

ت النشر	ت القبول	ت الارسال
2018-07-15	2018-06-06	2018-04-12

دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين فيها

The role of evaluating the performance of employees in sports institutions in determining their training needs from the point of view of their officials

أ. دالة محمد جامعة محمد خيذر - بسكرة.

د. خوجة عادل جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

د. صواش عيسى جامعة محمد خيذر - بسكرة.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين فيها، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي واستخدموا مقياس تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية (إعداد الباحثون) على عينة تكونت من (08) إداريين (رؤساء المصالح والمكاتب والمدير) بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية أدرار حيث توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية (المعارف، المهارات، الخبرات، والسلوكيات) من وجهة نظر المسؤولين فيها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الرياضية من وجهة نظر المسؤولين فيها تعزى لمتغيرة (السن، المؤهل العلمي، المنصب، والخبرة المهنية).

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الرياضية، تقييم الأداء، احتياجات التدريب على مستوى الأفراد.

Abstract:

This study aims at identifying the role of evaluating the performance of employees in sports institutions in determining their training needs from the point of view of their officials. The researchers used the descriptive methods and applied the measure of identifying the training staff needs in the sports institutions (made by the researchers) on a sample consisting of (08) administrators (heads of departments, offices and director) in the Directorate of Youth and Sports of Adrar, through which the came out with the following results :

- The assessment of the employees' performance in sports institutions plays a role in determining their training needs (knowledge, skills, experiences and behaviors) from the point of view of their officials.

- There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha 00.05$) in determining the employees training needs in sports institutions from the point of view of their officials attributed to the following variations (age, education, position and professional experience).

Keywords: sports institution, performance appraisal, training needs at the individual level.

دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين فيها

مقدمة وإشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية، فهي التي تحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وتطويرها وهي بذلك تؤثر على استراتيجيتها ومشاريعها. كما أن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات وخبرات وسلوك واتجاهات تميزها بالليوننة والإبداع وسرعة رد الفعل، هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبوا إليه، بالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمؤسسة وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد وهي الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة. إن نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديونها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، على هذا الأساس فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار وتدريب العاملين بها وظيفة تقييم الأداء حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فكون أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب (بن عيشي، 2012، 07).

ولقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى وإعادة تكوين الضعفاء منهم حيث يشير (شنوفي، 2005) من خلال نتائج دراسة أجريت حول تشخيص نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية إلى ضرورة وجود نظام سليم لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية يتسم بالموضوعية والعدل والدقة، يحقق للعمال الرضا الوظيفي ويؤمن للمؤسسة أهدافها، ونظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية يجب أن تتوفر فيه، الملامح الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة، من حيث شموليتها لجميع الوظائف والمستويات الإدارية في المؤسسة، وعدم ارتكازها في عملية التقييم على جوانب أداء محدودة تملئها ظروف وحالات خاصة لفترات زمنية معينة، وهناك علاقة ذات دلالة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل

وبين السياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت أو التعيين والاختيار أو الترقية والنقل والفصل وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيره.

كما توصل (فضيل، 2006) إلى نتيجة مفادها عدم وجود برامج للتدريب للقائمين بالتقييم بهدف تعريفهم وتوجيههم نحو الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين، وعدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم وعدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونغاز تعزى لمتغيرات الديمغرافية، وقصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء، كما ذكر (بعجي، 2007) أن نظام التقييم السائد في مؤسسة نפטال مسيلة، لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين وتوجد علاقة واضحة وذات دلالة بين نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسسة محل الدراسة، سواء تعلق الأمر بالحوافز، الترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة المهارية.

وتوصل (أبو حطب، 2009) إلى نتيجة مفادها أن عملية التحليل الوظيفي لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على عملية تقييم الأداء وعلى النتائج التي قد تنتج عنها، وتوصل (صالح، 2013) في دراسته إلى أن تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة الوظائف واختلاف المستويات الإدارية، وعدم الاستمرارية في الوقوف على مدى كفاءة العامل، إضافة إلى قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء.

ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات والخبرات والسلوكات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه وخبراته وسلوكه باستمرار واكتساب مهارات ومعارف وخبرات وسلوكات جديدة، من هنا تظهر الحاجة للتدريب وإلى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين به، حيث يشير (نعمان، 2008) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، وضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، ودلت نتائج دراسته على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية وأن عملية تقييم العملية التدريبية يزيد من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت في تحسين سلوكات العاملين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية نحو التدريب.

ومن خلال ما تقدم تبلورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة المهنية)؟

فرضيات الدراسة:

- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية (المعارف، المهارات، الخبرات، والسلوكيات) من وجهة نظر المسؤولين فيها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الرياضية وجهة نظر المسؤولين فيها تعزى لمتغيرة (السن، المؤهل العلمي، المنصب والخبرة المهنية).

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من ناحية المعارف والسلوكيات والمهارات والخبرات، وكذا معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة المهنية).

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع في أنه يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من العاملين بالمؤسسات الرياضية، وذلك بتقديم البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء العاملين من خلال تقييم أدائهم.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان (راوية، 2003، 209).

الأداء: يعرف الأداء بأنه: المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (حمدأوي، 2004، 123).

تقييم الأداء: يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (ثابت، 2001، 87)

ويرى الباحثون بأن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها قياس وتقدير مدى قيام العاملين بالمؤسسات الرياضية بالوظائف المسندة إليهم بشكل منصف وعادل من خلال ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

مفهوم التدريب: يمكن تعريف التدريب بأنه: أنشطة منظمة لتوفير المعارف والمهارات للمتدربين، ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم وإعادة تكوين السلوك وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة، ويركز التدريب على إعطاء المتدربين المهارات والمعارف التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم. (سعد، 2012، 11).

المؤسسة الرياضية: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة (بدوي، 2001، 379).

ويرى الباحثون أن المؤسسة الرياضية قد تكون ناديا رياضيا، أو منشأة رياضية، أو اتحادية رياضية للعبة معينة أو رابطة رياضية، أو مديرية الشباب والرياضة، تقوم بنشاطات تساهم في ترقية الممارسة الرياضية وتحقيق أهداف مختلفة بتظافر مجموعة من الموارد البشرية والمادية.

احتياجات التدريب على مستوى الأفراد: وهي عبارة عن البحث عن الاحتياجات الخاصة إلى تدريب الأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أدائها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب (عائدة، 2008، 25).

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة ايجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الاجابة على الأسئلة الآتية: من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا سيتدربون؟ وما نوع ومجال ومستوى التدريب المطلوب منهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء؟ (الكفافي، 2007، 169).

ويرى الباحثون بأن الاحتياجات التدريبية هي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات والخبرات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج بالمؤسسة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع. **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع البحث من رؤساء المصالح والمكاتب والمدير بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية أدرار والبالغ عددهم (16) فرد، وتكونت العينة من (08) أفراد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

المجال الزمني: تم إنجاز هذه الدراسة بداية من شهر نوفمبر 2014 إلى شهر ماي 2015.

أدوات الدراسة:

مقياس تحديد احتياجات العاملين التدريبيية بالمؤسسات الرياضية: تم بنائه من خلال الجانب النظري والدراسات السابقة والمقاييس التالية: مقياس مهارات العاملين لـ الصاعدي (2003)، مقياس برامج التدريب للعاملين لـ العتيبي (2005)، مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين لـ الجرواني (2009)، ومقياس تقييم الأداء في الإدارات لـ جبين (2009)، ويحتوي هذا المقياس على أربعة محاور على النحو التالي:

معلومات أساسية: مجموعة من الأسئلة أ، ب، ج، د. حول المعلومات الشخصية. بيانات أساسية: وتتكون من: المحور الأول: تحديد المهارات ويضم العبارات من (01 إلى 10)، المحور الثاني: تحديد المعارف ويضم العبارات من (11 إلى 20)، المحور الثالث: تحديد الخبرات ويضم العبارات من (21 إلى 30)، والمحور الرابع: تحديد السلوكات ويضم العبارات من (31 إلى 40). وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق للمقياس ليكرت الخماسي حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال كالتالي: أبدا (درجة واحدة)، نادرا (درجتان)، أحيانا (3 درجات)، غالبا (4 درجات)، دائما (5 درجات).

