

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : إدارة وتسيير رياضي

تخصص : إدارة وتنظيم رياضي



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: صغيور عبد الحليم

تحت عنوان

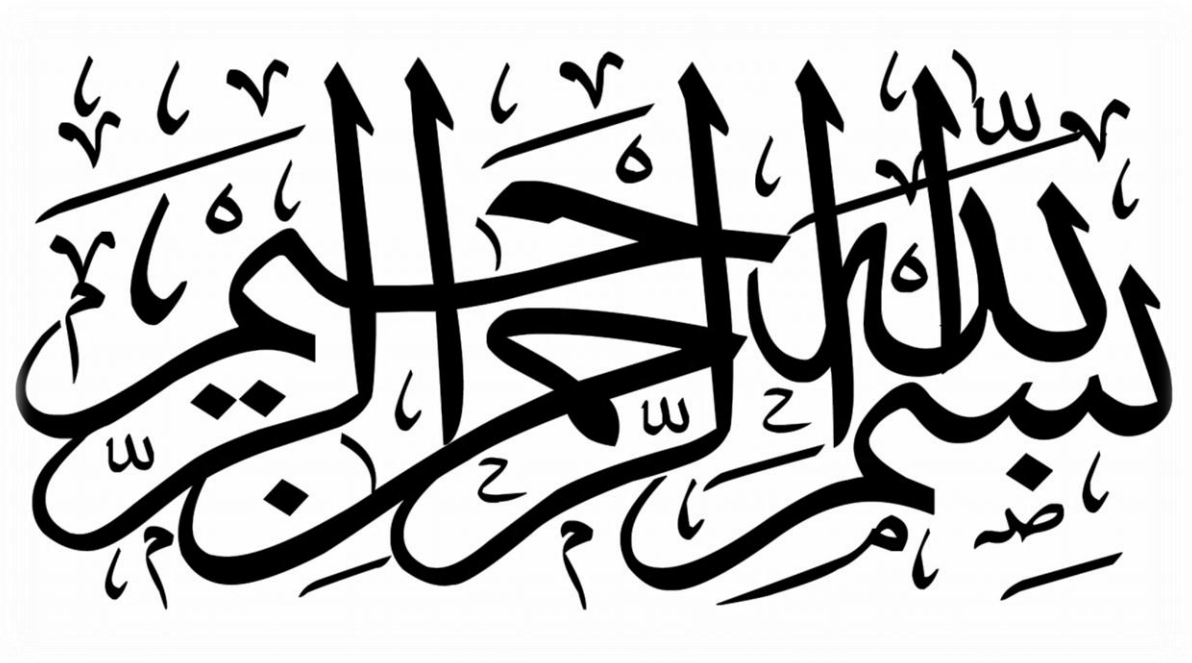
دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء
الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية

-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة-

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة : محمد بوضياف -المسيلة-	د/ مجادي رابح
مشرفا ومقررا	جامعة : محمد بوضياف -المسيلة-	د/ مرنيذ أسامة
مناقشا	جامعة : محمد بوضياف -المسيلة-	أ/ قروش النواري

السنة الجامعية : 2016 / 2017



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر و عرفان

الحمد لله و الشكر أولا و أخيرا لله عز وجل على جزیل فضله و كثير نعمته إذ وفقني لإنجاز هذا البحث.

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" رواه الترمذي عن أبي هريرة
استوجب هنا تقدير الشكر الخالص إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد في إخراج
هذا البحث إلى النور ونخص بالذكر

الدكتور الفاضل " مرینز أسامة "

لتفضله بقبول الإشراف على رسالتي و عرفانا بجميل صبره و حسن توجيهاته ونصائحه وإرشاداته
ونشكر كل إطارات وموظفي مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية عامة
وأساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي خاصة .

إهداء

أهدي عملي هذا إلى أعز ما أملك في الوجود إلى الوالدين

أطال الله في عمرهما وحفظهما.

إلى أخي وأخواتي حفظهم الله وكل عائلة صغيرة من قريب وبعيد.

إلى أصدقائي راجح، سليم، عبد الرشيد، زكريا، صالح، أحمد

عادل، فؤاد

والى جميع من كان حولي فالقلب يدكرهم

إلى كل أصدقاء الدراسة وكل من ساعدني في الجاز

هذا البحث المنواضع

عبد الحليم

المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
-	شكر وعرfan	
-	إهداء	
	المحتويات	
-	قائمة الجداول والاشكال	
أ-ب	مقدمة	
الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة		
4	الخلفية النظرية	I
4	ادارة الموارد البشرية	1
4	مفهوم ادارة الموارد البشرية	1-1
4	وظائف ادارة الموارد البشرية	2-1
5	التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية	3-1
7	التكوين	2
7	مفهوم التكوين	1-2
7	التكوين بالنسبة للمورد البشري	2-2
11	اهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري	3-2
11	مشكلات ومعوقات التكوين	4-2
12	الاداء الوظيفي	3
12	مفهوم الاداء الوظيفي	1-3
12	اهمية الاداء الوظيفي	2-3
13	عناصر الاداء الوظيفي	3-3
14	طرق تحسين الاداء الوظيفي	4-3
14	الدراسات السابقة والتعليق عليها	II

الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة

18	الكلمات الدالة في الدراسة	1
21	اشكالية الدراسة	2
22	اهداف الدراسة	3
23	اهمية الدراسة	4
23	فرضيات الدراسة	5

الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة

25	الدراسة الاستطلاعية	1
25	المنهج المتبع في الدراسة	2
25	مجتمع وعينة الدراسة	3
26	ادوات جمع البيانات	4
28	اجراءات التطبيق الميداني للدراسة	5
28	الاساليب الاحصائية	6

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها و تفسيرها

29	عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان	1
53	تحليل النتائج في ضوء الفرضيات	2

الفصل الخامس: استنتاجات و اقتراحات

57	استنتاجات عامة	1
57	الاقتراحات	2
57	الافاق المستقبلية للدراسة	3
58	قائمة المراجع	4
-	الملاحق	5
-	ملخص الدراسة	6

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	الشكل رقم (01)
29	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)	الشكل رقم (02)
30	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)	الشكل رقم (03)
31	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)	الشكل رقم (04)
32	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)	الشكل رقم (05)
33	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)	الشكل رقم (06)
34	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)	الشكل رقم (07)
35	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)	الشكل رقم (08)
36	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)	الشكل رقم (09)
37	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09)	الشكل رقم (10)
38	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)	الشكل رقم (11)
39	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)	الشكل رقم (12)
40	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)	الشكل رقم (13)
41	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13)	الشكل رقم (14)
42	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14)	الشكل رقم (15)
43	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15)	الشكل رقم (16)
44	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (16)	الشكل رقم (17)
45	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (17)	الشكل رقم (18)
46	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (18)	الشكل رقم (19)
47	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (19)	الشكل رقم (20)

48	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (20)	الشكل رقم (21)
49	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (21)	الشكل رقم (22)
50	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (22)	الشكل رقم (23)
51	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (23)	الشكل رقم (24)
52	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (24)	الشكل رقم (25)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	يمثل درجات الاستبيان	الجدول رقم (01)
27	يمثل معاملات الارتباط لبيرسون	الجدول رقم (02)
28	يمثل معامل ثبات اداة الدراسة	الجدول رقم (03)
29	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01).	الجدول رقم (04)
30	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02).	الجدول رقم (05)
31	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03).	الجدول رقم (06)
32	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04).	الجدول رقم (07)
33	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05).	الجدول رقم (08)
34	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06).	الجدول رقم (09)
35	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07).	الجدول رقم (10)
36	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08).	الجدول رقم (11)
37	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09).	الجدول رقم (12)
38	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10).	الجدول رقم (13)
39	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11).	الجدول رقم (14)
40	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12).	الجدول رقم (15)

41	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13).	الجدول رقم (16)
42	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14).	الجدول رقم (17)
43	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15).	الجدول رقم (18)
44	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (16).	الجدول رقم (19)
45	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (17).	الجدول رقم (20)
46	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (18).	الجدول رقم (21)
47	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (19).	الجدول رقم (22)
48	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (20).	الجدول رقم (23)
49	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (21).	الجدول رقم (24)
50	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (22).	الجدول رقم (25)
51	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (23).	الجدول رقم (26)
52	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (24).	الجدول رقم (27)
53	يوضح نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين	الجدول رقم (28)
54	يوضح نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين	الجدول رقم (29)
55	يوضح نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين	الجدول رقم (30)

مقامت

مقدمة

منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية، وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها لما يضمن لها الاستمرار والاستقرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا، فأصبحت المنظمات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لان هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منشأة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمنشأة المنافسة لها. ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، أصبح من الضروري للمنظمات مواكبة هذا التقدم عن طريق التكوين و الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف، و خبرات، و إحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من اجل أداء أعمالهم.

لذلك فان المنظمات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من اجل الحصول على مردود ايجابي لها وللأفراد.

إن التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق والريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهارتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من اجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المنظمة.(فوزية، 2010، ص08)

ويعتبر التكوين حق من الحقوق التي ما فتئ يطالب بها العامل في الإدارة الرياضية منذ مدة غير بعيدة إلى أن تم تكريسه في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت مختلف القوانين تعترف به كحق من حقوق العامل مثله مثل الترقية المهنية والتطور التكنولوجي لوسائل العمل الحديثة وأصبحت أغلبية التشريعات تعتبره أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية لمواردها البشرية في الإدارة الرياضية وضمان تنمية المجال الرياضي وجعلت من الترقية إجازا للعامل عن تنمية معارفه ومؤهلاته المهنية ومن هنا يكون الهدف المرجو من التكوين هو الرقي بالعنصر البشري وتحسين ظروف معيشتة عن طريق رفع مستوى أداءه الوظيفي.

وبهذا ظهرت حاجتنا إلى إجراء هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لعاملي الإدارة الرياضية من إجراء دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى خمسة فصول هي كالاتي:

الفصل الأول (الخلفية النظرية والدراسات السابقة): يتضمن اربع نقاط أساسية هي:

أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية ، وظائف إدارة الموارد البشرية ، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: مفهوم التكوين ، التكوين بالنسبة للمورد البشري، أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري، معوقات التكوين .

ثالثاً : الأداء الوظيفي ، مفهوم الاداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي ، طرق تحسين الأداء الوظيفي .

رابعا : الدراسات السابقة ومناقشتها .

الفصل الثاني (الإطار العام للدراسة): يتناول هذا الفصل خمسة عناصر مهمة في دراستنا هي :

الكلمات الدالة ، الإشكالية ، الأهداف ، أهمية وفرضيات الدراسة.



الفصل الثالث (الإجراءات الميدانية للدراسة): يتضمن هذا الفصل:
الإجراءات الميدانية للدراسة، منهج ومجتمع وعينة الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.
الفصل الرابع (عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها): يتضمن هذا الفصل ثلاث عناصر رئيسية هي:
ثانيا: عرضا وتحليلا لنتائج محاور الاستبيان.
ثالثا: تحليلا للنتائج في ضوء الفرضيات.
الفصل الخامس (استنتاجات واقتراحات): اشتمل الفصل على:
أولا: استنتاجات عامة حول الدراسة.
ثانيا: اقتراحات قد تكون مفيدة للباحثين في هذا المجال مستقبلا.
ثالثا: آفاق مستقبلية للدراسة.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

I- الخلفية النظرية

1- إدارة الموارد البشرية

2- برامج التكوين

3- الأداء الوظيفي

II- الدراسات السابقة والتعليق عليها

I- الخلفية النظرية :

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية : لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين و المؤلفين ، و في ما يلي البعض من هذه التعاريف : عرف وليام سيكولا " W_SIKULA " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة ، الاختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية ، التعويض و المرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين . (عبد الباقي ، 2001 ، ص16)

1-1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي.(عمر وصفي عقيلي ، 1991، ص 5).

- المجموعة الأولى: و تهدف إلى تحقيق و زيادة المقدرة على الأداء، و تشمل الوظائف التالية:

1. الاستقطاب والاختيار: و يتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات التي تحتاجها الوظيفة و العمل ، و ذلك ليتم تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه ، فمن المعروف أن تحقيق الفرد النجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكانياته في أدائه لعمله، مما يدخل السعادة إلى نفسه و يرفع من روحه المعنوية.

2. التدريب: و من خلاله يمكن تنمية و تحسين القدرات و المهارات و الخبرات المتوفرة لدى العاملين ، مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل .

3. تخطيط و تنفيذ برامج جيدة للأمن الصناعي و تهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، و التهوية، الحرارة المناسبة ... الخ، مما يساعد العاملين على الأداء، و رفع إنتاجهم، و المحافظة على سلامتهم من أخطار الأعمال التي يؤديها داخل أماكن العمل.

- المجموعة الثانية: تهدف إلى تحقيق و زيادة الرغبة في العمل، و إدخال السعادة إلى نفوس العاملين، و رفع روحهم المعنوية، و تشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية:

1. وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية و المعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة و على أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، و على رأس هذه الحوافز الأجر المناسب و العادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسباً للعاملين.

2. المعاملة الحسنة للعاملين من خلال تنفيذ برنامج يخدم هذا الغرض و يساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل و الخاصة أيضا و توفير معاملة إنسانية لهم، و تجنب الاستخدام اللاإنساني لجهودهم، و توفير حرية التفكير و الرأي لهم، و المحافظة عليهم، و إقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم.

3. تقدير جهود العاملين المبذولة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل، و ذلك باستخدام قياس الكفاءة. (عبد الباقي, 2001, ص 106).

- المجموعة الثالثة: و تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى و الثانية في تحقيق أهدافها و تشمل على الوظائف التالية:

1- تخطيط القوى العاملة و تصميم و تحليل الأعمال ، حيث من خلالها يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب و البعيد.

و تحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفات المحددة.

2- تقويم الوظائف، و بموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب و العادل لها.

3- بحوث الأفراد و تهدف إلى القيام بدراسات سلوكية و غيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها و أداء عملها.

1- 2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية : فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات

الفرع الأول: زيادة الاعتمادات على التكنولوجيات الحديثة

لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيودا على الإدارة، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الاستغناء على بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتتلاءم و تتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

الفرع الثاني: التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية، و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص(و هو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال، كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانه و إجازات الحمل، الولادة، و الرضاعة. و على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب

لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.(عبد الباقي, 2001, ص 107).

الفرع الثالث: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية

الفرع الرابع: تغير القيم و الاتجاهات

تلعب القيم و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل و قد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء و الانتاجية و من أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغير و التجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير و حل المشكلات، و تفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف و قوة تأثير العلاقات الانسانية و الصلات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت . (عبد الباقي، 2001، ص 108).

