

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية

من وجهة نظر المسؤولين

-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار-

لجنة المناقشة:

☞ الدكتور خوجة عادل..... مشرفا

☞ الدكتور يعقوب العيد..... رئيسا

☞ الدكتور بلخير عبد القادر.... مناقشا

إعداد الطالب:

☞ دالة محمد

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية

من وجهة نظر المسؤولين

-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار-

لجنة المناقشة:

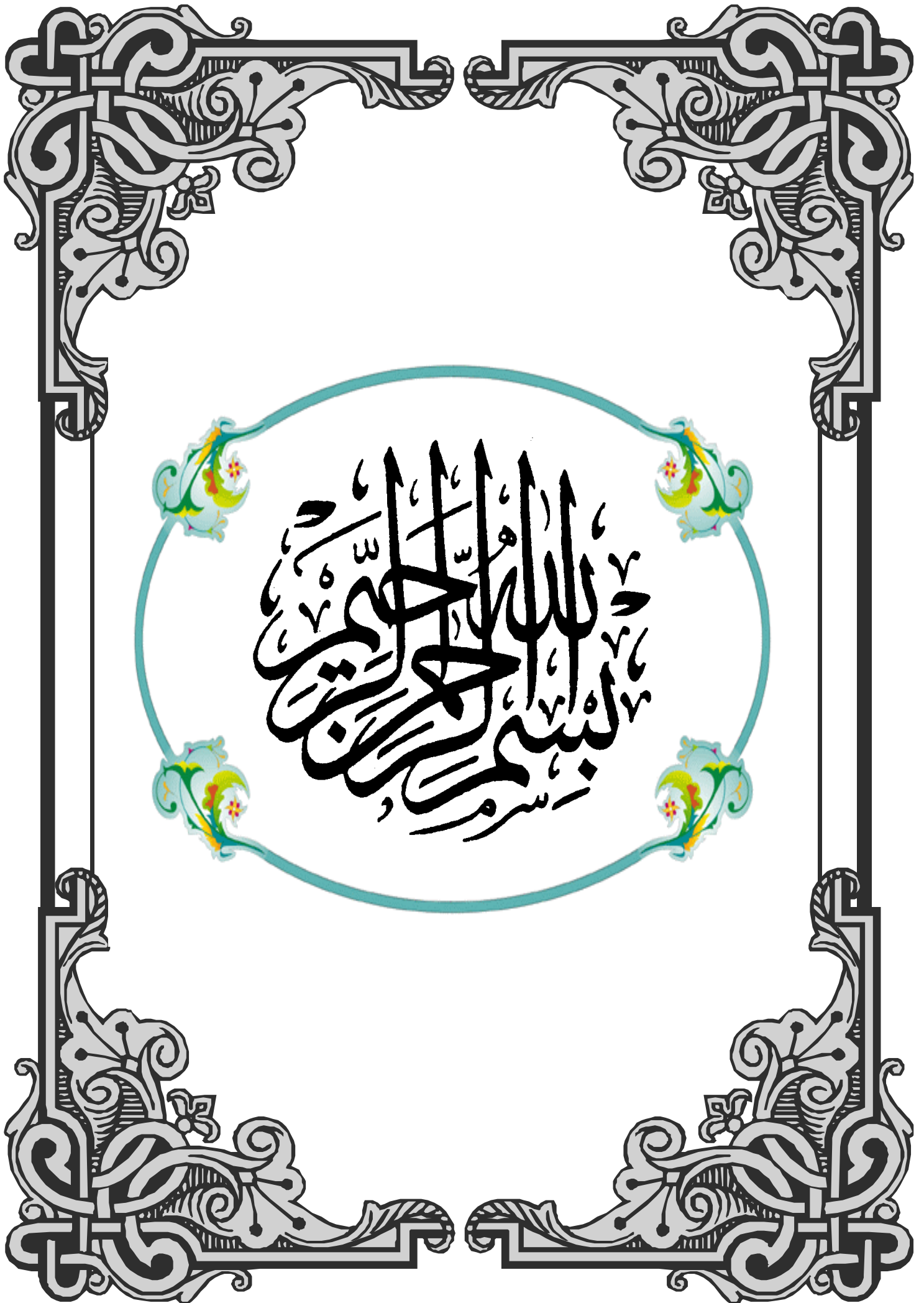
☞ الدكتور خوجة عادل..... مشرفا

☞ الدكتور يعقوب العيد..... رئيسا

☞ الدكتور بلخير عبد القادر.... مناقشا

إعداد الطالب:

☞ دالة محمد



قائمة المحتويات

شكر وعرافان

الإهداء

مقدمة.....أ.

الفصل التمهيدي

- 04.....1-الإشكالية.....
- 05.....2-فرضيات الدراسة.....
- 05.....3-أهمية الدراسة.....
- 06.....4-أهداف الدراسة.....
- 06.....5-أسباب اختيار الموضوع.....
- 07.....6-تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
- 07.....7-الدراسات السابقة والمشاهدة.....
- 10.....8-التعليق على الدراسات السابقة.....

الجانـب النظـري

الفصل الأول: تقييم الأداء

- 13.....تمهيد.....
- 14.....01- مفهوم تقييم الأداء.....
- 15.....02- أهداف عملية تقييم الأداء.....
- 16.....03- فوائد تقييم الأداء.....
- 18.....04- عوامل تقييم الأداء.....
- 19.....05- خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه.....

21.....	06-أنواع معايير الأداء.....
23.....	07-الطرق الحديثة تقييم الأداء.....
25.....	08-أخطاء تقييم الأداء.....
27.....	خلاصة.....

الفصل الثاني: المؤسسات الرياضية

29.....	-تمهيد.....
30.....	01-مفهوم المؤسسة.....
30.....	02-المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع.....
31.....	03-الهيئات الرياضية.....
32.....	04-أنواع المؤسسات الرياضية.....
33.....	05-هيكله النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري.....
33.....	06-النادي الرياضي كمؤسسة اقتصادية.....
34.....	07-المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية.....
35.....	08-المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي.....
36.....	09-ركائز العمل في المؤسسة الرياضية.....
36.....	10-أهداف وغايات المؤسسة الرياضية.....
37.....	11-الإمكانات في المؤسسة الرياضية.....
38.....	12-عملاء المؤسسة الرياضية.....
39.....	13-مكونات الإدارة الرياضية.....
39.....	14-صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.....
40.....	15-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
40.....	16-أهمية الفعل الإداري في المؤسسة الرياضية.....
41.....	17-المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....

41.....	18-المستفيدون من المؤسسة الرياضية
42.....	19-تحديات الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية
42.....	20-الجودة في إدارة الأعمال الرياضية
43.....	21-إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية
44.....	الخلاصة

الفصل الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية

46.....	تمهيد
47.....	01-تعريف التدريب
47.....	02-أهمية التدريب
48.....	03-أنواع التدريب
50.....	04-تحديد الاحتياجات التدريبية
51.....	05-خصائص الاحتياجات التدريبية
52.....	06-أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
52.....	07-أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
57.....	08-مسئولية تحديد الاحتياجات التدريبية
57.....	09-خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية
59.....	10-طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية
61.....	11-أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية
62.....	خاتمة

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد..... 65
- 01-الدراسة الاستطلاعية..... 66
- 02-منهج الدراسة..... 66
- 03-مجتمع الدراسة..... 66
- 04-عينة الدراسة..... 66
- 05-أدوات الدراسة..... 69
- 06-مجالات الدراسة..... 69
- 07-متغيرات الدراسة..... 69

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 01-عرض وتحليل نتائج الدراسة..... 71
- 02-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات..... 86
- 01-02-مناقشة نتائج الفرضية الأولى..... 87
- 02-02-مناقشة نتائج الفرضية الثانية..... 88
- 03-02-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة..... 89
- 04-02-مناقشة نتائج الفرضية الرابعة..... 90
- 05-02-مناقشة نتائج الفرضية الخامسة..... 91
- 03-الاستنتاجات..... 92
- 04-الاقتراحات..... 93
- قائمة المراجع.....
- الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان الجدول	الصفحة
01	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب السن	68
02	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
03	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب المنصب	69
04	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	69
05	يبيّن تصنيف ودرجات مقياس	70
06	يبيّن قيم ألفا كرومباخ لكل محور والمقياس ككل الخاص بالدراسة	71
07	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الأول	74
08	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني	77
09	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الأول	80
10	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الرابع	83
11	يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف السن.	86
12	يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف المستوى الدراسي.	87
13	يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف المنصب.	87
14	يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف للخبرة المهنية.	88

شكر وتقدير

قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } {19} "
سورة النمل الآية 19.

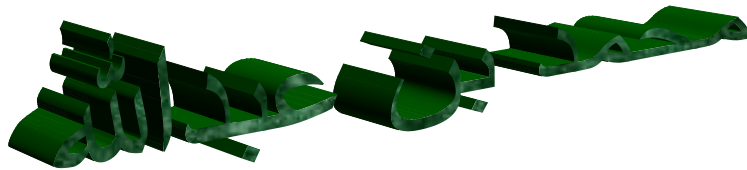
أولا أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

ويسعدني أن أتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر الجزيل

إلى الدكتور الفاضل * خوجة عادل * لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما قدمت سيادته من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما غمرني به من سعة قلب ورحابة صدر أدعوا الله العلي القدير أن يمتعته بالصحة والهناء لما قدمه ويقدمه لغيري من نصائح وتوجيهات.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث

سواء من قريب أو من بعيد.





إهداء

إلى نبع الحنان وكل الحنان ...إلى من تفرح لفرحي وتحزن
لحزني إلى بر الأمان ... أمي العزيزة
إلى الذي يحترق من أجل أن ينير لي درب الحياة إلى الذي
كان يزيد في عزيمتي وقوتي ... أبي العزيز.
إلى جدتي الغالية أطال الله عمرها
فليحفظهما الله لي ويهب لهما الصحة والعافية إن شاء الله.
إلى كل إخوتي وأخواتي
الذين أقاسمهم الماء والهواء
إلى أعمامي وأبنائهم، إلى أخوالي وأبنائهم
إلى كل أفراد عائلة دالة
إلى كل الأصدقاء والأحبة الذين عرفتهم طيلة مشواري
الدراسي
إلى طلبة "ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة" دفعة 2015.
إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم
إلى كل من لم يجد اسمه فغضب.....
إلى كل هؤلاء أهدي
ثمرة جهدي



محمد

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المؤسسات الرياضية، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين وبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة، العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد العاملين وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير برامج تدريبية تحدد بها احتياجات العاملين التدريبية.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة الرياضية عامة، و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من خلال تدريبهم و تطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين ، و التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة ، و يقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أدائهم، ويمكن النظر لعملية تقييم الأداء كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف.

إذن فعملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة التي تسبق كل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي أو تحديد الاحتياجات التدريبية وبناءا على ما سبق فان بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال التحديد الواضح لمهامها ومسؤولياتها، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، ومن ثم الأداء العام للمؤسسة الرياضية (بعجي، 2007، 02)

ومن خلال الزيارة التي قام بها الباحث لبعض المؤسسات الرياضية دفعت به للقيام بدراسة حول دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين، وقد قُسمت هذه الدراسة إلى جانبين نظري وآخر تطبيقي، وقبل هذا عرج على الجانب التمهيدي الذي تناول فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهمية وأهداف البحث وتم تحديد المصطلحات الواردة في الدراسة وعرض ومناقشة الدراسات السابقة ، أما في الجانب النظري فقد قام بتقسيمه إلى ثلاث فصول ، الفصل الأول يتكلم حول تقييم

أداء العاملين والثاني يتمثل في المؤسسات الرياضية والفصل الثالث حول تحديد الاحتياجات التدريبية، أما الجانب التطبيقي فتم تقسيمه إلى قسمين الأول حول إجراءات الدراسة الميدانية والثاني حول عرض وتحليل ومناقشة النتائج، وفي آخر الدراسة قام الباحث بوضع النتائج على ضوء الفرضيات المدروسة، واقتراحات و الملحق وملخص الدراسة.

الفصل التمهيدي

01-الإشكالية:

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 بالليونة 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 يؤديها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء ودرجة الرضاء 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 عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساساً لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي وإعادة تكوين الضعفاء منهم. ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه وخبراته وسلوكه باستمرار واكتساب مهارات ومعارف وخبرات وسلوكيات جديدة، من هنا تظهر الحاجة للتدريب وإلى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين بها. إلا أن هناك غموض في الدور الذي تقوم به عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من وجهة نظر المسؤولين في المؤسسات الرياضية ومن خلال ما تقدم تبلورة إشكالية الدراسة التالية:

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

وهذه الإشكالية دفعت إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

-هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المهارات التدريبية التي يحتاجونها؟

-هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها؟

- هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها؟
- هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد السلوكيات التي يحتاجونها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، المنصب، الخبرة المهنية)؟

02-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة

لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين.

الفرضيات الجزئية

- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المهارات التدريبية التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد السلوكيات التي يحتاجونها.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، المنصب، الخبرة المهنية)

03-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراسة هذ الموضوع في التالي:

- أنه يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من العاملين بالمؤسسات الرياضية، وذلك من خلال تقديم البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير الأداء من خلال تقييم أدائهم.
- إنَّ تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية يعدُّ إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة الرياضية حيث يساعد على تحديد الثغرات وأوجه القصور لدى العاملين من أجل علاجها، وتطوير أدائهم لتحقيق الأهداف الموضوعية للمنشآت.

- كما تتضح أهمية هذه الدراسة أيضا من أنه محاولة إيجاد سبل لسدّ النقص في أبحاث تقييم أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث لاسيما وأن معظم الباحثين ركّزوا أبحاثهم في المجال التقني وأهملوا الجانب الإنساني.

04-أهداف الدراسة:

- معرفة إن كان لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المهارات التدريبية التي يحتاجونها
- معرفة إن كان لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها
- معرفة إن كان لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها
- معرفة إن كان لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد السلوكات التي يحتاجونها
- معرفة إن كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية يعزى للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، المنصب، الخبرة المهنية).

05-أسباب اختيار الموضوع: من دواعي اختيار هذه الدراسة مايلي:

- الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الرياضية في تطوير الرياضة والاهتمام بالشباب، وبالتالي ضرورة الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسات الرياضية وتقييم أدائهم من أجل تطويره.
- إدراك الباحث بأنّ المورد البشري العاملة بالمؤسسات الرياضية مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، وهذا ما دفعه لتولي هذه الدراسة، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسات، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الرياضية، حيث أن عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وملكاها، وإبداعاتها واستعداداتها.
- معانات بعض المؤسسات الرياضية من تدني مستوى أدائها نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالباً إلى مستوى أداء العاملين بها ومدى فعالية البرامج التدريبية.
- قلة الدراسات التي تناولت قضايا تقييم أداء العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية في المجال الرياضي على حد علم الباحث.

