

دور البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية للعاملين في الإدارات الرياضية

The role of training programmes in raising certain managerial competencies of employees in sports departments

د. خليل بورنان¹

khalil.bourenane@univ-msila.dz، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر

تاريخ النشر: 2021/12/27	تاريخ القبول: 2021/12/25	تاريخ الارسال: 2021/12/19
-------------------------	--------------------------	---------------------------

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة للتعرف على درجة رفع البرامج التدريبية للكفايات الإدارية للعاملين في الإدارة الرياضية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ما يلي:
مشكلة الدراسة:

ما درجة مساهمة البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية

الفرضية العامة: تساهم البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية

وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، حيث قدر عدد أفراد الدراسة 37 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 17 عبارة كل عبارة تحتمل خمس درجات من حيث الموافقة بشدة والموافقة، والحياد، وغير موافق،

وغير موافق بشدة، موزعة على محورين، وتم إتباع خطوات المنهج الوصفي لمعالجة إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نورد أهمها: البرامج التدريبية تساهم بدرجة متوسطة في رفع الكفاية التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بمدرية الشباب والرياضة بولاية تبسة.

البرامج التدريبية تساهم بدرجة متوسطة في رفع الكفاية الإتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بمدرية الشباب والرياضة بولاية تبسة.

الكلمات الدالة: البرامج التدريبية - الكفايات الإدارية - التدريب الإداري - الإدارة الرياضية.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of lifting training programs administrative Competencies workers in sports administration, the problem of the study in the following: the problem of the study:

What is the degree of the contribution of the training programs in lifting some of the administrative efficiency of the employees in the sports administrations of the general premise: training programs contribute to lifting some of the administrative Competencies of the employees in the sports administrations and represent a society study in working in the sports administrations of Algeria, as the number of members of the study 37 individual, distributed the identification component of Jps, the first part included a preliminary information relating to the study, the sampling data for " age, gender, job title, the number of sessions which involved, the formative experience, school level, Certificate obtained", and the second part would thus be 17 words All words intolerable five bicycles where approval Strongly Agree, impartiality, and non-ok, and strongly agree, distributed on two axes, and follow the steps to address the problem of the descriptive approach to study, through the analysis of the results of the study were to reach a set of conclusions Nord most important:

*Training programs contribute significantly medium in lifting the organizational efficiency of the employees in the sports administrations Department of Youth and Sports in tebessa.

*Training programs contribute significantly medium in raising the efficiency of the communication of the employees in the sports administrations Department of Youth and Sports in tebessa.

**-key words : Training Programmes - Administrative competencies
- Management Training - Sports Management**

1-مقدمة وإشكالية:

يعد الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة عناصر أساسية لها تأثير كبير على نوعية وحجم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وكذلك كفاءة التنظيم مرتبطة بكفاءة أداء الأفراد باعتبارهم العناصر الموجهة لجميع العناصر الأخرى في العملية الإنتاجية، لذا نجد في كتاب ألفه (تشارلز جارفيلد) بعنوان **Second to None** ووضع له شعار هو: كيف تضع المؤسسات الذكية الإنسان أولاً، جاء فيه: " أن المنظمة أو المؤسسة الواعية هي التي تستجيب للمتغيرات الكبيرة في عالم اليوم، وتتكيف معها، وهي التي تتمتع بالخصائص التالية: التحول من الاهتمام بالآلة إلى الاهتمام بالإنسان ووضعه في المرتبة الأولى، وهذا يتطلب من المؤسسة أو المنظمة الجديدة أن تتميز بالحرية والمرونة والاعتماد على فرق العمل، كأساس لحل المشاكل ووضع الأهداف وتحسين الأداء... من خلال وضع الإنسان أولاً وهذا بتدريبه وتعليمه،

