

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : الادارة والتسيير الرياضي

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

تخصص : الادارة والتنظيم في الرياضة

رقم : 16

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب (ة): بلعشية مصطفى

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

في المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

جامعة :المسيلة.....رئيسا

الدكتور : أسامة مرنيز

جامعة :المسيلة..... مشرفا ومقررا

الدكتور: زحاف محمد

جامعة :المسيلةمناقشا

الأستاذ : حمزة شريف

السنة الجامعية : 2016 / 2017

قائمة المحتويات

الإهداء

شكر وعرفان

مقدمة.....أ.

الفصل التمهيدي

- 1- الإشكالية.....04
- 2-فرضيات الدراسة.....05
- 3-أهمية الدراسة.....05
- 4-أهداف الدراسة.....06
- 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....07
- 6- الدراسات السابقة والمشاهدة.....08
- 7- التعليق على الدراسات السابقة.....10

الجانـب النظري

الفصل الأول: التكوين

- تمهيد.....13
- 02-مفاهيم التكوين13
- 03-أهداف التكوين14
- 04-أنواع التكوين15
- 05- قواعد وحوافز ومبادئ التكوين17
- 06- طرق عملية التكوين18
- 07- مراحل عملية التكوين.....20

08- مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.....24

30.....خلاصة

الفصل الثاني: أداء العاملين

32.....-تمهيد

02-تعريف الأداء.....33

03-مكونات الأداء 33

04-تصنيفات الأداء.....34

05-سلوك أداء العاملين 35

06-محددات الأداء.....36

07-العوامل المؤثرة في أداء العاملين.....37

08-تعريف تقييم الأداء.....37

09- أهداف تقييم الأداء.....37

10-أهمية تقييم الأداء 38

11-معايير تقييم الأداء.....39

12-طرق تقييم أداء العاملين.....39

13-عناصر تقييم الأداء..... 40

42.....الخلاصة

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

- 44..... تمهيد -
- 45..... 02- مفهوم المؤسسة
- 45..... 03- مفهوم المؤسسة الرياضية
- 45..... 04- أهمية المؤسسة الرياضية
- 45..... 05- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية
- 46..... 06- أنواع المؤسسات الرياضية
- 46..... 07- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- 47..... 08- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
- 48..... 09- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية
- 48..... 10- الإمكانيات في المؤسسة الرياضية
- 49..... 11- تحديات الإداري علي مستوى المؤسسات الرياضية
- 50..... 12- إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية
- 51..... خلاصة

الجزء الثاني التطبيقي

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

- 54..... 01- الدراسة الاستطلاعية
- 54..... 02- منهج الدراسة
- 54..... 03- مجتمع الدراسة
- 54..... 04- عينة الدراسة
- 54..... 05- متغيرات الدراسة
- 55..... 05- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

55.....	06-أدوات الدراسة.....
56	07-مجالات الدراسة.....

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

58.....	01- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
66.....	02-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
66.....	01-02-مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
67.....	02-02-مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
67.....	03-02-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
69.....	03-خلاصة.....
71.....	04-الاقتراحات.....
73.....	-قائمة المراجع.....
.....	-الملاحق.....

فہم ————— رس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين قيم ألفا كرومباخ و الصدق لكل محور والإستبيان و ككل الخاص بالدراسة	55
02	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و الترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الأول	58
03	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و الترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني	61
04	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و الترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث	63

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح دورة الخطة التكوينية	21
02	يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .	23
03	يوضح مراحل عملية التكوين	28

مقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة الرياضية من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية علي السواء، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الرياضية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للعاملين للقيام به من أجل تحسين سلوكهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم. (بوقطف محمود، 2013/2014، ص أ)

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدي تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة العاملين ومهاراتهم حتي تتمكن المؤسسة الرياضية من تنمية مردودها والمحافظة علي جودة خدماتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للعاملين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية، من أجل الوصول إلي المستوي المرغوب من الإستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة الرياضية تولي اهتماماً بالغاً بعناصر تحسين أداء العاملين ومن بينها التكوين وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها حتي يتسني الحصول علي العاملين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذي مهارات عالية.

وعلي هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين وأداء العاملين، والذي يشكل إحدي ركائز السر الحسن للمؤسسة الرياضية الذي ظالما سعت إلي تحقيقه.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولا سيما المؤسسة الرياضية إلي تحسين أداء عاملها لأكتساب المعارف والمهارات اللازمة.

وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وآخر ميداني.

القسم النظري : شمل 04 فصول على النحو التالي:

الفصل التمهيدي : عرضنا فيه إشكالية الدراسة، ثم طرح الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية ، وتحديد أهداف

الدراسة وأهميتها ثم أهم مصطلحات الدراسة، كما تم طرح عدد من الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الأول : تم في هذا الفصل تناول المتغير المستقل للدراسة وهو التكوين (مفهومها، ، أهميتها، أنواعها ،

مبادئها ، طرقها ، ومراحلها ، وأساليبه ، كيفية تصميمه وفي الأخير تم التطرق الى تحديد الاحتياجات التكوينية في

المؤسسة الرياضية .

الفصل الثاني : تم خلاله التطرق إلى أداء العاملين ، ، حيث تم التطرق إلى (مفهوم أداء العاملين ،مكونات أداء

العاملين، تصنيفات، سلوك، محددات، العوامل المؤثرة، مفهوم تقييم الأداء، أهداف تقييم ، أهمية تقييم ،معايير تقييم، طرق

تقييم، عناصر تقييم

الفصل الثالث : تم التطرق الى المؤسسات الرياضية في هذا الفصل تم ربط الفصلين السابقين دور التكوين في

تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من خلال العناصر التعرف المؤسسة والمؤسسة الرياضية ، أهمية المؤسسة الرياضية ،

الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية، أنواع المؤسسات الرياضية، مديرية الشاب والرياضة، ركائز العمل

، (الإمكانات....)

القسم التطبيقي شمل هذا القسم فصلين أساسيين :

الفصل الأول : يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة ، من خلال عرض أهم الإجراءات المنهجية وقد

تضمنت منهج الدراسة، حدودها المكانية والزمنية، عينة الدراسة أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، كما تم

عرض الدراسة الاستطلاعية.

الفصل الثاني : خصص هذا الفصل لعرض الدراسة الأساسية وتحليل بياناتها ومناقشة النتائج المتوصل إليها في

ضوء فرضيات الدراسة، واستخلاص أهم النتائج و في الأخير تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

1-الإشكالية:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها في المؤسسات وتطورها ، و عليه فانه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية و الحراك الاقتصادي و الرياضي والاجتماعي و المعرفي و من ثمة فإدارة الموارد البشرية تتطلب درجة كفاءة و قدرة علي القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل و جودته و الوقت المستغرق في انجازه .

وللعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة و بقائها و نموها و المساهمة في تطورها كما انه محدد أساسي لموقع المؤسسة و محيطها الذي يتميز بالحركة وعدم الاستقرار و هو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية و المعرفية ...

و من اجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الرياضية خصوصا و التكيف مع التحولات الحالية و المستقبلية و خاصة مع التقدم التكنولوجي في شتي المجالات ، و تطور تقنيات التسيير أصبح لزاما 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(مرزوق نسيمه 2013، ص07)

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا و متلاحقا في مختلف الميادين و لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه و تحسين وزيادة كفاءتهم و ذلك للقناعة بان التكوين هو احد المقومات الأساسية التي تساعد علي تزويد الموظفين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم علي رفع مستوى أدائهم الوظيفي و هو ما يعني قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و الجهد معا و علي هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات و اقر المسؤولون فيها بأهمية و فائدة التكوين في رفع كفاءة أداء و إنتاجية الموظفين و بالتالي التأثير الايجابي علي أداء المؤسسة و من هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين و ارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات و البرامج إلي الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة. تعتبر عملية التكوين ذات تأثير فعال في مردودية العامل، و هي ضرورية للمحافظة علي عمل بكفاءة عالية حيث مستوي المهارات و تساعد علي غرس الثقة في نفوس الموظفين و تحسين نوعية العمل و جودته كما يساعد التكوين الإدارة في العملية الإشراف علي موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم ،بالإضافة الي ذلك يؤدي إلي استقرارهم في أعمالهم و توطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم و بينهم و بين رؤسائهم و زيادة انتمائهم و رفع معنوياتهم .

إن المؤسسة تحاول تفادي الأزمات و المآزق التنظيمية و التسييرية و الإدارية عن طريق التكوين المترتبة عن التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها و التي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوي الفعلي لموظفيها و تحديد مكانم العجز و القصور في معارفهم و قدراتهم و مهاراتهم حتى يتسنى لها لها معالجة ذلك النقص من اجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و مستجدا تهم تلك المعطيات ذات دلالة

قوية جدا في تحديد نمط و درجة أداء الموظفين داخل المؤسسة و عليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود اية مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء والاستمرارية .

يتصف الأداء بكونه مفهوما وواسعا و متطورا يرتبط بكل من سلوك الفرد و المؤسسة و يحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك علي مستوي الفرد والمؤسسة و الدولة كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير و تطور مواقف و ظروف المؤسسات ،بسبب تغير ظروف و عوامل بيئتنا كما يتصف الأداء أيضا بعدم الثبات و سرعة التكيف مع البيئة المحيطة فانه يتعين علي إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة و محاولة التحكم فيه من خلال معرفة محددات هذا الأداء حتى يتم التعرف علي أوجه القوة فيه و من ثم تطويرها و تنميتها و أوجه القصور فيه و من ثم تصحيحها في الوقت المناسب و ذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية . (بوقطف محمود، 2013، ص03).

يكن تحسين اداء العمل وجودته في اختصار الوقت للانجاز ورفع جودة الاداء وذلك عن طريق الاخذ بعملية التكوين الذي يمثل الاستثمار طويل الاجل علي مستوي الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية والتكوين الاداري فيها وفي ضوء ما يتركه التكوين من آثار في المؤسسة الرياضية، تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة مشكلتها في السؤال الرئيسي التالي:

● هل للتكوين دور في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الرياضية ؟

2-التساؤلات الجزئية :

- هل يساعد التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية ؟
- هل البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية ؟
- هل يساهم التكوين في تحقيق اهداف العامل والمؤسسة الرياضية ؟

2-1- فرضيات الدراسة :

- للتكوين دور في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية :

- يساعد التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية .
- البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية .
- يساهم التكوين في تحقيق اهداف العامل والمؤسسة الرياضية .

3- أهمية الدراسة:

ان اهمية الدراسة لا تظهر في ريادةها بل في حدود ما تصبو اليه و باعتبار المورد البشري عنصر جدير بالاهتمام و خاصة داخل المؤسسة الرياضية و كيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه لدخول المنافسة و تكمن اهمية الدراسة في ابراز الدور الذي تلعبه عملية التكوين في تحسين اداء العاملين و كفاءة المورد البشري من اجل التحكم و التأقلم مع التكنولوجيات الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة الرياضية كذلك يحتاج على الدوام إلى متابعة و تقويم يساعد في ضبط تكوينه على نحو وظيفي يراعي النقائص والتغيرات المشخصة ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى . كما أن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يتطلع به لمسايرة المستجدات والتطورات في مختلف المجالات ,فهو يحتاج إلى تكوين يدعمه ليتقن أساليب التعاون التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسة على بلوغ مراميها لهذا نجد ان تكوين العامل له الأهمية البالغة .

ومن هذا المنطلق تتبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال التكوين و تحسين اداء العاملين. كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين في المؤسسات الرياضية من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع.

4- أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في معرفة دور التكوين في تحسين اداء العاملين من خلال تحديد الأهداف التالية:

- معرفة دور التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية
- إبراز دور برامج التكوين في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية
- التعرف علي مساهمة التكوين في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية.
- الكشف عن دور المؤسسة الرياضية في تنظيم وتوجيه الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في تحسين أداء العاملين.
- التعرف علي مدي مساهمة التكوين في التقدم الوظيفي (الترقية) للعاملين بالمؤسسة الرياضية

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

5-1- التكوين :

5-2- لغة : التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق معين من اجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا .(زين الدين مصمودي،ص17).

5-3- الاصطلاح :

- مصطلح التكوين الذي يقابله بالفرنسية (FAUKLE) وميالاذه (MIALAZET) ولوج وندر (lockendre) مشتقة من كلمة format معناه إعطاء الشيء شكلا معيننا .

والفعل كون يقابله بالفرنسية former إما اللغة الانجليزية Training فيما بالعربية "التدريب" يجدر الإشارة إلى إن التشريع الجزائري و المغربي عموما يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي.(محمد سعيد أنور رمضان .2003.ص183).

- جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي السلوكي بشكل أفضل. (علي يونس وآخرون. 2009.ص 6).

- إن التكوين يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء وان التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم (محمد الرب. 2009.ص336).

- في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد وأداء العمل. (احمد ماهر. 2007.ص453).

5-4- التعريف الإجرائي :

عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم سلوكياتهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أدائه عمله .

