

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: إدارة وتنظيم رياضي



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

رقم: 2017/.....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب: جمال بطاط

تحت عنوان:

إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الرياضية

ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية

-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة -

لجنة المناقشة:

د/ فتيحة بوساق

د/ أسامة مرنيذ

أ/ رابح برباخ

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

السنة الجامعية / 2017/2016

شكر و عرفان

إلهى لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك .

وخص بجزيل الشكر والعرفان كل من أشعل شمعة في دروب عملنا

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى كل الأساتذة الكرام وتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور المؤطر والمشرف على

هذا البحث : الأستاذ : مرفيز أسامة

الذى تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فلمنا كل التقدير والاحترام إلى كل من

كانوا عوناً لنا في إنجاز هذا البحث .

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص

التحيات وأطيب الأمنيات .

إلى من أحببتهم

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلالي وجهك الكريم وسلطانك العظيم
والصلاة والسلام على خير عباد الله المخلصين أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من اسمها كريم وشأنها عظيم إلى التي باركتني بدعائها وساحتني بحبها
وحنانها والعزيرة على قلبي وعيني أمي أمي أمي أم النون وإلى كل أحبابي وإلى من هم أقرب إلى مرويحي إلى من هم
أستمد منهم عزتي وإصراري عائلتي وجداتي كل باسمه وإلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد وتحية
كبيرة إلى أساتذة وطلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي وخاصة الدكتور المشرف مرنيز أسامة
حفظه الله ورعاه

إلى من علمني سر الحياة ووفر لي كل الحاجات إلى الذي تعب لأمرتاح وكافح لأتال النجاح إلى الذي تمنيت إن يشترك
فرحتي بالنجاح إلى والدي العزيز الغالي أطل الله عمره إنشاء الله

إلى أخي وأخواتي إلى كل أصدقائي كل باسمه وإلى كل أصدقائي وإلى كل من لم أستطع ذكرهم وإلى مروح
جدي الغالية مرحمه الله

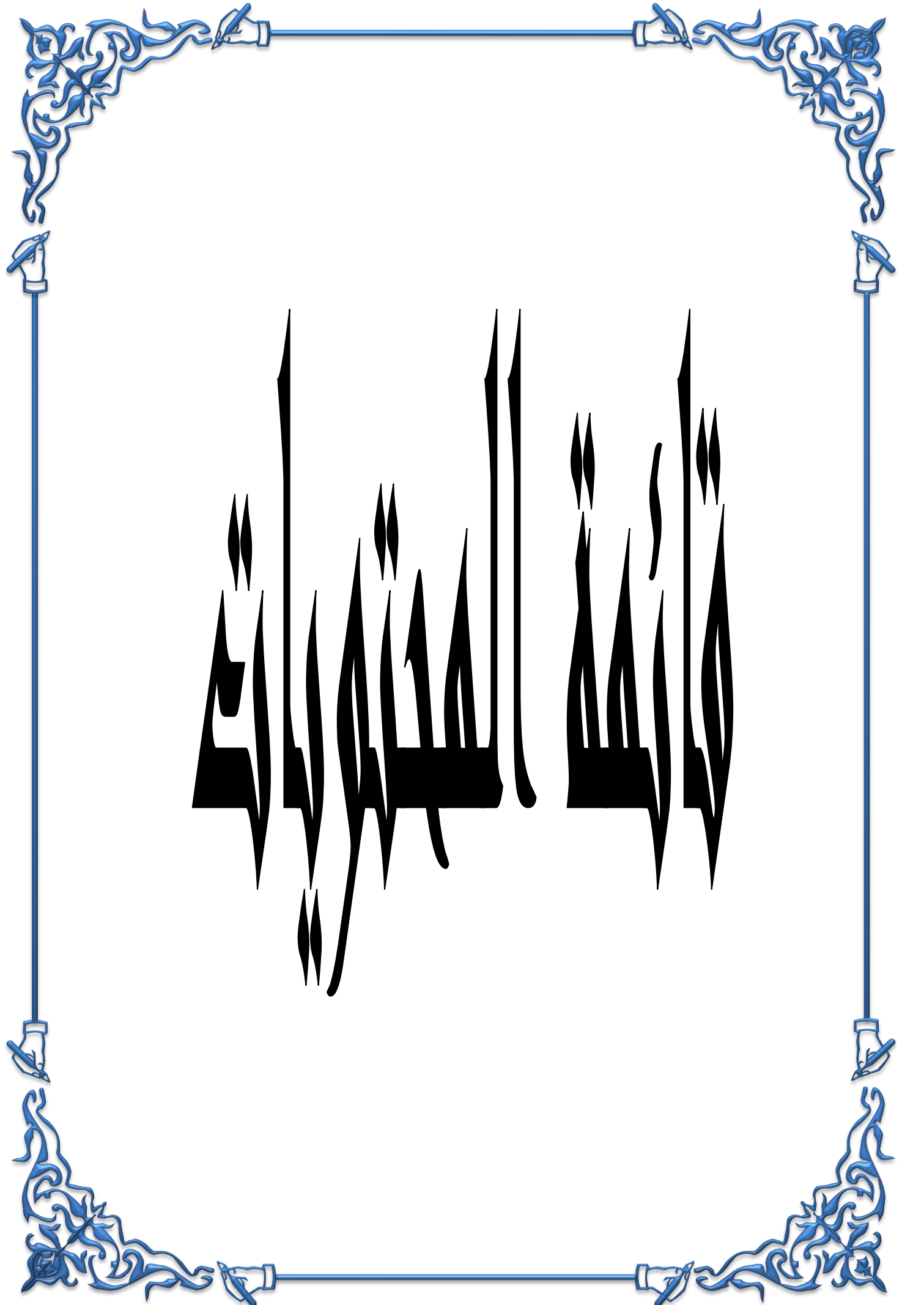
إلى زملائي في الدراسة كل باسمه ولا ننسى من شاركني في هذا العمل المتواضع

إلى من جمعني بهم لحظة صدق

وفرقتني بهم لحظة صدق

بطاط جمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

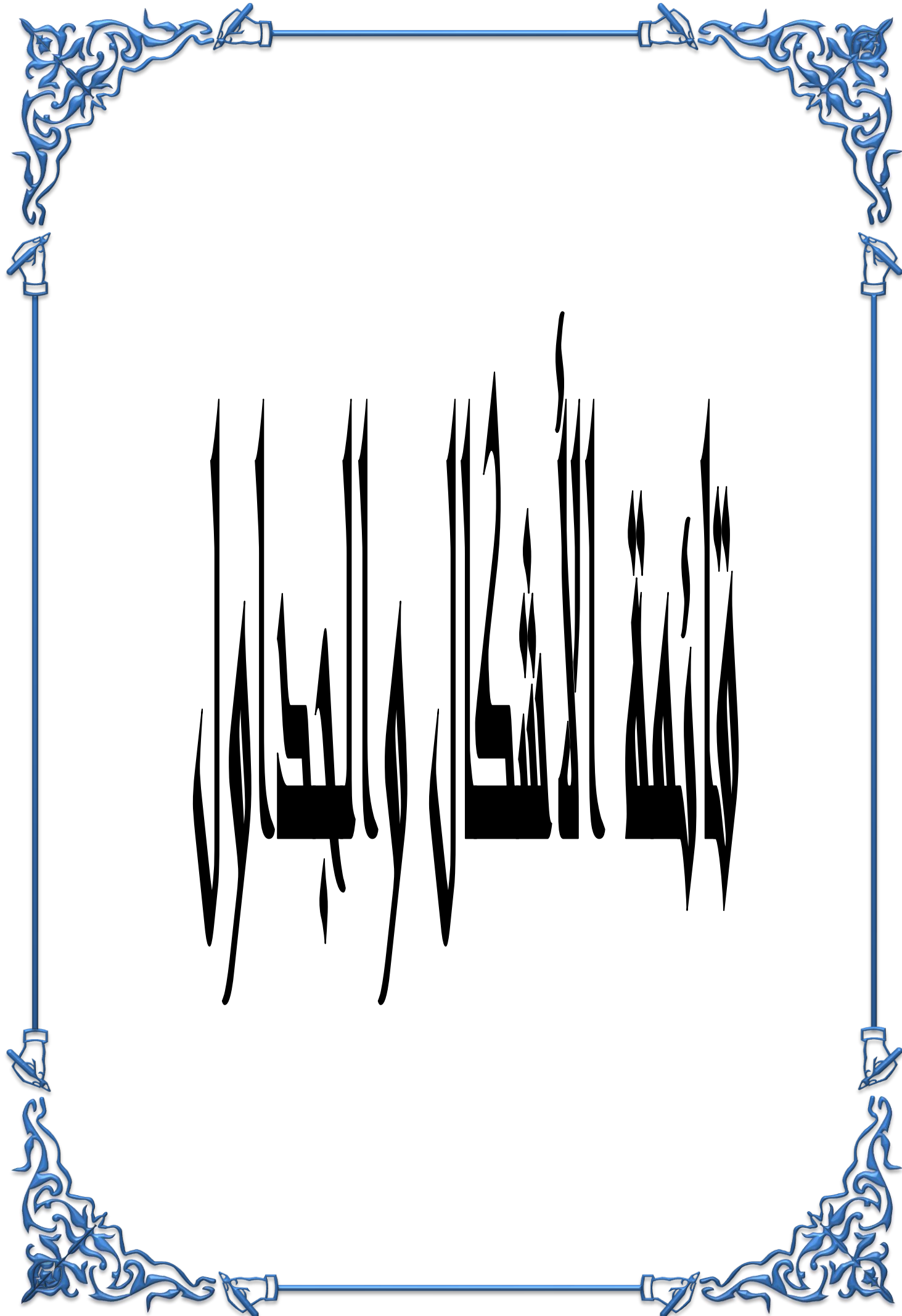


قائمة المحتويات

	كلمة شكر
أ - ب	مقدمة
الصفحة	الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
4	1- أساسيات التكوين المتواصل
07	2- مبادئ عملية التكوين المتواصل
09	3- خصائص عملية التكوين المتواصل
11	4- أهمية و أهداف التكوين المتواصل
12	- أهمية التكوين المتواصل
15	5- علاقة التكوين المتواصل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية
17	6- إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة
23	7- أنواع التكوين المتواصل
26	8- معوقات تطبيق إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات
27	9- أداء الموارد البشرية
28	10- عناصر الأداء
30	11- محددات الأداء الوظيفي
30	12- العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية و أهمية قياسه
30	1-12 العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية
31	2-12 أهمية قياس أداء العنصر البشري
32	13- مفهوم تقييم الأداء
33	14- أهمية تقييم الأداء
34	15- فوائد عملية تقييم أداء الموارد البشرية
35	16- مراحل عملية تقييم الأداء
36	• 1-2 الدراسات السابقة والمثابفة
41	• 2-2 الاستفادة من الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة
42	1- المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة
45	2- الإشكالية

47	3-أهداف الدراسة
47	4-أهمية الدراسة
48	5-فرضيات الدراسة
	الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة
50	1-الدراسة الاستطلاعية
50	2-المجال المكاني والزمني
51	3- المنهج المستخدم
52	4- مجتمع وعينة البحث
52	5 - ضبط متغيرات الدراسة
53	6- أدوات جمع البيانات والمعلومات
54	7- الخصائص السيكومترية للأداة
57	8- الأساليب الإحصائية
	الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها
58	عرض وتحليل النتائج
/68	مناقشة وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات
72	الاستنتاجات العامة
73	الاقتراحات والتوصيات
	الآفاق المستقبلية للدراسة
	المراجع المعتمدة في الدراسة
	الملاحق
	ملخص الدراسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



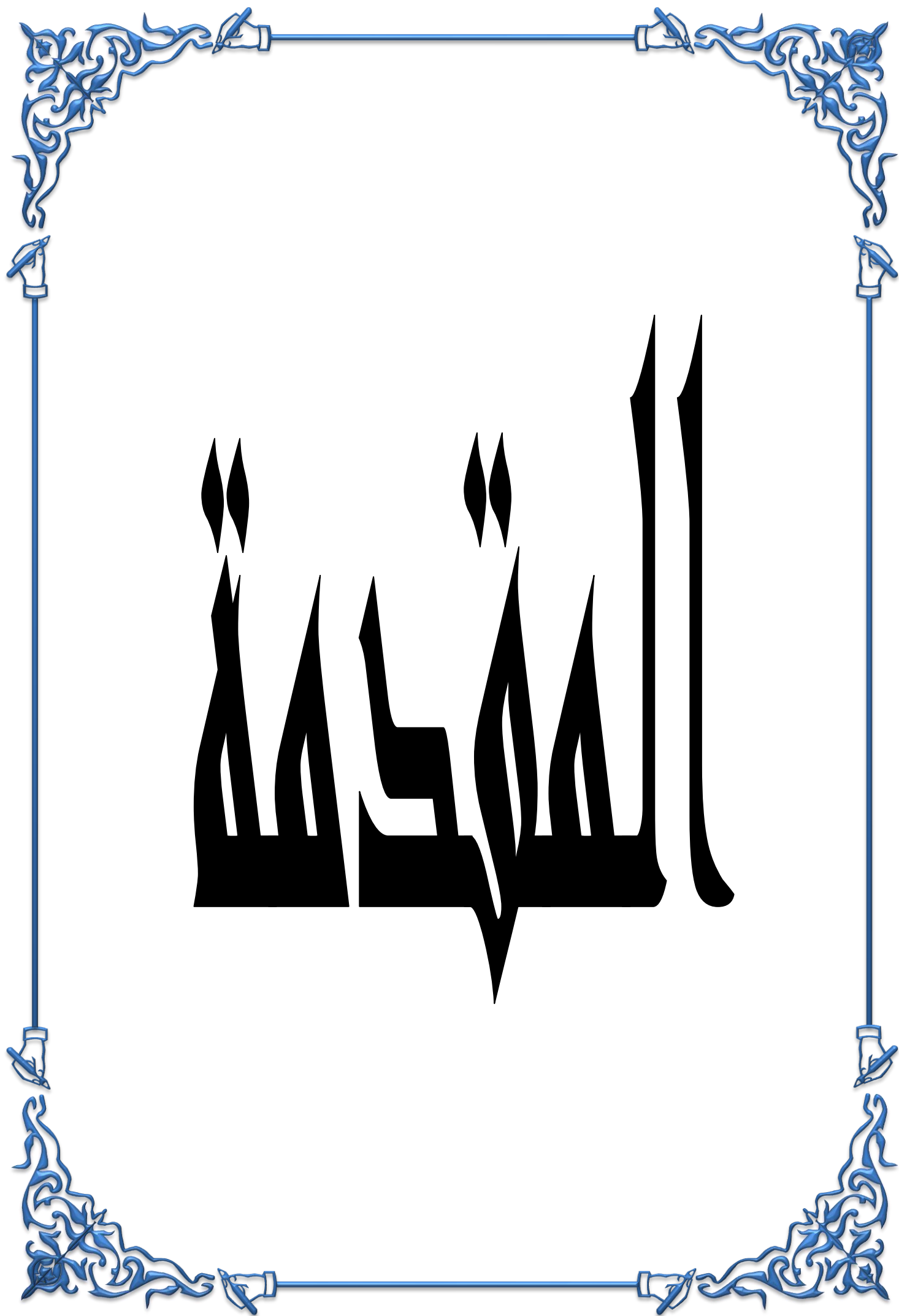
• قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي	54
2	يوضح معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبيان	54
3	يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات لكل عبارة من عبارات المحور رقم (01) (تحديد الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية	56
4	يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات لكل عبارة من عبارات المحور رقم(02) اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية	59
5	يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات لكل عبارة من عبارات المحور رقم(03) تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية	62
6	يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات لكل عبارة من عبارات المحور رقم(04) اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية	65
7	يمثل الجدول رقم(07) مقارنة نتائج الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة)	71

• قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	مكونات نظام التكوين المتواصل	10
2	مصاحبات التكوين للفرد والمؤسسة	15
3	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء	31
4	عملية تقييم أداء الموارد البشرية	35

الله



شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في العلوم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية، وبرز هذا التطور بصورة واضحة في مجال دراسة تخصص الموارد البشرية، وهي الدراسة التي اهتمت بتطوير الموظف كمورد مهم من موارد المؤسسة، فتنمية الموارد البشرية كجزء من العلوم تهتم بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتكوين وتطوير كفاءتهم، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك، فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى ثم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك. (أحمد مخلوف، 2008-2009)

ويعد التكوين المتواصل أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام والأعمال المنوطة بالعاملين في كافة المؤسسات وعلى اختلاف أهدافها، حيث تؤدي إلى اكتساب مهارات وتنمية قدرات العاملين وصقل مواهبهم وتنمية أفكارهم وتكوين ثقافات واعية.

