردا أبدت عدم الموافقة بشدة بنسبة قدرت ب: 57.7% و 33.8% على الترتيب، في حين التزام الحيات ثلاثة أفراد إتجاه نص العبارة، ووافق

على مضمونها ما تبقى من أفراد العينة والبالغ عددهم 8 أفراد، وهو يدل على غياب مفهوم المشاركة في بناء البرامج التدريبية لدى القائمين عليها. وفيما يتعلق بالعبارة رقم 05 التي جاء نصها كما يلي: "تصميم الدورات التكوينية يناسب احتياجات الوظيفة " نلاحظ ان 62 فرد من عينة الدراسة أي ما نسبته

47.7% ابدت عدم موافقتها بشدة على نص العبارة، و 51 فردا من عينة الدراسة اي ما نسبته 39.2% عبرت على نص العبارة بتقدير " غير موافق"، في التزم الحياد خمسة أفراد تجاه نص العبارة، وعبر ما مجموعه 13 فردا بتقديري "موافق، وموافق بشدة" عن مضمون العبارة بنسبة قدرت ب 6.4% - 5.4% على الترتيب.

بعد العبارتين السابقتين تأتي العبارة رقم 08 من حيث ترتيب أدنى المتوسطات الحسابية والتي نصها كالتالي: " تتوفر لكل وظيفة دورة تكوينية خاصة بها " بمتوسط حسابي قدر ب 1.86 حيث أبدى ما نسبته 53.1% عدم الموافقة على نص العبارة في حين ان ما نسبته 35.4% من عينة الدراسة عبرت بعدم الموافقة بشدة والتزم 5 افراد الحياد بينما عبر باقي أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 10 أفراد بالموافقة والموافقة بشدة على نص العبارة ويتضح لنا أن القائمين على البرامج التدريبية لا يراعون خصوصية وتمايز الوظائف عن بعضها البعض، وكذلك لضعف التنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التدريب وهو ما كان نص للعبارة رقم 09 التي جاء متوسطها الحسابي ب 1.98 حيث أبدى ما نسبته 46.9% عدم الموافقة بشدة و 24.6% عدم الموافقة على نص العبارة في حين أبدى 16.2% ووافق ووافق بشدة 16 فردا " ب 8.5% تقدير موافق و 3.8% تقدير موافق بشدة ".

ونلاحظ كذلك من نتائج الجدول رقم (05) أن العبارة رقم 04 " يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء نتائج تقييم أداء الموظفين "جاءت كأعلى العبارات في المحور التي حصلت فيما مجموعه على تقديري غير موافق وغير موافق بشدة ب" 118 فردا "، أي ما نسبته 90.7% وزعت كما يلي: 79.2% غير موافق و 11.5% غير موافق بشدة، ويرجع ذلك حسب رأينا إلى غياب آلية منظمة في عملية مراقبة وتقييم أداء العاملين من طرف المسؤولين تسمح بالتحديد الجيد للإحتياجات التدريبية للموظفين. وكذلك لعدم الإعتماد على آراء الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما أكدته نتائج العبارة رقم 01 "يتم تحديد الاحتياجات بناء على آراء الخبراء"، حيث أبدى 86 و 15 فرد عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة على الترتيب على نص العبارة ولم يتعدى عدد الموافقين على نص العبارة 7 أفراد في عبر بالحياد 22 فرد ليكون متوسط الحسابي للعبارة هو 2.16.

وعلى عكس باقي عبارات المحور جاءت العبارتين الثالثة والسادسة ضمن مجال الحياد [2.60-3.40] أين أبدى العدد الكبير من أفراد العينة الحياد تجاه نصي العبارتين، فكان عدد المحايدين في العبارة الثالثة 71 فرد أي ما نسبته 54.6%، في حين كان عدد المعبرين بتقدير " محايد" في العبارة السادسة 53 فرد بنسبة 40.8%.

