

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات  
البدنية والرياضية

فرع : إدارة وتسيير رياضي

تخصص : تنظيم وتسيير المنشآت  
الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

أعداد الطالب (ة) : رحمانى عبد الحفيظ

تحت عنوان :

البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالى و  
دورها في تحسين أداء عاملي الإدارة الرياضية

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة : .....

.....

مشرفا ومقررا

جامعة : المسيلة

د/ برباخ رابح

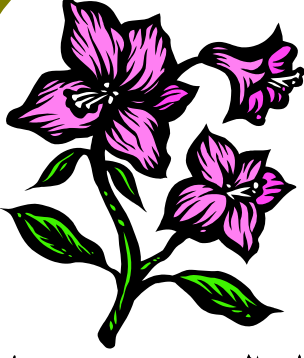
مناقشا

جامعة : .....

.....

السنة الجامعية : 2019/ 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير



الحمد لله والشكر لله حمدا يليق بجلالة قدره، وعظيم سلطانه الذي وفقني في عملي هذا؛ ولرسوله الذي غرس في قلبي حب العلم والإيمان.  
والذي بعد إتمامه رست أفكاري على مرسى النهاية فخرج بذلك هذا العمل إلى النور فوجدت نفسي منقاد بشرف الوفاء وخالص العرفان وجميل التقدير إلى السيد الدكتور (برباح رباح) على قبوله بصدر رحب الإشراف على هذا البحث ومسايرته لي في الخطوات التي رافقت انجازه، بما قدمه من توجيه رشيد وفيما بذله من جهد جهيد  
وعلى أساس من التبجيل الذي أمرنا به الشاعر قائلا :

قم للمعلم وفيه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا

على هذا الأساس نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم الادارة والتسيير الرياضي وجميع طلبة دفعة 2019

ولا يفوتني أن أرسل أجمل رسائل الشكر والاعتراف بالجميل إلى كل زملاء الدراسة وإلى كل سكان بلدية سيدي عيسى.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد؛ ونقول للجميع جزاكم الله عنا خير الجزاء.... آمين

عبد الحفيظ

# قائمة المحتويات

	بسملة
	شكر وعرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
03	<b>الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة</b>
04	<b>I. الخلفية النظرية:</b>
04	<b>1. البرامج التدريبية:</b>
04	1.1. مفهوم التدريب
05	2.1. أهمية التدريب
06	3.1. التدريب حسب نوع الوظائف
07	4.1. تحديد الاحتياجات التدريبية
08	5.1. تصميم البرامج التدريبية
09	6.1. تنفيذ البرنامج التدريبي
10	7.1. تقييم البرنامج التدريبي
10	<b>2. التكنولوجيا:</b>
10	1.2. تعريف التكنولوجيا
12	2.2. أنواع التكنولوجيا.
14	3.2. مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة
14	4.2. مفهوم الاتصال
15	5.2. أنواع الاتصال
18	6.2. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي
19	6.2. ماهية الأنترنت

21	7.2. البريد الإلكتروني
25	<b>3. الأداء</b>
25	1.3. مفهوم الأداء
26	2.3. محددات الأداء الوظيفي
27	3.3. أنواع الأداء
28	4.3. أبعاد الأداء
29	5.3. تقييم الأداء الوظيفي
30	<b>II - الدراسات السابقة</b>
36	1- التعليق على الدراسات السابقة
37	<b>الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة</b>
38	1- الكلمات الدالة في الدراسة
43	2- إشكالية الدراسة
45	3- أهداف البحث
45	4- أهمية البحث
46	5- فرضيات البحث
47	<b>الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة</b>
48	تمهيد
49	1- الدراسة الاستطلاعية
54	2- المنهج المتبع في الدراسة
55	3- مجتمع وعينة الدراسة
55	4- أدوات الدراسة
57	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
58	خلاصة
59	<b>الفصل الرابع : عرض ومناقشة وتفسير النتائج</b>

60	تمهيد
61	1 - عرض النتائج تبعا للفرضيات
76	2 - تفسير النتائج
79	الفصل الخامس : استنتاجات عامة
80	1 - استنتاجات عامة
80	2- توصيات الباحث
81	3 - الآفاق المستقبلية للدراسة
82	4 - المراجع المعتمدة في الدراسة
87	5 - الملاحق
94	6 - ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	يبين معامل الارتباط والصدق الذاتي	01
51	معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمخاور اداة القياس (ن = 10).	02
61	عدد دورات التدريب أثناء الخدمة المشارك فيها خلال المسار المهني	03
61	عدد دورات التدريب كافية لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في الاعلام الالي بالمؤسسة	04
62	من المستحسن إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في برامج الاعلام الالي خارج داخل المؤسسة	05
62	الدورة التدريبية تضيف شيئاً جديداً من المعارف العلمية في التكنولوجيا والمهارات السلوكية	06
63	يتحصل الموظف على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة الإستفادة من الدورات التدريبية	07
63	يكتسب الموظف قدرة في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية	08
64	تساهم الدورات التدريبية في تحسين عملية الاتصال بالإنترنت بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة	09
64	تسفيد من الدورات التدريبية في برامج الاعلام الالي في زيادة روح الانتماء للمؤسسة	10
65	تساعد عملية التدريب أثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للموظف	11
65	دور التدريب أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية وسرعة ومثابرة	12
66	المدرّب يقوم بشرح أهداف الدورة التدريبية منذ البداية	13
66	للمدرّب قدرة جيدة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة وفعالة	14
67	المدرّب يتبع أسلوب النقاش المفتوح في تقديم و عرض محتوى البرنامج	15

67	للمدرب تقييم جيد فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية مع المتدربين.	16
68	بتمتع المدرب بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتدربين	17
68	يراعي المدرب الفردية للمتكونين.	18
69	البرامج التدريبية في الاعلام الالي لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولين	19
69	دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزلاء	20
70	دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزوار	21
70	دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحصيل معارف ومهارات جديدة	22
71	يتيح البرنامج التدريبي في الاعلام الالي للموظف فرصة كافية للحوار و النقاش	23
71	مدة الدورة التدريبية كافية	24
72	يساهم التدريب في الاعلام الالي في الترقية الوظيفية للموظف	25
72	تساهم البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف.	26
73	التدريب يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف	27
73	يمنح التدريب في الاعلام الالي فرصة للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة.	28
74	يساهم تدريب الموظفين في الاعلام الالي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	29
74	يساهم تدريب الموظف في الاعلام الالي في إستقرار المؤسسة	30
75	تدريب الموظف في الاعلام الالي أثناء الخدمة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.	31
75	تتلقى صعوبات معينة خلال عملية التدريب	32

مقدّمات

## مقدمة:

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التعليم والتدريب والتكوين ولا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة، وتبدأ تلك المسيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى وحتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العمل، لتبدأ مرحلة جديدة من التدريب تسبق أولى مراحلها وهنا تبدأ ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة وتستمر خلال مسيرته وتدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الأداء والكفاءة والإتقان لديه.

والتدريب في الفكر الإداري ركن أساسي في العملية الإدارية ومطلب حتمي لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها وهو عملية مستمرة ومستجدة ومتطورة في مضمونها وأساليبها شأنه شأن أهداف المنظمة وغايتها في التطور تبعاً لمعطيات الواقع المتغير الذي تعيش فيه.

وفي هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتغير على كافة الأصعدة والميادين أصبح تدريب الطاقات البشرية وتأهيلها مطلب ضروري لمواكبة هذا التغير المستمر، واستمرار التفاعل مع مستجداته كما انه يصبح حتمياً على الصعيد الإداري لأنه وسيلة لإكساب الإداري ما يحتاجه من مهارات جديدة تتماشى مع متغيرات العصر وإفرازاته، وتهيئته للتكيف مع الواقع المتجدد لمشاكل الأداء الإداري الحديث، إذ يتغير حسب التطورات والأساليب المستجدة للتقنيات الحديثة وهذا ما يلزم الإداري أن يطور قدراته ويجدد معارفه، ويوسع مداركاته وإمكانياته، ليس من أجل رفع مستوى الأداء فقط، ولكن للتمكن من إشباع رغبته وإحاطته بالتطورات التي يشهدها العصر، ومن ثم التدريب على الأساليب التي تعين على مواكبة هاته التطورات والتصدي لمشاكل الأداء الإداري الحديث.

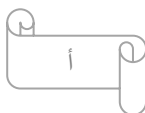
ولأن الإنسان هو ملك النجاح في أي نشاط بشري خاصة الإداري منه، فإن الإداري يظل دائماً رجلاً فاعلاً ومؤثراً في العملية الإدارية ويساهم في التصدي لكل المشاكل والتغيرات الطارئة على مستوى المنظمة أو المؤسسة وحتى الدولة والمجتمع، وبالتالي فإن المساهمة في توفير كافة الإمكانيات المتاحة والحد من معوقات سبل العملية التدريبية للإداري أو الموظف على حد سواء يضمن تطوير ورفع كفاءته وأدائه، وكل ما يبذل في هذا السياق، إنما يمثل استثماراً حقيقياً في مسيرة الإدارة ونمائها.

ولقد حظي التدريب في أدبيات الإدارة بأهمية خاصة وتحديداً عند الحديث عن أهمية الإنسان في نجاح العملية الإدارية بصفة عامة والعملية الإدارية الرياضية بصفة خاصة، ودور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وضرورة الاهتمام بتلك الموارد اختياراً وتدريباً.

ومن أجل إلقاء الضوء على هذا الموضوع وسعيًا منا للوصول إلى هدف هذه الدراسة والمتمثل في :

الفصل الأول: تضمن محورين:

المحور الأول : الخلفية النظرية للتدريب والتكنولوجيا والأداء.



المحور الثاني: الدراسات السابقة والمشاهدة التي تناولت كلى المتغيرين والتعليق عليها  
الفصل الثاني: خاص بالإطار العام للدراسة وتشكل من خمس محاور:

المحور الأول: الكلمات الدالة في الدراسة

المحور الثاني: إشكالية الدراسة

المحور الثالث: أهداف الدراسة

المحور الرابع: أهمية الدراسة

المحور الخامس: فرضيات الدراسة

الفصل الثالث : وقد خصص للإجراءات الميدانية للدراسة وقد تضمن ستة محاور :

المحور الأول: الدراسة الاستطلاعية

المحور الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

المحور الثالث: مجتمع وعينة البحث

المحور الرابع: أدوات جمع البيانات والمعلومات

المحور الخامس : إجراءات التطبيق الميداني للأداة

المحور السادس: الأساليب الإحصائية المستعملة

الفصل الرابع: و خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وقسم إلى محورين:

المحور الأول: عرض النتائج

المحور الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: خاص بالاستنتاجات والبحوث المستقبلية وقسم إلى خمسة محاور:

المحور الأول: استنتاجات عامة

المحور الثاني: توصيات الباحث

المحور الثالث: الآفاق المستقبلية للدراسة

المحور الرابع: المراجع المعتمدة في الدراسة

المحور الخامس: الملاحق

و في الأخير ملخص للدراسة باللغتين العربية والفرنسية وأملنا التوفيق من الله تعالى في هذا المبحث والله الموفق.