الصدق الظاهري: تم عرض المقياس على خمسة دكاترة محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة الرياضية والتسيير من أجل الاستفادة من آرائهم حول سلامة صياغة العبارات وملائمتها للمحاور وقد تم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وإضافة أخرى حيث كان عدد العبارات قبل عرضها على المحكمين 45 عبارة وبعد عرضها أصبح 40 عبارة.

الثبات: تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): يبين قيم ألفا كرونباخ لكل محور والمقياس ككل الخاص بالدراسة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: تحديد المعارف	10	0.864
المحور الثاني: تحديد المهارات التدريبية	10	0.899
المحور الثالث: تحديد الخبرات	10	0.968
المحور الرابع: تحديد السلوكيات	10	0.978
المقياس ككل	40	0.950

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0,864 و 0,978 لكل مجال من مجالات المقياس، كما بلغت 0,950 لجميع فقراته، مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

أداة الإحصاء: اعتمد الباحثون على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار رقم 18 في معالجة البيانات المتحصل عليها وحساب ما يلي: معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات والاتساق الداخلي، المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه وتمركز الإجابات، الانحراف المعياري لمعرفة تجانس الإجابات، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

عرض ومناقشة النتائج:

1- ينص السؤال الأول على: هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحاور كما هو موضح في الجداول رقم (02،03،04،05).

- بالنسبة لتحديد المعارف:

الجدول رقم (02): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الإداريين عبارات المحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
09	0.886	3.75	تحديد المعارف والمعلومات التي تنقص العاملين عن عملهم	01
04	0.756	4.00	رصد المعلومات التي تنقصهم عن كيفية خلق الجو المناسب للعمل	02
07	1.356	3.88	تحديد احتياج العامل لمعرفة الأساليب التي تجعله يزيد من مردوده	03
03	1.126	4.13	تحديد احتياجاتهم لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة	04
10	1.061	3.63	تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة الرياضية في معرفة الطرق المرتبطة بأساليب التعامل مع العدد الكبير من المستفيدين	05
07	1.126	3.88	تحديد احتياج العامل لمعرفة كيفية توجيه المستفيدين داخل المؤسسة	06
04	0.926	4.00	تحديد احتياج العاملين لمعرفة طرق استغلال إمكانيات المؤسسة	07
02	0.916	4.38	تحديد احتياجات العاملين لمعرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة	08
01	1.069	4.50	تحديد احتياج العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة	09
04	1.414	4.00	تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة لمعرفة آليات العمل المطلوبة منهم	10

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (02) أن أعلى متوسط كان للعبرة التي تنص على: تحديد احتياجات العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة والتي احتلت الترتيب الأول، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه العبرة (4.50)، تليه العبرة التي تنص على: تحديد احتياجات العاملين لمعرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.38)، ثم تليه العبرة: تحديد احتياجاتهم لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وأن أدنى متوسط حسابي كان للعبرة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة الرياضية في معرفة الطرق المرتبطة بأساليب التعامل مع العدد الكبير من المستفيدين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.63).

ويتضح من خلال نتائج المتوصل إليها أن إجابات أفراد العينة أكدت دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات المعرفية للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية من خلال الاحتياجات لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة، وكذا معرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة، وأيضا لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (شنوفي، 2005) التي توصلت إلى أن تشخيص نظام التقييم الجاري به العمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية موضوع قصد معرفة المعلومات التي يحتاجها العاملون، وأن هناك علاقة ذات دلالة جوهريّة بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السياسات

المتعلقة بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها.

- بالنسبة لتحديد احتياجاتهم المهنية:

الجدول رقم (03): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الإداريين عبارات المحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	1.188	3.63	تحديد احتياجات العاملين لمهارة الاتصال	11
04	1.408	3.63	تحديد احتياج العاملين لمهارة تفسير التعبير اللفظي للاتصال	12
02	1.356	3.88	تحديد احتياج العاملين لمهارة استخدام الملاحظات في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم	13
10	1.389	3.25	تحديد احتياجات العاملين لمعرفة مهارة استخدام الملاحظة أثناء مقابلة المتعاملين مع المؤسسة	14
04	1.302	3.63	تحديد احتياج العاملين لمهارة التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التابعة لها	15
02	0.991	3.38	تحديد احتياج العاملين للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل	16
06	1.690	3.50	تحديد احتياج العاملين لمهارة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المختلفة	17
06	1.512	3.50	تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات التحكم في أساليب متابعة العمل	18
06	1.512	3.50	تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات تنفيذ الاعمال المطلوبة في الوقت المحدد	19
01	1.309	4.00	تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات الاستفادة من نتائج تقييم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة	20