جدول رقم (06): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني: "مضمون ومحتوى الدورات التكوينية ومناسبتها للاحتياجات التكوينية"

الانحراف	الانتهاء	المتوسط	الجموع	التقديرات					العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.958	1,475	2.50	130	4	86	21	9	10	ت	العبارة رقم 10
			100	3.1	66.2	16.2	6.9	7.7	%	
0.949	1,650	2.45	130	5	88	22	4	11	ت	العبارة رقم 11
			100	3.8	67.7	16.9	3.1	8.5	%	
0.775	2,630	2.27	130	1	112	4	7	6	ت	العبارة رقم 12
			100	0.8	86.2	3.1	5.4	4.6	%	
0.920	1,771	2.23	130	13	97	4	9	7	ت	العبارة رقم 13
			100	10	74.6	3.1	6.9	5.4	%	
0.696	1,413	2.22	130	3	109	7	8	3	ت	العبارة رقم 16
			100	2.3	83.8	5.4	6.2	2.3	%	
0.943	1,442	2.04	130	33	76	9	7	5	ت	العبارة رقم 15
			100	25.4	58.5	6.9	5.4	3.8	%	
1.433	1,466	1.82	130	59	51	8	9	3	ت	العبارة رقم 14
			100	45.4	39.2	6.2	6.9	2.3	%	
0.925	1,315	1.72	130	69	37	18	4	2	ت	العبارة رقم 17
			100	53.1	28.5	13.8	3.1	1.5	%	
6.202	2,350	2.16	المتوسط الكلي للمحور							
		17.2	المجموع							
		5								

تحليل نتائج الجدول رقم (06):

من خلال نتائج الجدول رقم (06) نلاحظ أن جل عبارات المحور الثاني والمتعلقة بمضمون البرامج التدريبية تدخل متوسطاتها الحسابية ضمن مجال عدم الموافقة [1.80 - 2.60]، بحيث ما عدا العبارة رقم 17 التي دخلت ضمن مجال عدم الموافقة بشدة [1 - 1.80] بمتوسط حسابي كان هو الأدنى في المحور ككل قدر بـ 1.72 حيث أبدى 69 فرد من أفراد العينة عدم الموافقة وبشدة على نص العبارة الذي كان مضمونه كما يلي: " محتوى الدورة التكوينية يراعي الفروق الفردية بين الموظفين"، و 37 فرد أبدى رأيه بتقدير غير موافق لتكون النسبة الإجمالية ممن عبروا على أنه لا تراعى الفروق الفردية في محتوى الدورة التكوينية 81.6%. في حين لزم الحياد 18 فرد تجاه نص العبارة، في حين عبر العدد المتبقي من عينة الدراسة الذي لم يتعدى 6 افراد بتقديري " موافق و موافق بشدة".

تلي العبارة السابقة في ترتيب أدنى المتوسطات الحسابية، العبارة رقم (14) التي كان نصها " تعالج الدورات التكوينية المشكلات الفعلية في العمل" بمتوسط حسابي قدر بـ 1.82 حيث رأى 59 فرد -45.4% من العينة على أنهم لا يوفون وبشدة على نص العبارة، 51 فرد عبروا بتقدير " غير موافق" على نصها، والتزم الحياد 8 أفراد في حين عبر بالموافقة والموافقة بشدة 12 فرد بنسبة " 2.3% موافق بشدة - 9.6% موافق"، أي أن الدورات التكوينية حسب غالبية أفراد العينة لا تعالج المشاكل الواقعية في العمل ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الربط بين الجانب النظري للمحتوى الدورة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع من طرف المدربين. وهو ما أكدته نتائج العبارة رقم 13 " تتضمن الدورات التكوينية حالات عملية-تطبيقية" حيث عبر بتقديري " غير موافق (97 فرد) وغير موافق بشدة (13 فرد)"، أي ما مجموعه 110 فرد من أفراد العينة مما يدل على أن الدورات التكوينية لا تتضمن حالات تطبيقية.

وجاءت العبارة رقم 12 كأعلى العبارات في المحور من ناحية الحصول على تقدير غير موافق بعدد قدر بـ 112 فرد، في حين لم يوافق بشدة سوى فرد واحد لتكون النسبة الإجمالية ممن رأوا أن البرامج التكوينية لا تواكب المستجدات العلمية 87% بينما كانت نسبة ممن رأوا عكس ذلك 10% أما المحايدون فكان عددهم 4 أفراد فقط