الفرع الخامس: العائد و التعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى و عدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، و ضعف مستوى الأجور و عدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي. و عدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، و أيضا عدم فعالية الحوافز السلبية و هذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين و تحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

الفرع السادس: زيادة حجم القوى العاملة

كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهاراتهم و هذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين: (حاروش، 2011، ص 82)

الأولى: ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين و يجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.

الثانية: لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة و المهارة و الإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين و مهاراتهم و قدراتهم الإدارية.

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، و ذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية المتجددة.

الفرع السابع: التشريعات و اللوائح الحكومية

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار و التعيين، الأجور و المرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب و الحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين و أخيرا التقاعد و الاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها. (حاروش، 2011، ص82)

2- التكوين:

2-1 مفهوم التكوين: يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (زكي محمد هاشم ، 1989، ص 255).

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر. (أحمد طاطار ، بدون سنة نشر، ص88).

2-2 التكوين بالنسبة للمورد البشري

الفرع الأول: تقييم الأداء الفردي

أولاً: تحسين السلوك الفردي : على الرغم من أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه من السهل أيضا تقييمها، فيساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للفرد و التخطيط للتقدم المستقبلي

في العمل و عند تقييمنا للسلوك الفردي سوف نتطرق إلى الطرق التي يتبعها العمل في أداء عمله وعاداته في العمل وفيما يلي أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقسيمها. (زهير ثابت. 2001. ص 99,100).

1. التخطيط: يمثل القدرة على النظر إلى الأمام لوضع برنامج عمل ناجح
2. تحديد الأولويات: مهارة العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها هل يقوم بالأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟.
3. التفويض: قدرة الفرد على توزيع العمل على المرؤوسين المؤهلين وإعطائهم الصلاحيات المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
4. حل المشكلات: مهارة الفرد في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة وجمع المعلومات المرتبطة بها وتوليد البدائل واختيار البديل الأنسب لأنسب حل.
5. اتخاذ القرارات: الاهتمام برغبة الفرد في الحكم على الأمور واتخاذ إجراء إزائها، وتحمل مسؤولية هذه الأحكام .
6. القيادة: اهتمام الفرد بتوجيه الآخرين وكذلك رغبة الآخرين في دعم وتقبل مجهوداته القيادية.
7. الاتصالات الشفهية: مهارات العامل في التعبير الشفوي عن الأفكار بوضوح مع الآخرين، هل يحرص العامل على صدق ووضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟.
8. الاتصالات الكتابية: قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره بدقة ووضوح الخط وتنسيقه وسلامة قواعد اللغة، وتركيب الجمل.
9. العلاقات الشخصية: الاهتمام بفعالية الفرد في التعامل مع الآخرين، هل الفرد حساس ويتجاوب مع مشاعر الآخرين؟
10. الرقابة: قيام بقياس التقدم في العمل وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة العمل.

ثانيا- الحوافز وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجيات الأفراد ذاتهم، (صالح عودة سعيد. 1994 ص312).

ثالثا- الترقية : تمثل الترقية حافز للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية، وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها:

1. الترقية على أساس الكفاءة : يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، ضمن المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهارته، هذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية إلا أن هناك كثير من الصعوبات للتطبيق ومن أهم هذه الصعوبات :عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف فنظام تقارير الأداء يشوبه كثير من العيوب مثل التحيز، عدم الموضوعية وغيرها ... الخ.

والاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عمله لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الأعلى المرقي إليها، وعلى ذلك فمن المفضل الاعتماد على مقياس إضافي إلى جانب الكفاءة الحالية للحكم على كفاءته ونجاحه في الوظيفة الأعلى ذات صلاحيات والمسؤوليات الأكبر، ولكن ذلك يصعب تحقيقه فقد لا يمكن التنبؤ بقدرات الشخص في المستقبل، فالقدرات ذاتها تتوقف على مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة وموضوعية وبشكل كمي. (عبد الباقي، 2001، ص 321).

2. **الترقية على أساس الأقدمية:** تفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية نظرا للعيوب والمشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة، ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنشأة بصفة عامة ويرجع أسباب تفضيل المنشآت لهذا إلى النواحي التالية:

أ- أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة

ب- أن هذا قد يكون موضوعا أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، ويقل ذلك من وجود خلاف بين الإدارة والعاملين .

ج- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقدير وأهمية حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف الأعلى

د- إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب تنمية كفاية العاملين. (عبد الباقي، 2001، ص 322).

3. **الكفاءة والأقدمية معا:** قد تتبع المنشأة الأساسيين معا، معظم المنشأة تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي مدة الخدمة أهمية فهي تختار للترقية ألف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة، يفضل الشخص الأطول خدمة.

تهدف الترقية إلى خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى، زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، والتكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للمنشأة. (صالح عودة، 1994، ص 324).

رابعا: **الأجور والمرتبات:** الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمرتبات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه، إذا أن الأجور تعتبر من الحوافز المادية التي يسعى العاملون للحصول عليها، وذلك ببذل قصارى جهدهم. وسوف نتعرض إلى المصطلحات والتعاريف الخاصة بالأجر.

فيقصد الراتب الأساسي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله الذي يبذله في المنشأة وله وجهان: الأول: يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية من الفرد.

والثاني: يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة. (أحمد ماهر، 1995، ص 186، 187).

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الفردي

أولاً- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم، تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

ثانياً- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.

ثالثاً- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل تقديم النصح والتوجيه لهم.

رابعاً- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة

خامساً- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذا أن المقيم يجب أن يعرف الكثير من يقيمه.

سادساً- يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المحتملة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة. (شاوش، 1996، ص 88، 89).

سابعاً- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ثامناً- يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم. (وصفي عقيلي، 1991، ص 169).

تاسعاً- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.

عاشراً- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله، ومعرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.

الحادي عشر- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.

الثاني عشر- إشعار الموظف بالمسؤولية، أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه الوظيفي موضع تقييم من قبل الإدارة ورؤسائه وإن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه

واتجاه العمل الذي يؤديه وسوف تجده يتفانى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة والرؤساء المباشرين

الثالث عشر- وسيلة لضمان عدالة المعاملة ،حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ،ترقية ،زيادات في الأجر... الخ. وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أيضا أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تمييز أو تميز فرد على آخر كما أن قياس الأداء يقل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي فرد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت. (وصيفي عقيلي، 1991، ص 170)

2-3- أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري

- 1) مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - 2) تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية
 - 3) تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
 - 4) مساعدة العاملين على الإنجاز و اكتساب الثقة بالنفس.
 - 5) تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وجعلها مكانا جيدا للعمل والحياة معا
 - 6) تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل.
 - 7) مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة.
 - 8) زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
 - 9) تحقق الملاءمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعاته والفرد والمنشأة. (بوعود ، 2002، ص 68).
- 2-4- مشكلات ومعوقات التكوين:** إن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين . أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
 - عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
 - اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها و أهمية الدور المنوط بها.
- (بوفلجة، 1993، ص 77.78)

هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله و هذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منفعة لهم و للمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم

- ←
- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس ، فالتكوين علم له منهجته و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه ، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين. (عبد الفتاح، 2001، ص52)
 - عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي و لا يكون ممكنا.
 - افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين. (بوخمم، 2011 ، ص88)

3- الأداء الوظيفي

3-1 مفهوم الاداء الوظيفي :

- * " الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به". (بدوي، 1984، ص166)
- * ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج". (رواية حسن أ، 2003، ص209)
- * " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية. (مزهودة، 2001، ص86)

3-2 أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتتيح منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتتيح مادة جديدة تحقق اهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى خدمات ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة. (الدحة ، 2001، ص98، 99).

○ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فغن ذلك يُعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. (إبراهيم فيصل، 2008، ص40).

فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الاداء بها. (طلال، 2004، ص38).

○ كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (إبراهيم فيصل، 2008، ص40).

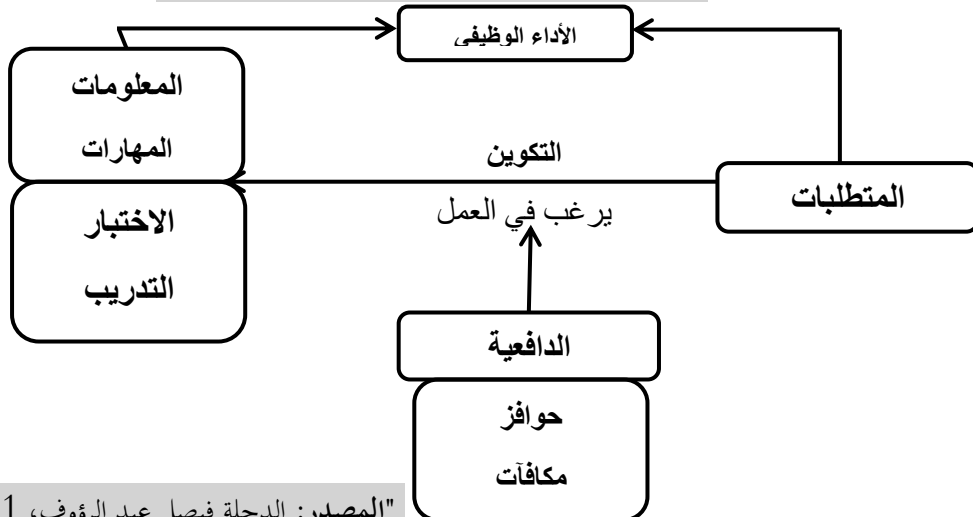
3- ب- عناصر الأداء الوظيفي: هناك عدة عناصر أو مكونات للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي: (العميرة، 2003، ص52).

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. ويبين الشكل التالي مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



"المصدر: الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص123"

3-3 طرق تحسين الأداء الوظيفي: يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والاداء الوظيفي للعاملين للمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، المعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي: (إبراهيم فيصل، 2008، ص42).

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- الإدارة بالأهداف.
- المشاركة والعمل الجماعي.
- تصميم العمل (الوظيفة).
- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.
- استخدام أساليب عمل محسنة.

كما يتطلب اداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الخليفة زياد سعيد، 2007، ص43).

الجودة - الإنتاجية - التكنولوجيا - التكلفة.

يؤكد توازن هذه العناصر ان توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة تحسين الجودة الشاملة".

II- الدراسات السابقة

1: الدراسات التي تناولت برامج تكوين الموارد البشرية

1-1 دراسة (زكلال يمينة، 2013)، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التسيير تحت عنوان " اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف عن اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي ، كما هدفت الدراسة ايضا الى تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى اداء العاملين ، ومن اجل تحقيق الاهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة طهراوي ،ولتحقق من فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالطرق الاحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري ، معامل الفاكرو نباخ وغيرها

ومن أهم النتائج المتحصل عليها وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التكوين واداء الموارد البشرية، وكذا وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية واداء الموارد البشرية ، ووجود اثر ذو دلالة احصائية بين اختيار المكونين واداء الموارد البشرية

1-2 دراسة (فوزية شيباني، 2010)، وكانت بعنوان: " دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي". وكانت من أجل نيل شهادة ماجستير ، كان الهدف من الدراسة هو تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في

السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع.

فيما شملت عينة البحث عدداً من أعوان الأمن والبالغ عددهم 115 عون ثم تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. من أهم النتائج المتوصل إليها انه من منظور أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جداً بين البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي. كما يرى أعوان الأمن أن البرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي.

1-3 دراسة (عبد العزيز نعمان، 2008)، الدراسة من أجل نيل شهادة ماجستير في العلوم الأمنية تحت عنوان "مدى توافق برامج التكوين للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافق برامج التدريب للعاملين السعوديين في أمن سفارات خادم الحرمين الشريفين مع متطلبات أدائهم الوظيفية واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث 250 عامل، واستخدمت الاستبيان كأداة في الدراسة ومن أهم النتائج المتوصل إليها انه هناك علاقة وطيدة بين برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم، وكذا وجود معوقات تحد من استفادة منسوبي أمن السفارات من التدريب لأجل تحسين أدائهم الوظيفي، وانه هناك عوامل تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات.

1-4 دراسة (توهامي عبد الحميد، 2006)، تحت عنوان "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة"، وكانت الدراسة من أجل نيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية.

وهدفت الدراسة الى كيف يمكن تقييم الدور الذي تقوم به نشاط الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، شملت عينة البحث الأطباء (60) في المستشفى الجامعي-الحكيم بن باديس- بقسنطينة، وتوصل الباحث إلى ان التدريب يهدف إلى تحقيق الاهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وكذا تم التوصل الى ان برامج التدريب تؤدي إلى ترسيخ أخلاقيات العمل من أجل الحد من مشاكل الأداء.

2: الدراسات التي تناولت الاداء الوظيفي

1-2 دراسة (محمد النور، 2012) دراسة من أجل نيل شهادة ماجستير دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني هدفت الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الاردنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من (381) عاملا ، واستخدم الاستبيان كأداة في الدراسة وتوصل الباحثة إلى أن وجود اثر ذو دلالة احصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي ، حيث بلغت قيمة الفا (52.029)، وكذا وجود اثر ذو دلالة احصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي حيث بلغت T(4.296) ، ووجود اثر ذو دلالة احصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي حيث بلغت قيمة T(3.563) وجميع القيم السابقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05=α)

2-2 دراسة (شامي صليحة، 2010) دراسة من أجل نيل شهادة ماجستير. تحت عنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث 38 عامل، واستخدمت الاستبيان كأداة في الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى أنه توجد توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة حول التكنولوجيا كأحد محاور المناخ التنظيمي، وايضا وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري الحوافز كأحد محاور المناخ التنظيمي، ومنه وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

2-3 دراسة (دياب الجنيدي، 2010): تقنيات الاتصال الاداري ودورها في تطوير الاداء الوظيفي دراسة حالة على الادارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني وكانت الدراسة من أجل نيل شهادة ماجستير وهدفت الدراسة إلى التعرف عالتعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الاداري وتطوير الاداء الوظيفي واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ثم معرفة درجة تلك العلاقة، كما استخدم الباحث استمارة استبيان هذا وشملت العينة (184) مديرا ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ (612) مديرا ومديرة من ثماني وزارات خدمية رئيسية عامل وتوصل الباحث إلى ان الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الاداري الشفوية والكتابية في الادارة الوسطى في القطاع الحكومي كانت بدرجة مرتفعة، اما الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الاداري الالكترونية في الادارة الوسطى في القطاع الحكومي كانت بدرجة متوسطة.