لقد أصبحت العملية التكوينية قضية اقتصادية واجتماعية معاً، لذلك أصبح على المؤسسات أن تلبي حاجياتها من القوة البشرية ذات الكفاءة المطلوبة حتى تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية والنجاح، لذلك بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وتحقيق التميز، فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقاً مع إستراتيجية المؤسسة.

إذن فالتكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف ويدور حول تحسين أداء الأفراد العاملين أي يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه، لذلك فإن التكوين يوفر للمؤسسة فئة متميزة من الموظفين تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة والتحول التكنولوجية الأمر الذي يضمن استمرارية المؤسسة في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها وطلما أن التطور الوظيفي الهدف الذي تسعى إليه جميع العاملين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول إلى شغل مناصب عليا.

ففي هذه الدراسة سنحاول دراسة إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية.

مقدمة

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى جانبين.

الفصل الأول: يتضمن الخلفية النظرية للدراسة التي تناولنا فيها كل من التكوين المتواصل وكذا أداء الموارد البشرية، والدراسات السابقة والمشاهدة

الفصل الثاني: فقد خصص إلى الإطار العام للدراسة، وفيه الكلمات الدالة، الإشكالية، أهداف الدراسة، الأهمية، وفرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: تضمن الإجراءات الميدانية للدراسة وفيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، والأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: فقد خصص لعرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الخامس: فقد تناولنا فيه الاستنتاجات العامة والاقتراحات، المراجع المعتمدة في الدراسة، الملاحق، وملخص الدراسة.

الفصل الأول :

الخطبة النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية

I- التكوين المتواصل:

1- أساسيات التكوين المتواصل:

عند الحديث عن مفهوم التكوين المتواصل تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الخلط بين التكوين وعدة مفردات مشابه له ولهذا سنحاول إيجاد المعنى الحقيقي لكل منها وإزالة هذا الغموض.

أ - مفهوم التدريب:

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون Former ذات المصدر اللاتيني Former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation، ولا بد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغاربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين المتواصل مرادفا لمفهوم التدريب.

ب- التعليم :

التعليم يعني تزويد المتعلم بالثقافة العامة التي تنطلق من الفكرة المجردة، والتكوين المتواصل يعني المهنية والتخصص الدقيق وتنمية المهارة والخبرة، والتدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم مع ضرورة التنسيق بين المرحلتين واعتبار كل منهما يكمل الآخر(صالح سعيد عودة، د ت، ص 227).

ج-التعليم والتدريب المهني (VET) Vocational Education & Training:

- هو التعليم والتدريب بغرض تزويد الناس بالمهارات القابلة للتطبيق (بالكفاءة)

- هو نظام يستخدم لتقديم التعليم والتدريب، ما يسمح بتزويد الناس بالكفاءات المطلوبة

من المتوقع أن يحقق نظام التعليم والتدريب المهني (VET) الأغراض الآتية:

أ- إعداد الناس لحياة العمل:

وذلك بتزويد الناس بالمعارف والمهارات الضرورية لدخول المهنة أو العمل، وهو ما يسمى بالتعليم والتدريب المهني الأولي (initial VET) يتم هذا النوع من الإعداد في نطاق نظام التعليم.

ب- إتاحة المجال للناس لتحديث معارفهم ومهاراتهم أو زيادة حجمها أو رفعها لمستوى أعلى أو تبديلها:

وهو ما يسمى بالتعليم والتدريب المهني المستمر (Continuing VET). يتم هذا النوع من الإعداد في نطاق المؤسسات التعليمية أو داخل المؤسسات أو لدى الجهات المختصة.

ج- التأهيل:

يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية ويختلف عن التكوين المتواصل كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

د- التنمية الإدارية:

التنمية الإدارية تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع، والعمل على أمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، فالتنمية إذن تعني التحسين في المقدرة الإدارية، ونعني بالمقدرة الإدارية المقدرة على اتخاذ القرارات والمقدرة على الاتصال والمقدرة على القيادة (صالح الشناوي، 1999، ص 161).

هـ- الإعداد:

إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يتدأ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد، ويشمل الإعداد تزويد المتكون بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.

ولتوضيح أكثر لمفهوم التكوين المتواصل يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

1- تنمية المعارف والمعلومات لدى المتكون: ومن بينها:

- معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها

- معلومات عن إجراءات ونظم العمل ب المؤسسة
- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل
- 2- تنمية المهارات والقدرات للمتكون: ومن بينها:
 - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
 - المهارات القيادية (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 208)
 - القدرة على تحليل المشاكل
 - القدرة على اتخاذ القرارات
 - المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات
 - القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
 - المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة
- 3- تنمية الاتجاهات للمتكون: ومن بينها:
 - الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة
 - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل
 - تنمية الروح الجماعية للعمل
 - تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء والزملاء
 - تنمية الشعور بالمسؤولية
 - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
 - تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعمالين

ومن هنا يمكن أن نصف التكوين المتواصل بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التكوين المتواصل عما كانوا يتبعونه قبل

التكوين وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمؤسسة.

2- مبادئ وخصائص عملية التكوين المتواصل:

بما أن التكوين المتواصل عبارة عن عملية مستمرة تسعى إلى إكساب الأفراد مهارات وتقنيات حديثة من خلال البرامج التكوينية المستمرة التي تعتمد على مبادئ وإجراءات عامة وأساسية، كما يجب الاعتماد على أساليب فعالة لنجاح عملية التكوين المتواصل.

2-1- مبادئ التكوين المتواصل:

حتى تكتسب البرامج التكوينية درجة من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، وهذه الأخيرة ما هي إلا قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها كمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي: (راوية حسن، 2000، ص 170).

2-1-1- الفروق الفردية Individuel Différences:

أي لا بد من القائمين بالتكوين المتواصل أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.

2-1-2- الدافعية Motivation :

لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد، فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنوع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، المسؤولية والإنجاز، وإذا كان برنامج يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد، فمثلا الفرد ذو مستوى المهارة المنخفض، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكّنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي (راوية حسن، 2000، ص 170).

2-1-3- الاختيار الدقيق للمتكونين:

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تكوينية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخريين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

2-1-4- متابعة المتكون بعد عملية التكوين:

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التكوين المتواصل عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين (صالح عودة سعيد، 1994، ص 233-235).

2-1-5- ضرورة الممارسة العملية للمتكون:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

2-1-6- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمتكون (عبد الغفار حنفي، 2002، ص 161).

2-2- خصائص عملية التكوين المتواصل:

يلاحظ من خلال عرض التعريفات للتكوين المتواصل أن له مجموعة من الخصائص:

2-2-1- التكوين المتواصل نشاط رئيسي مستمر:

فالتكوين ليس أمر كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه (خيري خليل الجميلي، 1998، ص 94-95).

وهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة بل نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

2-2-2- نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل -من وجهة مدخل النظم-، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي: (علي السلمي، د ت، ص 356-357)

-التكامل في مدخلات التكوين: أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي (الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).

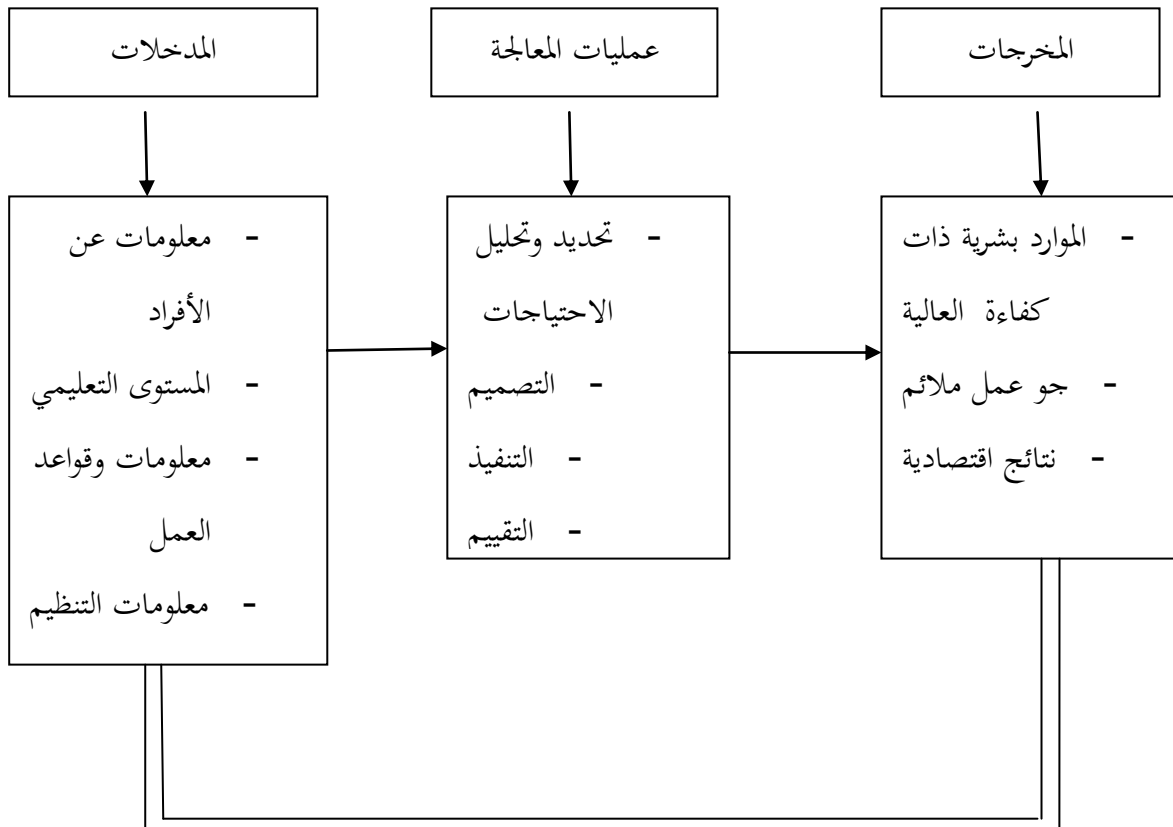
-التكامل في الأنشطة التكوينية: وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوصيف الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونات والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني، وتقدير كفاءته والعائد منه).

-التكامل في نتائج التكوين: فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية.

وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلاً على مجرد إنتاج عدد كبير من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

وفيما يلي الشكل الذي يوضح مكونات نظام التكوين:

الشكل رقم (01): مكونات نظام التكوين المتواصل



المصدر: (علي السلمي، د ت، ص 21).

2-2-3- النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال الموظفين في العمل الذين سوف يقومون به بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

2-2-4- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضه للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهارته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها (علي السلمي، د ت، ص 357-358).

وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل مستحدث وجديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

2-2-5- الشمولية:

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد (أحمد عادل راشد، 1981، ص 183). فالعامل أياً كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضاً تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

3- أهمية وأهداف التكوين المتواصل:

تعد الموارد البشرية المؤهلة والمكونة أهم العناصر الأساسية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعد مستوى ونوعية تلك الموارد أحد المحددات الرئيسية لزيادة الإنتاجية، وتحقيق الرفاهية إلى الحد الذي يمكن معه القول أن نجاح التنمية بجناحيها الاقتصادي والاجتماعي مرهون أصلاً بمدى التقدم في مؤسسات التعليم والتكوين، إذا يعتبر التكوين في إطار التربية المستمرة بذرة التنمية وثمرتها في آن واحد (سعد طه علام، 2003، ص 73).

واستنادا إلى المدخل الاستراتيجي يجب الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد من خلال عملية التكوين المتواصل ومنها فإن التكوين المهني المتواصل وجد أساسا لتحقيق عدد من الأهداف التي تنصب أساسا في إطار تحقيق تنمية المجتمع.

3-1- أهمية التكوين المتواصل:

تتضح أهمية في المؤسسة من عدة زايا أهمها: (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص 132)

- أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

- أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواجبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل (Bruno herniet, 1985, P54-56).

3-2- أهداف التكوين المتواصل:

يعتبر التكوين المتواصل أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

3-2-1- بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين المتواصل إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي (عبد الغفار حنفي، 1996، ص 156-157):

- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.

-تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

-يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رقم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي الاحتياجات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم. فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم. إضافة إلى ذلك، التكوين المستمر باختلاف أنواعه والفئات المهنية التي تحتاجه:

-يقضي ويحارب الطابع الجامد أو الانغلاق نتيجة للأعمال الروتينية والمتكررة
-يحقق المواكبة والتأقلم مع مختلف التغيرات والتطورات الكمية والنوعية
-وسيلة للحصول على الترقيات وبالتالي تحسين الوضعية الاجتماعية والمركز
-يخفف التكوين الفجوة بين التغيرات التقنية وتلك التي تمس باقي الجوانب اللامادية وبالتالي يحقق ربحاً في الوقت والجهد بعيداً عن الهدر الاقتصادي. (C.N.E.P.D, 2003, P6)

3-2-2- بالنسبة للموارد البشرية:

يحقق التكوين فوائد للأفراد العاملين بالمؤسسة منها: (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص 133-134).
-يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

-يساعد العاملين التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
-يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
-يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
-يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
-يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
-يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز

- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

3-2-3- في تطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التكون الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية: (سهيلة محمد عباس، 2000، ص 110)

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

وعليه فإن التكوين المتواصل لا يستهدف توفير الخبرات والمهارات للأفراد فحسب، بل يعمل على غرس الشعور في نفوسهم بالرغبة لتحسين استخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم على نحو أكثر فاعلية ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الكامنة وإعدادها لمسؤوليات أكبر وأهم، وهذا يتطلب التخطيط المسبق في ضوء الأهداف التي تسعى إلى إحداث تعديلات في سلوكياتهم من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وترجع ضرورة الاستثمار في التكوين المتواصل إلى عدة أسباب أهمها:

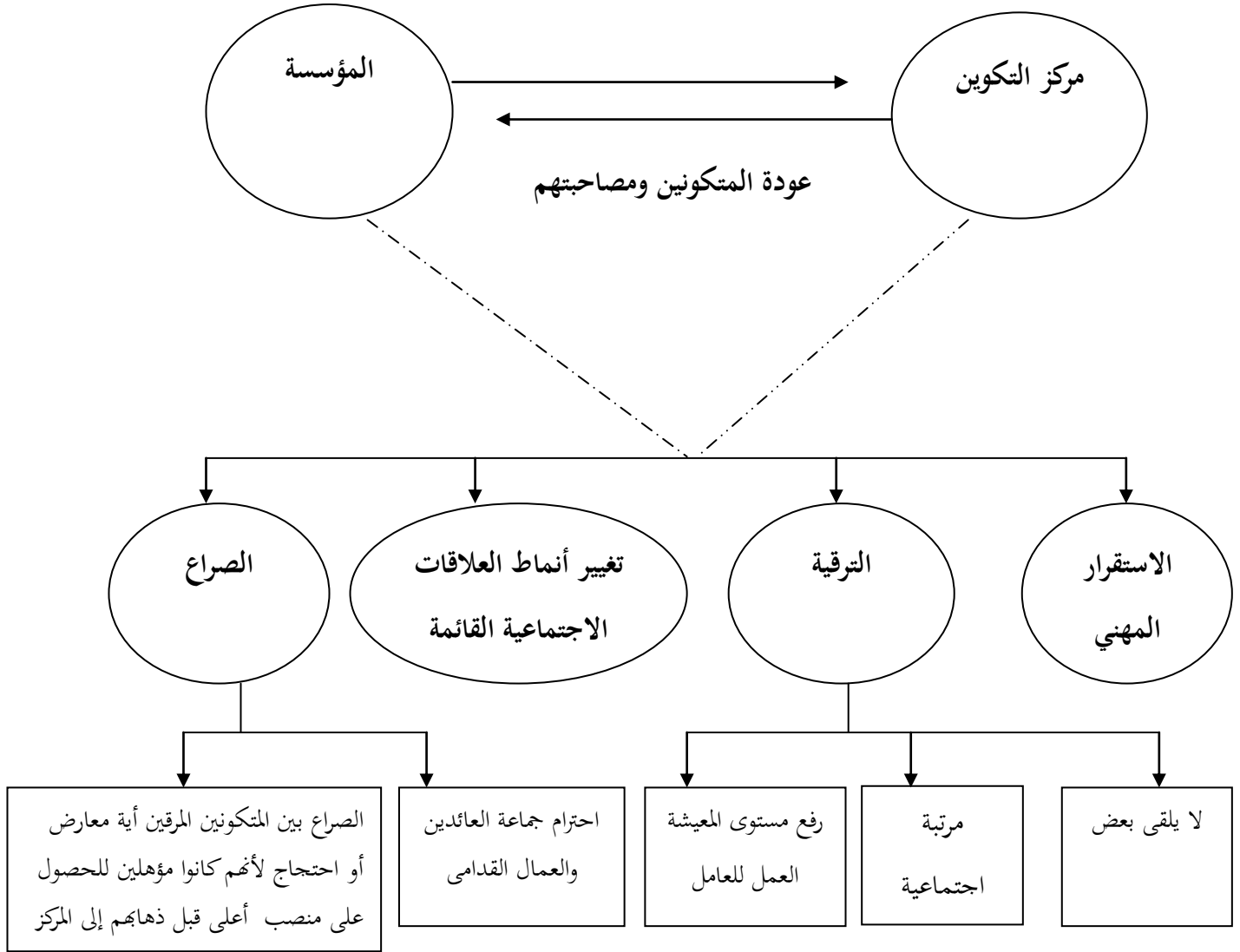
- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.....