المتبع للتطور نظريات الفكر الإداري يلاحظ أن هناك منحى تصاعدي في الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث، وهذا من ناحية الاهتمام بتنمية وتدريب أفراد المنظمات الذين يعتبرون أحد الركائز الأساسية في الرقي بالعمل الإداري وجودته، وتحقيق أفضل النتائج، إلا أنه من خلال تتبع هذا المسار نلاحظ وجود بون شاسع بين بدايات المدارس الكلاسيكية التي كانت تركز على العمليات والجوانب المادية في المنظمة على حساب الفرد العامل، وبين نظريات ومدارس الفكر الإداري الحديث التي وضعت المورد البشري على رأس اهتماماتها في المنظمة وأنه هو حجر الزاوية في كل تنمية، لذا أوصت وأكدت على ضرورة العناية به من خلال التدريب المستمر للمحافظة على قدراته بما يتناسب والتطورات الحاصلة، وهنا وجب التنويه بالمفاهيم المتعلقة به، وتتمحور 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 الجهد المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فعالية لأداء مهامهم" (حسن أحمد الطعاني، 2007، ص15)، أما تعريف (حسين حسن عمار): فيرى التدريب بأنه عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل (حسن حسن عمار، 1991، ص217). كما وجب هنا ذكر مصطلح يشيع استعماله خصوصا في بلدان المغرب العربي الا وهو مصطلح التكوين وهو يتطابق لحد بعيد من الناحية المفاهيمية مع مصطلح التدريب. والتكوين في نظر (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. 1979.P.15)

يعد التدريب الإداري كأحد ابرز الوسائل العلمية التي من خلالها تحقق التنمية الإدارية، وهو ما يشير إليه جمال محمد على (2008) لأهمية التدريب الإداري في تنمية القيادات الرياضية وما تنطوي عليه أدواتهم في التنمية الرياضية (جمال محمد علي، 2008، ص 149)، ويتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمنظمة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأغلاها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة، من خلال إحداث تغيير إيجابي في معارفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وهو ما من شأنه يعمل على تعزيز كفاياتهم الوظيفية (باري كاشواي، 2006، ص 120)، ولا يمكن لعلمية التدريب الإداري تحقيق الغاية منها، ألا وهي رفع كفايات الفرد العامل إلا عبر برامج - وهي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد (الزهراني، 1989م، ص7)- تدرجية هادفة تحقق على الأقل الهدف الأدنى منه، ويعبر عنه اصطلاحا بالكفاية اللازمة لأداء وظيفة أو مهمة ما، والكفاية لها مدلولات ومفاهيم كثيرة وجب التنويه لها، حيث تعرف لغة: بأنها 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). أما اصطلاحا فهي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت والجهد (معزب عبده، 2006، ص8).

، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا. (إبراهيم بدر شهاب الخالدي، 2011، ص366). عرفة الكفايات (Marie. 2009.p5) أنها القدرات القابلة للتحديث التي تقود الموارد الفكرية للتعامل الإيجابي مع موقف محدد. كما تعرف على أنها مجموعة الخصائص والمعارف والمهارات والأفكار والأنماط التي أينما استخدمت ينتج عنها أداء ناجح (Dubois. 1998.p 138).

والرياضة كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيد، من أجل الوصول بالرياضي والرياضة إلى المستويات العالية، لأن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية بالرغم من تحقيقها من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهودا أخرى تضاف إلى الجهود المبذولة من طرف الرياضيين، تتمثل في مجهودات المدربين والفريق ويمتد ذلك ليشمل الإدارة المسيرة للشأن الرياضي. (مروان عبد الحميد إبراهيم، 2000، ص5)، حيث تعرف على أنها فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منتظمة من اجل تحقق أهداف هذه الهيئات (مفتي إبراهيم، 1992، ص 17)..

ولقد أصبحت الإدارة الرياضية مهنة واضحة، تحتاج ممارستها إلى معلومات، ومهارات، تعلم وتدريب، كما ظهرت الفرص لممارسة هذه المهنة في العديد من القطاعات الكبيرة" التسويق، الإعلام، الاقتصاد... الخ"، وأصبح هناك عاملون متفرغون لعملية الإدارة الرياضية. (عصام بدوي، 2001، ص4).

