



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة
ماستر أكاديمي

واقع تدريب وتأهيل المورد البشري في المؤسسات الرياضية
- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة برج بوعريرج -

إشراف الأستاذ:

الدكتور: نويري بوبكر

إعداد الطالب:

بن صافية طه

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر

الحمد لله الذي لا ينتهي إليه حمد الجامدين وادبه يزيد
شكر الشاكرين، الحملة الذي خلق الإنسان وعلمه البيان
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بجزيل الشكر وبأسمى معاني التقدير والادترا إلى
الأستاذ الدكتور " نويري بوبكر "

الذي كان لي عوناً و خير دليلاً والذي لم يبخل علي
بتوجيهاته ونصائحه وأتقدم كذلك بالشكر والعرفان
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإعداد
هذه المذكرة سواء أساتذة أو زملاء.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى خَيْرِ خَلْقِ اللَّهِ

أَمَا بَعْدُ

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين العزيزين

اللذان كانا سبب وجودي و تعليمي

إلى زوجتي وأولادي إلى طيختي و أذواتي الكرام

إلى كل الأهل و الأقارب والأصدقاء دون استثناء

كما أخص بالذكر كل زملائي بالعمل

بقطاع الحماية المدنية وكل زملائي في المعهد

قائمة المحتويات

	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ - ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
04	1 - 1 - إشكالية الدراسة
05	1 - 2 - فرضيات الدراسة
05	1 - 3 - أهمية الدراسة
05	1 - 4 - أهداف الدراسة
06	1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	1 - 6 - الدراسات السابقة
12	1 - 7 - التعليق على الدراسة السابقة
12	1 - 8 - مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني: المؤسسة الرياضية
14	تمهيد
15	2 - 1 - مفهوم المؤسسة
15	2 - 2 - مفهوم المؤسسة الرياضية
15	2 - 3 - أهمية المؤسسة الرياضية
15	2 - 4 - الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية
16	2 - 5 - أنواع المؤسسات الرياضية

16	2 - 6 - ركائز العمل في المؤسسة الرياضية
17	2 - 7 - الإمكانيات في المؤسسة الرياضية
18	2 - 8 - تحديات الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية
19	2 - 9 - إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية
20	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية وتدريبها
22	تمهيد
23	3 - 1 - إدارة الموارد البشرية
23	3 - 1 - 1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية
24	3 - 1 - 2 - أهمية إدارة الموارد البشرية
24	3 - 1 - 3 - أهداف إدارة الموارد البشرية
25	3 - 1 - 4 - مصادر الحصول على الموارد البشرية
26	3 - 2 - تدريب الموارد البشرية
26	3 - 2 - 1 - مفهوم تدريب الموارد البشرية
26	3 - 2 - 1 - 1 - تعريف تدريب الموارد البشرية
27	3 - 2 - 1 - 2 - أهمية تدريب الموارد البشرية
29	3 - 2 - 1 - 3 - أسس تدريب الموارد البشرية
29	3 - 2 - 1 - 4 - أنواع تدريب الموارد البشرية
31	3 - 2 - 2 - متطلبات تدريب الموارد البشرية
31	3 - 2 - 2 - 1 - مفهوم الاحتياجات التدريبية
32	3 - 2 - 2 - 2 - تحديد الاحتياجات التدريبية
33	3 - 2 - 2 - 3 - طرق جمع معلومات الاحتياجات التدريبية
34	3 - 2 - 2 - 4 - صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية
35	3 - 2 - 3 - تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية
35	3 - 2 - 3 - 1 - تحديد أهداف ومضمون البرنامج التدريبي
36	3 - 2 - 3 - 2 - أساليب تدريب الموارد البشرية
37	3 - 2 - 3 - 3 - تنفيذ البرنامج التدريبي
39	3 - 2 - 3 - 4 - معايير فاعلية البرنامج التدريبي

40	3 - 2 - 4 - تقييم النظام التدريبي
40	3 - 2 - 4 - 1 - مفهوم تقييم التدريب
40	3 - 2 - 4 - 2 - مبادئ عملية تقييم التدريب
41	3 - 2 - 4 - 3 - أهداف تقييم التدريب
41	3 - 2 - 4 - 4 - مراحل تقييم تدريب الموارد البشرية
44	3 - 2 - 5 - معوقات التدريب
45	خلاصة
	الجانب التطبيقي
الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
47	تمهيد
48	4-1 - الدراسة الاستطلاعية
48	4-2 - منهج الدراسة
48	4-3 - مجتمع وعينة الدراسة
49	4-4 - أدوات الدراسة
50	4-5 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
50	4-6 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
51	4-7 - خطوات إجراء الدراسة الميدانية
52	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج
54	5-1 - عرض وتحليل النتائج
75	5-2 - مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات و الاقتراحات
80	6 - 1 - الاستنتاج العام
80	6 - 2 - الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
82	قائمة المصادر والمراجع
87	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
50	01	يمثل حساب معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان ككل
54	02	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)
55	03	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)
56	04	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)
57	05	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)
58	06	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)
59	07	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)
06	08	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)
61	09	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)
62	10	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09)
63	11	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)
64	12	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)
65	13	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)
66	14	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13)
67	15	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14)
68	16	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15)
69	17	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (16)
07	18	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (17)
71	19	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (18)
72	20	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (19)
73	21	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (20)
74	22	جدول يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (21)

قائمة الاشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
32	01	الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي من النظام التدريبي
54	02	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)
55	03	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)
56	04	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)
57	05	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)
58	06	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)
59	07	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)
06	08	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)
61	09	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)
62	10	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09)
63	11	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)
64	12	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)
65	13	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)
66	14	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13)
67	15	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14)
68	16	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15)
69	17	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (16)
07	18	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (17)
71	19	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (18)
72	20	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (19)
73	21	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (20)
74	22	شكل يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (21)

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تدريب وتأهيل المورد البشري في المؤسسات الرياضية وقد اخترنا مديرية الشباب والرياضة برج بوعريريج لتكون محل دراسة، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في: "هل هناك تدريب وتأهيل للمورد البشري في المؤسسة الرياضية؟" اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثلت الأداة التي استعملناها في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة المتمثلة في 20 إداري ومسير في مديرية الشباب والرياضة برج بوعريريج بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية والمقدر عددهم ب 5 أفراد.

كشفت لنا هذه الدراسة أن المؤسسة الرياضية تهتم بتدريب وتأهيل المورد البشري من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح العملية التدريبية وكذا الحرص على وضع برامج تدريبية فعالة إلا أنه فيه بعض المعوقات التي تعرقل نجاح العملية التدريبية يجب على المؤسسة الرياضية تجنبها والعمل على عدم وقوعها في المستقبل .

الكلمات المفتاحية: تدريب ، تأهيل ، المورد البشري ، المؤسسة الرياضية.

Abstract

This study aims to stand on the reality of training and qualifying the human resource in sports' institution . Accordingly , we have chosen 'Sport and youth Directorate' of Bordj Bou Arreridj to be under consideration. The purpose of our study was to answer our research question "Is there training and qualification for the human resource in sports institutions?"

A descriptive analytical approach was employed where a questionnaire was administered to our sample of study; being consisted of 20 administrators and managers in "Sport and youth Directorate" in Bordj Bou Arreridj after excluding the exploratory sample estimated at 05 individuals.

The study revealed that the sports' institution is interested in training and qualifying the human resource by providing all necessary means to ensure the success of the training process as well as ensuring the development of effective training. However, the sports' institution must avoid some constraints which hinder the training process.

Key words: training, qualifying, human resource, sports institution.

إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة بها، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها، أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى. فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تماما نحوه، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك. (أحمد مخلوف، 2008-2009)

ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري، هذه الإدارة التي منحت نفسها كمجال جد هام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين بها خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف والسياسات التي تنتهجها هذه الإدارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين بها، إذن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز وتدريب القدرات للفرد وتمكين المؤسسات من تخطيط واستقطاب الكفاءات اللازمة وتنميتها وتقييمها وتحفيزها وفق العديد من المعايير المعتمدة المنتهجة من أجل مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، التي تواجهها المؤسسات، في الآونة الأخيرة وما ستواجهه في المستقبل.

كما يعد المورد البشري في الوقت الحاضر المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة، ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية، و يملك معرفة، وقدرات، وقابلية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها داخل المنظمة. وبحجم هذه الأهمية تصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية حتى تصبح هذه الموارد أكثر استعدادا لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بهم ، كما أن المورد البشري هو المحور الأساسي في كل المنظمات لأن بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما. ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تنمية هذا المورد ، وتأطيره ، والارتقاء به من خلال العمليات التدريبية التي تعتبر أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة لأجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للعاملين بحيث تعد برامج التدريب من المفاتيح الأساسية للتطوير، وتحسين المورد البشري من خلال تزويده بالمعلومات وتنمية قدراته ومهاراته ، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وتحقيق أهدافه الخاصة. كما أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر لتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم من أهم الهادئ التي تحرص عليها المنظمات. كما يتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمنظمة.

وتلعب المؤسسات الرياضية دورا رئيسا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم وتهيئة الجو الملائم لموظفيها، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التدريبية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك. ولقد بادرت العديد من المؤسسات الرياضية إلى إجراء دورات تدريب وتأهيل لمواردها البشرية من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة.

وانطلاقا من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته الوقوف على واقع تدريب وتأهيل المورد البشري في

المؤسسات الرياضية حيث قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ستة فصول:

الفصل الأول : الذي يعتبر الإطار العام للدراسة عرضنا فيه إشكالية الدراسة والتساؤلات الجزئية، ثم طرح الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية ، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها ثم أهم مصطلحات الدراسة، كما تم طرح عدد من الدراسات السابقة والمثابفة والتعليق عليها وكذا مميزات الدراسة الحالية .

الفصل الثاني: تطرقنا فيه في جانبه النظري إلى المؤسسة الرياضية انطلاقا من مفهومها وأهميتها وأهدافها العامة وكذا أنواعها وركاز العمل فيها وصولا إلى الإمكانيات وإدارتها فيها .

الفصل الثالث: تطرقنا فيه في جانبه النظري إلى إدارة الموارد البشرية وتدريبها حيث تناولنا في نظرة موجزة عن إدارة الموارد البشرية وخصصنا فيه جانب من تدريب الموارد البشرية الذي هو لب دراستنا تناولنا فيه المفهوم والأهمية والأسس والأنواع والمتطلبات وغيرها.....

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة فتضمن الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة فمجتمع وعينة البحث وبعدها أساليب جمع البيانات والخصائص السيكومترية وأدوات الدراسة وتصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية وفي الختام خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: تضمن عرض النتائج وتحليلها ثم مناقشة هذه النتائج في ظل فرضيات الدراسة.

الفصل السادس والأخير من الدراسة: شكل الاستنتاج العام و الاقتراحات والفرضيات المستقبلية وفي النهاية قائمة المصادر والمراجع وقائمة الملاحق الخاصة بالبحث.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1-1 إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري في الوقت الحاضر المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ، و مصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية، و يملك معرفة، وقدرات، وقابلية تتلائم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها داخل المنظمة. وبحجم هذه الأهمية تصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية حتى تصبح هذه الموارد أكثر استعدادا لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بهم ، كما أن المورد البشري هو المحور الأساسي في كل المنظمات لأن بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما.

وقد تطور مفهوم الموارد البشرية ومر بعدة مراحل، من نظام الرق إلى الاهتمام بالإنسان كمورد بشري وهذا لعدة عوامل من بينها: تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها، ظهور بعض التخصصات التي تهتم بشؤون الأفيال كعلم النفس وغيرها، كذلك التغيرات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفيال.

(برنوطي سعاد ، 2001 ، ص 27 ، ص 28)

و من هذا المنطلق عملت المنظمات على تنمية هذا المورد ، وتأطيره ، والارتقاء به من خلال العمليات التدريبية التي تعتبر أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة لأجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للعاملين بحيث تعد برامج التدريب من المفاتيح الأساسية للتطوير وتحسين المورد البشري من خلال تزويده بالمعلومات وتنمية قدراته ومهاراته ، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وتحقيق أهدافه الخاصة. كما أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر لتدريب العاملين ، وتنمية مهاراتهم، ومعلوماتهم من أهم مبادئ وتحسين نوعية الخدمة كما يتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمؤسسات.

و من أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الرياضية خصوصا و التكيف مع التحولات الحالية و المستقبلية و خاصة مع التقدم التكنولوجي في شتي المجالات، وتطور تقنيات التسيير أصبح إلزاما علي المؤسسة التفكير الجدي في تنمية و ترقية موظفيها و تجديد وتحديث معلوماتهم و معارفهم و تعديل اتجاهاتهم و تغيير سلوكهم و تطوير مهاراتهم و ذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها (مرزيق نسيم 2013 ، ص 10).

وتلعب المؤسسات الإدارية لا سيما المؤسسات الرياضية دورا رئيسا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التدريبية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك ، كذلك عملت على موردها البشري من خلال عمليات التدريب والتأهيل المعرفي، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل الإداري الذي كان ولا يزال يشل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة الجزائرية ، ولقد بادرت العديد من المؤسسات الرياضية إلى إجراء دورات

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تكوينية وتدريب للموارد البشرية من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف المهارات والخبرات اللازمة.

وللوقوف على واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات الرياضية طرحنا التساؤل التالي

- "هل هناك تدريب وتأهيل للمورد البشري في المؤسسة الرياضية؟"

وينبثق تحت هذا التساؤل تساؤلات جزئية هي كالتالي

- هل تتوفر الإمكانيات دور في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية ؟
- هل البرامج التدريبية لها دور في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية ؟
- هل هناك معوقات تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية ؟

1 - 2 - فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

- هناك تدريب وتأهيل للمورد البشري في المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- تتوفر الإمكانيات دور في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية.
- البرامج التدريبية لها دور في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية.
- هناك معوقات تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

1 - 3 - أهمية الدراسة:

يحظى تدريب الموارد البشرية بمكانة هامة لما له من تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة، فتدريب الموارد البشرية يسعى إلى تطوير مهارات وقدرات المتدربين ومعالجة النقائص التي تعيق العاملين في أدائهم لمهامهم، وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

كما تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على واقع تأهيل وتدريب المورد البشري في المؤسسات الرياضية لأن هذا الأخير يعتبر موردا استراتيجيا وفعالا داخل المؤسسة الرياضية، وكذا توضيح الأهمية القصوى لوظيفة التدريب ومدى مساهمتها في تطوير المؤسسة الرياضية كي تسير في ركب المؤسسات الرياضية الحديثة.

1 - 4 - أهداف الدراسة

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يربو بلوغها من خلال بحثه ونظرا لأهمية موضوع تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية نهدف من وراء هذا البحث إلى:

- التعرف على أهمية المورد البشري وهل هناك تدريب وتأهيل له في المؤسسة الرياضية.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- التعرف على مفاهيم ومصطلحات المورد البشري
- ✓ الوقوف على واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات الرياضية .
- ✓ مدى توفر الإمكانيات ودورها في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية
- ✓ إبراز دور البرامج التدريبية في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية
- ✓ تحديد المعوقات التي تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية

1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

في مختلف الدراسات والبحوث التي يتناولها الباحثون يجد الباحث نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات وهذا راجع إلى النزعة الأدبية وعليه فإننا سنحاول تحديد مصطلحات بحثنا والمنتثلة في:

المؤسسات الرياضية ، المورد البشري ، تدريب المورد البشري ، تأهيل المورد البشري
1 - المؤسسات الرياضية:

المؤسسة: لغة: المؤسسة هي ترجمة فرنسية enterprise وتعني في القاموس العربي (المورد) مشتق من فعل أسس ، يؤسس ، وحسب القاموس الشامل تعني جمعية أو معهد أسس لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية (القاموس العربي الشامل ، ص 517)
- المؤسسة الرياضية

اصطلاحا: هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي وتوجيهها بما يتسجم وسياسة المؤسسة الرياضية. (محمود داود الربيعي، 2006، ص 03)

كما يعرفها الشافعي "هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر". (حسن أحمد الشافعي ، 2004 ، ص 185)

إجرائيا: يمكن تعريف المؤسسة الرياضية على أنها مؤسسات يتم إنشائها لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافها المسطرة سلفا.

2- المورد البشري

الموارد البشرية لغة: مجموعة الإمكانيات و الطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين و القطاعات (معجم المعاني الجامع ، 17 ديسمبر 2022 ، ساعة التصفح

(13:09

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

اصطلاح: ويعرفها (مدحت كاظم القرشي) : بأنها ذلك الجزء من السكان الناشطين اقتصاديا و يمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة. (مدحت كاظم القرشي ، 2001 ، ص113)
اجرائيا: مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة الرياضية في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ، وتستعمل المؤسسة الرياضية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها.

3- تدريب المورد البشري

التدريب لغة : مصدر " درب" التأليف ، الصنع، إنشاء الهيئة والشكل ، وكون تكويننا ، كون الشيء أحدثه وأوجده " .التدريب "إخراج المعلوم من العدم إلى الوجود (المنجد، ط 28 ، ص704)
اصطلاحا: يمكن تعريف التدريب بأنه" جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (د النجار، محمد عدنان ، 1998 ، ص 348)

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق. (بارك نعيمة ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع، ص 275)

إجرائيا: عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة الرياضية أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم وبترتب عندها تحسني قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم .

4- تأهيل المورد البشري

التأهيل لغة: هو جعل المرء مؤهلا، فيقال " :أَهَّلَهُ لِمِهْنَةٍ :جَعَلَهُ مُؤَهَّلًا لَهَا قَادِرًا عَلَى مُزَاوَلَتِهَا،"أَهَّلَهُ لِعَمَلٍ "رَأَهُ أَهْلًا لَهُ. (معجم الغني الرابط ، تاريخ الإطلاع 17 ديسمبر 2022 ، الساعة 12:08)

اصطلاحا: تأهيل المورد البشري : هو تكوين وتربية الأفراد في مجتمع معين وتمكينهم من مهارات وقدرات وكفاءات تجعلهم يندمجون في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية الشاملة لمجتمعاتهم. ومما لا شك فيه إن الموارد البشرية تمثل شرطا أساسيا لتحقيق هذه التنمية الشاملة مع العلم أن الدولة التي تعجز عن تنمية وتأهيل مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها. (أحمد حمدين ، تاريخ الإطلاع 17 ديسمبر 2022 ، الساعة 12:40)

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

إجرائيا: تأهيل المرود البشري: هو مجموع العمليات والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها المرود البشري أثناء الخدمة أي طيلة حياته المهنية من أجل إكسابه مجموعة من المعارف والسلوكيات التي تساعده على أداء عمله لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وأهدافه الشخصية

1 - 6 - الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة هامة في البحث العلمي نظرا لكون العلم تعاوني، فقمنا بالبحث والتقصي عن المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقد وجدنا المواضيع المشابهة لدراستنا في بعض النقاط والمجالات وهي:

الدراسة الأولى: دراسة "قريشي محمد صالح"، مذكرة لنيل درجة الماجستير لسنة 2005 بعنوان: "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف و الرافعات ويتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة في مدى فعالية برامج التدريب في منظماتنا، أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، ومدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، و كذا قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية، و على الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية و تطبيقية.
- حالة من الرضا النسبي متعلق بأهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات للتدريب لدى العمال.
- عدم الرضا عن مدة التدريب حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي و هذا من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب .

الدراسة الثانية: دراسة "بوشارب بديعة" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة لسنة 2019 بعنوان: "دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة" -دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة -

حيث كان التساؤل العام كالتالي: ما مدى تأثير تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة- ؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، وهذا من مدخل التدريب بأبعاد هالمختلفة (تخطيط الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، وتقييم البرامج التدريبية) ، والتطرق إلى الأداء المؤسسي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، والممثلة في منظور النمو والتعلم ، ومنظور العمليات الداخلية ، والعملاء ، والمنظور المالي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات ومسيريين وعاملين مؤسسة اتصالات

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الجزائر-بسكرة- نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره على الأداء المؤسسي ، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 30 عاملا ، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها :

- إن مستوى إدراك العاملين لأبعاد التأهيل كان مرتفعا نوعا ما، كما أن مستوى إدراكهم للأداء المؤسسي جاء متوسط.

- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية على الأداء المؤسسي

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من الاقتراحات أهمها:

العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية وتطويرها وكذا المحافظة عليها والاستثمار فيها، تماشيا مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال ، والتأكيد على أهمية ومكانة العاملين في المؤسسة ، والاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، ومن ثمة ضمان التدريب المناسب ، وتشجيع العمل الجماعي ، والاهتمام بالتحفيز في المؤسسة ، سواء كانت المحفزات المادية أو المحفزات المعنوية ، والعمل على التحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة التي من شأنها أن تعزز من أداء المؤسسة ورضا زبائنها.

الدراسة الثالثة: "دراسة الطالب عمر دمانة "ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (2007 / 2008)
تحت عنوان " دور تدريب الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط .

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، حيث تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق.

و للتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتوزيع استبيانات على كل العمال وعددهم 70 عاملا أي المجتمع الإحصائي ككل، وكان هذا الاستبيان يهدف إلى معرفة آراء واتجاهات العاملين حول دور تدريب الموارد البشرية وتأثيره على الأداء والتطور داخل المنشأة.

لقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن تدريب الموارد البشرية له دور فعال في تحقيق التنمية وتطوير الجانب الإداري في المنشأة إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التدريب الجيد الذي تسيّر وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الفرضية العامة المتمثلة في الدور الفعال لتدريب الموارد البشرية في تطوير الجانب الإداري للمركبات الرياضية

الدراسة الرابعة: دراسة : الدكتور الطاهر بن زيان والدكتور: بلال تفيرولت "جامعة أمحمد بوقرة جامعة بومرداس بعنوان : "تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية"
- دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط .(2016)-

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية من خلال تحديد مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية و التعرف على المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية مجالات الدراسة :

- المجال البشري :اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين بديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات لولاية الأغواط.

- المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة من 2016/01/01 الى 2016/04/30 .

- الحدود المكانية: ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات لولاية الأغواط .

. المنهج المتبع: المنهج الوصفي الإرتباطي: هي الدراسات التي تهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الإرتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها كمياً، كما تهتم بتحديد نوع الإرتباط، بسيط أو متعدد وإشارة معامل الإرتباط .

- أدوات جمع البيانات: قد استخدم في بحثهما أداتان:

الأداة الأولى: استمارة تقيس معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.

الأداة الثانية: استمارة تقيس تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية

وبهذا كانت من بين أهم نتائج هذه الدراسة هي اكتشاف مدى محدودية نظام تقييم الأداء داخل المنشأة من خلال اعتماده على ملاحظات و تقارير رؤساء المصالح وتدخل العوامل الشخصية في عملية تقييم الأداء وكذلك اعتماد إدارة المنشأة على معيار واحد لتقييم الأداء و المتمثل في نقطة المردودية لا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وعدم استعمال الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية لأن أغلب الدورات التدريبية المقدمة من طرف إدارة المنشأة هدفها هو الترقية

الدراسة الخامسة: دراسة الدكتور: "خليل بورنان" 2021 التي نشرت في مجلة علوم الأداء الرياضي

بعنوان : ' دور البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية للعاملين في الإدارات الرياضية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة.

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

ما درجة مساهمة البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الفرضية العامة: تساهم البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، حيث قدر عدد أفراد الدراسة 37 فرد، وزع عليهم استبانة مكون من جزئين، الجزء الأول اشتمل على معلومات أولية تتعلق بعينة الدراسة وجاء فيها بيانات تتعلق " السن، الجنس، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها، الخبرة، المستوى

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الدراسي، الشهادة المتحصل عليها"، أما الجزء الثاني فتكون من 17 عبارة كل عبارة تحتل خمس درجات من حيث الموافقة بشدة والموافقة، والحياد، وغير موافق، وغير موافق بشدة، موزعة على محورين، وتم إتباع خطوات المنهج الوصفي لمعالجة إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نورد أهمها :

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

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

كما تم طرح جملة من الاقتراحات أهمها:

- مراعاة خصائص الوظائف وتمايزها عن بعضها البعض عند وضع البرنامج التدريبي.
- زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.
- وضع اتفاقيات بين الإدارات الرياضية والمعاهد الجامعية المختصة في المجال الرياضي - الإدارة الرياضية- من أجل وضع برامج تدريبية موجهة لإداريين.
- ضرورة ربط الترقية في المناصب، بالخضوع إلى دورة تكوينية .
- إجراء دورات تدريبية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث

الدراسة السادسة: دراسة أ جعيج نبيلة و أ د بوقرة رايح بعنوان: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة جامعة المسيلة- تناولت هذه الدراسة سياسات تنمية الموارد البشرية في ضوء التحولات المعاصرة ومعوقات تطويرها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية والسياسات المتبعة في ذلك وأهم الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تنمية هذه الموارد.

استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد على استبانة لجمع المعلومات حيث وزعت 200 استبانة وتم استرجاع 120 منها حيث وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى أهم نتيجة تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وتنمية الموارد البشرية ، لكن توجد معوقات من وجهة نظر الموظفين تحول دون تطبيق هذه السياسات في الجامعة من بينها عدم توافر وحدة تدريب داخل الجامعة تقوم بتهيئة القوى العاملة للعمل وأيضا لا توجد برامج وخطط واضحة للتدريب في الجامعة وغيرها من النتائج.

1 - 7 - التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك أنها تناولت موضوع تدريب الموارد البشرية من خلال أبعاده المختلفة. حيث طبقت علي عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات خدماتية وأخرى اقتصادية وأخرى رياضية ، وكذلك استخدموا فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين كونه يعتبر أفضل منهج يساعد عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو من أسرع المناهج البحثية العلمية، وهذا جعلني اعتمد على المنهج الوصفي في دراستي هذه، ولقد تمت الاستفادة أيضا من الدراسات السابقة في تكوين فكرة على الإطار النظري للدراسة الحالية، والإطلاع على أدوات جمع البيانات وأيضا لاحظت اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفت أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع و المنهج.

1 - 8 - مميزات الدراسة الحالية

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور وهي:
موضوع ومشكلة الدراسة حيث أنه وفي الدراسة الحالية سنقف على الواقع الحقيقي لتدريب وتأهيل المورد البشري في المؤسسات الرياضية من عدة جوانب منها دور الإمكانيات في نجاح العملية التدريبية وكذا البرامج التدريبية في حد ذاتها وأيضا معوقات إنجاح العملية التدريبية ، وهو ما لم يتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة، إضافة إلى ذلك فإن أغلب الدراسات كانت لإثبات مدى أهمية تدريب المورد البشري وعلاقته بتحسين وتطوير أدائه وغيرها من الوظائف في المؤسسة عموما بينما دراستنا كانت من أجل الوقوف على واقع تدريب المورد البشري في المؤسسة الرياضية

الجانب النظري

الفصل الثاني : المؤسسة الرياضية

تمهيد:

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

2 - 1 - مفهوم المؤسسة:

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

2 - 2 - مفهوم المؤسسة الرياضية:

يعرفها الشافعي"هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر (حسن أحمد الشافعي ، 2004 ، ص 185)

2 - 3 - أهمية المؤسسة الرياضية:

المؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا، لابد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها مايلي:

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل وتعامل.

-المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي.

-المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.

-المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة.

2 - 4 - الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية:

تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسة الرياضية وهي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية ، وكما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف ويمكن تلخيصها فيما يلي:

4-1-هدف قومي: وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات و الألعاب وتطوير المستوى الرياضي والإنجاز البطولي للأندية.

4-2-هدف محلي: ومن خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التكامل الاجتماعي والتعاون بين أفراد المؤسسة.

3-4 - هدف اجتماعي: تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغايتهم.

4-4 - هدف إقتصادي: من خلاله يمكن الارتقاء بمستوي وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا.

2 - 5 - أنواع المؤسسات الرياضية:

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

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

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

2 - 6 - ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف أي مؤسسة كانت هو تحقيق الربحية والتنمية المستدامة فيها، ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاقات بشرية بأنسب طريقة ممكنة. وإدراج عمل إداري سليم يلم بطرق علمية بجوانب نفسية، اقتصادية، واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع، على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية، ضف إلى ذلك آليات التسويق المطورة والعلمية. حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد، والأعمال الرياضية تعرف تطورا مستمرا خصوصا في الدول المتقدمة، إثر رسكلة معارف المشرفين على الأعمال فيها واستحداث الوسائل والآليات المستخدمة هناك. وبذلك على الأعضاء في الهيئة الرياضية الإمام بتلك الركائز وأسس العمل بتطبيقها وتوجيه العناصر الفاعلة، ثم يأتي تقييمهم ومراقبتهم

بصفة مستمرة ودائمة، لكي يتمكن المشرف السامي من التصرف إذا ما تطلب الأمر ذلك حين بروز متغيرات دخيلة على الأحداث لم يرتقب لها أو ضغوط مختلفة المصدر والنوع .وصناعة الرياضة بدورها تبنى على ركائز يجب العمل بها في الهيئات الرياضية، بهدف ترقية أخلاقيات ونتائج الرياضة، وفق الإدارة الفاعلة للنشاطات الممارسة. وما ينبغي أن نخص بالذكر التركيز على التسيير العلمي السليم والجيد للعنصر المادي خاصة، والذي يعتبر محركاً أساسياً لتفعيل بقية عوامل الإنتاج في هذه الهيئات. وهذا يتم باستحداث الطرق والدقة في التطبيق، لأجل التمكن من تغطية المتطلبات المتزايدة بالإمكانات المحدودة

(ZEGHDOUD.2001.P89)

2 - 7 - الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

تصنف الموارد أو الإمكانيات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات. وذلك إلى نوعين رئيسيين، المادية والبشرية وكل من هذين الصنفين يحتوي على عناصر. فبالنسبة للإمكانيات المادية تشمل:

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

- الأجهزة و الأدوات و المعدات.

- رأس المال.

- **الإمكانيات المادية:** المنشآت الرياضية من ملاعب وقاعات ومساح وغيرها توفر المجال المكاني لقيام النشاط البدني الرياضي ويجب أن تتوفر على معايير وأسس فنية دولية وكذا المقاييس العلمية الدقيقة ، في نفس تلك المنشآت يجب توفر أدوات و معدات رياضية كالأجهزة من ملابس وآلات ووسائل.

ووراء كل ذلك تتواجد بكل مؤسسة رياضية محفظة مالية تسمح بتغطية الحاجيات المتزايدة لأداء نشاط المؤسسة.

مقابل الموارد المادية نجد الموارد البشرية والتي تمثل العنصر الفني العامل في المؤسسة من مديري مختلف الأقسام وموظفين ومشرفين فنيين يتبنون مهارات تدريبية كليا تدفع إلى خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

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

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

- **المتخصصون الفنيون:** وهم الموظفون الذين يستخدمون مهارتهم المتخصصة وقدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرّبين ذوي الخبرة والدقة في العمل واللاعبين المحترفين وهذه الفئة من

العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:

- المدرب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.

- خبراء رياضيين.

- الرياضيين و اللاعبين المحترفين

- الحكام و القضاة الرياضيين.

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

- المدير العام و نوابه.

- مدراء أو مسؤولي الأقسام.

- المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. والموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم. هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات. (عبد المقصود والشافعي، 2004 ، ص40).

2 - 8 - تحديات الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية:

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

- **التغيرات في القوى العاملة:** و هو التباين في خاصية عمل معينة بين عامل و آخر ما يؤثر على نوعية و كمية المنتج المحصل، و المدير الفني في مثل هذه الأوضاع يتدخل في الحالة الاجتماعية لتحقيق المصالح.

- **التنافس بين القوى العاملة:** ويدخل في هذا المفهوم حجم عامل التحفيز في المؤسسة و تحقيق المساواة بين العاملين.

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

- **عولمة الرياضة:** تم عولمة جميع النظم في شتى المجالات و منها الميدان الرياضي، فتعدت الأعمال و العلاقات الرياضية الحواجز و ألغت الحدود بين الدول كما أصبح هناك ما يعرف بالمؤسسات الرياضية

الخاصة و أندية المؤسسات الاقتصادية فبالتالي جددت الثقافات من أهمها المبادئ الإدارية الحديثة وتدريب المهارات، فاستوجب على كل الدول خلق اندماج في النظم مع ما تسنه العولمة.

-**المحاسبات المالية:** العديد من تقارير الهيئات الرياضية توضح أن هناك صعوبات مالية، راجعة إلى ضيق الغلاف المالي و أحيانا إلى زيادة النفقات و المتطلبات نسبة إلى الإيرادات لعدم كفاية الموارد المتاحة من طرف الحكومة و قلة التمويل من قبل المؤسسات الاقتصادية الخاصة. فيشير خبراء الميدان إلى أن الأمر يتطلب اعتماد إدارة مالية دقيقة وجيدة، تعمل على التقليل من النفقات وترشدها إلى منافذ مثمرة، إلى جانب ذلك استقطاب التمويل وزيادة الموارد.

2 - 9 - إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط، وأحد عناصر التخطيط أو بالأحرى أولها هي الإمكانيات، وهذه الأخيرة هي العناصر المطلوب توظيفها لبلوغ الأهداف، من حيث الكم والنوع، وتمثل إمكانيات مادية وأخرى بشرية. فالإمكانيات المادية والتي تعتبر مادة خام تحول من شكلها الأولي إلى الشكل النهائي فعلى سبيل المثال الميزانيات المالية المعينة من حق الأندية المحترفة يقوم المسير لديها بتحويلها إلى تجهيزات أو متطلبات أخرى بغرض استمرار النشاط وترقية النتائج المحصلة من وراء ممارسته. ونجد من الإمكانيات المادية الأجهزة والمعدات التي تسهل مهام الممارسة الرياضية، كما نجد الأموال والتي تمثل الكمية من رأس المال اللازمة للتمويل وشراء السلع والخدمات أي تغطي نفقات الهيئة الرياضية وبدونها تصبح كل الخطط والبرامج عاجزة عن تحقيق الأهداف. أما الإمكانيات البشرية فتشمل الذين يؤدون عمل في هذه المؤسسات الرياضية مقابل حصص مالية ويتمحور موضوعهم عموما حول المنفذون أو المدربون، الفنيون المتخصصون في الممارسة الرياضية والعاملة في مختلف المستويات الإدارية على غرار ذلك نجد الأطباء وعمال الصيانة....

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

خلاصة:

إن المؤسسات الرياضية هي تلك الهياكل والبنائيات و المساحات التي تم إنشاءها بغرض الممارسة الرياضية ولقد تطورت الألعاب حتى أصبحت ما هي عليه اليوم. فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياسا هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية و البدنية لدى البلدان والدول. تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقا لنوع النشاط الممارس وطبقا لأهداف تلك الأنشطة ، وهذه الأخيرة بدورها صارت تحتاج إلى إدارة رشيدة و كفاءة تساهم في استقرارها وتسهر على تطويرها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطاقاتها المختلفة.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية وتدريبها

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج. (مصطفى نجيب شاوش، 2005 ،ص15)

إن المتتبع للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وإن الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق أغلب الأهداف من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها.

3 - 1 - إدارة الموارد البشرية

3 - 1 - 1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعد موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية التي لاقت ومازالت تلاقى اهتماما من قبل الكتاب والمهتمين بالموارد البشرية والدور يرجع إلى الأهمية المتزايدة للموارد في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

عرف 'مارسيانو' مفهوم الموارد البشرية من خلال ثلاث عائلات، فالعائلة الأولى عرف فيها المورد البشري على حسب ما جاء به كل من "دراكر" و "باك" فهو يرى أنها مورد تنظيمي وله قيمة ولا يعتبر تكلفة، واعتبر تسيير الموارد البشرية كوظيفة تعمل على فهم وصياغة وتطوير واستخدام ودمج الأفراد في بيئة العمل. أما العائلة الثانية من تعريف "مارسيانو" وضعت تسيير الموارد البشرية كمرادف لتسيير الأفراد (إدارة الأفراد) أو تسيير المستخدمين والذي يكون من طرف فريق وإدارة مختصة في شؤون الأفراد، أما العائلة الثالثة فقد جعلت تسيير الموارد البشرية كنظام متطور يركز على تطوير كفاءة المستخدمين من جهة ورقابته، وتجنب النقابات العمالية من جهة أخرى. (فاروق حريزي، 2016/2017 ص 103).

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. (محمود يحيى سالم ، 2012 ، ص 10).

يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد: الإدارة التي تهدف إلى تكوين عمالة مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إدارة متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة. (نظمي محمد الباشا شحادة، 2000 ، ص14)

وتشتمل إدارة الموارد البشرية على جميع الأنشطة والممارسات التي تضمن حصول المنظمة على الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، صيانتها وتوفير الظروف المناسبة لأداء مهامها، وضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في الحاضر والمستقبل، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين قدرتها التنافسية، وتمارس هذه الإدارة على مستوى وحدة تنظيمية بالمنظمات تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب أحجامها ومدى تعقيد الأنشطة الإدارية التي يمارسها أشخاص مختصون في هذا المجال دون سواهم. (حمود حيمر،

2017/2018 ، ص9)

3 - 1 - 2 - أهمية إدارة الموارد البشرية

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم. ويمكن ذكر جملة من النقاط التي أكتسبت إدارة الموارد البشرية طابعا مهما في المنظمة وهي كالتالي :

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنشأة ويزيد إنتاجيته.
- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية .
- بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .
- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنشأة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن.
- التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في كل منشأة على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبني تنظيمات تجميعية مثل اتحاد العمال والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا فإن هذه الظروف أجبرت كل منشأة بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه. (محمود يحيى سالم، 2012 ، ص11 ص 12)

بينما السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما :

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية. (نداء محمد النجار ، 2012 ، ص15)

3 - 1 - 3 - أهداف إدارة الموارد البشرية

- يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
 - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها .
 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .

- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
 - توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين .
 - إتاحة فرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك. (نداء محمد النجار، مرجع سابق ، ص16 ، ص 17)
- كما يرى العديد من الباحثين المختصين أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية لا بد أن تركز على تحقيق الأهداف التالية :

- إستقطاب وتطوير القيادات الإدارية ذات التفكير العالمي .
- العمل على تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية للمستوى الذي يمكن المنظمات من الحصول على الأفضلية التنافسية في مجالها عالميا.
- البحث المستمر عن المواهب واستقطابهم لتدعيم قوة العمل بالمنظمة .
- وجود معايير محددة عالميا كأدوات لقياس أداء العاملين .
- التعامل بفعالية مع تنوع القوى العاملة .
- المشاركة في المنتديات واللقاءات الدولية ذات الاهتمام بتطوير وإدارة الموارد البشرية للوقوف على أحدث الوسائل والتقنيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
- إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا .
- توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. (محمد السعيد جوال وآخرون ، 2011 ، ص11 ، ص12)

3 - 1 - 4 - مصادر الحصول على الموارد البشرية

- هناك مصدرين رئيسيين يمكن للمنظمة أن تحصل على الموارد البشرية منها المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، ويمكن للمنظمة التركيز على واحد منهما أو عليهما معا، ويتوقف ذلك على عدة عوامل لتقييمها وتحديد أيهما ستلجأ إليه المنظمة. ويمكن ذكر المصادر كالتالي:
- **مصادر الاستقطاب الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في تلك المصادر المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:
 - مخزون المهارات .
 - الترقية الداخلية .

- النقل .
- المعارف والأصدقاء .
- معاملة قوة العمل كسوق عمل داخلي .
- السماح لأي شخص بترشيح نفسه لإشغال أي منصب شاغر يحدث .
- الإعلان عن شروط إشغال كل وظيفة بشكل واضح .
- المصادر الخارجية للاستقطاب :المصدر الثاني الذي تلجأ إليه المنظمات لتلبية حاجاتها من الموارد البشرية هي المصدر الخارجي المتكون من ثلاث مجاميع وهي:
 - العاطلون عن العمل .
 - أفراد يعملون في منظمات أخرى .
 - الطلبة الذين سيتخرجون قريباً سواء من الجامعات أو مراكز التكوين. (زرع فطيمة ، 2017/2016، ص66 ، ص68)

3 - 2 - تدريب الموارد البشرية

على غرار الموارد المادية والتقنية في أية مؤسسة فإن المورد البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تبنى عليه وتقوم به أي مؤسسة مهما كان شكلها وطبيعتها، فهو المقياس الذي يحدد الفعالية والكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة. فتدريب الموارد البشرية يعد من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛ إذ من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها ومواكبة التطور التكنولوجي، واستيعاب التقنيات وكذلك الحصول على القدرات الإدارية القيادية والتنظيمية والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لإنجاز العملية الإنتاجية. فلا شك أن المؤسسة التي تملك هذه المميزات تكون لها ميزة تنافسية مصدرها البرامج التدريبية القادرة على خلق القيادات والنخب الإدارية المتمكنة من التعامل الإيجابي مع المتغيرات البيئية المعاصرة.

فالتدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعارف والمهارات التي تنقصه، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه، وهذا إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.

3 - 2 - 1 - مفهوم تدريب الموارد البشرية

3 - 2 - 1 - 1 - تعريف تدريب الموارد البشرية

وردت تعاريف كثيرة ومتنوعة للتدريب وكلها تصب في جوانب مختلفة له، ومن بين أهم هذه التعاريف - **التعريف الأول** : يعرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على

معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات. (منال طلعت محمود، 2003، ص101)

التعريف الثاني: يعرف فيليبو " FLIPPO " التدريب في كتاب مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله « هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين» ، أما "ألفريد مارشال" فيذكر في كتابه مبادئ الاقتصاد: أن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحهم، بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة، وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع. (محمد فالح صالح ، 2004 ، ص216)

التعريف الثالث: يعرف التدريب كذلك على أنه «عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة»، ويقول "بايارز": إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار طالما بقي على رأس عمله مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المؤسسة بشكل عام. (حنا نصر الله، 2001، ص210)

التعريف الرابع: يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا. (Sekiou et d'autre,2001 , p336)

3 - 2 - 1 - 2 - أهمية تدريب الموارد البشرية

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث. (مبروكة عمر محيرق ، 2013 ، ص 186) حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات والوظائف كافة ، فالتدريب هو أحد الطرق الأساسية لرفع الإنتاجية وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية، فالتدريب هو العنصر الأساسي لتحسين أداء العنصر البشري.(محمد أبو النصر مدحت ،2008،ص59).

وتبرز أهمية تدريب المورد البشري من خلال:

- **زيادة الإنتاجية:** يؤدي التدريب الجيد والفعال إلى زيادة مهارة الفرد وتطوير معارفه وخبراته السابقة مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة حجم الإنتاج وجودته باعتبار أن الجانب الفني للوظائف والأعمال في تزايد مستمر فالحاجة إلى التدريب تبقى قائمة ومستمرة، وهذا لإكساب الأفراد الخبرات اللازمة من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء
- **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب الأفراد لقدر مناسب من المهارات يؤدي إلى زيادة الثقة، وتحقيق نوع من الاستقرار النفسي لديهم، أما العلاقات الإنسانية فوجودها ضروري أيضا إذ تعمل على رفع معنويات الأفراد وتحسين العلاقات بينهم وبين الإدارة، وبالتالي فإن تعميق العلاقات الحسية بين الإدارة والجماعات العامة مع التدريب الجيد والمستمر يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- **تخفيض حوادث العمل:** يؤدي التدريب الفعال إلى تخفيض نسبة الحوادث التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد داخل المنظمة نتيجة الأخطاء الناتجة عن عدم الخبرة والقدرة على أداء العمل. فالتدريب الجيد على الأداء يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث وتطوره وهذا يعكس الجهود التي تبذلها الإدارة في مجال الوقاية من حوادث العمل.
- **استمرارية التنظيم واستقراره:** يؤدي التدريب إلى توفير عدد الأفراد المؤهلين لشغل وظائف إدارية باعتبارهم احتياط بشري يتم اللجوء إليهم في حالة خلو هذه المناصب من أصحابها، وهذا من أجل ضمان استقرار التنظيم وثباته والحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين. أما المرونة Flexibility فتعني قدرات التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل ويتطلب ذلك توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة النقل إلى الأعمال التي يحتاج إليهم، فالأفراد المدربين لديهم الحافز للعمل وهم أصل استثماري فعال في التنظيم. (عبد الغفار حنفي، 2010، ص 346)
- كما يمكن استخلاص بعض النقاط عن أهمية التدريب فيما يلي:
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- مواجهة التغيرات التي تحدث على النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- تقليل وقت أداء العمل في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع المراجعين مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة وأدائها، كما يحسن صورة المنظمة في أذهان العاملين.
- تكوين صنف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة تتقاعد أو تنتقل إلى موقع آخر (علي يونس ميا وآخرون، 2009، ص 7، ص 12)

3 - 2 - 1 - 3 - أسس تدريب الموارد البشرية

هناك عدة مبادئ يجب الالتزام بها ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية وهذا بغية

الحصول على تدريب سليم يساهم في زيادة عائد التدريب، ومن هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ الاستمرارية : ويقصد به تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات (...). باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية.

2- مبدأ التكامل : يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب الميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب. (عبد الغفار حنفي، 2010، ص 110 ، ص113)

3- مبدأ التكرار : بحيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب على فترة طويلة نسبياً حتى تكون له فعاليته.

4- مبدأ مواكبة التطور : حتى يكون التدريب فعالاً يجب أن يتزود منه الجميع وبكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

5- ضرورة التفاوت بين الأفراد : بالرغم من قلة تكاليف التدريب الجماعي لابد من مراعاة التفاوت الموجود بين الأفراد من مستوى الذكاء والاستعداد إذ يجب بناء برامج تدريبية تتلاءم والاختلافات الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعلمية.

6- إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي : حتى تكون هناك جدوى من التدريب ويكتسب المتدرب المهارة والمعرفة اللازمة التي تمكنه من تجسيد ذلك في الواقع العملي. (نجم العزاوي، 2009، ص20)

3 - 2 - 1 - 4 - أنواع تدريب الموارد البشرية

تختلف أنواع التدريب باختلاف الظروف والاحتياجات الداعية لإجرائه، والمعايير المعتمد عليه في عملية التصنيف. ومن أهم المعايير ما يلي:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف. - التصنيف حسب نوع الوظائف. - التصنيف حسب المكان.

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

أ- توجيه الموظف الجديد: قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام الأولى من عمله حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات مقبلة، فهذه

البرامج والمعلومات تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية مريحة على المشروع وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب- التدريب أثناء العمل: تقوم المؤسسات بتدريب الموظفين في موقع العمل وذلك لضمان كفاءة أعلى للتدريب حيث تشجع المؤسسات مشرفيها على تقديم معلومات وتدريب فردي للمتدربين، ويعود الاعتماد على هذا النوع لكونه منخفض التكلفة بالإضافة إلى إمكانية تعلم معظم الأعمال والمهارات في فترة قصيرة نسبياً، كما أن الآلات تتميز أكثرها بالتعقيد، الأمر الذي يحتم على العامل تلقي تدريباً مباشراً عليها نظراً لعدم كفاية استعدادات العامل أو خبرته الماضية.

ج- التدريب يفرض تجديد المهارة والمعرفة: حيث أن وجود أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستلزم تقديم التدريب المناسب لذلك كما هو الحال في دخول نظام المعلومات والاتصالات الحديثة.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل لها.

هـ- التدريب للتهيئة للمعاش: نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية. (عبد الغفار حنفي، 2010، ص 584)

2- أنواع التدريب على حسب نوع الوظائف:

أ- التدريب المهني والفني: يتم هذا النوع من التدريب بتنمية واكتساب الأفراد المعارف والمهارات اللازمة لأداء عمل معين، إذ يعتمد هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، إذ يهتم بإعداد الفرد للقيام بمجموعة من الأعمال المرتبطة ببعضها البعض، أي أن الغرض منه تكوين المهارة اللازمة للفرد لأداء حرفة معينة وإلمامه بجميع فنون الحرفة.

ب- التدريب التخصصي: وهو يضم عادة مختلف المهارات والمعارف التدريبية للوظائف الأعلى من الوظائف الفنية والمهنية، ويشمل عادة المحاسبة والمشتريات، هندسة الصيانة.

ج التدريب الإداري: ويتضمن مختلف المعارف والمهارات المتعلقة بالأعمال ذات الطابع الإداري والإشرافي اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه واتخاذ القرارات، ويخص هذا النوع في الغالب القادة الإداريين. ويعتمد هذا النوع من التدريب عادة في المنظمات كبيرة الحجم التي تضع برامج خاصة لتدريب المدراء والمشرفين، وأيضاً الأفراد الذين يتم إعدادهم لشغل مراكز إدارية أعلى. (أحمد ماهر، 2001، ص 33، ص 34).

3- أنواع التدريب حسب مكانها:

أ- **التدريب داخل المؤسسات:** قد ترغب المؤسسة في عرض برامجها داخليا، سواء بالمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ثم الإشراف عليها لتنفيذها. وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة. وهنا يمكن للمتدرب تقليد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ب- **التدريب خارج المؤسسات:** تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل كلا أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة. ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بالمؤسسات الخاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

* **مؤسسات التدريب الخاصة:** على أي مؤسسة تسعى للتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاص أن تطمأن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.

* **برامج حكومية:** تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهذه البرامج والخدمات تركز غالبا على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة. (مبروكة عمر محيرق ، 2013 ، ص 186)

3 - 2 - 2 - متطلبات تدريب الموارد البشرية

3 - 2 - 2 - 1 - مفهوم الاحتياجات التدريبية

يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

وهناك عدة تعريفات للاحتياجات التدريبية نذكر منها:

1- **الاحتياجات التدريبية:** هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر أو لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى. (محمد أبو النصر مدحت ، 2008 ، ص 59).

2- الاحتياجات التدريبية: هي مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها على المعلومات والمهارات واتجاهات الأفراد من أجل تلبية متطلبات العمل ومجابهة المشاكل التي تحدث في المؤسسة. (مسعود علي تايه ، 2012 ، ص63).

3- وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية: بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء. (مبروكة عمر محيرق ، 2013 ، ص 64)

3 - 2 - 2 - 2 - تحديد الاحتياجات التدريبية

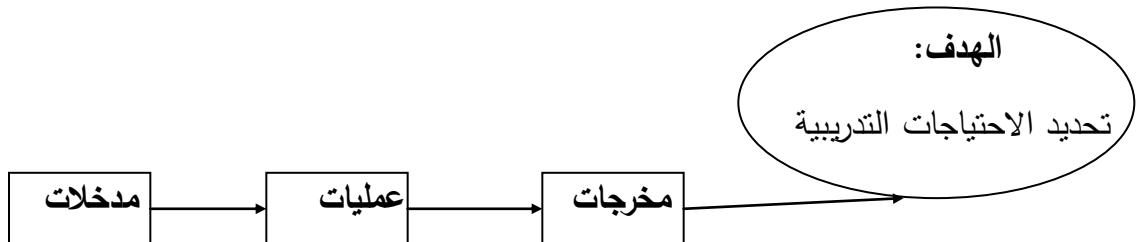
هي مرحلة جزئية من النظام التدريبي ككل فهي إلى جانب ذلك، يمكن اعتبارها نظام فرعي له مدخلات وعمليات ومخرجات يمكن تلخيصها كما يلي:

أ- المدخلات: هي المعلومات المتوفرة في سجلات المؤسسة وتقاريرها مثل الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي للإدارات الأقسام ، الوظائف والاختصاصات التي تبين تركيب القوى العاملة وكشوف الإنتاجية والأداء، وغير ذلك من المعلومات التي تحتفظ بها المؤسسة في دفاترها وتقاريرها.

ب- العمليات: وهي ذلك المجهود المبذول من خبراء التدريب ومستشاروه في تحليل التنظيم وتحليل الأفراد عن طريق قراءة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وكذلك عن طريق جمع معلومات أولية بواسطة المقابلات والتجارب والاستقصاء والملاحظات.

ج- المخرجات: هي مجموع الاحتياجات التدريبية المحددة التي يجب مقابلتها ونوع ومحتوى التدريب الموجه للأفراد، وقد تكون هذه الاحتياجات معلومات ومهارات أو تكنولوجيا مطلوبة تنظيمياً، كما قد تكون عبارة عن مشكلات محددة يلزم علاجها أو نقص يلزم تكملته وتحسينه. (مصطفى نجيب شاوش، 1996 ص237) ويمكن توضيح العناصر المكونة للنظام الفرعي في الشكل التالي: (علي محمد عبد الوهاب، 1983 ، ص73).

الشكل (01): الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي من النظام التدريبي



المصدر : علي محمد عبد الوهاب التدريب والتطوير. جامعة الملك سعود ، الرياض، 1983، ص73

3 - 2 - 2 - 3 طرق جمع معلومات الاحتياجات التدريبية

إن القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية يحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمات في جمع المعلومات وتحليلها، ولذا فمن الضروري عند القيام بها الاهتمام بطبيعة المعلومات وطرق جمعها، إذ أن توفرها بالعدد الكافي والشكل المطلوب يسمح بتحديد فعال للاحتياجات، ومن ثم اختيار نوع التدريب المطلوب وكذلك الفئة المستهدفة من عملية التدريب. (نادر أحمد أبو شيخة، 2010، ص271)

وتتمثل أهم الطرق المستعملة في عملية جمع المعلومات بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

1- المقابلة: تمثل المقابلة مواجهة ما بين مسؤول التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، ولا بد عند إجراء المقابلة التأكد من استجابة الأسئلة للهدف الموضوع من خلال مراجعتها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات. ومن مزايا المقابلة أنها تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كبيرة وكافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، غير أن هذه الطريقة تأخذ وقتاً طويلاً.

2- الاختبارات : قد تكون كتابية أو شفوية يلجأ إليها مسؤول ي التدريب بهدف التوصل والتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم هذه الطريقة من أجل تحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، لأنها تعطي مؤشرات عامة وليست نهائية في تقييم أداء واحتياجات الأفراد التدريبية.

3- تحليل المشكلات: تهدف هذه الطريقة إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة من أجل معالجتها بالتدريب، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين كما تعطي نفس النتائج التي تعطيها طريقة المقابلة.

4- تقييم الأداء: تعتبر طريقة تقييم الأداء من بين المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة وذلك لأنها تعطي الوضعية الحقيقية للواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم انجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين للتدريب، حيث يقوم المدراء والمشرفون بإعداد تقارير دورية حول أداء العاملين وتعكس هذه التقارير نقاط القوة والضعف لدى العاملين .

5- اللجان الاستشارية: حيث تشكل لجان من جميع الإدارات الموجودة في المنظمة لدراسة أسباب المشاكل الموجودة في العمل، فإذا وجدت أن وراء هذه الأسباب مشكلات ترتبط بالحاجة للتدريب فإنها ترفع مقترحاتها بذلك شاملة للجهة المحتاجة للتدريب والأفراد ونوع التدريب المطلوب.

6- الاستقصاء: وتشمل مجموعة من الأسئلة المباشرة وغير المباشرة توجه للعاملين بغرض تحديد أنواع المشاكل التي يواجهونها، ومدى صلتها بما يمتلكونه من معارف ومهارات، فإن اتضح أن هناك نقصاً في

المعارف والمهارات تطلب تدريباً لتغطية النقص والحاجة. ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض التكلفة وتوفير حجم جيد من المعلومات.

7- دراسة التقارير و السجلات: تسمح لنا هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بكونها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسبابها، لكن يصعب الاعتماد على هذه الطريقة لعدم اتسامها بالموضوعية أي أن عامل الذاتية قد يطغى على النتائج المتوصل إليها، مما سيجعلها غير مطابقة للواقع. (منصور العريقي، ص262 ، ص263)

3 - 2 - 2 - 4 - صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية

إن ربط النشاط التدريبي بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة يعد من العوامل الهامة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية أمام المنظمات الأخرى، إلا أن كثيراً من المنظمات لا تهتم باستخدام الأسلوب العلمي السليم في تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يرجع إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج لمجموعة من الخبرات والمهارات الخاصة قد لا تتوفر في المنظمة وقد تستلزم وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى عنصر التكلفة.

ولكي يكون التدريب أداة فعالة في تنمية الأفراد وخدمة مختلف المؤسسات يتعين على الجهات المسؤولة في المؤسسة أن تأخذ بجدية الصعوبات والمشاكل التي تعرقل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. (مبرومة عمر محيرق ، 2013 ، ص 64)

ومن أهم هذه الصعوبات:

1- أن الكثير من المنظمات تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بأسلوب غير علمي لعدم وجود تصور للقائمين على تحديد هذه الاحتياجات عن الأسس المستخدمة لتحقيق ذلك.

2- عدم توافر البيانات لتحديد هذه الاحتياجات تحديداً دقيقاً، فالتخطيط السليم يقتضي تحديد دقيق

للاحتياجات التدريبية للمتدربين، فغالبا ما يكون التدريب مقتصر على إرسال عدد من المتدربين إلى مراكز التدريب المختلفة دون تحديد مسبق ودقيق للاحتياجات التدريبية ودون حاجة حقيقية للتدريب وقد يقوم بعض الرؤساء ببعض الجهات بترشيح المتدربين لمجرد التخلص منهم.

3- عدم الارتباط بين الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية فالكثير من البرامج التدريبية التي تنفلا تفي بالاحتياجات الحقيقية للمتدربين، كما أنها تفتقد إلى الواقعية والقابلية للتطبيق العملي. فما يعطى من معلومات في قاعات التدريب بعيد تماماً عن المشاكل الفعلية، كما يركز أساساً على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع الفعلي للعمل مما يفقد التدريب فعاليته وأهميته بالنسبة للمتدرب. (أمين ساعاتي، 1998، ص114).

4- وجود قصور في بعض المعلومات لدى معظم المديرين بما يتعلق بالمهارات والخبرات الضرورية المطلوب توفرها في العاملين تحت رئاستهم مع الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية الموضوعة أي عدد الذين يجتازون الدورات التدريبية وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكسبونه فيها .

5- وجود نقص في المديرين الأكفاء، فنقص الكفاءة لدى المديرين يعرقل العملية التدريبية ويحد من فاعليتها، لأن نجاحها يتوقف بدرجة أولى على توافر المهارات المرتفعة ما يستلزم توافرها لدى المديرين لتحقيق الهدف المرجو من التدريب.

6- عدم قدرة المديرين على تحديد المرؤوسين المحتاجين لتدريب نوعي أو عدم إعطائه الأهمية المطلوبة لعلاج القصور بإهمال عدة جوانب ضرورية كعدم توفير الموارد المالية والبشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. (عادل رمضان الزبادي، 2002، ص189)

3 - 2 - 3 - تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

3 - 2 - 3 - 1 - تحديد أهداف ومضمون البرنامج التدريبي

يعتبر تحديد أهداف البرنامج التدريبي من أهم النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هذا ما يتم التماسه من خلال التصميم الجيد والمناسب لهذه البرامج، فعملية تصميم البرامج التدريبية تعد الأساس الذي تبنى عليه تطلعات الإدارة ومن أبرز العناصر المطلوبة في تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:

1- **عنوان البرنامج التدريبي:** يجب أن يكون شامل وموافق لما يحتويه مضمون البرنامج التدريبي.

2- **أهداف البرنامج التدريبي:** لكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال وضع برامج تدريبية تتوافق مع الاحتياجات المطلوبة

3- **مدة البرنامج التدريبي ومكان انعقاده:** تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب، وهذا يختلف من مدة البرنامج الزمنية والمكان الذي انعقد فيه، باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

4- **اختيار المتدربين أو المشاركين في البرنامج :** لابد ولإنجاح أي برنامج تدريبي أن يكون اختيار عينة المتدربين على أساس الرغبة والقدرة والقابلية لذلك، حتى يكون استيعاب أكبر لموضوع البرنامج ومن ثم زيادة فعالية البرنامج التدريبي.