- المنافسة الداخلية والخارجية: وقد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.

- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة

والشكل رقم (02) يبين مصاحبات التكوين للفرد والمؤسسة.

إرسال المتكويين لتنمية معارفهم وقدراتهم



المصدر: (علي غربي، بلقاسم سلاطينية، 2000، ص 210).

4- علاقة التكوين المتواصل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:

إستراتيجية التكوين المتواصل يجب أن لا تدرس كمنشآت أ وظيفة مستقلة عن باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو نظام يؤثر ويتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وبقية أنشطة الموارد البشرية الأخرى، وبالتالي سنتطرق هنا إلى عرض علاقة التكوين المتواصل مع أنشطة الموارد البشرية.

4-1- علاقة التكوين المتواصل مع تخطيط الموارد البشرية:

يعتمد تقرير احتياجات المؤسسة من التكوين والتنمية بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج تخطيط الموارد البشرية، التي تحدد عادة في ظل أهداف وخطط، المؤسسة من أفراد القوى العاملة، من حيث العمل والمهارة والتخصص.

إن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويراد استقطابها وتعيينها في المؤسسة لا شك أنها تحتاج إلى تكوين وتأهيل لتتسلم أعمالها وتقوم بها بنجاح، يتضح إذن أن أهداف خطط التكوين المستقبلية للعمالة الجديدة التي يراد استخدامها يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطي التكوين المتواصل وتخطيط الموارد البشرية وخاصة عندما تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ماهرة أو مؤهلة لا تحتاج إلى تكوين متواصل بشكل كبير.

4-2- العلاقة مع قياس وتقييم الأداء:

تتقرر احتياجات تكوين وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المؤسسة عادة ولجميع المستويات الإدارية، على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم أداء العاملين فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال فترة القياس، مبينة لنا نقاط الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تكوين وتنمية، أم تتطلب تحفيز أم سببها عائد لأمور تنظيمية داخل المؤسسة، إذن فقياس وتقييم الأداء يحدد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة لتكوين وتنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلاً أم لا يحتاج، بالتالي نجد أن العلاقة بين نشاطي التكوين المتواصل وقياس الأداء علاقة مباشرة أيضاً.

4-3- العلاقة مع الاستقطاب:

من الواضح أنه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة مؤهلة للعمل في المؤسسة، العكس إيجاباً على المؤسسة، وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته على الوجه الأكمل، سينعكس أثره إيجاباً على نشاط التكوين والتنمية والعكس من ذلك صحيح. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 225-

4-4- العلاقة مع التعويض:

إنه لمن المهم أن تكون المكافآت مربوطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل لأن هذا يعد حافزا للأفراد ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره، وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التكوين بالنسبة لهم وإن استخدام الحوافز في مجال التكوين والتنمية ليس مهما فقط من أجل جعل العاملين يقدمون على الدخول في البرامج التكوينية عن قناعة، بل أيضا من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج، فالعاملون سيرجعون إلى مستوى أدائهم القديم إذا لم تتم مكافئتهم. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 225-226)

4-5 علاقة التكوين المتواصل بتحليل الوظائف **Relation to job analysis**:

إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التكوين المتواصل يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازميتين لحصول الموظف على الترقية والتي يمكن للبرامج التدريبية وتزويد المكونات بها وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التكوينية. (مصطفى نجيب شاويش، 1996، ص 233)

5- إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة

يمر التكوين المتواصل بعدة مراحل هي:

5-1- تحديد الحاجات للتكوين بدقة:

حتى يكون التكوين مهما وفعالا، لابد أن يساهم من جهة في تحقيق تطلعات العاملين، ومن جهة أخرى لابد أن يستجيب للأهداف التنظيمية الإنتاجية أو غيرها، المهم أنها ذات مردودية، وعليه فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة لتذليل صعوبات معينة. (Soyer, Jacques, 2003, P135)

وتلجأ التنظيمات إلى التكوين كإجراء علمي مهما لتحفيز العاملين نحو أفاق مهنية أفضل وذلك بدل اللجوء إلى كفاءات من خارجها قد يتطلب نفقات إضافية غير متوقعة كما يؤدي إلى إحباط العاملين بداخلها نظرا لاحتمال شعورهم بالدونية عند استخدام من يقوم بعملهم ولو مؤقتا. (M DeGuy, 1989, P 22)

هناك ثلاثة أساليب لتحليل وجمع المعلومات عن حاجات التنظيم إزاء التكوينات سواء تلك المقترحة والمطلوبة من قبل المسؤولين (الرؤساء) أو العاملين:

أ- **التحقيقات الرسمية وغير الرسمية:** وذلك من خلال فتح نقاشات غير رسمية بين مختلف مستويات التنظيم وأقسامه بالاعتماد على استمارات، مقابلات نصف موجهة، كذا تكوين خانة منسق للسلوكات.

ب- **اللجوء إلى عمليات أخرى لتسيير الموارد البشرية:** التوصيف الدقيق لمناصب العمل واللجوء إلى عملية التقييم يسهل الحصول على المعلومات اللازمة حول الحاجة الفعلية إزاء التكوين كما وكيفا.

ج- **المصادر المعتمدة على مؤشرات السلوك:** فسلوك العاملين داخل التنظيم له مؤشرات يمكن أن تكون دالة على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية في مختلف الأقسام وعلي سبيل المثال نجد مؤشر التغيب، حوادث العمل، نقائص في السلع أو الخدمات، رداءة الإنتاج ونقص المردود.

ويرى وليام ترسي أنه توجد أربع طرق لتحديد الاحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة، وهي:

- تحديد احتياجات المنظمة.

- تحديد احتياجات الجماعة.

- تحديد احتياجات العامل.

- تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة. (وليام ترسي، 1990، ص 214)

أ- **تحليل الاحتياجات علي مستوى المؤسسة:**

لما كانت إستراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية لا بد من قيام إدارة البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة-البشرية والمالية- في تحقيق تلك الأهداف.

وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة.

- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها.

- دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.

- تعديل معدلات الكفاءة.

- تحليل المناخ التنظيمي.

- دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل.

ب-تحليل احتياجات الجماعة:

تعتبر عملية تحديد احتياجات الجماعات من التكوين أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد احتياجات المنظمة، وذلك نظراً لكونها أكثر محدودية وارتباطها بمستويات وظيفية معينة أو فئات معينة من العاملين وتنتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التكوين التي تستهدف تكوين روح الفريق وتمارين توضيح الأدوار والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل الإبتكاري للمشكلات والتخطيط التنفيذي.

ج-تحليل العمليات أو الوظائف:

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح (محمد جمال برعي، 1970، ص 412) ويتناول موضوعات معينة مثل المعرفة والمهارة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نلجأ إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي للوظيفة- فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء بشأن أي عامل من العاملين القيام به- أما الخطوة التالية فهي الأصعب لأنها تتناول ترجمة كل متطلب من متطلبات المهنة على حدى إلى جزء من المعارف أو المهارات التي يمكن أن نضمناها في برنامج تكويني. (رونالد ريجير، 1999، ص194)

ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

-مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة.

- الأداء الفعلي للوظيفة.

- المشاهدة.
- المقابلة.
- الاستقصاءات.
- المفكرة اليومية.
- آراء الخبراء.
- تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

د-تحليل احتياجات العامل:

ونقصد بتحليل احتياجات الفرد قياس أدائه في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين ونوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها، تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني له، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تتبع من عمل الموظف كما هو حالياً أو بعد أن تلحقه التطورات -أي ما سيكون عليه العمل- والواجبات المحتملة تكليفه بها مستقبلاً،

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة نقوم بدراسة من عدة جوانب(علي محمد عبد الوهاب، 1981،

ص 78).

أ-المواصفات الوظيفية: فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

ب-الخصائص الشخصية: وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعليم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع الاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

ج-الجوانب السلوكية: ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ودرجة الانسجام هذه العلاقات.

5-2- تخطيط وتصميم برنامج التكوين:

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة.

«تصميم البرنامج التكويني عملية تعني بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج». (مؤيد سعيد سالم، 2002، ص 138)

فتصميم البرنامج التكويني يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين فالأدوات المساعدة فيها وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج. وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات هامة هي: (علي السلمي، د ت، ص 366-376)

5-3- تحديد أهداف البرنامج التكويني:

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية وأهداف التكوين هي:

أ- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

ب- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج ليكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.

ج- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

5-4- تحديد الموضوعات التكوينية:

ويقصد به الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التكوينية ويكون هذه بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها والتي مكنت من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظمي ومن ثم تسهم في تحديد ما يجب أن يعمل التكوين لكي يتجاوز تلك المشاكل أو الأخطاء.

ويسترشد المخطط التكويني في تحديده الموضوعات التكوينية بآراء الرؤساء والمشرفين كما يأخذ في اعتباره عددا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل مثل الغياب وإصابات العمل والخلافات والمنازعات والشكاوى والتظلمات ودوران العمل ومعدلات جودة الإنتاج، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجرد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التكويني السليم، ويجب مراعاة في تحديد موضوعات التكوين ما يلي:

أ- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:

حيث تختلف درجة العمق والشمول، التي تعرض بها الموضوعات، ويقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتكويين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية وتمثل هذه العوامل في المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، درجة التخصص الوظيفي، متطلبات الوظيفة الحالية ونوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها الأفراد في العمل.

ب- إعداد المادة التكوينية في صورتها النهائية:

إن جانبا كبيرا من نجاح العمل التكويني يتوقف على توفر المادة التكوينية في صورة مناسبة لاحتياجات المتكويين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها.

ويقصد بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا. (علي السلمي، د ت، ص 378)

ج-تحديد التابع المنطقي في عرض الموضوعات:

تقوم فكرة التابع المنطقي للموضوعات على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية وترتبط جميعا بمنطق واضح محدد، ويخضع تحديد التابع المنطقي للموضوعات في البرامج التكوينية لعدد من القواعد المتفق عليها أهمها أن يبدأ الموضوع من مدخل عريض يستهدف طرح الفكرة أو المفهوم بشكل سريع ثم عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقي.

د-اختيار أسلوب التكوين المناسب:

وهو الطريق الذي يستخدم لنقل التكوينية من المكون إلى المتكون بصورة تنتج الأثر المطلوب، وتختلف هذه الأساليب حسب موضوع التكوين، المكونين والهدف من العملية التكوينية ويمكن أن نوضح ذلك فيما يلي:

6-أنواع التكوين المتواصل:

هناك أنواع للتكوين المتواصل منها ما هو عام وشامل ومنها ما يؤدي في مقر العمل نفسه ومنها ما يؤدي خارج مقر العمل وقد يتخذ شكل التكوين لرفع المستوى أو العلمي في مكان العمل الذي يزاوله ثم يعود للدراسة لفترة أخرى ويتخذ شكل إعادة التكوين الذي يهدف إلى إكساب معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفية تختلف عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التكوين فيها. (نادر أبو شيخة، 2000، ص 266)

وقد أشير في توصية مكتب العمل الدولي (BTT) رقم 117 في مادته 22 ونصت على أنه «يجب أن توفر دراسات تكميلية لجميع الذين يرغبون في تحسين معارفهم الفنية أو التجارية تسهيلا لترقيتهم، وبالتالي لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية التدريب لرفع مستوى المهارة من البرامج القصيرة التي تعطي للعمال في مراكز التدريب المهني الحكومية أو في المعاهد الفنية لإعدادهم لبعض المهن الخاصة بهم، كما يستخدم التدريب في الصناعة من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة عدد العمال المهرة أو المتوسطي المهارة عن طريق رفع مستواهم المهني» (زيدان عبد الباقي، 1974، ص 232).

ويتخذ التكوين المهني المتواصل ما قسم نوع الوظيفة التي يقوم بها العامل ومنها ما هو حسب المكان الذي تتم فيه عملية التكوين: (أحمد ماهر، 2003، ص 69)

6-1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ- بغرض تجديد المعرفة أو المهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينهما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلي سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعولات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور وحفظ المستندات يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

ب- التكوين بغرض النقل والترقية

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق يتطلب التكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرفة أي ترقية العالم من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة.

ج- التكوين للتهيئة للمعاش

في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العامل من كبار السن للخروج على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج عن المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أحر غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

6-2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

أ- تكوين مهني:

يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.

ب- تكوين مهني وفني عالي:

يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ج- تكوين للإشراف والإدارة وللأعمال المالية:

ويختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.

د- تكوين تخصصي:

يختص بتكوين بعض الأفراد على التخصصات الفنية مثل تبسيط العمل، فن البيع، العلاقات العمالية، الأمن الصناعي...، وكلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات (عبد الرحمن محمد عيسوي، 2003، ص 69).

6-3- أنواع التكوين حسب مكانه:

أ- التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخلها سواء بمكونين من داخلها أو من خارجها والتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

ويحدث التكوين الداخلي وهو الذي يتم في موقع العمل وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمكون أن يقلد مكونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

ب- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

-شركات التكوين الخاصة:

على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

-برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة. (أحمد ماهر، 2003، ص 327-328)

7- معوقات تطبيق إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات:

- إذا كانت مهمة مسئولي التكوين حيوية وضرورية للفرع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها وتحول دون إمكانية تنفيذ برامجها، ويمكن توضيح هذه المشكلات والمعوقات في:
- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولى.
 - عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسئول التكوين.
 - اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها. (غياث بوفلجة، 2002، ص 77-78)
 - عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
 - هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله هذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى أن النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
 - عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو أنهم غير قادرين على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات وفهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجيته وأصوله العلمية وفلسفته ومبادئه العلمية وأدواته وأساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.
 - عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية، جمود القوانين والتشريعات، عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتكوين وضعف الإمكانيات المالية المتاحة.

- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.

- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين. (خيرى خليل الجميلي، 1998، ص 107-109)

- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن وظيفة التكوين المتواصل من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فهو هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التكوين المتواصل لا يهم المؤسسة لوحدها بكل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الفرد.

فالتكوين المتواصل كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين المتواصل على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء سلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء يمكن العاملين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

II- أداء الموارد البشرية:

1- مفهوم أداء الموارد البشرية:

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لتوضيح هذا المفهوم:

تعددت التعريفات للأداء نذكر منها:

-**التعريف الأول:** يعرف الأداء على أنه "هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته". (أنور أبو موسى ويحيى كلاب، 2011-2012، ص 30)

-**التعريف الثاني:** يعرف أيضا على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص 44)

-**التعريف الثالث:** يعرف الأداء بأنه "النتاج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

-**التعريف الرابع:** كذلك يعرف على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة". (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص 93)

-**التعريف الخامس:** وهو كذلك "النتاج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء". (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009، ص 64)

-**التعريف السادس:** ويعرف أيضا على أنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة". (عبد الفتاح خليفات، 2010، ص 606)

على الرغم من مكن اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي: (عبد الله حمد محمد الجساسي، 2010-2011، ص 106)

1-الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

2- الوظيفة: وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.

3-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمي) إلى كفاءة الأداء.

2- عناصر الأداء:

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتمثل عناصر الأداء في: (أسعد أحمد عكاشة، 2008، ص 34)

2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-2- نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-3- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

2-4- المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في:

أ- كفايات الموظف:

تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفة):

وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم:

وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجية والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

3- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن

الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد.

- القدرات.

- إدراك الدور (المهام).

يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

4- العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية وأهمية قياسه:

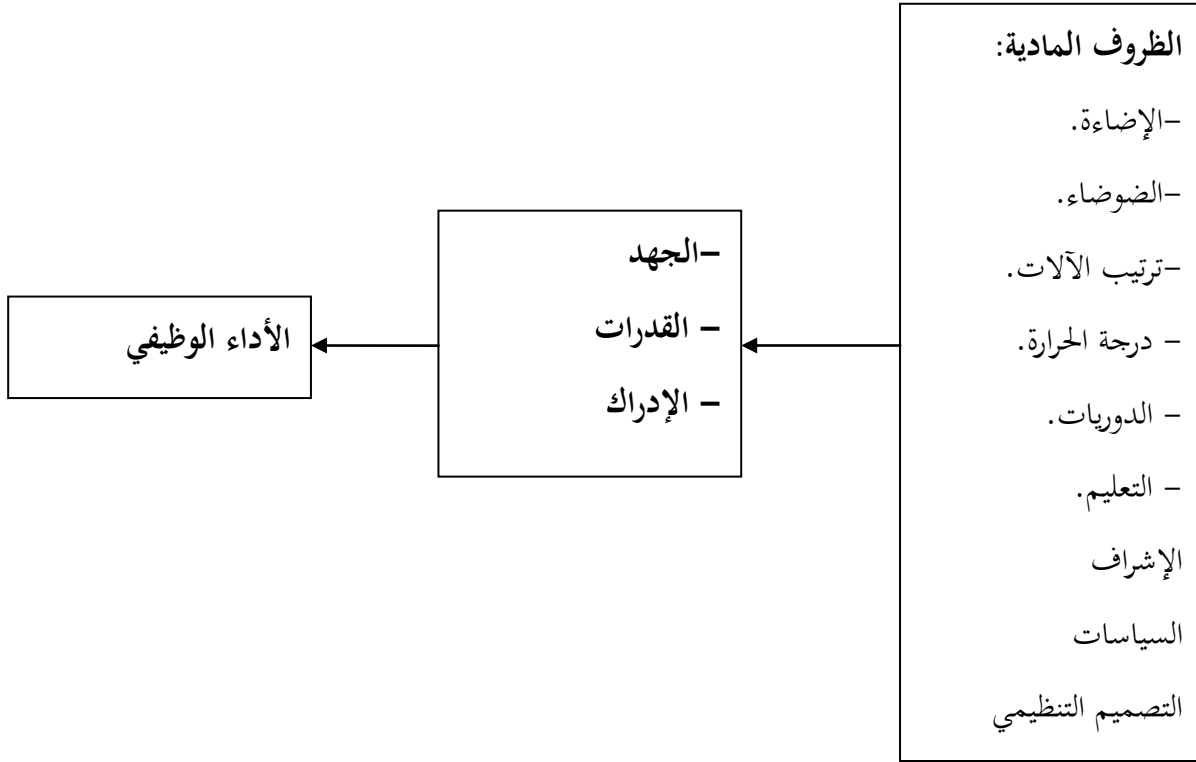
هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعداد، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل.

4-1- العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

يمكن تمثيل العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في الشكل التالي: (أسعد أحمد محمد عكاشة،

2008، ص 36)

الشكل رقم (03): يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء.



4-2- أهمية قياس أداء العنصر البشري:

يمكن بيان أهمية قياس أداء الموارد البشرية من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- الترقية والنقل:

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

ب- تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ج- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

5- مفهوم تقييم الأداء:

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة.

إن تقييم الأداء الذي تدعوا له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

وهناك عددا من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء نذكر منها ما يلي:

-التعريف الأول: يعرف الكبيسي تقييم الأداء على أنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".

- التعريف الثاني: كما عرف علاقي تقييم الأداء بأنه: "العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم". (عبد الله حمد محمد الجساسي، 2010-2011، ص 108).

-التعريف الثالث: يعرف أيضا على أنه "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية". (راوية حسن، 2003، ص 208)

-التعريف الرابع: تقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا". (مصطفى محمد أبو بكر، 2003/2004، ص 328)

6- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

- باستطاعتنا تفهم أهمية أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:
- تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة لدى صلاحيتها. (بوطورة أكرم، 2012، ص 07)

7- أهداف تقييم الأداء :

- يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على مستوى كل فرد، وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة، وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات من يحتاج لذلك من العاملين، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفق أسس علمية موضوعية، فضلا عن تحقيق الأهداف الفرعية التالية: (عبد المجيد آل الشيخ، د ت، ص 47)
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- وسيلة إستراتيجية توضح المطلوب من العاملين وفق معايير محددة.
- تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.
- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء، لدعم نواحي القوة وعلاج أوجه الضعف.
- البحث عن الوسائل العلمية لتحسين الأداء.

8- فوائد عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تنحصر أهم فوائد تقييم الأداء فيما يلي: (حمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، 2006، ص 58)

8-1- رفع الروح المعنوية:

ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.

8-2- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل ويبدلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

8-3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

8-4- الرقابة على الرؤساء:

يتيح تقييم الأداء فرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

8-5- استمرار الرقابة والإشراف:

يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص للتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.

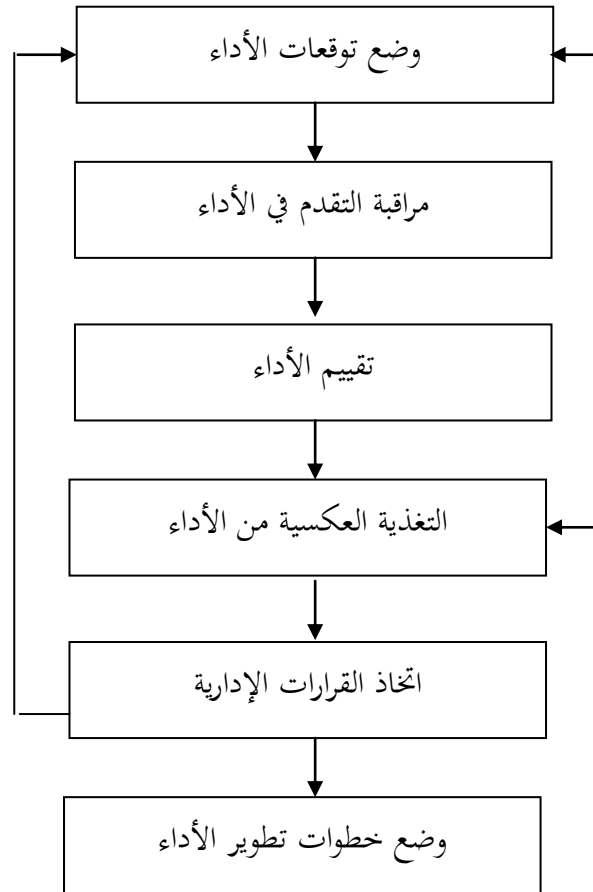
8-6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

تعد عملية تقييم الأداء اختباراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم بما يشير إلى مستوى الأداء.

9- مراحل عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل الموالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي. (الهيبي خالد، 2003، ص38)

الشكل رقم (04): يوضح عملية تقييم أداء الموارد البشرية (الهيبي خالد، 2003، ص 38)



ثانيا: الدراسات السابقة والمشابهة.

الدراسة (1): دراسة الطالب ناصري شمس الدين من جامعة منتوري -قسنطينة- وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي عام 2010 م بعنوان " إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري " .

هدفت الدراسة إلى تحليل الإستراتيجية المتبعة في مجمل التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، واختار قطاع الشباب والرياضة مديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، وكان التساؤل العام لدراسته على النحو التالي: "هل تتلاءم إستراتيجية التكوين المحددة من طرف مديرية الشباب والرياضة لفائدة إطارات الشباب مع التطورات التي تحدث في المجتمع " و يتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:

1- ما هي الاستراتيجيات المتبعة من طرف مديرية الشباب والرياضة في مجال التكوين ؟

2- ما مدى تأثير برامج التكوين على المردودية الميدانية للإدارات البيداغوجية ؟

3- كيف يتم التكوين ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان ليخلص الباحث في الأخير إلى الدور الهام الذي يلعبه التكوين في تطوير مستوى الفرد والمنظمة وضرورة مواكبة سياسة التكوين التطورات الحاصلة في المجتمع، وأوصى الباحث ب:

-تقييم جاهز التكوين الحالي بالنظر إلى نقاط قوته و ضعفه .

-مراعاة التغيرات و التطورات الحاصلة في المحيط .

-ضرورة إدراج الحركة الجموعية كمتغير أساسي في كل نماذج التكوين .

-إعادة النظر في الطرق التقليدية لرسكلة الإطارات البيداغوجية .

-تعميم و توسيع عملية التكوين المستمر وتحسين المستوى لفائدة جميع الأسلاك كل حسب اختصاصه وفقا للنصوص التنظيمية .

-العمل على أن تكون الدورات التكوينية المنظمة لفائدة المستفيدين من ترقية داخلية إلزامية لتتأقلم مع متطلبات المنصب الجديد .

-تمكين الإطارات البيداغوجية -مربي و مربي مختص- من الاستفادة من دورات تكوينية في الخارج قصد توسيع معارفهم و الإطلاع على المستجدات المعرفية بالخارج .

-رفع الاعتمادات المالية المخصصة للتكوين .

-إحداث هيئة وطنية تشرف على التوثيق والتكوين عن بعد .

الدراسة (2): دراسة الطالب خليل بورنان من جامعة المسيلة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة وتسيير رياضي سنة 2013-2014 بعنوان " دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية" وكانت مشكلة الدراسة كالتالي : هل تساهم البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين في الإدارة الرياضية بالجزائر ؟

وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية أخذت عينة منه بطريقة عشوائية قدر عددها 130 فرد وزع عليهم استبانته مكون من جزأين الجزء الأول اشتمل على معلومات أولية تتعلق بعينة الدراسة وجاء فيها بيانات تتعلق بالسن، الجنس، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها، الخبرة، المستوى الدراسي، الشهادة المحصل عليها، أما الجزء الثاني فتكون من 43 عبارة كل عبارة تحتل خمس درجات من حيث الموافقة بشدة و الموافقة والحايد وغير الموافق وغير الموافق بشدة موزعة على خمسة محاور وتم إتباع خطوات المنهج الوصفي لمعالجة إشكالية الدراسة ومن خلال تحليل نتائج الدراسات تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نورد أهمها :

-البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية .

-إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية -التدريبية-

-لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية .

-قلة التنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التكوين .

-هناك مجموعة من المعوقات التنظيمية والشخصية التي تحد من رفع كفاءة مستوى العاملين الخاضعين للدورات التدريبية أثناء العمل في ومن بين تلك المعوقات نورد منها ما يلي غياب المحفزات المالية للموظفين الذين يستفيدون من الدورات التكوينية .

-غياب القناعة بفائدة التدريب لدى الجهات المكلفة بالتدريب .

- عدم توافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية .

الدراسة (03): حيث قامت الطالبة "سيباني فوزية" بإجراء دراسة نيل شهادة ماجستير تحت عنوان "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير السلوك التنظيمي"، كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور البرامج التدريبية في إحداث السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن.

تساؤلات الدراسة : ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن .

المنهج المتبع : لقد اتبع الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهر كما هي في الواقع.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة عدد من أعوان الأمن البالغ عددهم 115 عون تم اختيارهم بطريقة عشوائية .
الأدوات المستخدمة: لقد استخدمت الباحثة أداة الاستبيان .

أهم النتائج المتحصل عليها: يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لمجالات إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي .

يرى أعوان الأمن أن للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي .

الاقتراحات المتوصل إليها:

- استخدم أحسن وسائل التكوين و التركيز على التكوين المتواصل.

-تحقيق نوع من العدالة في المنظمة م خلال دعوة المسؤولين عن قيادة الأمن إلى توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع .

- تبني المسؤولين عن قطاع الأمن مبدأ تحسين فرص الترقية بالمنظمات الأمنية .

الدراسة (4): دراسة لحسن بوعبد الله 2001 بعنوان "حتمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية و تنميتها في ظل المتغيرات الاقتصادية.

وهي دراسة أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر قصد تسليط الضوء على عناصر العملية التدريبية التي تحتاج إلى المزيد من التحسن والتطوير وذا تقييم عملية التدريب بمركز من مراكز التدريب المهني وقد

قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة بلغ عددها 75 فرد من المتدربين بالمركز وجاءت نتائج هذه الدراسات كما يلي:

- التدريب المهني المستخدم بالمؤسسة سونلغاز لا يزال يعاني من بعض الثغرات .
- أما محتوى البرنامج التدريبي فهو يفتقر إلى الانسجام التام والتسلسل المنهجي السليم بين مكوناته ويحتاج إلى الإثراء .
- نستمر الدورة التدريبية أكثر من الحد المطلوب نتيجة طبقات الجانب النظري أكثر.
- اتضح بأن الطرق الحديثة والفعالة لا تستخدم كما يجب نتيجة لضعف الإعداد البيداغوجي للمدرب الذي لا يتمكن في بعض الأحيان من توصيل المعلومة .
- أما فيما يتعلق بتقديم المدرب فقد لوحظ طغيان التقييم التقليدي الذي يستخدم فيه الامتحانات التقليدية والتقارير .

الدراسة الخامسة: تحت عنوان "فاعلية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى"، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس من إعداد مزيان كمال، لعروسي عيسى، زرواطي عبد الحميد .

كان الهدف العام من إجراء هذه الدراسة هو معرفة الفعالية التكوينية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على نجاح المؤسسة الرياضية و كانت التساؤلات الدراسة على الشكل التالي :

الإشكالية : هل لتكوين الموارد البشرية فعالية في المؤسسة الرياضية.

التساؤلات الجزئية :

- هل البرامج التدريبية لتكوين الموارد البشرية فعالية في المؤسسة الرياضية .
- هل خبرة الموارد البشرية فعالية في المؤسسة الرياضية .
- هل كفاءة الموارد البشرية فعالية في المستوى الرياضية .

وقد تم إتباع المنهج الوصفي الذي هو يلاءم هذه الدراسة وقد تم دراسة عينة المتمثلة في الموظفين في المديرية الذي يمثل عددهم 40 موظف وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة.

توصلوا إلى نتائج تتمثل في أن البرامج التكوينية الحالية تساهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين مما ينعكس إيجابيا على مردودية المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة.

*الخبرة الكافية للموظفين تساهم بشكل إيجابي في تحسين وتطوير وتنمية الأداء الوظيفي والميزة التنافسية للمؤسسة.

*الكفاءة تساهم في تسهيل تطبيق برامج المؤسسة الرياضية وتسعى لتحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمراريتها .

الاقتراحات والتوصيات : تشجيع الطلبة الباحثين لإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة نظرا لقيمه وأهميته .

-وضع أسس عملية لاختيار الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الرياضية .

-توفير موارد بشرية كافية تمكن المؤسسة الرياضية من الوصول إلى تحقيق أهدافها .

-الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المعارف و المهارات للعاملين بالمؤسسة .

الدراسة (6): دراسة علي يونس ميا، صلاح الشيخ ديب وسالم راشد الشامسي " قياس أثر التدريب في أداء

العاملين -دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان -"

حيث تركزت مشكلة البحث بشكل أساس على دراسة و تحليل مجموعة من الظواهر التي تعاني منها

مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان والعمل على تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات

اللازمة لعلاجها بغية تحسين أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم، وقد حددت ظواهر المشكلة في قلة البرامج التدريبية

وضعف كفاءتها وفعاليتها وعدم توافر الكفاءات التدريبية الجيدة بالمستوى المطلوب، ونقص الوسائل المساعدة

للتدريب المراكز المتخصصة. وقد افترضت الدراسة:

أ-يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مهارات المتدرب وقدرته، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه

للمتدرب.

ب-يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين كفاءة برامج التدريب، وتطوير وتحسين أداء العاملين.

ت-يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها في أداء العاملين .

ث-يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين .

وتم استخدام استمارة استقصاء من أجل اختيار صحة الفروض، وتوزيعها على مجتمع البحث البالغ

(73) فرد من الإداريين :

أ-وجود فروق جوهرية بين مهارات و قدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب على تحقيقه .

- ب- وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين .
- ت- وجود فروق جوهرية بين كفاءة البرامج التدريبية وتطوير وتحسين أداء العاملين .
- ث- وجود فروق جوهرية بين تقويم البرامج التدريبية و تأثيرها على أداء العاملين .

تحليل و مناقشة الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسات الحالية وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول تلك الدراسات . لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة

ولقد اتفقت أغلب هذه الدراسات فيما بينها من حيث المنهج فقد اعتمد كلها على المنهج الوصفي . كما اختلفت وتنوعت عينات الدراسات وطرق اختيارها تبعا لتنوع مجتمع الدراسة

- كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان والمقاييس كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد في دراستنا هذه على استبيان التكوين المتواصل و الأداء الوظيفي للموارد البشرية

الإستفادة من الدراسات السابقة :

لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يخص :

أهمية تناول مفهوم التكوين المتواصل وأهميته في تحسين أداء الموارد البشرية وهو ما تناوله الباحثون مما ساعد في تحديد المفاهيم التي تستوجب التناول ومن جهة أخرى تم تحديد فصول الدراسة وفقا للمفاهيم الرئيسية : وهي الموارد البشرية . التكوين المتواصل . الأداء . المؤسسة الرياضية لدى عمال الإدارة الرياضية أو المدير أو المنظمة حسب كل دراسة

- كما استفدنا منها في كيفية إعداد المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة

- إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة

- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة

- تحديد نوعية وحجم وكيفية اختيار العينة وجميع الخطوات الإجرائية لبحث هذه العلاقة . ويعتبر هذا البحث في بعض جوانبه استكمالا لبعض الدراسات المرتبطة والتي ساهمت في اختيار المنهج والعينة و أدوات جمع البيانات

وكذلك عرض وتفسير نتائج هذا البحث

الفصل الثاني :

الإطار العام للدراسة

1-الكلمات الدالة في الدراسة :

في مختلف الدراسات والبحوث التي تناولها الباحثون يجد الباحث نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات، وهذا راجع إلى النزعة الأدبية، وعليه فإننا سنحاول تحديد المصطلحات بحثنا والمتمثلة في (إستراتيجية التكوين المتواصل، الأداء، الموارد البشرية، المؤسسة الرياضية).