مما سبق يبرز دور البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية خصوصا إذا تماشى مع أحدث الأساليب الحديثة في العمل الإداري، ومن بين ابرز الوظائف الإدارية التي تتمحور عليها العملية الإدارية نجد وظيفتي التنظيم والاتصال التي تعد من بين الركائز الأساسية في المنظومة الإدارية، التي ينبغي على كل إداري في أي منظمة أن يتمتع بقدر كافي من الكفايات المتعلقة بهاتين العنصرين - التنظيم والاتصال- لما لها من أهمية في تيسير العمل الإداري وتقليل تكلفته

وهذا ما يزيد من فاعلية الفرد وكفاءته، وهو الأمر الذي ينعكس بدوره على فاعلية وكفاءة التنظيم.

وإيماننا منا بأهمية هذا الدور للبرامج التدريبية في تطوير الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية تأتي هذه الدراسة لتعرف درجة مساهمة تلك البرامج في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية وهذا من خلال معالجة التساؤل العام التالي:

ما درجة مساهمة البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟

وبدوره يتفرع التساؤل العام إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة مساهمة البرامج التدريبية في رفع الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟

2. ما درجة مساهمة البرامج التدريبية في رفع الكفايات الإتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟

الفرضية العامة:

البرامج التدريبية تساهم بدرجة عالية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.

فرضيات الدراسة:

1. تساهم البرامج التدريبية بدرجة عالية في رفع الكفايات التنظيمية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.

2. تساهم البرامج التدريبية بدرجة عالية في رفع الكفايات الاتصالية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.

2- الاجراءات الميدانية للدراسة: وتعرض فيها النقاط التالية.

2-1- المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الموضوع المعالج، وهو البحث في الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم هذا المنهج على جمع المعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة (ماثيو جيدير، ص 100)، والدراسة الحالية تدخل ضمن البحوث المسحية (مسح العينات)، ويقوم هذا النوع من البحوث على الحصول على المعلومات بشكل مباشر من المشاركين في البحث (رجاء محمود أبو علام، 2011، ص 259-260)

2-2- مجتمع الدراسة: مثل مجتمع الدراسة في العاملين في مديرية الشباب والرياضة

بولاية تبسة بالجزائر، ولقد استخدمنا المسح الشامل لمجتمع الدراسة بالنظر إلى القدرة على استقصاء جميع افراد المديرية

2-3- عينة الدراسة: بما أننا استخدمنا أسلوب المسح الشامل فعينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة وقدر عددها ب 40 عامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة تم استرجاع الاستبيان من طرف 38 عامل وتم إلغاء استبيان واحد نتيجة لعدم استكمال المعلومات من طرف المستجوب. ليستقر عدد أفراد العينة عند 37 فرد أجاب على كامل معلومات الاستبيان، كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والمستردة وغير مستردة والمغاة وكاملة

البيانات.

البيانات	المغاة	المستردة	غير المستردة	الموزعة	الاستبيانات
37	1	38	2	40	مكان التوزيع
					مديرية الشباب والرياضة بتبسة

2-4- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: البرامج التدريبية

- المتغير التابع: الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة.

2-5- مجالات الدراسة:

أ- المجال الزمني:

ب- المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة.

ج- المجال البشري: العاملين الإداريين في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة

2-6- أدوات الدراسة :

1.6.2 أدوات جمع البيانات: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، والظروف المتاحة، وجد الباحث بأن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستبانة"، والاستبيان عبارة عن " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب " (فوزي غرايبة وآخرون، 2002، ص71).

وتكونت 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 17 عبارة كل عبارة تحتل خمس درجات من حيث الموافقة بشدة والموافقة، والحياد، وغير موافق، وغير موافق بشدة، موزعة على محورين.

2.6.2 أدوات التحليل:

الأساليب الإحصائية:

بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة 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 لجيثمان للتصحيح وسبيرمان براون، واستعملنا كذلك معامل ارتباط ألفا كرو نباخ.
5. تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين المتوسطات في استجابات أفراد 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 .