5- **اختيار وتحديد المدربين:** يعد المدرب العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه نجاح خطة التدريب، وهذا نظرا للمهارات والخبرات التي ينقلها للمتدربين. (مبروكة عمر محيرق ، 2013 ، ص 193 ، ص194)

3 - 2 - 3 - 2 - أساليب تدريب الموارد البشرية

تتمثل الأساليب التدريبية Training Techniques في الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب، وهناك أساليب تدريبية عديدة نذكر منها:

1- المحاضرة: لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعاً سواء في نقل المعارف والآراء، والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر، ويعتبر التدريب عن طريق المحاضرات من أقدم أساليب التدريب وبإمكان أن يكون هذا الأسلوب ناجحاً ومفيداً إذا كان الموضوع يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل وحلها. ويستخدم هذا الأسلوب في حالة وجود أعداد ضخمة من الحضور المشتركين، كما يتوقف نجاح أسلوب المحاضرات على قدرة المحاضر على ترتيب أفكاره وتسلسلها وعرضها باستخدام وسائل إيضاح مناسبة كالخرائط، الشرائح، والرسومات.

2- أسلوب المؤتمرات والندوات: يعتبر هذا الأسلوب أكثر كفاءة في التدريب عند مقارنته مع أسلوب المحاضرات لاسيما في مجالات تغيير اتجاهات وسلوك العاملين. فالمؤتمرات هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتدربون وموضوع المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر، كما توجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل ويتولى المدرب تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات. أما بالنسبة للندوات فتتظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة مع مشاركة المتدربين في النقاش، وهذا الأسلوب يعتمد على المدرب الذي يسمح بمناقشة المتدربين وتشجيعهم على طرح الأسئلة.

3- تدريب الحساسية: يطلق على هذا النوع من التدريب اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية وهو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي، فهو بالأساس وسيلة تطوير وتدريب يهدف إلى تعريف الموظفين بردود فعل وآراء كل منهم اتجاه الآخر في سبيل إتاحة الفرصة لهم لتعديل سلوكهم وتفادي الاحتكاك وتوطيد العلاقات بينهم داخل المنشأة، مما يعني إكساب المتدربين اتجاهات وقيم جديدة تساعدهم على إحداث ذلك التغيير في اتجاهاتهم ذات الصلة بالعمل، وتبنى هذه الطريقة على أساس عناصر أساسية تتمثل في:

الحساسية: وهي تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر اتجاه الآخرين.

القدرة: هي القدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.

مرونة التصرف: وهي القدرة على السلوك الفعال وفق المواقف. (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006 ، ص294)

4- التلمذة الصناعية (التدريب المهني): يعتبر التدريب عن طريق مراكز التدريب التابعة للمنظمة أحد الأساليب التي تجمع بين التدريب أثناء العمل وخارج العمل، ويكون هذا الأسلوب عن طريق المنظمة في مكان مخصص لذلك خارج عن مكان العمل ويتضمن برنامج التلمذة الصناعة تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع انطلاقاً من إعطاء المتدربين إرشادات وتوجيهات عن تشغيل الآلات والمعدات التي تشبه تلك التي يعملون عليها مستقبلاً. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد على أداء الأنشطة الخاصة بالتدريب دون أن يتعارض ذلك مع انسياب واستمرار العمل في الأقسام الإنتاجية المختلفة. لكن نظراً لارتفاع التكلفة التي تتضمنها توفير المعدات التي تستخدم لأغراض التدريب ومحاولتها لمواكبة التغيرات والتطورات والتكنولوجيات الحديثة، لأن الآلات والمعدات التي تستخدم لأغراض التدريب تتقدم وتتهالك من خلال استعمالها، ولا تمد المتدرب بالمعلومات والخبرة اللازمة التي تساعد على أداء عمله في الحاضر وفي المستقبل.

5- أسلوب تمثيل الأدوار: إن أسلوب تقمص الأدوار يركز على تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين حيث تقوم هذه الطريقة على افتراض وجود مشكلة أو موقف اجتماعي إداري أبطاله عدد من المشاركين، توزع الأدوار عليهم لتأديتها بعد تلقينهم لهذه الأدوار بجانب ما يروونه مناسباً من آراء، وتستخدم طريقة تمثيل الأدوار لزيادة المشاركة والفعالية للمتدربين، وتنمية مهارات التعلم لديهم من خلال الملاحظة والتحليل وزيادة القدرة على شرح وبيان الآراء والمقترحات والوقوف على التغذية العكسية للسلوك والتصرفات وتدعيم دور العلاقات الإنسانية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. ويتميز هذا الأسلوب بكونه يناقش ويحلل الأدوار التي يتم تمثيلها فهو يعتبر أكثر فاعلية في تطوير المهارات والقدرات المتصلة بمواجهة مواقف الحياة العملية، كما تتيح للمتدرب الفرصة في الكشف عن نفسه ومعرفة أخطائه وبالتالي انتقاد تصرفاته أمام زملائه، رؤسائه ومرؤوسيه. (عبد الحميد المغربي، 2007، ص217).

3 - 2 - 3 - تنفيذ البرنامج التدريبي

تعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي هي المرحلة الفعلية التي تأتي بهدف تأكيد ما كان مخطط له حيث يجب أن يكون ملماً بما تسعى إليه المنظمة وملبياً للاحتياجات التدريبية المستهدفة، دون إهمال التكاليف المترتبة عن هذه العملية والفوائد المرجوة من ذلك. (باري كشواي ، 2002 ، ص 138)

وهناك أربعة أبعاد يجب مراعاتها في تنفيذ البرنامج التدريبي وهي كالتالي :

- **التحديد الزمني لأنشطة التدريب:** وهنا يجب تحديد موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه، كما يجب توزيع العمل التدريبي خلال هذه الفترة، وفيه يتم تحديد عدد أيام البرنامج عدد الجلسات في كل يوم، وقت بد وانهاء كل جلسة، أوقات الراحة، الافتتاح والتسجيل والاختبارات وحفل التخرج وتسليم الشهادات.

- **الإعداد المكاني للنشاط التدريبي:** يتم اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج، كما يتم اختيار طريقة الجلوس المتدربين بما يمكن من توصيل المعلومات للمشاركة وتحقيق أكبر قدر ممكن من التفاهم والحوار البناء. كما يجب أيضا عند إعداد التجهيز المكاني تحديد المستلزمات الضرورية السمعية والبصرية لكل برنامج.

- **تجهيز الموارد التدريبية:** هنا يأتي الدور على مسؤول التدريب من خلال تجهيز وإعداد المطبوعات والملفات التدريبية، إذ يتم استلام المطبوعات من القائمين على إعدادها، ثم تتم إجراءات كتابتها وطباعتها ووضعها في صورة ملفات تدريبية أو أوراق عمل تسلم للمتدربين أثناء الجلسات حسب طبيعتها.

- **الاتصال بالمدرسين والمتدربين:** هنا يجب تحديد فترة حضور المتدربين والأوقات المحددة من خلال الاتصال بهم مع تذكيرهم بشكل واضح عن اسم البرنامج وطبيعته، كما يجب التأكيد على حضور المدرسين في الموعد قبل بدأ البرنامج بوقت كافي لإعداد مكان التدريب وتجهيز الأدوات اللازمة.

هذا ويجب متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي، وهذا من خلال التأكد من سلامة القاعات ونظافتها، وانتظام المتدربين على المواد التدريبية وتقديمها في الوقت المناسب والحفاظ على المواعيد الموضحة في الجدول الزمني لموضوعات البرنامج، ومواجهة المشكلات الوارد حدوثها كتأخر المدرب أو غيابه، أو عدم توفر المعينات التدريبية أو حدوث خلاف بين المتدربين أو بين المتدربين والمدرّب. (عبد الحميد المغربي، 2007، ص226)

ومن كل ما سبق يجب أن تكون هناك ميزانية مخصصة للبرنامج التدريبي وهذا من خلال ترجمة الأنشطة والمهام بصورة رقمية مالية ثم وضعها في صورة ميزانية تقديرية تمكن من التعرف على إمكانية تنفيذ النشاط التدريبي. حيث تحدد بنود مالية محددة للبرنامج وعلى المسؤولين مراعاة حدود تسيير والتصرف في تلك البنود. أما في حالة المؤسسات التي ترسل المتدربين منها إلى المراكز التدريبية خاصة في قيمة اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد مضموبا في عدد المتدربين، وهذا إلى جانب الميزانية المحددة من مصروفات للانتقالات والتغذية... الخ.

وعادة ما تشمل ميزانية التدريب بصفة عامة ثلاث عناصر أساسية:

- الأطراف المسؤولة عن التدريب - تكاليف الإيواء.

- تكاليف الوسائل العناد والتجهيزات التدريبية (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص245 ، ص246)

3- 2- 3 - 4 - معايير فاعلية البرنامج التدريبي

يهدف التدريب إلى استثمار الإمكانات المتاحة بالمنظمة لإحداث ذلك التغيير المطلوب وهذا ما يستدعي القائمين على تقييم البرامج التدريبية أن يضعوا سياسة سليمة لتقييم التدريب ومعايير مرتبطة بأهداف التدريب لكونها مقياس مفيد لتقييم أثر البرامج التدريبية.

وقد صنفت المعايير التي يتم على أساسها تقييم فعالية التدريب ونجاحه إلى نوعين هما:

أ- معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب.

ب- معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب.

إن المتمعن في حقل القياس والتقويم يلاحظ أن بعض البرامج التدريبية يسهل قياس مخرجاتها وملاحظتها، أما المخرجات السلوكية المرتبطة بكفاءة الإدارة فإنها ليست واضحة أو قابلة للقياس وفي هذا السياق وجب علينا التمييز ما بين نوعين من المقاييس:

- **المقاييس غير المرنة:** وهي تلك المقاييس الأساسية للتحسين في الأداء، والبيانات المرغوب الحصول عليها بصورة أكبر، حيث أن معايير القياس النهائية للفعالية تقع على عناصر هذا النوع من البيانات والمقاييس غير المرنة والتي تشمل الوقت، الناتج النوعية، الكلفة وعائد الاستثمار.

- **المقاييس المرنة:** وتشمل مجموعة من المقاييس مثل أساليب العمل، مهارات فرق العمل الإداري، التحفيز، المناخ والثقافة التنظيمية وهذه المقاييس تعتبر أكثر تعقيدا وصعوبة لكونها عادة ما تكون سلوكية التوجه. (باري كشواي ، 2002، ص 140)

وهناك مجموعة من المعايير يمكن الاعتماد عليها في قياس فعالية التدريب أهمها:

1- **رأي المتدرب:** يتم تصميم استمارة استبيان بمجموعة من الأسئلة المعيارية التي تغطي الأوجه المحددة لملامح فعالية التدريب، وتوزع على المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي، وبعد جمعها تقوم وحدة التدريب بتفريغها وتحديد مدى الفعالية الحادثة من البرنامج التدريبي، وهذه الوسيلة خاضعة لمدى إدراك المتدرب لأثر البرنامج والذي قد يكون بعيدا عن الأثر الفعلي للبرنامج التدريبي.

2- **الاختبارات:** يعقب الوحدات التدريبية اختبارات تقيس مخزون الذاكرة للفرد المتدرب، وهي وسيلة موضوعية ولكنها تقيس التذكر وليس السلوك الفعلي.

3- **السلوك الأدائي والفعلي:** يرصد الرئيس سلوكيات الفرد الأدائية بعد عودته من البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال قوائم تعد خصيصا أو الملاحظة العلمية الأدائية.

4 - الناتج التنظيمي: يحدد المعيار بمدى التغيير الايجابي في النواتج التنظيمية مثل زيادة كقياس قلة معدل دوران العمل، قلة معدل الغياب. (باري كشواي ، 2002، ص 159)

3 - 2 - 4 - تقييم النظام التدريبي

3 - 2 - 4 - 1 - مفهوم تقييم التدريب

تعد مرحلة تقييم التدريب هي آخر مرحلة من مراحل التدريب، حيث تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد نقاط القوة والضعف بها. وهذا من أجل تطوير العمل التدريبي.

ويعرفه "أرمسترونج Armsterong": هو أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات. (محمد مدحت، 2008، ص 204)

* كما يعرف التقييم بأنه عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل، ويهدف التقييم إلى:

- التأكيد على أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.

- التعرف على المشاكل التدريبية التي تؤثر على خطة التدريب.

- مدى تحقيق البرامج لأهدافها، بالنسبة للفرد من ناحية واكتسابهم للمهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب.

- مدى صلاحية طرق التدريب المستخدمة. (إبراهيم حسن بلوط، 2002، ص 43)

ومما سبق نستنتج أن تقييم التدريب يتم على مستوى كل المراحل التدريبية، بمعنى آخر يبدأ التقييم قبل التنفيذ حتى مرحلة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

3 - 2 - 4 - 2 - مبادئ عملية تقييم التدريب

هناك العديد من المبادئ والركائز لا بد من توافرها في مرحلة تقييم التدريب ومن أهمها ما يلي:

- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند التخطيط وتصميم البرنامج التدريبي، وخلال التنفيذ وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ.

- أن يشمل التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي ومن جميع جوانبه الإدارية، الفنية والمالية وأن يغطي التقييم خطة البرنامج التدريبي وأسس ومعايير اختيار المدربين والمتدربين الذين يشاركون في البرنامج التدريبي، كما يجب أن يشمل التقييم النواحي الإدارية من حيث اختيار المشرف الإداري والعلمي على

- البرنامج واختيار المركز التدريبي ومدى توفر الأجهزة والأدوات والمواد التدريبية ... كما أنه لا بد أن يغطي التقييم النواحي المالية اللازمة والميزانية المقررة للبرنامج ومدى كفايتها لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.
- أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي ذاته من مستواه ومادته وخطته وموعده ومدته.
 - أن يتم تقييم البرنامج عن طريق استخدام أدوات وأساليب مثل الاستبيان، الملاحظات ... الخ.
 - أن يمتد التقييم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتدربين أنفسهم من حيث قدرة البرنامج على إكساب المتدربين المهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي وفعاليتهم.
 - أن يكون التقييم شاملا لجميع الأهداف التي يسعى إليها البرنامج التدريبي كما يجب أن تتم عملية المتابعة للبرنامج التدريبي عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع عملهم لمعرفة مدى قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين والتي تحددها طبيعة الوظائف التي يؤدونها في المؤسسات التي سيعملون فيها. (أحمد الخطيب، رداح الخطيب، 2001، ص280، ص281)

3 - 2 - 4 - 3 أهداف تقييم التدريب

- صفة عامة يمكن أن نلمس أربعة أهداف رئيسية تسعى عملية التقييم إلى إدراكها وهي:
- (أ) **التعلم**: أهمية التقييم هنا تبرز في معرفة مدى التعلم الحاصل أو التطور والتحسين ومن خلال الدراسة نتيجة للعملية التدريبية.
 - (ب) **الإثبات**: ويحتوي هذا الهدف على محاولة تقدم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق النتائج والتطورات المرجوة.
 - (ج) **ترشيد العملية التدريبية في المستقبل**: من خلال التمرن والممارسة يخلص إلى تطوير الطرق والعمليات على التدريب للحصول على أكثر فعالية وكفاءة في المستقبل.
 - (د) **التطوير**: وهنا تنمية البرامج المستقبلية من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البرامج الحالية، والأخذ بهذه النقاط في المستقبل من خلال تقويم الضعف وتنمية القوة. (محمد مدحت ، 2008 ، ص206، ص207)

3 - 2 - 4 - 3 مراحل تقييم تدريب الموارد البشرية

- إن مهمة عملية تقييم التدريب الأساسية هي التشخيص والعلاج والوقاية فهي التي تثير الطريق لبلوغ الغايات المنشودة، كما أنها تساعد على اكتشاف قدرات ومهارات المتدربين واتجاهاتهم كما لها دور بارز في تطوير البرنامج التدريبي والارتقاء بمستوى التدريب لذلك فإن هذه العملية تمر بثلاث مراحل تتمثل في:
- مرحلة ما قبل التدريب.

- مرحلة التقييم أثناء التدريب.

- مرحلة التقييم ما بعد التدريب.

1- مرحلة ما قبل التدريب : في هذه المرحلة يتم تقييم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، وهنا يتم في هذه المرحلة التأكد من العناصر التالية:

- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقعة تحقيقها من البرنامج التدريبي.

- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.

- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعدد المطلوب، وتوفير مكان التدريب المناسب والوسائل اللازمة والجاهزة للاستخدام.

- التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، وحول موضوعاته وترتيباته.

وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل التقييم، كما تتطلب هذه المرحلة التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والأهداف بين الإدارة العليا، وإدارة التدريب وهذا لتحديد الاحتياجات بشكل فعال. (حنا نصر الله ، 2001، ص210)

2- مرحلة التقييم أثناء التدريب : وتهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل وتتم هذه العملية من خلال نقطتين هما:

أ- تقييم وتنفيذ خطوات التدريب : ويشمل تقييم المنهج والوسائل المستخدمة في التدريب والوقت المخصص له، وتوزيع المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها :

- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.

- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية.

- مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدرب.

- مدى كفاءة الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة.

- مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ وأخلاقيات التدريب.

وهنا يمكن استخدام بعض الأساليب في تقييم البنود السابقة من خلال:

- استقصاء آراء المتدربين بعد كل يوم تدريبي.
- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج.
- رأي وملاحظات المدرب على البرنامج والمتدربين والقاعة والوسائل التدريبية . (السيد عليوة، 2001، ص24)

ب- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال فترة تنفيذ البرنامج: وهنا يشمل قياس أداء المتدربين ومدى تجاوبهم مع المهارات والمعارف التي يقدمها البرنامج. والحرص على كل من المدربين والمتدربين للقيام بواجباتهم في ميدان العمل. ويمكن تقييم هنا عن طريق العديد من الإجراءات نذكر منها:

- الاجتماعات الدورية بالمدرسين في فترة تنفيذ البرنامج وتبادل الآراء معهم من خلال السماع لملاحظاتهم ومدى تفاعلهم مع البرنامج.

- جمع تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج، والتي ترى مدى استجابة المدربين للبرامج ومدى اهتمامهم بها لقياس فعالية ونجاح الدورة التدريبية في تحقيق أهدافها.

تصميم استمارات الاستقصاء التي تطرح للمتدربين للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم في شكل أسئلة تدور حول الجلسة التدريبية، ومدى تغطية كل الجوانب. (محمد مدحت ، 2008، ص220)

3- مرحلة التقييم ما بعد التدريب: تهدف هذه المرحلة للتقييم النهائي للبرنامج التدريبي بعد تنفيذه ومعرفة تجاوبه للأهداف المسطرة التي يريد البرنامج تحقيقها ومدى نجاحه في تحديد الاحتياجات التدريبية.

وسنلخص الأهداف التي تسعى لإدراكها هذه المرحلة فيما يلي:

- التعرف على ايجابيات وسلبيات البرنامج التدريبي ومناطق قوته ونقاط ضعفه.
- تقييم المتدرب.
- تقييم المدرب.
- اكتشاف نواحي الخلل في هذه الدورة ومحاولة إصلاحها.
- وعلى ضوء هذا يمكن الوصول إلى إجراءات وجب العمل بها وهي:
- التوصل إلى التعديلات اللازمة في المادة العلمية والتطبيقات العلمية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي.
- تطوير وتعديل أساليب التدريب بما يحقق النجاح والفعالية.
- اكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح وصيانتها.