6- الأداء :

6-1- التعريف اللغوي :

يعود أصل كلمة الأداء الى الفعل أدى،ويقال أدى الشيء (أوصله)،والأسم الأداء أدى الأمانة و أدى الشيء قام به(ابن منظور،2001،ص26)، ويعني الأداء القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة. (خطاب عيادة، 1989،ص439).

6-2- التعريف الاصطلاحي :

بانه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و أقل تكلفة ممكنة (غيت محمد،1990،ص153).

3-6- التعريف الإجرائي :

هو تنفيذ العامل لاعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة الرياضية او الجهة التي ترتبط بها وظيفته و تعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة الرياضية التي يشتغل فيها .

7-المؤسسات الرياضية:

7-1-إصطلاحا:هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو إعتبارين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والإجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة.(عصام بدوي،2001،ص379).

7-2-إجرائيا: هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع 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 أهدافه.

8- الدراسات السابقة :

8-1- الدراسة الأولى :

- دراسة: كواشي سامية (2004/2005) العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح) والتي تهدف إلى تحقيق التكوين بالجامعة في علاقته بالمؤسسة الاقتصادية في ضوء النسق المفتوح , واستخدم المنهج الوصفي ,واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية على مستوى مدينة باتنة وعددها 42 مؤسسة اقتصادية . وطبق عليه استمارة استبيان و أسلوب الملاحظة والمقابلة , وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- العملية التكوينية بالجامعة تستجيب لمتطلبات العمل بالمؤسسات الاقتصادية .
- يمتلك خرجي الجامعة العامل بالمؤسسة الاقتصادية القدرات اللازمة والمناسبة لمنصب العمل الذي يشغله .
- تتلقى الجامعة تغذية رجعية في ضوء أداء خريجها من المؤسسة الاقتصادية لتقويم تكوينها .
- إثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية المختلفة .

- العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة يجب أن تكون ضمن إطار قانوني في إطار تشريعات واتفاقيات وجعلها علاقة تأثير وتأثر .

8-2-الدراسة الثانية:

دراسة بودوح غنية, (2012/2013) إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية (المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة),والتي تهدف إلى تسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل

- في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، واستخدمت المنهج الوصفي، وعلى عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسات الصحية والبالغ عددهم 645 عامل، وطبقت عليه من الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وتوصلت إلى أهم النتائج - عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلا وضع إستراتيجية منظمة .
- يتم التقييم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت فعلا، وإعطاء تغذية راجعة .

8-3- الدراسة الثالثة:

- دراسة : خليل بورنان (2013/2014) دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية (دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية)، والتي تهدف إلى التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل في الإدارات الرياضية الجزائرية، واستخدم المنهج الوصفي، واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في الإدارات الرياضية والبالغ عددهم 130 فرد وتم اختيارها بطريقة عشوائية، وطبق عليه استمارة مقياس، وتم التوصل إلى النتائج التالية :
- افتقار الدورات التكوينية للمنهج المنظم .
- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية .
- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلائم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية .
- إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية .

8-4- الدراسة الرابعة:

- دراسة: بوشليق الأمين (2014/2015) دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP من 2010 إلى 2014، والتي تهدف إلى مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والبالغ عددهم 7263 فرد، وطبق عليه جدول البيانات، والنسب المئوية، المقابلات، جملة من الوثائق، المقارنة، وتم التوصل إلى النتائج التالية :
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي، وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها، من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية .
- يجب على المؤسسة أن تواصل التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي، لأن التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب .
- إعلام وتحسين الخاضعين لعملية التكوين وأهميته، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي - يمتلك خرجي الجامعة العامل بالمؤسسة الاقتصادية القدرات اللازمة والمناسبة لمنصب العمل الذي يشغله .
- تتلقى الجامعة تغذية راجعية في ضوء أداء خريجها من المؤسسة الاقتصادية لتقويم تكوينها .
- إثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية المختلفة .

8-5- الدراسة الخامسة :

- دراسة: ربيع خضرة (2015/2014) اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة الاسمنت - سور الغزلان -) والتي تهدف إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية واستخدم المنهج الوصفي , واعتمدا على عينة من الأفراد العاملين في شركة الاسمنت - بسور الغزلان - والبالغ عددهم 354 فرد وطبق عليه أسلوب المقابلة , الاستبيان , وتم التوصل إلى النتائج التالية :
- يجب أن تتف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها : المرونة , الثقة , الاقتصاد , الإقناع , القبول .
- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية .
- هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة .
- أن التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد ذلك أن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها
- لا يقتصر تقييم التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرامج التكوينية ويمر أثناء انعقاد البرنامج ويجري بعد انقضاء التكوين بفترة معينة .

9- التعليق على الدراسات السابقة :

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة أجريت خلال الفترة الممتدة من 2004 الى 2015 التي تناولت موضوعي التكوين ، أو أداء العاملين بغية إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في التكوين ، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

إذ وجدنا أن بعض الدراسات تناولت التكوين بشكل منفصل، ومنها من تناولت أداء العاملين كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن مكوناتها ومحدداتها وتأثيرها على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى وباستقراء الدراسات السابقة تتضح عدة أبعاد، وذلك على النحو التالي.:

ركزت بعض الدراسات السابقة على معرفة أثر التكوين على أداء العاملين.

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع التكوين فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجريت على مؤسسات ذات طابع إنتاجي أو اقتصادي ، وبعضها خدمية و الأخرى رياضية ، كما تم تناول المؤسسات في القطاعين العام والخاص جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف، مواضيع وأهداف الدراسات، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

تميزت عن الدراسات السابقة كونها ركزت على توفير التكوين للعاملين ومدى مساهمتها في الرفع من كفاءتهم وان إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية بل تخضع لاعتبارات أخرى على مستوى المؤسسات الرياضية الجزائرية ، وكذا درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل في المؤسسات الجزائرية كما أن هذه العملية يجب أن تبنى تخطيط له أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية ، حيث نرى أن لها تأثير على أداء

تمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة الرياضية من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعد على تحسين ادائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة او على الصعيد الخارجي لها.

حيث اصبح التكوين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة اذا ارادت تحسين نوعية خدمتها والارتقاء بها الى اعلي مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور ، وحتى تتمكن المؤسسة الرياضية من بلوغ هذه المكانة لابد ان تتابع باستمرار مستوى اداء موظفيها ، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ، ومن ثم تخطيط البرامج المناسبة والملائمة حسب الاهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها

1- مفاهيم التكوين:

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يكتنونها، و لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي، و تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

و على هذا جاءت مفاهيم التكوين متباينة و متشابهة تصب في قالب واحد نوردتها فيما يلي:

- هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال farmare تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته ، أساليبه ، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات و آداب السلوك (مصمودي زين الدين، 2001، 265).

ويعرفه فرج عبد القادر تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته فيه. ويتم عادة في مؤسسات أو مراكز خاصة للتكوين كما تحدد له عادة دورات تكوينية تستغرق كل منها وقتا محددا وتشترط الالتحاق بها شروطا معينة، وتشرف عليها هيئات محددة ويقوم بالتكوين فيها اختصاصيون في التكوين ومسؤولون عنه (فرج عبد القادر طه، 2001، ص3).

والتكوين بمعناه الواسع عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله في اقصر وقت وبأقل جهد ممكن. ولا يقتصر على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا فهناك برنامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا أو إداريا. كما انه لا يقتصر على العمال والموظفين بالشركات والمصانع كما قد يتبادر في الذهن بل يشمل التكوين ملاحظي العمال والمشرفين والمفتشين وكل من تتطلب أعمالهم التوجيه والمراقبة والإشراف والتنفيذ .

كم أن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير و تنمية القدرات العملية والسلوكية بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة و ازدهارها و مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية (عادل حrchوش سعيد سالم، 2006، ص130)

إن التدريب بمعناه الواسع هو عملية تعليم و تعلم ، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في اقصر وقت و بأقل جهد ممكن ولا يقتصر هذا علي النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا ، فهناك برامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا كما يشمل العمال المهنيين و المشرفين و المفتشين (أشرف محمد عبد الغني ، ص169) .

2- أهداف التكوين:

لقد شرعت العديد من المنظمات بالاهتمام بالتكوين وذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت، فالتكوين يزود العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم في العمل وتساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقلص الوقت الضائع. كما يساعد التكوين أيضاً على زيادة الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، تتمثل أهداف و فوائد التكوين في المجالات التالية:

2-1- أهداف التكوين للمنظمة: يحقق التكوين الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليل الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و الإدارة.

2-2-أهداف التكوين للعاملين: يحقق التكوين فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها ومساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصاً للنمو و التطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين .
- إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التكوينية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية:
- للتعلم، إذ أن أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلاً من هذه الأهداف أو الفوائد (سهولة محمد عباس، 2006، ص187، 188).

2-3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية ، ويتمثل ذلك في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمكين العلاقات بين الأفراد العاملين و الإدارة.
- تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .
- كما يرى محمد عويصة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد لها النجاح في عملهم و التقدم فى هو تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل وشعورهم بالرضا عن عملهم.
- ارتفاع مستوى إنتاجها من حيث الكم و الكيف، مما يؤدي إلى ارتفاع في الأجر.
- التقليل من حوادث العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل.
- حفظ معدات المنظمة.
- الكشف عن المهارات الفردية و الاستعدادات (سهيلة محمد عباس ،2006،ص110) .

3- أنواع التكوين.

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكونين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سنعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما: (مولاي لخضر عبد الرزاق ،2003،2002،ص110) .

3-1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كالتالي:

أ- التكوين المهني:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

ب- التكوين الإداري:

وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها وتوجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

ج- التكوين الإشرافي:

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافٍ للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

د- تكوين المكونين:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتجهيزهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

3-2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

أ- التكوين التوجيهي :

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

ب- التكوين العلاجي:

إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان

والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.

ج- التكوين للترقية:

يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

4- قواعد وحوافز ومبادئ التكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف أو تصرفات جديدة يتركز على إدارة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي.

أولا : القواعد الأساسية للتكوين

من أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
- احترام احتياجات كل مشارك.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
- تنوع أساليب التكوين.
- كما أنه من الضروري أن يكونوا الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.
- ثانيا: عوامل تحفيز المورد البشري على التكوين :** أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المورد البشري (العامل) على التكوين ما يلي:

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.
- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
- وضع أهداف التكوين ونشره: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.
- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من عملية التكوينية.
- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.
- إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.
- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين

ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بحوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج مستهدفة مسبقا (مولاي خضر عبد الرزاق ،2003،2002،ص110) .

ثالثا: مبادئ التكوين :

- لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين الى مجموعة من المبادئ أهمها:
- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من رسائلها .
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة .
- التكوين عملية شاملة
- التكوين عملية مستمرة
- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين .
- التكوين يجب أن يستند الى نظريات العلوم السلوكية .
- التكوين ينبغي أن يراعي مبادئ الكفاية والفعالية .
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما (عبد الباري إبراهيم ،2008،ص308)

5- طرق عملية التكوين :

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين وتنمية العاملين على كافة المستويات وسنوجز أهمها :

5-1- طريقة تحليل الإدارة: ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لإفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين ومشرفين وفنيين بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة ،بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة .

5-2- طريقة الخبرة الإرشادية: يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين وتنمية مرؤوسيههم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدتهم الى أفضل الطرق لاستيعاب العمل وتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية ،بعض الواجبات الخاصة ،عرض بعض المشاكل التي يجب حلها ،والاشتراك في الاجتماعات ،وفرق العمل ،القيام ببعض البحوث ،كتابة بعض التقاريرالخ وبالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب ،بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تدرج من الأكثر سهولة الى الأكثر صعوبة ،حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرة بطريقة مندرجة مع مرور الوقت.

5-3- التمرير على العمل: يقصد بها الحركة المختلطة للإفراد من وظيفة الى أخرى ،وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها ،وبهذا الصدد فان هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة الى أخرى حيث يهدف النقل الى مواجهة جاحات محددة كما انه عادة ما يتضمن تغيرا واحد في حين أن التمرير يهدف الى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغيرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة الى مجرد العلم بالشياء ولكنها

تهدف أساسا الى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بان يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وان يعمل بكفاءة لإثبات وجوده .

5-4- طريقة الاجتماعات : وهي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين والتنمية وتهدف هذه الطريقة أساسا الى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه وقد ينظر البعض الى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح , حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها , بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة , فانه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء (عبد الرزاق الرجاجة، 2011، 263، 261) .

5-5- تمثيل الأدوار : تهدف هذه الطريقة الى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك , فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوطات التي تقع عليه من رؤسائه , ويتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم , وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد , فإذا أجاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه , فان الكثير من الحقائق تتضح أمامه , وقد يؤدي هذا به الى أن يتعلم الكثير (فائزة الخاطر ، 2009، ص 46) .