2-7- الأسس العلمية لأدوات الدراسة:

صدق الأداة:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية أساتذة محكمين عددهم (07) أستاذا حسب الاختصاص .

جدول رقم (02) يوضح:معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة

الكلية للبعد الأول" دور البرامج التدريبية في رفع الكفايات التنظيمية "

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
0.868	الدورات التكوينية تجعلك أكثر تحديد لمهامك	01
0.831	الدورات التكوينية تجعلك أكثر تحديد لأهداف وظيفتك	02
0.898	الدورات التكوينية تجعلك أكثر تحديد لموارد وظيفتك	03
0.847	الدورات التكوينية تزيد من قدرتك على التنسيق بين مختلف الوظائف	04
0.872	الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على التنسيق بين زملائك	05
0.822	الدورات التكوينية تساهم في توضيح مكانك في الهيكل التنظيمي	06
0.886	الدورات التكوينية ترفع من روح التعاون بين أفراد التنظيم	07

دور البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية للعاملين في الإدارات الرياضية

0.868	الدورات التكوينية تجعلك أكثر تحديداً لأولوية النشاط والمهام	08
0.708	الدورات التكوينية تساعد زيادة توافق القرارات والأوامر	09
0.844	الدرجة الكلية للمحور	

جدول رقم (03) يوضح: معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد الثاني " دور البرامج التدريبية في رفع الكفايات الإتصالية "

معامل الإرتباط	العبارة	رقم العبارة
0.765	الدورات التكوينية تجعلك أكثر دقة في بناء محتوى الرسائل الإدارية	10
0.830	الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة	11
0.936	الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على فهم خطوط الاتصال المختلفة	12
0.843	الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على فهم مختلف المراسلات الإدارية	13
0.922	الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على سرعة التواصل مع مختلف الجهات	14
0.871	الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع مختلف المعلومات الواردة	15
0.664	الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على توضيح المعلومات والرسائل الإدارية	16
0.576	الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على تجاوز صعوبات التواصل مع مختلف الأفراد	17
0.800	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 ثابتاً، 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 غيتمان: 0.881 محسوب على 22 عبارة من عبارات الأداة وعينة مكونة من 11 فردا.
معامل ألفا كرو نباخ للجزء الأول: 0.933.
معامل سيبرمان براون: 0.881 محسوب على 21 عبارة من عبارات الأداة وعينة مكونة 11 فردا.
معامل ألفا كرو نباخ للجزء الثاني: 0.684

3- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

جدول رقم (05): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الأول " دور البرامج التدريبية في رفع الكفايات التنظيمية "

العبارة رقم	التقديرات موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة المئوية	الانحراف المعيارى	المتوسط	النسبة المئوية	العبارة رقم
العبارة رقم 01	8	21	2	4	2	37	1.081	3.78	37	ت
	21.6	56.8	5.4	10.8	5.4	100			100	%
العبارة رقم 02	11	15	1	9	1	37	1.084	3.70	37	ت
	29.7	40.5	2.7	24.3	2.7	100			100	%
العبارة رقم 04	9	15	3	9	1	37	1.189	3.59	37	ت
	24.3	40.5	8.1	24.3	2.7	100			100	%
العبارة رقم 05	8	11	4	11	3	37	1.326	3.27	37	ت
	21.6	29.7	10.8	29.7	8.1	100			100	%
العبارة رقم 08	7	15	2	7	6	37	1.407	3.27	37	ت
	18.9	40.5	5.4	18.9	16.2	100			100	%
العبارة رقم 03	6	11	6	12	2	37	1.221	3.19	37	ت
	16.2	29.7	16.2	32.4	5.4	100			100	%
العبارة رقم	7	11	5	9	5	37	1.365	3.16	37	ت

		100	13.5	24.3	13.5	29.7	18.9	%	رقم 06
1.471	3.05	37	7	9	4	9	8	ت	العبارة
		100	18.9	24.3	10.8	24.3	21.6	%	رقم 09
1.450	2.81	37	10	7	5	10	5	ت	العبارة
		100	27	18.9	13.5	27	13.5	%	رقم 07
1.288	3.31	المتوسط الكلي للمحور							
المجموع									