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (03) أن أعلى متوسط كان للعبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات الاستفادة من نتائج تقييم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة والتي احتلت الترتيب الأول، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00)، تليه العبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين لمهارة استخدام الملاحظات في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.88)، ثم تليه العبارة: تحديد احتياج العاملين للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.63)، وأن أدنى متوسط حسابي كان للعبارة التي تنص على: تحديد احتياجات العاملين لمعرفة مهارة استخدام الملاحظة أثناء مقابلة المتعاملين مع المؤسسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.25).

ويتضح من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن أفراد العينة يرون أن لتقييم الأداء دور في تحديد الاحتياجات المهنية للعاملين من خلال احتياج العاملين لمهارة استخدام الملاحظات في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم ويرجع ذلك لكون عملية التقييم عملية ضرورية لمعرفة أو تحديد النقص في

استخدام الملاحظات في حل المشكلات داخل المؤسسة الرياضية، بالإضافة إلى احتياج العاملين للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل، كما يرون احتياج العاملين للتدريب على مهارات الاستفادة من نتائج تقويم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بعجي، 2007) والتي توصلت إلى أن توجد علاقة واضحة وذات دلالة بين نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسسة محل الدراسة، سواء تعلق الأمر بالحوافز، الترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة المهاربة.

- بالنسبة لتحديد الخبرات التي يحتاجونها:

الجدول رقم (04): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الإداريين على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21	تحديد احتياج العامل لخبرات التعامل مع أساليب تطوير العمل داخل المؤسسة	4.00	1.195	10
22	تحديد احتياج العاملين لخبرات جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجاز مهامهم	4.25	0.886	05
23	تحديد احتياج العاملين لخبرة قيادة أعمال المؤسسة بسهولة	4.13	1.126	06
24	تحديد احتياجات العاملين لخبرة قيادة الاجتماعات المصغرة مع زملائهم داخل المؤسسة	4.00	1.195	10
25	تحديد احتياج العاملين لخبرات تسيير الاعمال بالمؤسسة	4.00	1.195	10
26	تحديد احتياج العاملين لخبرات إدارة ورشات العمل بالمؤسسة الرياضية	4.38	0.916	04
27	تحديد احتياج العاملين لخبرات إنجاز الأعمال بسهولة	4.50	0.756	02
28	تحديد احتياج العاملين لخبرات التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسة	4.50	0.756	02
29	تحديد احتياج العاملين لخبرات تنظيم التظاهرات التي تنظمها المؤسسة	4.13	1.458	05
30	تحديد احتياج العاملين لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة	4.63	0.744	01

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (04) أن أعلى متوسط كان للعبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة والتي احتلت الترتيب الأول، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.63)، تليه العبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين لخبرات التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.50)، مناصفة مع العبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين لخبرات التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسة في المرتبة الثانية أيضا بمتوسط حسابي قدره (4.50)، وأن أدنى متوسط حسابي كان للعبارات التي تنص على: تحديد احتياج العامل لخبرات التعامل مع أساليب تطوير العمل داخل

المؤسسة، تحديد احتياجات العاملين لخبرة قيادة الاجتماعات المصغرة مع زملائهم داخل المؤسسة، تحديد احتياج العاملين لخبرات تسيير الاعمال بالمؤسسة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.00).

ويتضح من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن أفرد العينة يرون أن لتقييم الأداء دور في تحديد الاحتياجات من ناحية الخبرات مثل احتياج العاملين لخبرات إدارة ورشات العمل بالمؤسسة، وخبرات إنجاز الأعمال بسهولة، كما يحتاج العاملون لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (صالح، 2013) التي توصلت إلى أن المقاييس المستخدمة تتوفر فيها المواصفات التي يجب أن تتوفر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء الذي من خلاله يتم تحديد الخبرات التي تساعد على زيادة أداء العامل.