5-6- دراسة الحالات : تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكونين , من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل , ومن أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية , وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون , ولكن سرعان ما انتقل استخدامها الى مجال إدارة الأعمال , من حيث دراسة الحالة تتضمن اختيار تفصيليا لوضع محدد , هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني , في دراسة الحالة ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية .

وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكونين مع تلك التي قامت المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها , وكأسلوب تكويني تتمثل نقاط القوة فيه انه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية الى قاعة التكوين .

5-7- تكوين الحساسية : تهدف هذه الطريقة الى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتها السلبية على الآخرين وبذلك تبرز أهمية ضرورة التغيير , وبالرغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا , عادة ما يتم اختيار أفراد البرنامج من مؤسسات معتمدة , بحيث يصبح الجميع غرباء , عن بعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم أو مؤسساتهم , مع إخبارهم بأنهم سيتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين , وبذلك تبدأ القيادة الغير الرسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة يعمل أي شيء حتى انقضاء البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض , تتضح لكل متكون عيوبه

وخاصة عندما يهاجم من المجموعة أو يعزل ماما عن أفرادها ,وبذلك تبح الفرصة للتغيير إذا أراد ذلك (بلال خلف السكارنة ،173،2011) .

6- مراحل عملية التكوين :

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة النمط السلوكي لأفراد المؤسسة ,لكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة والتي تبدأ بالتخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الموضوع .

6-1- مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية :

يعد التكوين نشاطا منتظما ومخططا ,ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته الى نهايته ,ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية احد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية والتنبؤ بالمستقبل .
أولا: التخطيط للبرنامج التكويني :

1- **تخطيط التكوين :** هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة,أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها على النحو التالي

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لان الهدف من مقياس نجاح البرامج التكوينية .
- يربط الأهداف مع بعضها وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها .
- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفعالية .
- يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التكوينية .
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة ,حيث أن الخطة المدروسة تقلل من وقوع الأخطاء (محمد عبد الفتاح باغي ،2010، 117) .

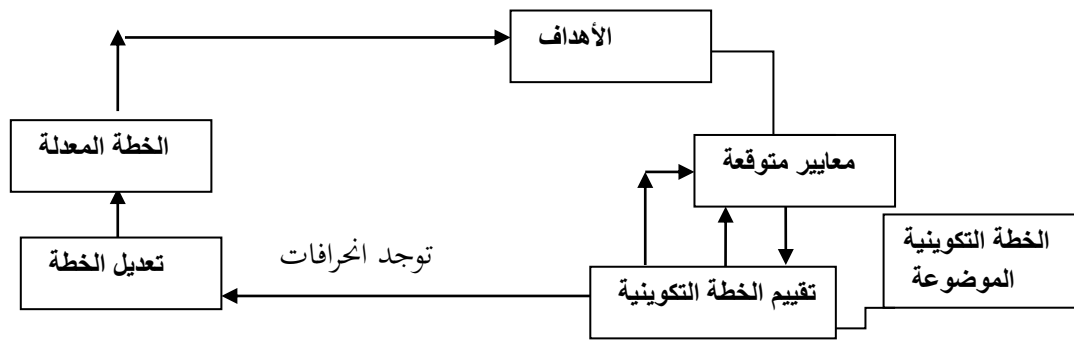
2- خطوات التخطيط للتكوين :

- **الإعداد التمهيدي للخطة :** يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية ,وبذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة ,وبالإجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات ,أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني .
- **جمع المعلومات والبيانات :**البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى ,والمصادر التي يمكن الحصول عليها منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية و تتحدد وفقا لطبيعة وحجم ونوع المشكلة ,كان تكون مصادر رسمية (مثلا التسجيلات الرسمية ,التقارير المكتوبة

القوانين، الأنظمة، التعليمات، التوصيات، الاجتماعات) أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الاتصال الغير الرسمي مع الآخرين).

- **تحليل البيانات والمعلومات:** بعد تجميع المعلومات والبيانات الأولية يتم تحليل إبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينها، وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل أو يركز على تحليل القوى العاملة إي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية،

- **تحديد المعايير:** بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك، وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق، يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم (01) يوضح دورة الخطة التكوينية (محمد عبد الفتاح باغي، المرجع نفسه).

- **رسم سياسات التكوين وتطبيقها:** يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل وهي في اغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة.

- **إعداد الميزانية التقديرية للتكوين:** حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق وأبوابه، ومن حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق الجاري على الأجور والمرتبات والمنح والمواد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات كسب من المبيعات أو من الأرباح.

- **إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها:** بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة (جنا نصر الله ، 2011، ص 218).

ثانيا :تحديد الاحتياجات التكوينية :

1- تعريف الحاجة للتكوين :

"القول أن هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقيق مساهمتها المحتملة " (مصطفى نجيب شاويش ،2005،ص235) .

6-2- تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة .

- **تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة :** يعتمد الأداء في إي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة الأداء الوظيفة ,ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها وطبيعة الاتجاهات النفسية واللازمة لممارستها ,كما إن بطاقات توصيف الوظيفة غالبا ما تحتوى على متطلبات محددة لشغل الوظيفة ,تتمثل هذه المتطلبات أساسا في تحديد الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة ,بصرف النظر عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل ,ما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادرا على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل بنجاح (صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ،2007 ص 219،218) .

ب- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد: يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف وما تتطلبه الوظيفة . كما أن محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة الأخرى مما يؤدي الى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد .

ج- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة : يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف والثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها ,وقد يحتاج الى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات ,وغالبا ما يركز على عنصرين هما الأداء الحالي للمؤسسة ,والخطط التنظيمية المطلوب تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات والاستراتيجيات .

6-3- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية :

هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية حيث تختلف من مؤسسة الى أخرى ومن هذه الطرق مايلي :

أ- تحليل التنظيم :

يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة الى التكوين وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي .

- التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية .

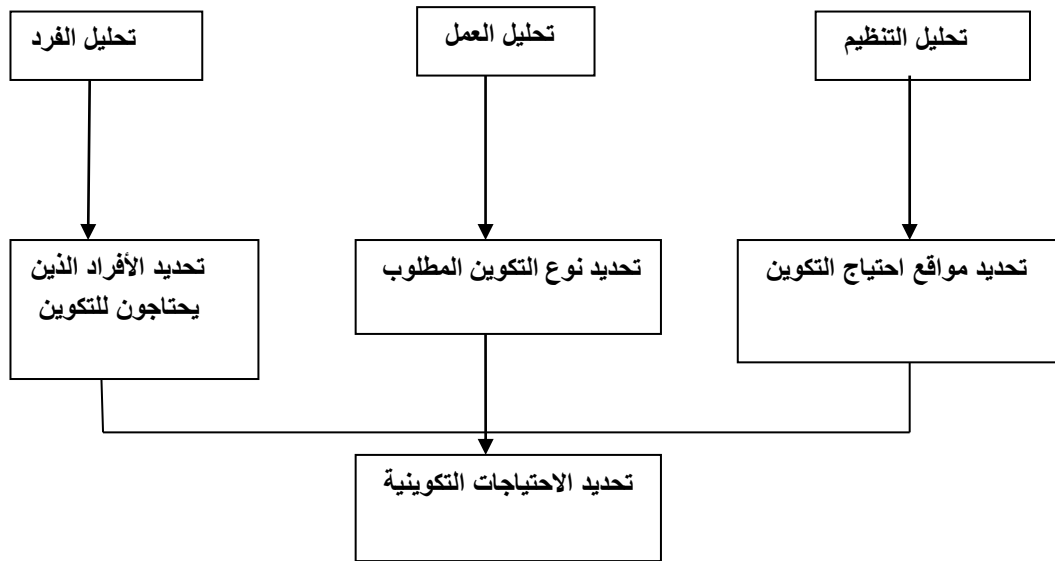
- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة ,ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المؤسسة ,وهي عملية مستمرة ,فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة .

ب- تحليل العمل :

أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي تتعلق التكوين بها أو بعض جوانبها , مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين , إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا , ومنفعة منها , وعليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.

ج- تحليل الفرد:

بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة الى تكوينهم , بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية , والغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة , ومن ثم المعارف والمهارات المطلوبة لتطوير أدائه , مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة , ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الفرد . وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل بعضها , وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية , ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :



الشكل رقم 02 يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .

- وفي الأخير يمكن القول أن الوصول الى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها :
- تحديد مختلف المهارات والمعارف .
 - تقييم الوضعية الحالية .
 - تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية والمستقبلية (بلقايد إبراهيم ، 2006 ، ص 87) .

7- مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني :

تتضمن مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه ,ومكانه و الأسلوب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد وتكوينهم ,وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي :

أولاً : تصميم البرنامج التكويني :

- تعريف تصميم البرنامج التكويني : يعد التصميم الجيد و الواعي للمنهج التكويني للأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني ,والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثماراً هاماً يحقق عائداً وافراً على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها (توفيق عبد الرحمن ، 2002، ص 191)

وتشمل خطوات التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

7-1- تحديد أهداف البرنامج التكويني :

الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني ,وهذه الأهداف هي نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً ,وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم ,وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية

7-2- تحديد الترتيب والتتابع :

ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات ,وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة الى المواضيع الخاصة ,ومن المفردات السهلة والمعروفة الى المفردات الصعبة وغير المعروفة .

7-3- محتويات البرنامج :

تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني ,والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية ,وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية ,من مادة مطبوعة بأسلوب إنشائي أو موضوعة على شرائح برنامج أو على شكل مقالات وبحوث .

7-4- تحديد أساليب التكوين :

في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية ,ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل أهمها :
الهدف الذي يسعى التكوين الى تحقيقه ,فالبرامج التكوينية التي تهدف الى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع البرامج التي تهدف الى تعديل الاتجاهات ,كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب ,فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تنسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين (محفوظ احمد جودة ، 192) .

7-5- اختيار المكونات :

من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول الى الأهداف المسطرة عند تصميمه ,هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها ,وعلى الرغم من أهمية المكونات في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح ,وذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونات على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية ,حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من خارج

المؤسسة ويجب أن يتصف المكون سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها بالكفاءة والتخصصية والتحضير الجيد للبرنامج .

7-6- اختيار المتكويين: لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار

الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه والتي تتمثل في ما يلي :

-الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى .

-الرغبة في تعلم مهارات جديدة .

-الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج.

-المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج (محمد الصوفي ، 2003 ، ص 328)

7-7- تحديد مكان التكوين: لابد من تحديد مكان التكوين ,ولتحديده يمكن تقسيم التكوين الى نوعين

جماعي وفردى لان هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين ,ويمكن أن يكون التكوين في مكان العمل

حيث تتوفر الآلات والمعدات التي يحتاجها المتكون (مصطفى فحيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ص 246) .

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني :

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق اعدادها الى واقع علمي ,وتعتبر من المراحل

الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة ,وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي .

1- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين :

وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

أ- تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز هذه المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم .

ب- تجهيز المكان المخصص للتكوين: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة

التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المكون , لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة

الدارسين في المناقشة .

ج- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني: يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج

التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج ,وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة

والتسجيل والاختبارات وحفل الختام .

د- المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ

العملية التكوينية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين (احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 350) .

2- الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي : وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

أ- استقبال المتكويين وتسجيلهم : هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكويين

بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة من المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكون لاستقبالها .

ب- افتتاح البرنامج والتعارف : يتم الترحيب بالمتكونين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسري عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة والاستفادة منها .

ج- أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين : يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يعطيها للمناقشة , مع استيفاء , استمارة حصر توقعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للاتفاق على أهداف البرنامج (احمد يحيى ربيع ، مرجع سبق ذكره ، ص 70) .

3- مرحلة متابعة وتقييم التكوين : رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم , إلا أن الكثير من مؤسسات الأعمال لا يقومون بها على أساس علمي ومنهجي , ولكن من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برنامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافه المسطرة , وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي :

أولا : تعريف تقييم البرنامج التكويني :

- تقييم التكوين عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين ومعرفتهم وسلوكهم (عقلي عمر وصفي ، 2009 ، 475) .

1- الأهداف المرجوة من عملية التقييم :

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني , من حيث إعداد أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل .

- التعرف على مدى نجاح المتكونين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين .

- بيان مدى استفادة المتكونين من التكوين (بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 75) .

2- معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني :

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني ومن بينها ما يلي :

أ- ردود أفعال المتكونين : ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج , ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة تحتوي على أسئلة عديدة مثل : مدى شعور المتكون بالاستفادة من الدورة , تحديد الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها , و أيضا أكثر صعوبة أو سهولة , وميزة هذا المعيار سهولة قياسه , إلا أن مصداقيته البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد 'أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات يبقى موضوع تساؤل , ذلك أن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه شيء , والآثار الفعلية لذلك البرنامج شيء آخر .