# الفصل الأول

## الخلفية النظرية والدراسات

### السابقة

#### I- الخلفية النظرية:

1. البرامج التدريبية

2. التكنولوجيا

3. الأداء

#### II. الدراسات السابقة

## I. الخلفية النظرية:

### 1. البرامج التدريبية:

#### 1.1. مفهوم التدريب

تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر حول التدريب بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه وسنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

- يعرف التدريب على أنه: " جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم." (عقلة محمد، 2012، ص03)

- كما يعتبر التدريب: " هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة." (سهيلة محمد، 2000، ص108)

- ويعرف التدريب أيضا بأنه: " مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقد ارتهم الفكرية والضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية." (الداوي الشيخ، 2008، ص11)

#### 2.1. أهمية التدريب

تمثل أهمية التدريب في:

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه ( سواء سلعة أو خدمة).

يشير جاري ديسلر إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

### 3.1. التدريب حسب نوع الوظائف

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:

**أولاً- التدريب المهني والفني:** يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، إذ يواجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط. والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.

**ثانيا- التدريب التخصصي:** يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا تتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تتركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

**ثالثا- التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.

#### 4.1. تحديد الاحتياجات التدريبية

يتعمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

##### 1.4.1. تعريف الاحتياجات التدريبية

قد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها: (توبي نيوباي، 2003، ص 25)

- تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: " الحاجة إلى اكتساب معلومات أو مهارات إضافية تمكن العاملين من أداء مهام عمل جديدة أو معدلة في القريب العاجل، وهذا احتياج توقعي (أو تنموي)."

- كما تعتبر الاحتياجات التدريبية على أنها: " جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في المعلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب فتكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب منهم." (بوعريوة الربيع، 2007، ص 14)

وبالتالي قد تأخذ هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم ، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة به.

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.

- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

##### 2.4.1. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن هدف التدريب الأساسي هو تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم، ولكي يتم تحقيق هذا الهدف لا بد أن يسير التدريب وفق خطوات علمية وسليمة تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية والتي تعتبر العنصر الأساسي لتحسين زيادة وفاعلية العملية التدريبية، فمعرفة الاحتياجات وتحديدتها وفق أسس علمية يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة، ويعد الركيزة الأولى والأساسية في تخطيط البرامج

التدريبية، وللحاجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب. (أمل حمودي، 2012، ص104)
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر.
- فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً. (سليمان الفارس، 2009، ص5)

### 5.1. تصميم البرامج التدريبية

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب، تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتماداً كلياً على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم على تحديد الأطر العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي مع مراعاة أن يأخذ مصمم البرامج التدريبية بعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها، ويمكن القول بأن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها بالمضمون.

وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج كما يلي: (مجموعة خبراء، 2007، ص171)

- عنوان البرنامج التدريبي: و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.

- الأهداف: ويقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية، بحيث يمكن قياسها.
- الموضوعات: تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.
- المشاركون: تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشروط الاشتراك بالبرنامج.
- أساليب التدريب: تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغايات تحقيق أهداف البرنامج.
- المعينات التدريبية: تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي.
- نظام الجلسات: تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته ( صباحي، مسائي ) ودرجة التفرغ.
- متطلبات اجتياز البرنامج: تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات، والأبحاث.
- مكان الانعقاد: تحديد مكان الانعقاد للبرنامج لتسهيل وصول المشاركين.
- الإشراف: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، وكذلك المشرف الإداري إن وجد.
- الجدول الزمني: إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة.

### 6.1. تنفيذ البرنامج التدريبي

إن اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الإشكاليات الملحة، الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية ألا تتجاهل عملية الاعتناء باختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ البرنامج سواء أكان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الهدف، أم من ناحية اختيار المدربين الأكفاء لأن ذلك سيقفل من الفائدة المرجوة من التدريب. لذا يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، نظرا لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة لعملية الأنشطة، لاسيما أن هذه الأساليب قد شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا، بالإضافة لتنوع أهدافها وتباينها بغية خدمة أغراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية، كل هذا أدى إلى تطور ملحوظ ليس فقط في محتويات البرامج التدريبية، ولكن أيضا في مجال تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة بنفس القدر أو يزيد. وعلى العموم يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين، أساليب تنفيذ في مكان العمل وأساليب تنفيذ خارج العمل.

- أساليب لتدريب في مكان العمل: تتم هذه الأساليب بأن يكون العامل تحت الإشراف في مكان عمله، ويتلقى الإرشاد والتوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله، وتعد هذه الأساليب ضرورية وهامة لجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة. سواء الجدد منهم أو القدامى، وذلك بغية إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل. وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء مدة التدريب، ولا يتطلب أمكنة لإجرائه وتكون تكاليفه قليلة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدرّبين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا النوع من التدريب يطبق على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام، ويستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية. ومن أهم أساليب التدريب في مكان العمل: أسلوب تعليمات العمل، أسلوب المساعدة الإشرافية، أسلوب التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي).

- أساليب التدريب خارج مكان العمل: تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيدا عن موقع العمل الأصلي، حيث يتم تدريبه وتنميته في كثير من الأحيان في أماكن خاصة بالتدريب، سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة. وتختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها ونوع الدراسة، حيث يمكن التمييز بين البرامج المقيمة أين يبقى الدارس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله، وغير المقيمة حيث يذهب المدرب إلى مكان التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله تماما. ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل: المحاضرة، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، المؤتمرات، تدريب الحساسية. (ساعد قرميش، 2007، ص 99)

### 7.1. تقييم البرنامج التدريبي

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك بإقناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه. ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب. لذا تعتبر عملية التقييم وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التدريب وقياس فعاليتها، وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات هامة هي: (جمال الدين، 2003، ص 361)

- رد الفعل: ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت... الخ، وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.
- التعلم: وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات، والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي و بصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم
- السلوك: ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.
- النتائج: ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي و قد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل أو الفاقد في الوقت والمواد كما قد تشمل زيادة الإنتاجية و التحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

## 2. التكنولوجيا:

من الخطأ أن نربط بين مصطلح التكنولوجيا والإختراعات الحديثة، وذلك بإعتبار أن المنظور التاريخي يقول أنها لن تكون آخر المخترعات في سلسلة تطور مراحل المجتمع الإنساني وبالتالي فالتكنولوجيا بمعنى كل ما يستعين به الإنسان للقيام بأعمال لتعين أعضائه وقواه الجسمية قد وجدت منذ البداية مع الإنسان، كما ارتبط معناها ومضمونها بطبيعة المرحلة التاريخية ومستوى تطور الحياة الإجتماعية، إلا أنه يجب أن يأخذ في الإعتبار بأن نوعية الوسائل التي يعتمد عليها لسد هذا العجز تتغير في طبيعتها، وفي مداها تبعاً لظروف كل عصر، والبعد الإجتماعي له دور كبير في تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوبة والمتوافقة مع مستوى العصر لتتماشى مع قدرات الإنسان والوفاء بإحتياجاته. (جمال أبو شنب، 1999، ص 29)

### 1.2. تعريف التكنولوجيا

ويجب التمييز بين التقنية "Technique" و التكنولوجيا "Technologie".

- **التقنية** : "هي كيفية التصرف، طريقة، وسيلة، أو فعل مجسد عن طريق تجميع خاص لعناصر(مورد، معرفة، حركة يد عاملة، الخ ) و التي تسمح بتحويل و تحويل فقط للمواد الأولية إلى منتج، فالتقنية تعمل على مزج عناصر المعرفة الخاصة بميدان ما بغية اتخاذ شكلها النهائي كمنتج". (الطيب داودي، 2007)

- **التكنولوجيا:** " يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية؛ فهي مجموع المعارف العلمية و التقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمان، وتنتشر بفعل انسياق السريان العادي أو التقليد". (رتيبة حديد، 2005، ص24)
- إذا رجعنا إلى القواميس فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها: " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم ". ( عبد الحميد بهجت، 1997، ص80)
- ويضيف François Russo أن التكنولوجيا: "مجموعة من العناصر تبرز فيما بينها، وهذه العناصر هي: تدوين القوانين، الشرح، التركيب والاقتراح، التكنولوجيا تتجلى كوسيلة لرفع إنتاجية العمل ووضع موارد العلم، في خدمة التقدم وترقية الإنسان". ([www.loginet.com/cno/cno31.htm](http://www.loginet.com/cno/cno31.htm))
- وهناك من يعرفها بأنها: " عبارة عن عملية تحويل الفكرة العملية (تحويل العلم) من حالة نظرية - معرفية - إلى حاجة عملية ، أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية (آلة ، أو معدات وأجهزة ، وأدوات ووسائل) يستخدمها الإنسان في أداء " ( جعفر الحاسم، 2005، ص49)
- وهناك من يعرفها بأنها " هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع". (جمال أبو شنب، 1999، ص29)
- وتعرف التكنولوجيا كذلك على أنها مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنع بطريقة آلية متطورة. (محمد مسن، 2001، ص83)
- إن هذه التعاريف تؤكد على ما يلي:

  1. مفهوم الجهد المنظم الرامي: وهذا يعني أن التعامل مع التكنولوجيا ينبغي أن يتم في إطار جهود منظمة، وليس من خلال جهود متناثرة متفرقة، وذلك يعني أن تكون هناك إستراتيجية تكنولوجية لها خططها وبرامجها وأجهزتها المسؤولة، تقدر الأولويات وتضع برامج التنفيذ بناء على دراسات مستفيضة عن ظروف الواقع البيئي والأهداف المراد تحقيقها.
  2. استخدام نتائج البحث العلمي: فالتكنولوجيا هي الحلقة الوسطية بين البحث العلمي وبين الصناعة، وهذا يؤكد أن المنتجات المختلفة الجديدة ليست تكنولوجيا وإنما هي نتائج التكنولوجيا.

إذن فالتكنولوجيا هي فن وضع العلوم، التقنيات و القواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج و طرق إنتاجه، طرق التسيير و أنظمة المعلومات في المؤسسة.