4- التعليق على الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة والدعم القوي للباحث، فبرجعونا إلى دراسة (فوزية شيباني، 2010)، وكانت بعنوان: "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"، أفادتنا في جانبها النظري من خلال المعارف التي تضمنتها عن البرامج التكوينية، أما دراسة (شامي صليحة، 2006) تحت عنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، حيث أفادتنا هاته الدراسات في دعم الإطار النظري وخاصة من خلال المعلومات المتعلقة الاداء الوظيفي، و أيضا أفادتنا، في بناء الاستمارة، ووضع الخطة، و اختيار الأدوات المناسبة، و صياغة الفروض. وهناك أوجه تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة التي تتمثل في ان الدراسة الحالية تتناول موضوع دور برامج التكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في الادارة الرياضية، وأيضا لتناولها الجانب الرياضي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة فيما كانت الدراسات السابقة تتناول مجالات مختلفة عن المجال الرياضي، كما نلاحظ ان هناك اوجه اتفاق حيث ان جميع هاته الدراسات استخدمت نفس منهج البحث والذي هو "المنهج الوصفي" وكذا بالنسبة لأداة جمع البيانات التي كانت استمارة الاستبيان في جميع الدراسات.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة

2- الإشكالية

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الموضوع

5- فرضيات الدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة

1-1- الموارد البشرية :

- لغة: يعرف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية Human Resources: بالتالي

"يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنشأة". (التويجري، 1993 ص334)

- اصطلاحاً: هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة. (نادر، 2000، ص27)

- "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى نجيب، 2000، ص17)

- إجرائياً: في دراستنا هذه هم كل الافراد العاملين في مديرية الشباب والرياضة

1-2- التكوين

- لغة: كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه. (البيساني، 1986، ص662).

أما كلمة التكوين في اللغة اللاتينية "Formation" فتعني اكتساب معلومات متخصصة في ميدان التربية أو الثقافة .

(Pluri-dictionnaire, p 596)

- اصطلاحاً:

- يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على أنه:"برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات" (وصفي عقيلي 2002، ص12).

- ويعرفه "filippo" على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين". (جيمس سي كراج، 2004، ص34).

- ويعرفه "David king" هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال". (بوب باورز، 2002، ص19).

- وكذلك هو "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات؛ لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية ولا سيما العولمة

وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح وأخيرا لتعير متطلبات العملاء؛ لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها). اليوم ولن تكون كذلك " (نور الدين حاروش، 2011، ص71).

- أما "الفريد مارشال فيري": أن فئة متعلمة ومدرية من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة؛ وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرهم لمصالحهم، وبهدف الارتقاء بمستوى المعيشة، وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع. (طاهر محمود الكلاله، 2011، ص 100).

- التكوين إجرائيا: يقصد به في هذه الدراسة عملية تعديل ايجابي لسلوك الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم من الناحية المهنية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات وتنمية المهارات التي يحتاج إليها من أجل رفع مستوى كفاءته وأدائه الوظيفي.

1-3- البرامج

- لغة: الورقة الجامعة للحساب. (تريسي ويليام، 2004، ص756)

- اصطلاحا: هو تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا بحيث يجعلها معدة للتنفيذ، ويقوم مدير العلاقات العامة باختيار الموضوعات التي تحقق هدف المنظمة، والتي تدور حولها والشخصيات اللازمة لتنفيذ البرامج. (عبد الفتاح، 2001، ص210).

- إجرائيا: هي كل ما يقدم من خدمات للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بهدف تنمية معارفهم وتقييم سلوكهم.

1-4- برامج التكوين:

- اصطلاحا: هي الأداة التي تربط الاحتياجات التكوينية بالأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين، بالمادة العلمية والوسائل والأساليب التكوينية مع بعضها البعض وبطريقة تكون ذات علاقة فيها بهدف تنمية القوى البشرية لأجل تحقيق أهداف المنظمة. (محمد عبد الفتاح ياغي، 1986، ص 121).

- برامج التكوين إجرائيا: يقصد بها في هذه الدراسة جميع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها وزارة الشباب والرياضة من أجل تحقيق نمو شامل للموظفين وتحسين أدائهم حسب احتياجاتهم التكوينية.

1-5- الأداء

- لغة: يعني العمل أو الإنتاج، فالأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه. (صلاح الدين عبد الباقي، 2009، ص153)

- اصطلاحا: هو سلوك يحدث نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون (مصطفى نجيب شاوش، 2005، ص87)

- ويعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد المخرجات و ذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. يرى ويلين و هانغر أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط. (wheelen and hunger,2002,p24)

1-6- الأداء الوظيفي

- لغة : الفعل من كلمة أداء perform : يؤدي وينجز ، يؤدي وفقا لعرف معين يعمل (الدحة فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص21) تعني كلمة **performance** النجاح الملاحظ و المستغل. (larousse de poche, 2000,p 544). كما تعني محافظة طرني عقد على وعد أو اتفاق قطعه وقيامه بما هو مطلوب منه (dictionary of economics, 1999,p 298). والاداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية (Performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (خطاب عايده، 1989، ص439)
- اصطلاحا: وتطلق كلمة الأداء على عدة معاني فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها والالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف ومهام الوظيفة، وبالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وكذا تحمل الأعباء والمسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه. (علي محمد عبد الوهاب، 1981، ص21)
- و يعرفه حسن رواية بقوله "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (حسن رواية محمد، 1999، ص216).
- ويعرفه عاشور صقر على انه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس اداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء". (عاشور أحمد صقر، 2005، ص25).
- كما يعرفه إبراهيم فيصل على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة". (إبراهيم فيصل، 2008، ص38).
- إجرائيا: هو قيام العامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بالعمل المنوط به على أكمل وجه.

1-7- مفهوم الادارة الرياضية

- اصطلاحا: هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة. (سامر عبده ، 2012 ، ص25)
- الادارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية واخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات. (بوداود، 2014، ص51)
- إجرائيا: في دراستنا هو نشاط يقوم به افراد قادرين على استخدام المتاح لتوجيه العاملين نحو تحقيق اهداف مديرية الشباب والرياضة

2- إشكالية الدراسة

لقد ساهم التطور والتقدم السريع لمختلف المعارف العلمية، في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطورا ومواكبة لمختلف التغيرات التي حدثت على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة أو التنظيم، من حيث اعتمادها على الأفراد العاملين بها، وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد، وذلك من اجل ضمان أكبر لاستقرارها. (نجم العزاوي، 2006، ص11).

ويعد المورد البشري في المنظمات الرياضية من أهم الموارد فهو يمثل المحرك الأساسي في حركيتها ومن ثمة فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة عالية، حيث ان للعاملين دورا حاسما في قيام المنظمة و بقائها و نموها و المساهمة في تطويرها و تحديد مكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية و عدم الاستقرار، وهذا لتمكين المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية، التكنولوجية و المعرفية على حد سواء بفضل التسيير الحسن للإدارة و التكيف مع التحولات الحالية و المستقبلية و خاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات و تطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المنظمات عامة والرياضية خاصة التفكير الجدي في تنمية و ترقية اداراتها وهاذا عن طريق موظفيها بتحديد و تحديث معلوماتهم و تعديل اتجاهاتهم و ذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة او خارجها. (بودوية، بدون سنة نشر، ص12).

كون التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق والريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم بما يخدمهم ويخدم المنظمة، بحيث لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه (شيبانيفوزية، 2010، ص45) ولقد تزايد الاهتمام بالمشكلات الإدارية في كثير من الدول النامية، حيث اتخذت إجراءات متعددة لإحداث التطور في المجال الإداري، غير أنه قد تبين أن مشكلات الإدارة ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية، بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية حيث ظهر أن مشكلات العنصر البشري الناشئة عن السلوك الإنساني في الإدارات تحتاج إلى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء السلوك الظاهر. واتضح انه على الرغم من أهمية العناصر المادية أو التقنية في أي منظمة، إلا أن الفرد يبقى العنصر الرئيسي الذي يستطيع أن يوظف تلك العناصر لتحقيق أكبر قدرة من الفعالية، لذا تسعى المنظمات بشكل مستمر لتأهيل العنصر البشري ليبقى دائما متمتعا بأرقى درجة من الكفاءة وأعلى مستوى من المهارة، وليتمكن من أداء مهام وظيفته على نحو فعال.

ونظرا لأهمية التكوين لجأت الدول العربية إلى الاهتمام بتكوين مواردها البشرية باعتباره جزءا رئيسيا من استثماراتها، وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين على مختلف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها.

والمنظمات الجزائرية مرت بعدة مراحل منذ الاستقلال، فمن التسيير الذاتي إلى التوجه الاشتراكي، وإعادة الهيكلة ثم الخصوصية، هذه التحولات والتطورات لم تكن نتيجة تخطيط مسبق، فكان لها تأثير بالغاً على الإدارة الرياضية، من حيث اهتمامها بالموارد البشري وخاصة فيما يخص التكوين، فمن منظمة تصرف مبالغ ضخمة على هذه العملية التكوينية إلى منظمة ترى في التكوين زيادة في الأعباء والتكاليف، وبالتالي فأَنْ هذه السياسات التكوينية كان لها أثر على أداء العمال.

و لتسليط الضوء على دور برامج التكوين في ظل ما تقدم، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل لبرامج تكوين الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية؟

و ينبثق تحت هذا التساؤل تساؤلات جزئية هي كالتالي:

- هل لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية؟
- هل لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية؟
- هل لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية؟

3- أهداف الدراسة :

استهدفت الدراسة تحديد دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لعاملتي الإدارة في المجال الرياضي وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة دور برامج التكوين في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- الوقوف على دور برامج التكوين في إثارة الدافعية نحو العمل في الإدارة الرياضية.
- معرفة دور برامج التكوين في تحقيق الانتماء الوظيفي للعمال في الإدارة الرياضية.

4-أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من دور برامج التكوين ومعرفة مدى فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية. وتبرز هذه الأهمية بصفة خاصة في إطار الصعوبات التي تعترض عملية التكوين وتقويمها، والعوامل الكثيرة التي تتداخل فيها. والآثار المتعددة التي تترتب عليها.

وتنبع أهمية البحث أيضا من الإثراء العلمي الذي يمكن أن يضفيه في مجال التكوين الإداري وتنمية القوى البشرية وتغيير السلوك التنظيمي في إطار زيادة فعالية البرامج التكوينية الموجهة للإدارة الرياضية.

كما تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة منه في دراسات مستقبلية والتي يُؤمل أن يسفر عنها هذا الجهد العلمي في تعظيم الجوانب الإيجابية وتفادي الجوانب السلبية المصاحبة للبرامج التكوينية المقدمة للعاملين في الإدارة الرياضية.

5- فرضيات الدراسة

5-1- الفرضية العامة

لبرامج تكوين الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية.

5-2- الفرضيات الجزئية

- لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المنع في الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

6- الأساليب الإحصائية

1- الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة و صياغة فرضيات البحث على ضوءها .

ويعرف (ماتيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة. (ماتيو جيدير، بدون سنة لنشر، ص 26، 27).

وفي دراستنا " دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لعمال الادارة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة "، قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة، حيث أطلعنا على بعض الحقائق المتعلقة بالعمال داخل مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مثل عدد العمال ومختلف المصالح والأقسام الموجودة على مستوى المديرية، وهذا كان ابتداء من يوم 15-01-2017 الى غاية 19-01-2017.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية. (الراجحي، 2003، ص78).

كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجا إليها الباحث، بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة. (مسعد، 2003، ص32).

حيث أن " التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى". (بن عبد الله الغامدي، 2006، ص86).

"المنهج الوصفي لا يتمثل فقط في جمع البيانات و المعلومات و تبويبها و عرضها بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات و المعلومات، حيث يفسرها من أجل الوصول للحقائق والتعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية". (ربحي مصطفى، 2000، ص44).

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي

3-مجتمع وعينة الدراسة

1-3 مجتمع الدراسة

يعرفه (Grawitz) على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات"

. (أنجرس، 2004، ص298).

يتكون مجتمع دراستنا من جميع عمال ادارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 30 اداري حسب رئيس مصلحة الإدارة بالمديرية، السيد: فتحي محمد، وفي ضوء هذه المعطيات يمكن تحديد عينة البحث.

3-2 عينة البحث وكيفية اختيارها

يمكن تعريف عينة البحث على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين". (أنجوس، 2004، ص204).

اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلى أن عدد عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة متوسط، وهذا ما سهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع 25 استمارة استبيان واسترجاع 25 منها، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

3-3 ضبط متغيرات الدراسة: بالاستناد إلى فرضيات الدراسة تبين لنا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

3-3-1 المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (عبد المجيد، 2000، ص87). وفي دراستنا هذه فقد قمنا بتحديد المتغير المستقل على أنه برامج التكوين.

3-3-2 المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة هي المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة للتجربة. (عبد المجيد، 2000، ص90).

وقد قمنا بتحديد المتغير التابع على أنه رفع الأداء الوظيفي.

4- أدوات جمع البيانات

الاستبيان : الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها" (البلداوي، 2007، ص22)، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا الاستعانة بإستبانة الباحثة شيباني فوزية المستخدمة (2010) وتم تكييفها حسب دراستنا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن البرامج التكوينية وكذا الأداء الوظيفي، وتوجيه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا.

وقد استعملنا المفتاح الثلاثي بتقديرات دائماً، أحياناً، أبداً.

4-1- محاور الاستبيان : يضم (03) محاور أساسية هي:

- ❖ محور أخلاقيات العمل، ويتكون من (07) عبارات.
- ❖ محور الدافعية في العمل، ويتكون من (08) عبارات.
- ❖ محور الانتماء الوظيفي، ويتكون من (09) عبارات.

4-2- درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على ثلاث درجات.

"جدول رقم (01) : درجات الاستبيان"

الإجابة	دائماً	أحياناً	أبداً
الدرجات	3	2	1

4-1 الخصائص السيكومترية للأداة

4-1-1 صدق الأداة: تعتبر درجات الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق أساساً بنتائج الاختبارات (محمد حسن علاوي ، 1996 ، ص321)

4-1-1-1 الصدق الظاهري: صدق المحكمين

يعني الصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقاً علمياً وإحصائياً، ويدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته و عباراته و مستويات الصعوبة في الاختبار. (ريلي السيد فرحات، 2001، ص122).

قام الباحث للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، بعرضها على محكمين وهم أساتذة مختصين، حيث تم إعطاء ملاحظات حول بنود كل محور وتمت مناقشة هذه الملاحظات وتم تعديل ما يجب تعديله ليتم إخراج الاستبيان في صورته النهائية القابلة للتطبيق.