ب- التعلم الذي اكتسبه المتكون : أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني , وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين لدى الموظف ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل .

ج- سلوك المتكون في العمل : أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني , ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التكوينية , كان تلاحظ الإدارة أو المشرف

المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غيابه ،أو علاقاته مع زملائه في العمل أو شكاوى المراجعين منه .

د- النتائج على مستوى المؤسسة : يقيس آثار التكوين على المؤسسة ككل وليس الفرد المتكون , كان يلاحظ التكاليف , كمية الإنتاج ومستوى جودة , المبيعات , الربحية , معدل دون العمل , ويمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين (عادل حرحوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 141)

ثانيا : خطوات تقييم عملية التكوين

- تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذ التكوين : تعتبر عملية قياس للبرنامج لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمه , حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه وعليه فان هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة الى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة .

2- تقييم البرنامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين : تهدف هذه العملية التي تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق وتم إعداده , أما ما يتم متابعته وتقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالتالي :

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني , ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية , والتأكد من الجهودات توجه جميعا نحو هذه الأهداف .

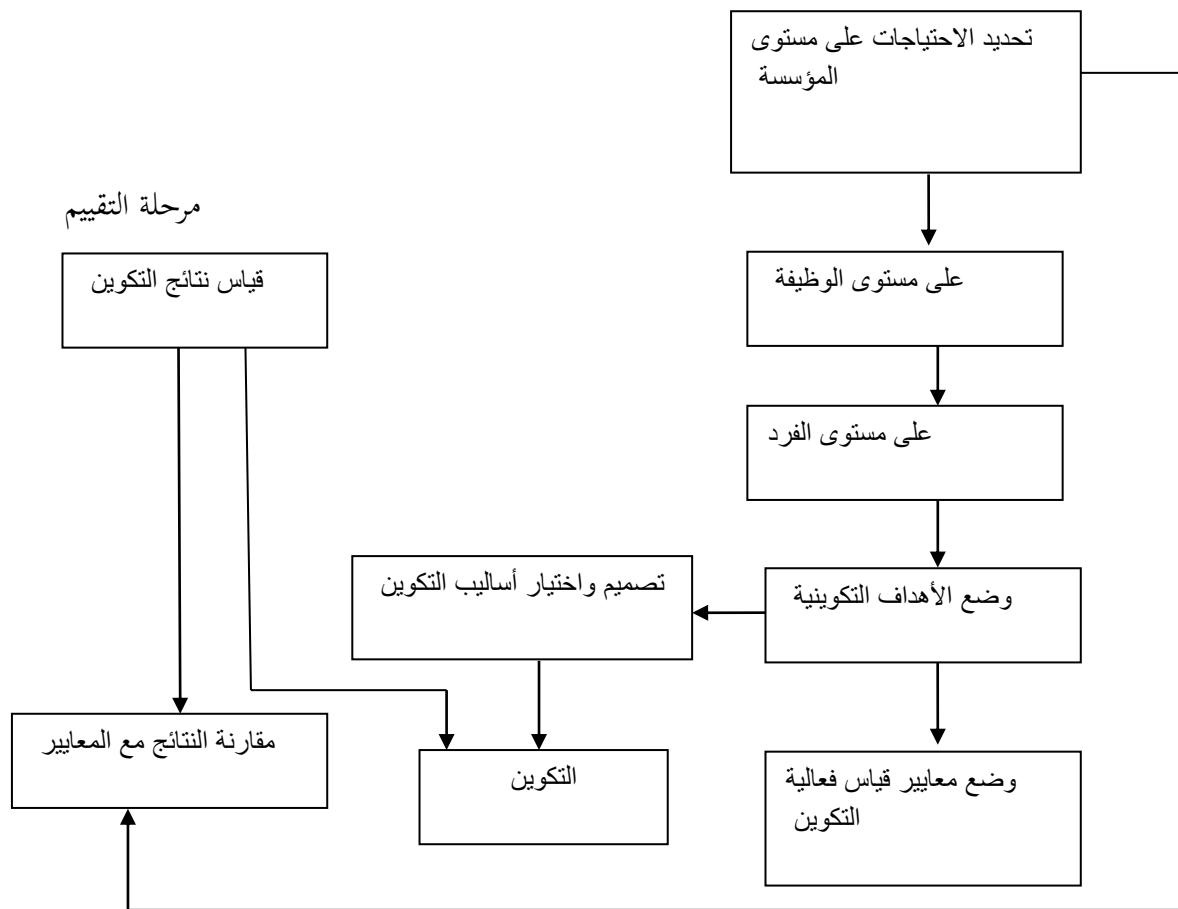
- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة والتي يراد تحقيقها .

- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقا للخطة .

3- تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين : بعد أن ينتهي البرنامج التكويني , يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه , وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة , فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له , فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين , إلا أن قياس هذه النتائج ليس بالأمر السهل فالجانب الخاص يؤثر التكوين على أداء الموظف وفعالية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة , وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يعمل بها .

وفي الأخير يمكن القول أن مراحل العملية التكوينية متسلسلة وتكون يوضحها الشكل التالي :

*مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية



الشكل رقم (03) يوضح مراحل عملية التكوين (عادل حرحوش ،مرجع سابق ،ص 135) .

ثالثا : أساليب المتابعة والتكوين :

تتم متابعة و تقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة التي نشرحها تفصيلا في مايلي :

1- الإستبانة : توزع على المتكونين بعد الانتهاء من عملية التكوين ,وتتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجب عنها هؤلاء المتكونين ,والذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه وتصميمه ,او تنفيذه وأيضا عن رأيهم بالمكونين ومن خلال هذه الإستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه .

2- الملاحظة المباشرة : ويكون هنا تقييم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبديها المتكونين اتجاه البرنامج والمكونون .ويكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوي التي يوجهونها للمشرفين على البرنامج التكويني .

3- أسلوب الحفل الختامي :الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات على المتكونين ,ورغم النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا التقييم إلا انه غير موضوعي لان المتكونين يحملون المشرفين على التكوين ولا يدلون بآرائهم الصريحة حيال البرنامج التكويني .

4- الحصول على نماذج المادة العلمية :

يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية ,التي تقدم في البرامج وتفحصها بواسطة الخبراء والأخصائيين الموجودين لديها لترى أن كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج .

5- نماذج المتابعة والتقييم : يجب أن تحصل إدارة التكوين على نماذج للمتابعة وتقييم الأداء في البرنامج وان تحتفظ بحلقات البرنامج وحلقات الدارسين وهذه النماذج تتمثل في :

- نموذج بيانات متكون .
- نموذج قياس فعالية اليوم التكويني .
- نموذج قياس تنفيذ البرنامج .
- نموذج قياس أداء متكون (وجدي حامد حجازي ،2010، ص 139) .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا ان التكوين هو الطريقة الوحيدة التي من خلالها يتزود العاملین بمزيد من المهارات والمعارف من اجل تنفيذ عمل حالي او مستقبلي موكل اليهم .

ويتميز التكوين بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة الرياضية لذلك ، كما انه عملية ادارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين ، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه ، ثم تنفيذ هذا البرنامج واخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدي استفادة كل عامل والمؤسسة الرياضية من هذه العملية التكوينية ، وذلك من اجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج ، وتدارك الازغاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية او من حيث المكونين والمشرفين والوسائل المساعدة والاساليب او الظروف الفيزيائية او غيرها .

تمهيد:

الاداء نشاط يعكس كلا من الاهداف والوسل اللازمة لتحقيقه،ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمتخلف توجهاتها إلى تحقيقها،ولا شك أن الأداء يدل علي ما يتمتع به العاملين في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات،فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه ،أما إذا كان لايرقي إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب إستحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين العاملين علي ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى آدائهم وضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الإحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

1-1 تعريف الأداء:

أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance" فاللغة الانجليزية أعطت له معنى واضح محدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد علي الوصول إلى الأهداف المسطرة. (الإمام سلمى، 2004، ص58).

والأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأداء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقا للعمل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب. (أحمد زكي بدوي، 1982، ص310).

يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين : الكفاءة والفاعلية وهذين مفهومين بينهما اختلاف واضح:

فالكفاءة تعرف علي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ويمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمداخلات.

أما الفاعلية فتهتم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة، أي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج. (حنفي محمد سليمان، 1975، ص14).

2- مكونات أداء العاملين:

تتمثل مكونات أداء العاملين في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

أ - الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.

ب - المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.

ج - درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي ينصب عليها الأداء.

2-1- المهام التي يتكون منها الأداء:

تعني مهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين، أو هدف ما.

ولمعرفة المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العمل وتجزئتها إلى عناصر، ومعرفة المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء غير كافية بل لابد من تحديد الأنشطة والمهام

التي تتغير بتغير الزمن ، أو بتغير الأفراد (العمال) أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء. (احمد صقر عاشور، 1986 نص 332).

2-2- العلاقة بين الأنشطة والأداء:

إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال يقوم علي تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقات في إعادة تصميم التنظيم ككل وهذه العلاقة لا تقتصر فقط علي الأنشطة والمهام ، وإنما تتعداها إلي علاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة. (نفس المرجع السابق، ص 334).

3- تصنيفات أداء العاملين:

لقد تعددت تصنيفات أداء العاملين في المنظمات المختلفة وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلي التصنيفات الآتية: (مصباح إيمان، ميدون آمال، 2010، ص 09).

3-1- الأداء الممتاز: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلي جهود الموظف ومهارته.

3-2- الأداء الجيد جدا: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

3-3- الأداء الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

3-4- الأداء دون الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل لكن لا يحقق الباقي وعادة يعود سبب ذلك إلي النقص في جهود ومهارات الموظف وأحيانا بيئة العمل.

3-5- الأداء الغير مرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلي إشراف مباشر أو قد يحتاج إلي تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل.

4- سلوك أداء العاملين:

إن السلوك الذي يبذله الفرد في المنظمة ناتج لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل وهذا سلوك مرتبط بسلوك الأداء وسلوك الرضا عن العمل والذي يهمننا هو سلوك الأداء الذي ينظم المحاور و الأبعاد الأساسية لتصرفات وأفعال الأفراد أثناء تأدية العمل.

أبعاد سلوك الأداء: والمقصود بمحاور وأبعاد السلوك أي إمكانية وصف التصرف بأكثر من طريقة إذا تطرقنا إليه من زوايا مختلفة. (عبد الغفار حنفي، وحسين القزاز، 1997، ص82). ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الفرد علي أساسها وهي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء. (صقر عاشور، مرجع سابق ذكره، ص50).

وهذه الأبعاد تتدرج ضمن محاور أساسية هي:

4-1- كمية الطاقة المنفقة في العمل وهنا نميز بين بعدين:

أ- **حجم الجهد المبذول:** وهنا قد يحصل تداخل الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة في العمل أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي حققها الفرد وكمية الجهد يقصد بها الطاقة الجسمانية وكذا النفسية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء عمله وذلك من خلال فترة زمنية معينة.

ب- **السرعة:** أي مراعاة عنصر الزمن بالنسبة لحجم الطاقة المبذولة أي درجة كثافة سلوك في وحدة الزمن بمعنى عدد التصرفات المتتالية التي يقوم بها العامل في وحدة زمنية معينة من أجل أداء إحدى المهام والمقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة يعبر عنها بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

4-2- نوعية التصرفات التي يقوم بها الفرد أو نوعية الجهد:

إن الفرد يترجم حجم الجهد الذي يبذله إلى تصرفات ذات طبيعة وخصائص معينة وهنا نميز بين أربعة أبعاد:

أ- **محتوي السلوك:** أي نوع من التصرف الذي يقوم به الفرد في مجموع التصرفات التي يمكن للفرد أن يأتي بها في عمله وهي تختلف باختلاف نوع الأنشطة الممارسة.

ب- **إستراتيجية التواصل:** أي اختيار الفرد لطريقة سلوكه والذي ينتج عنه طابع معين يميز طريقة التصرف الذي يقوم به الفرد ويمكن الحكم علي إستراتيجية أي تصرف قام به الفرد إد قارنا طريقته في التصرف.

ج- **درجة الإتقان:** أي درجة الحرص والالتزام بالجودة في أداء العمل.

د- درجة الابتكار والتجديد: وذلك يتجاوز الأفكار التقليدية والتصرفات المتكررة لحل المشكلات الجديدة والتعامل مع المواقف الطارئة.

4-3- التواصل مع الآخرين:

إن الكيفية التي يتصل بها الفرد مع الآخرين تمثل محورا من محاور سلوك الأداء لأن الفرد لا يؤدي أي عمل وحده بل يشاركه ويساعده ويراقبه آخرون وكيفية التواصل معهم تتوقف علي ثلاثة أبعاد وهي: (عبد الغفار حنفي، وحسين القزار، ص 83-85)

أ- اختيار الأفراد الذين يتصل بهم الفرد أثناء أدائه لعمله.