## 2.2. أنواع التكنولوجيا.

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:

1-2- على أساس درجة التحكم ، نجد هناك:

1- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

2-تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2-2- على أساس موضوعها، وهناك:

1. تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.

2. تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

3. تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد،ومن أمثلتها البرامج و التطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات،نظم دعم المديرين...الخ).

4. تكنولوجيا التصميم:وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.

2-3- على أساس أطوار حياتها:

حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل ( الانطلاق، النمو، النضج والزوال ) ووفقا لذلك تنقسم إلى:

1. تكنولوجيا وليدة؛

2. تكنولوجيا في مرحلة النمو؛

3. تكنولوجيا في مرحلة النضج؛

2-4- على أساس محل استخدامها:

تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

2-5- على أساس كثافة رأس المال:

التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة. التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

2-6- على أساس درجة التعقيد:

1. التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
2. التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضعامة تكاليف الإستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.

**ثالثا: فوائد تكنولوجيا المعلومات:**

- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين.
- تسمح بالتواجد في كل مكان.
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- العمل على تقليص الأعمال الإدارية و التركيز على المهام الأساسية.
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات.
- تعطي التفاعل مع تحركات المنافسين بمسايرة تطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج و التوزيع
- تساعد على الابتكار و التجديد و كذا التفاعل من تحركات المنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائم مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية و إيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة و أقل ثمنا.
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه.

### 3.2. مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة

لربط بين الأداء بمفهومه المتطور وعنصر التكنولوجيا في المؤسسة، لابد أن نشير إلى أهم مؤشرات الأداء

المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية وهي كما يلي (نبيل مرسي، 1998، ص220)

3-1- معدل الإبتكار التكنولوجي: وهي إختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن؛

3-2- إنتاجية البحوث والتطوير: يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوما على الإستثمار الإضافي في البحوث والتطوير؛

3-3- معدل العائد على الإستثمار في البحوث والتطوير: وهو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الإستثمار في البحوث والتطوير؛

3-4- الموارد المخصصة للبحث والتطوير: وهو مقياس لمستوى الإنفاق لمشاريع مختلفة ووحدات النشاط وفي ظل مستوى المؤسسة ككل؛

3-5- معدل تقييم منتج جديد: وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا، عدد براءات الإختراع المتحصل عليها، أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة؛

3-6- التنوع المعتمد على التكنولوجيا: طالما أن استراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئيا نحو هدف التنوع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من الجهود الخاصة بالتنوع؛

3-7- مقاييس أخرى: يمكن استخدام مقاييس أخرى على حسب طبيعة المؤسسة مثل: حقوق الإختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة، زمن دورة تنمية منتج جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة ومستوى التفوق التكنولوجي.

ويمكن إعتبار القدرة التكنولوجية مكونة من أربعة عناصر أساسية؛ تكون في مجملها القدرة التكنولوجية وهي: القدرات الهندسية، القدرات الإستثمارية، القدرات الإنتاجية والقدرات الإبداعية.

### 4.2. مفهوم الاتصال

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإتصال والإعلام، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال، ومن هذه التعريفات:

الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو سلوك المستقبل".  
(لمين علوطي، 2003، ص14)

كما انه: " هو عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال الأشياء".  
أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فيعرفونه على أنه " استقبال و ترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض إرسال المعلومات ". ( أحمد ماهر، 1008، ص23)

- " العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك ". ( عبد الغفار حنفي، 1995، ص369)
  - "الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الاشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين. " ( ناصر دادي، 2000، ص30)
  - "ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة". ( سعيد يس عامر، 2000، ص12)
  - "الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو سلوك المستقبل". (HENRI MAHE de BOISLANDELLE, 1998, P67)
- ويمكن إعطاء تعريف شامل ومختصر للاتصال بأنه: عملية نقل أو تبادل للمعلومات، تتكون هذه العملية من المرسل، المستقبل، الرسالة المراد نقلها، الوسيلة، الرد أو المعلومات المرتدة وبيئة الاتصال.

## 5.2. أنواع الاتصال

بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية:

1. الاتصال الذاتي: يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا؛
2. الاتصال الشخصي: ويتم هذا الاتصال بين شخصين أو أكثر وجهها لوجه ويمكن أن يكون بين الأفراد والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب؛
3. الاتصال المجتمعي: ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخص ومجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر. ويكون بالطرق التالية:

- الدروس والمحاضرات؛

- الخطب في المناسبات المختلفة؛

- الندوات والمؤتمرات؛

- اللقاءات الجماعية والاجتماعات والاحتفالات...إلخ؛

- برامج التدريب.

4. الاتصال التنظيمي: ويقصد بالاتصال التنظيمي والإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. (أحمد ماهر، 1999، ص365) وتنقسم بدورها إلى:

4-1) اتصالات لنقل المعلومات من المؤسسة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل، وهي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل؛

4-2) اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى المؤسسة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الإنجاز، ومشاكل التنفيذ، وهي بالطبع اتصالات من أسفل إلى أعلى؛

4-3) اتصالات لبناء شخصية متميزة للمؤسسة ولخلق ولاء العاملين لها.

5- الاتصال الجماهيري: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين، عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما، والكتيبات واللافتات والملصقات وغيرها. وينقسم الاتصال كذلك إلى الاتصال بالرموز، الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي.

ويمكن أن نضيف إليه كذلك:

1) الاتصال السمعي: يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة، أكثر ما يمثل هذا النوع من الاتصال هو الراديو يتميز بالإثارة والتشويق وسرعة الانتشار، وله سلبيات عديدة منها:

- أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زماني؛

- لا يتيح فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد؛

- مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محدودة؛

- تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الإنسان.

2) الاتصال المرئي: ويعتمد هذا الاتصال على حاسة البصر من أشكاله المختلفة: الصور، اللوحات الفنية، الملصقات، الخرائط، والجسمات والأرقام الصامتة وغيرها....وقد خدمت الصور وسائل الاتصال الأخرى كالكتب والصحف والمجلات والنشرات الإعلامية غير أن له سلبيات أهمها:

- محدودية المكان والزمان؛

- محدودية المستقبلين أحيانا؛

- لا يخدم فاقد البصر إطلاقا.

الاتصال السمعي البصري: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك والرسوم ، والمخططات البيانية لإيصال، (حميد الطائي، 2009، ص54) رسائل الجمهور والمستهدف. وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجهود المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تحدثه وسائل الاتصال الأخرى ، وذلك للأسباب التالية:

أ- قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف ، حيث ثبت علميا أن الصور الجرافيك تدخل إلى الذاكرة بطريقة أسهل من الكلام أو العبارات المكتوبة.

ب- سهولة تمييز الرسالة الصورية واستيعابها ومنهم مدلولاتها مقارنة بالاتصالات المكتوبة أو اللفظية، أو حتى الاتصالات غير اللفظية.

ت- استخدام الألوان والرموز يجذب الانتباه ، ويثير الاهتمام ، والرغبة ، والتصرف أكثر من مجرد استخدام الكلمات أو العبارات الجديدة.

ث- بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل إلى الذاكرة بسرعة كما أنها تدخل إلى القلب دون استئذان. الجرافيك والرسوم المحركة المفعمة بالألوان والإيقاعات والتأثيرات الصوتية توفر الجهد والوقت على المتلقي (المستلم) ، وتحفز على الاستجابة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.

ج- سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة وكبيرة من الجمهور والمستهدف الذي قد لا يجيد القراءة والكتابة ، فهذا النوع من الاتصال يستخدم على نطاق واسع في بلدان كبيرة مثل الهند والصين ، حيث معدلات الأمية عالية. وغالبا ما يكون الاتصال البصري فعالا جدا إذا ما أحسن تصميمه وإخراجه بالشكل الذي يتناسب مع الجمهور المستهدف.

## 6.2. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي

يصنف الاتصال كذلك، وخاصة في إدارة المؤسسات إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

### - الاتصال الرسمي

بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته ومضمونه. أما الاتصال غير الرسمي فيتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. ( سعيد يس، 2000، ص57)

ويتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم، ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصور مكتوبة ورسمية. وعادة تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتماشى والتنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل، أو من الأسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي.

وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي:

- قانونية؛
- مكتوبة؛
- تتعلق بالعمل مباشرة؛
- تتم داخل المؤسسة وتتعلق بها؛
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

### - الاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي (هاشم أحمد، 2000، ص375) لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي. ويتم غالبا عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسمية داخل المؤسسة، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة فقط، بل قد يتعداه إلى خارج المؤسسة من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية. ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا على المؤسسة من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.

وهناك نوعان من الاتصال سيما الاتصال الخارجي ويشمل الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل المؤسسات والدوائر ذات العلاقة، والوزارات والأجهزة الحكومية وغيرها. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد. كما تلعب دورا مهما في الإعلام والتسويق والتعاون وتبادل الخبرات.

## 6.2. ماهية الأنترنت

تأسست شبكة الأنترنت في الأصل بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الستينات كمشروع تشرف عليه وكالة مشاريع البحوث المتقدمة (ARPA) التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية. وقد كان يطلق على هذه الشبكة في بداية أمرها (ARPANET). وكانت تربط فقط بين مجموعة قليلة من الحواسيب في عدد قليل من المناطق في الو.م.أ. وفي منتصف الثمانينات أنشأت المؤسسة الوطنية للعلوم للولايات المتحدة الأمريكية (USNSF) شبكة سميت بـ (NSF). اعتمدت التكنولوجيا المستعملة في (ARPANET) واتسعت لتربط الشبكات الصغرى في جميع أنحاء الو.م.أ. وتمويل من المؤسسة الوطنية للعلوم ومشاركتها بدأت شبكة (NSF) بالاتساع بشكل كبير لتربط بين آلاف الحواسيب في مؤسسات البحث والجامعات والمعاهد والدوائر الحكومية والصناعات الخاصة التي تعنى بالبحث.

"هي مجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها و المتناثرة جغرافيا و التي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى". (محمد لعقاب، 1999، ص 30)

كما أنها: " و هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك عالمية اكبر".