1-1-الإستراتيجية:

لغة : من الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة . أو سبيل العمل.

اصطلاحا : لذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية .

- كما يعرفها Alfred Chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة واختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية .

إجرائيا : "هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".

"هي مسلك أو مسار أساسي تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها وذلك على ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم".

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن الإستراتيجية هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على تكتيكات وإجراءات في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.

1-2- إستراتيجية التكوين المتواصل:

إستراتيجية التكوين المتواصل هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية المتجانسة داخليا بطريقة التي من خلالها تحقق رأس المال البشري حيث تساهم في تحقيق أهداف المنظمة والإستراتيجية تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية مع أهداف الفرد والمؤسسة من التكوين، ثم تنظيم العملية التكوينية وفي الأخير تقييم مخرجاته.

1-3-التكوين:

لغة: من فعل كون أي شكل بمعنى أخرجته من العدم إلى الوجود، وهو يأتي بعدة معاني. والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق حدث معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا.

اصطلاحاً: عبارة عن تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزاح فيها المعارف والسلوكيات بحيث تكون هذه الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح والقابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني. (بولرباح عسالي، 2010، ص 15

إن التكوين يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة، والمعارف الخاصة، والتي تساهم في تحسين الأداء، إن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم. (سيد محمد الرب، 2009، ص 336)

إجرائياً:

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

1-4- مفهوم الأداء:

لغة: أدى (تأدية) الدين، أي سدده، الصلاة قام بها في وقتها، الشهادة أدلى بها، إليه الشيء أوصله إليه. (أمل عبد العزيز محمود، 1997، ص 205)

اصطلاحاً:

يطلق المصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعل الفرد بشكل علني وصريح، سواء استخدم في ذلك اللغة أو لم يستخدمها. (رضا فجة، 2002، ص 51)

إجرائياً:

هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من الأعمال والدرجة المتحصل عليها بتحمل المسؤولية. وهو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (عمل).

1-5- المؤسسة الرياضية:

لغة: أسس، يؤسس، تأسيس، يقال أسس البناء: أي وضع قاعدته، ويقال أسس المشروع أي أقامه. (أحمد العابد، 1989، ص 88)

هي وحدة التشغيل التابعة لشركة ما، أي الوحدة القائمة بالإدارة والمشرفة على الإنتاج. (عبد العزيز فهمي، 1989، ص 296)

اصطلاحاً:

المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة. (بت البار سعيد، 2009، ص 34)

إجرائياً:

المؤسسات الرياضية هي عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الإدارية أو الهياكل التي يمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانوناً بتسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.

• إشكالية الدراسة:

تعد الموارد البشرية الثروة الحقيقية للأمم فقد ذكرت نظريات النمو أن القوة المحركة للتقدم هي الإنسان وأن العنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى، ومنه تعد الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد، لذا تزايد الاهتمام به في مختلف بلدان العالم، ففي الدول المتقدمة زاد الاهتمام بموضوع التكوين المتواصل نتيجة التغيير التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التكوين المتواصل في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد متخلف إلى اقتصاد متطور خلال مدة زمنية محدودة، وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة، ومنه فإن أي دولة من الدول المتقدمة أو النامية أصبحت تراهن اليوم على أن التكوين المتواصل هو الوسيلة المثلى لتحقيق النمو ووسيلة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية وبالتالي نجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمن استمراره يتطلب تشخيص إستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته، وإعادة النظر في الطرق الحالية المنتهجة في التكوين، إلا أن التغييرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تؤثر عليه مما قد يخلق مشاكل وصراعات داخل مختلف مؤسساته لذا عليها أن تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يعترضها من تغييرات وضغوطات قد تؤثر على مواردها البشرية.

وقد تجاوز التكوين المتواصل في الوقت الحالي وظيفته في تنمية الموارد البشرية على التحكم في منصب العمل إلى وظيفة أكثر اتساعاً تنظر إليه باعتباره أداة لتسيير الموارد البشرية، واعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة

الأفراد عند الالتحاق بالعمل، ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات المعلوماتية المتسارعة حيث يلعب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهذا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويزيد من مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل المؤسسة بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص.

ومع دخول الجزائر منظومة الاحتراف الرياضي، في ظل التطورات المتسارعة المحاصلة في عالم الرياضة، باتت تحتّم على أي منظمة أو مؤسسة رياضية تسعى للمنافسة والبقاء جودة عالية في العمل أي التفوق وتحقيق المستوى الرياضي والإنجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية، وإن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة. (لعجال يحيى، 2011، ص 85) خاصة على مستوى الإدارة، لأنها تقع على عاتقها مسؤوليات هامة تفرض عليها أن تكون في مستوى عال من الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توافر الكادر البشري القادر على القيام بمختلف الوظائف الإدارية في أحسن وجه ومن هنا تبرز أهمية التدريب وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لإطارات قطاع الشباب والرياضة، خلال المسار المهني، حيث ينعكس على الأداء التكويني والتسييري داخل القطاع وهو ما عمدت إليه السلطة التشريعية من خلال سن بعض المراسيم التنفيذية التي توفر القاعدة القانونية لمثل هذه الإجراءات والعمليات الإدارية، إذ كرسّت المنظومة القانونية الحالية التكوين وأعطته الطابع الإلزامي خلال المسار المهني للموظف، حيث بات محتما على الإدارات والمؤسسات العمومية بوجوب تخطيط وتنظيم دورات تكوينية متخصصة وكذلك دورات من أجل تحسين وتحديد المعارف والمعلومات في إطار عملي وعلمي ملموسين، ويتعلق الأمر بالمرسوم التنفيذي رقم 92/26 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتضمن تكوين موظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، الذي كرس لأول مرة في تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية الميكانيزمات الآتية:

- إعداد مخطط لقطاعي التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- منح امتيازات مالية ومهنية للمستفيدين من مختلف الدورات التكوينية.

- إبراز وإدراج كيفية التمويل في هذا المخطط.

ومنه تفرض التحديات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والصحية والرياضية على المنظومة الرياضية والقومية وذلك باللجوء إلى إستراتيجية للتكوين تكون واضحة ومحددة وفعالة لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة، من هذا المنطلق جاءت

هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الرياضية، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

هل تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية؟.

التساؤلات الجزئية:

- 1- هل الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- 2- هل لاختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- 3- هل تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- 4- هل اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية؟

3- أهداف الدراسة :

- التركيز على مدى مساهمة إستراتيجية التكوين المتواصل وإبراز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية

- الاطلاع على واقع الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية و إبراز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية
- محاولة معرفة مدى مساهمة اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية
- التعرف على كيفية تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية

- التطرق إلى اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية الذي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية

4- أهمية الدراسة :

تزداد طاقات المجتمع في العصر الحديث بازدياد التطور العلمي والحضاري له، في ظل كل هذه العوامل والظروف فإن الحركة بدأت تسعى إلى تأمين تكوين للعمال تكويننا يؤهلهم للمسيرة والانسجام مع هذه التطورات والمستجدات.

وموضوع بحثنا هذا يهتم بأحد هذه العناصر، وهو إستراتيجية التكوين المتواصل التي تهدف إلى الرفع من قدرات العامل المهنية، ومن ثم فإن أداءه يحتاج على الدوام إلى متابعة وتقوم يساعد في ضبط تكوينه على نحو وظيفي يراعي النقائص والتغيرات المشخصة ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى.

إذن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يضطلع به لمسايرة المستجدات والتطورات في مختلف المجالات، فهو يحتاج إلى تكوين يدعمه ليتقن أساليب التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسات على بلوغ مراميها، لهذا نجد أن تكوين العامل له الأهمية البالغة.

ونظرا لأهمية التكوين المهني المتواصل أردنا التعرض لهذه العملية في المؤسسة الرياضية للكشف عن جوانبها وعلاقته بأداء الأفراد من أجل مردود فعال في المؤسسة والمجتمع.

5- الفرضيات العامة:

- الفرضية العامة:

تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية.

- الفرضيات الجزئية:

- 1- الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- 2- اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.
- 3- تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- 4- اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى و تتمثل في الإلمام بكل جوانب موضوع البحث و ذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة و صياغة فرضيات البحث على ضوءها ويعرف ماثيو جدير الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشكلة و تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية و تقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة و ضعيفة (ماثيو , 2006, ص 26-27)

و في دراستنا إستراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحسين أداء المورد البشرية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قمنا بجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة و اخذ معلومات عن العينة و ذلك بإجراء مقابلة مع الرئيس لمصلحة التربية البدنية و الرياضية للمديرية وقد توصلنا إلى العدد الإجمالي للمسيرين بالمديرية يقدر ب 30 مسير و إداري وفي ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة وتوزيع أسئلة الاستبيان على 5 مسيرين بالمؤسسة كدراسة أولية و استطلاعية و هذا للتأكد على مدى صحة ونجاح الأداة وقياس الصدق و الثبات لعبارة محاور الاستبيان

1-1 المجال المكاني والزمني

1-1-1 يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و الدراسة الميدانية .

التعريف بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الكائن مقرها بالحي الإداري هي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني " مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بموجب المرسوم للتنفيذي 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 354/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 والذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية وسيرها لاسيما المادة 5 طبقاً لأحكامها لذلك أصبحت مديرية الشباب

والرياضة للولاية تحت سلطة المدير حيث تضم 4 مصالح وكل مصلحة تتكون من ثلاث مكاتب منها مصلحة التربية البدنية والرياضية مصلحة نشاطات الشباب مصلحة الاستثمارات والتجهيزات ومصلحة التكوين والإدارة والوسائل يتركز نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية والرابطات و تفعيل دورها في شتى المجالات من خلال المساهمة بالدعم المعنوي والمادي من أجل تحسين أداء النوادي الرياضية والمتابعة الميدانية لها

المجال الزمني : الجانب النظري كان ابتداء من تاريخ جانفي 2017

الجانب التطبيقي : كان في شهر أفريل و شهر ماي 2017

المنهج المستخدم في الدراسة

يعتبر المنهج المستخدم العمود الفقري لكل دراسة و لاسيما في الميادين الاجتماعية والتربوية و النفسية فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الذكي هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لان نتائج وصحة بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل وهذا ما ذهب إليه محمد زكي بقوله "إن صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على البحث أو الدراسة الطابع الجدي كما تتأثر أيضا في محتوى نتائج البحث (تركي محمد :1984 ص 131) ونظرا لطبيعة الموضوع ومعرفة آراء المسيرين حول إستراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع فيصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً

كما يعرف بأنه : " طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية (رشيد زرواتي . 2007.ص 87) وبناء على ذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لطبيعة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته في بحثنا هذا

3- مجتمع وعينة الدراسة :

3- 1 مجتمع الدراسة :

يعرف (grawitz) هو عبارة عن مجموعة غير منتهية أو منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات (مورييس أنجرس .2004.ص 29) إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد

دراستها ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري و إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و البالغ عددهم 30 مسير حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الشباب والرياضة و في ضوء هذه المعلومات يمكننا تحديد عينات البحث

3-2 عينة البحث وكيفية اختيارها

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واختبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية إنها جزء من الكل بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثلا او مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال و يمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية وحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحياء وشوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صابح الراشدي 2000.ص 62)

وفي دراستنا هذه فإن العينة قد تم اختيارها بطريقة قصدية (الحصر الشامل) لجميع المفردات وهذا لصغر مجتمع الدراسة حتى تحقق نتائج أكثر دقة وموضوعية (عينة مسحية) أي جميع المسيرين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 25 مسير إداري حيث لم تختص العينة بأية خصائص أو معلومات كالجنس والعمر والمستوى الدراسي

3-3 ضبط متغيرات الدراسة

إذا عرفنا اقترانا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س وذلك على الصورة ص = ق(س) فإننا نسمي س متغيرا مستقلا و ص متغيرا تابعا حيث تحدد قيمة ص بمعرفة قيمة س ولا يعني وجود مصطلح "مستقل و تابع " وجود علاقة سببية بينهما وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب في اقتران الطالب لسلعة ما نجد انه يتوقف على عدد عوامل كالدخل و عدد المستهلكين و البيئة الاجتماعية لهم

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار لأي المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية عليه زيادة حجم المبيعات لذلك فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيرا معتمدا على المتغير المستقل في تطبيق أنظمة الجودة. (فريد كامل أبو زينة. 2006. ص 27. 28)

3-3-1 المتغير المستقل:

هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر (مروان عبد المجيد . 2000 . 87)

والمتغير المستقل هو : إستراتيجية التكوين المتواصل .

3-3-2 المتغير التابع:

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين (مروان عبد المجيد . 2000 . ص 90)

و المتغير التابع هو: أداء الموارد البشرية

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات .

4-1 الاستبيان

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات و البيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها و اختبار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه و بما أننا بصدد معرفة إستراتيجية التكوين المتواصل على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و تماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستمارة إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث و تعرف الاستمارة على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية . (عبد الحميد البلداوي . 2007 . ص 22)

و انطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا حيث كان محتوى الاستمارة يتضمن المتغير المتأثر والذي تناولت فيه أداء الموارد البشرية حيث ضم 21 عبارة من العبارة 01 إلى العبارة 21 .

عبارة تتمحور حول الأداء الوظيفي للعاملين لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

وقد تكون الاستبيان من أربعة محاور و استعمل الباحث مقياس ليكارت الحماسي بتقديرات

موافق بشدة . موافق . محايد . غير موافقا . غير موافق بشدة . وكانت محاور الاستبيان كما يلي :

- محور تحديد الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية : ويتكون من (05) عبارات .
- محور اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية: ويتكون أيضا هو كذلك من (05) عبارات.

- محور تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية : ويتكون هو كذلك من (05) عبارات .
- محور اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية : ويتكون من (06) عبارات .

2-4 درجات الاستبيان

يشمل الاستبيان على أربعة محاور أساسية حيث يتكون من 21 عبارة .

الجدول رقم (01) يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

التعليق على درجات الجدول

احتوت استمارة الاستبيان على 21 سؤال بخمسة بدائل حيث منح البديل "موافق بشدة" الدرجة 5 و البديل "موافق" الدرجة 4 و البديل "محايد" الدرجة 3 والبديل "غير موافق" الدرجة 2 و البديل "غير موافق بشدة" الدرجة 1 و نذكر أنه تم الاستعانة في بناء استمارة الاستبيان على دراسة كل من الباحثين :
رشيد زرواتي :مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . ط 1 . عين مليلة . الجزائر . 2007 .
جمال محمد علي : التنمية الرياضية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة . مصر . مركز الكتاب للنشر . 2008 .

4 - 3 الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكميترية)

4-3-1 صدق الاستمارة .

• صدق المحكمين :

حيث يحسب هذا الصدق (صدق المحكمين) بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه و بذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء (خير الدين علي أحمد عويس . 1997 . ص 38)

للقوف على مدى تناسب وجود الاستمارة مع البيئة الجزائرية . قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهد لهم بتجربة و خبرة في مجال البحث العلمي و الذين كان عددهم خمسة قصد تحكيمها حيث أجمع جميع الأساتذة على مناسبة الاستمارة بعد إدخال التعديلات اللازمة و الضرورية وقد أجمعوا على

صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله وحول مدى صدقها و كفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.

وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ وكانت النتيجة كمايلي : بما أن الصدق = الجذر التربيعي للثبات فإن معامل الثبات هو =0.836 لذلك فإن معامل الصدق للاستبيان يقدر ب0.699 وهو معامل ذو علاقة موجبة ومتوسطة وعليه فإن الاستمارة قابلة للتطبيق.