4-1-1-2 الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الابعاد . (مجدي احمد عبد الله، 1998، ص61)

الدرجة الكلية	
معامل الارتباط المحور الاول	0,994**
معامل الارتباط المحور الثاني	0,985**
معامل الارتباط المحور الثالث	0,994**

"الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بيرسون"

*مستوى الدلالة عند (0,05) . **مستوى الدلالة عند (0,01)

من الجدول نلاحظ ان قيم معامل الارتباط بيرسون عالية جدا مما تدل على وجود علاقة موجبة بين كل محور مع الدرجة الكلية

4-1-2 ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاختبار قدرته على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد. (منسي، بدون

سنة نشر، ص110)

بعد عرض على الأساتذة المحكمين وتعديله، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال معامل كرومباخ α .

المحاور	عدد العبارات	كرومباخ α
محور أخلاقيات العمل.	07	0.996 *
محور الدافعية في العمل.	08	0.985 *
محور الانتماء الوظيفي.	09	0.985 *
معامل الثبات الكلي	24	0.989 *

*دالة عند مستوى دلالة (0.05).

"الجدول رقم (03): معامل ثبات أداة الدراسة"

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ (0.989)، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان .

5- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع: "دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي" بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

5-1 حدود الدراسة: اشتمل بحثنا على الحدود التالية:

5-1-1 الحدود البشرية: شملت دراستنا على مسح شامل لعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

5-1-2 الحدود الزمنية:.. كانت بداية هذه الدراسة بتاريخ 09-01-2017 إلى غاية 09-03-2017

بالنسبة للجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد كانت من تاريخ 12-03-2017 إلى غاية 30-04-2017.

6- الأساليب الإحصائية :

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار رقم 22 لحساب القيم الإحصائية التالية :

- ❖ النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة.
- ❖ معامل الارتباط لبيرسون
- ❖ معامل الثبات كرومباخ α لمعرفة ثبات محاور الاستبيان.
- ❖ اختبار χ^2 لايجاد الفروق بين التكرارات في اجابات افراد العينة .

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها

1- عرض و تحليل النتائج

2- مناقشة فرضيات الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان:

عرض وتحليل نتائج المحور الأول: تطوير أخلاقيات العمل لدى عمال الإدارة الرياضية.

العبارة رقم (01) : لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ؟

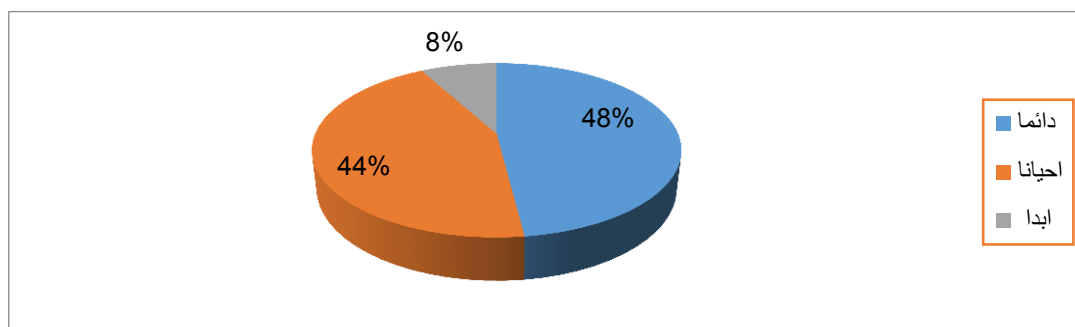
الجدول رقم (04): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
دال عند مستوى 0.01	0.000	7.280	2	48%	12	دائما
				44%	11	احيانا
				8%	2	ابدا
				100%	25	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (01) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 48%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم العبارة "احياناً" والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية تساوي 44%، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا" فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 7.280 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين



الشكل رقم (02) يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)

العبارة رقم (02): لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية عن تقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم البناءة؟

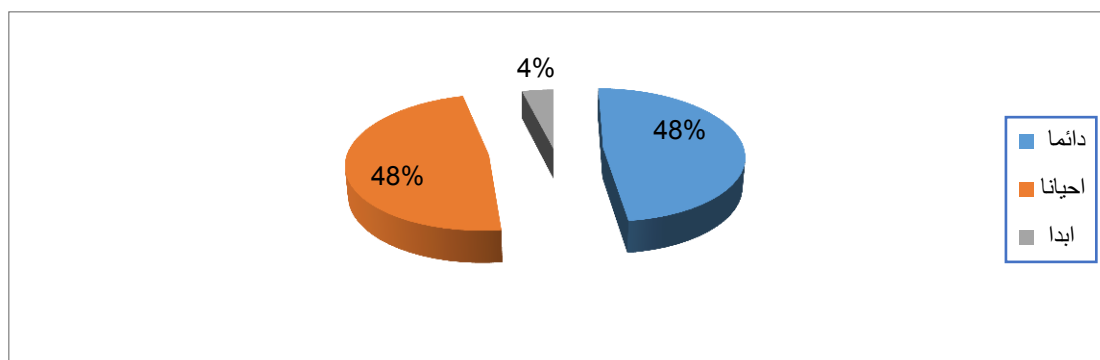
الجدول رقم (05): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	%48	2	9,680 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	12	%48				
ابدا	1	%4				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (2) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت %48، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على العبارة "أحياناً" والبالغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية تساوي %48، في حين أن المجموعة الثالثة والتي كانت إجاباتها ب "أبداً" فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت ب 4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 9.680 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الإجابات لصالح المجموعة الأولى والثانية على حساب المجموعة الثالثة

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تجعل من العامل قادراً على تقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم البناءة



الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)

العبارة رقم (03) : لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية

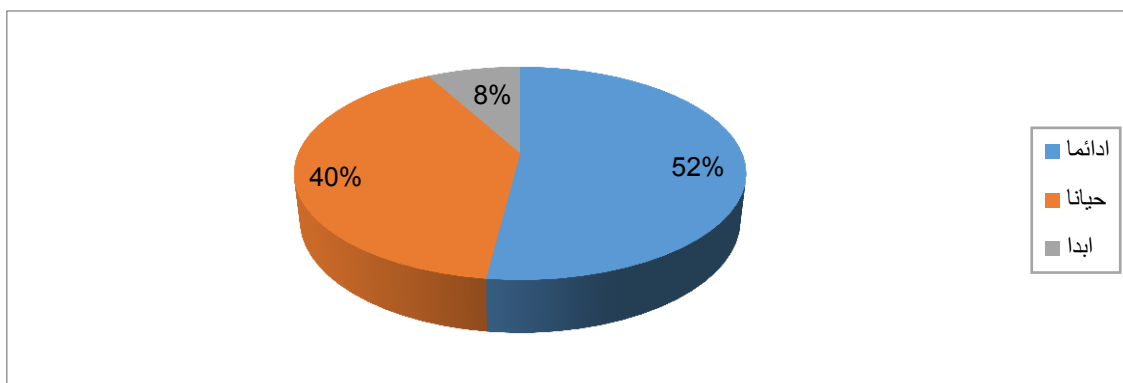
الجدول رقم (06): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائما	13	52%	2	7,760a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	10	40%				
ابدا	2	8%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (03) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 52%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب " احياناً" والبالغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية تساوي 40 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابته ب " ابدا" فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 7.760 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)

العبارة رقم (04) : لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق الربط بين طبيعة العمل وأخلاقيات الشريعة الإسلامية

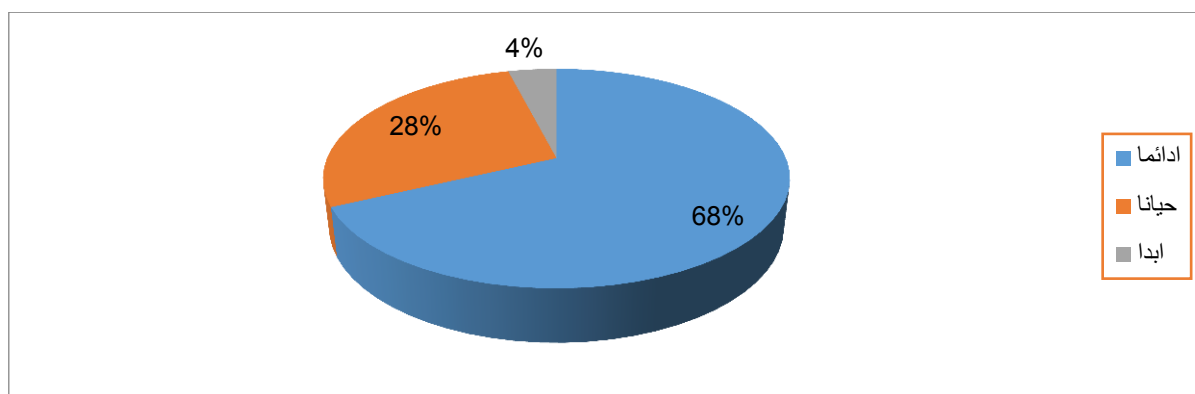
الجدول رقم (07): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04).

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
دال عند مستوى 0.01	0.000	15,680 ^a	2	68%	17	دائما
				28%	7	احيانا
				4%	1	ابدا
				100%	25	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (04) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 68%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "احياناً" والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية تساوي 28 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابته ب " ابدا" فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت ب 4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 15.680 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى التي اجابت ب "دائماً" .

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج برامج التكوينية تؤدي الى الربط بين طبيعة العمل وأخلاقيات الشريعة الإسلامية



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)

العبارة رقم (05) : لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق الزيادة في فهم مضمون القيم الثقافية السائدة في منطقة العمل

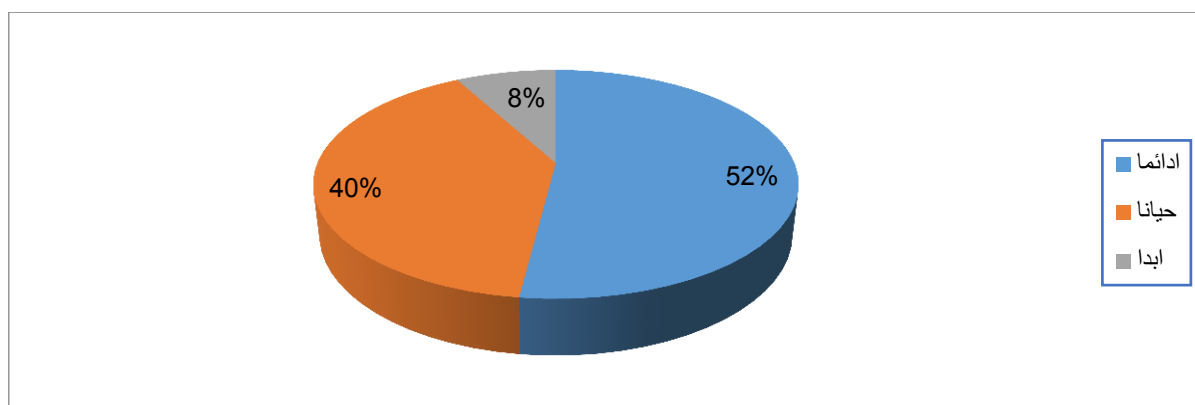
الجدول رقم (08): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05).

الاجابات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	13	52%	2	7,760 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	10	40%				
ابدا	2	8%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (05) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 52%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب " أحياناً" والبالغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية تساوي 40 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا" فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 7.760 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نجد برامج التكوين تؤدي الى زيادة استيعاب التعليمات الصادرة عن السلطة الاعلى درجة



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)

العبارة رقم (06) : لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق الافتخار بالانتساب إلى الإدارة الرياضية

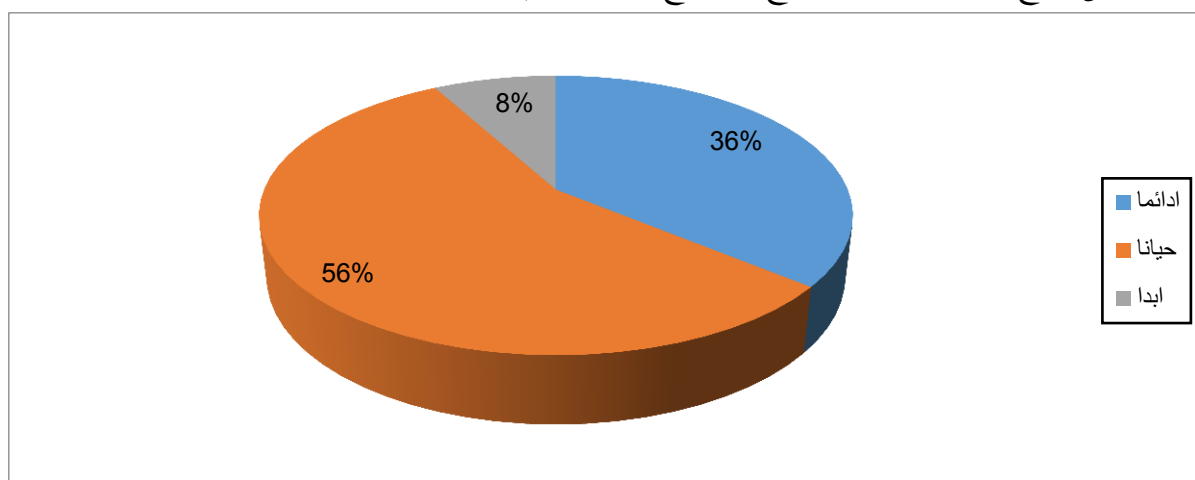
الجدول رقم (09): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06).

الاجابات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	9	36%	2	8,720 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	14	56%				
ابدا	2	8%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (06) بالإجابة "دائما" وقد بلغ عددهم (9) فردا بنسبة مئوية بلغت 36%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "احيانا" والبالغ عددهم (14) فرد بنسبة مئوية تساوي 56 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا " فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 8.720 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين الاجابات لصالح المجموعة الثانية

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى الافتخار بالانتساب الى الادارة الرياضية



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)

العبارة رقم (07) : لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية

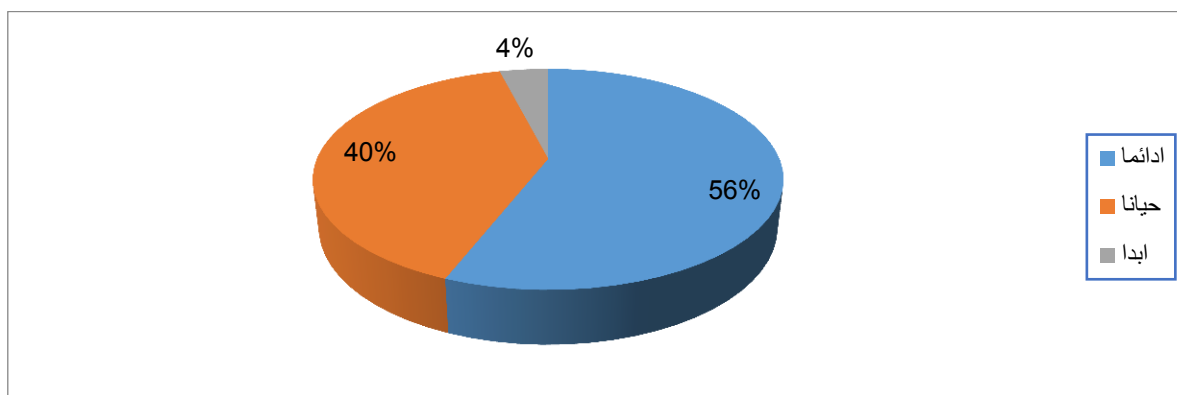
الجدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	14	56%	2	10,640 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	10	40%				
ابدا	1	4%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (07) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب"احياناً" والبالغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية تساوي 40 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا" فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت ب 4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 10.640 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية.