و بذلك فهي تتصف بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الشبكات يمكن تلخيصها كما يلي: (هشام بن عبد الله، 2001، ص 296)

- \* **مفتوحة ماديا و معنوية:** أي يمكن لأي شبكة أن ترتبط بها.
- \* **عملاقة و متنامية:** أي أنها حققت ما لم تحققه أي تقنية سابقة من حيث السرعة و الابتكار و النمو
- \* **العشوائية:** أي أن المعلومات تتواجد فيها بشكل متناثر مما دفع بعدة جهات إلى إنشاء فهارس وتطوير برامج للبحث ، كما يصعب الرقابة عليها أو محاسبة من ينشر فيها.
- \* **الشعبية:** فلا توجد وسيلة حاليا تضاهي شعبيتها و هي ليست مقصورة على عن جهة معينة.
- \* **وسيلة للتجارة الإلكترونية:** فهي تعد وسيلة تجارية و تسويقية فعالة مقارنة مع الوسائل الأخرى.

\* **متطورة باستمرار:** ساهمت البحوث المنجزة في تكنولوجيا المعلومات في تطورها المستمر و نموها نحو الأحسن.

ومن الجدير بالذكر، أن شبكة الأنترنت كانت في بداية عهدها حكرا على المؤسسات الكبيرة، إلا أن هذا الوضع قد تغير في الوقت الحاضر، وأصبحت المؤسسات الصغيرة والمصالح التجارية والأفراد على اختلافهم مرتبطين بها. وأصبحت الشركات التجارية فعلا تمثل القطاع الأوسع، والأسرع تطورا في شبكة الأنترنت.

وتتضمن الأنترنت ما يلي: (Micro – hebdo, P10)

- الحواسيب الحكومية في أرجاء مختلفة من العالم؛
- الحواسيب التي تدار من قبل آلاف الجامعات والمدارس؛
- الحواسيب الخاصة بالمؤسسات الكبيرة مثل: IBM, Microsoft ؛
- الحواسيب التي تعود ملكيتها إلى المؤسسات غير التجارية؛
- الحواسيب الخاصة بالمؤسسات التجارية، التي تبني الأرباح عن طريق إتاحة المجال للجمهور للوصول إلى هذه المنظومة الهائلة؛
- الحواسيب الخاصة بالعائلات و الافراد.

الأنترنت ليست شبكة تتمتع بالاستقلال الإداري. وإنما مجموعة من آلاف الشبكات التي يتم إدارة كل منها بطريقة مستقلة. وتعتمد الشبكات المكونة لها بالأساس على ما يسمى بروتوكولات نقل الملفات (FTP) وهو مختصر (File transfert protocole) وهو اللغة المتداولة في الأنترنت التي تمكن الحواسيب من الاتصال بعضها ببعض. (ريجي عليان، 1999، ص123)

وقد نشطت العديد من المؤسسات في الفترة الأخيرة لإنشاء وتطوير خدمات الأنترنت لديها، وذلك للمميزات التالية لها:

- 1- توفر واجهة للبحث عن المعلومات تشمل في آن واحد موارد خارجية عن الأنترنت، وموارد داخلية من خلال الأنترنت باستخدام نفس المتصفح عبر المؤسسة؛
- 2- سهولة استخدام الواجهة الموحدة أو المتصفح للوصول إلى كافة أشكال المعلومات دون الحاجة إلى استخدام عدة برمجيات تقليدية مختلفة؛
- 3- الاقتصاد في الكلفة من خلال استخدام واجهة واحدة لكل البرمجيات والخدمات. ويظهر ذلك واضحا من خلال الاقتصاد في زمن التدريب اللازم، ومن خلال دمج موارد معلومات متعددة والاستفادة منها بشكل متكامل.

ويتمثل الوفر في ذلك من خلال:

- عدد أقل من الموظفين لإدارة خدمات المعلومات؛
- الوصول إلى المعلومات متاح في أي وقت؛
- السرعة في إعداد المواد لنشرها إلكترونياً؛
- الاحتفاظ بنسخة واحدة ونموذج واحد من المعلومات يمكن الوصول إليه بأكثر من طريقة.

## 7.2. البريد الإلكتروني

يعد البريد الإلكتروني من أقدم التطبيقات في شبكة الأنترنت وأوسعها انتشاراً. ويشبه نظام البريد الإلكتروني البريد التقليدي؛ القائم على استخدام صناديق بريدية لكل مشترك. ففي عالم البريد الإلكتروني هناك صندوق بريد إلكتروني خاص لكل مشترك. والذي يعرف بواسطة عنوانه الإلكتروني الفريد. وفي واقع الأمر، فإن هذا الصندوق البريدي الإلكتروني ما هو إلا مساحة مخصصة ضمن القرص الصلب في أحد الحواسيب المزودة على شبكة الأنترنت لصاحب هذا الصندوق تحمل عنوانه وتحفظ فيها الرسائل الإلكترونية الواردة لهذا المشترك.

سيكون لاختيار الشركة لبرمجيات البريد الإلكتروني أثر متنام على طبيعة العمل بشكل عام وعلى الاتصالات بشكل خاص. فالبريد الإلكتروني ينظم تخزين الشركة المتنامي من الرسائل ن ويغري الكم الهائل من هذه الرسائل ، وينتقي أفضلها وأكثرها التصاقاً بأنشطة وأهداف الشركة ن ويحول الملفات ، ويضع واجهة جميلة لمراسلات الشركة ويحافظ على خصوصية رسائل الشركة. (بشير عباس، 2007، ص70)

وعندما يقوم صاحب البريد الإلكتروني بتفقد صندوق بريده الإلكتروني، فإن عليه أن يقوم باستخدام كلمة السر لتفقد محتويات الصندوق ضماناً لسرية المراسلات. وعندما يصل المستخدم لمحتويات صندوقه البريدي، فإنه لديه الخيار أن يقوم بجلب الرسائل وملحقاتها، وتخزينها في القرص الصلب في جهازه الشخصي حيث يمكن الإطلاع عليها والاحتفاظ بها إن أراد ذلك أو أن يتركها في المساحة المخصصة له في الجهاز المزود (يعتمد ذلك على الخيارات التي حددها المستخدم في برنامج البريد الإلكتروني الذي يستخدمه في جهازه).

ويعطي الباحثون في مجال الاتصالات عدداً من التعاريف والمفاهيم الخاصة بالبريد الإلكتروني. ومن خلال الاستعراض الشامل لتلك التعاريف، وماهية البريد الإلكتروني يحدد تعريفه على النحو التالي:

أ- بالنسبة للمفهوم الضيق والدقيق لمعنى البريد الإلكتروني فإنه مواز لعمل الناسخ الهاتفي (الفاكسملي) وريدي له في عمله. وإن البريد الإلكتروني هو الجهاز أو المحطة المستخدمة في دوائر البريد بطريقة الاستنساخ الإلكتروني - طبق الأصل- والإرسال عبر الخطوط الهاتفية للنبضات الرقمية ملائمة للنقل الهاتفي. ثم تقوم المحطة الثانية

المستعملة بالتحويل العكسي للإرشادات التشابحية إلى النبضات الرقمية التي تتحول إلى معلومات وثائقية في الجانب الآخر.

ب- أما المفهوم العام والشامل للبريد الإلكتروني فهو يفي جميع تقنيات الاتصال التي تقوم بتناقل المعلومات عبر الوسائل الإلكترونية مثل:

- التليتكس أو نقل النصوص عن بعد؛

- الفاكسملي أو الناسخ الهاتفية؛

- الفيديوتكس العادي أو التيليتكست؛

- الفيديوتكس المتفاعل أو الفيوداتا؛

- المحطات الطرفية أو الطرفيات التي تكون بشكل حواسيب مايكروية (Micro-computer).

أو بشكل محطة طرفية (Terminal) مستقلة أو مرتبطة بذاكرة (mémoire) ويمكن القول أنه قد أوشك عصر إرسال الفاكسات على الانتهاء، والذي كان في يوم من الأيام وسيلة سريعة لنقل المعلومات واستلام الردود، وجاء دور البريد الإلكتروني ليمثل الوسيلة المرنة والأقل كلفة والطريقة الأمثل والأسرع في نقل وتبادل المعلومات.

وتعتبر هذه واحدة من أهم إمكانات الأنترنت، هذا البريد يختلف عن مكاتب البريد المعتادة، فهو مفتوح 24 ساعة ما دامت المحطة المعلوماتية الموجودة بها قائمة وأنشطة في الشبكة، ولا يحتاج إلى طابع أو ملصقات تضعها على رسائله، تحتاج فقط معرفة عنوان الوجهة المراد إرسال البريد لها. لقد سمح البريد الإلكتروني للمستخدمين أو يكونوا على اتصال وثيق مع الهيئات والمؤسسات حول العالم وفي مجال التجارة والأعمال، فالبريد الإلكتروني يمثل درجة من التوازي في الاتصال بالموظفين في المؤسسة نفسها حتى وإن كانوا خارج المؤسسة في مهمات الأعمال والتجارة والاتصال مع الموردين وأسواق العمل الخارجية. والأهم من ذلك كله الاتصال المباشر والدائم بالزبائن والعملاء في جميع أنحاء العالم. (Steve Sleight, 2001, P33)

ويتميز البريد الإلكتروني عن الهاتف والفاكس في أنه لا داعي لاستعداد جهاز الشخص المطلوب الاتصال به للاستقبال. فبغض النظر عما إذا كان جهازك في حالة اتصال مع الشبكة أم لا، فإن جميع المراسلات التي تصل أثناء فترات لا تكون في حالة اتصال مع الشبكة، ستتجمع في صندوق في وحدة تخزين الجهاز الذي يقدم خدمة البريد الإلكتروني للمستخدمين، والتي تعمل على مدار 24 ساعة.

كما أن البريد الإلكتروني من أرخص وسائل الاتصال، فالوقت المستغرق لإرسال مجموعة من الرسائل الإلكترونية لا تكلف سوى كلفة إجراء اتصال محلي مع جهاز موفر الخدمة المشترك معه ويستغرق جلب الرسائل

الإلكترونية من صندوقك إلى جهازك الشخصي وقتنا يقل كثيرا عن الوقت المستغرق في إرسال فاكس عندما تحوي الرسالة على نص فقط، كما أن السرعة الفائقة التي تميز البريد الإلكتروني تجعله وسيلة فعالة ومفيدة في عمليات الاتصال المستمرة والهامة، حيث تبلغ الرسائل الإلكترونية وجهتها بصورة شبه فورية وخلال ثوان معدودة. كما يمتاز البريد الإلكتروني بالإعتمادية، حيث تعود الرسالة إلى مصدرها في حال تعذر وصولها إلى وجهتها لسبب من الأسباب كأن يكون عنوان الوجهة المقصودة خاطئا أو ناقصا، ونادرا ما تضيع كما يحصل أحيانا للبريد العادي.