الأمر الذي يجعل الدورات التكوينية لا تحقق زيادة في المعرفة ولا تكسب المتدربين مهارات إدارية جديدة، وهو ما أكدته نتائج العبارتين 10 "تحقق الدورة التكوينية زيادة في المعرفة" و 11- "تكتسب من خلال د ت مهارات إدارية جديدة- حيث رأى ما مجموعه 90 فرد التعبير بتقديري " غير موافق" و "غير موافق بشدة" على نص العبارة العاشرة، في حين لم تتعدى نسبة 4.6% من رأى عكس ذلك، وعبر بتقدير " محايد" 21 فرد. وفيما يخص نتائج العبارة الحادية عشر، فكان عدد المعبرين بتقديري " غير موافق وغير موافق بشدة " 93 فرد في مجموع التقديرين، بينما المحايدون فبلغ عددهم 22 فرد أي ما نسبته 16.9%، في حين وافق على نص العبارة 4 أفراد ووافق وبشدة 11 فرد.

جدول رقم (07): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الخامس: " الآليات المتبعة في لاستفادة من البرامج التكوينية."

العبارة	رقم	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري	التقديرات				
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العبارة رقم 42	ت	33.8%	4.02	130	44	66	8	8	4
	%	33.8%		100	33.8	50.8	6.2	6.2	3.1
العبارة رقم 37	ت	33.8%	3.93	130	44	54	17	9	6
	%	33.8%		100	33.8	41.5	13.1	6.9	4.6
العبارة رقم 43	ت	2.3%	3.47	130	3	82	23	17	5
	%	2.3%		100	2.3	63.1	17.7	13.1	3.8
العبارة رقم 36	ت	3.8%	3.46	130	5	80	21	18	6
	%	3.8%		100	3.8	61.5	16.2	13.8	4.6
العبارة رقم 41	ت	1.5%	2.35	130	2	24	33	29	42
	%	1.5%		100	1.5	18.5	25.4	22.3	32.3
العبارة رقم 40	ت	3.1%	2.28	130	4	6	25	82	13
	%	3.1%		100	3.1	4.6	19.2	63.1	10.0
العبارة رقم 39	ت	2.3%	2.03	130	3	11	15	59	42
	%	2.3%		100	2.3	8.5	11.5	45.4	32.3
العبارة	ت			130	2	5	19	54	50

0.903	1.064	1.88	100	38.5	41.5	14.6	3.8	1.5	%	رقم 38
		2.93	المتوسط الكلي للمحور							
0.698	2.942	23.4	المجموع							
		6								

تحليل نتائج الجدول رقم (07):

من خلال الملاحظة السريعة لنتائج الجدول أعلاه يتبين لنا ان متوسطات عبارات المحور إنقسمت ضمن مجالين مختلفين، فالعبارات {36 /43 /37 /42} دخلت ضمن مجال الموافقة [3.40 - 4.20]، أما باقي عبارات المحور وهي {41 /40 /39 /38} فقد دخلت ضمن مجال عدم الموافقة [1.80 - 2.60] ، ونلاحظ ايضا أن أعلى متوسط حسابي كان من نصيب العبارة رقم 42 ونصها كما يلي: "الإلتحاق بالدورات التكوينية يأتي عبر عملية الترقية" بقيمة 4.02 حيث وافق وبشدة 44 فردا على نص العبارة و66 فردا بالموافقة بنسبة إجمالية قدرت بـ84.6% في حين عبر بالحياد و "غير الموافقة" 8 افراد لكل تقدير ونصف هذا العدد عبر بتقدير " غير موافق بشدة" بنسبة 3.1% وهذا يدل على أن عملية الترقية مرتبطة بخضوع العامل لدورة تكوينية وهوما تؤكده القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومي، وكثاني اعلى متوسط حسابي ضمن مجال الموافقة تأتي العبارة رقم 37 بمتوسط حسابي قدر بـ3.93، حيث وافق وبشدة 44 فردا ويتقدير موافق 54 فردا على نص العبارة " تتم بصورة آلية كل فترة زمنية" بنسبة إجمالية 75.3% من مجموع افراد العينة، في حين إلتزام الحياد 17 فردا حول نص العبارة وعبر 15 فردا بتقدير " غير موافق" 9 أفراد و " غير موافق بشدة" 6 أفراد وعلى حسب رأي الباحث يرجع ذلك لأن الإدارة تعتمد في عملية الترقية مبدأ من مبادئ النظام البيروقراطي وهو مبدأ الأقدمية مما يجعل الحصول على الدورة التكوينية مرتبط بالفترة الزمنية التي يقضيها العامل في وظيفته، العبارتين 43 و36 مقاربتان إلى حد كبير في النتائج فكان متوسطهما الحسابي على الترتيب 3.47 و3.46 للعبارتين، حيث وافق ووافق وبشدة ما مجموعه 85 فرد لكل عبارة على أن نص العبارتين 43 و46 بأن عملية إلتحاق بالدورات التكوينية يكون نتيجة التكيف مع القوانين ومن خلال طلب خطي في حين عبر 23 فرد بالحياد على مضمون العبارة رقم 43 و21 فردا على نص العبارة رقم 46 في حين تساوى العدد