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: إثارة الدافعية في العمل لعاملِي الإدارة الرياضية العبارة رقم (08) : لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي

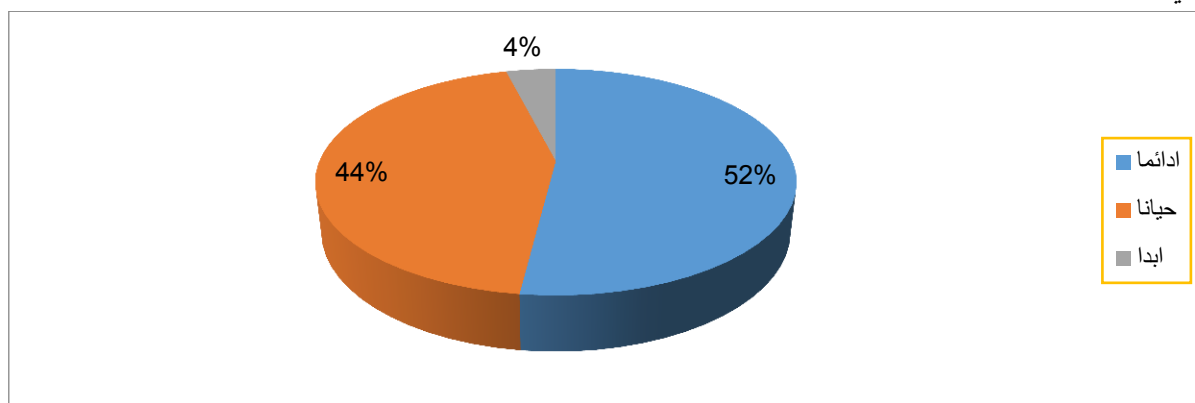
الجدول رقم (11): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08).

الاجابات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	13	52%	2	9,920 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	11	44%				
ابدا	1	4%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (08) بالإجابة "دائما" وقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة مئوية بلغت 52%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب " احيانا" والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية تساوي 44 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا" فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت ب 4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 9.920 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.



الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)

العبارة رقم (09) : لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق السماح بتقليل نقاط الضعف لدى العاملين وبالتالي زيادة الكفاءة الإدارية

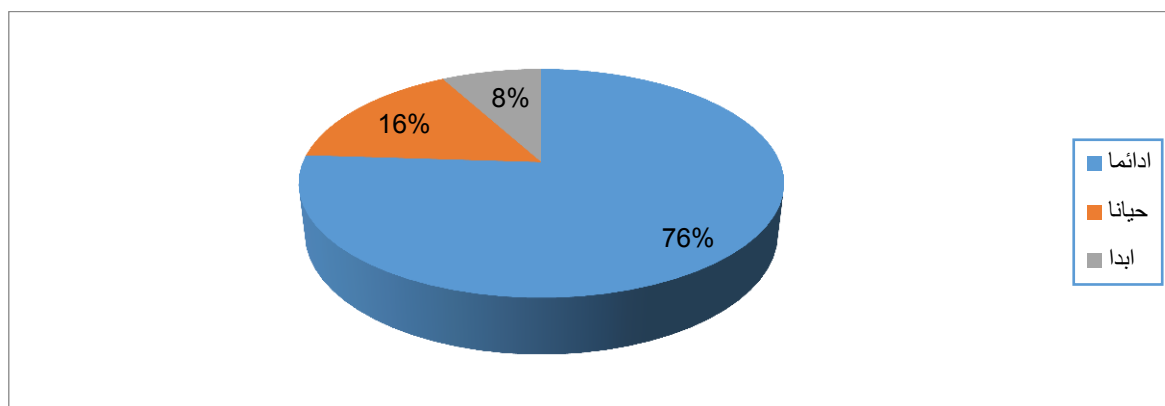
الجدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09).

الاجابات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	19	76%	2	20,720a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	4	16%				
ابدا	2	8%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (09) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "أحياناً" والبالغ عددهم (4) فرد بنسبة مئوية تساوي 16%، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابته ب " ابدا" فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 20.720 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى تقليل نقاط الضعف لدى العاملين وبالتالي زيادة الكفاءة الإدارية



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09)

العبارة رقم (10) : لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق مساعدة العامل على ابتكار اساليب متطورة في اداء العمل الاداري

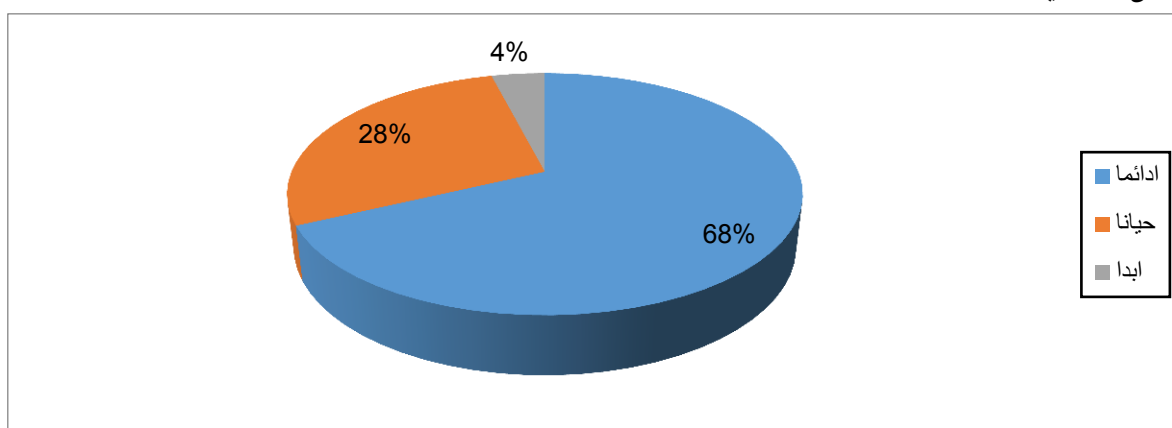
الجدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	17	68%	2	15,680a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	7	28%				
ابدا	1	4%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (10) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 68%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "أحياناً" والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية تساوي 28 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا " فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت ب 4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 15.680 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى مساعدة العامل على ابتكار اساليب متطورة في اداء العمل الاداري



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)

العبارة رقم (11) : لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق مساعدة العمال في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل

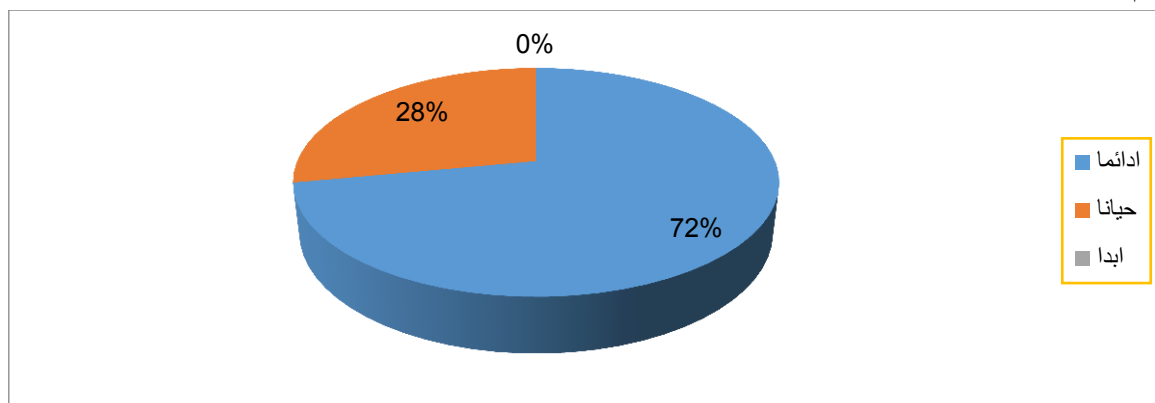
الجدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11).

الاجابات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	18	72%	1	4,840b	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	7	28%				
ابدا	0	0%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (11) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 72%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "أحياناً" والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية تساوي 28 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابته ب " ابدا " فبلغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت ب 0 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) تساوي 4.840 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي الى مساعدة العمال في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل



الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)

العبارة رقم (12) : لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق تعزيز الرغبة لدى العامل في تحمل المسؤولية

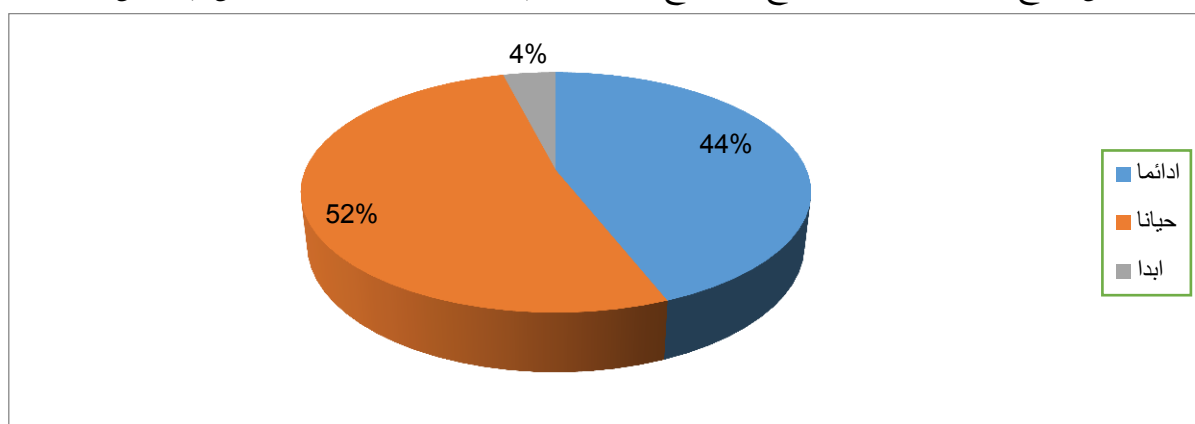
الجدول رقم (15): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12).

الاجابات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	11	44%	2	9,920 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	13	52%				
ابدا	1	4%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (12) بالإجابة "دائما" وقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت 44%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب " احيانا" والبالغ عددهم (13) فرد بنسبة مئوية تساوي 52 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا" فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت ب 4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 9.920 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين الاجابات لصالح المجموعة الثانية

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى تعزيز الرغبة لدى العامل في تحمل المسؤولية



الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)

العبارة رقم (13) : لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق ترسيخ مفهوم أداء العمل بنزاهة وشفافية

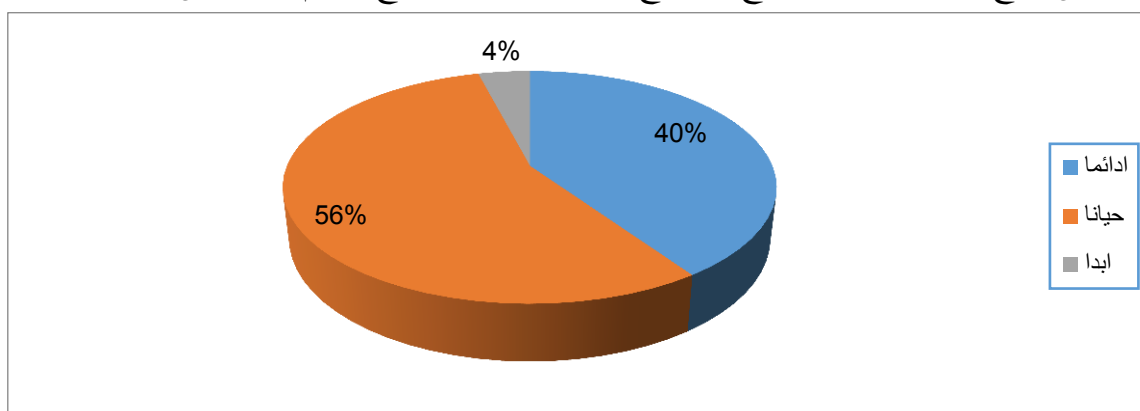
الجدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	14	56%	2	10,640 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	10	40%				
ابدا	1	4%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (13) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 55%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "أحياناً" والبالغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية تساوي 40 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا" فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت ب 4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 10.640 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى ترسيخ مفهوم أداء العمل بنزاهة وشفافية



الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13)

العبارة رقم (14) : لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق مساعدة العمال على استيعاب دورهم في الإدارة الرياضية

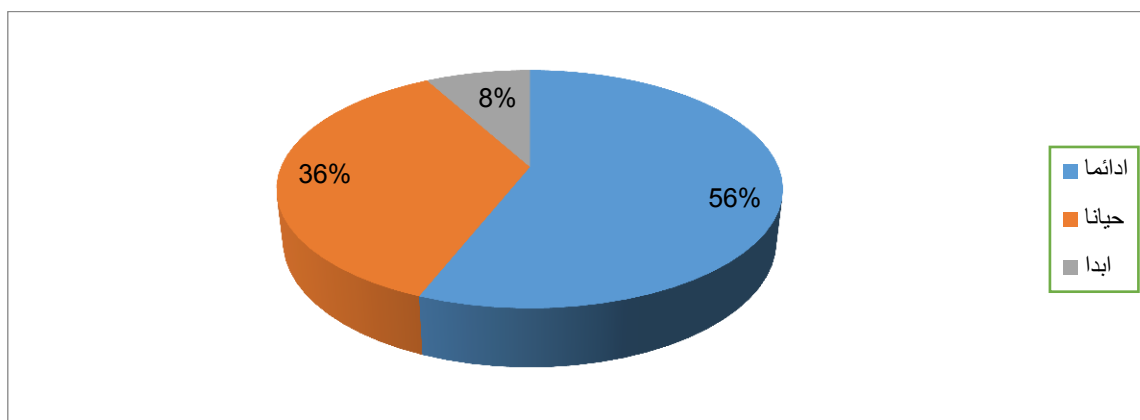
الجدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	14	56%	2	8,720 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	9	36%				
ابدا	2	8%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (14) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "أحياناً" والبالغ عددهم (9) فرد بنسبة مئوية تساوي 36%، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابته ب " ابدا" فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 8.720 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى مساعدة العمال على استيعاب دورهم في الإدارة الرياضية



الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14)

العبارة رقم (15) : لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية عن طريق دفع العامل للحرص على الانتظام والتقيد بوقت العمل

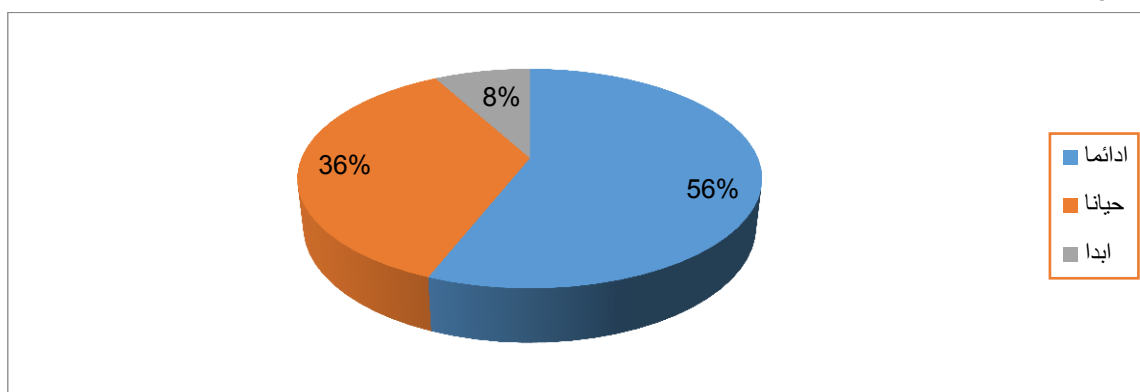
الجدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15).