وبالإضافة لكل تلك المزايا، فإن مستخدم البريد الإلكتروني متحرر من القيود الجغرافية، حيث يمكنه الوصول إلى صندوقه البريدي من أي بقعة في العالم. فإذا توافرت الأدوات اللازمة للدخول لشبكة الأنترنت فيمكن للمستخدم أن يتفحص محتوى صندوق بريده الإلكتروني الموجود في الجزائر، خمس مرات يوميا خلال زيارته لتونس مثلا، وهو بالطبع يفوق عدد مرات تفقد صندوق البريد المعتاد إن كان في الحي المجاور.

يتكون عنوان البريد الإلكتروني في الأنترنت من عدة مقاطع، حيث يشمل على اسم المستخدم واسم الهيئة المرتبطة بها، وقد تكون هذه الهيئة من ضمن عنوان البريد الإلكتروني يلي ذلك البلد الموجودة فيه الهيئة. والصيغة العامة لعنوان الأنترنت تكون كما يلي: البلد المجال. الهيئة @ المستخدم.

في العنوان الإلكتروني التالي: Jamel777@ Batelco.Com.bh

- Jamel777: هو اسم المستخدم أو صاحب العنوان. وهو ليس بالضرورة الإسم الحقيقي للمستخدم، أنه على وجه الدقة اسم الحساب لمستخدم البريد الإلكتروني.

- @: أو تلفظ باللغة الإنجليزية (AT) وتعني أن المستخدم (في). أو أنه يملك حسابا للبريد الإلكتروني لدى المزود الذي سيأتي ذكره في المقطع التالي.

- Batelco: هو اسم موفر خدمة البريد الإلكتروني للمستخدم Jamel777.

- Com: هذا المقطع من العنوان يحدد طبيعة عمل هذا موفر الخدمة أو مجال نشاطه، وهو هنا ذو نشاطات تجارية (Commercial).

- bh: هذا المقطع يشير إلى البلد أو الإقليم الجغرافي الذي يتواجد فيه موفر الخدمة. و bh تعني اختصارا ل Bahrain دولة البحرين.

تتنوع مجموعات المجال أو نوع النشاط لموفر الخدمة في العناوين الإلكترونية حسب الجدول التالي:

Com: الهيئات والشركات التجارية.

Edu: المعاهد والجامعات والمؤسسات التعليمية.

Gov: الدوائر والمؤسسات الحكومية.

Mil: الهيئات والمؤسسات العسكرية.

Net: شركات توصيل خدمات الشبكات.

Org: المنظمات والهيئات الخاصة والمجانية.

وتعطي الدول والأقاليم الجغرافية رموزا خاصة بها مثل:

(الولايات المتحدة الأمريكية) US و (المكسيك) .mx

ويمكن للأفراد و المؤسسات بكافة أنواعها وأشكالها ونشاطاتها الإستفادة من خدمات البريد الإلكتروني

الذي يمتاز بما يلي:

- قلة التكاليف، فعالبا ما يكون البريد الإلكتروني أرخص من المكالمات الهاتفية أو البريد العادي؛

- السرعة، إذ لا يحتاج البريد الإلكتروني إلا إلى ثوان معدودة لتوصيل الرسائل ؛

- الراحة: إذ لا يحتاج لان يكون المستلم موجودا لكي يستلم الرسالة، ذلك أن المستلم يمكن أن يقرأ الرسالة لاحقاً.

- تسهيل المراسلات الدولية، إذ لا داعي من فروق التوقيت بين الأقطار المختلفة أو الأحوال الجوية السيئة وغيرها من المعوقات؛

- القوائم البريدية، إذ بإمكان المستخدم إنشاء قوائم بريدية (mailing-Lists) يمكنه عن طريقها إرسال الرسالة نفسها بصورة أوتوماتيكية في وقت واحد إلى مجموعة من الأشخاص.

### 3. الأداء:

#### 1.3. مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

#### - المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور، المجلد 14، ص26).

#### - المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

" الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به " (أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى، 1984، ص166).

" ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين "الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (رواية حسن أ، 2003، ص209).

" الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية". (عبد الملوك مزهودة، 2001، ص86).

" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص219).

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

-ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا . (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص175).

- يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء". (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص180).

\*تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس." (عبد الباري ابراهيم درة، 2003، ص25).

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### 2.3. محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد" (رواية حسن أ، 2003، ص210).

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.

#### أ / الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

#### ب / القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

#### ج / إدراك الدور:

ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (رواية حسن ب، 1999، ص216).

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

3.3. أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك: (عادل عاشي، 2002، ص05).

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

– حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

\*الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\*الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\*الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

**ب / الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

#### - حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**أ / الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**ب /الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (عمر محمد تومي الشبيلي، 1998، ص56).

#### 4.3. أبعاد الأداء:

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الأداء.

#### أ - كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### ب - الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

### ج - نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 220).

### 5.3. تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجاز أعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

## II. الدراسات السابقة:

- دراسة (عبد العزيز نعمان، 2008) بعنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن.

تهدف هذه الدراسة على قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دورا هاما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم ( 240 ) موظفا وموظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية الأمن العام والأمناء العاملون المساعدون والبالغ عددهم 70 موظفا وموظفة، وقد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.

- أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

- دراسة (محمد بن علي بن عبد الرحمان الراجحي 2007) بعنوان "تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين"

وتجسدت إشكالية بحثه فيما يلي:

"إلى أي مدى تسهم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية السعودية في تحقيق أهدافها المحددة له وفقا لوجهة نظر المتدربين؟"

وقام الباحث بدراسته في المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية بالإضافة إلى معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني، هذا فيما يخص المجال المكاني، أما الزماني فقد كانت الدراسة

خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1427هـ-1428هـ الموافق ل: 2006-2007م، وكان مجال بحثه البشري متمثلاً في المتدربين داخل المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية والمتدربين داخل معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني.

وقد خصت دراسة الباحث (335متدرباً) كمجتمع لبحثه والمتمثل في المتدربين بالمعهدين المذكورين أنفاً، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لبحثه وكانت عينته جميع أفراد مجتمع البحث، متبعاً المنهج الوصفي في دراسته، وقد كانت محاور الاستبانة كالتالي:

تعلق المحور الأول بتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية، أما المحور الثاني فقد تناول فيه الباحث الأساليب والوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية، هذا بالإضافة إلى محور ثالث تناول فيه تقويم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات، كما تناول أيضاً العقبات التي تحد من الاستفادة من البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.

وتوصل إلى نتائج من بين أهمها:

- 1- موافقة الأفراد لثمانية عناصر لتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.
- 2- برامج إدارة الأزمات في المعاهد الأمنية تساهم في زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم عند مواجهة الأزمات.
- 3- وجود عقبات تحول دون تحقيق أهداف البرامج التدريبية من وجهة نظر الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة.

وقدم الباحث عدة توصيات أهمها:

- 1- الاهتمام بتوضيح أهداف البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية للمتدربين ومشاركة الجهات المستفيدة في صياغتها.
- 2- التأكد من توافق المهارات التي تتضمنها البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية مع الاحتياجات التدريبية للمدربين وللجهات المستفيدة.
- 3- تفعيل استخدام الأساليب والوسائل التدريبية المتنوعة والمتعددة بالبرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية لتناسب مع طبيعة المهارات والموضوعات.

- دراسة (عمار بن عيشي، 2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة

حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير، جلمعة محمد خيضر، بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 236

عامل ولقد قام الباحث ببناء استبيان وكانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من التقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى إكساب الأفراد لمهارات إضافية وكذلك ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة على تقييم الأفراد على أنه مهم ونعتقد أن السبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية.

- دراسة (ساعد قمرش زهرة، 2006) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة وهدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا وهو المورد البشري والذي بفضلله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواجهة التطورات ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية وضرة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة و الصغيرة أن تلجأ في تدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية.

- يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

- غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما أثر ذلك سلبا على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

- دراسة (فارس بن عشيان العتيبي، 2005) بدراسة تحت عنوان "مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية".

وكانت إشكالية بحثه كالتالي:

"ما مدى توافق برامج التدريب للعاملين السعوديين في أمن سفارات خادم الحرمين الشريفين مع متطلبات أدائهم الوظيفية؟".

وقد أجرى الطالب دراسته هذه على منسوبي إدارة أمن السفارات بقوة الطوارئ بالأمن العام في المملكة العربية السعودية من العاملين بسفارات وقنصليات المملكة في الخارج، هذا فيما يخص المجال البشري، أما المكاني فقد أجريت الدراسة على الجهاز الرئيسي للإدارة امن السفارات بقوة الطوارئ في الأمن بمنطقة الرياض، وبعض سفارات المملكة في الخارج التي يعمل فيها منسوبي امن السفارات، وكانت دراسته خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1425هـ-1426هـ الموافق ل: 2004-2005م.

وكان عدد الأشخاص الذي اجري الباحث عليهم دراسته (500 شخص) والتي تمثل مجتمع الكلي للدراسة، وضمت عينة بحثه 50% أي (250 فرد)، كما استعمل الاستبانة كأداة لبحثه واتبع المنهج الوصفي في دراسته، حيث تمحورت أداته على مايلي:

بداية في المحور الأول كان خاصا بالبيانات الأولية، ثم انتقل إلى المحور الثاني متضمنا فيه العلاقة بين برامج التدريب وأداء العاملين في امن السفارات، كما انتقل إلى المعوقات التي تحد من استفادة منسوبي امن السفارات من التدريب لتحسين أدائهم في المحور الثالث، أما الرابع فتطرق فيه إلى العوامل التي تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات.

وقد توصل إلى نتائج أهمها:

1- هناك علاقة وطيدة بين برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم.

2- هناك معوقات تحد من استفادة منسوبي امن السفارات من التدريب لأجل تحسين أدائهم الوظيفي.

3- هناك عوامل تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات.

ومن أهم توصيات الباحث:

1- تكيف الخطط التدريبية لمنسوبي إدارة امن السفارات بما يتوافق مع التغيرات البيئية الجديدة وبما يلي احتياجاتهم التدريبية.

2- الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.

3- إيجاد نظام جيد لتقييم أداء منسوبي إدارة امن السفارات والذي يبنى عليه تحديد الاحتياج التدريبي.  
4- تكيف التدريب مع التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام التطبيقات العملية في كافة مجالات أنشطة العمل الأمني.

- دراسة (حازم بن عبيد بن حازم القثامي، 2004) تحت عنوان "مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة".

وكانت إشكالية بحثه كما يلي:

"ما مدى توافق البرامج التدريبية التي تضعها شعبة التدريب بقوات الطوارئ الخاصة مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة؟".