تحليل نتائج الجدول رقم (05):

من خلال قراءة الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي للعبارة الأولى هو 3.78 بانحراف معياري قيمته 1.081 حيث نجد الموافقين بنسبة كبيرة 56.8% بينما المحايد وغير موافق بشدة بنسب ضئيلة 5.4%، أما بالنسبة للعبارة الثانية فمتوسط حسابها هو 3.70 بانحراف قيمته 1.084 جاءت النسب متقاربة بين موافق بشدة وموافق وغير موافق (29.7%) و(40.5%) و(40.5%) أما بالنسبة للمحايد وغير موافق بشدة فجاءت متساوية (2.7%)، بينما العبارة الرابعة جاءت ثالثا حيث نجد أن المتوسط الحسابي هو 3.59 بانحراف معياري قيمته 1.189 حيث نرى أن عبارة واحدة أعلى بنسبة (40.5%) حيث جاءت نسبة متساوية لكل من موافق بشدة وغير موافق (24.3%) أما بالنسبة للمحايد وغير موافق بشدة بنسبة أدنى (8.1%) و(2.7%) بينما جاءت العبارتين الخامسة والثامنة على التوالي في ترتيبها حسب المتوسط الحسابي هو 3.27 بانحراف معياري 1.326 و 1.407 حين نجد في العبارة الخامسة نسب متساوية لكل من موافق وغير موافق بنسبة (29.7%) وموافق بشدة بلغت 21.6% بينم نسب كل من محايد وغير موافق بشدة صغيرة 10.8% و 8.1% أما للعبارة الثامنة فجاءت نسبة 40.5% كأكبر نسبة لموافق أما النسب الباقية فجاءت مقاربة حيث نجد نسبة 18.9% بالنسبة لكل من موافق بشدة وغير موافق و أيضا نسبة غير موافق بشدة ب 16.2%، ففي العبارة الثالثة نجد أن متوسط الحسابي 3.19 و الانحراف فهو 1.221 في حين نجد أن نسبة كل من محايد وموافق متقاربة 32.4 و

29.7 بينما نجد أن موافق بشدة و محايد متساوية النسبة ب 16.2% أما بالنسبة لغير موافق بشدة فبلغ نسبة صغيرة تقدر ب 5.4% والآن فنتجه للعبارة السادسة فنجد أن هناك نسبة متساوية تقدر ب 13.5% لمحايد و غير موافق بشدة أما لموافق بشدة و موافق و غير موافق فبلغت النسبة على التوالي 18.9% و 29.7% و 24.3% بمتوسط حسابي 3.16 و انحراف 1.365 و بالنسبة للعبارة التاسعة فنجد أن متوسط الحسابي 3.05 وانحراف 1.471 حيث نجد أن هناك نسبة متساوية لكل من موافق و غير موافق ب 24.3% و بالنسبة لموافق بشدة بنسبة 21.6% بينما غير موافق بشدة فبلغ 18.9% أما بالنسبة ل محايد فبلغ نسبة صغيرة 10.8% أما العبارة السابعة والأخيرة في الترتيب فنجد أن هناك نسبتين متساويتين لكل من موافق بشدة و محايد بنسبة 13.5% و كل من موافق و غير موافق بشدة بنسبة 27% بينما جاء نسبة غير موافق ب 18.9% و متوسط حسابها 2.81 وانحرافها 1.450 و في الأخير نجد أن المتوسط الكلي للمحور 3.31 و الانحراف ب 1.288

جدول رقم (06): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثاني: " دور البرامج التدريبية في رفع الكفايات الإتصالية "