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

-**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). الأجر (ثابت، 2001، 87)

يرى الباحث بأن **تقييم الأداء**: هو العملية التي يتم بموجبها قياس وتقدير مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم بشكل منصف وعادل من خلال ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم لإنجاز الأعمال المكلفون 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. يركز التدريب على إعطاء المتدربين المهارات والمعارف التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم. (سعد، 2012، ص 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).

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

يرى الباحث بأن **الاحتياجات التدريبية**: هي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات والخبرات وسلوكيات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج بالمؤسسة.

07-الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة: إن مصطلح مراجعة الدراسات السابقة أو المشابهة يعني التعريف والتصنيف والتحليل المنظم للتقارير والوثائق التي تحتوي على معلومات مرتبطة بمشكلة بحثنا، وفي حدود إمكانيات الباحث لقد تم التوصل الى الدراسات المشابهة التي تم تقسيمها إلى قسمين الأولى منها تناولت تقييم الأداء أما الدراسات الثانية فتناولت التدريب وتم ترتيبها على أساس الأقدمية في الحدث وندكر منها:

07-01-الدراسات التي تناولت تقييم الاداء:

*دراسة شنوفي سنة 2005 التي هدفت إلى تشخيص نظام التقييم الجاري به العمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية على عينة تكونت من 124 عامل وتوصل الباحث إلى أن 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 تتوافر 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 وغيرها.

*دراسة فضيل سنة 2006 التي هدفت إلى معرفة أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية على عينة تكونت من 85 عامل وتوصل الباحث إلى عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم. 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 سونالغاز تعزى لمتغيرات الديمغرافية، وقصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء.

*دراسة بعجي، سنة 2007، التي هدفت إلى معرفة أهمية تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية، على عينة تكونت من 110 فرد وتوصل الباحث إلى أن نظام التقييم السائد في مؤسسة نفضال 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 المهنية.

*دراسة أبو حطب سنة 2009 التي هدفت إلى معرفة أهمية فعالية نظام تقييم أداء وأثره على مستوى أداء العاملين حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية. على عينة تكونت من 119 فرد وتوصل الباحث إلى أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على عملية تقييم الأداء وعلى النتائج التي قد تنتج عنها، وذلك

نتيجة لعدم وجود جهة مهتمة تتولى عملية التحليل الوصفي وأن هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية، مما يدل على أن المعايير التي توضع غير واضحة. وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية، غير موضوعية، تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية ويدل ذلك على وجود خلل في استخدام معايير تقييم أداء العاملين.

*دراسة صالحى سنة 2013 التي هدفت إلى معرفة فعالية تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية. وعينة تكونت من 30 موظف وتوصل الباحث إلى عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة المقاييس المستخدمة تتوفر فيها الموصفات التي يجب أن تتوفر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء الذي من خلاله يتم تحديد الخبرات التي تساعد على زيادة الأداء تبين أيضاً عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية

07-02-الدراسات التي تناولت التدريب الوظيفي:

*دراسة نعمان سنة 2008 التي هدفت إلى معرفة علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى. حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية، على عينة تكونت من 188 فرد وتوصل الباحث إلى أن 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 الدراسة 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 سلوكيات العاملين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في التدريب.

*دراسة السرحاني سنة 2010 التي هدفت إلى معرفة واقع التدريب المهني ومعوقاته في المؤسسات الإصلاحية، حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الإستبائية. وعينة تكونت من 127 نزيرل وتوصل الباحث إلى أن توجد علاقة بين التدريب المهني وعدم العودة إلى الجريمة، وأن هناك معوقات تحول دون فاعلية التدريب المهني بالمؤسسات الإصلاحية وأن أفراد الدراسة موافقون بشدة على سجل الحد من المعوقات التي تحول دون فاعلية التدريب المهني في المؤسسات الإصلاحية.

08-التعليق على الدراسات السابقة: في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة سواء من حيث المواضيع التي طرحت أو من حيث المنهج العلمي المستخدم أو أدوات جمع المعلومات أو من حيث العينة المعتمدة في البحث، حيث توصل الباحث إلي:

الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع تقييم أداء العاملين وتدريب الأفراد العاملين، حيث اشتركت هذه الدراسة مع دراسة كل من نور الدين شنوفي 2005 ونعيمة فضيل 2006 وبعجي سعاد 2007 وموسى محمد أبو حطب 2009 وصالحى عبدالقادر 2013 في المتغير المستقل وهو تقييم أداء العاملين واختلفت في المتغير التابع وما نلاحظه هو أن العامل المشترك بين هذه الدراسات والدراسة الحالية أن كلهم يهتمون بعملية تقييم أداء العاملين إلا أن هذه الدراسة اهتمت بالعاملين داخل المؤسسات الرياضية.

وأن دراسة كل من عائدة عبد العزيز على نعمان 2008 وصلاح بن خادم السرحاني 2010 تناولتا التدريب كمتغير مستقل بينما تناولت الدراسة الحالية الاحتياجات التدريبية كمتغير تابع وتناولت الدراسات في الإدارة الوسطى والمؤسسات الإصلاحية بينما هذه الدراسة تناول فيها الباحث المؤسسات الرياضية.

هدفت هذه الدراسات إلى معرفة القصور ونقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والعمل على معرفة كيفية تطويره وتصحيح القصور الموجودة في أنظمة تقييم أداء الأفراد العاملين أما بالنسبة للدراسات التي تناولت تدريب الأفراد هدفت إلى معرفة مضمون البرامج التدريبية ومعرفة كيفية تحسين البرامج وتطويرها وعلاقة التدريب الوظيفي بأداء الفرد العامل واستفاد الباحث من هذه الدراسات فيما يلي:

-تحديد إشكالية والفرضيات العامة والجزئية أهداف الدراسة.

-اختيار المنهج العلمي المناسب والملائم للدراسة واختيار نوع العينة الملائمة للدراسة.

- اختيار الأدوات الملائمة للدراسة والمعالجة الإحصائية.

واختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات الأخرى من حيث:

-**المؤسسة:** أن هذه الدراسة تناولت المؤسسات الرياضية بينما الدراسات الأخرى تناولت أغلبها مؤسسات اقتصادية.

-**العينة:** أن هذه الدراسة أجريت على المسؤولين بينما الدراسات الأخرى أجريت على العاملين والنزلاء

- **أداة الدراسة:** في هذه الدراسة تم استخدام أداة وهي مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الرياضية تم بنائها من طرف الباحث بينما باقي الدراسات استخدم الباحثون أداة الاستبيان

الجانب النظري
النظري

الفصل الأول

تقديم أداء العاملين

يحتل تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية أهمية كبيرة حيث أصبح الخبراء والمختصون يبحثون عن الطرق المناسبة للتقييم والتي تعطي أرقاماً أكثر مصداقية لقيمة أداء العاملين، ويهدف التقييم إلى التعرف على مدى قدرة العاملين في تحقيق النتائج المسطرة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لمفهوم، فوائد، عوامل، أهمية، خطوات، أنواع طرق وأخطاء تقييم الأداء وأنواع معايير الأداء.

01- مفهوم تقييم الأداء:

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردنا بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد، تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة

الأداء: يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"

كما يعرف الأداء: بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"

كما يعرف الأداء: بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة). ويتمثل

في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"

كما يعرف الأداء بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"

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 التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام

"Monahan" وعرف موناهان المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء"

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم

هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل. (بن عيشي، مرجع سابق، ص13) هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

التعريف الأول: "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية). لوظيفة أخرى" (صلاح الدين، 2002، 257).

التعريف الثاني: "تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتجرون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها). مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به" (شحادة، 2000، 70)

التعريف الثالث " :عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية. لشاغل الوظيفة " (بلوط، 2003، 260)

التعريف الرابع " :عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة و). مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها." **02-أهداف عملية تقييم الأداء:**

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

-02-01- الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة .

تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل بها ، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات . ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية» (سهيلة ، 2003، 139).

-02-02- الأهداف على مستوى العاملين

-تنمية الإحساس بروح المسؤولية : من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات. (Jaques et Liliane. 2000. 63) .

-مقياس لأدائهم " : حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ، و المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض "

02-03- الأهداف على مستوى المديرين

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى (سلطان، 2003، 295)

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي. وعموماً يمكن القول إن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة). و نظراً لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية التالية :

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة ، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج ، و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

03- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

03-01- رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى الرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة . كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

03-02- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

03-03-03- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

03-04-04- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

03-05-05- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

03-06-06- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً. بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.

03-07-07- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية :

عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

03-08-08- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للربائين سلماً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات

الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى .
العلاء (بن عيشي، 2012، 17)

04-عوامل تقييم الأداء

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً

04-01-عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

-غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.
-ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

-تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداة والحساسية والسلوك الدفاعي

04-02-عوامل النتائج

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم. من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي. قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقفاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً.

الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ماهي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

04-03-عوامل السلوك

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.

التخطيط: ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.

تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة. (تابت و مرسى، 2002، 79)

05-خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك:

05-01-تحديد معايير الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً) . يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة"

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق . أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء" ويقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يتركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم "كما يقصد بمعايير تقييم الأداء" المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا .ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي" (ماهر، 2003، 373)

05-02-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

05-03- قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

05-04-مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

05-05- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج

التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

-05-06- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وفتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (مرسي، 2003، 142)

06-أنواع معايير الأداء:

وتقسم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي ويعرض تصنيف معايير الأداء وفقاً لكونها كمية ونوعية. لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء من هذه الصفات أو الشروط الآتية

أ-الثبات:

وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

ب-التمييز:

المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية

ج-القبول:

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي:

الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.

الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا:

أ-معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.

- جودة الأداء.

ب-معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج

الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء.

- إدارة الاجتماعات.

- كتابة التقارير.

- المواظبة في العمل.

- التعاون مع الزملاء.

- قيادة المرؤوسين.

ج-معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس

لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

- المبادأة.

- الانتباه.

- الدافعية العالية.

- الاتزان الانفعالي. (عقيلة، 2001، 49)

07- الطرق الحديثة لتقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة حديثة لتقييم أداء العاملين ولكل طريقة مزاياها وعيوبها، حيث أن بعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بما حيث تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي (مرسي، 2003، 434)

07-01- مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين :

التدرج البياني والمواقف الحرجة: حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

مزايا هذه الطريقة:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب ؟
- زيادة الموضوعية والصدق لهذا القياس.
- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة والوقت والجهد المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظراً لكلفتها العالية.
- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

07-02- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين

-07-03- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلبياً إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل. ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

- موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس)، على معايير القياس وتقييم الأداء. يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة. في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية، وترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية

مزايا هذه الطريقة:

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.

- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكاناتهم.

- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

عيوب هذه الطريقة:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً. (ماهر، 2003، 378)

08- أخطاء تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم نذكر منها:

08-01- أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل. ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي ويدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين. كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم.

08-02- أخطاء الهالة:

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة

08-03- أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.

08-04- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت. جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

08-05- التأثر بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهـم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعد المشرف ضعيفاً. في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.

08-06- أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل

08-06- المبالغة في التقييم:

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة. (بن عيشي، 2012، 65)

خلاصة

خلاصة القول إن المؤسسة الرياضية تختلف صياغتها باختلاف نوع النشاط الممارس بها. وجودة المنتج الرياضي يقف وراءه مدى تغطيته وتلبيته للحاجات ومتطلبات التي تتوافق والبرامج المخطط لها مسبقا. هذه النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة الرياضية ينعكس على الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاقتصادية بما يؤثر على تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني:

المؤسسات الرياضية

تمهيد:

لقد أصبح النشاط البدني الرياضي اليوم أحد أهم مقومات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لأي بلد ما لذلك أصبحنا نجد اهتمام واسع بالرياضة ما يعني حتمية الإدارة الرياضية ومفهومها الحديث وبالحدوث عن المؤسسات الرياضية فهي تلك المؤسسات او الهيئات التي اعدت خصيصا لممارسة النشاط البدني الرياضي وتختلف باختلاف نوع النشاط الرياضي وكذلك تختلف باختلاف الجهة المالكة لهذه المؤسسة قد تكون (عمومية أو خاصة) ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للمؤسسة الرياضية بشكل عام ومفصل والإدارة الرياضية باسترسال.

01- مفهوم المؤسسة:

إنّ مفهوم المؤسسة لا يمكن الإشارة إليه بتعبير واحد بل هناك مجموعة من المفاهيم تتأتى من جوانب عدّة، اقتصادية واجتماعية وخاصة قانونية حيث هي ذات تطور تاريخي مستمر. ففي سياق الجانب الاقتصادي، تمثل المؤسسة هيكل تنظيم يركز على تفعيل مجموعة من العوامل قصد تحقيق إنتاج إذن الغاية الأسمى لعمل المؤسسة هي الوظيفة الإنتاجية للسلعة أو الخدمة، أمّا من الجانب الاجتماعي فالمؤسسة مكون اجتماعي (الأُسرة، الفرد) ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ أهداف منها تحقيق مقابل، توفير الرفاهية الاجتماعية...، وبهذا فإنّ الفرد الكائن في هذا الموقف يعتبر أحد عوامل الإنتاج الأساسية هذا ما يبرز الفرق بين المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربحية، والمؤسسة الاجتماعية التي تمثل بنية خلوية لها أهداف اجتماعية أي ذات طابع اجتماعي محض.

ويشير صامويل عبود 1892 للمؤسسة كونها القالب الذي ينظم الناس فيها شؤونهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، وأنّ المؤسسة جهاز عمل يشمل على تركيبات ويضم أدوات وتجهيزات وتوزيع. وهي وحدة لها صفة اعتبارية مستقلة واسم مستقل ونظامها الخاص وحسابها المصري وخطتها المتعلقة ببرامجها والكيان القانوني الهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة. كذلك عرفت المؤسسة بأنها عملية إدماج عدّة عوامل بهدف تحصيل إنتاج وتبادل سلع أو خدمات بن مختلف الأعوان الاقتصادية هذا يتم في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط اقتصادية وتندمج عوامل الإنتاج بوساطة التدفقات النقدية .