حيث قام الطالب بدراسته هاته على فئتين من الضباط، الأولى "الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة"، والثانية "ضباط وصف الضباط العاملين بمركز التدريب التخصصي لقوات الطوارئ الخاصة بمكة المكرمة"، هذا فيما يخص المجال البشري، أما المكاني فقد اقتصر على قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، وهذا خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 1424<sup>هـ</sup>-1425<sup>هـ</sup> الموافق ل: 2003-2004<sup>م</sup>.

وقد قام الباحث بدراسته على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، البالغ عددهم 44(فرد) والعاملين بمركز التدريب التخصصي لقوات الطوارئ الخاصة بمكة المكرمة، من ضباط وصف الضباط البالغ عددهم(166فرد)، وهذا ما يمثل مجتمع البحث أي (210فرد)، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة لبحثه حيث وزعها على جميع أفراد مجتمع البحث، متبعاً في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت هذه الاستبانة المحاور التالية:

في المحور الأول تناول الباحث الأهداف التي تضعها شعبة التدريب لتدريب منسوبي قوات الطوارئ الخاصة، أما المحور الثاني فتضمن الأساليب التي تستخدمها شعبة التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة، كما تعلق المحور الثالث بأولويات الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة. هذا بالإضافة إلى معوقات التي تحد من فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة في المحور الرابع، أما الخامس فتناول مدى توافق البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة مع الاحتياجات التدريبية.

وقد توصل إلى نتائج من بين أهمها:

1- احتلال الرتبة الأولى للهدف الذي يمس تحسين مستوى الأداء للعاملين من بين الأهداف التي تضعها

شعبة التدريب لتدريب منسوبي قوات الطوارئ الخاصة.

2- معظم أفراد البحث يرون أن جميع المعوقات التي تضمنها المحور الرابع تحد بدرجة كبيرة من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة.

3- معظم الأفراد يرون أن جميع البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة متوافقة تماما مع احتياجات التدريبية إلا ثلاث منها (برامج التدريب في: الأنشطة الرياضية، المنشآت، الاتصالات اللاسلكية). كما قدم الباحث عدة توصيات من أهمها:

1- ضرورة اهتمام المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد ما يتوافق مع مهام التي يمكن أن يكلف بها منسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة.

2- العمل على إيجاد محاكاة دقيقة لتحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة.

3- رفع دافعية منسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمكة المكرمة على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تؤهلهم للقيام بمهام على أكمل وجه.

- دراسة (عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي) يبحث تحت عنوان "تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج"

وكانت تساؤلات بحثها كما يلي:

1- ما أهداف برنامج تدريب المعلمين في الخارج؟.

2- ما واقع برنامج تدريب المعلمين في الداخل والخارج؟.

3- ما أوجه القوة والضعف في تنفيذ برنامج تدريب المعلمين في الخارج؟.

4- ما التصور المقترح لتطوير برنامج تدريب المعلمين في الخارج في ضوء كل من الاحتياجات التدريبية

للمعلمين والاتجاهات العملية المعاصرة في التدريب؟

حيث قامت الباحثة بدراستها على المعلمين المصريين المبعوثين إلى الخارج للقيام بدورات تدريبية، وقامت

بدراستها في مكان التدريب سرس اليان في محافظة المنوفية بمصر، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وكان مجتمع بحثها

المعلمون المبعوثون إلى الخارج للقيام بدورات التدريبية مستخدمة الأدوات التالية في بحثها: الزيارات الميدانية،

المقابلات، الاستبانة.

## - التعلق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة و الدعم القوي للباحث، وعلى هذا فإنها تساعده في سيرورة بحثه منذ البداية وحتى النهاية إذ يتم الرجوع إليها دائما وفي كل مجالات البحث ولقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها وتنوعت استفادتنا منها، فالدراسة السابقة الأولى (حازم بن عبيد بن حازم القثامي) (2003-2004):مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة) أفادتنا في الجانب النظري من خلال المعارف التي ضمتها الخاصة بالتكوين (التدريب) وأيضا ساعدتنا في صياغتنا للأسئلة الاستبيان، كما ساعدتنا في فهم الموضوع جيدا والجانب المنهجي للبحث وكذا تحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع البيانات والمعلومات.

أما الدراسة السابقة الثانية (فارس بن عشان العتيبي) (2004-2005): مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية) فساعدتنا تقريبا في نفس الأشياء إضافة إلى استفادتنا منها كيفية التحليل والتفسير للنتائج.

وفيما يخص الدراسة السابقة الثالثة (محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي) (2006-2007): تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين) فاستفدنا منها في الجانب النظري و صياغة أسئلة الأداة(الاستبيان).

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية منها والعربية يمكن رصد الكثير من أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة والتي كان لها دور هام في بناء هذه الدراسة.

## - من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع والأهداف في معرفة الحالة البدنية حيث تناولت مفهوما، أنواعها ودافعية الانجاز.

## - من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات المحلية والعربية.

## - من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسات السابقة الأجنبية على استعمال الاستبانة كأداة للدراسة.

## - من حيث عينة الدراسة:

اتفقت الدراسة مع الدراسة السابقة في أن العينة كانت على العمال والاداريين.

# الفصل الثاني

## الإطار العام للدراسة

1 - الكلمات الدالة في الدراسة

2 - إشكالية الدراسة

3 - أهداف البحث

4 - أهمية البحث

5 - فرضيات البحث

## 1. الكلمات الدالة في الدراسة:

### 1.1. البرنامج:

يقصد بمفهوم (برنامج) هو مجموعة الأنشطة المتكاملة والألعاب والممارسات العملية التي يقوم بها الطفل تحت إشراف وتوجيه من جانب المشرفة التي تعمل علي تزويده بالخبرات والمعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي من شأنها تدريبه علي بعض المهارات الحياتية اللازمة له للتعامل مع الحياة.

- **التعريف الاجرائي:** على أنه مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تتضمن خدمة مخططة تهدف إلى تقديم المساعدة المتكاملة للطفل المتخلف عقليا القابل للتعلم وذلك لتنمية بعض المهارات الحياتية لديه.

### 2.1. التدريب:

يعرف التدريب على أنه: " جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم." (عقلة محمد، 2012، ص03)

كما يعتبر التدريب: "هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة." (سهيلة محمد، 2000، ص198)

- ويعرف التدريب أيضا بأنه: " مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية والضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية." (الداوي الشيخ، 2008، ص11)

### - التعريف الاجرائي:

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

### 1.3. التكنولوجيا:

" يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية؛ فهي مجموع المعارف العلمية و التقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمتان، و تنتشر بفعل انسياق السريان العادي أو التقليد". (رتيبة حديد، 2005، ص12)

التكنولوجيا مصطلح ظهر في القرن الثامن عشر بألمانيا، وهو اسم مركب من جزئين techno وتعني في اللغة اليونانية "الفن" و logie وتعني "العلم" أي أنها علم الفن. (نور الدين زمام، 2013، ص165)

وهناك من يعرفها بأنها: "عبارة عن عملية تحويل الفكرة العملية (تحويل العلم) من حالة نظرية - معرفية - إلى حاجة عملية، أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية (آلة، أو معدات وأجهزة، وأدوات ووسائل) يستخدمها الإنسان في أداء " (جعفر الحاسم، 2005، ص49)

- **التعريف الاجرائي:** " هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع".

#### 1.3.1. جهاز الكمبيوتر:

وهو نظام الكتروني يمكنه إعطاء تعليمات لمعالجة المعلومات والقيام بعمليات التخزين والاسترجاع وإرسال البيانات والمعلومات، وهو الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المكاتب الآلية أو ما يعرف ب (أتمتة المكاتب)، كما يعد الدماغ المشغل لجميع الأجهزة المختلفة التي تستخدم في المكتب تقريباً، ومن خلال الكمبيوتر يتم التحكم والسيطرة على سير العمل في المكاتب ومن خلال ربط جميع الأجهزة ذات الوظائف المختلفة إلى النظام الحاسوبي فضلاً عن وجود البرمجيات الجاهزة والمعبأة داخل الحاسوب والتي تعمل على السيطرة على الأجهزة الطرفية بالإضافة إلى التطبيقات الجاهزة الأخرى التي تستعمل داخل نفس النظام. (نور الدين زمام، 2013، ص166)

#### 1.3.2. الانترنت

كلمة إنترنت Internet هي إختصار الكلمة الانجليزية International Network و معناها شبكة المعلومات العالمية، التي يتم فيها ربط مجموعة شبكات مع بعضها البعض في العديد من الدول عن طريق الهاتف أو الأقمار الصناعية، حيث يكون لها القدرة على تبادل المعلومات بينها من خلال أجهزة كمبيوتر مركزية تسمى بإسم أجهزة الخادم server، التي تستطيع تخزين المعلومات الأساسية فيها والتحكم بالشبكة بصورة عامة، كما تسمى أجهزة الكمبيوتر التي يستخدمها الفرد بإسم أجهزة المستخدمين

(<http://www.kutub.info/downloads/6533.doc>).users

و تعرف كذلك بأنها "شبكة عالمية مكونة من عدد من الشبكات المتصلة مع بعضها البعض". (محمد طاهر، 2004، ص38).

#### - التعريف الاجرائي:

"هي مجموعة من شبكات الحواسيب المستقلة كليا و الموزعة عبر أنحاء العالم، حيث تشكل هذه المجموعة نظاما عملاقا واحد إذ تتولى كل شبكة منفردة مسؤولية الإدارة و الصيانة الذاتية لها أولوية خاصة."

#### 1.3.3. الإكسترنات:

تعرف شبكة الإكسترنات على أنها: «نتائج "تزاوج" كل من الإنترنت و الإنترنت فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة المرور عبر جدران ناربية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء، أو مراكز بحث تجمع بينهما شراكة عمل في مشروع و احد» ( مراد راييس، 2005، ص47)

كما تعرف على أنها: "المشاركة بين الإنترنت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين". (محمد الصالح، 2004، ص93)

#### 1.4. مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

#### 1.4.1. المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور، المجلد 14، ص26).

#### 1.4.2. المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

"ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين "الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج . (رواية حسن أ، 2003، ص209).

" الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية". (عبد المليك مزهودة، 2001، ص86).

" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص219).

#### - التعريف الاجرائي:

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

### 5.1. الإدارة:

التي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي: ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص48)

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

#### - التعريف الإجرائي:

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

### 6.1. الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية. ( إبراهيم عبد العزيز، 1983، ص41)

- التعريف الإجرائي:

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

7.1. المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا. ( عصام بدوي، 2000، ص 17)

1.7.1. التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. ( محمد رفيق، 1995، ص 216)

كما يعرفه "يوسف يصدىق": هو مساندة التعقيد والجزئية فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق. ( يوسف يصدىق، ب.س، ص 07)

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتديير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.