الاجابات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	14	56%	2	8,720 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	9	36%				
ابدا	2	8%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (15) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "احياناً" والبالغ عددهم (9) فرد بنسبة مئوية تساوي 36 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابته ب " ابدا " فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 8.720 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى دفع العامل للحرص على الانتظام والتقيد بوقت العمل



الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15)

عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: تحقيق الانتماء الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية.

العبارة رقم (16) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق الزيادة في شعور العامل بالولاء للعمل داخل الادارة

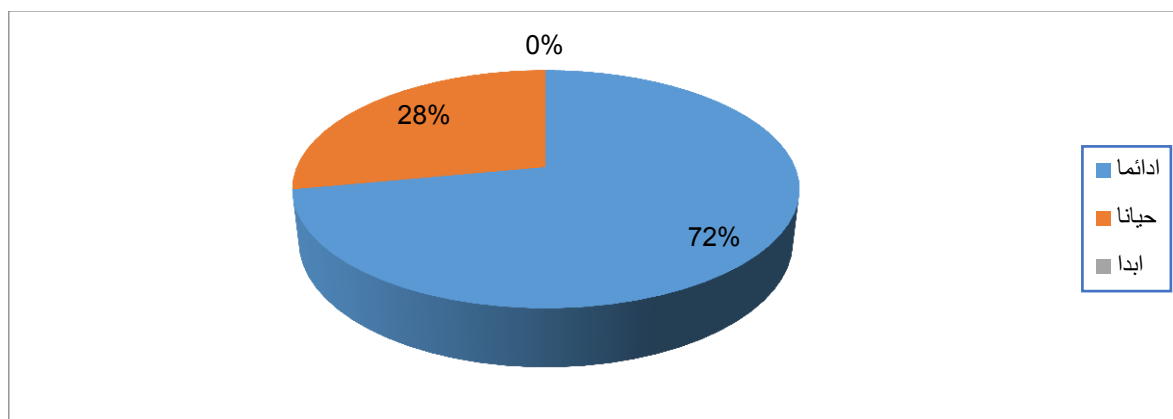
الجدول رقم (19): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (16).

الاجابات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	18	72%	1	4,840 ^b	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	7	28%				
ابدا	0	0%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (16) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 72%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "أحياناً" والبالغ عددهم (7) فرد بنسبة مئوية تساوي 28 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا " فبلغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت ب 0 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) تساوي 4.840 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى الزيادة في شعور العامل بالولاء للعمل داخل الادارة.



الشكل رقم (17) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (16)

العبارة رقم (17) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق حرص العامل على ممتلكات الادارة

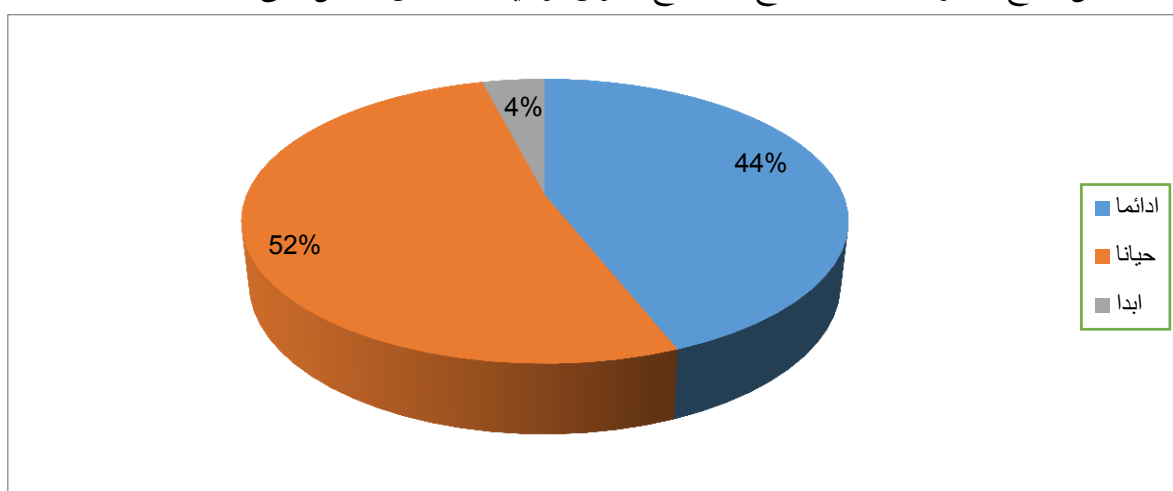
الجدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (17).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	11	44%	2	9,920 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	13	52%				
ابدا	1	4%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (17) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 44%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ "أحياناً" والبالغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية تساوي 52%، في حين أن المجموعة الثالثة والتي كانت إجاباتها بـ "أبداً" فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 9.920 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الإجابات لصالح المجموعة الثانية

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى حرص العامل على ممتلكات الادارة.



الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (17)

العبارة رقم (18) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق المساعدة في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المنظمة

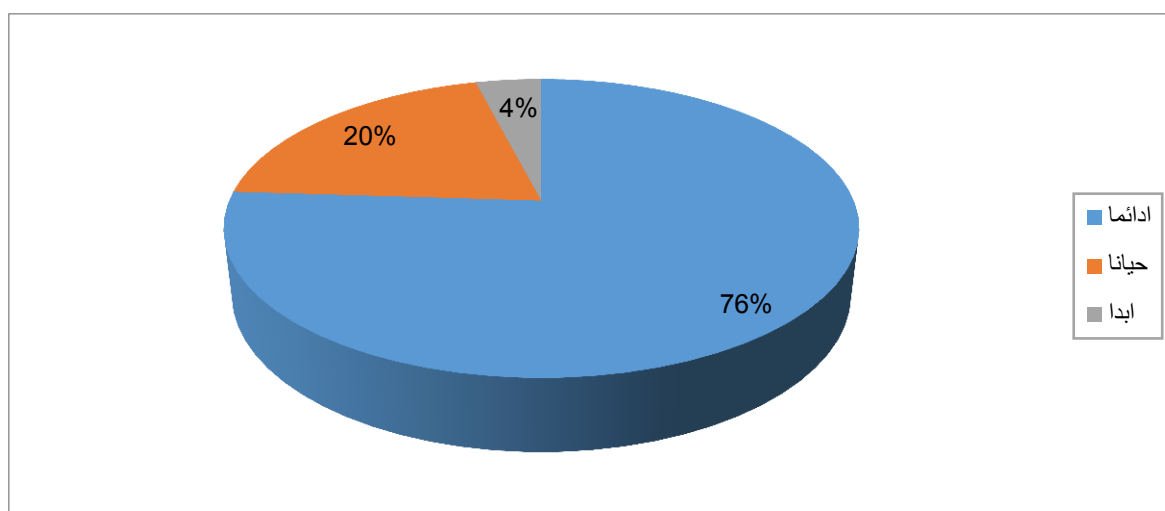
الجدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (18).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	19	76%	2	21,440 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	5	20%				
ابدا	1	4%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (18) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ "أحياناً" والبالغ عددهم (5) فرد بنسبة مئوية تساوي 20%، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها بـ "ابدا" فبلغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 21.440 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى المساعدة في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المنظمة.



الشكل رقم (19) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (18)

العبارة رقم (19) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق الزيادة من الرغبة في الاستمرار بالعمل في المجال الإداري

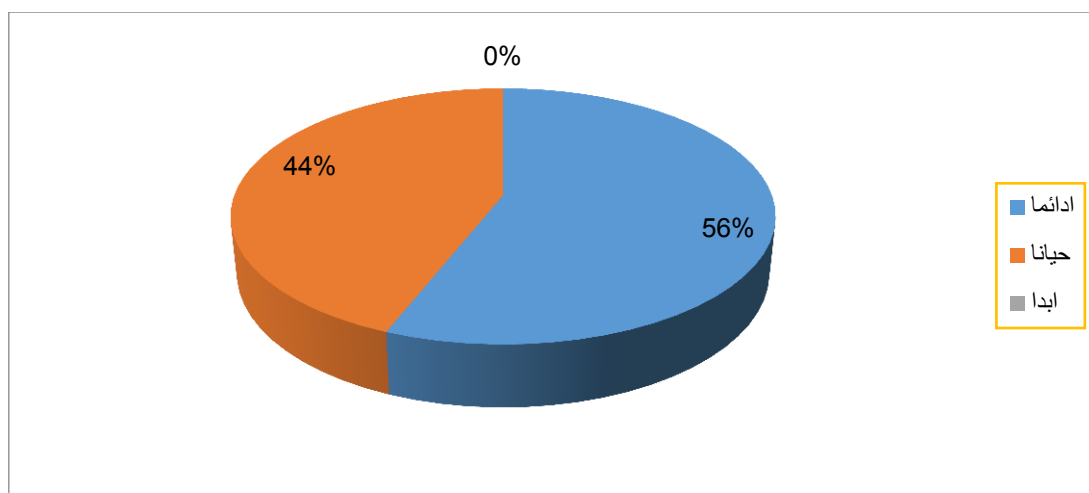
الجدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (19).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	14	%56	1	0,360 ^b	0.000	غير دالة عند مستوى 0.01
احيانا	11	%44				
ابدا	0	%0				
الإجمالي	25	%100				

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (19) بالإجابة "دائما" وقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية بلغت %56، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب " احيانا" والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية تساوي 44 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا" فبلغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت ب 0 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) تساوي 0.360 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى الزيادة من الرغبة في الاستمرار بالعمل في المجال الإداري.



الشكل رقم (20) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (19)

العبارة رقم (20) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق زيادة الارتباط النفسي بالعمل الإداري

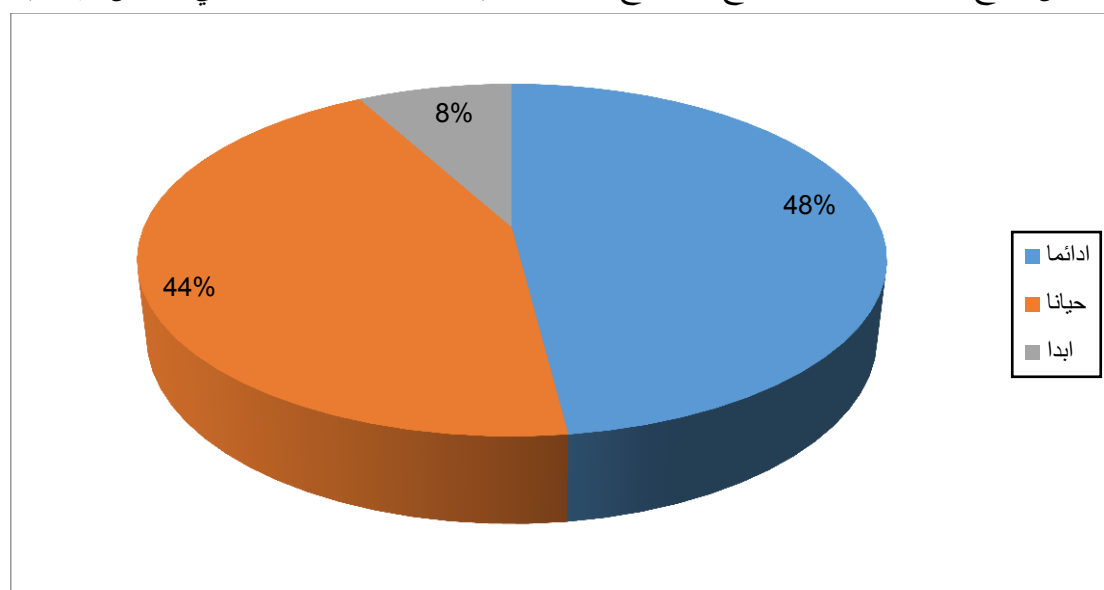
الجدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (20).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	%48	2	8,720 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	11	%44				
ابدا	2	%8				
الإجمالي	25	%100				

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (20) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت %48، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذه العبارة "احياناً" والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية تساوي %44 ، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا " فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 8.720 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى زيادة الارتباط النفسي بالعمل الإداري.