في مجموعه ممن عبر ب" عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة" على نص العبارتين بعدد قدره 22 فرد لكل عبارة، وهذا يدل على أن الإلتحاق بالدورة التكوينية يكون بناء على رغبة العامل من خلال طلب خطي.

وفي ما يخص العبارات التي دخلت ضمن مجال عدم الموافقة [1.80 - 2.60] تأتي العبارة رقم 38 والتي نصها " ان الدورة التكوينية تقدم للموظف الأكثر التزاما " حيث جاء متوسطها الحسابي كأدنى قيمة في المحور ككل حيث عبر بتقديري " غير موافق/وغير موافق بشدة" على نص العبارة بعدد "54 و50" فرد على الترتيب، بنسبة إجمالية قدرت ب 80% في حين عبر بالحياد 19 فرد بنسبة 14% ، ولم تتجاوز نسبة 5.3% ممن عبروا بالموافقة والموافقة بشدة على نص العبارة، وهذا يدل على أن الإدارة أو الجهة المكلفة بالتدريب لا تستغل الدورات التكوينية كي تحفز موظفيها من أجل الانضباط والالتزام في العمل من خلال ربط الحصول على الدورة التكوينية بالجدية والالتزام في العمل.

مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المتحصل عليها:

مناقشة كل من الفرضية الأولى والثانية: والتي جاء نصيهما على الترتيب كما يلي:

1. إعداد البرامج التدريبية يتم بناء على تحديد الحاجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.
2. مضمون ومحتوى البرامج التدريبية يتلاءم مع الحاجات التكوينية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.

ويرجع لنتائج الجدولين رقم (05) ورقم (06) نلاحظ أن المتوسط الكلي للمحورين جاء ضمن مجال عدم الموافقة [1.80 - 2.60] بقيمتين قدرهما 24.2 لمحور الفرضية الأول و 2.16 للمحور الفرضية الثانية، مما يدل على أن عموم أفراد العينة لا يوفقون على نصوص العبارات، وهو ما مفاده أن بناء ومضمون البرامج التدريبية لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ونجد أن هذه النتيجة تتعارض مع دراستي فهد عائض الحربي (2011) و دراسة حازم بن عبيد (2004) الذي أكدت نتائج دراستيهما على أنه يوجد توافق

بين البرامج والاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، ويمكن أن يعزى هذا التعارض في النتائج إلى الاختلاف في طبيعة المنظمة التي تنتمي إليها أفراد عينتي الدراستين، فأفراد عينة الدراسة الحالية هم من إدارة عمومية مدنية، بينما أفراد عينة دراسة الحربي (2011) وحازم (2004) هم من منظمة عسكرية، ومن المعروف أن طبيعة العمل ونظامه داخل المنظمات المدنية تختلف عن المنظمات ذات الطابع العسكري، فهذه الأخيرة تتميز بالصرامة والانضباط في جل الإجراءات التنظيمية.

كما يمكن أن نعزو عدم توافق البرامج مع الحاجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية هو عدم الأخذ بالمبادئ العامة للتدريب الإداري من طرف القائمين على عملية إعداد البرامج، ومن بين تلك المبادئ نذكر على سبيل الحصر ما أشار إليه عبد المعطي عساف (2009، ص54):

المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناء على الفهم الدقيق والواضح للاحتياجات التدريبية.

الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، والمكان، والزمان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

الشمول: أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، والمهارات).