- تعديل التوقيت الزمني للبرنامج والارتقاء بالنواحي الإدارية.
- وهنا تظهر جليا الآثار المترتبة عن العملية التدريبية من خلال التقييم النهائي لها، حيث تبرز أهمية هذا الأثر في رفع الكفاءة لأداء العاملين ومعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل مهارات والمعارف المكتسبة، أو المطورة خلال البرنامج.
- ومن خلال هذا التقييم يقاس أثر التدريب على سلوك وأداء العاملين والذي يرتبط بالعوامل التالية:
- الاحتياجات التدريبية للمؤسسة في العمل والفرد.
- سياسة وأهداف المؤسسة للمشكلات الحالية التي تواجه المؤسسة. (نجم العزاوي، 2009، ص195)

3 - 2 - 5 - معوقات التدريب:

- هناك عدة معوقات التي قد تحول دون تحقيق التدريب لأهدافه أهمها:
- أن تتضمن محتويات البرامج التدريبية موضوعات تفوق طاقة وإمكانات المتدربين .
 - عدم تناسب البرنامج التدريبي مع الاحتياجات الفعلية المطلوبة للمتدربين والمنظمة.
 - عدم توافر المدربين المعدين إعدادا جيدا للقيام بعملية التدريب والإشراف عليها.
 - عدم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب .
 - عدم التنفيذ الجيد لبرامج التدريب وكذا توافر نظام جيد للمتابعة.
 - عدم تقييم برامج التدريب لمعرفة جوانب القوة والضعف والاستفادة من جوانب القوة وتفادي الضعف في إعداد البرامج التدريبية التالية.
 - عدم اقتناع كم من المتدربين بأهمية التدريب ودوره في تنمية الموظف وصقل مهاراته للقيام بمهام وظيفته. (أحمد ابراهيم حمزة ، 2015 ، ص 145 ص146)

خلاصة:

من أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الرياضية خصوصا، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تدريبهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

كون التدريب سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتدريب وتأهيل موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المؤسسات، وأقر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : منهجية الدراسة

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة سنحاول التطرق للجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء المنهجية العلمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي وجه إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ولقبول الفرضيات المقدمة في الجانب المنهجي أو رفضها ، لابد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر مصداقية والمتمثلة في الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة التي من خلالها تم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية واختيار منهج الدراسة وأداتها ومدى صدق وثبات أداة الدراسة وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة ومجالاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1-4 الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه ، حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بالإطلاع على دراسته أو الإطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية (رشيد زرواتي، 2002 ، ص23) كما تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة الأداة مع مكان الدراسة البحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستغلة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب لإجرائها.

من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التي تهدف إلى إبراز واقع تدريب وتأهيل المورد البشري بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج قمنا بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم ب 5 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

وبعد احتكاكي بموظفي وإطارات مديرية الشباب والرياضة برج بوعريريج وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة وملائمتها لموضوع الدراسة، وللتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد ذلك الحرج ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي ألخصها فيما يلي:

✓ التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

✓ غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغة البعض منها.

✓ وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها.

إضافة إلى كل هذا فقد مكنتني الدراسة الاستطلاعية من خلال التوزيع الأولي للاستبيان من أن الفرضيات قابلة للاختبار.

2-4 منهج الدراسة :

تستهدف هذه الدراسة التعرف على واقع تدريب وتأهيل المورد البشري في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج)، ولقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة ظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصف دقيق والتعبير عنها كيفيا وكما حيث يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها ، بينما يعطي التعبير الكمي رقمية يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون ، 1987 ص703)

3-4 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي (زرواتي، 2007، ص199)

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع دراستنا يتكون من مسيري وإداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج والبالغ عددهم 46 وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث

عينة الدراسة وكيفية اختيارها: باعتبار العينة هي حجر الزاوية في أي دراسة تستند إلى الاستبيان كمفهوم أساسي نجد مفهومها هي: العينة هي جزء من الكل بمعنى أن نأخذ مجموعة من أفراد مجتمع العينة على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (محمد حسن علاوي ، 1999 ، ص226)

وتم أخذنا عينة عشوائية من إداريي ومسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج على اختلاف مناصبهم. وقدرت عينة البحث بـ 20 إداريي ومسيري في مديرية الشباب والرياضة بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية والمقدر عددهم بـ 5 أفراد.

4-4 أدوات الدراسة:

الاستبيان: تعتبر تقنية الاستبيان وسيلة للبحث بهدف جمع أقصى عدد من الآراء والأفكار حول موضوع الدراسة وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المقترحة كحلول.

كما يعرف على أنه: وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكاليف. (أحمد شلبي، 1992 ، ص25) يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة التي تم تقسيمها على أساس تساؤلات الدراسة وفرضياتها الفرعية المحور الأول: والذي يشمل الفرضية الأولى: لتوفر الإمكانيات دور في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية ويضم العبارات من 01 إلى 07

المحور الثاني: والذي يشمل الفرضية الثانية: البرامج التدريبية لها دور في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية ويضم العبارات من 08 إلى 14

المحور الثالث: والذي يشمل الفرضية الثالثة: هناك معوقات تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية ويضم العبارات من 15 إلى 21

4-5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على أربع محكمين من أستاذة من ذوي الاختصاص في قسم الإدارة والتسيير الرياضي من أجل الاستفادة من آرائهم حول سلامة صياغة العبارات وملائمتها للمحاور، وقد تم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وإضافة أخرى حيث كان عدد العبارات قبل عرضها على المحكمين 12 عبارة في كل محور وبعد عرضها أصبح 07 عبارات في كل محور.

الثبات: استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

- الجدول رقم (01) يمثل حساب معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان ككل:

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	07	0.77
المحور الثاني	07	0.73
المحور الثالث	07	0.71

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن الاستبيان ذو ثبات عالي حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ 0.77 بالنسبة للمحور الأول وهي قيمة تدل على ثبات عالي بحيث تقترب من ال 1، بينما كان معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني يساوي 0.73 وهي قيمة أقرب لل 1 وبالتالي يمكن القول بأن ثبات المحور الثاني عالي، ذات الشيء ينطبق على المحور الثالث الذي كانت قيمة ألفا كرونباخ فيه تعادل 0.71.

6- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة واقع تدريب وتأهيل المورد في المؤسسة الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. v23)

وفي ضوء فرضيات البحث تمت معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا²: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

4- 7 خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

من البديهي أن يختار الباحث مكانا مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بـ برج بوعريريج.

الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي أما الاستبيان فتم تحضيره في شهر

مارس 2023. وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة بين 02 أبريل 2023 و 07 أبريل 2023

وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد بدأنا في إجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل

البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS . v23

خلاصة:

في هذا الفصل لقد تم عرض مختلف الإجراءات التي قمنا بها لإتمام الدراسة الميدانية والتي من خلالها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة، ونستخلص مما سبق أنه لا توجد دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة و مفيدة للباحث والمجتمع ككل ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

5-1 - عرض وتحليل النتائج:

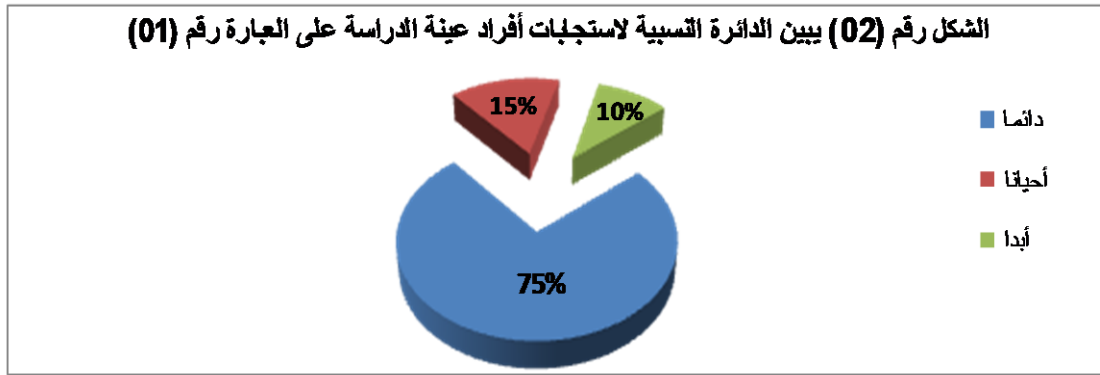
عرض وتحليل نتائج المحور الأول: لتوفر الإمكانيات دور في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية. العبارة الأولى: تهتم مؤسستكم بوضع خطط وبرامج لتدريب وتأهيل المورد البشري.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دال	0,000	15.700	2	75%	15	دائما
				15%	03	أحيانا
				10%	02	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (02) يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)



من خلال نتائج الجدول رقم (02) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (دائما) بـ 15 مشاهدة وبنسبة 75%، (أحيانا) بـ 3 مشاهد وبنسبة 15%، (أبدا) بـ 2 مشاهدة وبنسبة 10%، 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) قدرت بـ 15.700 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

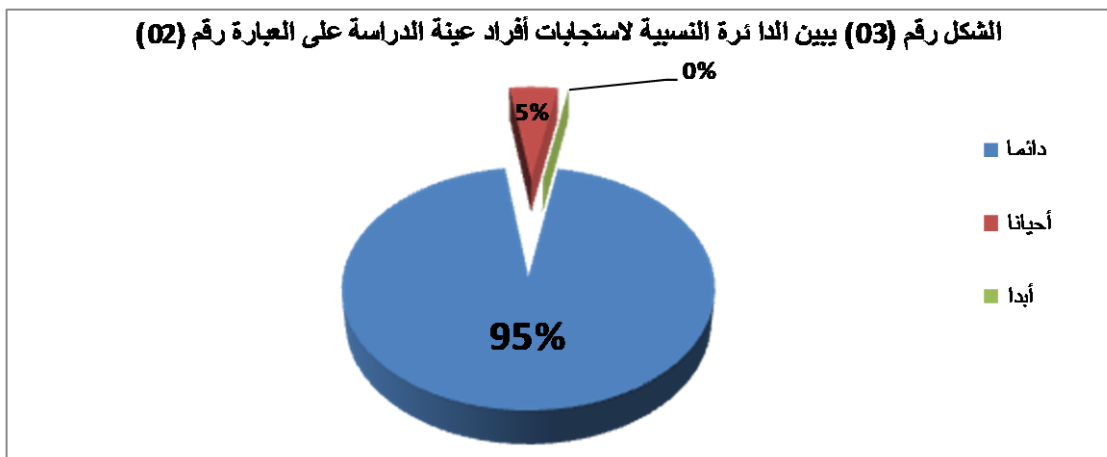
ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك اهتمام من المؤسسة بوضع خطط وبرامج لتدريب وتأهيل المورد البشري.

العبرة الثانية: يخضع نظام تدريب وتأهيل المورد البشري لسياسات وتشريعات معمول بها في مؤسستكم

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دال	0,000	16.200	2	95%	19	دائما
				05%	01	أحيانا
				00%	00	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23



من خلال نتائج الجدول رقم (03) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (02) كانت لصالح (دائما) بقيمة مشاهدة 19 وبنسبة 95%، (أحيانا) بقيمة مشاهدة 01 وبنسبة 05%، (أبدا) بقيمة مشاهدة 0 وبنسبة 00%، 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) قدرت بـ 16.200 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن نظام تدريب وتأهيل المورد البشري يخضع لسياسات وتشريعات معمول بها في مؤسستكم.

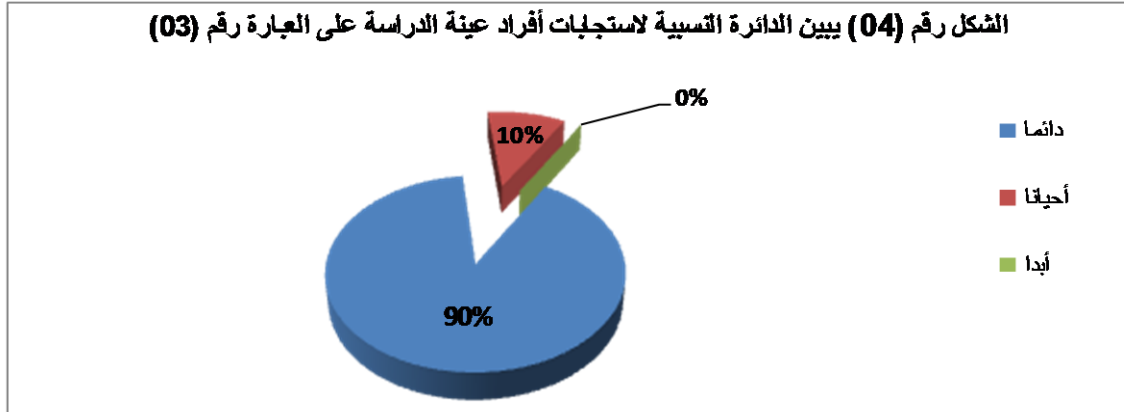
العبرة الثالثة: تحرص مؤسستكم على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دال	0,000	12.800	2	90%	18	دائما
				10%	02	أحيانا
				00%	00	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (04) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)



من خلال نتائج الجدول رقم (04) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (03) كانت لصالح (دائما) بـ 18 وبنسبة 90%، (أحيانا) بـ 02 وبنسبة 10%، (أبدا) بـ 0 وبنسبة 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 (2) قدرت بـ 12.800 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستكم تحرص على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.

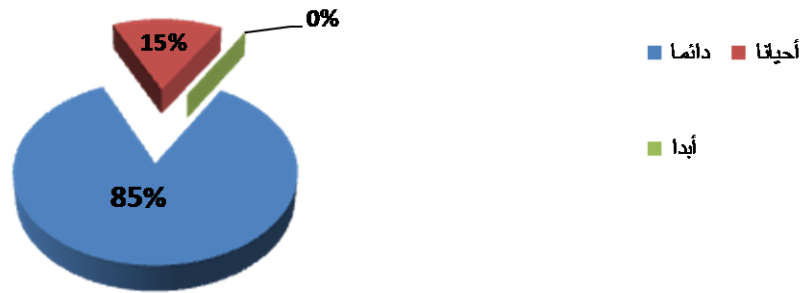
العبرة الرابعة: تخصص مؤسستكم ميزانية لإجراء دورات تدريبية

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دال	0,002	9.800	2	85%	17	دائما
				15%	03	أحيانا
				00%	00	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (05) يبين الدارة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)



من خلال نتائج الجدول رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (04) كانت لصالح (دائما) بـ 17 مشاهدة وبنسبة 85%، (أحيانا) بـ 03 مشاهدة وبنسبة 15%، (أبدا) بـ 0 مشاهدة وبنسبة 0%، 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) قدرت بـ 9.800 بمستوى دلالة بلغ 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تخصص ميزانية لإجراء دورات تدريبية.

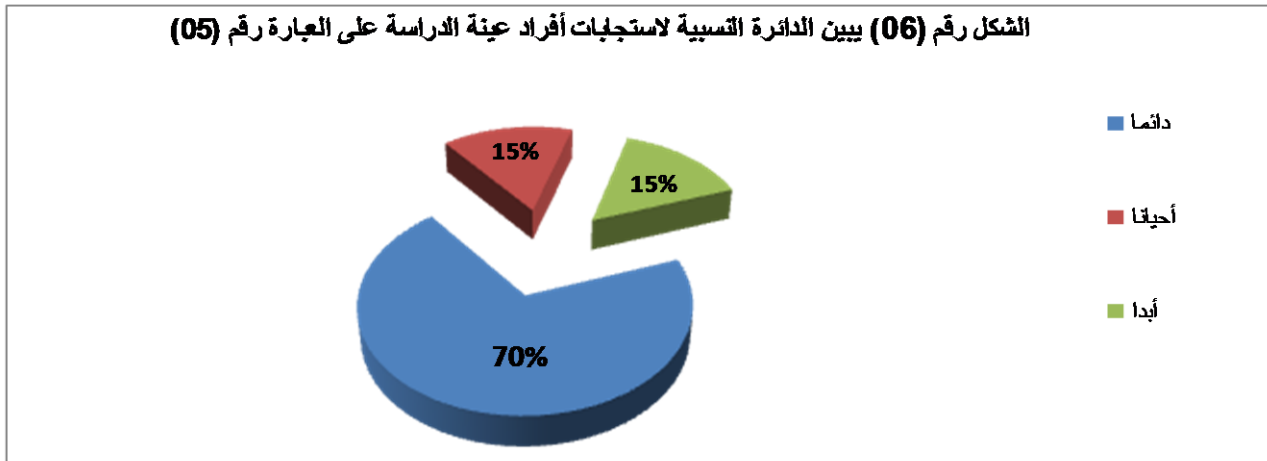
العبرة الخامسة: تتوفر مؤسستكم على مكان تدريب مجهز ومكيف لتدريب وتأهيل موردها البشري.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دال	0,002	12.100	2	70%	14	دائما
				15%	03	أحيانا
				15%	03	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (06) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)



من خلال نتائج الجدول رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (05) كانت لصالح (دائما) بـ 14 مشاهدة وبنسبة 70%، (أحيانا) بـ 03 مشاهدة وبنسبة 15%، (أبدا) بـ 03 مشاهد وبنسبة 15%، 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) قدرت بـ 12.100 بمستوى دلالة بلغ 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستكم تتوفر على مكان تدريب مجهز ومكيف لتدريب وتأهيل موردها البشري.

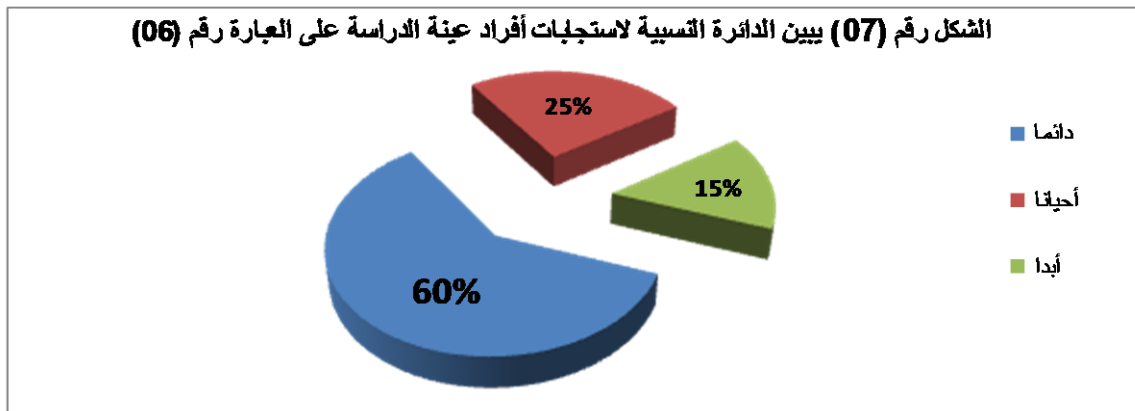
العبرة السادسة: استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية.

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

بدائل الإجابة على السؤال رقم 06	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	60%	2	6.700	0,035	دال
أحيانا	05	25%				
أبدا	03	15%				
الإجمالي	20	100%				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (07) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)



من خلال نتائج الجدول رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (06) كانت لصالح (دائما) بـ 12 مشاهدة وبنسبة 60%، (أحيانا) بـ 05 مشاهدة وبنسبة 25%، (أبدا) بـ 03 مشاهد وبنسبة 15%، 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) قدرت بـ 06.700 بمستوى دلالة بلغ 0.035 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية.

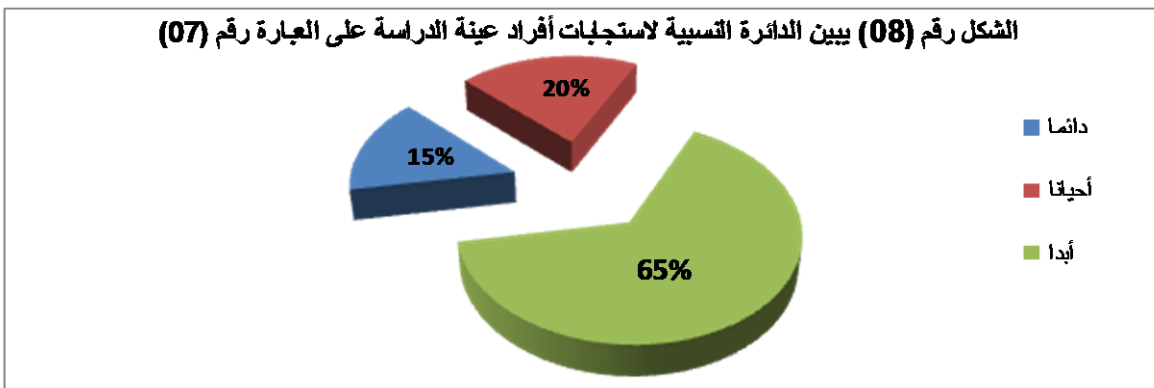
العبرة السابعة: توفر مؤسستكم حوافز للمتدربين أثناء الدورات التدريبية.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دال	0,011	9.100	2	15%	03	دائما
				20%	04	أحيانا
				65%	13	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (08) يبين الدائرة التيسية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)



من خلال نتائج الجدول رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (07) كانت لصالح (دائما) بـ 03 مشاهد وبنسبة 15%، (أحيانا) بـ 04 مشاهد وبنسبة 20%، (أبدا) بـ 13 مشاهد وبنسبة 65%، 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) قدرت بـ 9.100. بمستوى دلالة بلغ 0.011 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (أبدا).
ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستكم لا توفر حوافز للمتدربين أثناء الدورات التدريبية.