من خلال ما سبق يمكننا إبراز مفهوم المؤسسة في الوحدة التي يتم فيها إنجاز أعمال مختلفة ووظائف متناسقة، بتوليف ومزج مجموعة مدخلات - in-puts - تشمل كلا من التنظيم، العمل، رأس المال، التكنولوجيا... وإخضاعها للمعالجة، نهاية بتحصيل مخرجات - out-puts - تأخذ صيغة سلع أو خدمات. تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية والتي تشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محدّدة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكات وتعكس ثقافة المؤسسة مهمتها المجسدة والشعور بالهوية. وتخلق المؤسسة التي لها نظرة شمولية للأمور، وتحمل مؤهليها من جميع المستويات التنظيمية إلى التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة، فيسود بذلك جو الاتصال المفتوح والثقة المتبادلة والشعور بالالتزام وروح المسؤولية الذي يبعث على تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح. (شريف، 2012، 87)

02- المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع:

عموما ما يحقق النشاط البدني الرياضي أهداف اجتماعية سامية، إضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، هي حق لكل فرد من أفراد المجتمع وفن يمكن الاحتراف فيه هذا ما يسمى فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة. وفق ذلك تقوم وتنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتعدّ الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة.

ونظرا للطلب والحاجة المتزايد لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة الرياضية والتخصص وسمو المهارات، نظمت هذه الأداءات في أندية هاوية وشبه محترفة وأخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية الطاعي عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية وتحقيق الربح المادي، يجري ذلك في إطار قانون ووفق سلم تنظيمي محكم مثل الفدراليات والجمعيات الرياضية والأندية والفرق....

فبعد مرور ممارسة هذه الأنشطة عبر مراحل الهواية والترويح في التجمعات الرياضية المختلفة، أصبحت تشكل مؤسسات تجمع بين عدة عوامل لتبلغ أهداف معينة، فباتت مواضيعها الأنشطة التجارية والصناعية تحت قيادة هيئة إدارية تحدد برامج العمل وتنفذها ثم تراقب النتائج، أما من الناحية القانونية فأصبحت هذه الهيئات تخضع للقانون التجاري والمدني الذي يحكم كل ما يتعلق بهذه المؤسسات.

ومن هذا يمكننا استخلاص أن موضوع وأهمية المؤسسة الرياضية في مجتمع معين، يتوقف على الفلسفة السائدة فيه رغم الإدراك غير كافي بأهميتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهنا يمكننا التأكيد على أن للرياضة بعد فلسفي كعميق، حيث ارتبط دورها بالمهام الدينية وقوانين الحكم المثبتة إضافة إلى أنها مجرد غرض يحققه الرياضيون كعمل مقدس. وتختلف فلسفة الرياضة عند المجتمعات باختلافها فتتغير حسب الاتجاهات والديانة والثقافة السائدة (مروان، 2000، 48)

03-الهيئات الرياضية:

النشاط البدني الرياضي فاعل قوي في تأسيس الثقافات وتنميتها، وله القدرة الكبيرة على التنشئة الاجتماعية، والبناء والتطور والازدهار يرتكز على قيم عدة نذكر منها التنظيم، المنافسة، اللياقة البدنية، وتحقيق البطولات والأرقام القياسية. فعبر تلك القيم يكون:

الاتحادات الدولية الأولمبية IOF

اللجنة الأولمبية الأهلية NOC

الاتحادات غير أولمبية الوطنية INF

الاتحادات الأولمبية الوطنية ION

الأندية الرياضية SC

للنشاط البدني الرياضي بعد فلسفي ومهام دينية، إلا أنه سرعان ما تنحت هاته المبادئ وأصبحت أهداف الممارسة مادية وتجارية بحتة، وأتى التنظيم الجديد لذلك النشاط الذي ينجز في هيئات رياضية تشتمل على هيئات أهلية وأخرى حكومية:

03-01-الهيئات الرياضية الحكومية: وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية

والرياضية، منها وزارات الشباب والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من

دولة لأخرى. وإلى جانب هاته المؤسسات نجد وزارات التربية والتعليم كونها مسؤولة عن برامج تربية وتعليم النشأ والشباب عبر مختلف مراحل التكوين والتعليم.

03-02- الهيئات الرياضية الأهلية:

صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها وتمثل الهيئة الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين (معنويين). فالمؤسسات الرياضية الأهلية هي وحدات تحمل طابع رياضي، اجتماعي ثقافي، صحي وترويحي، ويجب أن نشير أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية والانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية والمعنوية. وقد صنفت الهيئات الرياضية الأهلية إلى:

- الجان الأولمبية الأهلية.
- الاتحادات الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مراكز الشباب و الرياضة.
- جمعيات الأنشطة الرياضية. (مروان ، 2000 ، ص 46)

04-أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- رياضة الفرق المحترفة.
- الرياضة الجامعية و المدرسية.
- المنشآت الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مضمرات السباق.
- الرياضات التجارية (البولينغ)...
- أندية الصحة.
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتضم أدوات وتجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني. وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتوج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين. هذا ما يؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

05-هيكله النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية والمصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، ولأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية والأدوات والتجهيزات وغيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال وتغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل وإصدار القوانين وآخرها قانون 05/13 الصادر سنة 2013 المؤطر لنوع الأندية والراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة، ولقد صنف هذا القانون النوادي الرياضية إلى صنفين هما:

05-01-النوادي الرياضية الهاوية: حسب المادة 75: "النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط

غير مريح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي"

05-02-النوادي الرياضية المحترفة: حسب المادة 78: يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف

رياضي يمكن أن تأخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لا سيما كليات تنظيمها وطبيعة المساهمات. تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2013، ال مادة78)

06-النادي الرياضي كمؤسسة اقتصادية:

الأندية الرياضية هيئات اجتماعية بصفتها تنشأ عن تجمع فئة من الأشخاص لممارسة النشاط البدني الرياضي، كذلك تمثل هيئات اقتصادية كونها أصبحت ذات هدف تجاري ومادي خاصة الأندية المحترفة منها حيث تقوم عن إدماج موارد مادية وأخرى بشرية، هذا أساسا ما يمنحها الطابع الاقتصادي للمؤسسة. وكذا نجد شأن الأندية الرياضية في الدول المتقدمة بالخصوص نفس شأن باقي المؤسسات ضمن الجهاز الاقتصادي للدولة. وعلى مختلف المستويات كجهاز التمويل والتمويل، وجهاز التأمين حيث كلما ازدهر نشاط تلك المؤسسات

الرياضية وكان ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة والطاقات البشرية، ما يسهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني، ومن خلال المخطط التالي يمكننا إبراز مكانة المؤسسات الرياضية في جهاز المؤسسات الاقتصادية المتحركة في الدولة:

هكذا يمكننا توضيح المكانة والقسم الذي تشغله الأندية الرياضية في الجهاز الاقتصادي للدولة. لأنها ذات نفقات غير محدودة ومتزايدة، مقابل ذلك تواجه احتياجات وجب توفير موارد لتغطيتها. وإذا كان الاستثمار في المؤسسة الرياضية يهدف إلى خلق قيمة مضافة، فيجدر بنا إدراك أن الاستثمار لإنعاش الموارد البشرية وترقيتها بهدف الرفع من الإنتاج وتحقيق الأهداف المرجوة، وهي أشمل من أهداف باقي المؤسسات. فهي تشمل على أهداف اجتماعية

منها التربية والقضاء على الآفات. وأهداف أخرى اقتصادية كتحقيق المردود المادي والتحرك ضمن باقي عناصر الجهاز الاقتصادي للدولة. وفق ذلك أكد الباحثون على أهمية المؤسسة الرياضية التي تعتبر جزء فاعل في الدورة الاقتصادية، لتغطية التكاليف مثلاً أثناء تأدية العمل بها، كما تمنح أجور للمؤسسين الذين يعتبرون أعوان اقتصادية وبدورهم يمثلون عملاء في شركات ومؤسسات اقتصادية التي تعرض لبيع سلع وخدمات حيث تسهم في تمويلها.

07-00 المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية:

إن النشاط في أي مؤسسة كانت يقوم على استثمار الطاقات البشرية والمهاتحات المالية بأفضل طريقة وصولاً إلى التفوق، ومن السمات المحددة لنجاح العملية الاستثمارية في المؤسسة: تقديم أفضل خدمة أو سلعة ذات جودة للمستفيدين، أي الجمهور الخارجي والداخلي وكذا استحداث المنتجات بالموازاة مع تجدد الاحتياجات وتزايدها. والمؤسسة الرياضية شأنها شأن باقي المؤسسات حيث أنها تمثل هيئة استثمارية تقوم على عدة محاور تشمل الآتي:

07-01-00 محاور الاستثمار في المؤسسة الرياضية:

07-01-01-00 المحور القانوني: يعني أن النشاط الاستثماري في المؤسسة يتوفر على وسط يسوده المناخ القانوني بناء على تشريعات مدققة خاصة بالمجال الرياضي، تنظم هذا النوع من الأعمال. وفي هذا الإطار يتم تحديد كل من مصادر التمويل لتلك المؤسسات وحدود العمليات الاستثمارية وأداء المعاملات، بناءً على مبدأ التحفيز بعد إصدار قوانين ولوائح تتضمن هذه المعاملات.

07-01-02-00 محور الوعي الاستثماري: أي ضرورة نشر وتنمية الوعي لتنشيط أو تفعيل الأداء الاستثماري واستقطاب المستثمر لتشغيل رؤوس أمواله أو طاقاته المعنوية إلى المؤسسة الرياضية. ليتم استغلال الممولين والمسؤولين في الهيئة الرياضية، علماً أن التكاليف عالية والأخطار معتبرة في هذا القطاع من الاستثمار.

07-01-03-03-محور السياسات المتخذة: حيث يجب تخطيط سياسات تضع أهداف واضحة، تتعلق بالنتائج المادي والمعنوي أي المردود الرياضي. وينبغي كذلك تحديد طابع الهواية والاحتراف وإتباع تسلسل إداري محكم حسب السياسة المتبناة لتحقيق التوافق بين مدخلات العمل

07-01-04-المحور الفني: وتتحقق الفنية على مستوى المؤسسة. الإنتاجي وبالتالي تحقيق الأهداف الرياضية، بتوفر محيط تنشأ فيه علاقات عامة منشودة ومسؤولية تحدد أشكال وأنواع الاستثمارات المنجزة في هذا النوع من الهياكل وتنتهي بنشر وتعريف المنتج للجماهير المستهلك وبهذا يتم تحقيق الاستقرار الإداري بناء على عناصر التسيير للمؤسسة.

07-01-05-محور الإجراءات الإدارية: فوجود جهاز إداري فعال يوجد خطة استثمارية بالمؤسسة ويعمل للحد من التدخل الحكومي وفق سياسات الخوصصة الإدارية، تتأسس مشاريع الاستثمار والإنتاج وتوزيع العوائد للقضاء على نظام المركزية. كما تسهم في ترشيد القرارات الاستثمارية وجعلها استراتيجية ومحفزة.

07-01-06-محور التمويل: حيث أن المؤسسة الرياضية حاجتها متزايدة ويجب تغطيتها عبر مختلف وسائل وطرق التمويل، وتحديد ومعالجة الميزانيات واستقطاب الائتمان من قبل الوزارات، والمؤسسات الاقتصادية وذلك بخلق مخصصات الاستثمار في المؤسسة الرياضية.

07-01-07-محور البنى الأساسية (التحتية): فكون المؤسسة الرياضية جهاز عمل ينشأ ويتوفر على أدوات وأجهزة، وتتمارس نشاطاته في منشآت خاصة بالنشاطات البدنية والرياضية، تساعد على تسهيل مهام هذه الممارسة. وبدورها هذه المنشآت تستثمر لزيادة الدخل القومي.

ومن هذا فإن العلاقة بين مصطلح الاستثمار وكلمة رياضة تتوافق على مستويين هما:

- **استثمار رياضي بالمؤسسة:** يتم بالرعاية و التمويل و جني مختلف عائدات الأحداث الرياضية من المنافسات المقامة و تنمية هذه الأنشطة.

- **استثمار عام:** و هو استثمار ثاني، يعني البحث و العمل من أجل تنمية القيمة المضافة و هي الناتجة عن

الفرق بين النتيجة و تكلفة العمل في المؤسسة الرياضية. (الشافعي، 2006، 87)

08-المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي:

إن التأثير الاقتصادي للأنشطة الرياضية أولي أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، حيث ظهر ما يعرف بصناعة الرياضة .

هذا ما تطلب حضور محللين اقتصاديين في المجال الرياضي، لإعطاء الأنشطة أهمية تحليلية بصيغة وحدوية جزئية

تعرض لمؤسسة النشاط الرياضي ومعالجة وحداته الإنتاجية من حيث التدريب والتجهيز وتسويق المنتجات

ودراسات استهلاكها، بعد العمل المستمر من أجل تطويرها.

بهذا يقوم المحللون الاقتصاديون بدراسة الوحدات الكبرى والكلية لعمل الأعوان الاقتصادية وعلاقتها بالقطاع الرياضي، من خلال استعراض النتائج المادية لأعمال المؤسسة الرياضية، لكن يبقى هذا الجانب من التحليل الذي يدرس المجتمعات الاقتصادية بالاهتمام بجانب النشاط الرياضي يشهد اهتماما ضعيفا مقارنة وباقي الأنشطة. راجع لعدم توفر الوسائل والتقارير المالية المحاسبية المصريح بها بصفة دورية، بسبب كذلك التدفقات المالية غير مستثمرة في الميدان بصفة إستراتيجية. كما يمكننا إيجاد التحليل الاقتصادي L'analyse méso économique للأعمال الرياضية يدرس الروابط بين المؤسسات الرياضية كهيئات مستقلة والمجتمعات الكائنة فيها، من هذه التحاليل يمكن الإشارة إلى مكانة الأندية الرياضية ضمن الفدراليات والوزارات التابعة لها. هنا يبرز الدور السامي للهيئة الرياضية في محيطها الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشأ فيه. حيث تتأثر بأوضاعه وتؤثر فيه، فالإتجاه الأول معناه أن رقي الهيئة الرياضية وازدهار نشاطاتها وأعمالها يتوقف على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد حيث يحظى بالدعم المادي والمعنوي، بينما بإمكانها الإسهام في تطوير المجتمع واقتصاده من خلال زيادة مداخيله وإسهامه كذلك في التنمية المحلية. (Liliane et Jaques.2000. 19).

09- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف أي مؤسسة كانت هو تحقيق الربحية والتنمية المستدامة فيها، ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاقات بشرية بأنسب طريقة ممكنة. وإدراج عمل إداري سليم يلم بطرق علمية بجوانب نفسية، اقتصادية، واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع، على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية، ضف إلى ذلك آليات التسويق المطورة والعلمية. حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد، والأعمال الرياضية تعرف تطورا مستمرا خصوصا في الدول المتقدمة، إثر رسكلة معارف المشرفين على الأعمال فيها واستحداث الوسائل والآليات المستخدمة هناك. وبذلك على الأعضاء في الهيئة الرياضية الإلمام بتلك الركائز وأسس العمل بتطبيقها وتوجيه العناصر الفاعلة، ثم يأتي تقييمهم ومراقبتهم بصفة مستمرة ودائمة، لكي يتمكن المشرف السامي من التصرف إذا ما تطلب الأمر ذلك حين بروز متغيرات دخيلة على الأحداث لم يرتقب لها أو ضغوط مختلفة المصدر والنوع. وصناعة الرياضة بدورها تبنى على ركائز يجب العمل بها في الهيئات الرياضية، بهدف ترقية أخلاقيات ونتائج الرياضة، وفق الإدارة الفاعلة للنشاطات الممارسة. وما ينبغي أن نخص بالذكر التركيز على التسيير العلمي السليم والجيد للعنصر المادي خاصة، والذي يعتبر محركا أساسيا لتفعيل بقية عوامل الإنتاج في هذه الهيئات. وهذا يتم باستحداث الطرق والدقة في التطبيق، لأجل التمكن من تغطية المتطلبات المتزايدة بالإمكانات المحدودة. (ZEGHDOUD.2001. 89)

10- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية: يتم إنشاء وتخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحية.

- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.

- تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و مهارت الفردية.

علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف والمتمثل في:

- تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرفي بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي

المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية.

ونظرا إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشتمل على نفس أهدافها،

كالاستغلال الاقتصادي والتمكن من إنتاج سلع وخدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة

ورفع مستوى المعيشة وتحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر، وامتصاص البطالة وتحقيق التكامل

الاقتصادي وكذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية

الحلية والفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين

وأصحاب رؤوس الأموال. وصولا بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال مثل ذلك الذي

حصل مع نادي "ليون" الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 2007 ب 200 ب أ رسمال قدر ب 150 مليون

أورو. وبناء على ما سبق نؤكد أنه، ككل عمل أهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها

تجاوبا والتطور الحاصل في شتى الميادين فإضافة إلى الأهداف الكلاسيكية، التي تعمم في رفع القيمة المضافة،

التشغيل، التوسع الاقتصادي والاجتماعي، تلبية الحاجات، تحقيق التمويل الذاتي والأرباح. ويجب وضع غايات

أسمى كالتوسع المالي وعودة الأنظمة وسيادة النظام الرأسمالي بالتحكم في كل الاتجاهات.

11-الإمكانات في المؤسسة الرياضية:

تصنف الموارد أو الإمكانات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات. وذلك إلى

نوعين رئيسيين، المادية والبشرية وكل من هذين الصنفين يحتوي على عناصر. فبالنسبة للإمكانات المادية تشمل:

- المنشأة أو الموقع و هي ما يسمى المقر الاجتماعي للهيئة.

-الأجهزة و الأدوات و المعدات.

-رأس المال.

بينما الإمكانات البشرية تتمثل في:

-الإشراف الفني.

والمنشآت الرياضية من ملاعب وقاعات ومساح وغيرها توفر المجال المكاني لقيام النشاط البدني الرياضي ويجب أن

تتوفر على معايير وأسس فنية دولية وكذا المقاييس العلمية الدقيقة.

-في نفس تلك المنشآت يجب توفر أدوات و معدات رياضية كالأجهزة من ملابس وآلات ووسائل.

ووراء كل ذلك تتواجد بكل مؤسسة رياضية محفظة مالية تسمح بتغطية الحاجيات المتزايدة لأداء نشاط المؤسسة. مقابل الموارد المادية نجد الموارد البشرية والتي تمثل العنصر الفني العامل في المؤسسة من مديري مختلف الأقسام وموظفين ومشرفين فنيين يتبنون مهارات تدريبية كلياً تدفع إلى خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

11-01-المورد البشري ضمن الهيئات الرياضية:

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف المرسومة. والعاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين:

الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

11-02-المتخصصون الفنيون:

وهم الموظفون الذين يستخدمون مهارتهم المتخصصة وقدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرسين ذوي الخبرة والدقة في العمل واللاعبين المحترفين وهذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:

-المدرّب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.

-خبراء رياضيين.

-الرياضيين و اللاعبين المحترفين.

-الحكام و القضاة الرياضيين.

11-03-المديرون والإداريون:

وهم الذين يشغلون القسم الإداري، والذين يستثمرون قدراتهم وخبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه والرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة. وهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد من هذه الفئة.

-المدير العام و نوابه.

-مدراء أو مسؤولي الأقسام.

-المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. والموارد

المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم. هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء

المهارات. (شريف، 2012، 80)

12-عملاء المؤسسة الرياضية:

المؤسسة الرياضية كهيئة تنظيمية تستشرف العديد من العملاء والمستفيدين، وهي الفئة التي تتلقى منتوج

المؤسسة أو ما توفره من سلع وخدمات للمستهلك وقد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية إلى:

فئة أولى: تضم كلا من المشتريين، المستخدم النهائي والجمهور عامة. يتعاملون مع المؤسسة وفق تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة.

فئة ثانية: وهي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في علاقة مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية ونجد العميل بداخل المؤسسة.

فئة ثالثة: تشمل الجهات والهيئات المنظمة، والجهات التشريعية نجد على سبيل المثال اللجان الأولمبية والوزارات. وبهذا فإن المؤسسة الرياضية تحيا في نسيج اجتماعي واقتصادي، وتمثل بالنسبة للعملاء المتعلقين بنشاطات الهيئة الرياضية، المورد أو الوحدة المنتجة التي توفر سلع وخدمات تلي طلبات المستهلك وتعمل لأجل تحسين رضا هؤلاء العملاء والمستفيدين بتبني سياسات استراتيجية. يعني هذا اتخاذ مسار إنتاجي يوازي الاحتياجات ذات المعايير المحددة بالجودة بأقل تكلفة ممكنة. وبهذه الطريقة ألغي المفهوم الكلاسيكي للعميل كونه الذي ينشط في السوق وأصبح يعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الرياضية والأساس الذي يواجه القرارات المتخذة في هذه الهيئات. (الشافعي، 2003، 12)

13- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي:

- | | |
|-------------------|-------------------------------------|
| أ/ العامل البشري | ب/ العمل الجماعي |
| ج/ القائد الإداري | د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها |

14- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

التكامل: ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

المستقبلية: وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها. (بوداود، 2014، 55)

15-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي:

- **المهارة الفنية:** وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

- **المهارة الإنسانية:** القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جيدة.

- **مهارة الاستيعاب الفكري:** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

16-أهمية الفعل الإداري في المؤسسة الرياضية:

لا بد أن الهيئة الرياضية كباقي كل أنواع المؤسسات تعمل تحت ق ا ر ا ر ت إدارية، ولجان مشرفة على قسم التسيير، لهذا يكون للنشاط الإداري أهمية كبيرة في دفع المؤسسة الرياضية وتنمية أعمالها وتكمن تلك الأهمية في:-
إدارة المؤسسة تؤثر مباشرة على الفرد الكائن فيها و بهذا ترسم أهداف موحدة، و يتم من خلال ذلك وضع برامج تشمل كل طرف.

-يتسنى لكل عضو في المؤسسة كسب كل المفاهيم الأساسية و التقنيات والنظم، و أسس التقييم الموضوعي للأداءات، و توضع حدود الخبرة التي من شأنها الكشف عن أحسن و أنسب طرق العمل.

-إتباع المناهج العلمية لأداء الأعمال الرياضية في الهيئة الرياضية، يؤدي بالضرورة إلى النجاح باستكمال الوظائف و تشابك و تضافر الجهود.

-النشاط الرياضي يبني على جهد جماعي يتم ضمن هيئة معينة، فالإدارة تمثل أساس تحقيق الأهداف و تنمية روح العمل الجماعي، و التعاون و التنسيق بين تلك الجهود.

-تسهم الإدارة في العمل على تحقيق استمرارية نشاط المؤسسة، هذا بتبني سياسة إدارية مألها تأدية الأعمال لتحقيق الإنتاج و استبعاد الأعمال المكلفة.

- كذلك تكمن أهمية الفعل الإداري في زيادة اكتساب المعرفة الهادفة إلى تحقيق علاقات إنسانية و تضخيم الإنتاج، و تنمية مهارت و الكفاءات.

وبهذا فحقول النشاط البدني الرياضي يحتاج إلى إلقاء الضوء عليه من ناحية التكفل الإداري، وهذا الأخير و جب أن يقوم على الخبرة والفعالية المضافة إلى الإنجازات الرياضية من قبل الرياضيين المحترفين . حيث تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، وفي هذا السياق يمكننا القول إنه كيفما تكون الإدارة في الهيئة الرياضية تكون الإنجازات، ما يبرهن عليه في أندية البلدان المتطورة التي تسعى دوما لإثراء النشاط الإداري في القطاع الرياضي.

17-المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

ينشط الإنسان دوما من أجل إشباع حاجاته المتزايدة في حدود الإمكانيات المتوفرة، ما يع رف بالسلوك العقلاني الرشيد . والهيئة الرياضية بحكمها تجمع بين لعديد من عوامل ومدخلات الإنتاج، و جب تسييرها لتحقيق الأهداف المرسومة . وليتم العمل الإداري بصفة جيدة هناك ينبغي اعتماد مبادئ معينة منها:

-استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و طرق تنفيذه من قبل الموظفين للرفع من مستوى الأداء.

-إتباع السبل العلمية الكفيلة لانتقاء قادة هذه الهيئات و إعدادهم و تكوينهم بصفة مستمرة.

-تشجيع التخصص و التعاون و التكامل بين الأشخاص لتفجير الطاقات و تحصيل المردود.

-تقسيم المهام و تنظيم العمل و المسؤوليات حسب هيكل مؤسسي معين بصفة دقيقة.

-تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية و روح المسؤولية و الانتماء لتحقيق الصالح العام للهيئة. إضافة إلى تلك المبادئ فإن العمل الإداري في المؤسسة ينجز في دو ارت فنية تشمل التخطيط للمشروع و وضع الب ارج، ثم الأمر بتنفيذها والتوجيه و يليها التقييم للعمل المؤدى، فينبغي إرفاق هذه الأعمال بالمها رت الفنية والإنسانية . واستيعاب وتفهم دقيقين بمجالى الإدارة والرياضة، لتنظيم السلوك الإنساني المستخدم أو المقوم بموارد مادية مختلفة.

18-المستفيدون من المؤسسة الرياضية:

هم الأشخاص المعنيون بالبرامج الموضوعة و يدار هؤلاء بسلوك تنظيمي محكم قصد الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة، وتدفعها المستمر إلى تعظيم المنتوج في الهيئة الرياضية.

19- تحديات الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية:

المهارة والكفاءة في ميدان إدارة المؤسسة الرياضية، تكمن في إمكانية مواجهة العراقيل والأزمات المواجهة. لذلك كان على الإداري أن يكتسب عدة صفات لتحديها، كما صنفها " هندريكس « **Hendricks** ، التحديات التي يواجهها المدير للأعمال في الهيئات الرياضية إلى:

- التغيرات في القوى العاملة:** و هو التباين في خاصية عمل معينة، بين عامل و آخر ما يؤثر على نوعية و كمية المنتج المحصل، و المدير الفني في مثل هذه الأوضاع يتدخل في الحالة الاجتماعية لتحقيق المصالح.
- التنافس بين القوى العاملة:** و يدخل في هذا المفهوم حجم عامل التحفيز في المؤسسة و تحقيق المساواة بين العاملين.

-**الثورة التكنولوجية:** التطور التكنولوجي السريع أتاح الفرص و فتح مجال الرياضة إلى كل المجتمع، لذلك وجب على المدير الالتحاق بركب التكنولوجيا و الاستعانة بها لتوجيه و تقويم و تسويق الأعمال الرياضية.

-**عولمة الرياضة:** تم عولمة جميع النظم في شتى المجالات و منها الميدان الرياضي، فتعدت الأعمال و العلاقات الرياضية الحواجز و ألغت الحدود بين الدول كما أصبح هناك ما يعرف بالمؤسسات الرياضية الخاصة و أندية المؤسسات الاقتصادية. فبالتالي جددت الثقافات من أهمها المبادئ الإدارية الحديثة وتدريب المهارة، فاستوجب على كل الدول خلق اندماج في النظم مع ما تسنه العولمة.

-**المخاسبات المالية:** العديد من تقارير الهيئات الرياضية توضح أن هناك صعوبات مالية، ارجعة إلى ضيق الغلاف المالي و أحيانا إلى زيادة النفقات و المتطلبات نسبة إلى الإيرادات لعدم كفاية الموارد المتاحة من طرف الحكومة و قلة التمويل من قبل المؤسسات الاقتصادية الخاصة. (درويش وحسانين، 2004، 03)

فيشير خبراء الميدان إلى أن الأمر يتطلب اعتماد إدارة مالية دقيقة وجيدة، تعمل على التقليل من النفقات وترشدها إلى منافذ مثمرة، إلى جانب ذلك استقطاب التمويل وزيادة الموارد.