• 4-3-2 الثبات

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان . إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (الدهشة 2006 .ص78)

بعد عرض استبيان للدراسة على الأساتذة المحكمين و تعديله . قام الباحث بقياس ثباته باستعمال معامل ألفا كرونباخ ثم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي والقائمة على أساس تقدير العبارات فيما بينها وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل 0.699 ومنه يمكن القول أن هذا الاستبيان ثابت كما هو موضح في الجدول التالي :

• الجدول التالي يوضح نتائج معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبيان.

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الاحتياجات التكوينية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية	من 1 الى 5	0.842	0.917
اختيار المكونين يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية	من 6 الى 10	0.829	0.910
تصميم الدورات التكوينية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية	من 11 الى 15	0.688	0.829
اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية	من 16 الى 21	0.823	0.907
الاجمالي	من 1 الى 21	0.699	0.836

جدول رقم(02) يوضح نتائج معاملات الثبات والصدق لمحور الاستبيان .

● 3-3-4 الموضوعية

من العوامل الهامة التي يجب أن يتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز او التعصب وعدم إدخال العوامل للشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية و ميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون (مروان عبد المجيد إبراهيم. 1999 ص 13).

● 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الاستمارة الخاصة بعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة . حيث قمنا بتوزيع عليهم 25 استمارة إبتداء من 10 أفريل إلى غاية 18 أفريل 2017 لأخذ و معرفة رأيهم حول إستراتيجية التكوين المتواصل و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

تم استرجاع الاستمارة الموزعة عليهم ابتداء من 20 أفريل 2017 إلى غاية 26 أفريل من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول . ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك .

● حدود الدراسة

- اقتصر البحث على مستوى مديرية الشباب والرياضة
- اقتصر البحث على عمال وإداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- اقتصرت النتائج على العبارات الموجودة في الاستبيان الموزع على عمال وإداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و انطلاقا من أهمية موضوعنا ارتأينا أن نناقش موضوع هام وهو إستراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عمال وإداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

● الأساليب الإحصائية :

- الحزم الإحصائية spss :

- هي أحد و أهم و أشهر البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة . وأهم هذه الخصائص . بساطة الاستخدام وسهولة الفهم .
- معاملات الثبات ألفا كرونباخ

- النسبة المئوية والتكرارات = التكرار * 100 / مجموع التكرارات
- اختبار كا²: يستخدم كا² لحساب دلالة فرق البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار أو نسب مئوية وتقوم فكرتها الأساسية على قياس مدى اختلاف التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة و المحتملة الحدوث
- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات
- الجذر التربيعي للثبات ألفا كرونباخ لحساب الصدق الظاهري
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي

الفصل الرابع :

لأرض التمام وتعلمها وعنايتها

1- عرض نتائج الدراسة:

الجدول (03): يوضح النسبة المئوية لتقديرات العبارات لكل عبارة من عبارات المحور الأول : تحديد

الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية

القرار الإحصائي	الدالة	قيمة درجة الحرية	كا ²	المجموع	التقديرات					العبارات	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
دالة 0.05	0.01 5	4	12.40	25	1	2	5	6	11	ت	العبارة 01
				100	4	8	20	24	44	%	
دالة 0.01	0.00 0	4	22.28	25	2	3	8	11	1	ت	العبارة 02
				100	8	12	32	44	4	%	
دالة 0.01	0.00 6	4	14.40	25	1	5	11	7	1	ت	العبارة 03
				100	4	20	44	28	4	%	
غير دالة >0.05	0.34 5	3	3.32	25	0	4	6	10	5	ت	العبارة 04
				100	0	16	24	40	20	%	
دالة 0.01	0.00 2	4	17.20	25	1	1	12	7	4	ت	العبارة 05
				100	4	4	48	28	16	%	

ملاحظة :

دالة عند 0.05 → *

دالة عند 0.01 → **

تحليل نتائج المحور الأول :

الجدول رقم : (03)

يمثل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول الذي يمثل الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية .

عرض وتحليل النتائج العبارة 01 :

العبارة التي تنص على (يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي) ، نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (03) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 44% نسبة الإجابة بموافق 24% نسبة الإجابة بمحايد 20% نسبة الإجابة غير موافق 8% نسبة الإجابة غير موافق بشدة 4% و من خلال الاختبار الإحصائي لعا عند مستوى الدلالة 0.05 كان دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بموافق بشدة و منه نستنتج أن إجابة أفراد العينة يرون أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي .

العبارة 02:

العبارة التي تنص على (أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة لاعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة) نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (03) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة نسبة الإجابة بموافق 44% نسبة الإجابة بمحايد 32% نسبة الإجابة غير موافق 12% نسبة الإجابة غير موافق بشدة 8% و من خلال الجدول رقم (03) عند مستوى الدلالة $x = 0.00$ كانت قيمة $\chi^2 = 22.28$ عند درجة الحرية $df = 4$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها مستوى الدلالة 0.01 دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا و هي الإجابة بموافق و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون مراعاة تحديد الاحتياجات التكوينية نظرا لاعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة .

العبارة (03)

العبارة التي تنص على (أن الأسلوب المتبع من طرف المؤسسة متناسب مع احتياجات العمل) نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (03) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة

بموافق بشدة 4% نسبة الإجابة بموافق 28% نسبة الإجابة بمحايد 44% نسبة الإجابة غير موافق 20% نسبة الإجابة غير موافق بشدة 4% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =14.40 عند مستوى الدلالة $x = 0.006$ عند درجة حرية $df=4$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.01 كان دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير محايد و منه نستنتج أن أفراد عينة البحث مراعاة إتباع الأسلوب المتبع من طرف المؤسسة يكون متناسب مع احتياجات العمل.

العبرة (04)

العبرة التي تنص على (يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة) ، نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (03) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 20% نسبة الإجابة بموافق 40% نسبة الإجابة بمحايد 24% نسبة الإجابة غير موافق 16% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =3.320 عند مستوى الدلالة $x = 0.345$ عند درجة حرية $df=3$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.05 غير دالة لأن القيمة 0.345 أكبر من القيمة 0.05 .

العبرة (05)

العبرة التي تنص على (يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة) نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (03) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 16% نسبة الإجابة بموافق 28% نسبة الإجابة بمحايد 48% نسبة الإجابة غير موافق 4% نسبة الإجابة غير موافق بشدة 4% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =17.20 عند مستوى الدلالة $x = 0.002$ عند درجة حرية $df=4$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.01 (كان القرار الإحصائي دالا) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير محايد و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.

جدول رقم (04) : يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات لكل عبارة من عبارات

المحور (2): اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة درجة الحرية	كا ²	المجموع	التقديرات					العبارات	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
دالة 0.05	0.01 1	2	8.960	25 100	/ /	/ /	7 28	15 60	3 12	ت %	العبارة 06
دالة 0.05	0.02 1	2	07.76	25 100	0 0	0 0	2 8	10 40	13 52	ت %	العبارة 07
دالة 0.01	0.00 2	3	14.84	25 100	2 8	4 4	10 40	12 48	0 0	ت %	العبارة 08
غير دالة >0.05	0.31 7	1	1.00	25 100	0 /	0 /	0 /	10 40	15 60	ت %	العبارة 09
دالة 0.01	0.00 4	3	13.56	25 100	/ /	2 8	8 32	13 52	2 8	ت %	العبارة 10

تحليل نتائج المحور الثاني :

الجدول رقم (04):

يمثل إجابات أفراد العينة البحث حول العبارات المتعلقة بالمحور الثاني و المتمثلة في اختيار المكونين داخل

المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين الأداء الموارد البشرية .

عرض و تحليل النتائج "العبارة 06":

العبارة التي تنص على (أن المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة

عالية) نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (04) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق

النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 12% نسبة الإجابة بموافق 60% نسبة الإجابة بمحايد 28% ، من خلال الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.05 كان دالا ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا و هي الإجابة بموافق ومنه نستنتج أن إجابة أفراد العينة الدراسة يرون بأن المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية .

العبارة (07)

العبارة التي تنص على (يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية) نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 52% نسبة الإجابة بموافق 40% نسبة الإجابة بمحايد 8% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا² نجد أن قيمة تساوي =07.76 عند مستوى الدلالة $x = 0.011$ عند درجة حرية $df=2$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.05 كان دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير موافق بشدة و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية .

العبارة (08)

العبارة التي تنص على (تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو أداء أفضل)، نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية نسبة الإجابة بموافق 48% نسبة الإجابة بمحايد 40% ونسبة الإجابة غير موافق 4% نسبة الإجابة غير موافق بشدة 8% من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا² نجد أن قيمة تساوي =14.84 عند مستوى الدلالة $x = 0.002$ عند درجة حرية $df=3$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.01 كان دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير موافق و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه يمكن أن تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو أداء أفضل .

العبارة (09)

العبارة التي تنص على (المكونين داخل المؤسسة أكثر تفهما من المكونين الخارجيين) حيث تشير نتائج الواردة في الجدول ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 60% نسبة الإجابة بموافق 40% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كاسي نجد أن قيمة تساوي =1.00 عند مستوى الدلالة $x = 0.317$ عند درجة حرية $df = 1$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة غير دالة لأن قيمة مستوى الدلالة $0.317 > 0.05$.

العبارة (10)

العبارة التي تنص على (توفير المكونين في المؤسسة يزيد من خبرات المتكونين) حيث تشير النتائج الواردة في الجدول ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق 52% نسبة الإجابة بموافق بشدة 8% نسبة الإجابة بمحايد 32% و نسبة الإجابة غير موافق 8% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كاسي نجد أن قيمة تساوي =13.56 عند مستوى الدلالة $x = 0.004$ عند درجة حرية $df = 3$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.01 كان دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير موافق و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه يمكن توفير المكونين في المؤسسة .

جدول رقم (05): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات لكل عبارة من عبارات المحور (3) : تصميم

الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين الأداء الموارد البشرية

القرار الإحصائي	الدالة	قيمة درجة الحرية	كا ²	المجموع	التقديرات					العبارات	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
دالة 0.01	0.00 0	3	21.56	25	0	1	5	16	3	ت	العبارة 11
				100	/	4	20	64	12	%	
دالة 0.01	0.00 1	3	17.72	25	1	1	11	12	0	ت	العبارة 12
				100	4	4	44	48	/	%	
دالة 0.05	0.26 7	4	5.20	25	2	5	7	8	3	ت	العبارة 13
				100	8	20	28	32	12	%	
غير دالة 0.01	0.00 1	3	15.80	25	0	1	9	13	2	ت	العبارة 14
				100	0	4	36	52	8	%	
دالة 0.01	0.00 2	4	17.20	25	1	1	12	7	4	ت	العبارة 15
				100	4	4	48	28	16	%	

تحليل النتائج (المحور الثالث)

الجدول رقم (05)

يمثل إجابات أفراد العينة البحث حول العبارات المتعلقة بالمحور الثالث و المتمثلة في (تصميم الدورات

التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية).

عرض و تحليل النتائج العبارة (11):

العبارة التي تنص على (تصميم الدورات التكوينية تقوم على أهداف واضحة و مكتوبة) نلاحظ من

خلال نتائج الواردة في الجدول (05) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة

بموافق بشدة 12% نسبة الإجابة بموافق 64% نسبة الإجابة بمحايد 20% و نسبة الإجابة غير موافق 4% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 و المبنية في الجدول أعلاه نجد أن قيمة χ^2 تساوي =21.56 عند مستوى الدلالة $x=0.000$ عند درجة حرية $df=3$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.01 كان دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير موافق و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن تصميم الدورات التكوينية تقوم على أهداف واضحة و مكتوبة .

العبارة (12):

العبارة التي تنص على (التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل) نلاحظ من خلال نتائج الواردة في الجدول ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق 48% نسبة الإجابة بموافق غير موافق 4% نسبة الإجابة بمحايد 44% و نسبة الإجابة بغير موافق بشدة 4% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =17.72 عند مستوى الدلالة $x=0.001$ عند درجة حرية $df=3$ حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.01 كان دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير موافق و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل .

العبارة (13)

العبارة التي تنص على (الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة) من خلال الجدول (05) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 12% نسبة الإجابة بموافق 32% نسبة الإجابة بمحايد 28% و نسبة الإجابة غير موافق 20% و نسبة الإجابة غير موافق بشدة 8% من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =5.20 عند مستوى الدلالة $x=0.267$ عند درجة حرية $df=4$ أي القرار الإحصائي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05.

العبارة (14)

العبارة التي تنص على (يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل) من خلال نتائج الواردة في الجدول (05) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 8% نسبة الإجابة بموافق 52% نسبة الإجابة بمحايد 36% و نسبة الإجابة بغير موافق 4% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا² نجد أن قيمة تساوي =15.80 عند مستوى الدلالة x= 0.001 عند درجة حرية df=3 حيث كان الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.01 كان دالا مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير موافق بشدة و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل .

العبارة (15)

العبارة التي تنص على (هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات) من خلال نتائج الواردة في الجدول (05) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 16% نسبة الإجابة بموافق 28% نسبة الإجابة بمحايد 48% و نسبة الإجابة بغير موافق 4% و نسبة الإجابة بغير موافق بشدة 4% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا² نجد أن قيمة تساوي =17.20 عند مستوى الدلالة x= 0.002 عند درجة حرية df=4 أي أن القرار الإحصائي لهاته العبارة يكون دالا عند القيمة 0.01 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير محايد و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يمكن أن يكون هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات .

الجدول رقم(06) : يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات لكل عبارة من عبارات المحور (04) :

اعتماد النظام التقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

القرار الإحصائي	الدلالة	قيمة درجة الحرية	كا ²	المجموع	التقديرات					العبارات	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
دالة 0.05	0.01 1	2	8.96	25	0	0	7	15	3	ت	العبارة 16
				100	/	/	28	60	12	%	
دالة 0.05	0.02 1	2	7.76	25	0	0	2	10	13	ت	العبارة 17
				100	/	/	8	40	52	%	
دالة 0.01	0.00 2	3	14.48	25	2	1	10	12	0	ت	العبارة 18
				100	8	4	40	48	/	%	
غير دالة >0.05	0.31 7	1	1.000	25	0	0	0	10	15	ت	العبارة 19
				100	/	/	/	40	60	%	
دالة 0.01	0.00 0	3	21.56	25	0	1	5	16	3	ت	العبارة 20
				100	0	4	20	64	12	%	
دالة 0.01	0.00 1	3	17.72	25	1	1	11	12	0	ت	العبارة 21
				100	4	4	44	48	/	%	

تحليل النتائج (المحور الرابع)

الجدول رقم (06) :

يمثل إجابات أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالمحور الرابع و المتمثلة في (اعتماد النظام التقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية) .

عرض و تحليل نتائج العبارة (16) :

العبارة التي تنص على (يستخدم أسلوب المقارنة بأداء المتكون قبل التكوين و بعده) ، تشير النتائج الواردة في الجدول (06) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 3% نسبة الإجابة بموافق 60% نسبة الإجابة بمحايد 28% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =8.96 عند مستوى الدلالة $x=40.00$ عند درجة حرية $df=2$ أي أن القرار الإحصائي لهاته العبارة يكون دالا عند القيمة 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير موافق و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يستخدم أسلوب المقارنة المتعلق بأداء المتكون قبل التكوين و بعده .

العبارة (17)

العبارة التي تنص على (يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين) حيث تشير من النتائج الواردة في الجدول (06) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 52% نسبة الإجابة بموافق 40% نسبة الإجابة بمحايد 8% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =7.76 عند مستوى الدلالة $x=210.0$ عند درجة حرية $df=2$ أي أن القرار الإحصائي لهاته العبارة يكون دالا عند القيمة 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير محايد و منه نستنتج أن أفراد عينة البحث أنه تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين .

العبارة (18)

العبارة التي تنص على (تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة) حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (06) ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية نسبة

الإجابة بموافق 48% نسبة الإجابة بمحايد 40% و نسبة الإجابة غير موافق 4% و نسبة الإجابة غير موافق بشدة 8% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =14.84 عند مستوى الدلالة $x=0.002$ عند درجة حرية $df=3$ أي أن القرار الإحصائي لهاته العبارة يكون دالا عند القيمة 0.01 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير محايد و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يمكن أن تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة .

العبارة (19)

العبارة التي تنص على (يتم دراسة تقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية) تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه ، أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 60% نسبة الإجابة بموافق 40% من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =1.000 عند مستوى الدلالة $x=0.317$ عند درجة حرية $df=1$ فما يدل على أن القرار الإحصائي يكون غير دال عند القيمة 0.05 لأن القيمة 0.317 أكبر من القيمة 0.05.