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: البرامج التدريبية لها دور في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية.

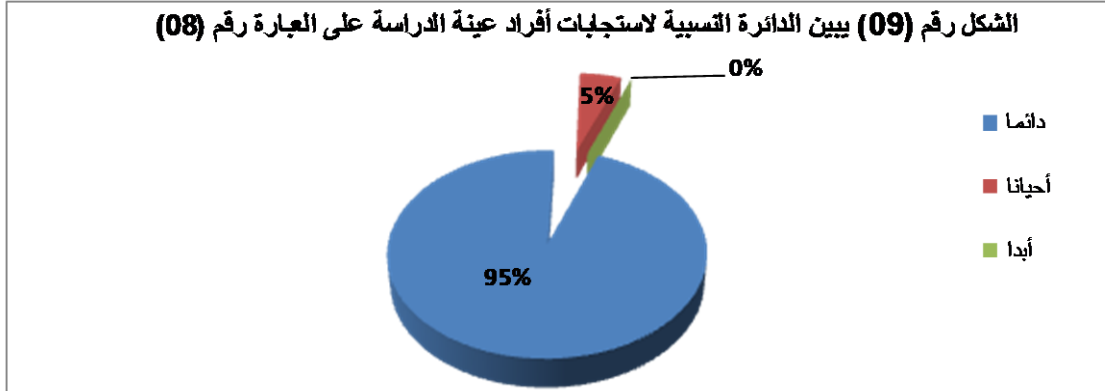
العبارة الثامنة: تحدد الإدارة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
دال	0,000	16.200	2	95%	19	دائما
				05%	01	أحيانا
				00%	00	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (09) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)



من خلال نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (08) كانت لصالح (دائما) بـ 19 مشاهدة وبنسبة 95%، (أحيانا) بـ 1 مشاهدة وبنسبة 05%، (أبدا) بـ 0 مشاهدة وبنسبة 00%، 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) قدرت بـ 16.200 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

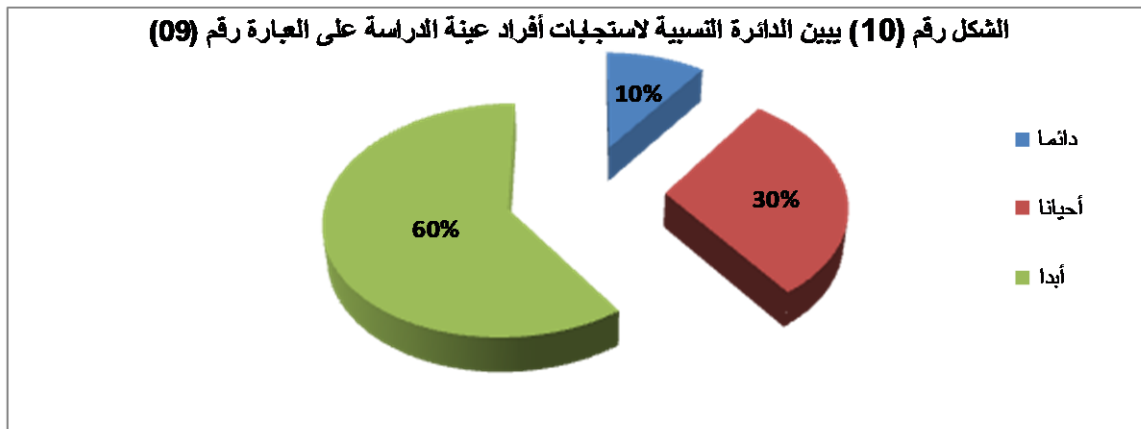
ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الإدارة تحدد الأهداف المتوقعة من برامج التدريب.

العبارة التاسعة: تضع الإدارة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دال	0,022	7.600	2	10%	02	دائما
				30%	06	أحيانا
				60%	12	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23



من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (09) كانت لصالح (دائما) بـقيم مشاهدة 02 وبنسبة 10%، (أحيانا) بـقيم مشاهدة 06 وبنسبة 30%، (أبدا) بـقيم مشاهدة 12 وبنسبة 60%، 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) قدرت بـ 7.600. بمستوى دلالة بلغ 0.022 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (أبدا).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الإدارة لا تضع برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة.

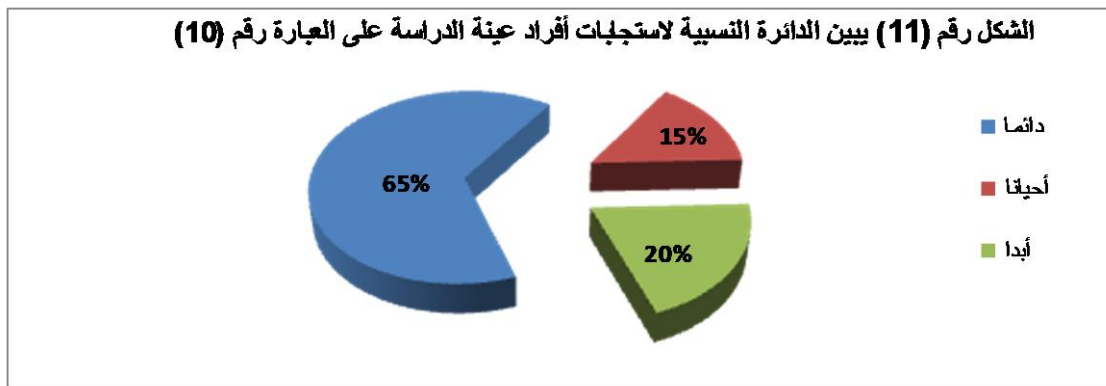
العبرة العاشرة: يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على العبارة رقم 10
دال	0,011	9.100	2	65%	13	دائما
				15%	03	أحيانا
				20%	04	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (11) يبين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)



من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10) كانت لصالح (دائما) بـ 13 مشاهدة وبنسبة 65%، (أحيانا) بـ 03 مشاهدة وبنسبة 15%، (أبدا) بـ 04 مشاهدة وبنسبة 20%، 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) قدرت بـ: 9.100 بمستوى دلالة بلغ 0.011 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن محتوى البرامج التدريبية يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يعملون بها

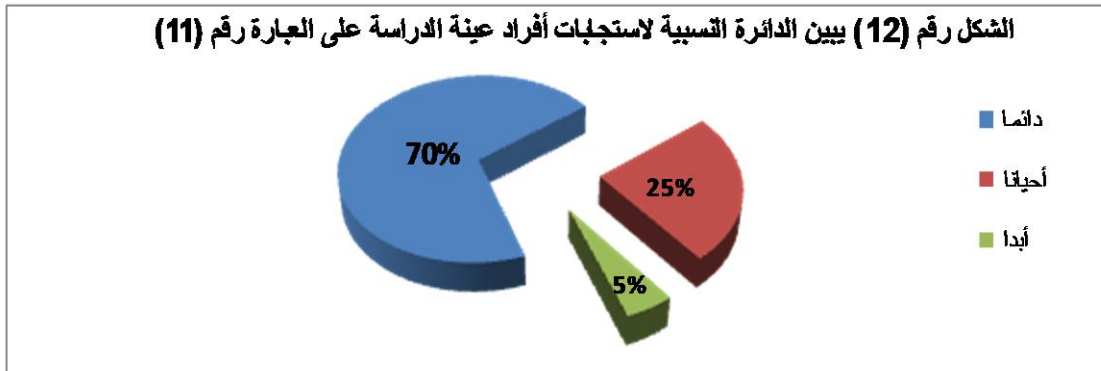
العبرة الحادية عشر: تساهم البرامج التدريبية في رفع الروح المعنوية والعمل الجماعي داخل مؤسستكم

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على العبارة رقم 11
دال	0,039	4.260	2	70%	14	دائما
				25%	05	أحيانا
				05%	01	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (12) يبين الدائرة التسيبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)



من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) كانت لصالح (دائما) بـ 14 مشاهدة وبنسبة 70%، (أحيانا) بـ 05 مشاهدة وبنسبة 25%، (أبدا) بـ 01 مشاهدة وبنسبة 05%، 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) قدرت بـ: 4.260 بمستوى دلالة بلغ 0.039 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن البرامج التدريبية تساهم في رفع الروح المعنوية والعمل الجماعي داخل مؤسستكم.

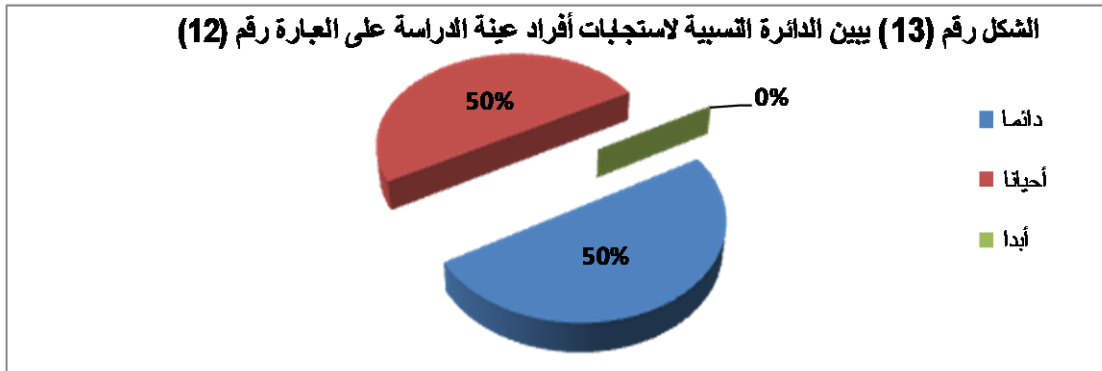
العبرة الثانية عشر: برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة.

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

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائما	10	50%	2	0.000	1,000	غير دال
أحيانا	10	50%				
أبدا	00	00%				
الإجمالي	20	100%				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (13) يبين الدائرة التسيبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)



من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) كانت لصالح (دائما) بـ 10 مشاهدة وبنسبة 50%، (أحيانا) بـ 10 مشاهدة وبنسبة 50%، (أبدا) بـ 0 مشاهدة وبنسبة 00%، 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) قدرت بـ: 0.000 بمستوى دلالة بلغ 1.000 وهو أكبر من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية لصالح أي من القيم .

ومنه نستنتج أن أفراد العينة لا يجمعون على أن برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة .

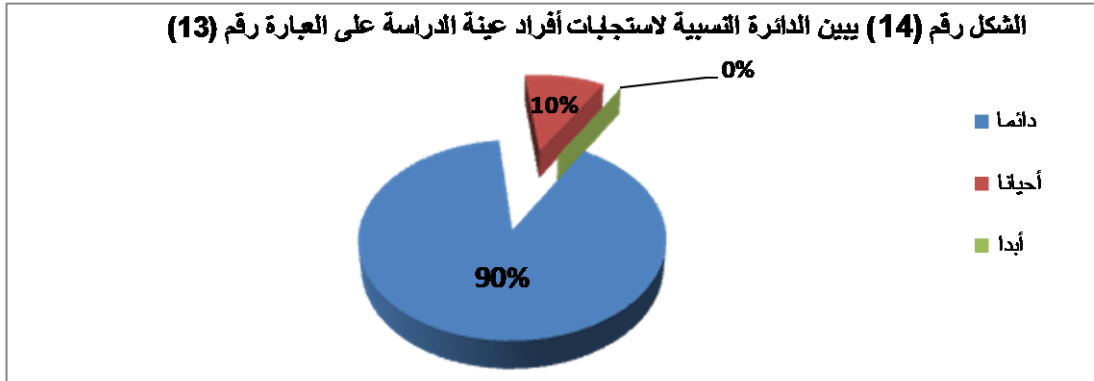
العبرة الثالثة عشر: توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دال	0,000	12.80	2	90%	18	دائما
				10%	02	أحيانا
				00%	00	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (14) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13)



من خلال نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) كانت لصالح (دائما) بـ 18 بـ 90%، (أحيانا) بـ 02 بـ 10%، (أبدا) بـ 0 بـ 0%، 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) قدرت بـ 12.80 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن البرامج التدريبية توفر للمورد البشري تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عمله.

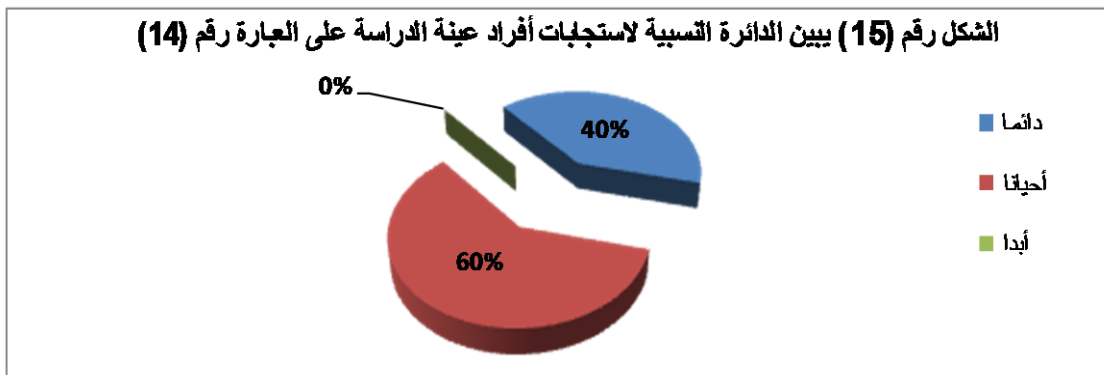
العبرة الرابعة عشر: محتوى البرامج التدريبية وثيق الصلة باحتياجات التدريب

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
غير دال	0,37	0.800	2	40%	08	دائما
				60%	12	أحيانا
				00%	00	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (15) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14)



من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) كانت لصالح (دائما) بـ 08 مشاهد وبنسبة 40%، (أحيانا) بـ 12 مشاهدة وبنسبة 60%، (أبدا) بـ 00 مشاهد وبنسبة 00%، 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) قدرت بـ 0.800 بمستوى دلالة بلغ 0.37 وهو أكبر من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية لصالح أي من القيم ومنه نستنتج أن أفراد العينة لا يجمعون على أن محتوى البرامج التدريبية وثيق الصلة باحتياجات التدريب.

عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: هناك معيقات تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

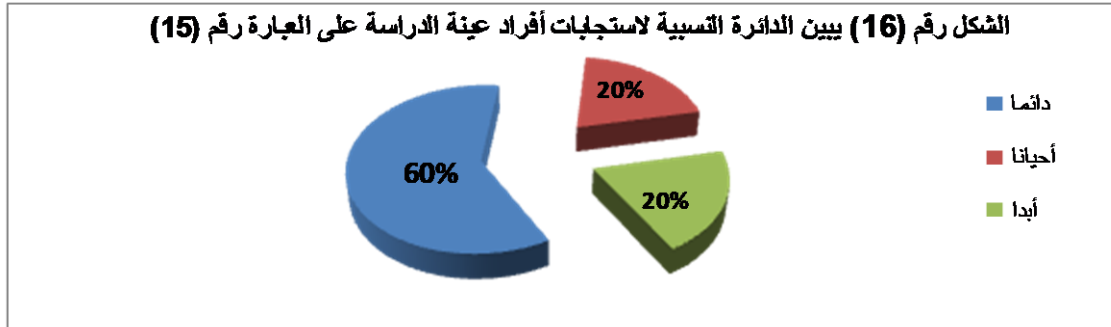
العبرة الخامسة عشر: حجم المادة التدريبية لا يتناسب مع الوقت المسموح به.

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

بدائل الإجابة على السؤال رقم 15	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائما	12	60%	2	6.400	0,041	دال
أحيانا	04	20%				
أبدا	04	20%				
الإجمالي	20	100%				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (16) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15)



من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) كانت لصالح (دائما) بـ 12 مشاهدة وبنسبة 60%، (أحيانا) بـ 04 مشاهدة وبنسبة 20%، (أبدا) بـ 04 مشاهدة وبنسبة 20%، 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) قدرت بـ 6.400 بمستوى دلالة بلغ 0.041 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن حجم المادة التدريبية لا يتناسب مع الوقت المسموح

به.

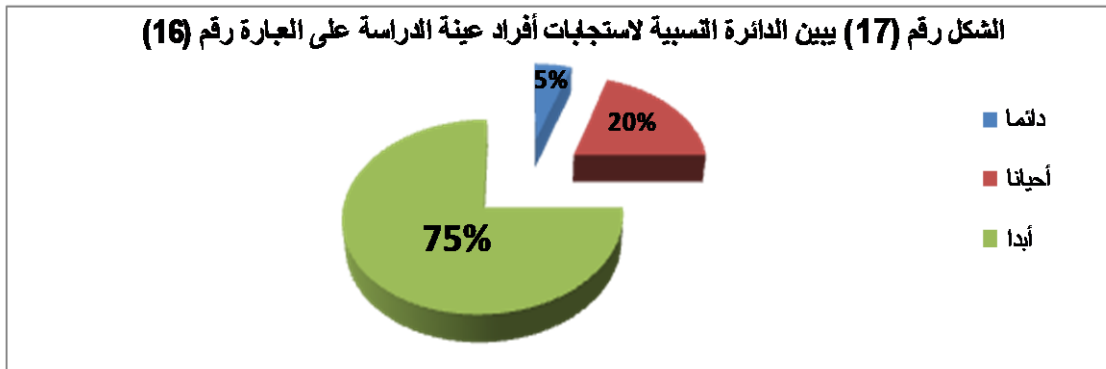
العبارة السادسة عشر: توفر الإدارة النقل والإطعام والإيواء للمتدربين أثناء التدريب.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
دال	0,000	16.300	2	5%	01	دائما
				20%	04	أحيانا
				75%	15	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (17) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (16)



من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) كانت لصالح (دائما) بـقيم مشاهدة 01 وبنسبة 5%، (أحيانا) بـقيم مشاهدة 04 وبنسبة 20%، (أبدا) بـقيم مشاهدة 15 وبنسبة 75%، 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) قدرت بـ16.300 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (أبدا).

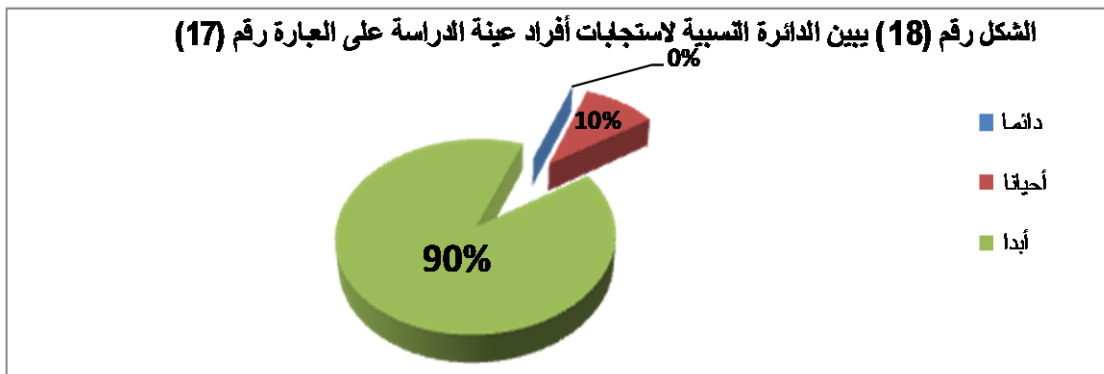
ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الإدارة لا توفر دائما النقل والإطعام والإيواء للمتدربين أثناء التدريب.