ب- مضمون الرسالة التي يوصلها الفرد للآخرين.

ت- أسلوب التواصل الذي يختاره الفرد.

وسلوك الأداء أي كان البعد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون سلوكا مستثيرا ضمنيا ، فالأول يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا، أما الثاني فطابعه ذهني غير محسوس خارجيا لكن في الغالب كل الأعمال تحتوي علي جانبي السلوك الظاهر والمستثير. (صقر عاشور، مرجع سابق ذكره،)

5- محددات أداء العاملين:

إن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل أساسية فباعتبارها أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أمام المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه علي أنه العلاقة المتداخلة بين كل من:

أ- الجهد.

ب- القدرات والخصائص الفردية.

ت- إدراك الدور أو المهام.

ث- وحسب نموذج "أورتر ولولر" "Lawler-orter" فإن: (نفس المرجع السابق، ص 65).

5-1- الجهد المبذول: والمعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله ويقدر ما يزيد العمل من جهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء فهو بذلك يعد أهم محددات الأداء (راوية حسن، 2001، ص 209)

5-2- والقدرات والخصائص الفردية : أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعاليات الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته علي العمل وخبراته

تدفعه للقيام بان نشاط واي كان نوعه من اجل بذل جهد اكبر يدفعه الي الاداء المستمر وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية (عمر سرار، 2003، ص58).

5-3- ادراك العامل لدوره الوظيفي : اي مدي اطلاع العامل بعمله بمعنى ان تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله الي جانب الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة (نفس المرجع السابق، ص59)

6-العوامل المؤثرة في أداء العاملين: إن الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سلبا أو إيجاباً، ولقد أوجه أغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في أداء المنظمة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

6-1-العوامل الداخلية: المحيط الداخلي للمنظمة التي تتحكم فيه، تنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

6-2-العوامل التقنية: مختلف القوي والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة.

6-3-العوامل البشرية: مختلف القوي التي تؤثر علي استخدام الموارد البشرية للمنظمة.

6-4-العوامل الخارجية: العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً علي أداء المنظمة دون أن تتحكم فيها هذه الأخيرة ويمكن غنجازها فيما يلي: العوامل الإقتصادية، العوامل الإجتماعية والثقافية، العوامل السياسية والقانونية

7-تعريف تقييم الأداء: كما أن تقييم الأداء هو جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها في المؤسسة مع دراسة تطور هذه العلاقة خلال فترات زمنية متباعدة أو محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة (نور الدين بن عمارة، ص13)

7-1-أهداف تقييم الأداء:

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة.

إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج التقارير الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية

- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى، إذ تعتبر عملية التقييم بمثابة اختبار مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين.

- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الممارس، من خلال قياس إنتاجية كل قسم مع تحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، ومن شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

- العمل على حصول أفضل عائد من خلال معرفة مستوى أداء العاملين الكفاء مع تحسين مستوى أداء الآخرين من أجل الربح.

- خلق جو من المنافسة الشريفة بين جميع العاملين، لأنه كلما كان أداء العامل مرتفعاً ازدادت فرصته في التقدم والرقى في درجات السلم الإداري.

المتابعة المستمرة للمحافظة على مستوى متقدم لتحقيق الربح المطلوب. إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في المنشأة أو المؤسسة عن الأوضاع ومستويات الأداء جميعها، فضلاً عن المشاكل والصعوبات الموجودة ضمن أقسام المؤسسة، وذلك من أجل وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بحل تلك المشاكل وتحسين أحوال المؤسسة والعاملين فيها. (موسى محمد أبو حطب، 2009، ص19)

2-7- أهمية تقييم الأداء

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة.

- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.

- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

- اختبار مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الموضوعية باستخدام البيانات المالية والإحصائية.

- معرفة مدى سلامة السياسات والإستراتيجيات خلال سنة.

- توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وبكل عمل، لكي نستطيع تقييم الأداء وفق تلك الخصائص.

- قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة ويمكن توقعها من خلال قياس مستويات الأداء لكل عمل مهما كان نوعه وفي أية منظمة وجد (المفتي كمال جعفر، 1991، ص31)

7-3- معايير تقييم الأداء:

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، حيث يتم تقييم أداء العاملين بأي مؤسسة وفق أربعة معايير (قواعد) أساسية وإعطائهم التقدير الخاص بهم، وعلى أساس هذه المعايير تتم حركة التنقلات والترقيات داخل الشركة وذلك من شأنه أن يساهم في تطوير وزيادة الإنتاج، وتصنف هذه المعايير إلى:

- ✓ **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء الفني داخل المؤسسة.
- ✓ **معايير سلوك الأداء:** تتمثل في الانتظام في العمل، التعاون مع الزملاء، معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، الابتكار والتطوير...
- ✓ **معايير صفات شخصية:** مثل المبادرة، الانتباه، السلوك الوظيفي، الدافعية إلى العمل، الاتزان الانفعالي..
- ✓ **معايير الإلتزام في العمل:** التزام بقوانين وسياسات المنظمة مادامت في الصالح (أحمد محمد غنيم، 1997، ص77)

7-4- طرق تقييم أداء العاملين :

هناك العديد من الطرائق التي حاولت قياس الأداء وتقويمه، وفيما يلي الطرائق المختلفة لتقويم الأداء ، إذ تصنف طرائق التقويم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي: - الطرائق التقليدية - الطرائق الحديثة.

أ-الطرائق التقليدية:

- **طريقة الميزان أو الدرجات:** أو طريقة التقدير النسبي أو ميزان القياس المتدرج، وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأيسرها استعمالاً وأكثرها شيوعاً، حيث يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، بوضع وزن أو درجة أمام كل صفة من الصفات من واحد إلى خمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها.
- **طريقة الترتيب البسيط:** وهي من أبسط الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ ويكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.
- **طريقة مقارنة أزواج العاملين:** من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العاملين في نفس المجموعة، فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أوكان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة، التعاون مع الرئيس والزملاء.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي بالإعتماد على منحني التوزيع، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر. فيكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية.

ب-الطرائق الحديثة:

- **طريقة التدرج البياني السلوكي:** استخدمت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي، يقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع داخل العمل، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عنه كالقول: أداء متميز أو جيد أو ضعيف.
- **طريقة مراكز التقييم:** في هذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط والتنظيم والعلاقات الانسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازاته، إن الهدف الرئيسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسب.
- **طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء الأفراد:** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العاملين، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الانساني لضمان إلتزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، تهتم هذه الطريقة على تقييم الأداء بالعلاقة بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل... (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص415، 418)

8-عناصر تقييم الأداء:

- **التقييم عن طريق الرئيس:** هي الأكثر شيوعا، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر، حيث يقع على عاتقهم مسؤولية ضبط وموازنة وتقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في تقييم الرئيس المباشر.

- **التقييم عن طريق المرؤوسين:** وتتمثل في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، من مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، إضافة إلى ما يلاقه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.
- **التقييم عن طريق زملاء العمل:** تعتبر نادرة الاستخدام، تتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي لما تخلفه من مشاكل العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.
- **التقييم عن طريق لجنة التقييم:** تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدة، وأن يكون لديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، وهو غير متوافر دائما مما تجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حدة بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضافة عنصر الجماعة. (سهيلة محمد عباس وعلي حسن، 1999، ص247)

الخلاصة:

يعتبر أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المؤسسة ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافها، وحتى يكون أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو. فتقييم أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، والوقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون نتيجة لأدائه، وأيضا يكون هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء العاملين.

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 والإدارة الرياضية باسترسال.

1- مفهوم المؤسسة:

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

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، ص185)

3- أهمية المؤسسة الرياضية:

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

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل وتعامل.
- المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي.
- المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.
- المؤسسات الرياضية ضمان إستغلال المواهب الشابة.

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 قيادة 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.

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

4-4-هدف إقتطادي: من خلاله يمكن الإرتقاء بمستوي وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا.

05- 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 العولة السائدة في أيامنا .فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

-رياضة الفرق المحترفة.

-الرياضة الجامعية و المدرسية.

-المنشآت الرياضية.

-الأندية الرياضية.

-مضمرات السباق.

-الرياضات التجارية (البولينغ)...

-أندية الصحة.

-الأندية الترويحية.

-المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر 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 والرقى بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين .هذا ما يؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

06-مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

6-1-التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مثلها مثل أي مؤسسة رياضية تقع في الحي الأولمي بالمسيلة ،هدفها الأول تطوير الرياضة بالولاية وكذلك ترقية الحركة الجمعوية وتكوين الشباب وتأطيرهم والسهر علي تسيير الهياكل الرياضية والشبانية الموجودة في الولاية حيث أنها تعمل علي ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذلك تطويرها وتنظيمها والعمل علي وضع التنظيمات والأقطاب

ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية فمديريات الشباب والرياضة لها مرسوم تنفيذي يتحكم فيها وهو

المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006

6-2- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مصلحة التربية البدنية والرياضية:

✓ مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية

✓ مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها

✓ مكتب الجمعيات الرياضية

مصلحة نشاطات الشباب:

✓ مكتب الإتصال والإعلام وأنظمة الشباب

✓ مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب

✓ مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب

مصلحة الإستثمارات والتجهيزات:

✓ مكتب المنتجات والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية

✓ مكتب التقييس والصيانة

✓ مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم

7- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف أي مؤسسة كانت هو تحقيق الربحية والتنمية المستدامة فيها، ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاقات بشرية بأنسب طريقة ممكنة. وإدراج عمل إداري سليم يلم بطرق علمية بجوانب نفسية، اقتصادية، واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع، على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية، ضف إلى ذلك آليات التسويق المطورة والعلمية. حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد، والأعمال الرياضية تعرف تطورا مستمرا خصوصا في الدول المتقدمة، إثر رسكلة معارف المشرفين على الأعمال فيها واستحداث الوسائل والآليات المستخدمة هناك. وبذلك على الأعضاء في الهيئة الرياضية الإلمام بتلك الركائز وأسس العمل بتطبيقها وتوجيه العناصر الفاعلة، ثم يأتي تقييمهم ومراقبتهم بصفة مستمرة ودائمة، لكي يتمكن المشرف السامي من التصرف إذا ما تطلب الأمر ذلك حين بروز متغيرات دخيلة على الأحداث لم يرتقب لها أو ضغوط مختلفة المصدر والنوع. وصناعة الرياضة بدورها تبني على ركائز يجب العمل بها في الهيئات الرياضية، بهدف ترقية أخلاقيات ونتائج الرياضة، وفق الإدارة الفاعلة للنشاطات الممارسة. وما ينبغي أن نخص بالذكر التركيز على التسيير العلمي السليم والجيد للعنصر المادي خاصة، والذي يعتبر محركا أساسيا لتفعيل بقية عوامل الإنتاج في هذه الهيئات. وهذا يتم باستحداث الطرق والدقة في التطبيق، لأجل التمكن من تغطية المتطلبات المتزايدة بالإمكانات المحدودة. (ZEGHDOUD.2001.P89)

08- 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.

8-1- الإمكانيات البشرية تتمثل في:

- الإشراف الفني :

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

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

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

08-02- 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.

03-08- المتخصصون الفنيون:

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

- المدرب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.
- خبراء رياضيين .
- الرياضيين و اللاعبين المحترفين.
- الحكام و القضاة الرياضيين.

04-08- المديرين والإداريين:

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

- المدير العام و نوابه.
- مدراء أو مسؤولي الأقسام.
- المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. والموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم. هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات. (شريف، مرجع سابق، ص80)

09- 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** " ،

التحديات التي يواجهها المدير للأعمال في الهيئات الرياضية إلى:

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

- **الثورة التكنولوجية:** التطور التكنولوجي السريع أتاح الفرص و فتح مجال الرياضة إلى كل المجتمع، لذلك وجب على المدير الالتحاق بركب التكنولوجيا و الاستعانة بها لتوجيه و تقويم و تسويق الأعمال الرياضية.
- **عولمة الرياضة:** تم عولمة جميع النظم في شتى المجالات و منها الميدان الرياضي، فتعدت الأعمال و العلاقات الرياضية الحواجز و ألغت الحدود بين الدول كما أصبح هناك ما يعرف بالمؤسسات الرياضية الخاصة و أندية المؤسسات الاقتصادية. فبالتالي جددت الثقافات من أهمها المبادئ الإدارية الحديثة وتدريب المهنيين، فاستوجب على كل الدول خلق اندماج في النظم مع ما تسنه العولمة.
- **المحاسبات المالية:** العديد من تقارير الهيئات الرياضية توضح أن هناك صعوبات مالية، ارجعة إلى ضيق الغلاف المالي و أحيانا إلى زيادة النفقات و المتطلبات نسبة إلى الإيرادات لعدم كفاية الموارد المتاحة من طرف الحكومة و قلة التمويل من قبل المؤسسات الاقتصادية الخاصة.
- فيشير خبراء الميدان إلى أن الأمر يتطلب اعتماد إدارة مالية دقيقة وجيدة، تعمل على التقليل من النفقات وترشدتها إلى منافذ مثمرة، إلى جانب ذلك استقطاب التمويل وزيادة الموارد.