الترتيب	المتوسط	الن	التقديرات					العبارات		
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0.699	4.11	37	1	00	4	22	10	ت	العبارة	
		100	2.7	00	10.8	59.5	27	%	رقم 16	
1.151	3.70	37	1	8	1	18	9	ت	العبارة	
		100	2.7	21.6	2.7	48.6	24.3	%	رقم 11	
0.973	3.68	37	8	00	1	23	5	ت	العبارة	
		100	21.6	00	2.7	62.2	13.5	%	رقم 13	
0.956	3.59	37	8	00	3	22	4	ت	العبارة	
		100	21.6	00	8.1	59.5	10.8	%	رقم 10	
1.325	3.51	37	6	00	9	13	9	ت	العبارة	
		100	16.2	00	24.3	35.1	24.3	%	رقم 17	
1.146	3.49	37	1	10	2	18	6	ت	العبارة	
		100	2.7	27	5.4	48.6	16.2	%	رقم 12	
1.445	3.46	37	6	4	5	11	11	ت	العبارة	
		100	16.2	10.8	13.5	29.7	29.7	%	رقم 14	
1.525	3.19	37	9	4	3	13	8	ت	العبارة	
		100	24.3	10.8	8.1	35.1	21.6	%	رقم 15	
1.152	3.59	المتوسط الكلي للمحور								

تحليل نتائج الجدول رقم (06):

انطلاقاً من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة السادس عشر هو 4.11 والانحراف 0.699 فنجد أن النسب متغيرة حيث نجد أن النسبة الأكبر لموافق ب59.5% و موافق بشدة

ب27% بينما نسبة محايد فبلغ 10.8% أما غير موافق بشدة فبلغ نسبة صغيرة قدرها 2.7% أما بالنسبة للعبارة الحادية عشر فنجد أن هناك نسبتين صغيرتين بلغت 2.7% لمحايد وغير موافق بشدة بينما نجد أن النسبة الأكبر لموافق 48.6% بينما موافق بشدة و غير موافق فجاءت متقاربة بنسبة 24.3% و 21.6% ومتوسط حسابها 3.70 و انحراف ب 1.151، أما بالنسبة للعبارة الثالثة عشر فنجد أن متوسط الحساب بلغ 3.68 و انحراف 0.973 حيث نجد أن نسبة موافق كبيرة بلغ 62.2% بينما تأتي بعدها غير موافق بشدة بنسبة 21.6% وأيضا نجد أن موافق بشدة بنسبة 13.5% بينما نجد محايد بنسبة صغيرة أما بالنسبة للعبارة العاشرة فنقرأ من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة لموافق ب 59.5% بينما نجد نسبة 21.6% بالنسبة لغير موافق بشدة ونجد أيضا النسبة الصغيرة لكل من موافق بشدة ب 10.8% بينما نجد محايد بلغ 8.1% ، والآن نتجه للعبارة السابعة عشر التي متوسط حسابها 3.51 وانحرافها 1.325 في نتجه للجدول لنجد أن نسبة موافق بشدة ومحايد متساوية ب 24.3% ونجد غير موافق بشدة بنسبة 16.2% أما للعبارة الثانية عشر نرى أن متوسط الحساب هو 3.49 والانحراف 1.146 حيث نجد أن نسبة موافق هي النسبة الكبيرة في حين أن هناك تفاوت في النسب فنجد في غير موافق 27% بينما موافق بشدة نجد 16.2% أما بالنسبة لكل من محايد وغير موافق بشدة بنسبة 5.4% و 2.7% أما العبارة الرابعة عشر فنجد نسبتين متساويتين لكل من موافق وموافق بشدة ب 29.7% فيما نجد محايد وغير موافق وغير موافق بشدة بنسب ضئيلة أو صغيرة 13.5% و 10.8% و 16.2% ومتوسط الحساب هو 3.46 والانحراف 1.445 والآن في العبارة الأخيرة أي الخامسة عشر نجد متوسط الحساب هو 3.19 والانحراف هو 1.525 حيث أن نسبة موافق هي الأعلى ب 35.1% في حين أن غير موافق بشدة 24.3% وموافق بشدة بنسبة بلغت 21.6% بينما نجد أن محايد وغير موافق صغيرة بنسبة 8.1% و 10.8% وفي الأخير نجد أن المتوسط الكلي للمحور هو 3.59 والانحراف الكلي 1.152

9. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المتحصل عليها:

مناقشة الفرضية الأولى: " البرامج التدريبية تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية للعاملين في الإدارات الرياضية".