20- الجودة في إدارة الأعمال الرياضية:

الأعمال الرياضية أصبحت تحتل حصة كبرى في مختلف الهيئات والمجتمعات، بانتشار الثقافات التي أسهمت في ازدهار ورفي تلك الأنشطة وعولمتها. لذلك فقد استقطبت الهيئات الرياضية اهتمام مؤسسات مختصة في إدارة أعمالها، بناء على المعايير ذات الجودة التي تؤدي إلى تواجد المواصفات المثلى للأنشطة الرياضية. حيث تركز الجودة في إدارة أعمال الرياضة على القيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات الموفرة، لتحقيق أهداف تلك الأنشطة. وجودة المنتج من وراء إنجاز العمل الرياضي يقف على مدى تغطية وتلبية الحاجات والمتطلبات إلى حد الرفاهية في محيط يسوده التكامل والاندماج الشامل بين عناصر الإنتاج، والأفرد العاملين في المؤسسة الرياضية. وفي مجمل القول يمكن الإشارة إلى أن الجودة في إدارة أعمال الرياضة، هي الدرجة أو الرتبة

التي يتطابق ويتواءم فيها مستوى الأداء والإنجاز والإدارة في الأنشطة الرياضية، مع التصميمات والب ا رمج الموضوعة مبدئياً لمخرجات العمل، أي تحقيق أعلى معيار للأداء المخطط مسبقاً. ويشير « وليام وهريت " **William & Hrriet** " ان مفهوم الجودة يتعدى جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة الاتصال والمعلومات والأفراد والإجراءات والإشراف والإدارة والمؤسسة ككل. هذا ما أصبح يشد في الأنظمة الاقتصادية المستجدة ذات الطابع المعولم. (الشافعي، 2003، 30)

21- إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط، وأحد عناصر التخطيط أو بالأحرى أولها هي الإمكانيات، وهذه الأخيرة هي: العناصر المطلوب توظيفها لبلوغ الأهداف، من حيث الكم والنوع، وتمثل إمكانيات مادية وأخرى بشرية. فالإمكانيات المادية والتي تعتبر مادة خام تحول من شكلها الأولي إلى الشكل المستحوج في الحياة، على سبيل المثال الميزانيات المالية المعينة من حق الأندية

المحترفة يقوم المسير لديها بتحويلها إلى تجهيزات أو متطلبات أخرى بغرض استمرار النشاط وترقية النتائج المحصلة من وراء ممارسته. ونجد من الإمكانيات المادية الأجهزة والمعدات التي تسهل مهام الممارسة الرياضية، كما نجد الأموال والتي تمثل الكمية من رأس المال اللازمة للتمويل وشراء السلع والخدمات أي تغطي نفقات الهيئة الرياضية وبدونها تصبح كل الخطط والب ا رمج عاجزة عن تحقيق الأهداف. أما الإمكانيات البشرية فتشمل الذين يؤدون عمل في هذه المؤسسات الرياضية مقابل حصص مالية، ويتمحور موضوعهم عموماً حول المنفذون أو المدربون، الفنيون المتخصصون في الممارسة الرياضية والعاملة في مختلف المستويات الإدارية على غرار ذلك نجد الأطباء وعمال الصيانة....

فكل عنصر مدخل في عملية الإنتاج بالهيئة من الإمكانيات السالفة الذكر، يحتاج إلى توجيه وتشغيل وتقييم من قبل الهيئة المديرة، فيمر عبر مختلف مبادئ التسيير، ومن أجل سداة استخدام هذه الإمكانيات وجب تسليم مهام إدارتها إلى هيئة مختصة تعمل من أجل الإثراء المستمر وترقية المردود، وتتمكن من معالجة المشاكل و الخلل. هذا ما يسعى بنا إلى الإشارة للتخصيص في الميدان الإداري في المؤسسة الرياضية كباقي المؤسسات، ذلك بجعل قسم يدير كل نوع من الموارد، على سبيل المثال إدارة للموارد المالية وأخرى للموارد البشرية يتسنى من خلالها تطوير الهيئة. (عبد المقصود والشافعي، 2004، 42)

الخلاصة

من خلال هذا الفصل توصل الباحث إلى إن لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية يجعل القائمين على هذه الأخيرة يقفون على مدى جاهزية او كفاءة العنصر البشري بها. كما يمكن تقييم أداء العاملين بتقدير كمية المعايير المحددة للأهداف من خلال تحليل المعايير الموضوعية في ظل الظروف المختلفة التي تؤثر على العمل وكذا معرفة النقائص ونقاط القوة والضعف لدى العاملين.

الفصل الثالث

تحديد الاحتياجات التدريبية

تمهيد

يعتبر التدريب جزءاً رئيساً من استراتيجية الموارد البشرية في معظم منظمات الأعمال والإدارات الحكومية ومما لا جدل فيه حتمية الدور الفعال الذي يقوم به التدريب في تهيئة الأفراد والمؤسسات المهنية لحل الكثير من المشاكل التي تحول دون تحقيق أهدافها من حيث المستويات الوظيفية ومن حيث مجالات العمل سواء الفنية منها والخدمية. بالإضافة الى أن التدريب وحده الكفيل بتحقيق وتطوير الاحتياجات التدريبية وكذا بلورة الفعالية والكفاءة التدريبية ومستوى الجودة المطلوبة، وهذا يتطلب ان يكون العائد منه متوافقا مع الاهداف المخطط لها سلفا، كل هذا لن يكون إلا إذا تم تنفيذ الخطط التدريبية بصورة ممنهجة ومهنية ومدروسة ومحددة الأهداف، حيث يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وينتهي بالتقييم العلمي الذي يحدد مدى نجاعة العملية التدريبية مقارنة بالاحتياجات الموضوعة مسبقا.

ومن خلال هذا الفصل سوف أتطرق إلى التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية (خصائص، أهمية، أساليب، مسؤولية، خطوات، طرق جمع المعلومات وأخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية).

01-تعريف التدريب .

لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

- 1- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا. لمزاولة عمل ما
 - 2- يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم
 - 3- يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق عادة، و التدريب هو تطبيق المعرفة، و يمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، و هو إذن عملية . تعلم سلسلة من السلوك المرمج
 - 4-التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد . وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظم (مرسي، 2003، 333)
- ## 02-أهمية التدريب .

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

- **زيادة في الإنتاج**: وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معنا درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- اقتصاد في النفقات**: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها. إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.
- قلة في دوران العمل**: إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.
- رفع معنويات العاملين**: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن منظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.
- توفير قوة احتياطية في المنظمة**: كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.

-قلة في حوادث العمل: إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير. بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.

-يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسيين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدره التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد). المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف). وعدم ملازمة الفرد لعمله (بن عيشي، 2012، 81)

03-أنواع التدريب:

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

03-01-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل. وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسهل المنظمات إلى أن تقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

التدريب بغرض الترقية والنقل :تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

التدريب للتهيئة على التقاعد :في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد (ماهر، 2003، ص 323)

-03-02- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

التدريب المهني أو الفني :ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم .في سبيل الإلمام بحرفة معينة التدريب التخصصي :ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى). تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل

التدريب الإداري :ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطي أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال ويعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعدادة للتأقلم مع التغيير في المستقبل ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها). المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط

-03-03- أنواع التدريب حسب مكانها :

التدريب داخل المنظمة: يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل .إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدرّبين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذه الأسلوب يتاح .للمتدرب أن يقلد مدرّبه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه

التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة) سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات. (عيشي، 2012، ص89)

04-تحديد الاحتياجات التدريبية.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقا شيئا آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ. السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الاستراتيجية، ومن تحليل للأهداف التنظيمية، و أسس التنظيم ومقوماته، ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي أننا نقصد بالاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى كما يمكن القول إن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء القصور أو العجز في أداء = الأداء المطلوب أو المستهدف - الأداء الفعلي

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل. ويعتقد آخرون أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار

- احتياجات المنظمة.

- احتياجات الأفراد.

وبالإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالآتي: احتياجات المنظمة لتحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي بناء على تقييم قدرات العاملين مواءمة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين احتياجات لأفراد تحدد:

وفق مستويات ورغبات العاملين

وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية

وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها

وفق اهتمامات واتجاهات المتغيرة مراحل العمل

05- خصائص الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي:

1- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.

2- اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها (المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

3- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئية، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

4- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه

الأهداف إلى:

أ-أهداف عادية :وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج تنشيطية.

ب-أهداف حل المشاكل :وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

ج-أهداف ابتكارية :وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة. (بلوط، 2003، 96)

06-أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهمية تحديد الحاجات التدريبية في:

- 1-التدريب مكلف وبالتالي فإنه لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.
- 2-إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بما يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

3-المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به

07-أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تخيص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث أساليب رئيسية:

1-تحليل التنظيم أو المنظمة.

2-تحليل العمل.

3-تحليل الفرد

07-01-تحليل التنظيم:

يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بحيث تغطي هذه الدراسة ما يلي:

أ-دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة :تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية ومن ناحية ثانية فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة.

ب-تحليل الهيكل التنظيمي :نقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف

ج-تحليل المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوى .وتظلمات العاملين
د-دراسة تطور المنظمة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة.

إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها وموقعها

هـ-تحليل القوى العاملة للمنظمة: يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل وفاة إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية و-تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تسندها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد ويراد هنا التعرف على السياسات التي تنتهجها المؤسسة ودرجة وضوحها وشمولها، ومعرفة العاملين بها وتفهمهم لها، والتزامهم باتباعها، وكذلك درجة إسهامهم في وضعها

ز-تحليل مؤشرات الكفاءة: يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها:

-تكاليف العمالة لإنتاج البضائع والخدمات وتمثل في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة .وتكاليف العمل قد تكون مباشرة كالأجور وغير مباشرة كتكاليف الإشراف، الخدمات والنفقات الإدارية.

07-02-تحليل العمل:

يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغليين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب وتحليل العمل يتضمن ثلاث أساليب:

07-02-01-وصف الوظائف والأعمال: وأفضل طريقة هي تلك التي اعتمدها تتضمن المراحل الأربعة التالية:

-وصف الوظائف: إن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفاً واضحاً وكاملاً واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم

وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات، ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات التالية:

اسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة متطلبات الوظيفة المالية والبشرية وحدود السلطة

مواصفات الوظائف: في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي تعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر على شاغلها، والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وفي غالب الأحيان تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديد بناء على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض -**دليل النتائج:** من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى نتائج ذات الإثر البالغ في زيادة لإنتاج، إلى حد دفع البعض إلى القول إن 20% من الجهد المبذول تؤدي إلى 80% من النتائج، وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام للأولويات حيث تعطي الأهمية الأكبر للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف أكثر أهمية وحيوية

07-02-02-02-تحديد الأهداف: بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج تأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يتطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح لتحقيقها في السنة التالية.

- يجب ألا يزيد عدد هذه الأهداف لكل موظف عن سبعة أو ثمانية، كما أن ثلاثة أو أربعة قد تفي بالغرض، وبعض هذه الأهداف قد يكون قصير المدى وبعضها طويل المدى يتطلب تحقيقه مدة طويلة.

وتحديد الأهداف ذو صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة، وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الظروف والاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب

07-02-03-إعادة التنظيم: من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه، تتطلب اعتبار إعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها.

ومن خلال الدراسات التي تجري لإعادة التنظيم، والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية وهذا التغيير يتناول في العادة أحد أو بعض العناصر الثلاثة التالية:

1- تغيير طرق وأساليب العمل.

2- تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح.

3- تغيير الآلات المستعملة في العمل

07-02-04-معدلات الأداء :ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من

العمل خلال فترة زمنية مناسبة، فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم إنجازه بما يجب إنجازه، ويعرف أيضا بأنه وسيلة لإقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها قصد تحديد الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الأعمال وبمعنى أوضح هو الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج حجم معين من الوحدات المنجزة ذات المواصفات الخاصة.

وتتحدد الإشكال التي توضح فيها المعدلات كالآتي:

- **معدلات زمنية** : وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين

- **معدلات كمية** : وتتناول عدد وحدات العمل اللازم لإنجازها في فترة زمنية محددة.

- **معدلات نوعية** : وتعبر عن مستوى الجودة اللازم لأداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذي حدث في الأداء

- **معدلات خاصة** : وهي المعدلات التي تناسب أعمال معينة من نوع خاص.

هذا ونشير إلى أن هناك عدة طرق لاستخراج معدلات الأداء هذه منها طريقة الملاحظة الشخصية والطريقة

الإحصائية والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة وغير ذلك (زوليف، 2003، 101)

07-03-تحليل الفرد

أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها للممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية:

أ - **آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم** : حيث تعتبر هذه الآراء من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيههم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها.

غير أنه لكي تكون آراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية يجب أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة، والكفاءة التخصصية في العمل الذي يمارسونه، وأن يسود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقة إنسانية سوية وطبيعية.

ب- **آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل** : يعتبر العامل نفسه إلى حد ما أقدر الأفراد على تحديد

التدريب اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق

الاجتماعات التي يعقدها مسؤولو التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء التي يمكن علاجها بالتدريب

ج- مؤشرات أداء للأفراد: إن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن

الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم ومن هذه المؤشرات ما يلي:

1- معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقدره.

2- معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

3- معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

4- معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها.

5- الجزاءات الواقعة على الأفراد وأسبابها

6- الشكاوي والمنازعات بين العاملين بينهم وبين رؤسائهم.

7- تقديرات الكفاءة في نماذج تقييم الأداء.

8- معدلات التعارض وأسبابه.

د تحليل نمط السلوك: يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للفرد أو لمجموعة أفراد، كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل، وتعهد الإضرار بالعمل وأدواته، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات إلى غير ذلك، فيكون من الضروري القيام بالإجراءات التصحيحية لهذا السلوك عن طريق التدريب

ه إشارة الآراء: يعتبر بعض الأخصائيين في التدريب هذه الطريقة مفيدة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة تلك الاحتياجات النابعة عن حاجة مجموعة من الأفراد وإجراء مثل هذه الطريقة تعتبر عملية سهلة يمكن توضيحها بالخطوات التالية:

1- دعوة مجموعة من الأفراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذي يقوم به كل منهم للاجتماع في مكان معين.

2- القيام بكتابة سؤال على سبورة مثلا له طابع عام تتم صياغته بجملة تبدأ بعبارة كيف.

3- يطلب من أفراد المجموعة في جلسة عصف ذهني التعبير عن الآراء التي ترد إلى خواطرهم على أنها ردود لهذا

السؤال، على أن يجري تدوين هذه الإجابات على السبورة حال نطقها دون إبداء رأي بشأنها ودون إجراء أي

جدولة معينة لها.

4- عند الانتهاء من الوقت المحدد لإبداء الآراء المختلفة الأجوبة تفحص هذه الإجابات بغرض التعرف على

الأفكار والحلول التي تستدعي توفر أنواع جديدة من المعارف والتصرفات وهذه العناصر الجديدة المطلوبة هي في

الواقع الاحتياجات التدريبية. (حمداوي، 2004، 106)

08-مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مشتركة لأنها نتيجة تعاون جهود مبدولة يشترك فيها المدرب نفسه لمعرفة بتفاصيل عمله، ورئيسه المباشر لمعرفة بطبيعة عمل الأفراد وما يلزمهم من معارف ومهارات لأداء العمل ومسئول التدريب لأنه على اتصال دائم بالمدربين إضافة إلى استعانة المنظمة بمستشارين خارجيين ودعم الإدارة العليا للنشاط التدريبي

أولاً: الأفراد العاملين أنفسهم والذين يمثلون مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية نظراً لأنهم الأفراد على تحديد احتياجاتهم التدريبية لمعرفة بتفاصيل العمل وجزئياته من ناحية واحتياجاتهم الذاتية من ناحية أخرى أي احتياجاتهم المعرفية والمهاراتية.