الشكل رقم (21) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (20)

العبارة رقم (21) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق تحسين تكيف العمال مع التغيرات الحاصلة داخل الإدارة الرياضية

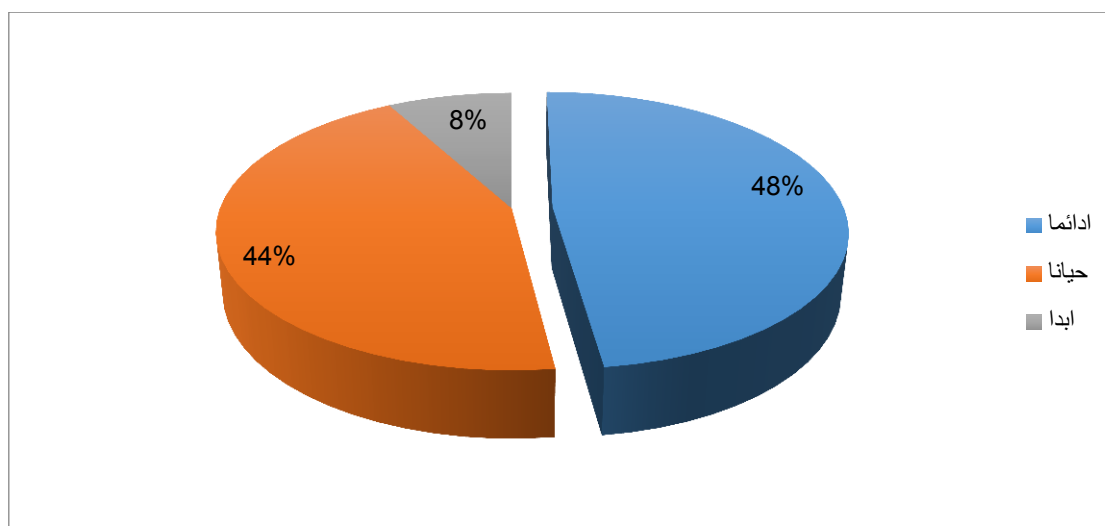
الجدول رقم (24): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (21).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	48%	2	17,640 ^b	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	11	44%				
ابدا	2	8%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (21) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 48%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "احياناً" والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية تساوي 44 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب "ابدا" فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 17.640 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى تحسين تكيف العمال مع التغيرات الحاصلة داخل الإدارة الرياضية



الشكل رقم (22) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (21)

العبارة رقم (22) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق زيادة الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق اهداف الادارة

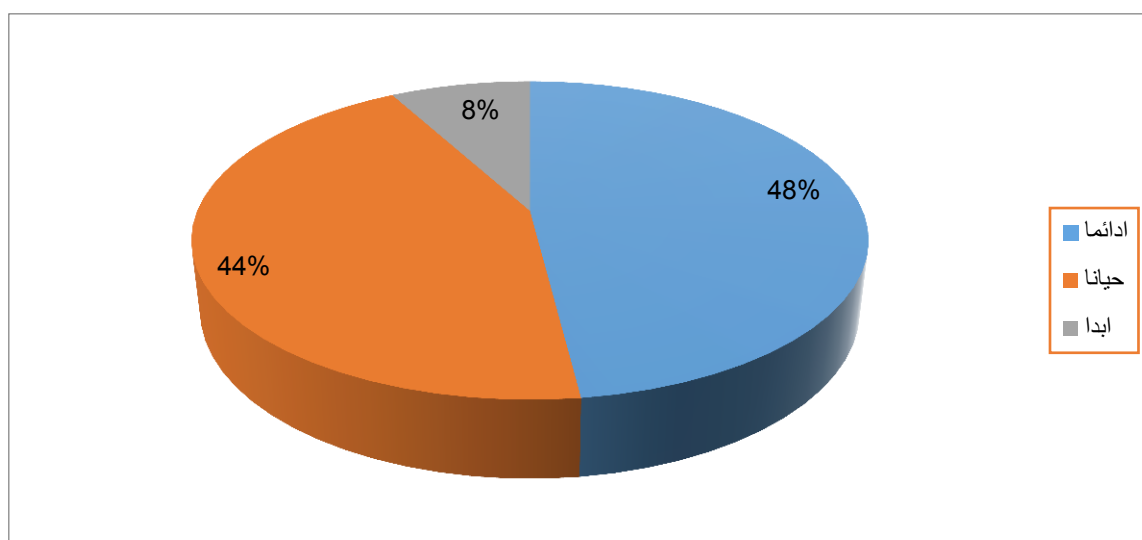
الجدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (22).

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
دال عند مستوى 0.01	0.000	7,280 ^a	2	48%	12	دائما
				44%	11	احيانا
				8%	2	ابدا
				100%	25	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (22) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 48%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم ب"احياناً" والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية تساوي 44%، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابته ب "ابدا" فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 7.280 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى زيادة الرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق اهداف الادارة.



الشكل رقم (23) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (22)

العبارة رقم (23) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق الزيادة في تقبل المخاطر اثناء اداء العمل

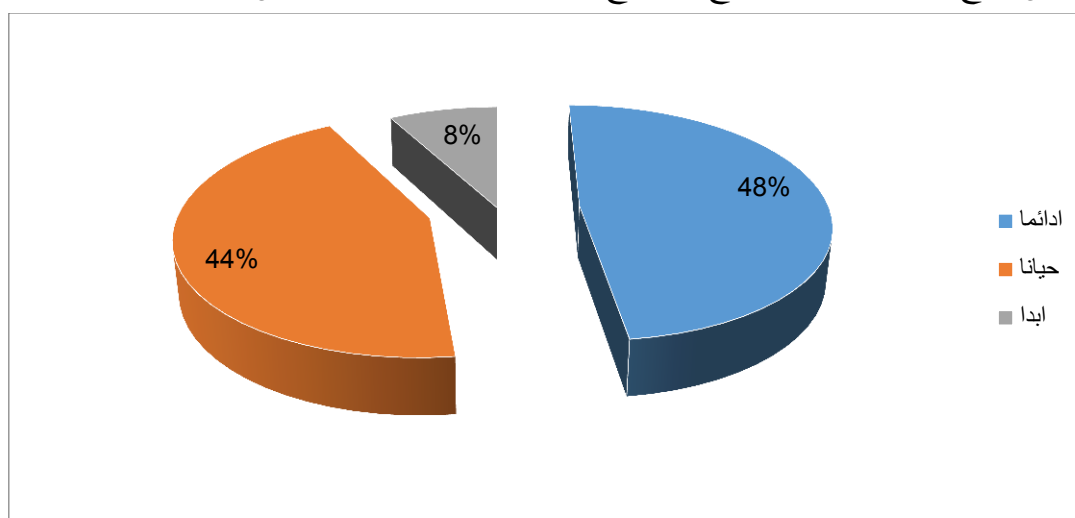
الجدول رقم (26): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (23).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	%48	2	18,320 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	11	%44				
ابدا	2	%8				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (23) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت %48، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذه العبارة "أحياناً" والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية تساوي 44 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب " ابدا " فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 18.320 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى الزيادة في تقبل المخاطر اثناء اداء العمل.



الشكل رقم (24) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (23)

العبارة رقم (24) : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل في الإدارة الرياضية

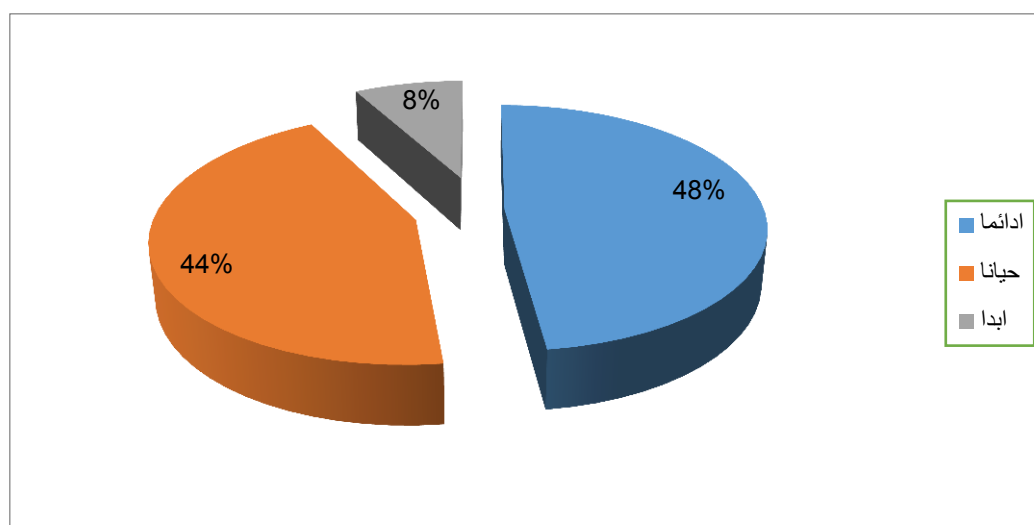
الجدول رقم (27): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (24).

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	48%	2	15,680 ^a	0.000	دال عند مستوى 0.01
احيانا	11	44%				
ابدا	2	8%				
الإجمالي	25	100%				

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ ان أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (24) بالإجابة "دائماً" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 48%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على ب "احياناً" والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية تساوي 44 %، في حين ان المجموعة الثالثة والتي كانت اجابتها ب "ابدا" فبلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت ب 8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) تساوي 15,680 وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين الاجابات لصالح المجموعة الأولى

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن برامج تكوين تؤدي إلى تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل في الإدارة الرياضية



الشكل رقم (25) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (24)

2- مناقشة فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الاولى : لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان.

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين		
العبارات	كا ²	الدلالة الاحصائية
العبارة رقم 1	7,280 ^a	دالة
العبارة رقم 2	9,680 ^a	دالة
العبارة رقم 3	7,760 ^a	دالة
العبارة رقم 4	15,680 ^a	دالة
العبارة رقم 5	7,760 ^a	دالة
العبارة رقم 6	8,720 ^a	دالة
العبارة رقم 7	10,640 ^a	دالة

الجدول (28) نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين

تنطلق الفرضية الجزئية الاولى: من ان لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة وفي ضوء النتائج التي تم عرضها في الجداول السابقة الخاصة بمحور تطوير أخلاقيات العمل تبين ان الفرضية الاولى قد تحققت والتي تنص ان برامج التكوين لها دور في تطوير أخلاقيات العمل لدى العمال في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .

وقد إتفقت هذه النتائج مع دراسة (توهامي عبد الحميد،2006) التي توصلت إلى أن برامج التدريب تهدف إلى ترسيخ أخلاقيات العمل من أجل الحد من مشاكل الأداء مما ينعكس إيجابا على أداء الموارد البشرية.

2-2- الفرضية الثانية: لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية .
تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين		
العبارات	كا ²	الدلالة الإحصائية
العبارة رقم 8	9,920 ^a	دالة
العبارة رقم 9	20,720 ^a	دالة
العبارة رقم 10	15,680 ^a	دالة
العبارة رقم 11	4,840 ^b	دالة
العبارة رقم 12	9,920 ^a	دالة
العبارة رقم 13	10,640 ^a	دالة
العبارة رقم 14	8,720 ^a	دالة
العبارة رقم 15	8,720 ^a	دالة

الجدول (29) نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين

تنطلق الفرضية الجزئية الثانية :من أن: لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية لدى عمال الإدارة الرياضي، بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة وفي ضوء النتائج التي تم عرضها في الجداول السابقة الخاصة بمحور إثارة الدافعية تبين ان الفرضية الثانية قد تحققت والتي تنص ان برامج التكوين لها دور في إثارة الدافعية لدى العمال في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة. وقد إتفقت هذه النتائج مع دراسة (فوزية شيباني،2010)، التي توصلت إلى ان البرامج التكوينية لها دور في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية للعاملين في قطاع الأمن.

2-3- الفرضية الثالثة : لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية
تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان.

نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين		
العبارات	س ²	الدلالة الإحصائية
العبارة رقم 16	4,840 ^b	دالة
العبارة رقم 17	9,920 ^a	دالة
العبارة رقم 18	9,920 ^a	دالة
العبارة رقم 19	,360 ^b	غير دالة
العبارة رقم 20	8,720 ^a	دالة
العبارة رقم 21	17,640 ^b	دالة
العبارة رقم 22	7,280 ^a	دالة
العبارة رقم 23	18,320 ^a	دالة
العبارة رقم 24	15,680 ^a	دالة

الجدول (30) نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين

تنطلق الفرضية الجزئية الثالثة: من ان لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة وفي ضوء النتائج التي تم عرضها في الجداول السابقة الخاصة بمحور تحقيق الانتماء الوظيفي تبين ان الفرضية الثالثة قد تحققت وتنص ان برامج التكوين لها دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العمال في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (شيباني فوزية، 2010)، ان البرامج التكوينية لها دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي للعاملين في قطاع الأمن.

الفصل الخامس

إستنتاجات و إقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- النوصيات و الاقتراحات
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4- قائمة المصادر المراجع
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة

1- الاستنتاجات العامة: في النهاية و من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية للموضوع وتحليل نتائج الاستبيان الذي قدم للعاملين بمديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة، تم التوصل إلى بعض النتائج التي كنا نسعى إليها والتي تمت صياغتها في الفرضيات ، حيث تحصلنا من خلال تحليل نتائج المحور الأول أن البرامج التكوينية لها دور في تطوير أخلاقيات العمل، وهذا ما يحقق لنا صحة الفرضية الجزئية الأولى، و وجدنا أيضا من خلال تحليل نتائج المحور الثاني والمتعلق بزيادة الدافعية في العمل عن طريق برامج التكوين إلى أن هذه الاخيرة لها دور في زيادة الدافعية نحو العمل لدى عمال الإدارة الرياضية، وهذا ما يحقق صحة الفرضية الجزئية الثانية، كما توصلنا من خلال تحليل نتائج المحور الثالث والمتعلق بزيادة الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية عن طريق برامج التكوين على نتائج ايجابية ، وهذا ما يحقق صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

ومن هذا المنطلق و ما تحقق من فرضياتنا الجزئية والتي يعني أنها أجابت على التساؤلات التي أثارها الدراسة، يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة والمبنية على أن برامج تكوين الموارد البشرية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية قد تحققت.

2- الاقتراحات

- ❖ التركيز على تنمية أخلاقيات العمل لدى العاملين بصفة دائمة ومستمرة.
- ❖ زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات ومشاكل العملية الإدارية.
- ❖ اقتراح برامج تكوين تتضمن الثقافة العامة للأفراد داخل وخارج المديرية وكذا المساهمة في تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم لينعكس إيجابا على أداء المنظمة.
- ❖ إجراء دراسات الاحتياجات التكوينية في الإدارة الرياضية و ترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تكوينية
- ❖ الاهتمام بإدراج دورات تكوينية تساعد الموظفين لمواكبة النقص في الأداء الوظيفي

3- الآفاق المستقبلية للدراسة: إن عملنا المحدود تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع واغفل بعضها ومن اجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الآتي:

- نأمل أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة من جوانب أخرى وخاصة جانب التقييم الذي يعتبر بمثابة محدد رئيسي لنجاح أو فشل البرنامج التكويني.
- وكذا التركيز تشجيع الأداء الناجح و التحفيز الذاتي و شحذ الهمم و تفجير الطاقات الكامنة وجعل بيئة العمل جاذبة و العمل متعة ليصبح محفزا.
- اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسساتهم

4- قائمة المصادر المراجع:

1- حديث شريف

1-4 قائمة القواميس :

1- التويجري، محمد إبراهيم و البرعي، محمد عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية، ط 1، مكتبة العبيكان. الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993

2-Dictionary of Economies, 1990.

3 -Larousse de poche, 2000

2-4 المراجع العربية :

9- أحمد وصفي عقيلي : "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

8- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995.

7- أحمد طاطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.

6- أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.