العبارة (20)

العبارة التي تنص على (يتم تقييم المتكون أثناء أدائه العمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية) من خلال نتائج الواردة في الجدول (06) ، تشير النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة بموافق بشدة 12% نسبة الإجابة بموافق 64% نسبة الإجابة بمحايد 20% و نسبة الإجابة غير موافق 4% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي =21.56 عند مستوى الدلالة $x=0.000$ عند درجة حرية $df=3$ أي أن القرار الإحصائي لهاته العبارة يكون دالا عند القيمة 0.01 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير محايد و منه نستنتج أن أفراد عينة البحث يرون أن تقييم المتكون أثناء أدائه العمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية) .

العبارة (21)

العبارة التي تنص على (تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتسابهم للمؤسسة) من خلال الجدول (06)، تشير النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت وفق النسب التالية الإجابة نسبة الإجابة بموافق 48% و نسبة الإجابة بمحايد 44% و نسبة الإجابة غير موافق 4% و نسبة الإجابة غير موافق بشدة 4% و من خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب χ^2 نجد أن قيمة تساوي = 17.72 عند مستوى الدلالة $x = 10.00$ عند درجة حرية $df = 3$ أي أن القرار الإحصائي لهاته العبارة يكون دالا عند القيمة 0.01 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا الإجابة بتقدير محايد و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتسابهم للمؤسسة .

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كانت تعكس موافقتهم على عبارات المحور الأول، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول ب (15.70) و إن الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الأول ب (0.92) حيث كانت غالبية العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) ما عدا العبارة رقم 04 التي جاءت مستوى معنويتها يساوي (0.345) وهي قيمة أكبر من 0.05 أي يمكن قبول الفرضية التي مفادها أن (الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم فعلا في تحسين أداء الموارد البشرية).

ونجد أن هذه النتيجة تتعارض مع دراستي الباحث خليل بورنان من أن إعداد البرامج التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التدريبية وأنه لا يؤخذ برأي العاملين عند بنائها وبالتالي لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة، وحسب الخلفية النظرية تتضح أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها التكوينية حسب احتياجات العمل وذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك، لأن تحديد الاحتياجات التكوينية عنصر رئيسي وهيكل في صناعة التكوين حيث تقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى المهارات وكفاءات العاملين بها.

2-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (04) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كانت تعكس موافقتهم على عبارات المحور الثاني، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني ب (15.78) و إن الانحراف المعياري ب (1.36) و إن الدرجة المعنوية للعبارات لإجابات أفراد عينة البحث قد أبدوا موافقتهم على نصوص العبارات للمحور الثاني وبالتالي فهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) و (0.05) ما عدا العبارة رقم 09 التي جاء مستوى معنويتها يساوي 0.317 وهي قيمة أكبر من 0.05 أي يمكن قبول الفرضية التي مفادها (اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم فعلاً في تحسين أداء الموارد البشرية).

وللتحقق من صحة الفرضية أو عدم صحتها فقد اعتمدنا على توزيعات النسب وق مستوى التقديرات، وذلك باستعمال سلم ذو الخمس تقديرات حيث تبين أن تكرارات إجابات أفراد عينة البحث موافقة إلى حد ما على نصوص العبارات إلا واحدة كانت محايدة. لذلك فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن الإدارة تراعي في اختيارها للمكونين (الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة) مما ينعكس إيجاباً على المكونين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة.

وتتنفق هذه النتيجة مع دراستي الباحث مزيان كمال ولعروسي عيسى (فعالية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية) أي أن البرامج التكوينية الحالية تساهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين مما ينعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة.

3-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كانت تعكس موافقتهم على عبارات المحور الثالث، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث ب (16.14) و إن الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الثالث ب (0.817) و إن الدرجة المعنوية للعبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) إلا العبارة رقم 13 التي جاء مستوى معنويتها يساوي 0.267 أي أكبر من 0.05، ومنه يمكن قبول الفرضية التي مفادها (تصميم البرامج التكوينية داخل المؤسسة

الرياضية تساهم فعلا في تحسين أداء الموارد البشرية وللتحقق من صحة الفرضية أو عدم صحتها فقد اعتمدنا على توزيعات النسب وفق مستوى التقديرات وذلك باستعمال سلم ذو خمس التقديرات، حيث تبين أن تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على نصوص العبارات المتعلقة بالمحور الثالث، لذلك فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يتجلى من خلال ما أشرنا إليه في الخلفية النظرية أن الإدارة تقوم بتصميم الدورات التكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل والعمل على تحديد الدورات التكوينية ومتابعة التطورات الحديثة لمواكبة الأساليب الحديثة والتطوير في أساليب العمل مع تحديد المحتوى ثم تحديد المكونين والمتكونين في البرنامج التكويني.

4-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت تعكس موافقتهم على عبارات المحور الرابع حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع ب (15.93) و إن الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الرابع ب (1.35) و إن الدرجة المعنوية للعبارات لإجابات أفراد عينة الدراسة قد أبدو موافقتهم على نصوص العبارات للمحور الرابع وبالتالي نستنتج أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) ما عدا العبارة 19 التي جاء مستوى معنويتها يساوي 0.317 أي أكبر من 0.05 أي يمكن قبول الفرضية التي مفادها (اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم فعلا في تحسين أداء الموارد البشرية).

وهذا ما يتجلى من خلال ما أشرنا إليه في الخلفية النظرية حول مدى اهتمام الإدارة للعملية التكوينية وذلك لما لها من أثر واضح على طبيعة العمل والذي يمكن أن ينعكس على أداء الأفراد العاملين، لذلك فإن الهدف الرئيسي من التكوين المتواصل هو قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم.

5-2 مقارنة نتائج الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة

- مقارنة النتائج بالفرضية العامة

الفرضية	صياغتها	النتيجة
الفرضية الجزئية الأولى	تحسين أداء الموارد البشرية	الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحقيق

تحققت	اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية	الفرضية الجزئية الرابعة
تحققت	تساهم استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية	الفرضية العامة

جدول رقم (07) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن الفرضيات الجزئية التي اقترحتها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجهة للموظفين ومنه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت والتي تنص على : تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية .

الفصل الخامس:

الاستنتاجات والاقتراحات

1-الاستنتاجات:

بعد دراسة موضوع إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها (احتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية) قد تحققت بدليل أنه لا بد على المؤسسات الرياضية الاعتماد على أهم عنصر من عناصر العملية التكوينية والتي لا تقوم بنجاح وفعالية العملية التكوينية إلا بها.

الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها (اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية) قد تحققت فعلا، بدليل أن المؤسسة الرياضية عليها اللجوء إلى استقطاب المكون الذي يمتلك الكفاءة والخبرة والذي يعهد إليه في الأخير إلى تنفيذ البرامج التكوينية.

الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها (تصميم البرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية) قد تحققت بدليل أنه على المؤسسة الرياضية أن تقوم بتصميم برنامج تكويني والذي يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد الأهداف للبرنامج التكويني وتحديد المحتوى وأساليب التكوين والمكونين والمتكونين في البرنامج التكويني.

الفرضية الجزئية الرابعة:

والتي مفادها (اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية) قد تحققت، فالهدف من التكوين المتواصل هو قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتكونين والمكونين ومدى التغيير الذي نصح التكوين المتواصل في إحداثه فيهم.

2- إقتراحات:

- من خلال نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث؟، يمكن تقديم بعض الإقتراحات التي من شأنها أن تساعد في علاج أهم المشكلات التي تتناولها الدراسة وهي كالآتي:
- إتباع الأسلوب العلمي في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وذلك بوضع بطاقة تقييمية للعاملين من خلال تقارير مسؤوليهم.
 - وضع ميزانية كافية لعملية التكوين المتواصل.
 - إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التكوينية والاستماع إلى آرائهم.
 - زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.
 - وضع وبناء اتفاقية بين الإدارة الرياضية والمعاهد الجامعية المختصة في المجال الرياضي من أجل وضع وإدارة برامج تكوينية موجهة للطاقتم الإداري.
 - ضرورة ربط الترقية في المناصب وذلك بالخضوع إلى دورة تكوينية.
 - العمل على تكثيف الدورات التكوينية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية.
 - التنوع في الدورات التكوينية والموجهة للموظفين وهذا بغرض صقل المعارف والمهارات لدى الموظفين لمواكبة التطورات الخاصة في المجال الرياضي.
 - إجراء دراسة تقييمية لبرامج التكوين الحالي.
 - إجراء دراسة حول نضج الفكر الإداري لدى الرؤساء والمسؤولين.
- رؤية وآفاق مستقبلية لإستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الرياضية:**
- تهيئة المناخ المناسب للعملية التكوينية مع العمل على تكوين وتقديم البرامج التكوينية للأفراد وذلك حسب تخصصاتهم وفئاتهم المهنية وذلك حسب العدد الذي يسمح من استفادة كل المتكونين من البرنامج التكويني.
 - ربط نظام التكوين المتواصل بنظام المكافأة والحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل تشجيع الأفراد على هذا التكوين.
 - متابعة وتقييم برامج التكوين.

- دعم ميزانية التكوين لإحداث نقلة نوعية في مخرجات العملية التكوينية والتغلب على السلبيات ومشاكل العملية التكوينية وضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين طويل ومتوسط المدى والتكفل به تكفلا أفضل من الناحية المالية والتربوية.
- تشجيع المبادرات الفردية للتكوين المتواصل فمن أهداف التكوين المتواصل أي زيادة فرصة المؤسسة الرياضية في الحصول على أفضل مقدمي خدمة في المؤسسة الأمر الذي يجعلهم أكثر ولاء لمكان العمل ويقلل نفقات البحث من العاملين الجدد.
- يجب الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والمعنوية للمتكون عند تنفيذ البرامج.
- تحديد أماكن التكوين المناسبة وتوفير الوسائل وكذلك تحديد الوقت والزمن المناسبين لعقد تلك البرامج.
- معرفة النقائص من أجل تفاديها ومحاولة الحصول على أفضل أداء في المؤسسة الرياضية وفي نهاية المطاف فإن هذه التوصيات تعد مساهمة منا لتسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الرياضية وأثرها على أداء وتحسين أداء العاملين.

3- قائمة المراجع باللغة العربية :

1. أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
3. بشير صابح الراشدي .مناهج البحث التربوي .رؤية تطبيقية مبسطة .دار الكتاب الحديث . ط1. الكويت. 2000
4. تركي محمد: مناهج البحث العلمي في علوم التربية وعلم النفس . المؤسسة الوطنية للكتاب.د.ط.الجزائر. 1984 .
5. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
6. حسن الحلبي: معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976.
7. جمال محمد علي :التنمية الرياضية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة.مركز الكتاب .مصر. 2008 .
8. خيرا لدين علي أحمد عويس :دليل البحث العلمي.دارالفكرالعربي.القاهرة . ط1 1997 .
9. خيرى خليل أجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
10. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000.
11. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
12. رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية .ط1.عين مليلة.الجزائر. 2007 .
13. سعد طه علام: التنمية والدولة، دار طيبة، السعودية، 2003.
14. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 1999.
15. صالح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
16. صالح سعيد عودة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994.
17. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
18. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
19. صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، د سنة نشر.

20. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
21. عبد الحميد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي. التخطيط والبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss. دار الشروق. 2007 .
22. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة نشر.
23. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
24. علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
25. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
26. غياب بوفلحة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة نشر.
27. ماثيو جيدير. منهجية البحث العلمي. د.ط.ب.س. 2000.
28. محمد جمال برعي: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970.
29. مروان عبد الحميد إبراهيم. طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية. ط1. الدار العلمية الدولية للنشر. ودار الثقافة. الأردن . 2000 .
30. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996.
31. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1/ دار وائل للنشر، عمان، 1999.
32. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي. ترجمة بوزيد الصحراوي واخرون. دار القصة للنشر. دون سنة .
33. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.
34. فريد كامل أبو زينة: مناهج البحث العلمي للاحصاء في البحث العلمي. ج.2. ط1. دار المسيرة . عمان . 2006.
35. وليام ترسي: نظم التدريب والتطوير، تر: سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- قائمة المذكرات :
1. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

2. أنور أبو موسى ويحي كلاب: الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2011-2012.
3. توفيق عطية، توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
4. حمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
5. طلال عبد الملك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
6. عبد الله حمد محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011.
7. عبد المجيد آل الشيخ: معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
8. ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

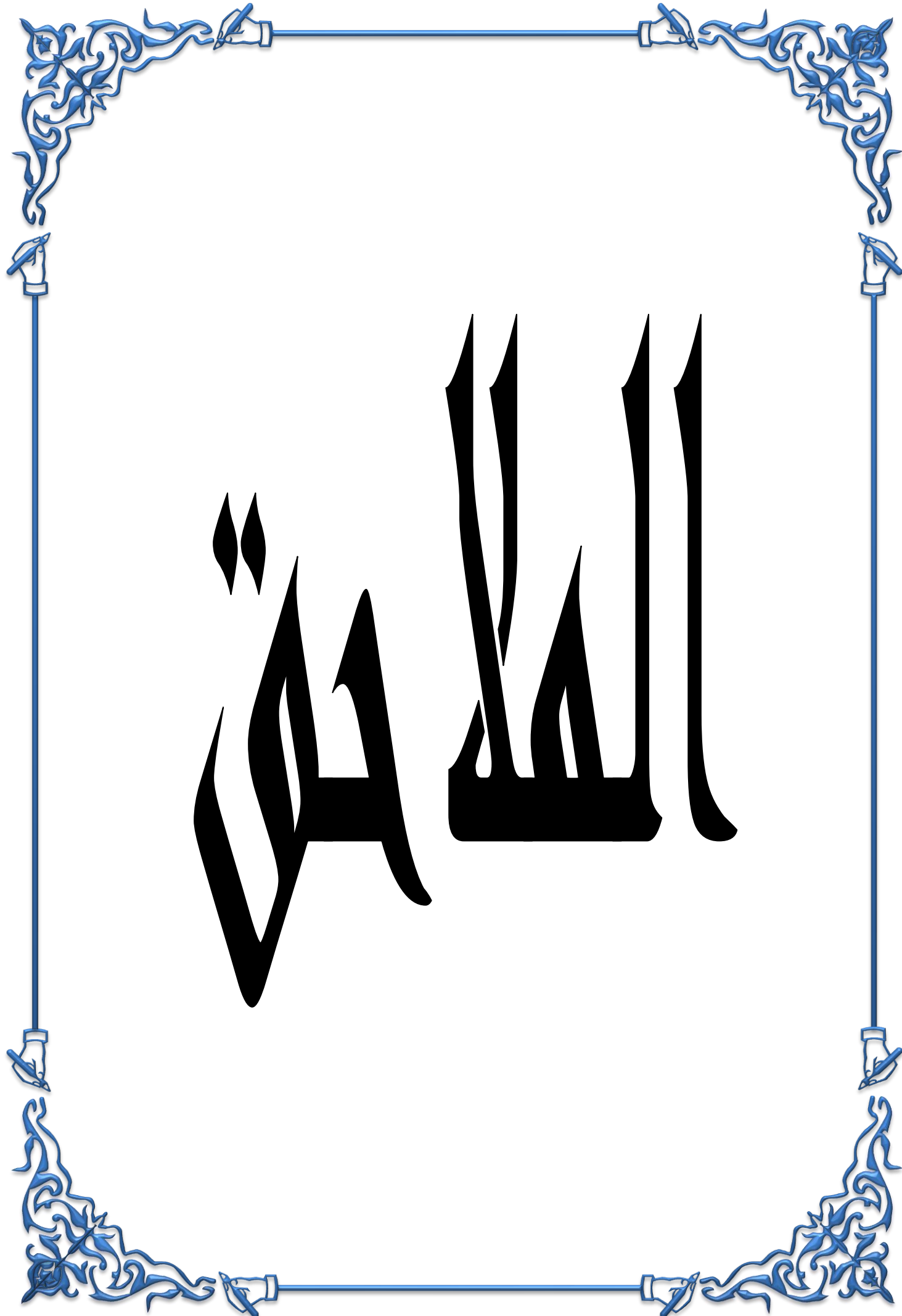
● الملتقيات والمجلات والمراسيم :

1. بوطورة أكرم: تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، بعنوان: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري 2012.
2. عبد الفتاح خليفات وآخرون: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2+1، 2010.
3. المرسوم التنفيذي 93 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993
4. المرسوم التنفيذي رقم 92/26 المؤرخ في 03 مارس 1996
5. المرسوم التنفيذي 90 / 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990
6. المرسوم التنفيذي رقم 06 / 354 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bruno herniet , « **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative** » revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985
2. C.N.E.P.D : **Formation technicien en gestion de personnel**, Alger, 2003
3. M DeGuy, Politique des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Organisation, Paris, 1989
4. Meysonnier, Jean, **Gestion individuelle et collective des ressources humaines**, Edition Eyrolles, Paris, 1991
5. Soyer, Jacques, Fonction Formation, 2 eme édition, Edition Organisation, Pمكأنة

الله



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

موضوع الدراسة :

إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

- في إطار انجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية قسم الإدارة و التسيير الرياضي تخصص الإدارة والتنظيم في الرياضة .
أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث و أعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي، و المعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية و العناية لذا نرجو منكم ملء الاستمارة بموضوعية ، و أخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.
- ملاحظة: ضع علامة (X) في مكان الخانة المناسبة .