10- 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 في ، على سبيل المثال الميزانيات المالية المعينة من حق الأندية المحترفة يقوم المسير لديها بتحويلها إلى تجهيزات أو متطلبات أخرى بغرض استمرار النشاط وترقية النتائج المحصلة من وراء ممارسته . ونجد من الإمكانيات المادية الأجهزة والمعدات التي تسهل مهام الممارسة الرياضية، كما نجد الأموال والتي تمثل الكمية من رأس المال اللازمة للتمويل وشراء السلع والخدمات أي تغطي نفقات الهيئة الرياضية وبدونها تصبح كل الخطط والب ارجع 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 والعاملون 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، ص42

الخلاصة

من خلال هذا الفصل توصل الباحث إلى إن للتكوين دور في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الرياضية يجعل القائمين على هذه الأخيرة يقفون على مدى جاهزية او كفاءة العنصر البشري بها. من خلال تحليل المعايير الموضوعية في ظل الظروف المختلفة التي تؤثر على العمل وكذا معرفة النقائص ونقاط القوة والضعف لدى العاملين وتختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقا لنوع النشاط الممارس وطبقا لأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحادات الرياضية وكذلك الشركات والجامعات والمدارس تختلف حسب نوعية النشاط والتسيير الإداري لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطها وسياستها الخدمية أو الترويجية المختلفة لتحقيق أهدافها المرغوبة .

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة الأداء مكان الدراسة الاستطلاعية للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستغلة لجميع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب لإجرائها.

من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التي تهدف إلى إبراز دور التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة استعملت من أجل الوصول إلى هذه النتائج إستبيان موجهة إلى أفراد العاملين والإطلاع علي جميع المصالح التابعة لها وذلك للحصول علي أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم هدف البحث .

2- منهج الدراسة: تستهدف هذه الدراسة التعرف علي دور التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ولقد أستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي دراسة ظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصف دقيق والتعبير عنها كيفيا وكما حيث يصف التعبير الكيفي علي الظاهر ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي رقما يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 2001 ص 307)

3- مجتمع الدراسة: مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصي او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من لعناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (زرواتي، 2007، ص 199).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من الموظفين مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث

4- عينة الدراسة وكيفية إختيارها: لقد أعتمدنا في هذه الدراسة علي طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلي عدد موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل ويقدر ب 30 إداري، وهذا ماسهل علينا توزيع الإستبانة علي جميع الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ومن هنا قمنا بتفريغ البيانات الكمية علي برنامج نظام الحزم الإحصائية SPSS

5- متغيرات الدراسة:

أولا: المتغير المستقل: وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض البحث أنه السبب أو أحد لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلي معرفة تأثيره علي متغير آخر (رشيد زرواني، 2007، ص 87)

وعلي ضوء ماسبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو : **دور التكوين.**

أي يزيد معرفة تأثير علي المتغير الآخر (التابع)

ثانيا: المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة علي العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك وعلي ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الإستجابة تمثل المتغير التابع، والمتغير التابع في بحثنا هو : **أداء العاملين**

6- الخصائص السيكومترية

1-6- صدق المحكمين : تم عرض الإستیبيان على ثلاثة محكمين من استاذة من ذوي الاختصاص في الإدارة الرياضية والتسيير وإدارة الأعمال 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 24 عبارة وبعد عرضها أصبح 21 عبارة.

2-6- الثبات : استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ،حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور الإستیبيان والإستیبيان ككل كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): يبين قيم ألفا كرونباخ لكل محور والإستیبيان ككل الخاص بالدراسة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
المحور الأول: التكوين يساعد في تحسين السلوك العامل	07	0.93	0.964
المحور الثاني: البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل	07	0.95	0.974
المحور الثالث: التكوين يساهم في تحقيق الأهداف العامل والمؤسسة الرياضية	07	0.93	0.964
إجمالي	21	0.94	0.969

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0.93 و 0.95 لكل محور من محاور الإستیبيان، عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للإستیبيان ككل 0.94 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05 مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

7- أدوات الدراسة:

1-7- الإستیبيان: إن الإستیبيان وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات وهو تصميم لمجموعة من الأسئلة والعبارات من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة و*تحتوي على أبرز نقاط الموضوع البحث والمبني على شكل مقياس ديكارت الثلاثي (موافق* محايد*غيرموافق) وتكونت الإستیبانة من 21 عبارة مقسمة على ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول التكوين يساعد في تحسين سلوك العامل ويضم العبارات من 01 إلى 07.

المحور الثاني: البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل ويضم العبارات من 08 إلى 14.

المحور الثالث: التكوين يساهم في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية ويضم العبارات من 15 إلى 21.

7-2- الأداة الإحصائية:

اعتمد الباحث على النظام الإحصائي SPSS22 في معالجة البيانات المتحصل عليها وحساب ما يلي:

7-3- التكرارات والنسب المئوية : لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم .

7-4- المتوسط الحسابي : لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور و أداة الدراسة ،

فلمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة ولمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان .

7-6- الانحراف المعياري : الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما

انه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي .

7-7- مربع كاي (كا2) : الهدف من استخدام (كا2) يدخل ضمن هدف عام هو اختبار مدى صدق

النتائج التي يفترض الحصول عليها في المجتمع الأصلي قياسا بالنتائج التي ستحصل من العينة

7-8- معامل ألفا كرونباخ : يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار، كما تساعد الباحث في

الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار .

8- مجالات الدراسة:

8-1-المجال الزمني: وينقسم إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: مرحلة الجانب النظري والذي شرع فيه الباحث من 15 نوفمبر 2016 إلى غاية شهر 10 مارس 2017

المرحلة الثانية: مرحلة خاصة بالجانب التطبيقي والذي شرع فيه الباحث من 10 مارس 2017 إلى غاية 30 أفريل 2017

8-2-المجال المكاني: أجرى الباحث الدراسة الميدانية للموضوع "دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة".

8-3-المجال البشري: طبق الباحث الدراسة على أفراد العينة والتي شملت موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

01 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

-01-01- نتائج المحور الأول: التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية

لتأكيد محور يساعد التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا² المحسوبة وقيمة كا² الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول .

الجدول رقم(02) يوضح النسب المئوية وقيمة كا² المحسوبة والجدولة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي² المحسوبة والجدولة لكل عبارة من عبارات المحور الأول ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة الحرية $df=2$.

الرقم	التكرار النسبة المئوية	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		موافق	محايد	غير موافق					
01	ت	16	12	02	2.47	0.629	10.40	5.99	دالة
	%	53.3	40	6.7					
02	ت	09	20	01	2.27	0.521	18.20		دالة
	%	30	66.7	3.3					
03	ت	06	11	13	1.77	0.774	2.6		غير دالة
	%	20	36.7	43.3					
04	ت	07	23	00	2.23	0.430	8.53		دالة
	%	23.3	76.7	00					
05	ت	22	03	05	2.57	0.747	21.8		دالة
	%	73.3	10	16.7					
06	ت	12	11	07	2.17	0.991	1.4		غير دالة
	%	40	36.7	23.3					
07	ت	18	10	02	2.53	0.629	12.8		دالة
	%	60	33.3	6.7					

نتائج المحور الاول:يساعد التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية ،عند مستوى المعنوية $a=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$	2.45	0.60	17.50	5.99	دالة
--	------	------	-------	------	------

يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة الأولى التي تنص على (التكوين يساعد علي إضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 53.3% من أفراد العينة أجابوا ب موافق 40%أجابوا ب محايد بينما كانت الإجابة غير موافق ب 6.7% . المتوسط الحسابي يساوي 2.47، وانحراف معياري 0.629، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 10.40 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $a=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

نجد أن العبارة الثانية التي تنص على (التكوين يساهم في الحصول علي أفكار وإتجاهات جديدة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 66.7% من أفراد العينة أجابوا ب محايد 30%أجابوا ب موافق بينما كانت الإجابة غير موافق ب 3.3% . المتوسط الحسابي يساوي 2.47، وانحراف معياري 0.521، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 18.20 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة الثالثة التي تنص على (التكوين يزيد من القدرة علي التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 43.3% من أفراد العينة أجابوا ب غير موافق و 36.7 إجاباتهم محايد ، بينما كانت الإجابات موافق ب 20% . فجاء المتوسط الحسابي يساوي 1.77 و انحراف معياري 0.774، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 2.6 وهي أقل من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $a=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة .

والعبارة الرابعة التي تنص على (التكوين يساهم في تحسين عملية الإتصال بين العامل وجميع أفراد المؤسسة الرياضية) حيث بلغت بها أكبر نسبة والتي تمثل 76.7% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 23.3% . كانت

الإجابات موافق و غير موافق تساوي 00%. وجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.23 وانحراف معياري 0.430، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للأستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 8.53 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة والعبارة الخامسة التي تنص على (التكوين يساهم في زيادة روح الإلتواء للمؤسسة الرياضية) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 73.3% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 16.7% كانت إجاباتهم غير موافق و 10% أجابوا ب محايد، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.57 و انحراف معياري 0.774، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 21.8 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة السادسة التي تنص على (التكوين يساعد في الرفع من الروح المعنوية للعامل) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 40% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 36.7% كانت إجاباتهم محايد ، بينما كانت الإجابات غير موافق ب 23.3%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.17 و انحراف معياري 0.791، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 1.4 وهي اقل من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة .

والعبارة السابعة التي تنص على (التكوين يدفع الموظف الى العمل بجدية والمثابرة) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 33.3% أجابوا ب محايد ، بينما كانت الإجابات لا غير موافق ب 6.7%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.53 و انحراف معياري 0.629، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 12.8 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

ومن نتائج المحور ككل حيث كانت المتوسط الحسابي يساوي 2.45 والانحراف المعياري يساوي 0.60 وكانت قيمة كأي 2 المحسوبة تساوي 17.50 وهي اكبر من كأي 2 المجدولة والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ و منه نستنتج أن التكوين يساعد في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية لها دلالة إحصائية.

-2-01- نتائج المحور الثاني : البرامج التكوينية دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية.

لتأكيد هذا المحور للبرامج التكوينية دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا² المحسوبة وقيمة كا² الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني.

الجدول رقم (03) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي² المحسوبة والجدولة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df=2$.

الرقم	التكرار النسبة المئوية	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		موافق	محايد	غير موافق					
08	ت	08	19	03	2.17	0.59	13.14	5.99	دالة
	%	26.7	63.3	10					
09	ت	24	05	01	2.77	0.50	30.2		دالة
	%	80	16.7	3.3					
10	ت	07	15	08	1.97	0.72	3.8		غير دالة
	%	23	50	26.7					
11	ت	12	14	04	2.27	0.70	5.6		غير دالة
	%	40	46.7	13.3					
12	ت	09	15	06	2.1	0.71	4.2		غير دالة
	%	30	50	20					
13	ت	09	20	01	2.27	0.52	18.2	دالة	
	%	30	66.7	3.3					
14	ت	21	07	02	2.63	0.62	19.4	دالة	
	%	70	32.3	6.7					
	نتائج المحور الثاني: البرامج التكوينية لها دور في تحسين مهام العامل في المؤسسة الرياضية، عند مستوى المعنوية a=0.05 ودرجة الحرية df=2				2.58	0.72	23.00	5.99	دالة

من خلال نتائج الجدول رقم (03) يتضح أن العبارة الثامنة التي تنص على (البرامج التكوينية تؤدي إلى تحسين العلاقة مع المسؤولين والزملاء). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 63.3% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 26.7% أجابوا ب موافق و 10% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.17 وانحراف معياري 0.59 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 13.40 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة التاسعة التي تنص على (البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 80% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 16.7% أجابوا ب محايد و 3.3% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.77 وانحراف معياري 0.50، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 30.2 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة العاشرة التي تنص على (البرامج التكوينية تساهم في أداء المهام في وقتها المحدد). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 26.7% أجابوا ب غير موافق و 23% كانت إجاباتهم موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 1.97 وانحراف معياري 0.72 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 3.8 وهي أقل من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة.

العبارة الحادية عشر التي تنص على (البرامج التكوينية تحفز علي أداء العمل بنزاهة وعلي أحسن وجه). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 46.7% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 40%. أجابوا ب موافق و 13.3% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.27 وانحراف معياري 0.70، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.6 وهي أقل من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة.

العبارة الثانية عشر التي تنص على (البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 30% أجابوا ب موافق و 20% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.1 وانحراف معياري 0.71، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد

ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 4.2 وهي اقل من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة.