## 2. إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها في المؤسسات وتطورها، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي، ومن ثمة فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في إنجازها.

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموماً والمؤسسة الرياضية خصوصاً، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي والمعلوماتي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاماً على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتحديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وتعتبر عملية التدريب أثناء الخدمة بصفقتها أحد أنواع التدريب ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على عمل بكفاءة عالية، حيث ترفع من مستوى المهارات خاصة في المجال التكنولوجي والمعلوماتي وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التدريب الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقاً لظروفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبين رؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم ورفع معنوياتهم.

إن المؤسسة تحاول تفادي الأزمات والمآزق التنظيمية، التسييرية والإدارية عن طريق التدريب في المجال التكنولوجي أثناء الخدمة المترتبة عن التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكامن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومستجداتهم، تلك المعطيات ذات دلالة قوية جداً في تحديد نمط ودرجة أداء الموظفين داخل المؤسسة، وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. (بوقطاف محمود، 2013/2014، ص 04)

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء أيضاً بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام

بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب، وذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية. (بوقطاف محمود، 2013/2014، ص04)

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كالحفاظ على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يشير العديد من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية الفرد، قدراته وإدراكه لدوره، بالإضافة إلى متطلبات وظيفته، وبيئة التنظيم، و تتحدد العلاقة بينهم من حيث تأثيرها على مستوى الأداء، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديده.

يكمن تحسين طرق أداء العمل وجودته في اختصار الوقت المستغرق للإنجاز ورفع جودة الأداء أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة في المجال التكنولوجي والعلمي وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التدريب أثناء الخدمة الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المؤسسة والتدريب الإداري فيها.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

- هل تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء عاملي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

- هل تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تطوير قدرات وسلوك العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

- هل يساهم المدرب على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

- هل يساهم برامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

- هل تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحقيق أهداف العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

### 3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التدريب، و على كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

1 - الإطلاع على كيفية الاهتمام ببرامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الإداري.

2 - الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التدريب لمواكبة تطورات العصر.

3 - السعي لتكليف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4 - التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تدريبه.

5 - تجديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه و اتجاهاته.

6 - توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة ومتعاملها.

### 4. أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرحو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع" البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء عاملي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة" وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التدريب لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية والامبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتدريب، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- معرفة دور البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الرياضية لبرامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- الكشف عن دور المؤسسة الرياضية في توجيه وتنظيم الدورات التدريبية، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.
- الكشف عن مدى تأثير برامج التدريب على نجاح عملية التدريب أثناء الخدمة.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التدريب في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسات الرياضية.
- التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة الرياضية والكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.
- التعرف على علاقة البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

## 5. فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة، وهي كالاتي:

### 1/الفرضية الرئيسية:

- تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء عملي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

### 2/ الفرضيات الفرعية:

- تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تطوير قدرات وسلوك العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يساهم المدرب على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- تساهم برامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحقيق أهداف العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1 - الدراسة الاستطلاعية
- 2 - المنهج المتبع في الدراسة
- 3 - مجتمع وعينة الدراسة
- 4 - أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5 - إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصريها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة المختارة للدراسة والاتصال ببعض رؤساء المصالح والعمال من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة.

### 1-1-1 الدراسة الاستطلاعية للاستبيان

**1-1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية :** إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم التلاميذ لفقراته ومصطلحاته.
- اكتشاف بعض جوانب القصور في إجراءات تطبيق الاستبيان.
- تحديد الوقت المستغرق في عملية تطبيق الاستبيان.
- التمرن على تطبيق الاستبيان.

### 1-1-2 الخصائص السيكومترية للاستبيان:

#### صدق الأداة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضِعَ من أجله . (محمد نصر الدين رضوان، 2006، ص 177).

ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي تشير إليه، ومن أجل التأكد من صدق الأداة تم إتباع أكثر من وسيلة لتقنين معامل صدق المقياس وهي كالتالي:

#### ج- الصدق الذاتي:

ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار، وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات، الحقيقة الخالية من أخطاء القياس، ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة.

جدول رقم (1) : يبين معامل الارتباط والصدق الذاتي

المحاور	معامل الارتباط	الصدق الذاتي
أداة القياس ككل	0,654 **	0,713

وبما أن معامل ثبات الاستبيان يساوي : 0,654 ، فإن معامل الصدق الذاتي يكون كالتالي:

معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومنه فالصدق الذاتي = 0,713.

واستنتاجا من دراسة معاملي الصدق والثبات (الصدق = 0,713 و الثبات = 0,654 )، نستطيع القول أن هناك دلالة إحصائية بين كل عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي يمثلها، كما أن كل محاور الاستبيان الأربعة مرتبطة مع الدرجة الكلية للاستبيان، كما يتميز الاستبيان بدرجة مقبولة من الثبات، وبالتالي نستطيع الحكم على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات.

د. صدق المحكمين:

عرضت الصورة الأولية للأداة على عدد من الأساتذة في قسم علم الرياضة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات والبنود غير المناسبة .

ثبات الأداة:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

و يكون المقياس جيدا وصالحا إذا اتصف بمقدار كبير من الثبات عند الحصول على معامل الارتباط، ويمكن حساب ثبات الاختبار بالطرف التالية:

-إعادة الاختبار.

-طريقة التجزئة النصفية.

-الثبات عن طريق الصور المتكافئة.

وفي بحثنا هذا قمنا بتطبيق الاختبار و إعادته.

الجدول رقم (2): معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 10).

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التطبيق	اعادة التطبيق	التطبيق	اعادة التطبيق		
أداة القياس ككل	22.98	18.154	3.835	4.617	0,654	0.01

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان 0,654

### 1-1-3 حدود الدراسة:

#### أ- الحدود المكانية:

تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كمجال لدراستنا، حيث تم توزيع 43 استمارة استبائية على مختلف موظفي المديرية.

#### 1- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكله مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة.

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما والمتابعة الميدانية لها.

## 2- مهام مديرية الشباب والرياضة :

- تطوير مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية والرياضية، وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاء أتهم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجموعية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستشارة وانجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية والكيفيات والآجال المقررة.(الجريدة الرسمية، 2016)

3-المصالح التابعة للمديرية :

3-1- مصلحة التربية البدنية والرياضية :

وتتكون من ثلاثة مكاتب :

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها.
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

3-2- مصلحة نشاطات الشباب :

وتتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب .
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية.

3-3- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل :

وتتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الموظفين والتكوين.
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها.
- مكتب الوسائل العامة.

3-4- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات :

- مكتب المنشآت والتجهيزات.
- مكتب التقييم والصيانة.
- مكتب الإحصائيات والبرامج.

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب.

ب - الحدود الزمانية:

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة ابتداء من التاريخ 2018/12/03 إلى

2019/01/03 إذ دامت شهرا كاملا، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ 2019/02/03 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 2019./02/05

#### 1-1-4 ضبط متغيرات الدراسة:

##### 1- تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو مساهمة البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء عاملي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.  
(المتغير المستقل: البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي).

##### 2- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة.(مروان عبد المجيد، 2000، ص134)

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد.

(المتغير التابع: تحسين مستوى الأداء عمال)

#### 2- المنهج المتبع في الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة". (بشير صالح، ص59)

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف

من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر.(عالي الواحد، 1997، ص192)

وتم إتباع الخطوات التالية:

- 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- 2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة

**1.3. تعريف المجتمع:** من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، عمال، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد علي، 1986، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع العمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زدونا هذا الأخير بتعداد العمال وهو 65 عامل.

**2.3. العينة:** وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

بعد الخطوات السابقة تم ضبط قائمة اسمية لإفراد العينة بغية تفادي الوقوع في الخطأ وعلى العموم فقد مثلت عينة دراستنا المجتمع تمثيلا محترما فقد قدر عدد أفرادها بـ "40 عامل، أي بنسبة 61.53% من المجتمع الصالح للدراسة.

### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة (رجحي مصطفى، 2000، ص81)، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية :

**-الملاحظة:** لاشك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثيرا من الدراسات السوسولوجية مهم جدا، خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة، وبما أن الملاحظة البسيطة لها أسلوبان أساسيان هما الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة، هذه الأخيرة تستخدم أساسا في الدراسات

السوسيولوجية من خلال اشتراك الباحث في حياة الأفراد المراد ملاحظتهم والمساهمة بصفة فعلية في مختلف أنشطتهم خلال فترة الملاحظة المحددة. (عبد الله محمد، 2000، ص350)

- **المقابلة:** تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث السوسيولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وفي الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتقوم على حوار أو حديث لفظي (شفهي) بين الباحث والمبحوث. (فضيل دليو، 1999، ص190)

حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع مساهمة البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء عاملي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. من اجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم بعد عملية التدريب، تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحيانا في شكل مناقشات جماعية مع عدد من الموظفين، وقد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي وغير مقننة وليست رسمية.

-**الاستبيان:** تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محمدا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعدادها ثانية. (محمد شفيق، 2006، ص115)

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل ضبطها بصفة نهائية تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية وتوزيعها على عينة عشوائية تقدر ب: (10%) من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث، وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقسيم الاستبيان إلى الأجزاء التالية:

- الجزء الأول من الاستمارة : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى ستة (06 )، تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في : الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

- الجزء الثاني من الاستمارة: يتضمن أربع محاور مرتبطة بإشكالية الدراسة حيث:

- المحور الأول: يخص البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي ودورها في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وتضمن هذا المحور 10 أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات ميدانية للمحور، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

- المحور الثاني: يخص تأثير المكون على نجاح عملية تدريب الموظف، وتضمن هذا المحور 06 أسئلة مغلقة.

- المحور الثالث: يخص تأثير برامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي على نجاح عملية التدريب، وتضمن هذا المحور 06 أسئلة مغلقة.

- المحور الرابع: يخص البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحقيق أهداف العامل، وتضمن 08 أسئلة مغلقة بمجموعة من البدائل يختار المبحوث البديل الأنسب له.

### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

### 3-1- النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات  $\times 100$  / عدد العينة.

ع ← 100% ع: عدد العينة.

ت ← % ت: عدد التكرارات.

س = ت  $\times 100$  / ع. س: النسبة المئوية.