العبرة السابعة عشر: يشارك المتدربون في تحديد احتياجاتهم التدريبية

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

بدائل الإجابة على السؤال رقم 17	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائما	0	%00	2	12.800	0,000	دال
أحيانا	02	%10				
أبدا	18	%90				
الإجمالي	20	%100				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23



من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17) كانت لصالح (دائما) بـقيم مشاهدة 00 وبنسبة %00، (أحيانا) بـقيم مشاهدة 02 وبنسبة %10، (أبدا) بـقيم مشاهدة 18 وبنسبة %90، 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) قدرت بـ12.800 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (أبدا).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المتدربون لا يشاركون في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

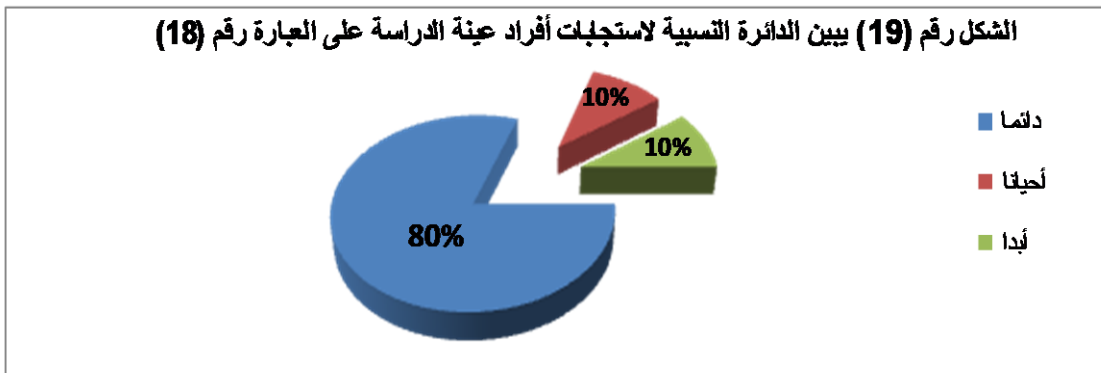
العبارة الثامنة عشر: الأساليب والطرق التدريبية ملائمة لمستواكم.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
دال	0,000	19.600	2	80%	16	دائما
				10%	02	أحيانا
				10%	02	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (19) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (18)



من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18) كانت لصالح (دائما) بـ 16 بـ 80%، (أحيانا) بـ 02 بـ 10%، و (أبدا) بـ 02 بـ 10%، وبالنسبة إلى اختبار دلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 19.600 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأساليب والطرق التدريبية ملائمة لمستواكم.

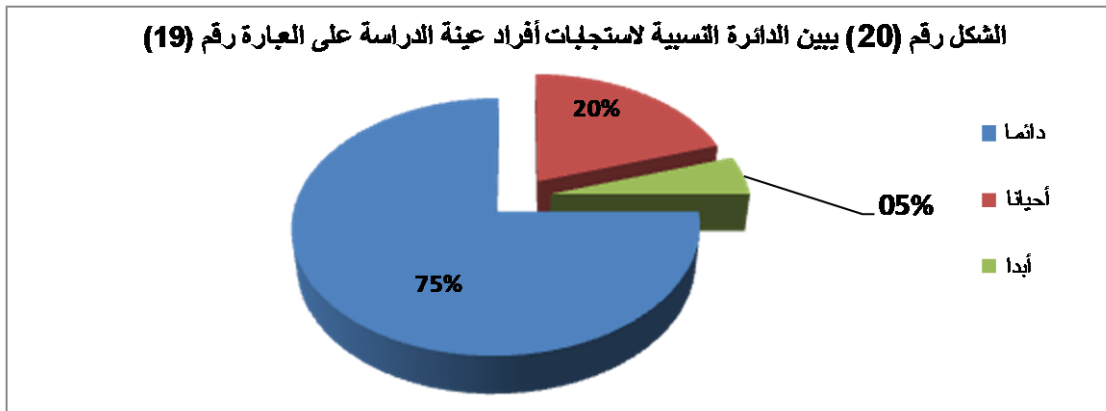
العبارة التاسعة عشر: يتوفر مكان التدريب على جميع الأدوات المساعدة في عملية التدريب.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 19
دال	0,000	16.300	2	75%	15	دائما
				20%	04	أحيانا
				05%	01	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (20) بين الدائرة التسيية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (19)



من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت لصالح (دائما) بـ 15 مشاهدة وبنسبة 75%، (أحيانا) بـ 04 مشاهدة وبنسبة 20%، (أبدا) بـ 01 مشاهدة وبنسبة 05%، 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) قدرت بـ 16.300 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (دائما).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن مكان التدريب يتوفر على جميع الأدوات المساعدة في عملية التدريب.

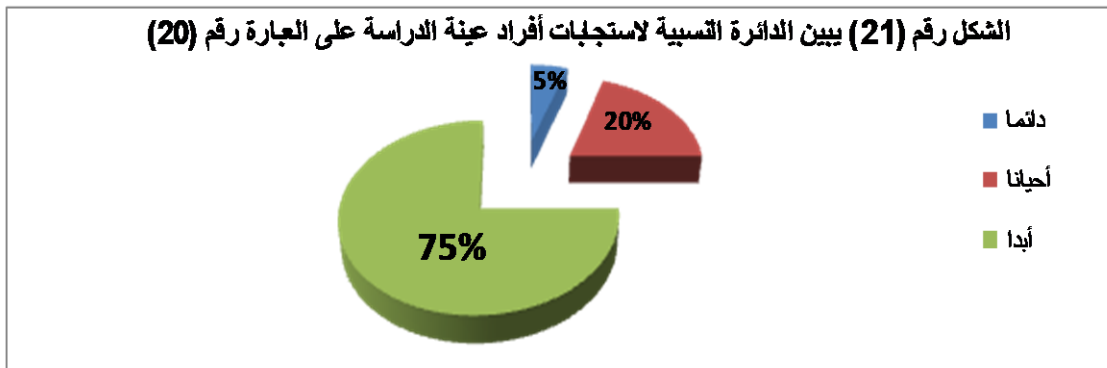
العبارة العشرون: هناك تطابق بين الوسائل المعتمدة في مكان التدريب وبين مكان العمل.

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

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 20
دال	0,000	16.300	2	05%	01	دائما
				20%	04	أحيانا
				75%	15	أبدا
				100%	20	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

الشكل رقم (21) يبين الدائرة التسمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (20)



من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (20) كانت لصالح (دائما) بـقيم مشاهدة 01 وبنسبة 05%، (أحيانا) بـقيم مشاهدة 04 وبنسبة 20%، (أبدا) بـقيم مشاهدة 15 وبنسبة 75%، 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) قدرت بـ16.300 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (أبدا).

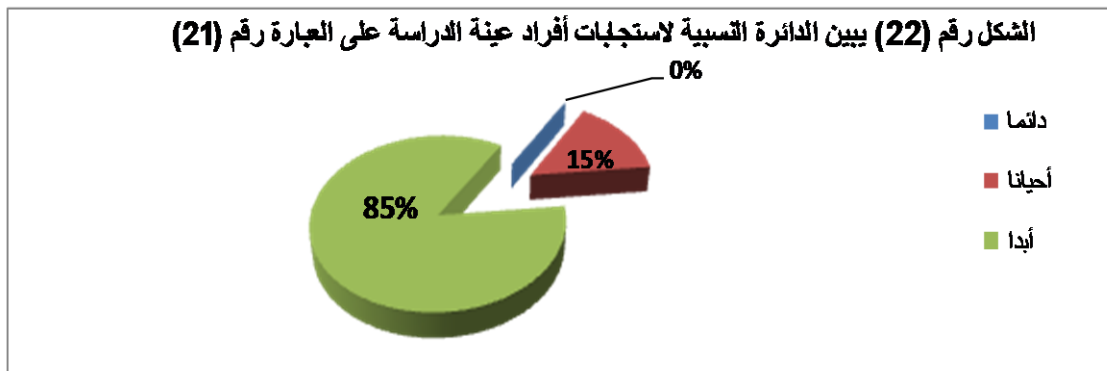
ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه لا يوجد هناك تطابق بين الوسائل المعتمدة في مكان التدريب وبين مكان العمل.

العبرة الواحدة وعشرون: عدد الدورات التي استقدت منها كافية لممارسة عملك بأريحية.

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

بدائل الإجابة على السؤال رقم 21	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائما	00	%00	2	9.800	0,002	دال
أحيانا	03	%15				
أبدا	17	%85				
الإجمالي	20	%100				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23



من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (21) كانت لصالح (دائما) بـقيم مشاهدة 00 وبنسبة %00، (أحيانا) بـقيم مشاهدة 03 وبنسبة %15، (أبدا) بـقيم مشاهد 17 وبنسبة %85، 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) قدرت بـ9.800. بمستوى دلالة بلغ 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: (أبدا).

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن عدد الدورات التي استقدت منها غير كافية لممارسة عملك بأريحية.

5-2 - مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

بعد تحليلنا ومناقشتنا لأسئلة الاستبيان بغرض الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة برج بوعريريج أردنا الوصول إلى بعض الحقائق التي كنا نصبوا إليها والتي تم تسطيرها مسبقا في فرضيات دراستنا ، والتي دارت حول الإشكالية التالية : **"هل هناك تدريب وتأهيل للمورد البشري في المؤسسة الرياضية؟"**

-الفرضية الأولى: لتوفر الإمكانيات دور في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية.
من خلال نتائج الجداول رقم : (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7) والتي أثبتت نتائجها فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات التي تثبت أن لتوفر الإمكانيات والوسائل دور هام وكبير في ضمان سيرورة العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية وذلك بناء على الخطط والبرامج والميزانية والكفاءة التدريبية وتوفير التكنولوجيات والتقنيات الحديثة وكذا توفير ميزانية مالية لإجراء دورات تدريبية وهي العبارات التي وافق أفراد العينة على أنها طرق تضمن نجاح وتقنين العمليات التدريبية في المؤسسات الرياضية وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت. وهذا ما أشار إليه (باري كشواي ، 2002، ص 138) بأن هناك أربعة أبعاد يجب مراعاتها في تنفيذ البرنامج التدريبي وهي كالتالي :

- التحديد الزمني لأنشطة التدريب - الإعداد المكاني للنشاط التدريبي

- تجهيز الموارد التدريبية - الاتصال بالمدرسين والمتدربين

وكما أشار (عبد الحميد المغربي، 2007، ص226) بأنه يجب متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي، وهذا من خلال التأكد من سلامة القاعات ونظافتها، وانتظام المتدربين على المواد التدريبية وتقديمها في الوقت المناسب والحفاظ على المواعيد الموضحة في الجدول الزمني لموضوعات البرنامج، ومواجهة المشكلات الوارد حدوثها كتأخر المدرب أو غيابه، أو عدم توفر المعينات التدريبية أو حدوث خلاف بين المتدربين أو بين المتدربين والمدرّب.

وأيضاً أشار (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص245، ص246) أنه يجب أن تكون هناك ميزانية مخصصة للبرنامج التدريبي وهذا من خلال ترجمة الأنشطة والمهام بصورة رقمية مالية ثم وضعها في صورة ميزانية تقديرية تمكن من التعرف على إمكانية تنفيذ النشاط التدريبي. حيث تحدد بنود مالية محددة للبرنامج وعلى المسؤولين مراعاة حدود تسيير والتصرف في تلك البنود... الخ.

-الفرضية الثانية: البرامج التدريبية لها دور في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية.
من خلال نتائج الجداول رقم (9)، (11)، (12)، (14)، في المحور الثاني والتي أثبتت نتائجها فروعاً ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات التي تثبت أن البرامج التدريبية تساهم بشكل جلي في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية وذلك بناء على تهديد الأهداف منها وكذا دورها في رفع الروح المعنوية وتنويع مصادر المعلومات والثقافات المتعددة وهي العبارات التي وافق أفراد العينة من خلالها على أن البرامج المعتمدة سألقة الذكر تساهم في تطوير المورد البشري في المؤسسة الرياضية في حين كانت باقي العبارات استفساراً للمستجيبين حول ماهية هذه البرامج وحول مدى تحققها ووجودها وبالتالي لا يمكنها التأثير على السياق الإحصائي لمضمون الفرضية الثانية التي يمكن أن نقول بأنها قد تحققت

وهذا كما أشار إليه (مبروكة عمر محيرق ، 2013 ، ص 193 ، ص194) حيث يعتبر تحديد أهداف البرنامج التدريبي من أهم النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هذا ما يتم التماسه من خلال التصميم الجيد والمناسب لهذه البرامج، فعملية تصميم البرامج التدريبية تعد الأساس الذي تبنى عليه تطلعات الإدارة.

وهذا ما اتفق مع دراسة الدكتور: "خليل بورنان" 2021 التي نشرت في مجلة علوم الأداء الرياضي بعنوان: ' دور البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية للعاملين في الإدارات الرياضية " دراسة ميدانية بمدينة الشباب والرياضة بولاية تبسة.
هدفت الدراسة للتعرف على درجة رفع البرامج التدريبية للكفايات الإدارية للعاملين في الإدارة الرياضية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ما يلي:

ما درجة مساهمة البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الفرضية العامة: تساهم البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، حيث قدر عدد أفراد الدراسة 37 فرد، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نورد أهمها:
البرامج التدريبية تساهم بدرجة متوسطة في رفع الكفاية التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بمدينة الشباب والرياضة بولاية تبسة .

البرامج التدريبية تساهم بدرجة متوسطة في رفع الكفاية الاتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بمدينة الشباب والرياضة بولاية تبسة

وهذا ما اتفق أيضاً مع دراسة "قريشي محمد صالح"، مذكرة لنيل درجة الماجستير لسنة 2005 بعنوان : "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية" ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات ويتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة في مدى فعالية برامج التدريب في منظماتنا، أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، ومدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، وكذا قدرة المتدربين على تولى مهام إضافية، وعلى الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية و تطبيقية.
- حالة من الرضا النسبي متعلقة بأهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات للتدريب لدى العمال.
- عدم الرضا عن مدة التدريب حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي و هذا من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب .
- الفرضية الثالثة: هناك معوقات تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

من خلال نتائج الجداول رقم (16)، (17)، (18)، (21)، (22) في المحور الثالث والتي أثبتت نتائجها فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات التي تثبت أنه توجد بعض الصعوبات والمشاكل التي تحول دون نجاح عمليات التدريب للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية وذلك بناء على عدم تناسب المادة التدريبية مع الوقت والحجم الساعي وعدم توفر امتيازات كالنقل والإطعام وغيرها وكذا عدم تطابق بين الوسائل المعتمدة في مكان التدريب وبين مكان العمل ، كما أن عدد الدورات غير كافي لممارسة العمل بأريحية تامة وهي العبارات التي وافق أفراد العينة على أنها معوقات تحول دون نجاح العملية التدريبية في المؤسسات الرياضية وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الثالثة قد تحققت وهذا ما أشار إليه (أحمد ابراهيم حمزة ، 2015 ، ص 145 ص146) بأن هناك عدة معوقات التي قد تحول دون تحقيق التدريب لأهدافه ذكر منها:

- أن تتضمن محتويات البرامج التدريبية موضوعات تفوق طاقة وإمكانات المتدربين .
- عدم تناسب البرنامج التدريبي مع الاحتياجات الفعلية المطلوبة للمتدربين والمنظمة.
- عدم توافر المدربين المعدين إعدادا جيدا للقيام بعملية التدريب والإشراف عليها.
- عدم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب .
- عدم التنفيذ الجيد لبرامج التدريب وكذا توافر نظام جيد للمتابعة.
- عدم تقييم برامج التدريب لمعرفة جوانب القوة والضعف والاستفادة من جوانب القوة وتفادي الضعف في إعداد البرامج التدريبية التالية.

وهذا ما اتفق مع الدراسة السادسة: دراسة أجميعع نبيلة و أد بوقرة رابح بعنوان: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة جامعة المسيلة- تناولت هذه الدراسة سياسات تنمية الموارد البشرية في ضوء التحولات المعاصرة ومعوقات تطويرها .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية والسياسات المتبعة في ذلك وأهم الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تنمية هذه الموارد

حيث وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى أهم نتيجة تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وتنمية الموارد البشرية ، لكن توجد معوقات من وجهة نظر الموظفين تحول دون تطبيق هذه السياسات في الجامعة من بينها عدم توافر وحدة تدريب داخل الجامعة تقوم بتهيئة القوى العاملة للعمل وأيضا لا توجد برامج وخطط واضحة للتدريب في الجامعة وغيرها من النتائج.

الفصل السادس : الاستنتاجات والاقتراحات

6-1 الاستنتاج العام:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن تدريب الموارد البشرية يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى تلك الموارد وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيز واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مساندة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء مواردها البشرية.

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج دراستنا ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بلأن المؤسسة الرياضية تدرّب وتأهل موردها البشري من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح العملية التدريبية وكذا الحرص على وضع برامج تدريبية فعالة إلا أنه فيه بعض المعوقات التي تعرقل نجاح العملية التدريبية يجب على المؤسسة الرياضية تجنبها والعمل على عدم وقوعها في المستقبل.

6-2 الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

بناء على نتائج الدراسة التي توصلنا إليها، يكون بمقدورنا تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ يجب التأكيد على أهمية مكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد لا النظر إليها كتكلفة، والاستثمار فيها وتأهيلها، تماشياً مع المستجدات الجديدة.
- ✓ اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتدرب على استيعاب محتوى البرامج التدريبية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.
- ✓ اقتراح التمديد في فترات تدريب الموارد مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتدربين فيما بينهم من جهة وبينهم وبين المدربين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التدريب العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة الرياضية
- ✓ اقتراح تعميم عملية التدريب على كل الموارد البشرية حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسستهم.
- ✓ اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة ، وهذا من أجل تغطية المتكون لمختلف احتياجاته الضرورية واجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة ومساعدته على التحصيل المعرفي.

الفصل السادس : الاستنتاجات والاقتراحات

- ✓ اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للعاملين داخل المؤسسة الرياضية وذلك بالاستعانة بالأستاذة الجامعين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
- ✓ الاهتمام بالتحفيز في المؤسسة، سواء كانت المحفزات مادية أو معنوية التي تعكس مدى رضا الأفراد وولائهم، وهذا من خلال توفير مناخ تنظيم مشجع ومحفز.
- ✓ الاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن ثم ضمان التدريب المناسب، وتقييم البرامج التدريبية.
- ✓ العمل على أن يكون تطابق بين الوسائل المعتمدة في مكان التدريب وبين مكان العمل.
- ✓ اقتراح إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة كدورات خاصة باللغات الأجنبية وكذا الإسعافات الأولية وغيرها.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

- 1 - القاموس العربي الشامل
- 2 - المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق ط 28 ، بيروت، لبنان.
- 3 - معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>
- 4 - معجم الغني الرابط <https://www.maaajim.com>

المراجع

الكتب بالعربية

- 1 إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة الحديثة، بيروت، 2002.
- 2 أحمد شلبي ، كيف تكتب بحثًا أو رسالة: دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة مصر 1992
- 3 أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب ،المدخلات، العمليات، المخرجات، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، إربد، 2001.
- 4 أحمد ابراهيم حمزة ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المسيرة ، عمان ، 2015.
- 5 السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 .
- 6 أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 7 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. ط5 ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 8 جاري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 9 جرنوطي سعاد ، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن 2001 .
- 10 - حسن أحمد الشافعي، التشريعات في التربية الرياضية البدنية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، جح، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 11 - حسن أحمد الشافعي و إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 12 - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2001 .
- 13 - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ط 1، عين مليلة الجزائر، 2007.
- 14 - رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1 الجزائر 2002.
- 15 - علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير. جامعة الملك سعود، الرياض، 1983.
- 16 - عادل رمضان الزبادي، إدارة الموارد البشرية. مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

- 17 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورة، 2007.
- 18 - عبيدات الذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 1987.
- 19 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010 .
- 20 - مدحت كاظم القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل لمنشر ، ط 1 ، عمان ، 2001 .
- 21 - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3 ، عمان الأردن، 2005 .
- 22 - محمود يحيى سالم: تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012.
- 23 - منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر 2003.
- 24 - محمد عدنان، النجار ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998.
- 25 - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان، 2004.
- 26 - مبروكة عمر محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية .دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 27 - محمد حسن علاوي أسامة راتب كامل ، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، 1999.
- 28 - محمد أبو النصر مدحت، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 29 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية.(إدارة الأفراد) دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- 30 - مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 1996.
- 31 - منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية. ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012.
- 32 - نظمي محمد الباشا شحاذة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 33 - نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 34 - نادر أحمد أبو شيخة إدارة الموارد البشرية إطار نظري. ط2، دار صفاء، عمان، 2010.
- 35 - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.

المذكرات

- 1 - أحمد مخلوف ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، رسالة ماجستير محاسبة دولية غير نشورة ، جامعة الجزائر 2008-2009.
- 2 - مسعود علي تايه ، دور تدريب الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه : إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتش العالمية، العراق، 2012.
- 3 - مرزوق نسيمه ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة بالبويرة ، 2012/ 2013.
- 4 - فاروق حريزي، أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2017.
- 5 - حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر 2017/2018 .
- 6 - خداء محمد النجار: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2012 .
- 7 - زرع فطيمة :أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017.
- 8 - قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2005.
- 9 - جوشارب بديعة ، دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة -دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة لسنة 2019 جامعة محمد خيضر بسكرة 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- 10 - عمر دمانة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان " دور تدريب الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط (2007 / 2008).