ثانياً: الرئيس المباشر والذي يشرف على العمل ومطلع على طبيعة أداء العاملين وما يحتاجون إليه من مهارات ومعلومات للأداء على أكمل وجه.

ثالثاً: القائمين على إدارة التدريب والتأهيل وهم الأشخاص المسؤولون والمكلفون رسمياً بالقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويكونوا على اتصال دائم بالأفراد العاملين ويتقصون المعلومات منهم وبذلك يستطيعون تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعاً: المستشارين الخارجيين وهم الذين ينتمون إلى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة في عملية التدريب.

خامساً: دعم الإدارة العليا أي أن الإدارة العليا لها دور هام وجوهري في دعم وتأييد التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن جميع الجهود التي سبق ذكرها لا يمكن أن تكتمل إلا إذا كان هناك دعم من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم. (عائدة، 2008، 27)

09-خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن أن نعرض خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المراحل الآتية:

09-01-وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة :

إن هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي تحصل الإدارة على تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلي تلك الأعمال، والظروف التي تؤدي فيها الوظائف، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال. وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقة هامة وهي أن التوصيف يعد للوظائف الأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها في السنة التخطيطية والوظائف الحاضرة، بمعنى آخر أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً ولكنه يمتد

ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشائها في السنة التدريبية الجديدة لأنها حاجات تدريبية ستحدث في السنة التخطيطية، فقد تفتقر المؤسسة لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف، ولكن من المقرر إنشاء مثل هذه الإدارة في السنة القادمة وهي السنة التخطيطية، لذا فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة

09-02- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:

وتتمثل في إجراء حصر شامل ودقيق للأفراد العاملين كافة في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم، ومستويات المهارة، وسنوات الخبرة التي يمتلكونها ويخدم هذا الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها في ملء الأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التخطيطية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب، بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده للإعداد خطة التدريب ولكن ينبغي أن يشتمل على بيان مؤهلات ومهارات الأفراد من ناحية، وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى، وبذلك تتوفر لدى المؤسسة البيانات التالية:

1- أسماء العاملين وأعمارهم.

2- مؤهلاتهم وخبراتهم.

3- أسماء وظائفهم.

4- سنوات خبراتهم.

5- متوسط تقييم أدائهم.

6- ملاحظات الإدارة في مستقبل ترقيتهم. ويعد مثل هذه الجدول عادة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة لا يعنيتها، وهي تستحضر خطة التدريب، معرفة الوظائف الشاغرة أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر يشغلها بل إن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً من حيث كفاءته في أداء واجبات وظيفته.

إن فشل بعض الأفراد في القيام بأعباء وظائفهم قد يكون مرده قصور في المواهب أو الخبرات التي

علاجها التطوير والتدريب ومما يجدر ملاحظته هو أن المؤسسة وهي تعدل خطة التدريب تأخذ بنظر الاعتبار سياسات الإدارة في مجال الاختيار والتعيين والترقية والتقاعد.

أ- فقد تلجأ المؤسسة إلى سد النقص من الأفراد بتعيين أفراد من خارج المؤسسة، وبذلك فإنها لا تحسب حساب للتدريب، أما إذا كانت تلجأ لسد شغورها من موظفيها فيلزمها اللجوء للتدريب.

ب- كما قد تعتمد المؤسسة على التخطيط للترقية، وهنا يجب عليها أن تحدد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأفراد خلال فترة عملهم في المنظمة وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسة التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل أن يرقى إليها قبل ذلك بفترة كافية، وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات

والتي تبرز عند موعد ترقية الأفراد إلى وظيفة أخرى، ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

ج-وأخيراً فإن سياسة التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانوناً يؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدماً على أعباء الوظيفة.

09-03-مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:

وتتمثل في مقارنة عملية وصف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية المتاحة من ناحية أخرى، وأن نتيجة تلك المقارنة هي الحاجة التدريبية.

إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات التي تتعلق بأنواع وإعداد الوظائف الواجب توفرها ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف، هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى فإن عملية الحصر توفر للإدارة البيانات التي تتمثل بإعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به، وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر الوظائف كافة ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها والتي ينبغي شغلها خلال السنة التدريبية القادمة أو التي ينبغي إلغاؤها لعدم الحاجة إليها أو إعادة تدريب من يشغلها لتغيير أعبائها. لذا فإن الخطوة المنطقية الأولى في رسم برامج التدريب هي تحديد احتياجات المؤسسة من الأنشطة التدريبية، وهي كما أشرنا سابقاً عبارة عن المهارات، الاتجاهات، الميول التي يتطلبها الفرد لمساعدته على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة.

إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت الأسباب في تلك المشاكل ناحية إنسانية تتعلق بفشل شخص ما في أداء عمله على الوجه الأكمل أو قصوره عن أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة عن طريق التدريب، أما إذا كان الأصل في المشكلة عاملاً غير إنساني فحينذاك لن يكن هناك معنى للتدريب ويرينا الشكل الآتي نموذجاً لخطة التدريب. (زوليف، 2001، 124)

10-طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

تنبؤاً بالمعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بحسبان أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وتحديد أهدافها، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها. تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

10-01-المقابلة: تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية. وعند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

من مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، أما من عيوب المقابلة نذكر أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدي بعض المتدربين المحتملين بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

10-02-الاستبيان: يمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية. هناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك على هيئة "إشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وألا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعه بحيث تلي الغرض الذي جاءت من أجله.

من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة. أما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة

10-03-الاختبارات: قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف

التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

09-04-تحليل المشكلات: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب

لعلاجها. من مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه

الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

10-05-تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشر واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما

تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب.

إن تقييم الأداء وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي

يحتاج إليه شاغلوها، فإنه يستنفذ وقتاً طويلاً.

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً وغنياً يزودنا بمعلومات واضحة، تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية

في المنظمة إلى التدريب، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في

المستقبل. يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا يجد ذاته يساعد

كثيراً في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه تقييم الاداء، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات.

10-06-دراسة التقارير والسجلات: تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

11-أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

- 1- ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخطوطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية: لمنظمتهم أهمها عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقة عند ذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص) أو رغبات رئيسه (في الالتحاق بمثل هذا البرنامج ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.
- 2-عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- 3-تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.
- 4-الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- 5-الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلا من إجراء الدراسة العلمية.
- 6-التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.

(زوليف، 2003، ص114)

خلاصة:

أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، للإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة ويحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية والخاصة منها وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهود.

الجاناب التنظيمي

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

-تمهيد:

إن كل باحث يرغب من خلال دراسته في إيجاد حل للإشكال الذي يطرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها من نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق ويعتبر الفصل الأول من الدراسة الميدانية، وفيه تطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، مجالات الدراسة، متغيرات الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

في يوم 14 أكتوبر 2014 قام الباحث بزيارة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار حيث إلتقى بالمدير وبعض رؤساء المصالح وهم رئيس مصلحة الشباب ورئيس مصلحة التربية البدنية والرياضية ورئيس مكب المواهب الشابة من أجل إجراء مقابلة معهم وطرح مجموعة من الأسئلة وإلقاء نظرة عن قرب بغية تشخيص وجمع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم والعينة والأداة.

2- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة

3- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء المصالح والمكاتب والمدير بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار والبالغ عددهم 16 فرد

4- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 08 أفراد والمتكونين من رؤساء المصالح والمكاتب والمدير بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة.

خصائص العينة: اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وتمثل في (السن، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:

- السن:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20-25	00	00
من 25-30	02	25
من 30-35	01	12.5
أكبر من 35	05	62.5
المجموع	08	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 62.5% من أفراد العينة سنهم يتجاوز سن 35 سنة بينما 25% سنهم يتراوح بين 25 و30 سنة و12.5% سنهم بين 30 و35 سنة ومن هنا يتضح ان المؤسسات الرياضية تعتمد على كبار السن في تسييرها وإدارتها

- المستوى التعليمي: الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	04	50
جامعي	03	37.5
دراسات عليا	01	12.5
المجمع	08	100

الفصل الأول - إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 50% ذو مستوى ثانوي ونسبة 37.5% ذو مستوى جامعي وأقل نسبة والتي تقدر 12.5% هم ذوي الدراسات العليا ومن هنا يتضح أن المؤسسات الرياضية تعتمد في تسييرها على ذوي مستوى الثانوي.

- المنصب:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
مدير	01	12.5
رئيس مصلحة	01	12.5
رئيس مكتب	006	75
المجموع	08	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 75% من أفراد العينة هم رؤساء المكاتب ونسبة 12.5% رؤساء مصالح ونسبة 12.5% هم مدراء ومن هنا يتضح أن أغلب الباحثين يمثلون رؤساء المكاتب.

- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (04) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5	02	25
من 5 إلى 10	00	00
من 10 إلى 15	02	25
أكثر من 15	04	50
المجموع	08	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 15 سنة و 25% لهم خبرة ب 10 و 15 سنة و 25% ذو خبرة أقل من 05 سنوات ومن خلال ذلك يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الرياضية هم ذو خبرة.

5- أدوات الدراسة:

1- مقياس: استمارة مقياس تحديد احتياجات العاملين التدريبية بالمؤسسات الرياضية الذي تم بنائه

من خلال الجانب النظري والدراسات السابقة والمقاييس التالية:

-مقياس سامر عبيد عبد الله الصاعدي(2003) مهارات العاملين

-مقياس فارس بن عيشان العتيبي (2005) برامج التدريب للعاملين

-مقياس نادية عبد الجواد الجرواني (2009) تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين

-مقياس عبد الوهاب محمد جبين(2009) تقييم الأداء في الإدارات

وهو يحتوي 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.

المحور 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 في

الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يبين تصنيف ودرجات المقياس

التصنيف	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

-الصدق الظاهري: تم عرض المقياس على خمسة محكمين من ذكاترة 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.

-النبات:

الجدول رقم (06): يبين قيم ألفا كرومباخ 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
أداة الدراسة	40	0,950

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل 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.

-الأداة الإحصائية: اعتمد الباحث على النظام الاحصائي 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 أنوفا (ANOVA) لمعرفة الفروق.

6-مجالات الدراسة:

المجال الزمني: وينقسم إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: مرحلة الجانب النظري والذي شرع فيه الباحث من 08 جويلية 2014 إلى غاية شهر

15 مارس 2015

المرحلة الثانية: مرحلة خاصة بالجانب التطبيقي والذي شرع فيه الباحث من 15 مارس 2015 إلى

غاية 13 ماي 2015

المجال المكاني: أجرى الباحث الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار.

المجال البشري: طبق الباحث الدراسة على أفراد العينة والتي شملت رؤساء المصالح والمكاتب ومدير الشباب

والرياضة لولاية أدرار.

7-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

المتغير التابع: تحديد احتياجاتهم التدريبية

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

01- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

01-01- للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها؟ تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور كما هو موضح في الجدول رقم (07)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		العبارة	رقم
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
09	0.886	3.75	00	00	00	00	25	02	25	02	50	04	01	تحديد المعارف والمعلومات التي تنقص العاملين عن عملهم.
04	0.756	4.00	00	00	00	00	25	02	50	04	25	02	02	رصد المعلومات التي تنقصهم عن كيفية خلق الجو المناسب للعمل
07	1.356	3.88	00	00	25	02	12.5	01	12.5	01	50	04	03	تحديد احتياج العامل لمعرفة الأساليب التي تجعله يزيد من مردوده.
03	1.126	4.13	00	00	12.5	01	12.5	01	25	02	50	04	04	تحديد احتياجات لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة.
10	1.061	3.63	00	00	12.5	01	12.5	01	25	02	50	04	05	تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة الرياضية في معرفة الطرق المرتبطة بأساليب التعامل مع العدد الكبير من المستفيدين.

07	1.126	3.88	00	00	12.5	01	37.5	03	25	02	25	02	06	تحديد احتياج العامل لمعرفة كيفية توجيه المستفيدين داخل المؤسسة.
04	0.926	4.00	00	00	12.5	01	25	02	25	02	37.5	03	07	تحديد احتياج العاملين لمعرفة طرق استغلال إمكانيات المؤسسة.
02	0.916	4.38	00	00	00	00	37.5	03	25	02	37.5	03	08	تحديد احتياجات العاملين لمعرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة.
01	1.069	4.50	00	00	00	00	25	02	12.5	01	62.5	05	09	تحديد احتياج العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة.
04	1.414	4.00	00	00	00	00	12.5	01	12.5	01	75	06	10	تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة لمعرفة آليات العمل المطلوبة منهم.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لـ:

العبرة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 62.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 25% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. وجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,50 وانحراف معياري 1,069 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة.

والعبرة التي تنص على (تحديد احتياجات العاملين لمعرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 37.5% أجابوا ب أحيانا و 25% كانت إجاباتهم ب غالبا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. وجاء المتوسط الحسابي يساوي

4,38 وانحراف معياري 0,916 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياجات العاملين لمعرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياجاتهم لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة.) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 25% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا 12% وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,13 وانحراف معياري 1,126 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياجاتهم لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة الرياضية في معرفة الطرق المرتبطة بأساليب التعامل مع العدد الكبير من المستفيدين.) جاءت بها أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 25% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا 12.5% وأبدا تساوي 00%. وجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,63 وانحراف معياري 1,061 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة الرياضية في معرفة الطرق المرتبطة بأساليب التعامل مع العدد الكبير من المستفيدين.

والعبارة التي تنص على (تحديد المعارف والمعلومات التي تنقص العاملين عن عملهم) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 25% أجابوا ب غالبا و 25% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.75 وانحراف معياري 0.886 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد المعارف والمعلومات التي يحتاجها العاملين بالمؤسسات الرياضية.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العامل لمعرفة الأساليب التي تجعله يزيد من مردوده.) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات ب نادرا تساوي 25% وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,88 وانحراف معياري 1,356 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العامل لمعرفة الأساليب التي تجعله يزيد من مردوده.