العبارة الثالثة عشر التي تنص على (البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 66.7% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 30% أجابوا ب موافق و 3.3% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.27 وانحراف معياري 0.52 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 18.2 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة الرابعة عشر التي تنص على (البرامج التكوينية تزيد الرغبة في الإستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية .) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 23.3% أجابوا ب محايد و 6.7% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.63 وانحراف معياري 0.62 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 19.4 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

. ومن نتائج المحور ككل حيث كانت المتوسط الحسابي يساوي 2.58 والانحراف المعياري يساوي 0.72 وكانت قيمة كأي 2 المحسوبة تساوي 23.00 وهي اكبر من كأي 2 المجدولة والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجة الحرية $df=2$ و منه نستنتج أن للبرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية لها دلالة إحصائية.

-01-3- نتائج المحور الثالث: لتأكيد هذا المحور التكوين يساهم في تحقيق أهداف العامل و المؤسسة الرياضية وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا2 المحسوبة وقيمة كا2 المجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث .

الجدول رقم(04) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كاي2 المحسوبة والمجدولة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، ودرجة حرية $df=2$.

الرقم	التكرار النسبة المئوية	التقديرات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	الاستنتاج الاحصائي
		موافق	محايد	غير موافق					

دالة	5.99	29.6	0.58	2.73	02	04	24	ت	15
					6.7	13.3	80	%	
دالة	5.99	13.4	0.56	2.37	01	17	12	ت	16
					3.3	56.7	40	%	
غير دالة	5.99	5.4	0.70	2.30	04	13	13	ت	17
					13.4	43.3	43.3	%	
غير دالة	5.99	5.6	0.69	2.07	06	16	08	ت	18
					20	53.3	26.7	%	
دالة	5.99	20.6	0.55	2.67	01	08	21	ت	19
					3.3	26.7	70	%	
دالة	5.99	13.4	0.68	2.53	03	08	19	ت	20
					10	26.7	63.3	%	
دالة	5.99	38.6	0.37	2.07	01	26	03	ت	21
					3.3	86.7	10	%	
دالة	5.99	16.00	0.59	2.50	نتائج المحور الثالث: التكوين يساهم في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية، عند مستوى العينة $a=0.05$ ودرجة الحرية $df=2$				

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (04) أن النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لـ:

العبارة الخامسة عشر التي تنص على (التكوين يساهم في الترقية الوظيفية) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 80% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 13.3% أجابوا ب محايد و 6.7% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.73 وانحراف معياري 0.58 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 29.6 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة السادسة عشر التي تنص على (التكوين يساهم في تحقيق الطموح الوظيفي.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 80% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 16.7% أجابوا ب محايد و 3.3% كانت إجاباتهم غير موافق،

فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.77 وانحراف معياري 0.50 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 30.2 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة السابعة عشر تنص على (التكوين يزيد الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 43.3% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 43.3% أجابوا ب محايد و 13.3% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.30 وانحراف معياري 0.70 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.4 وهي اقل من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة غير دالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة الثامنة عشر التي تنص على (التكوين يؤدي الي تحقيق مكانة العامل في المؤسسة الرياضية). ا حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 53.3% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 26.7% أجابوا ب موافق و 20% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.07 وانحراف معياري 0.69 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.6 وهي اقل من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة غير دالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة التاسعة عشر التي تنص على (التكوين يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة الرياضية). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 70% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 26.7% أجابوا ب محايد و 3.3% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.67 وانحراف معياري 0.55 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 20.6 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة العشرون التي تنص على (التكوين يساعد علي إستقرار المؤسسة الرياضية). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 63.3% من أفراد العينة أجابوا ب موافق و 26.7% أجابوا ب محايد و 10% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.53 وانحراف معياري 0.68 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 13.4 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة الواحدة والعشرون التي تنص على (التكوين يحسن صورة المؤسسة الرياضية في المجتمع). حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 86.7% من أفراد العينة أجابوا ب محايد و 10% أجابوا ب موافق و 3.3% كانت إجاباتهم غير موافق، فجاء المتوسط الحسابي يساوي 2.07 وانحراف معياري 0.37 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 38.6 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة

ومن نتائج المحور ككل حيث كانت المتوسط الحسابي يساوي 2.50 والانحراف المعياري يساوي 0.59 وكانت قيمة كأي 2 المحسوبة تساوي 16.00 وهي أكبر من كأي 2 الجدولة والمقدرة ب 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$ ومنه نستنتج أن التكوين يساهم في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية لها دلالة إحصائية.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

2-1- مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال نتائج الجدول رقم (02) المتوصل إليها نستنتج أن التكوين يساعد في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية وتنمية قدرات قاعدة المشاركة الجماعية داخل المؤسسة وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل و وضع الحلول اللازمة لذلك نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات من خلال عمليات التكوين وتطوير وتحسين مهارات العاملين و مواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة لمتطلبات العملاء مستقبلا حسب ما أكدته النتائج مما يدل على وجود دور إيجابي لتكوين في تحسين سلوك العاملين في المؤسسة الرياضية ،

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بودوح غنية (2013/2012) و بورنان خليل (2014/2013) اللتان توصلتا إلى أن عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلا وضع إستراتيجية منظمة ، كما انه عملية التقييم تتم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت فعلا , وإعطاء تغذية راجعة حول موضوع البرامج التكوينية قصد معرفة المعلومات التي يحتاجها العاملين. وأن هناك علاقة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السلوك المتعلق بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت وتحديد وتصميم البرامج التكوينية وغيرها.

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما أشار إليه مولاي لخضر عبد الرزاق (ص17) و عبد الباري إبراهيم (ص18) في الجانب النظري من خلال إدراج القواعد الأساسية لعملية التكوين والمبادئ العامة لها وكذا مجمل الطرق الفعالة المستخدمة واهم مراحلها ، مما يعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين وتحديد طبيعتها بالنسبة

للسلوك العاملين بالمؤسسة الرياضية و عليه نؤكد على صحة الفرضية الأولى القائلة أن التكوين يساعد في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال نتائج الجدول رقم (03) المتوصل إليها نستنتج أن للبرامج التكوينية دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية كما يمكن تفسير دور البرامج التكوينية بشكل ايجابي في تحسين مهامهم و توفير بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار أو تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية للعاملين و إثارة حماس الأفراد العاملين لأداء العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "نابتي سامي(2009/2008) "مرزوق نسيمه (2014/2012) ، وريع خضرة (2015/2014)" الذين توصلوا إلى انه يجب على عملية التكوين يجب أن تتصف بعدة خصائص أهمها: المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول، و يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية ، كما أن عملية التكوين يتم فيها الاهتمام بالتكوين سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معينة أو للعمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، كما أن لها علاقة بين برامج التدريب ومشاكل الاداء وذلك من تحسين مهام العاملين وتنمية المعارف ومهارات الموارد البشرية

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما أشار إليه أحمد صقر عاشور(ص33) و عمر سرار(ص36) في الجانب النظري من خلال مكونات ومحددات أداء العاملين كلها تعكس الدور الذي تلعبه برامج التكوين للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية و عليه نؤكد على صحة الفرضية الثانية القائلة أن للبرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال نتائج الجدول رقم (04) المتوصل إليها نستنتج أن التكوين يساهم في تحقيق اهداف العامل والمؤسسة الرياضية و ذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للعامل وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة الرياضية كما يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الرياضية والحفاظة علي استقرارها وتطويرها وتحسين صورتها بالمجتمع (البيئة الخارجية) .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة" بوقطف محمود (2014/2013) بوخنان سليمة (2015/2014) وبوشليق الأمين (2015/2014) الذين توصلوا إلى انه يجب على المؤسسة الرياضية محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي , وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها ،من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذوي خبرة وكفاءة عالية . وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في

التكوين الداخلي , لان التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب ،بالإضافة الى إعلام وتحسين الخاضعين لعملية التكوين وأهميته ,ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي كما انه يجب على العملية التكوينية أن تستجيب لمتطلبات العمل والعاملين وإحساسهم بالمكانة التي يحتلوها و أن للتكوين فائدة مزدوجة بالنسبة للعامل والمؤسسة علي حد سواء من خلال بلوغ المؤسسة لأهدافها التنظيمية المسطرة وإنعكاس ذلك علي الفرد العامل بتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي ، الإنسجام مع بيئة العمل .

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما أشار إليه سهيلة محمد عباس (ص15) في الجانب النظري من خلال أهمية التكوين مما يعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة للعاملين والمؤسسة الرياضية وعليه نؤكد على صحة الفرضية الثالثة القائلة أن للتكوين يساهم في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

خلاصة:

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها علي ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

تبين أن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الرياضية اهتماما كبيرا، حيث يهدف الي تنمية قدرات العاملين ، ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ماتصبوا إليه المؤسسات الرياضية ، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلي وظيفة التكوين علي أنها الوظيفة المكملة للتعين .

فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العاملين وتعيينهم ، إنما يجب إعداد الأفراد وتنمية سلوكهم ومهامهم علي أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول علي الجديد من المعارف والمعلومات وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم ، التكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة الرياضية وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة الرياضية ، كما يساعد في انفتاحها علي العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة الرياضية واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

وفي هذا المجال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-يساعد التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية وتتمثل في :

- زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والزلاء.
- يساعد في إضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية.
- ضرورة التعرف على المبادئ لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة وفق ما تقتضيه الطبيعة الحديثة لعملية التكوين العامة .

-تحسين عملية الإتصال بين العامل وجميع افراد المؤسسة الرياضية.

-زيادة في روح الإنتماء للمؤسسة الرياضية .

2- البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية وتتمثل في :

- إثراء البرامج التكوينية واعددة النظر فيها من طرف المختصين وإشراك ممثلين من النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية في وضع البرامج وتنفيذها ونقلها الى المؤسسات الرياضية .

- تحديد البرامج التكوينية في تحسين المهام العامل بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين بواسطة أساليب موضوعية تفرق بين الفرد الجيد وغيره وباعتماد الأساليب المدعمة للاعتماد على علم النفس وتنمية القدرات على الإبداع مع مراعاة التعداد في التقييم واعتماد نظام المقاييس للحصول على تقييم عادل .
- تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية والإستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية.
- يجب أن تتصف البرامج التكوينية لتحسين مهام العامل بعدة خصائص أهمها ،البساطة ،المرونة،الثقة ،الاقتصاد،الإقناع،القبول.
- يجب أن يبنى تصميم البرامج التكوينية على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهةها وعلاجها.

3- يساهم التكوين في تحقيق اهداف العامل والمؤسسة الرياضية تتمثل في:

- الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.
 - يساهم في الترقية الوظيفية وتحقيق الطموح الوظيفي.
 - يساعد علي إستقرار المؤسسة الرياضية والحرص علي العمل بروح الفريق.
 - تحسين نوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة الرياضية .
 - يحسن صورة المؤسسة الرياضية في المجتمع.
- وفي الأخير يمكن القول انه لنجاح أي عملية التكوين لابد على المنظمة أن تحدث نوع من العدالة عند وضعها بحيث تعمل على إحداث توازن بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة مساهمة علمية تجلب الإضافة و تفتح آفاق البحث و الدراسة، من خلال تناول موضوع دور التكوين و التعرف على أداء العاملين للأفراد والجماعات، وبالتالي العمل على تفسير هذا الأداء والتحكم فيه، كما أن تصميم و إعداد البرنامج التكويني الملائم هو مفتاح النجاح، والاهتمام المستمر بتوفير وتحسين أبعاده وعناصره يساهم في تطوير الأداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.على أن تستفيد المؤسسات الرياضية الجزائرية على الخصوص و مديرية الشباب والرياضة والتي كانت محل الدراسة من الاقتراحات والتوصيات الواردة في البحث و التي من شأنها أن تساهم في ترقيتها و تطويرها.

❖ الإقتراحات :

مما سبق، وبناءا على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة و المتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ✓ إقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للعاملين داخل المؤسسة الرياضية وذلك بالإستعانة بالأستاذة الجامعين في مختلف التخصصات والإستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
- ✓ إقتراح تعميم التكوين علي كل العاملين حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين مهامهم وأداء مؤسستهم.
- ✓ إقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة ، وهذا من أجل تغطية المتكون لمختلف إحتياجاته الضرورية وإحتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة ومساعدة علي التحصيل المعرفي .
- ✓ إقتراح إستخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتي يتم مساعدة المتكون علي إستيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه علي ' استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة الرياضية.
- ✓ مراعاة تخصص العاملين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتي يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوي البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل مهارات ومعارف جديدة ومنه الرفع من مستوي الأداء الذي ينعكس إيجابا علي المتكون والمؤسسة الرياضية.
- ✓ التكوين الفعال والمستمر للعمال والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
- ✓ إجراء دورات تكوينية دورية تبني علي أسس الفكر الإداري الحديث.