- من خلال نتائج المتعلقة بالمحور الأول : دور الدورات التكوينية في رفع الكفاءة التنظيمية نلاحظ أن معظم أفراد العينة أبدت الموافقة والموافقة بدرجة متوسطة حول مضمون العبارات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.31 مما يدل على أن الدورات التكوينية تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية للعاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة بدرجة متوسطة.

مناقشة الفرضية الثانية: " البرامج التكوينية تساهم في رفع الكفاءة الاتصالية للعاملين في الإدارات الرياضية".

- من خلال نتائج الجدول المتعلقة بالمحور الثاني: دور البرامج التدريبية في رفع الكفاءة التنظيمية نلاحظ ان معظم افراد العينة أبدت الموافقة حول مضمون العبارات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.59 مما يدل على أن البرامج التدريبية تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية للعاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الثانية محققة.

10- خلاصة:

ومما سبق ذكره نخلص إلى مجموعة من النتائج و هي كالتالي:

- البرامج التدريبية تساهم بدرجة متوسطة في رفع الكفاءة التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة.
- البرامج التدريبية تساهم بدرجة متوسطة في رفع الكفاءة الإتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة.
- هناك نقص في عنصر الشباب راجع لغياب سياسات تضمين وجود عنصر الشباب
- وجود مستوى دراسي (ثانوي) و (جامعي) في حين غياب المستوى الدراسي بالنسبة (الدراسات العليا) على مستوى المديرية

● غياب دورات تكوينية بالنسبة لأكثر من 06 دورات في حين وجود دورات بالنسبة لأقل من 03 دورات

● وجود العنصر النسوي وبقوة على مستوى المديرية حيث بلغت نسبة متقاربة مع العنصر الرجالي

● بالنسبة للخبرة نجد لأكثر من 12 سنة النسبة الأكبر من حيث ووجودها على مستوى المديرية

11- الاقتراحات والفروض المستقبلية.

- من خلال نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث يمكن الخروج ببعض الاقتراحات التي من شأنها تساعد في علاج أهم المشكلات التي تناولتها الدراسة:
- مراعاة خصائص الوظائف وتمييزها عن بعضها البعض عند وضع البرنامج التدريبي.
 - زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.
 - وضع اتفاقيات بين الإدارات الرياضية والمعاهد الجامعية المختصة في المجال الرياضي – الإدارة الرياضية- من أجل وضع برامج تدريبية موجهة للإداريين.
 - ربط الاستفادة من الدورة التكوينية بمدى الالتزام والجدية في العمل.
 - ضرورة ربط الترقية في المناصب، بالخضوع إلى دورة تكوينية.
 - العمل على زيادة وتنوع الدورات التدريبية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية.
 - العمل على تكثيف وزيادة دورات التدريب الإداري الموجهة للموظفين وهذا بغرض دعم معارفهم ومهاراتهم لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في الجانب الرياضي.
 - تهيئة البيئة التنظيمية للمنظمات الرياضية وجعلها تتماشى متطلبات إجراء دورات تدريب إداري.
 - إجراء دورات تدريبية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث .
 - إجراء دراسة حول نضج الفكر الإداري لدى الرؤساء والمسؤولين.
 - تحسين وتجديد المعارف من خلال استعمال الدوران الوظيفي بين شاغلي المناصب الإدارية.

-قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، 2011 معجم الإدارة.
- 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.
- حسين حسن عمار (1991): إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- عبد المعطي عساف (2009): التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران لنشر، عمان، الأردن.
- عز عبد الفتاح (2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ط1، دار خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية.
- عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Kothuri, Smita(2002): Konwleedge 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.
- Dubois, D, 1998, The Competency case, Stndy Competency Based Performance improvement. H R D press.