01-02- للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم المهارية؟ تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة المحور كما هو موضح الجدول رقم(08)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		العبارة	الرقم
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
04	1.188	3.63	00	00	25	02	12.5	01	37.5	03	25	02	تحديد احتياج العاملين لمهارة الاتصال	11
04	1.408	3.63	00	00	00	00	25	02	12.5	01	62.5	05	تحديد احتياج العاملين لمهارة تفسير التعبير اللفظي للاتصال	12
02	1.356	3.88	00	00	25	02	12.5	01	37.5	03	25	02	تحديد احتياج العاملين لمهارة استخدام الملاحظات في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم.	13
10	1.389	3.25	12.5	01	12.5	01	25	02	25	02	25	02	تحديد احتياجات العاملين لمعرفة مهارة استخدام الملاحظة أثناء مقابلة المتعاملين مع المؤسسة.	14
04	1.302	3.63	00	00	12.5	01	12.5	01	37.5	03	37.5	03	تحديد احتياج العاملين لمهارة التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التابعة لها.	15

02	0.991	3.88	00	00	50	04	00	00	25	02	25	02	16	تحديد احتياج العاملين للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل
06	1.690	3.50	00	00	25	02	25	02	12.5	01	37.5	03	17	تحديد احتياج العاملين لمهارة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المختلفة.
06	1.512	3.50	00	00	00	00	50	04	12.5	01	37.5	03	18	تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات التحكم في أساليب متابعة العمل.
06	1.512	3.50	25	02	00	00	12.5	01	25	02	37.5	03	19	تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات تنفيذ الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.
01	1.309	4.00	12.5	01	12.5	01	25	02	12.5	01	37.5	03	20	تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات الاستفادة من نتائج تقييم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لـ:

العبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات الاستفادة من نتائج تقييم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة.) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 25% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات ب نادرا تساوي 12.5% وأبدا تساوي 12.5%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,00 وانحراف معياري 1,309 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للتدريب على مهارات الاستفادة من نتائج تقييم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لمهارة استخدام الملاحظات في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب غالباً و 25% أجابوا ب دائماً و 12.5% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات ب نادراً 25% وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,88 وانحراف معياري 1,356 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لمهارة استخدام الملاحظات في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين للتدرب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و 25% أجابوا ب غالباً و 25% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات نادراً وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,88 وانحراف معياري 0,991 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للتدرب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لمهارة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المختلفة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و 12.5% أجابوا ب غالباً و 25% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات ب نادراً 25% وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,50 وانحراف معياري 1,690 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لمهارة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المختلفة.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات التحكم في أساليب متابعة العمل). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب أحياناً و 37.5% أجابوا ب دائماً و 12.5% كانت إجاباتهم غالباً، بينما كانت الإجابات نادراً وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,50 وانحراف معياري 1,512 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات التحكم في أساليب متابعة العمل.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات تنفيذ الاعمال المطلوبة في الوقت المحدد). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و 25% أجابوا ب غالباً و 12.5% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات نادراً وأبداً تساوي 25%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,50 وانحراف معياري 1,512 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات تنفيذ الاعمال المطلوبة في الوقت المحدد.

01-03- للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها؟ تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور كما هو موضح في الجدول رقم (09)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		العبارة	رقم
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
10	1.195	4.00	12.5	01	12.5	01	25	02	12.5	01	37.5	03	تحديد احتياج العامل لخبرات التعامل مع أساليب تطوير العمل داخل المؤسسة.	21
05	0.886	4.25	00	00	00	00	25	02	25	02	50	04	تحديد احتياج العاملين لخبرات جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجاز مهامهم.	22
06	1.126	4.13	00	00	12.5	01	25	02	12.5	01	50	04	تحديد احتياج العاملين لخبرة قيادة أعمال المؤسسة بسهولة.	23
10	1.195	4.00	00	00	00	00	25	02	25	02	50	04	تحديد احتياجات العاملين لخبرة قيادة الاجتماعات المصغرة مع زملائهم داخل المؤسسة.	24
10	1.195	4.00	00	00	12.5	01	12.5	01	25	02	50	04	تحديد احتياج العاملين لخبرات تسيير الاعمال بالمؤسسة	25

04	0.916	4.38	00	00	12.5	01	25	02	12.5	01	50	04	تحديد احتياج العاملين لخبرات إدارة ورشات العمل بالمؤسسة الرياضية.	26
02	0.756	4.50	00	00	12.5	01	25	02	12.5	01	50	04	تحديد احتياج العاملين لخبرات إنجاز الأعمال بسهولة.	27
02	0.756	4.50	00	00	00	00	12.5	01	25	02	62.5	05	تحديد احتياج العاملين لخبرات التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسة.	28
05	1.458	4.13	00	00	00	00	12.5	01	25	02	62.5	05	تحديد احتياج العاملين لخبرات تنظيم التظاهرات التي تنظمها المؤسسة.	29
01	0.744	4.63	00	00	12.5	01	12.5	01	12.5	01	62.5	05	تحديد احتياج العاملين لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة.	30

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ل:

العبرة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 62.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات ب نادرا 12.5% وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,63 وانحراف معياري 0,744 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة.

والعبرة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لخبرات التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسة) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 62.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 25% أجابوا ب غالبا

و12.5% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات نادراً وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي وانحراف معياري مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لخبرات التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسة.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لخبرات إنجاز الأعمال بسهولة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و12.5% أجابوا ب غالباً و25% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات نادراً 12.5% وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,50 وانحراف معياري 0,756 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لخبرات إنجاز الأعمال بسهولة.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العامل لخبرات التعامل مع أساليب تطوير العمل داخل المؤسسة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و12.5% أجابوا ب غالباً و25% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات نادراً تساوي 12.5% وأبداً تساوي 12.5%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,00 وانحراف معياري 1,195 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العامل لخبرات التعامل مع أساليب تطوير العمل داخل المؤسسة.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياجات العاملين لخبرة قيادة الاجتماعات المصغرة مع زملائهم داخل المؤسسة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و25% أجابوا ب غالباً و25% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات نادراً وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,00 وانحراف معياري 1,195 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياجات العاملين لخبرة قيادة الاجتماعات المصغرة مع زملائهم داخل المؤسسة.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لخبرات تسيير الاعمال بالمؤسسة) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و25% أجابوا ب غالباً و12.5% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات ب نادراً 12.5% وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,00 وانحراف معياري 1,195 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لخبرات تسيير الاعمال بالمؤسسة.

01-04- للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور

في تحديد السلوكات الي يحتاجونها؟ تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل

عبارة من عبارات المحور كما هو موضح في الجدول رقم(10)

الترتيب	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		العبارة	الرقم
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
04	0.991	4.12	00	00	00	00	12.5	01	12.5	01	75	06	تحديد السلوكات الفردية التي يحتاجها العاملين.	31
05	1.246	3.88	00	00	00	00	37.5	03	12.5	01	50	04	تحديد احتياج العاملين لفن التعامل مع الاخرين.	32
05	1.246	3.88	00	00	12.5	01	37.5	03	00	00	50	04	تحديد احتياج العاملين في إقامة علاقات مع رؤسائهم.	33
05	1.246	3.88	00	00	00	00	12.5	01	37.5	03	50	04	تحديد احتياج العاملين لإقامة علاقات مع زملائهم في العمل.	34
02	0.991	4.13	00	00	00	00	12.5	01	37.5	03	50	04	تحديد احتياج العاملين للسلوكات التي يتخذونها من أجل الحفاظ على علاقاتهم مع الآخرين.	35
01	9.16	4.38	00	00	00	00	37.5	03	12.5	01	50	04	تحديد احتياج العاملين للسلوكات الإيجابية الواجب اتخاذها أثناء الازمات.	36

05	1.246	3.88	00	00	00	00	25	02	12.5	01	62.5	05	تحديد احتياج العاملين لاكتساب سلوكات التعامل مع التصرفات السيئة من طرف الزملاء والمستفيدين من المؤسسة.	37
1	1.389	3.75	00	00	00	00	12.5	01	37.5	03	50	04	تحديد احتياج العاملين لسلوكات تقديم المساعدات للآخرين.	38
05	1.624	3.88	00	00	00	00	25	02	25	02	50	04	تحديد السلوكات الفردية التي يحتاجها العاملين.	39
02	1.458	4.13	00	00	12.5	01	12.5	01	12.5	01	12.5	05	تحديد احتياج العاملين لفن التعامل مع الاخرين.	40

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(07) أن النسب المتوقعة والمتوسطات الحسابية لـ:

العبرة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لسلوكات تقديم المساعدات للآخرين). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 62.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات ب نادرا 12.5% وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,13 وانحراف معياري 1,458 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لسلوكات تقديم المساعدات للآخرين.

والعبرة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين لإقامة علاقات مع زملائهم في العمل). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 37.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,38 وانحراف معياري 0,916 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لإقامة علاقات مع زملائهم في العمل.

والعبرة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين في إقامة علاقات مع رؤسائهم). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 37.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت

الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,13 وانحراف معياري 0,991 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين في إقامة علاقات مع رؤسائهم.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين للسلوكات الإيجابية الواجب اتخاذها أثناء الازمات). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 37.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,75 وانحراف معياري 1,389 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للسلوكات الإيجابية الواجب اتخاذها أثناء الازمات.

والعبارة التي تنص على (تحديد احتياج العاملين للسلوكيات المطلوبة منهم). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 75% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,13 وانحراف معياري 0,991 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للسلوكيات المطلوبة منهم.

والعبارة التي تنص على (تحديد السلوكات الجماعية التي يحتاجها العاملين). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 37.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,88 وانحراف معياري 1,246 مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد السلوكات الجماعية التي يحتاجها العاملين.

01-05- للإجابة على التساؤل الخامس الذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، المنصب، الخبرة المهنية)؟

-بالنسبة للسن:

الجدول رقم (11): يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريب للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف السن.

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المحور الاول	بين المجموعات	1,104	5	,552	1,067	,411	غير دالة
	داخل المجموعات	2,585	2	,517	—	—	
	المجموع	3,689	7	—	—	—	
المحور الثاني	بين المجموعات	,052	5	,026	,019	,981	غير دالة
	داخل المجموعات	6,897	2	1,379	—	—	
	المجموع	6,949	7	—	—	—	
المحور الثالث.	بين المجموعات	1,000	5	,500	,502	,633	غير دالة
	داخل المجموعات	4,980	2	,996	—	—	
	المجموع	5,980	7	—	—	—	
المحور الرابع	بين المجموعات	1,892	5	,946	,648	,562	غير دالة
	داخل المجموعات	7,297	2	1,459	—	—	
	المجموع	9,189	7	—	—	—	

أن مستوى الدلالة ل ف 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 السن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

-بالنسبة للمنصب:

الجدول رقم (12): يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريب للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف المنصب.

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المحور الاول	بين المجموعات	2,260	5	1,130	3,956	,093	غير دالة
	داخل المجموعات	1,428	2	,286	—	—	—
	المجموع	3,689	7	—	—	—	—
المحور الثاني	بين المجموعات	1,674	5	,837	,793	,502	غير دالة
	داخل المجموعات	5,275	2	1,055	—	—	—
	المجموع	6,949	7	—	—	—	—
المحور الثالث.	بين المجموعات	,080	5	,040	,034	,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	,291	غير دالة
	داخل المجموعات	5,608	2	1,122	—	—	—
	المجموع	9.188	7	—	—	—	—

أن مستوى الدلالة ل ف 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 المستوى الدراسي:

الجدول رقم (13): يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريب للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف المستوى الدراسي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المحور الاول	بين المجموعات	1,055	5	1.130	1,001	,431	غير دالة
	داخل المجموعات	2,634	2	0.285	—	—	—
	المجموع	3.689	7	—	—	—	—
المحور الثاني	بين المجموعات	,121	5	0.837	,044	,957	غير دالة
	داخل المجموعات	6,827	2	1.055	—	—	—
	المجموع	6.949	7	—	—	—	—
المحور الثالث.	بين المجموعات	,883	5	0.040	,671	,433	غير دالة
	داخل المجموعات	5,097	2	1.181	—	—	—
	المجموع	5.980	7	—	—	—	—
المحور الرابع	بين المجموعات	3,855	5	1.790	1,807	,257	غير دالة
	داخل المجموعات	5,334	2	1.122	—	—	—
	المجموع	9,189	7	—	—	—	—

أن مستوى الدلالة ل ف 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 المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالنسبة للخبرة المهنية:

الجدول رقم (14) يوضح: يوضح الفروق في تحديد احتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الرياضية باختلاف للخبرة المهنية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
المحور الاول	بين المجموعات	2,011	5	1,006	2,997	,139	غير دالة
	داخل المجموعات	1,678	2	,336	—	—	—
	المجموع	3,689	7	—	—	—	—
المحور الثاني	بين المجموعات	5,001	5	2,501	3,420	,052	غير دالة
	داخل المجموعات	1,947	2	,389	—	—	—
	المجموع	6,949	7	—	—	—	—
المحور الثالث.	بين المجموعات	1,500	5	,750	,837	,486	غير دالة
	داخل المجموعات	4,480	2	,896	—	—	—
	المجموع	5,980	7	—	—	—	—
المحور الرابع	بين المجموعات	3,101	5	1,551	1,274	,357	غير دالة
	داخل المجموعات	6,088	2	1,218	—	—	—
	المجموع	9,189	7	—	—	—	—

أن مستوى الدلالة ل ف 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 ($\alpha \leq 0.05$)

02-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

02-01-تنص الفرضية الأولى على أن: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها.

ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن إجابات المبحوثين على:

عبارة (تحديد احتياجاتهم لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 25% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا 12% وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,13 وانحراف معياري 1,126، حيث احتلت المرتبة الأولى وأن تركز الإجابة كان في مجال (غالبا)، مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياجاتهم لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة. وهذا راجع إلى عدم إمكانية معرفة النقص في معرفة القانون الداخلي الا من خلال التقييم المستمر لأداء العامل.

وعبارة (تحديد احتياجات العاملين لمعرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 37.5% أجابوا ب أحيانا و 25% كانت إجاباتهم ب غالبا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,38 وانحراف معياري 0,916، حيث احتلت المرتبة الثالثة وأن تركز الإجابة كان في مجال (دائما) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياجات العاملين لمعرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة.

وعبارة (تحديد احتياج العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 62.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 25% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,50 وانحراف معياري 1,069، حيث احتلت المرتبة الثالثة وأن تركز الإجابة كان في مجال (دائما) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة شنوفي التي توصلت إلى أن تشخيص نظام التقييم الجاري به العمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية موضوع قصد معرفة المعلومات التي يحتاجها العاملين. وأن هناك علاقة ذات دلالة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها. ومنه نتأكد من صحة الفرضية الأولى.

02-02- تنص الفرضية الثانية على أن: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم المهنية.

ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن إجابات المبحوثين على:

عبارة (تحديد احتياج العاملين لمهارة استخدام الملاحظات في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب غالباً و 25% أجابوا ب دائماً و 12.5% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات ب نادراً 25% وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,88 وانحراف معياري 1,356 حيث احتلت المرتبة الأولى وأن تركز الإجابة كان في مجال (غالباً)، مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد 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.