قائمة المراجع و المصادر

-القرآن الكريم

- الكتب

- 01- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 02- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية(الإنجليزية،الفرنسية،العربية) مكتبة لبنان،بيروت،1982
- 03- أحمد محمد غنيم، الثورة الإدارية المضادة، منهج القرن الحادي والعشرين، المكتبة المعاصرة، 1997، ص 77
- 04- أحمد صقر عاشور ،إدارة القوي العاملة،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،الدار الجامعية الإسكندرية،1986،ص 332 .
- أحمد ماهر، الاختبارات النفسية واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر، 2003
- 05- ابن منظور، أبولفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، لبنان: دار صادر، المجلد الخامس، دون تاريخ النشر.
- 06- إبن منظور لسان العرب ،المجلد الثامن،دار المعارف،مصر 2001.
- 07- اشرف محمد عبد الغني شربت ، علم النفس النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته) ،كلية رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية ، مصر ،2000 .
- 08- بلال خلف السكارنة ،اتجاهات حديثة في التدريب ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2011 .
- 09- توفيق عبد الرحمان ،العملية التدريبية ، ط2 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 10- رشيد زرواتي،مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ط1،عين مليلة الجزائر،2007
- 11- راوية حسن،إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية،الدار الجامعية الإسكندرية،2001،ص209.
- 11- جنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2011.
- 12- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء دار الجماعات المصرية الإسكندرية،1975،ص14
- 13- سيد محمد الرب ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دون دار نشر ، مصر ، 2009.

- 14- سهيلة محمد عباس وعلي حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص247.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر 2007،
- 16- فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار وفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 17- غيث محمد عاطف، معجم علم الاجتماع، دار المعفة الجامعية الإسكندرية، 1990.
- 18- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى 2001م.
- 19- عبد الغفار حنفي، وحسين القزار السوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997، ص82
- 20- عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2008 .
- 21- عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا احمد العزاب ، السلوك التنظيمي في المنظمة ، دار مكتبة المجتمع العربي ، عمان الأردن ، 2011 .
- 22- عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، عالم الكتب الحديثة ، دار الكتاب العالمي ، 2006
- 23- عقلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 24- عبيدات الذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر التوزيع عمان 1987،
- 25- خطاب عيادة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر. 1989
- 26- فايز الخاطر ، إستراتيجية التدريب الفعال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 .
- 27- محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 .
- 28- محمد الصوفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 29- المفتي كمال خعفر، الرقابة وتقييم الأداء، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص30¹ أحمد
- 30- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 .

31- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010.

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

33- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الشروق للنشر، الأردن ، 2005 .

34- وجدي حامد حجازي ، التدريب في القرن الحادي والعشرين ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 .

-القوانين:

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

02- المرسوم التنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006 يحدد قوائم تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها

- رسائل الجامعية

1- بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية و أداء الموارد البشرية ، دراسة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - أنموذجا- أطروحة دكتورا العلوم في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، غير منشورة ، جامعة بسكرة ، 2012/2013 .

2- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير في علوم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، عام 2013/2014

3- خليل بورنان ، دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية ، دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارات الرياضية ، رسالة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، غير منشور ، جامعة المسيلة ، 2013/2014 .

4- بوشليق الأمين ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار من 2010 الى 2014 ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، غير منشورة ، جامعة ورقلة ، 2014/2015 .

5- سامية كواشي ، العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2004/2005 ،

6- ربيعي خضرة ، اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الاسمنت - بسور الغزلان - في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، غير منشورة ، جامعة البويرة ، 2014/2015 .

7- 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 ، 2013/2012 .

8 - احمد يحي ربيع ، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة بعض مؤسسات جزائرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر بومرداس ، 2009 .

9- بلقايد إبراهيم ، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، غير منشورة ، جامعة وهران ، الجزائر

10- الإمام سلمى ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج ماستر في العلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 58.

11- مولاي لخضر عبد الرزاق ، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة - جامعة تلمسان ، الجزائر ، دفعة 2003/2002 .

12- مصباح إيمان ، ميدون آمال ، أثر الحوافز علي رفع أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2010 ، ص 09.

13- عمر سرار ، الرضا عن العمل وأثره علي الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية ، 1999 ، ص 21

14- نور الدين بن عمارة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، ص 13.

15- موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم أداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 18.

16- زين الدين مصمودي ، عوامل التكوين وعلاقتها بإتجاهات طلبة المدرسة العليا للأستاذة نحو مهنة التدريس ، رسالة دكتوراه ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة قسنطينة ، 1997/1998 ، ص 17

- المجالات :

1 - علي يونس ميا و آخرون . قياس اثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد (31) ، العدد 1 ، سوريا ، 2009 .

- المنتقيات :

1- مصمودي زين الدين ، بعض مشكلات المتكولين في التعليم الجامعي ، الملتقى الدولي الأول ، إشكالية التكوين في إفريقيا والعالم العربي ، العدد 1 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010 .

مراجع باللغة الأجنبية:

2 -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.

.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة الإستبيان موجهة للأساتذة للتحكيم

لمذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص الإدارة والتنظيم في الرياضة

دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

استبيان حول موضوع "دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية .

إعداد الطالب : بلعشية مصطفى.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته . وبعد نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والتي نهدف من خلالها تتبع المجال التطبيقي لهذا البحث لذا نرحوا قراءة هذه الأسئلة واختيار الإجابة التي ترونها تنطبق عليكم مع العلم انه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة .

المحور الأول : يساعد التكوين في تحسين قدرات وسلوك العامل في المؤسسة الرياضية .

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	التكوين يساعد علي اضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية			
02	التكوين يساهم في الحصول علي افكار واتجاهات جديدة			
03	التكوين يزيد من القدرة علي التخطيط اثناء تنفيذ المهام الادارية			
04	التكوين يساهم في تحسين عملية الاتصال بين العامل و جميع افراد المؤسسة الرياضية			
05	التكوين يساهم في زيادة روح الانتماء للمؤسسة الرياضية			
06	التكوين يساعد في الرفع من الروح المعنوية للعامل			
07	التكوين يدفع الموظف الي العمل بمجدية والمتابعة			

المحور الثاني: البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية .

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
08	البرامج التكوينية تؤدي الى تحسين العلاقة مع المسؤولين والزلاء			
09	البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة			
10	البرامج التكوينية تساهم في أداء المهام في وقتها المحدد			
11	البرامج التكوينية تحفز علي اداء العمل بنزاهة وعلي احسن وجه			
12	البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية			
13	البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل			
14	البرامج التكوينية تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية			

المحور الثالث :يساهم التكوين في تحقيق اهداف العامل والمؤسسة لرياضية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
15	التكوين يساهم في الترقية الوظيفية			
16	التكوين يساهم في تحقيق الطموح الوظيفي			
17	الكوئين يزيد الرغبة في بذل مجهودات اكبر لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية			
18	التكوين يؤدي الي تحقيق المكانة في المؤسسة الرياضية			
19	الكوئين يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة الرياضية			
20	التكوين يساعد علي استقرار المؤسسة الرياضية			
21	النكوئين يحسن صورة المؤسسة الرياضية في مجتمع			

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة الإستبيان موجهة للإفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية

لمذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتنظيم في
الرياضة

دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

- إعداد الطالب بلعشية مصطفى .

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته . وبعد نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والتي يهدف من خلالها تتبع
المجال التطبيقي لهذا البحث لذا نرحوا قراءة هذه الأسئلة واختيار الإجابة التي ترونها تنطبق عليكم وذلك
بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم انه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.

ولكم منا فائق التقدير والإحترام

المحور الأول : يساعد التكوين في تحسين قدرات وسلوك العامل في المؤسسة الرياضية .

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	التكوين يساعد علي اضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية			
02	التكوين يساهم في الحصول علي افكار واتجاهات جديدة			
03	التكوين يزيد من القدرة علي التخطيط اثناء تنفيذ المهام الادارية			
04	التكوين يساهم في تحسين عملية الاتصال بين العامل و جميع افراد المؤسسة الرياضية			
05	التكوين يساهم في زيادة روح الانتماء للمؤسسة الرياضية			
06	التكوين يساعد في الرفع من الروح المعنوية للعامل			
07	التكوين يدفع الموظف الي العمل بمجدية والمتابعة			

المحور الثاني: البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية .

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
08	البرامج التكوينية تؤدي الى تحسين العلاقة مع المسؤولين والزلاء			
09	البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة			
10	البرامج التكوينية تساهم في أداء المهام في وقتها المحدد			
11	البرامج التكوينية تحفز علي اداء العمل بنزاهة وعلي احسن وجه			
12	البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية			
13	البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل			
14	البرامج التكوينية تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية			

المحور الثالث :يساهم التكوين في تحقيق اهداف العامل والمؤسسة لرياضية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
15	التكوين يساهم في الترقية الوظيفية			
16	التكوين يساهم في تحقيق الطموح الوظيفي			
17	الكوین يزيد الرغبة في بذل مجهودات اكبر لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية			
18	التكوين يؤدي الي تحقيق المكانة في المؤسسة الرياضية			
19	الكوین يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة الرياضية			
20	التكوين يساعد علي استقرار المؤسسة الرياضية			
21	النكوین يحسن صورة المؤسسة الرياضية في مجتمع			

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين .

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	المعهد أو الكلية
01	منجحي مخلوف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
02	خالد خضار	أستاذ مساعد (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
03	نور الدين عسلي	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المسيلة	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير تخصص إدارة الأعمال

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية – المعهد: معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة : ماستر أكاديمي :

تخصص : الإدارة والتنظيم في الرياضة

العنوان

دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية

(دراسة ميدانية ب مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

إعداد الطالب

بلعشية مصطفى

تاريخ المناقشة : 18 ماي 2017

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- زحاف محمد (دكتوراه).....مشرفا.
- مرنيذ أسامة (دكتوراه).....رئيسا.
- شريف حمزة (أستاذ).....عضوا.

السنة الجامعية 2016/2017

مشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2017/2016] على شكل word

===== =====

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة التسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل : 12/D10/922

الباحث : بلعشية مصطفى

تاريخ المناقشة : 18 ماي 2017

عنوان الرسالة : دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية — المسيلة—

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الدكتور زحاف محمد

عدد الصفحات : 77 صفحة

ملف إلكتروني (cd-Rom * word * PDF)

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص : الإدارة والتنظيم في الرياضة

الملخص :

عنوان الدراسة: دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

أهداف الدراسة

- معرفة دور التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية
- إبراز دور برامج التكوين في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية
- الكشف عن دور المؤسسة الرياضية في تنظيم وتوجيه الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في تحسين أداء العاملين.
- مشكلة الدراسة:** هل التكوين دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : للتكوين دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية :

- يساعد التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية .
- البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية .
- يساهم التكوين في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية

العينة: تكونت عينة البحث من 30 فرد عامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المجال الزمني والمكاني: من 15 نوفمبر 2016 الى غاية 30 أبريل 2017 بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المنهج: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة

الأدوات المستعملة في الدراسة: فقد تمّ إتباع تقنية الاستبيان، التي تعتبر من أنجح الطرق للحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة

النتائج المتوصل إليها:

- ضرورة التعرف على المبادئ لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة وفق ما تقتضيه الطبيعة الحديثة لعملية التكوين العامة .

- يجب أن تتصف البرامج التكوينية لتحسين مهام العامل بعدة خصائص أهمها، البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول.

- يجب إعداد الأفراد وتنمية سلوكهم ومهامهم علي أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول علي الجديد من المعارف والمعلومات وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم

أهم الاستنتاجات والاقتراحات :

- إجراء دورات تكوينية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث.
- إقتراح تعميم التكوين علي كل العاملين حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين مهامهم وأداء مؤسساتهم.
- إقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة .
- التكوين الفعال والمستمر للعمال والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.

- ملخص الدراسة

- عنوان الدراسة : دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية .

- أهداف الدراسة:

- معرفة دور التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية

- إبراز دور برامج التكوين في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية

- الكشف عن دور المؤسسة الرياضية في تنظيم وتوجيه الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في تحسين أداء العاملين.

- مشكلة الدراسة : هل التكوين دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية ؟

- الفرضية الرئيسية : للتكوين دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

- يساعد التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية .

- البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية .

- يساهم التكوين في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية .

- عينة الدراسة : تكونت عينة البحث من 30 فرد عامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- منهج الدراسة : إعتقد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.

- النتائج المتوصل إليها:

- ضرورة التعرف على المبادئ لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة وفق ما تقتضيه الطبيعة الحديثة

لعملية التكوين العامة .

- يجب أن تتصف البرامج التكوينية لتحسين مهام العامل بعدة خصائص أهمها ،البساطة ،المرونة،الثقة ،الاقتصاد،الإقناع،القبول.

- يجب إعداد الأفراد وتنمية سلوكهم ومهامهم علي أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول علي الجديد من المعارف والمعلومات وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم

- الاقتراحات :

- إجراء دورات تكوينية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث.

- إقتراح تعميم التكوين علي كل العاملين حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين مهامهم وأداء مؤسساتهم.

- إقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة .

- التكوين الفعال والمستمر للعمال والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.