- بالنسبة لتحديد السلوكيات التي يحتاجونها:

الجدول رقم (05): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الإداريين على عبارات المحور الرابع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	0.991	4.12	تحديد احتياجات العاملين للسلوكيات المطلوبة منهم	31
05	1.246	3.88	تحديد احتياج العاملين لفن التعامل مع الآخرين.	32
05	1.246	3.88	تحديد احتياج العاملين في إقامة علاقات مع رؤسائهم.	33
05	1.246	3.88	تحديد احتياج العاملين لإقامة علاقات مع زملائهم في العمل.	34
02	0.991	4.13	تحديد احتياج العاملين للسلوكيات التي يتخذونها من أجل الحفاظ على علاقتهم مع الآخرين	35
1	9.16	4.38	تحديد احتياج العاملين للسلوكيات الإيجابية الواجب اتخاذها أثناء الأزمات	36
05	1.246	3.88	تحديد احتياج العاملين لاكتساب سلوكيات التعامل مع التصرفات السيئة من طرف الزملاء والمستفيدين من المؤسسة.	37
10	1.389	3.75	تحديد احتياج العاملين لسلوكيات تقديم المساعدات للآخرين.	38
05	1.246	3.88	تحديد السلوكيات الفردية التي يحتاجها العاملين.	39
02	1.458	4.13	تحديد احتياج العاملين لفن التعامل مع الآخرين.	40

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (05) أن أعلى متوسط كان للعبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين للسلوكيات الإيجابية الواجب اتخاذها أثناء الأزمات والتي احتلت الترتيب الأول، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.38)، تليه العبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين للسلوكيات التي يتخذونها من أجل الحفاظ على علاقتهم مع الآخرين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.13)، ومناصفة مع العبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين لفن التعامل مع الآخرين في

المرتبة الثانية أيضا بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وأن أدنى متوسط حسابي كان للعبارة التي تنص على: تحديد احتياج العاملين لسلوكات تقديم المساعدات للآخرين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.75).

ويتضح من خلال نتائج إجابات المبحوثين أنهم يرون أن لتقييم الأداء بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجات العاملين للسلوكات المرغوبة في العمل كاحتياجهم لإقامة علاقات مع رؤسائهم، وكذا مع زملائهم في العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد العزيز، 2008) التي توصلت إلى أن عملية تقييم العملية التدريبية يزيد من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت في تحسين سلوكات العاملين.

ومن خلال ما سبق نتأكد من تحقق صحة الفرضية القائلة: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية (المعارف، المهارات، الخبرات، والسلوكات) من وجهة نظر المسؤولين فيها.

02- ينص السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، المنصب، الخبرة المهنية)؟، وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي وتحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجداول (06،07،08،09).

- بالنسبة للسن:

الجدول رقم (06): يوضح الفروق في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة المعنوية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	1.104	5	0.552	1.067	0.411	غير دالة
	داخل المجموعات	2.585	2	0.517			
	المجموع	3.689	7	-			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.052	5	0.026	0.019	0.981	غير دالة
	داخل المجموعات	6.897	2	1.379			
	المجموع	6.949	7	-			
المحور الثالث	بين المجموعات	1.000	5	0.500	0.502	0.633	غير دالة

			0.996	2	4.980	داخل المجموعات	
			-	7	5.980	المجموع	
المحور الرابع	غير دالة	0.562	0.648	0.946	5	1.892	بين المجموعات
				1.459	2	7.297	داخل المجموعات
				-	7	9.189	المجموع

بما أن قيمة المعنوية (sig) ل F المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- بالنسبة للمنصب:

الجدول رقم (07): يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريبيية للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف المنصب.

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة المعنوية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	2.260	5	1.130	3.956	0.093	غير دالة
	داخل المجموعات	1.428	2	0.286			
	المجموع	3.689	7	-			
المحور الثاني	بين المجموعات	1.674	5	0.837	0.793	0.502	غير دالة
	داخل المجموعات	5.275	2	1.055			
	المجموع	6.949	7	-			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.080	5	0.040	0.034	0.967	غير دالة
	داخل المجموعات	5.900	2	1.180			
	المجموع	5.980	7	-			
المحور الرابع	بين المجموعات	3.580	5	1.790	1.596	0.291	غير دالة
	داخل المجموعات	5.608	2	1.122			
	المجموع	9.188	7	-			