المجلات

- 1 محمود داود الربيعي، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد 5، العدد 3، 2006.
- 2 جارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع، 2009.
- 3 علي يونس ميا وآخرون ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، 2009.
- 4 الدكتور الطاهر بن زيان والدكتور: بلال تفيرولت "جامعة أمحمد بوقرة جامعة بومرداس بعنوان : "تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية" - دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط(2016) مجلة التمكين الاجتماعي ، المجلد 03 / العدد 02 ، جوان 2021 ص 53 - 76 تاريخ النشر 30 جوان 2021 .
- 5 دراسة الدكتور: "خليل بورنان" 2021 التي نشرت في مجلة علوم الأداء الرياضي بعنوان : "دور البرامج التدريبية في رفع بعض الكفايات الإدارية للعاملين في الإدارات الرياضية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة تاريخ النشر 27/12/2021 المجلد (03) العدد (02) ديسمبر 2021 .
- 6 الدراسة السادسة: دراسة أ جعيج نبيلة و أ د بوقرة رابح التي نشرت في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بعنوان: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة جامعة المسيلة- تاريخ النشر 15.12.2013 العدد 10/2013

المواقع

- 1- أحمد حمدين ، دور التأهيل البشري في القوة الاقتصادية، الرابط ahmed2012.eklablog.com ، تاريخ الاطلاع 17 ديسمبر 2022 ، الساعة 12:40

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- ZEGHDOUD NABIL , Les enjeux économique du sport , Cas du C.M.C , Mémoire de magister, Faculté des sciences économiques et de gestion , option: monnaie et finance , Université d'Alger, 2001.
- 2- Sekiou et d'autre ,« Gestion des ressources humaines » , 2eme édition De Beock université ,Canada 2001.

الملتقيات

- 1 محمد السعيد جوال وآخرون: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011 .

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص ماستر تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

لي الشرف العظيم أن أتقدم لكم بهذه الاستمارة والتي تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير المنشآت الرياضية بعنوان:

'واقع تدريب وتأهيل المورد البشري في المؤسسات الرياضية'

وهي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آملي منكم إجابات دقيقة وهذا من أجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

تحت إشراف الدكتور:
- نويري بوبكر

إعداد الطالب:
- بن صافية طه

السنة الجامعية : 2022-2023

الملاحق

المحور الأول: لتوفر الإمكانيات دور في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
01	تهتم مؤسستكم بوضع خطط وبرامج لتدريب ولتأهيل المورد البشري.			
02	يخضع نظام تدريب وتأهيل المورد البشري لسياسات وتشريعات معمول بها في مؤسستكم.			
03	تحرص مؤسستكم على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.			
04	تخصص مؤسستكم ميزانية لإجراء دورات تدريبية.			
05	تتوفر مؤسستكم على مكان تدريب مجهز ومكيف لتدريب وتأهيل موردها البشري.			
06	استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية.			
07	توفر مؤسستكم حوافز للمتدربين أثناء الدورات التدريبية.			

المحور الثاني: البرامج التدريبية لها دور في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
08	تحدد الإدارة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب.			
09	تضع الإدارة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة.			
10	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها			
11	تساهم البرامج التدريبية في رفع الروح المعنوية والعمل الجماعي داخل مؤسستكم			
12	برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة			
13	توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء عملك.			





الملاحق

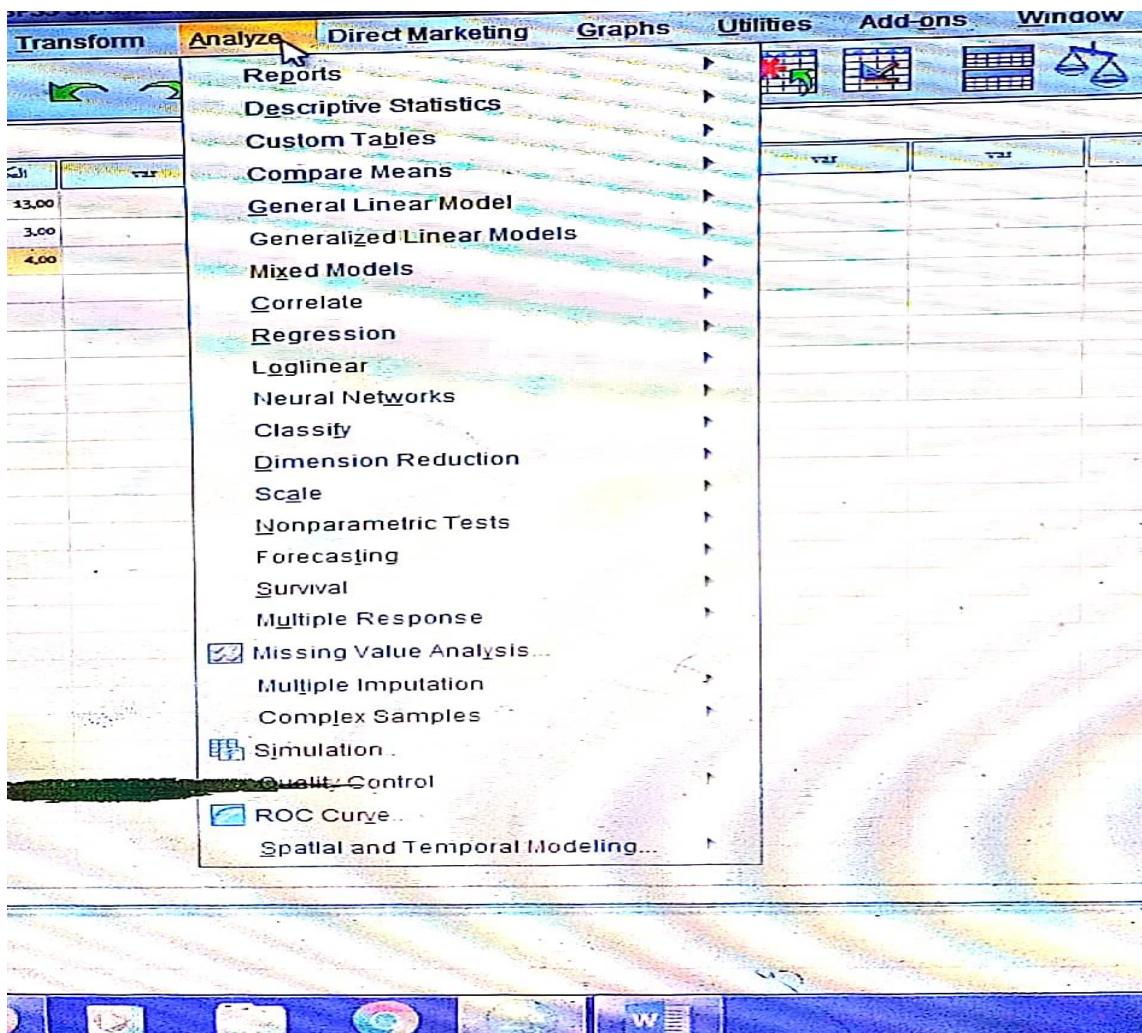
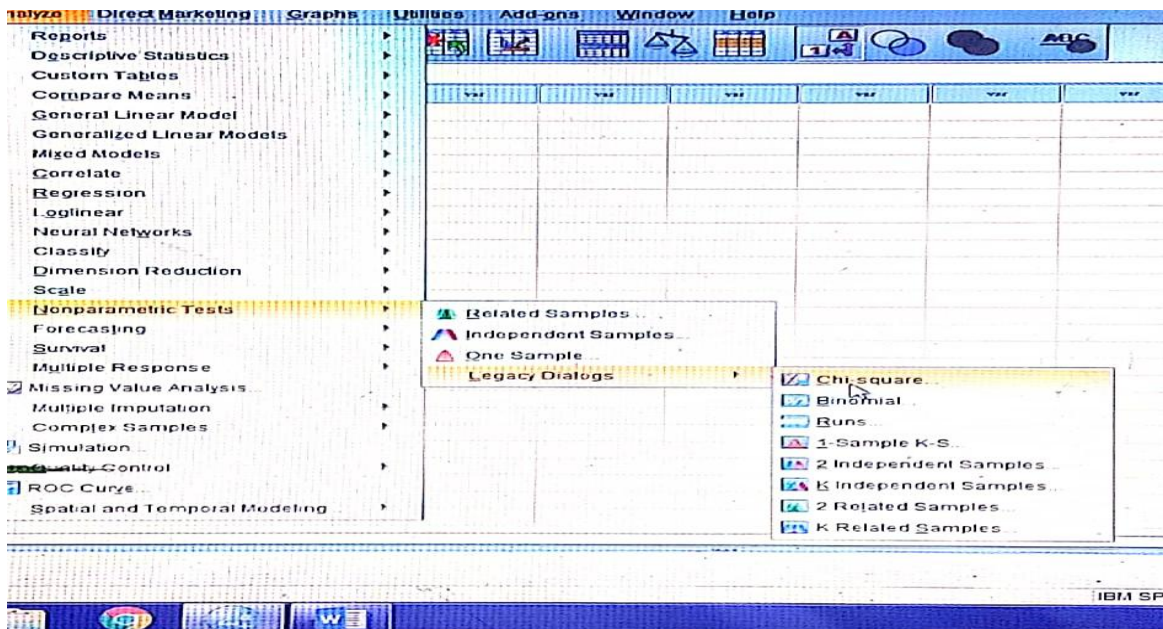
			14	محتوى البرامج التدريبية وثيق الصلة باحتياجات التدريب
--	--	--	----	--

المحور الثالث: هناك معوقات تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية

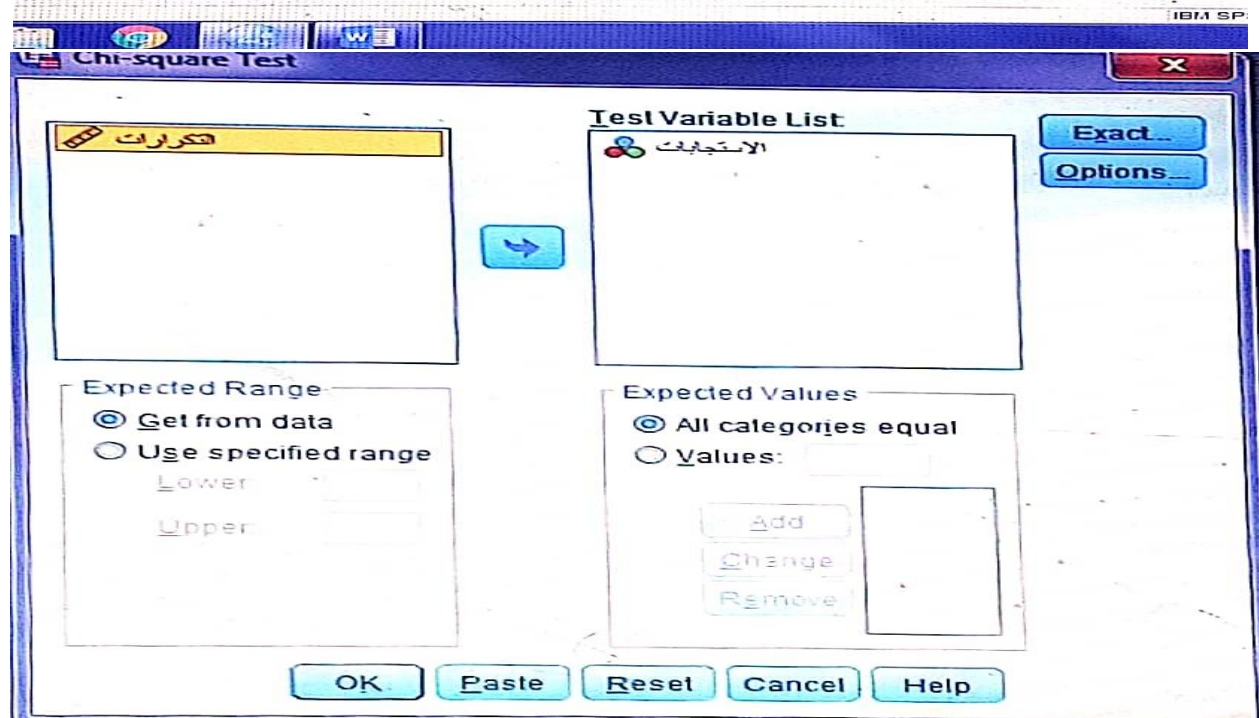
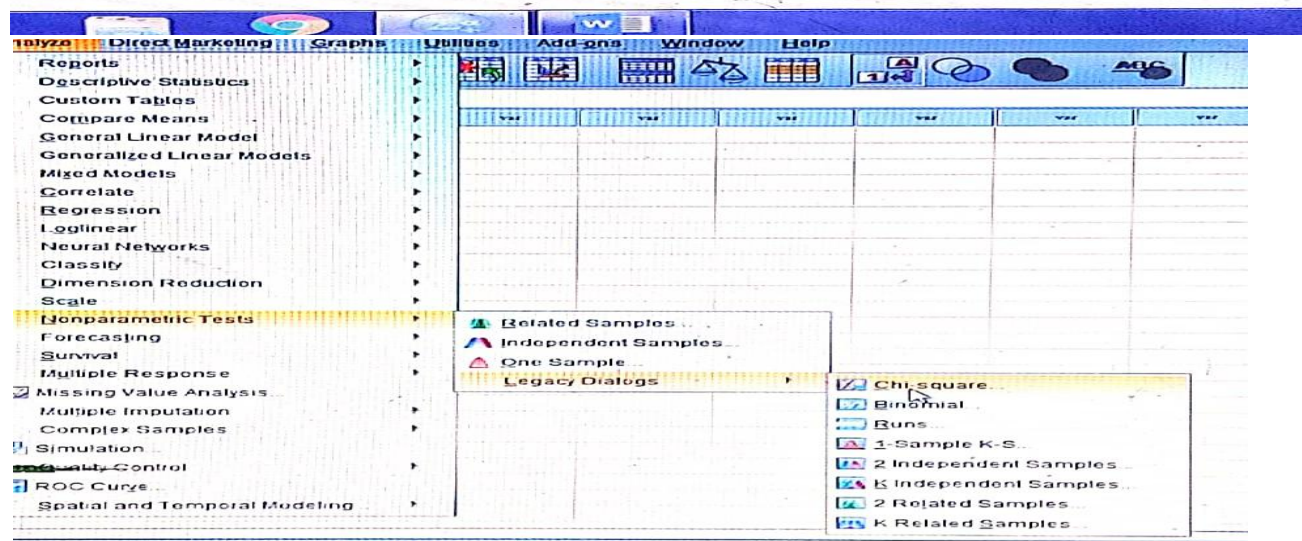
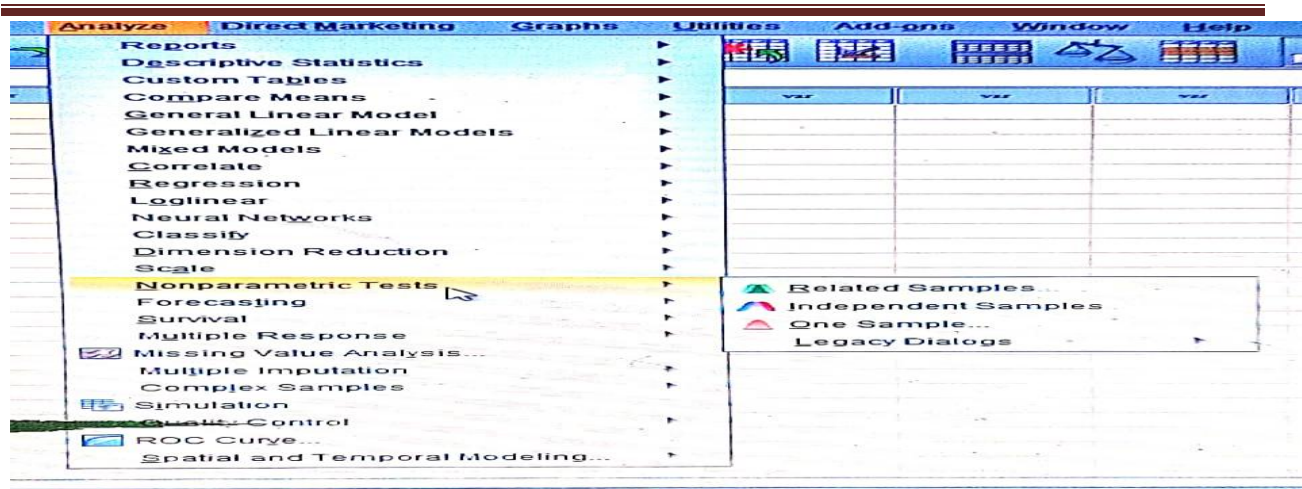
الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
15	حجم المادة التدريبية لا يتناسب مع الوقت المسموح به			
16	توفر الإدارة النقل والإطعام والإيواء للمتدربين أثناء التدريب			
17	يشارك المتدربون في تحديد احتياجاتهم التدريبية			
18	الأساليب والطرق التدريبية ملائمة لمستواكم			
19	يتوفر مكان التدريب على جميع الأدوات المساعدة في عملية التدريب			
20	هناك تطابق بين الوسائل المعتمدة في مكان التدريب وبين مكان العمل			
21	عدد الدورات التي استفدت منها كافية لممارسة عمالك بأريحية			

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم ولقب	المؤهل العلمية	الجامعة	الامضاء
01	الدكتور محمد بوشهرين	مؤهل أ - محاضر	جامعة المسيلة	
02	شريف حمزة	مؤهل أ - محاضر	جامعة المسيلة	
03	بوصلا 2 النذير	استاذ القلم العالي	جامعة المسيلة	
04	تياني علي	مؤهل أ - محاضر	جامعة المسيلة	



الملاحق



ملخص الدراسة

العنوان: واقع تدريب وتأهيل المورد البشري في المؤسسات الرياضية

أهداف الدراسة: نهدف من وراء هذا البحث إلى:

- ✓ الوقوف على واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات الرياضية .
 - ✓ مدى توفر الإمكانيات ودورها في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية.
 - ✓ إبراز دور البرامج التدريبية في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية.
 - ✓ تحديد المعوقات التي تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- الإشكالية:** "هل هناك تدريب وتأهيل للمورد البشري في المؤسسة الرياضية؟"
التساؤلات الجزئية:

- هل لتوفر الإمكانيات دور في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية ؟
 - هل البرامج التدريبية لها دور في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية ؟
 - هل هناك معوقات تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟
- الفرضية العامة:** هناك تدريب وتأهيل للمورد البشري في المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- تتوفر الإمكانيات دور في سير العملية التدريبية في المؤسسة الرياضية.
- البرامج التدريبية لها دور في تطوير المورد البشري للمؤسسة الرياضية.
- هناك معوقات تحول دون نجاح العملية التدريبية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

منهج الدراسة: اعتمدا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراستنا هذه

مجتمع وعينة الدراسة: وتم أخذ عينة عشوائية من إداري ومسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج على اختلاف مناصبهم

وقدرت عينة البحث بـ 20 إداري ومسير في مديرية الشباب والرياضة بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية والمقدر عددهم بـ 5 أفراد

أساليب جمع البيانات : تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية وكاي تربيع K^2 ومعامل ألفا كرونباخ

نتائج الدراسة:

- المؤسسة الرياضية تدريب وتأهل موردها البشري.
- توفر المؤسسة الرياضية الإمكانيات اللازمة لنجاح العملية التدريبية.
- البرامج التدريبية لها دور في نجاح العملية التدريبية.
- توجد بعض المعوقات التي تعرقل نجاح العملية التدريبية يجب على المؤسسة الرياضية تجنبها والعمل على عدم وقوعها في المستقبل

الاقتراحات:

- يجب التأكيد على أهمية مكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد لا النظر إليها كتكلفة.
- اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات.
- اقتراح التمديد في فترات تدريب الموارد.
- اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة .
- اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للعاملين داخل المؤسسة الرياضية.
- الاهتمام بالتحفيز في المؤسسة، سواء كانت المحفزات مادية أو معنوية التي تعكس مدى رضا الأفراد وولائهم.