تحت إشراف الأستاذ :

د / مرينز أسامة

من إعداد الطالب :

بطاط جمال

الموسم الدراسي : 2016 / 2017

الملحق رقم (01) استمارة استبيان.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية						
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي					
02	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة					
03	الأسلوب المتبع من طرف المؤسسة متناسب مع احتياجات العمل					
04	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة					
05	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين عند استحداث وظائف جديدة					
المحور الثاني: اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية						
06	المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية					
07	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية					
08	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو أداء أفضل					
09	المكونون داخل المؤسسة أكثر تفهماً من المكونين الخارجيين					
10	توفير المكونين في المؤسسة يزيد من خبرات المكونين					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث: تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية						
11	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة					
12	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل					
13	يتم تصميم الدورات التكوينية حسب المشكلات والعوائق الموجودة في المؤسسة					
14	الدورات التكوينية السابقة متناسبة وطبيعية العمل في المؤسسة					
15	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التي تقوم بها المؤسسة					
المحور الرابع: اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية						
16	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل وبعد التكوين					
17	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين					
18	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة					
19	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية					
20	يتم تقييم أداء المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى انتقاله واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية					
21	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتماؤه للمؤسسة					

الملحق رقم 02:

مخرجات SPSS

Echelle : ALL VARIABLES

		N	%
Observations	Valide	5	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1م	15,7067	,923	,542	,842
2م	15,7867	1,365	,434	,829
3م	16,1467	,817	,878	,688
4م	15,9333	1,352	,473	,823
دك	15,8933	1,055	1,000	,699

مخرجات SPSS

Tests statistiques

	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع
Khi-deux	12,400 ^a	22,280 ^b	14,400 ^a	3,320 ^c	17,200 ^a	8,960 ^d	7,760 ^d
ddl	4	5	4	3	4	2	2
Sig. asymptotique	,015	,000	,006	,345	,002	,011	,021

Tests statistiques

	8ع	9ع	10ع	11ع	12ع	13ع	14ع
Khi-deux	14,840 ^c	1,000 ^e	13,560 ^c	21,560 ^c	17,720 ^c	5,200 ^a	15,800 ^c
ddl	3	1	3	3	3	4	3
Sig. asymptotique	,002	,317	,004	,000	,001	,267	,001

Tests statistiques

	15ع	16ع	17ع	18ع	19ع	20ع	21ع
Khi-deux	17,200 ^a	8,960 ^d	7,760 ^d	14,840 ^c	1,000 ^e	21,560 ^c	17,720 ^c
ddl	4	2	2	3	1	3	3
Sig. asymptotique	,002	,011	,021	,002	,317	,000	,001

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 5,0.

b. 6 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4,2.

c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,3.

d. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 8,3.

e. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 12,5.

مخرجات SPSS

Table de fréquences

1ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
غير موافق	2	8,0	8,0	12,0
محايد	5	20,0	20,0	32,0
موافق	6	24,0	24,0	56,0
موافق بشدة	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

2ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
غير موافق	3	12,0	12,0	16,0
محايد	8	32,0	32,0	48,0
موافق	11	44,0	44,0	92,0
موافق بشدة	1	4,0	4,0	96,0
43	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

3ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
غير موافق	5	20,0	20,0	24,0
محايد	11	44,0	44,0	68,0
موافق	7	28,0	28,0	96,0
موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

مخرجات SPSS

4ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
محايد	6	24,0	24,0	40,0
موافق	10	40,0	40,0	80,0
موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

5ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
غير موافق	1	4,0	4,0	8,0
محايد	12	48,0	48,0	56,0
موافق	7	28,0	28,0	84,0
موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

6ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	28,0	28,0	28,0
موافق	15	60,0	60,0	88,0
موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

مخرجات SPSS

7ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	8,0	8,0	8,0
موافق	10	40,0	40,0	48,0
موافق بشدة	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

8ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
غير موافق	1	4,0	4,0	12,0
محايد	10	40,0	40,0	52,0
موافق	12	48,0	48,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

9ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	10	40,0	40,0	40,0
موافق بشدة	15	60,0	60,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

مخرجات SPSS

10ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
محاييد	8	32,0	32,0	40,0
موافق	13	52,0	52,0	92,0
موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

11ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
محاييد	5	20,0	20,0	24,0
موافق	16	64,0	64,0	88,0
موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

12ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
غير موافق	1	4,0	4,0	8,0
محاييد	11	44,0	44,0	52,0
موافق	12	48,0	48,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

مخرجات SPSS

13ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
غير موافق	5	20,0	20,0	28,0
محايد	7	28,0	28,0	56,0
موافق	8	32,0	32,0	88,0
موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

14ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
محايد	9	36,0	36,0	40,0
موافق	13	52,0	52,0	92,0
موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

15ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
غير موافق	1	4,0	4,0	8,0
محايد	12	48,0	48,0	56,0
موافق	7	28,0	28,0	84,0
موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

مخرجات SPSS

16ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	28,0	28,0	28,0
موافق	15	60,0	60,0	88,0
موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

17ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	8,0	8,0	8,0
موافق	10	40,0	40,0	48,0
موافق بشدة	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

18ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
غير موافق	1	4,0	4,0	12,0
محايد	10	40,0	40,0	52,0
موافق	12	48,0	48,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

مخرجات SPSS

19ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	10	40,0	40,0	40,0
موافق بشدة	15	60,0	60,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

20ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
محايد	5	20,0	20,0	24,0
موافق	16	64,0	64,0	88,0
موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

21ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
غير موافق	1	4,0	4,0	8,0
محايد	11	44,0	44,0	52,0
موافق	12	48,0	48,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

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



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل : 10 / D10/334

رقم التسجيل : 105084717

الباحث(ة): بطاط جمال

تاريخ المناقشة : 2017-06-06

عنوان الرسالة : إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الرياضية و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية - المسيلة

الجامعة :جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الأستاذ الدكتور مرينز أسامة

عدد الصفحات :

ملف إلكتروني (cd-Rom * Word * PDF)

فرع: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: إدارة وتنظيم رياضي

الملخص:

بالعربية

عنوان الدراسة : إستراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية

عنوان الدراسة: إستراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية .
هدف الدراسة: - التركيز على مدى مساهمة إستراتيجية التكوين المتواصل وإبراز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية
- الإطلاع على واقع الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية وإبراز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية
- محاولة معرفة مدى مساهمة اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية
- التعرف على تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- التطرق إلى اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية الذي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
مشكلة الدراسة: هل تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية
فرضيات الدراسة - 1 الاحتياجات التكوينية واختيار المكونين وتصميم الدورات التكوينية واعتماد نظام تقييمي للبرامج
التكوينية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
الفرضية العامة : تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية
الفرضيات الجزئية :

- الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في: مسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة شملت 25 مسير فترة الدراسة
كانت ما بين شهر فيفري 2017 وشهر أفريل 2017
منهج الدراسة : استخدام المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : استمارة استبيان موجهة إلى مسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

كلمات المفاتيح: 1 - الإستراتيجية . التكوين المتواصل . المؤسسة الرياضية . الأداء . الموارد البشرية
جاء هذا البحث في فصول هي :

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث :

- الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تقوم بنجاح وفعالية في تحسين أداء الموارد البشرية

- اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية له فعالية عالية في تحسين أداء الموارد البشرية

- تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية
- اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية له دور في تحسين أداء الموارد البشرية
توصل الباحث للعديد من الاقتراحات أهمها:

- وضع ميزانية كافية لعملية التكوين المتواصل
- وضع وبناء اتفاقية بين الإدارة الرياضية والمعاهد الجامعية المختصة في المجال الرياضي من أجل وضع برامج تكوينية موجهة للطواقم الإداري
- العمل على تكثيف الدورات التكوينية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية

كشاف بالفرنسية

Faculté : Sciences et techniques des activités physiques et sportives.

Département : administration et gestion sportives

N° d'ordre : 10 /d10/334

N° d'inscription : 105084717

Chercheur : betat djamel

Soutenu publiquement le : 06-06-2017

Titre de la thèse (mémoire) : les stratégies de la formation continu dans
l'établissement sportif et leur rôle pour améliorer la performance des ressources
humaine

thèse : arabe

Modèle de la thèse : Master

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur: Dr merniz Oussama

Nombre de page : Pages

Ficher électronique (cd-Rom* Word * PDF)

Spécialité : Sciences et techniques des activités physiques et sportives.

Option : . administration et gestion sportives

Abstract :

Key words : stratégies ,formation continu ,performance ,ressources humaine
,Enterprise sportif

Les objectifs de l'étude :

- la concentration sur la contribution de la stratégie de formation et mettre en évidence son rôle dans l'amélioration initiale des ressources humaine
- voir la réalité des besoins sportif au sein de l'institution sportive et mettre au évidence son rôle dans l'amélioration de l'institution sportive
- tentative de comprendre l'ampleur de la contributeur de la sélectionnés formateurs pour améliorer la performance des ressources humaines
- identifier la conception de l'organisation sportive qui contribue a l'amélioration de la performance de ressources humaines.
- adresse a l'adoption d'un système de contrôle de programmes de formation au sein de l'institution sportive qui contribue a l'amélioration de la performance des ressources humaines.

Le problème de l'étude

- t-il les stratégies de la formation continu dans l'établissement sportif et leur role pour améliorer la performance des ressources

Questions partielles :

- t-il les besoins de la formation continu dans établissements sportif participe a améliorationde performance des ressources humaines

- t-il le choix des formation dans établissements sportif participe a amélioration de performance des ressource humaines.

- t-il faire des cessions de formation dans établissements sportif participe il a amélioration du performance des ressources humaines.

-t-il faire un système évaluation aux programmes des formation dans établissements sportif participe il a amélioration du performance des ressources humaines.

Hypothèse PARTIELLES :- les besoins de la formation continu dans établissements sportif participe a améliorations de performance des ressources humaines

- le choix des formations dans établissements sportif participe a améliorations de performance du ressources humaines
- faire des programmes de formation dans établissements sportif amélioré la performance des ressources humaines

- faire un système évaluations pour les programmes de formation dans établissements sportif participe a amélioré la performance des ressources humaines

- **procédures d'étude**

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

- **la démarche adoptée** : approche descriptive

- **les instruments utilisés** : le questionnaire

Key Word : stratégies , formation continu , performance , ressources humaine , Enterprise sportif

- **chapitre (01)** : le contexte théorique et le étude précédente

- **chapitre (02)** : le cadre général de l'étude

- **chapitre (03)** : les mesures sur le terrain a étudier

- **chapitre (04)** : présentations et débart et explication des résultats de l'étude

- **chapitre (05)** : constitutions et les propositions

- **Obtained results:** les besoins de la formation continu dans établissement sportif participe a amélioration performance

- le choix des formation dans établissements sportif participe il a amélioration performance des ressource humaines

- faire des cessions de formation dans établissement sportif participe il a amélioration performance des ressource humaines

- faire un systèmes évaluation aux programmes des formation participe il a amélioration du performance des ressources humaines

- **- SUGGESTIONS Recommandation**

- ✓ il faut que établissements encourage les travailleurs en utilisant de nouvelles méthodes qui améliorent la performance

- ✓ il faut que établissements sportif travaille pour progresser les structures et organisation et fait des nouvelles structures pour donner la possibilité avec les conditions environnement vécues

- ✓ faire une étude évaluation de programmes de formation

- ✓ utilité de la technologie et le progrès de l'ordinateur et la communication nouvelle

- ✓ faire une étude de la progression de la pensée administrative chez les administrateurs et les responsables

✓ faire un contrat entre administration sportive et les instituts spécialistes dans le domaine sportif .

..

.

ملخص الدراسة :

- عنوان الدراسة : إستراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية .
- أهداف الدراسة: - التركيز على مدى مساهمة إستراتيجية التكوين المتواصل وإبراز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية
- الإطلاع على واقع الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية وإبراز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية
- محاولة معرفة مدى مساهمة اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية
- التعرف على تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- التطرق إلى اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية الذي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- مشكلة الدراسة :هل تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية
- فرضيات الدراسة - ا لاحتياجات التكوينية واختيار المكونين وتصميم الدورات التكوينية واعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- الفرضية العامة : تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الرياضية في تحسين أداء الموارد البشرية
- الفرضيات الجزئية :
- الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- عينة الدراسة :تمثلت عينة الدراسة في :مسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة شملت 25 مسير فترة الدراسة كانت ما بين شهر فيفري 2017 وشهر أبريل 2017
- منهج الدراسة : استخدام المنهج الوصفي
- أدوات الدراسة : استمارة استبيان موجهة إلى مسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- الكلمات المفتاحية: 1- الإستراتيجية . التكوين المتواصل . المؤسسة الرياضية . الأداء . الموارد البشرية:
- من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث :
- الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية تقوم بنجاح وفعالية في تحسين أداء الموارد البشرية
- اختيار المكونين داخل المؤسسة الرياضية له فعالية عالية في تحسين أداء الموارد البشرية
- تصميم الدورات التكوينية داخل المؤسسة الرياضية لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية
- اعتماد نظام تقييمي للبرامج التكوينية داخل المؤسسة الرياضية له دور في تحسين أداء الموارد البشرية
- توصل الباحث للعديد من الاقتراحات أهمها:
- وضع ميزانية كافية لعملية التكوين المتواصل
- وضع وبناء اتفاقية بين الإدارة الرياضية والمعاهد الجامعية المختصة في المجال الرياضي من أجل وضع برامج تكوينية موجهة للطواقم الإداري
- العمل على تكتيف الدورات التكوينية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية

- **Titre de la thèse (mémoire) :** les stratégies de la formation continu dans l'établissement sportif et leur rôle pour améliorer la performance des ressources

Les objectifs de l'étude :

- la concentration sur la contribution de la stratégie de formation et mettre en évidence son rôle dans l'amélioration initiale des ressources humaines
- voir la réalité des besoins sportifs au sein de l'institution sportive et mettre en évidence son rôle dans l'amélioration de l'institution sportive
- tentative de comprendre l'ampleur de la contribution de la sélection des formateurs pour améliorer la performance des ressources humaines
- identifier la conception de l'organisation sportive qui contribue à l'amélioration de la performance de ressources humaines.
- adresse à l'adoption d'un système de contrôle de programmes de formation au sein de l'institution sportive qui contribue à l'amélioration de la performance des ressources humaines.

Le problème de l'étude

- t-il les stratégies de la formation continu dans l'établissement sportif et leur rôle pour améliorer la performance des ressources

Questions partielles :

- t-il les besoins de la formation continu dans établissements sportifs participe à amélioration de performance des ressources humaines
- t-il le choix des formations dans établissements sportifs participe à amélioration de performance des ressources humaines.
- t-il faire des sessions de formation dans établissements sportifs participe il à amélioration de la performance des ressources humaines.
- t-il faire un système d'évaluation aux programmes de formation dans établissements sportifs participe il à amélioration de la performance des ressources humaines.

Hypothèse PARTIELLES :- les besoins de la formation continu dans établissements sportifs participe à améliorations de performance des ressources humaines

- le choix des formations dans établissements sportifs participe à améliorations de performance des ressources humaines
- faire des programmes de formation dans établissements sportifs amélioré la performance des ressources humaines
- faire un système d'évaluations pour les programmes de formation dans établissements sportifs participe à amélioré la performance des ressources humaines

- procédures d'étude

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

-la démarche adoptée : approche descriptive

-les instruments utilisés : le questionnaire

Obtained results:- les besoins de la formation continu dans établissement sportif participe à amélioration performance

- le choix des formations dans établissements sportifs participe il à amélioration performance des ressources humaines
- faire des sessions de formation dans établissement sportif participe il à amélioration performance des ressources humaines
- faire un système d'évaluation aux programmes de formation participe il à amélioration de la performance des ressources humaines

— SUGGESTIONS RECOMMANDA

- il faut que établissements encouragent les travailleurs en utilisant de nouvelles méthodes qui améliorent la performance
- il faut que établissements sportifs travaillent pour progresser les structures et organisation et font des nouvelles structures pour donner la possibilité avec les conditions environnementales vécues
- faire une étude d'évaluation de programmes de formation
- utilité de la technologie et le progrès de l'ordinateur et la communication nouvelle
- faire une étude de la progression de la pensée administrative chez les administrateurs et les responsables
- faire un contrat entre administration sportive et les instituts spécialistes dans le domaine sportif .

تم بحمد الله