مناقشة الفرضية الثالثة:

كان نص الفرضية كما يلي: " تتوافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية". وقصد التأكد من صحة الفرضية اعتمدنا على ثمانية عبارات شكلت المحور الثالث في أداة الدراسة، ومن خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن الآليات الرئيسية في الاستفادة من الدورات التكوينية تمثلت في الترقية لمنصب أعلى وهذا بصفة آلية كل مدة زمنية، وهي من بين الآليات المتبعة في النظام البيروقراطي في عملية التدريب، وعليه يمكن القول بأن الآليات المتبعة في

الاستفادة من البرامج التدريبية لا تتوافق مع الحاجات التدريبية، وهذه النتيجة لا تتماشى مع دواعي التدريب الإداري التي أشار إليها Malcolm Peel (التطورات التقنية والتكنولوجية-تغيير أنظمة العمل-التغير في حاجات الزبائن-التغير في القوانين والتشريعات-التغير في البيئة المحيطة بالمنظمة - ظهور الحاجة للإدارة من أجل تحسين مستوى المنشأة -دوران العالمين في المنشأة.

إقتراحات الدراسة:

- الإعتماد على آراء الخبراء في تحديد الإحتياجات التدريبية.
- وضع ميزانية كافية لعملية التكوين.
- إشراك العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية والاستماع إلى آرائهم.
- مراعاة خصائص الوظائف وتمييزها عن بعضها البعض عند وضع البرنامج التدريبي.
- زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.
- العمل على زيادة وتنوع الدورات التدريبية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية.
- تهيئة البيئة التنظيمية للمنظمات الرياضية وجعلها تتماشى متطلبات إجراء دورات تدريب إداري.
- إجراء دراسات تقييمية لبرامج التدريب الحالي.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، 2011 معجم الإدارة.
- الحربي عبد الرحيم نويجم (2004): أساليب التدريب الحديثة لمعلمي المواد الإجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- الطعاني، حسن أحمد(2007): التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.

- المنجد في اللغة الأعلام (2003): ط 40، دار المشرق توزيع المكتبة الشرقية، بيروت لبنان.
- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001.
- أمين ساعاتي(1998): إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- حسين حسن عمار (1991): إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي(2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية.
- عبد المعطي عساف (2009): التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران لنشر، عمان، الأردن.
- عبد اليمين بوداد، عطاء الله أحمد (2009): المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- عز عبد الفتاح (2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ط1، دار خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية.
- فائق حسني ابو حليلة (2004): الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد جمال الدين محمد (2004): التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطبع والنشر، جمهورية مصر.
- محمد صبحي حسنين، أمين أنور خولي(2001م): برامج النقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنية، والإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- محمد عبد الفتاح (1417هـ)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط2، دار الخريجي للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Kothuri, Smita(2002): Knowledge in organizations Definition, Creation and Harvesting, Havard Graduate School of the Education,USA
- De Montomollin .M . (1979):Formation dans le vocabulaire de la psychologie. (sous la direction de Piéron) (puf) . Paris. Presses universitaires de France.

الرسائل والأطروحات:

(1) الأطروحات:

- جوادي خالد (2009): توصيف المهن لمتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر،-، معهد التربية البدنية والرياضية " سيدي عبد الله " .
- خلود غازي مديب بني هاني(2009):إدارة لموارد البشرية وعلقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية التربية الرياضية، كلية الدراسات العليا.

(2) الرسائل:

- حازم بن عبيد حازم القتامي (2004): مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شافي بن عامق، العنيزي(2008): تقويم البرامج التدريبية العامة والخاصة بمعهد حرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبد المحسن فهد الحربي(2011): تقويم البرامج التدريبية القصيرة بمعهد الإدارة العامة ودورها في رفع كفاءة العاملين بقيادات القوات البحرية للمملكة العربية

السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، الملكة العربية السعودية.
- لعجال يحي (2011): " دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية.
- ناصر شمس الدين(2010): إستراتيجية لتكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

المقالات والتقارير:

- المرسوم التنفيذي رقم 96/92 المؤرخ في 03 مارس 1996.
- مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان،(2004): الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري " التدريب الإداري الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004.
- ياسر مصطفى مهلهل (2011): التدريب الإداري ومعايير الجودة، الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، المعهد الأخضر للتدريب، أبريل 2011.

المواقع الإلكترونية:

www.abahe.co.uk

<http://www.ons.dz> -