بما أن قيمة المعنوية (sig) ل F المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغير المنصب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- بالنسبة للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريب للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة المعنوية	القرار
المحور الأول	بين المجموعات	1.055	5	1.130	1.001	0.431	غير دالة
	داخل المجموعات	2.634	2	0.285			
	المجموع	3.689	7	-			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.121	5	0.837	0.44	0.957	غير دالة
	داخل المجموعات	6.827	2	1.055			
	المجموع	6.949	7	-			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.883	5	0.040	0.671	0.433	غير دالة
	داخل المجموعات	5.097	2	10181			
	المجموع	5.980	7	-			
المحور الرابع	بين المجموعات	3.855	5	1.790	1.807	0.257	غير دالة
	داخل المجموعات	5.334	2	1.122			
	المجموع	9.189	7	-			

بما أن قيمة المعنوية (sig) $F \downarrow$ المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- بالنسبة للخبرة المهنية:

الجدول رقم (09): يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريب للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف للخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة المعنوية	القرار
--------	--------------	-----------------	--------------	----------------	--------	---------------	--------

غير دالة	,139	2.997	1.006	5	2.011	بين المجموعات	المحور الأول
			3.366	2	1.678	داخل المجموعات	
			-	7	3.689	المجموع	
غير دالة	,052	3.420	2.501	5	5.001	بين المجموعات	المحور الثاني
			0.389	2	1.947	داخل المجموعات	
			-	7	6.949	المجموع	
غير دالة	0.486	0.837	0.750	5	1.500	بين المجموعات	المحور الثالث
			0.896	2	4.480	داخل المجموعات	
			-	7	5.980	المجموع	
غير دالة	0.357	1.274	1.551	5	3.101	بين المجموعات	المحور الرابع
			1.218	2	6.088	داخل المجموعات	
			-	7	9.189	المجموع	

بما أن قيمة المعنوية (sig) ل F المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور أي ليس هناك اختلاف في تحديد احتياجات العاملين يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال نتائج الجداول (7،8،9،10) يتضح: أن قيمة المعنوية (sig) ل F المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور لمتغيرة (السن، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغيرة (السن، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) (السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)). وتتفق هذه النتائج مع نتائج (فضيل، 2006) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الديمغرافية ومنه نتأكد من صحة الفرضية الثانية.

- الاستنتاجات:

- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية إستنتج الباحثون مايلي:
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية (المعارف، المهارات، الخبرات، والسلوكيات) من وجهة نظر المسؤولين فيها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الرياضية وجهة نظر المسؤولين فيها تعزى لمتغيرة (السن، المؤهل العلمي، المنصب والخبرة المهنية).

- الاقتراحات:

- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - ضرورة الاعتماد على سجل يبين تطور أداء الأفراد العاملين كمصدر يعتمد عليه المشرفين في الحصول على معلومات عن أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية من أجل إتخاذ قرارات بشأن التدريب.
 - أن يتدرب المسؤولين بالمؤسسات الرياضية على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتابعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.
 - يجب أن يحظى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقيته وفعاليتها.

- ضرورة التطوير الدوري لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين من أجل اتخاذ قرار التدريب في شؤون العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - ضرورة الاعتماد على عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة والضوابط العلمية عند قيامهم بمهمة التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه في العمال، من أجل الوصول إلى الاحتياجات الحقيقية للعاملين.

المراجع:

- 1- الكفافي، محمد جمال (2007)، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الأردن: الدار الثقافية.
- 2- أبوحطب، محمد موسى (2009)، فعالية نظام تقييم أداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- بدوي، عصام (2001)، البطولات والدورات الرياضية، استضافتها، تنظيمها، إدارتها، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 4- بعجي سعاد (2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- 5- بن عيشي، عمار (2012)، الاتجاهات الحديثة في التدريب وتقييم أداء الأفراد، الجزائر.
- 6- حمداوي، وسيلة (2004)، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر.
- 7- رواية، حسن (2002)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 8- ثابت، زهير (2001)، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 9- سعد، نادية (2012)، دليل تقييم برامج التدريب، فلسطين.
- 10- شنوفي، نور الدين (2005)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- 11- صالح، عبد القادر (2013). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.

-
- 12- عبد العزيز علي نعمان، عائدة (2008)، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن.
- 13- فضيل، نعيمة (2006)، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.