5- أبو شيخة نادر: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000

4- بوب باورز: "المتميز في فن ايجال الرسالة التدريبية"، ترجمة سعد القحطاني، معهد الإدارة، الرياض، 2002.

36- نور الدين حاروش :إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2011

35- مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 2000.

34- محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الرياض، عمادة شؤون المكتبات، 1986.

33- محمد حسن علاوي: محمد نصر الدين غضبان: القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1996.

32- مجدي اجمد عبد الله: علم النفس التجريبي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.

31- غياث بوفلحة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، 1993

30- عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 1991.

- 29- عبد اليمين بوداود: متطلبات الاحتراف الرياضي ،الدار الوطنية للكتاب، درارية، الجزائر،2014.
- 28- عبد المنعم أحمد الدردير: الإحصاء البارامتري و اللابارامتري ،عالم الكتب، القاهرة، 2006.
- 27- عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية ،دار الهدى ، الجزائر ، 2011
- 26- عبد الحميد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS ، دار الشروق، 2007.
- 25- عبد الحلیم منسي: مناهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية ،القاهرة ،مصر ،بدون تاريخ.
- 24- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 23- طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي: "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.
- 21- صالح عود سعيد: "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الانتصار، طرابلس ،ليبيا،1994.
- 20- زهير ثابت: "كيف يقيم أداء الشركات و العاملين"، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001 .
- 19- كي محمد هاشم: "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت ،1989.
- 18- رواية حسن (أ): ادارة الموارد البشرية ،رؤيا مستقبلية ،الدار الجامعية ،2003 .
- 17- شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.2000.
- 16- رأفت عبد الفتاح: "سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية"،2001.
- 15- الدحلة فيصل: تكنولوجيا الأداء البشري، مفهوم وأساليب القياس والنماذج ، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 14- خطاب عايده: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989.
- 13- حسن رواية محمد : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 12- حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 .
- 11- حسام سامر عبده: الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2012.

10- جيمس سي كراج : "الإدارة الإستراتيجية" ، ط1 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004 .

4-3 المجالات ومنشورات :

37- بودويرة الطاهر: حمودي نور الهدى: دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي ، المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة ، جامعة قسنطينة

38- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد(1) ، نوفمبر 2001.

4-4 الاطروحات والرسائل العلمية :

39- فوزية شيباني، وكانت بعنوان: "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي". وكانت من أجل نيل شهادة ماجستير ، 2010

40- إبراهيم فيصل: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.

41- الخليفة زياد سعد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.

42- نزيهة بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2002

43- الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف . 2004

4-5 المراجع الاجنبية:

44 -André petit. Purant belanger. Jean lois bergero : G.R.H une approche globale et intégrée. 3ème impression 1984 . Paris.

45- LAKANDERS SEKIOLI : gestion des personnel, des éditions d'organisation 3ème éditions . canada 1990.

46- Wheelen, T.L and Hunger, D.J, Strategic management and business policy (Eighth ed), prentice Hall ,New jersey (2002)

الملاحف



جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة وتنظيم رياضي



إستمارة استبيان

موجهة للعاملين بمديرية الشباب و الرياضة

لولاية المسيلة

بعد كامل التحية والاحترام،

وفي إطار إنجاز بحث لنيل شهادة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية شعبة : الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة تحت عنوان : " دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لعمال الادارة الرياضية " - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة- .

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ملاحظة: إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي وتؤكدوا بأنه لا توجد أجوبة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما يهمنا رأيكم الشخصي.

محاوَر الاستبيان:

المحور الأول: لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعاملِي الإدارة الرياضية عن طريق :

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	
			الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين	01
			تقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم البناءة	02
			زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية	03
			الربط بين طبيعة العمل وأخلاقيات الشريعة الإسلامية	04
			زيادة استيعاب التعليمات الصادرة عن السلطة الأعلى درجة	05
			الافتخار بالانتساب إلى الإدارة الرياضية	06
			تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية	07

المحور الثاني: لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعاملِي الإدارة الرياضية عن طريق :

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	
			المساعد في تحفيز العامل على تطوير أداءه	08
			السماح بتقليل نقاط الضعف لدى العاملين وبالتالي زيادة الكفاءة الإدارية	09
			توفير فرص الترقية والتميز والتطوير	10
			مساعد العمال في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل	11
			زياد درجة التأثير في توجيه جهود العاملين	12
			ترسيخ مفهوم أداء العمل بنزاهة وشفافية	13
			مساعدة العمال على استيعاب دورهم في الإدارة الرياضية	14
			الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين	15

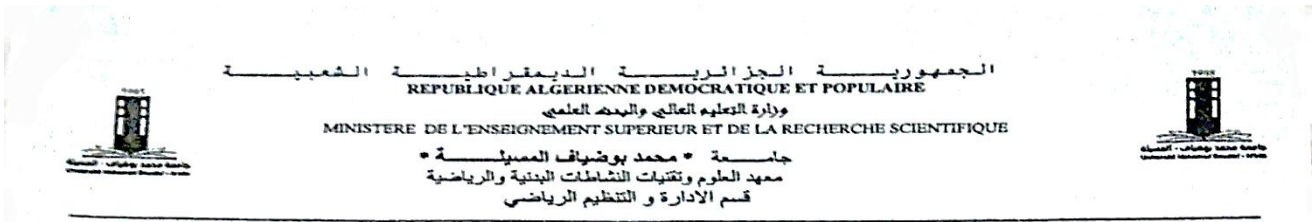
المحور الثالث: لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعاملِي الإدارة الرياضية عن طريق :

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات	
			زيادة الشعور بالولاء للإدارة عند أداء العمل	16
			توطئة العلاقة بين الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية	17
			المساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المنظمة	18
			الرفع من الرغبة في الاستمرار بالعمل في المجال الإداري	19
			زيادة الارتباط النفسي بالعمل الإداري	20
			تسهيل تكيف العمال مع التغيرات الحاصلة داخل الإدارة الرياضية	21
			الزيادة من الارتياح النفسي نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية	22
			الرفع من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار	23
			تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل في الإدارة الرياضية	24

الملحق رقم: (02)

الجامعة	المحكم
جامعة المسيلة	بوصلام الناذير
جامعة المسيلة	زحاف محمد
جامعة المسيلة	برباخ رابح

الملحق رقم: (03)



الى السيد : صبري الشياح
والرياضة بولاية المسيلة

مدرسة الشباب والرياضة
كم تانية المسيلة
البريد الوارد
الرقم: 22 MARS 2017
تاريخ:

تسهيل مهمة

بشرافتنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب(ة):
 - السنة:
 - التخصص:
 - السنة الجامعية:
- و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

دور بروجيكت كورس في الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
لعمل الإدارة الرياضية



مَشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لمذكرات ماستر

للفترة [2017/2016]

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم :ادارة وتسيير رياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل : 12/D10/580

الطالب : صغير عبد الحليم

تاريخ المناقشة: 2017-05-18

عنوان المذكرة: دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لعمال الادارة الرياضية

لغة المذكرة :اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة –

الجامعة :جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الدكتور مرنيذ اسامة

عدد الصفحات : 60

التخصص: ادارة وتنظيم في الرياضة

الملخص بالعربية :

عنوان الدراسة : دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لعمال الادارة الرياضية
الهدف من الدراسة : استهدفت الدراسة تحديد دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لعاملي
الإدارة في المجال الرياضي

مشكلة الدراسة : هل لبرامج تكوين الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية ؟
فرضيات الدراسة :

- 1- لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- 2- لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- 3- لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة : الاستبيان

كلمات المفتاحية : برامج التكوين / الموارد البشرية / الاداء الوظيفي / عمال الادارة الرياضية
بالفرنسية

Mots clés: programmes de formation / Des ressources humaines /
/ fonctionnalité Carriere / Actes de l'Administration des sports

بالإنجليزية

Keywords: The configuration programs / Human resources / Job
Performance / Sports Administration Workers

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

اما الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة : برامج تكوين الموارد البشرية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال
الإدارة الرياضية

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها : زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات
ومشاكل العملية الإدارية.

Faculté Institut des sciences et des activités sportives et techniques et physiques

Département : La gestion de sport l'administration sportive

N° d'ordre :.....

N° d'inscription :12 /D10/580

Chercheur : seghiour abd el halim

Soutenu publiquement le :18-05-2017

Titre de la thèse (mémoire) : Le rôle des programmes de formation des ressources humaines dans l'amélioration du comportement professionnel des travailleurs de l'Administration des sports

Language de la these: La langue arabe

Modèle de la thèse : Master

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur : Merniz Oussama

Grade : Docteur

Nombre de page : 60

Spécialité : Administration et gestion du sport

Résumé :

Titre de l'étude: Le rôle des programmes de formation des ressources humaines dans l'amélioration du comportement professionnel des travailleurs de l'Administration des sports

Le but de l'étude: Connaître le rôle des programmes de formation des ressources humaines, amélioration de la performance du personnel à la gestion des sports

Problématique: -t-il des programmes de formation du rôle dans l'amélioration du comportement professionnel facteur d'administration sportive ?

hypothèses:

- 1- Programmes de formation un rôle dans le développement de l'éthique du travail des travailleurs de l'administration de sport.
- 2- Des programmes de formation du rôle de soulever La montée au travail des travailleurs de l'administration de sport.
- 3- Des programmes de formation du rôle de l'appartenance de l'emploi des travailleurs de l'administration de sport.

La démarche adoptée : approche descriptive.

Les instruments utilisés : le questionnaire.

Mots clés :

programmes de formation / Des ressources humaines / fonctionnalité Carrière /
/ Actes de l'Administration des sports

- Les résultats atteints les plus importants sont:

- Programmes de formation ayant un rôle dans le développement de l'éthique du travail les facteurs de l'administration de sport.
- Programmes de formation ont un rôle de soulever La montée au travail.
- Programmes de formation ayant un rôle dans la réalisation de l'appartenance des carrières les facteurs de l'administration de sport.

ملخص الدراسة

❖ عنوان الدراسة: دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لعمال الادارة الرياضية.

❖ أهداف الدراسة:

- معرفة دور البرامج التكوينية في تطوير أخلاقيات العمل لعاملتي الإدارة الرياضية.
 - الوقوف على دور البرامج التكوينية في إثارة الدافعية نحو العمل.
 - معرفة دور البرامج التكوينية في تحقيق الانتماء الوظيفي لعاملتي الإدارة الرياضية.
- ❖ مشكلة الدراسة: هل لبرامج التكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي لعامل الإدارة الرياضية؟

❖ التساؤلات الجزئية:

- هل لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعاملتي الإدارة الرياضية؟
- هل لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعاملتي الإدارة الرياضية؟
- هل لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعاملتي الإدارة الرياضية؟

❖ فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية العامة:

- لبرامج تكوين الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية.

❖ الفرضيات الجزئية:

- لبرامج التكوين دور في تطوير أخلاقيات العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- لبرامج التكوين دور في إثارة الدافعية في العمل لعمال الإدارة الرياضية.
- لبرامج التكوين دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.

❖ إجراءات الدراسة:

- عينة البحث: اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل.
- المجال المكاني: أجريت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- المجال الزمني: من وقت موافقة اللجنة على موضوع البحث إلى غاية 30 افريل 2017.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي.
- الأدوات المستعملة: الاستبيان.

❖ النتائج المتوصل إليها:

- برامج تكوين لها دور في تطوير أخلاقيات العمل لعاملتي الإدارة الرياضية.
- برامج التكوين لها دور في إثارة الدافعية في العمل.
- برامج التكوين لها دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعاملتي الإدارة الرياضية.

❖ الاقتراحات والتوصيات:

- التركيز على تنمية أخلاقيات العمل لدى العاملين بصفة دائمة ومستمرة.
- زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات ومشاكل العملية الإدارية.
- استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي من شأنها توفير الجهد والوقت داخل المديرية.
- اقتراح برامج تكوينية تتضمن الثقافة العامة للأفراد داخل وخارج المديرية وكذا المساهمة في تغيير اتجاهات العمال وسلوكهم لينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

Résumé de l'étude

Le titre de l'étude : Le rôle des programmes de formation des ressources humaines dans l'amélioration du comportement professionnel des travailleurs de l'Administration des sports

Les objectifs de l'étude :

- connaître le rôle des programmes constitutifs de développer éthique d'les facteurs de l'administration de sport.
- De déterminer le rôle des programmes constitutifs de soulever La montée vers l'action.
- Connaître le rôle des programmes constitutifs dans la réalisation de l'appartenance des carrières les facteurs de l'administration de sport.

Le problème de l'étude :

-t-il des programmes de formation du rôle dans l'amélioration du comportement professionnel facteur d'administration sportive ?

Questions partielles :

- t-il des programmes de formation du rôle dans le développement de l'éthique du travail les facteurs de l'administration de sport ?
- t-il des programmes de formation du rôle de soulever La montée au travail les facteurs de l'administration de sport ?
- Puis-programmes Composition du rôle de l'appartenance des carrières les facteurs de l'administration de sport?

présomption générale : les programmes de formation des ressources humaines joue un rôle dans l'amélioration du fonctionnement de l'administration de sport.

Hypothèses partielles :

- Programmes de formation un rôle dans le développement de l'éthique du travail des travailleurs de l'administration de sport.
- Des programmes de formation du rôle de soulever La montée au travail des travailleurs de l'administration de sport.
- Des programmes de formation du rôle de l'appartenance de l'emploi des travailleurs de l'administration de sport.

Procédures d'étude :

échantillon de recherche : nous avons adopté la présente étude sur l'étude d'ensemble.

Domaine spatial : l'étude la direction de la jeunesse et des sports de la juridiction liquéfiés.

Domaine ratione temporis : au moment de l'approbation de la Commission de la question au 30.04.2017

La démarche adoptée : approche descriptive.

Les instruments utilisés : le questionnaire.

Résultats :

- ❖ Programmes de formation ayant un rôle dans le développement de l'éthique du travail les facteurs de l'administration de sport.
- ❖ Programmes de formation ont un rôle de soulever La montée au travail.
- ❖ Programmes de formation ayant un rôle dans la réalisation de l'appartenance des carrières les facteurs de l'administration de sport.

Suggestions et recommandations :

- ❖ l'accent sur le développement de l'éthique du travail des travailleurs en permanence et soutenue.
- ❖ Une plus grande attention aux programmes constitutifs car elles permettant de surmonter les déficiences et les problèmes de gestion.
- ❖ L'utilisation de méthodes modernes d'efforts et de temps au sein de la direction.
- ❖ Proposition de programmes formation contenant la culture générale des individus au sein de la direction ainsi que contribuer à modifier les tendances des travailleurs et leur comportement pour tenir compte de positives sur le fonctionnement de l'Organisation

تو بجه الله