وعبارة (تحديد احتياج العاملين للتدرب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و 25% أجابوا ب غالباً و 25% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات نادراً وأبداً تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3,88 وانحراف معياري 0,991 حيث احتلت المرتبة الثانية وأن تركز الإجابة كان في مجال (غالباً) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للتدرب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل.

وعبارة (تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات الاستفادة من نتائج تقويم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائماً و 12.5% أجابوا ب غالباً و 25% كانت إجاباتهم أحياناً، بينما كانت الإجابات ب نادراً تساوي 12.5% وأبداً تساوي 12.5%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,00 وانحراف معياري 1,309 حيث احتلت المرتبة الثالثة و أن تركز الإجابة كان في مجال (غالباً) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات الاستفادة من نتائج تقويم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بعجي 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 المهنية. ومنه تتأكد من صحة الفرضية الثانية.

02-03- تنص الفرضية الفرضية الثالثة على أن: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها.

ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن إجابات المبحوثين على:

عبارة (تحديد احتياج العاملين لخبرات إدارة ورشات العمل بالمؤسسة الرياضية) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 25% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا 12.5% وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,38 وانحراف معياري 0,916 حيث احتلت المرتبة الأولى وأن تركز الإجابة كان في مجال (دائما) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لخبرات إدارة ورشات العمل بالمؤسسة الرياضية.

وعبارة (تحديد احتياج العاملين لخبرات إنجاز الأعمال بسهولة.) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 25% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا 12.5% وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,50 وانحراف معياري 0,756 حيث احتلت المرتبة الثانية وأن تركز الإجابة كان في مجال (دائما) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لخبرات إنجاز الأعمال بسهولة. وهذا يعني أن عملية تقييم الأداء ضرورية لتحديد احتياج العامل لخبرات إنجاز الاعمال بسهولة.

وعبارة (تحديد احتياج العاملين لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة) جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 62.5% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات ب نادرا 12.5% وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,63 وانحراف معياري 0,744 حيث احتلت المرتبة الثالثة وأن تركز الإجابة كان في مجال (دائما) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة صالحى 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. ومنه نتحقق من صحة الفرضية الثالثة.

02-04- تنص الفرضية الفرضية الرابعة على أن: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد السلوكيات الي يحتاجونها.

ويتضح من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن إجابات المبحوثين على:

عبارة (تحديد احتياج العاملين للسلوكيات المطلوبة منهم). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 75% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 12.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,13 وانحراف معياري 0,991 حيث أحتلت المرتبة الأولى وأن تمركز الإجابة كان في مجال (غالبا) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين للسلوكيات المطلوبة منهم.

وعبارة (تحديد احتياج العاملين في إقامة علاقات مع رؤسائهم). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 37.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,13 وانحراف معياري 0,991 حيث أحتلت المرتبة الثانية و أن تمركز الإجابة كان في مجال (غالبا) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين في إقامة علاقات مع رؤسائهم.

وعبارة (تحديد احتياج العاملين لإقامة علاقات مع زملائهم في العمل). جاءت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب دائما و 37.5% أجابوا ب غالبا و 12.5% كانت إجاباتهم أحيانا، بينما كانت الإجابات نادرا وأبدا تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 4,38 وانحراف معياري 0,916 حيث أحتلت المرتبة الثالثة وأن تمركز الإجابة كان في مجال (دائما) مما يشير إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد احتياج العاملين لإقامة علاقات مع زملائهم في العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عائدة عبد العزيز التي توصلت إلى أن عملية تقييم العملية التدريبية يزيد من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت في تحسين سلوكيات العاملين ومنه نتحقق من صحة الفرضية الرابعة.

02-05- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: ليس هناك اختلاف في تحديد احتياجات العاملين يعزى لمتغيرات السن والمستوى الدراسي والمنصب والخبرة المهنية.

من خلال نتائج الجداول (11، 12، 13، 14) يتضح:

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

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

أن مستوى الدلالة ل ف المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور لمتغير المستوى الدراسي أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

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

وتتفق هذه النتائج مع نتائج فضيل التي توصلت إلى أن، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم

أداء العاملين بمؤسسة سونالغاز تعزى لمتغيرات الديمغرافية ومنه نتأكد من صحة الفرضية الخامسة.

03- الاستنتاجات:

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث فيما يخص دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية نستنتج ما يلي:

- ❖ لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها.
- ❖ لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم المهارية.
- ❖ لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها.
- ❖ لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد السلوكيات التي يحتاجونها.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد احتياجات العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، المنصب، الخبرة المهنية).

ومن خلال ذلك نستنتج أن تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية

05-الاقتراحات

- ❖ ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- ❖ ضرورة الاعتماد على سجل يسجل به 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 والقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.
- ❖ يجب أن يحضى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقيته وفعاليته.
- ❖ ضرورة التطوير الدوري لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين من أجل إتخاذ 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.

المراد

قائمة المصادر والمراجع

-المصادر

- القرآن الكريم سورة النمل الآية 19.

-الكتب

- 01- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 02- أحمد ماهر، الاختبارات النفسية واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر، 2003
- 03- بوداود عبد اليمين، متطلبات الاحتراف الرياضي، الدار الوطنية للكتاب، الجزائر 2014.
- 04- حسن أحمد الشافعي :الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 05- حسن أحمد الشافعي :إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2003.
- 06- حسن بلوط :إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
- 07- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 .
- 08-رواية حسن مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002 .
- 09-زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- 10- كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين :الجودة والعمولة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، الطبعة الأولى، دار .الفكر العربي، القاهرة 2004
- 11- محمد حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، دار لفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 12- محمد حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، الأردن،. 2003
- 13- محمد مرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمن إدريس :السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002

14- محمد مرسي جمال الدين :الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية .لمنظمة القرن الحادي والعشرين» ، الدار الجامعية للطبع، مصر، 2003 .

15- محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

16- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 2000.

18- نادية سعد، دليل تقييم برامج التدريب، فلسطين، 2012

19- صلاح الدين عبد الباقي :الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

20- عمار بن عيشي، الاتجاهات الحديثة في التدريب وتقييم أداء الأفراد، الجزائر، 2012.

21- عصام بدوي، البطولات والدورات الرياضية، استضافتها، تنظيمها، إدارتها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2001.

22- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005

23- سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

24 - شحاذة نظمي وآخرون :إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000 .
-القوانين:

01-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون الرياضة 05/13 الصادر في 31 جويلية 2013.

-الرسائل والاطروحات:

01-بعجي سعاد، رسالة ماجستير، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المسيلة 2007.

02-عائدة عبد العزيز علي نعمان، رسالة ماجستير، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، اليمن، 2008

03-موسى محمد أبوحطوب، رسالة ماجستير، فعالية نظام تقييم أداء وأثره على مستوى أداء العاملين، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2009.

- 04- نعيمة فضيل، رسالة ماجستير، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، جامعة الجزائر، 2006.
- 05- نور الدين شنوفي، أطروحة دكتوراه، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 06- صالح عبد القادر، مذكرة ماستر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة ورقلة، 2013.
- 07- صلاح بن دحام السرحاني، رسالة ماجستير، واقع التدريب المهني ومعوقاته في المؤسسات الإصلاحية، جامعة نايف، الرياض، سنة 2010.
- 08- شريفي سلمى، أطروحة دكتوراه، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، جامعة الجزائر 3، سنة 2012.

01- Jacqueline(b), Francoise(k), Martin (M). la fonction ressources humaines. Edition dunod. Paris, 2004.

02 -Jaques FANTANEL et Liliane BENSAHEL: Réflexions sur l'économie du sport. Presses universitaires de Grenoble. France, février 2000.

03 -ZEGHDOUD NABIL Mémoire de magister: Les enjeux économique du sport. Cas du C.M.C. Faculté des sciences économiques et de gestion. option: monnaie et finance. Université d'Alger, 2001.

الملاحة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة مقياس موجهة للمسؤولين بالمؤسسات الرياضية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة

وتنظيم في الرياضة

دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في

تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر

المسؤولين

إشراف الأستاذ:

د/ خوجة عادل

إعداد الطالب:

-دالة محمد

السنة الجامعية: 2015/2014

السادة المسؤولين، الرجاء منكم التعاون معي بملء هذه الاستمارة وذلك في إطار دراسة تتعلق ب: "دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين".

يرجى منكم الاطلاع على عبارات هذ المقياس، والاجابة عليها موضوعية وصرحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها في هذه الدراسة.

يرجى الإجابة بوضع علامة (x) دخل المربع المقابل للإجابة الصحيحة.

القسم الأول: معلومات عامة

ب-السن: 20-25 25-30 30-35 35 فما

ج-المنصب

مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب

هـ-المستوي التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: بيانات أساسية

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المحور الأول: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم المعرفية. من خلال تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية أقوم بـ:						
01	تحديد المعارف والمعلومات التي تنقص العاملين عن عملهم.					
02	رصد المعلومات التي تنقصهم عن كيفية خلق الجو المناسب للعمل					
03	تحديد احتياج العامل لمعرفة الأساليب التي تجعله يزيد من مردوده.					
04	تحديد احتياجاتهم لمعرفة القانون الداخلي للمؤسسة.					
05	تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة الرياضية في معرفة الطرق المرتبطة بأساليب التعامل مع العدد الكبير من المستفيدين.					
06	تحديد احتياج العامل لمعرفة كيفية توجيه المستفيدين داخل المؤسسة.					
07	تحديد احتياج العاملين لمعرفة طرق استغلال إمكانيات المؤسسة.					
08	تحديد احتياجات العاملين لمعرفة كيفية جذب المستفيدين من المؤسسة.					
09	تحديد احتياج العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظيفة.					
10	تحديد احتياج العاملين بالمؤسسة لمعرفة آليات العمل المطلوبة منهم.					

المحور الثاني: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم مهارية.

من خلال تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية أقوم بـ:

					11	تحديد احتياج العاملين لمهارة الاتصال
					12	تحديد احتياج العاملين لمهارة تفسير التعبير اللفظي للإتصال
					13	تحديد احتياج العاملين لمهارة استخدام الملاحظات في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم.
					14	تحديد احتياجات العاملين لمعرفة مهارة استخدام الملاحظة أثناء مقابلة المتعاملين مع المؤسسة.
					15	تحديد احتياج العاملين لمهارة التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التابعة لها.
					16	تحديد احتياج العاملين للتدرب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل
					17	تحديد احتياج العاملين لمهارة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المختلفة.
					18	تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات التحكم في أساليب متابعة العمل.
					19	تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات تنفيذ الاعمال المطلوبة في الوقت المحدد.
					20	تحديد احتياج العاملين للتدرب على مهارات الاستفادة من نتائج تقويم الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة.

المحور الثالث: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها.

من خلال تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية أقوم بـ:

					21	تحديد احتياج العامل لخبرات التعامل مع أساليب تطوير العمل داخل المؤسسة.
					22	تحديد احتياج العاملين لخبرات جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجاز مهامهم.
					23	تحديد احتياج العاملين لخبرة قيادة أعمال المؤسسة بسهولة.
					24	تحديد احتياجات العاملين لخبرة قيادة الاجتماعات المصغرة مع زملائهم داخل المؤسسة.
					25	تحديد احتياج العاملين لخبرات تسيير الاعمال بالمؤسسة
					26	تحديد احتياج العاملين لخبرات إدارة ورشات العمل بالمؤسسة الرياضية.
					27	تحديد احتياج العاملين لخبرات إنجاز الأعمال بسهولة.
					28	تحديد احتياج العاملين لخبرات التعامل مع المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسة
					29	تحديد احتياج العاملين لخبرات تنظيم التظاهرات التي تنظمها المؤسسة.
					30	تحديد احتياج العاملين لخبرات الاستفادة من البيانات الموجودة بالمؤسسة.

المحور الرابع: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد السلوكيات الي يحتاجونها.

من خلال تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية أقوم بـ:

					31	تحديد احتياج العاملين للسلوكيات المطلوبة منهم.
					32	تحديد السلوكيات الجماعية التي يحتاجها العاملين.
					33	تحديد السلوكيات الفردية التي يحتاجها العاملين.
					34	تحديد احتياج العاملين لفن التعامل مع الاخرين.
					35	تحديد احتياج العاملين في إقامة علاقات مع رؤسائهم.
					36	تحديد احتياج العاملين لإقامة علاقات مع زملائهم في العمل.
					37	تحديد احتياج العاملين للسلوكيات التي يتخذونها من أجل الحفاظ على علاقتهم مع الآخرين.
					38	تحديد احتياج العاملين للسلوكيات الإيجابية الواجب اتخاذها أثناء الازمات.
					39	تحديد احتياج العاملين لاكتساب سلوكيات التعامل مع التصرفات السيئة من طرف الزملاء والمستفيدين من المؤسسة.
					40	تحديد احتياج العاملين لسلوكيات تقديم المساعدات للآخرين.

قائمة الاساتذة المحكمين

الكلية أو المعهد	المؤسسة الجامعية	الدرجة العلمية	اللقب والاسم	الرقم
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	جوادي خالد	01
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	زريق عمر	02
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (ب)	بوصلاح النذير	03
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد (أ)	بتقة صونية	04
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد (أ)	هندي نزيه	05

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين

هدف الدراسة: معرفة إن كان لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

إشكالية الدراسة: هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر

المسؤولين؟

الفرضية العامة: لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين.

الفرضيات الجزئية:

- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المهارات التدريبية التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد السلوكيات التي يحتاجونها.
- ليس هناك اختلاف في تحديد احتياجات العاملين يعزى لمتغيرات السن والمستوى الدراسي والمنصب والخبرة المهنية

إجراءات الدراسة:

العينة: تتكون من 08 رؤساء مكاتب ومصالح ومدير بمديرية الشباب والرياضة تم اختيارها بطريقة عشوائية.

المجال البشري: طبق الباحث الدراسة على أفراد العينة والتي شملت رؤساء مكاتب ومصالح ومدير بمديرية الشباب

والرياضة

المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية ادرار.

المجال الزمني: تم إنجاز هذه الدراسة بدية من شهر جويلية 2014 إلى شهر ماي 2015

المهجع المستخدم: اعتمد الباحث على المهجع الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة.

الأدوات المستعملة: مقياس.

النتائج المتوصل إليها:

- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المهارات التدريبية التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد الخبرات التي يحتاجونها.
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد السلوكيات التي يحتاجونها.
- ليس هناك اختلاف في تحديد احتياجات العاملين يعزى لمتغيرات السن والمستوى الدراسي والمنصب والخبرة المهنية

الاقتراحات:

- 01- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- 02- يجب أن يحضى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقيته وفعاليته
- 03- ضرورة الاعتماد على عمليات تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.