وفي بعض الأسئلة استعملنا الوسط الحسابي المرجح.

$$\text{متوسط الحساب المرجح: } \frac{\sum ni \times i}{\sum ni}$$

I : هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة).

Ni: هو تكرار المشاهدة (التكرار) (محمد نصر، 2003، ص75)

### 2.3. اختبار كا2:

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية لكا2 .

وتستخدم كا2 لحساب دلالة فروق التكرار أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار مثل النسب والاحتمال .

الطريقة العامة لحساب كا2

(تو - تم) 2

كا2 =  $\frac{\text{مجم}}{\text{تو}}$

تو

حيث :

تو : هو التكرار الواقعي الذي يحدث بالفعل والموجود بالجدول .

تم : هو التكرار المتوقع حدوثه ويختلف حسابه باختلاف نوع الجدول المطلوب حساب كا2 منه .

تحديد مدى دلالة كا2 من عدمه

في جميع الحالات نخرج من الحسابات بقيمة كا2 المحسوبة نقارنها بقيمة كا2 الجدولية كالتالى :

- إذا كانت كا2 المحسوبة > كا2 الجدولية فان كا2 تكون دالة إحصائية .

- إذا كانت كا2 المحسوبة < كا2 الجدولية فان كا2 ليست دالة إحصائية .

(<https://ar.wikipedia.org/wiki>)

### خلاصة

من خلال كل ما سبق في هذا الفصل يمكن لنا أن نستفيد منه في فهم، واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات، كما تعرفنا على حدود دراستنا المكانية والبشرية كل هذا بما يكفي حتى نتمكن من إجراء الدراسة بصورة مدققة ومفهومة.

# الفصل الرابع:

## عرض النتائج وتفسيرها

### ومناقشتها

1- عرض النتائج تبعاً للفرضيات

2- تفسير النتائج

## تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

## 1. عرض النتائج ومناقشتها:

### 1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

السؤال الأول: ما هو عدد دورات التدريب أثناء الخدمة المشارك فيها خلال المسار المهني؟

الغرض منه: معرفة عدد دورات التدريب أثناء الخدمة المشارك فيها خلال المسار المهني.

جدول رقم (3): عدد دورات التدريب أثناء الخدمة المشارك فيها خلال المسار المهني

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
01	40	15,650	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 15,650 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن عدد دورات التدريب أثناء الخدمة المشارك فيها خلال المسار المهني فعال ومتواضع.

السؤال الثاني: هل عدد دورات التدريب كافية لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في الاعلام الالي بالمؤسسة ؟

الغرض منه: هو معرفة عدد دورات التدريب كافية لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في الاعلام الالي بالمؤسسة.

الجدول رقم (4): عدد دورات التدريب كافية لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في الاعلام الالي

بالمؤسسة

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
02	40	31,250	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 31,250 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن عدد دورات التدريب كافية لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في الاعلام الالي بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

السؤال الثالث: هل من المستحسن إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في برامج الاعلام الالي خارج داخل المؤسسة؟

الغرض منه: هو معرفة من المستحسن إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في برامج الاعلام الالي خارج داخل المؤسسة.

الجدول رقم (5): من المستحسن إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في برامج الاعلام الالي خارج

### داخل المؤسسة

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
03	40	24,350	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 24,350 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أنه من المستحسن إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في برامج الاعلام الالي خارج داخل المؤسسة.

السؤال الرابع: هل الدورة التدريبية تضيف شيئاً جديداً من المعارف العلمية في التكنولوجيا والمهارات السلوكية؟

الغرض منه: هو معرفة الدورة التدريبية تضيف شيئاً جديداً من المعارف العلمية في التكنولوجيا والمهارات السلوكية.

الجدول رقم (6): الدورة التدريبية تضيف شيئاً جديداً من المعارف العلمية في التكنولوجيا والمهارات

### السلوكية

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
04	40	21,050	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 21,050 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج ان الدورة التدريبية تضيف شيئاً جديداً من المعارف العلمية في التكنولوجيا والمهارات السلوكية.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**السؤال الخامس:** هل يتحصل الموظف على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة الإستفادة من الدورات التدريبية؟  
الغرض منه: هو معرفة إن كان يتحصل الموظف على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة الإستفادة من الدورات التدريبية.

الجدول رقم (7): يتحصل الموظف على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة الإستفادة من الدورات التدريبية

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
05	40	12,800	5.99	2	0.002	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 12,800 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن الموظف يتحصل على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة الإستفادة من الدورات التدريبية.

**السؤال السادس:** هل يكتسب الموظف قدرة في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية؟

الغرض منه: معرفة إذا كان يكتسب الموظف قدرة في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.

الجدول (8): يكتسب الموظف قدرة في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات

### التدريبية

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
06	40	12,200	5.99	2	0.002	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 12,200 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن الموظف يكتسب قدرة في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**السؤال السابع:** هل تساهم الدورات التدريبية في تحسين عملية الاتصال بالإنترنت بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة؟

**الغرض منه:** معرفة تساهم الدورات التدريبية في تحسين عملية الاتصال بالإنترنت بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة.

**الجدول رقم (9):** تساهم الدورات التدريبية في تحسين عملية الاتصال بالإنترنت بين الموظف وجميع

### أفراد المؤسسة

رقم المتغيرات المعبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
07	40	19,400	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 19,400 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن تساهم الدورات التدريبية في تحسين عملية الاتصال بالإنترنت بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة.

**السؤال الثامن:** هل تسفيد من الدورات التدريبية في برامج الاعلام الالي في زيادة روح الانتماء للمؤسسة؟

**الغرض منه:** هو معرفة تسفيد من الدورات التدريبية في برامج الاعلام الالي في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.

**الجدول رقم (10):** تسفيد من الدورات التدريبية في برامج الاعلام الالي في زيادة روح الانتماء للمؤسسة

رقم المتغيرات المعبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
08	40	15,200	5.99	2	0.001	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 15,200 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن الدورات التدريبية في برامج الاعلام الالي تفيد في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.

السؤال التاسع: هل تساعد عملية التدريب أثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للموظف ؟

الغرض منه: هو معرفة مدى مساعدة عملية التدريب أثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للموظف .

الجدول رقم(11): تساعد عملية التدريب أثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للموظف

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
09	40	11,450	5.99	2	0.003	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 11,450 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر

قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05 ومنه نستنتج أن تساعد عملية التدريب أثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للموظف .

السؤال العاشر: هل دور التدريب أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية وسرعة ومثابرة؟

الغرض منه: هو معرفة دور التدريب أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية وسرعة ومثابرة.

الجدول رقم(12): دور التدريب أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية وسرعة ومثابرة

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
10	40	15,200	5.99	2	0.001	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 15,200 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر

قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05 ومنه نستنتج أن دور التدريب أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية وسرعة ومثابرة.

## 1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

السؤال الحادي عشر: هل المدرب يقوم بشرح أهداف الدورة التدريبية منذ البداية؟

الغرض منه: هو معرفة المدرب يقوم بشرح أهداف الدورة التدريبية منذ البداية.

الجدول رقم (13): المدرب يقوم بشرح أهداف الدورة التدريبية منذ البداية

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
11	40	17,150	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 17,150 وهي أصغر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن المدرب يقوم بشرح أهداف الدورة التدريبية منذ البداية.

السؤال الثاني عشر: هل للمدرب قدرة جيدة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة وفعالة؟

الغرض منه: هو معرفة للمدرب قدرة جيدة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة وفعالة.

الجدول رقم (14): للمدرب قدرة جيدة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة وفعالة

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
12	40	11,450	5.99	2	0.003	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 11,450 وهي أصغر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن للمدرب قدرة جيدة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة وفعالة.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

السؤال الثالث عشر: هل المدرب يتبع أسلوب النقاش المفتوح في تقديم و عرض محتوى البرنامج؟  
الغرض منه: هو معرفة المدرب يتبع أسلوب النقاش المفتوح في تقديم و عرض محتوى البرنامج.

الجدول رقم (15): المدرب يتبع أسلوب النقاش المفتوح في تقديم و عرض محتوى البرنامج

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
13	40	18,200	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 18,200 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن المدرب يتبع أسلوب النقاش المفتوح في تقديم و عرض محتوى البرنامج.

السؤال الرابع عشر: هل للمدرب تقييم جيد فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية مع المتدربين؟  
الغرض منه: هو معرفة هل للمدرب تقييم جيد فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية مع المتدربين.

الجدول رقم (16): للمدرب تقييم جيد فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية مع المتدربين.

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
14	40	36,950	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 36,950 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن للمدرب تقييم جيد فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية مع المتدربين.

السؤال الخامس عشر: هل يتمتع المدرب بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتدربين؟  
الغرض منه: هو معرفة يتمتع المدرب بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتدربين.

الجدول رقم (17): يتمتع المدرب بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتدربين

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
15	40	27,950	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 27,950 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن يتمتع المدرب بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتدربين.

السؤال السادس عشر: هل يراعي المدرب الفردية للمتكونين؟

الغرض منه: هو معرفة يراعي المدرب الفردية للمتكونين.

الجدول رقم (18): يراعي المدرب الفردية للمتكونين.

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
16	40	24,050	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 24,050 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن يراعي المدرب الفردية للمتكونين.

### 1-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

السؤال السابع عشر: هل البرامج التدريبية في الاعلام الالي لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين؟  
الغرض منه: هو معرفة البرامج التدريبية في الاعلام الالي لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين.  
الجدول رقم (19): البرامج التدريبية في الاعلام الالي لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف

#### والمسؤولين

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
17	40	10,550	5.99	2	0.005	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 10,550 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن البرامج التدريبية في الاعلام الالي لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين.

السؤال الثامن عشر: هل دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء؟  
الغرض منه: هو معرفة دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.

الجدول رقم (20): دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
18	40	10,850	5.99	2	0.004	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 10,850 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

السؤال التاسع عشر: هل دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزوار؟  
الغرض منه: هو معرفة دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزوار.

الجدول رقم(21): دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزوار

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
19	40	21,350	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 21,350 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزوار.

السؤال العشرون: هل دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحصيل معارف ومهارات جديدة؟  
الغرض منه: هو معرفة دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحصيل معارف ومهارات جديدة.

الجدول رقم(22): دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحصيل معارف ومهارات جديدة

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
20	40	9,050	5.99	2	0.011	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 9,050 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحصيل معارف ومهارات جديدة.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

السؤال الحادي والعشرون: هل يتيح البرنامج التدريبي في الاعلام الالي للموظف فرصة كافية للحوار والنقاش؟  
الغرض منه: هو معرفة يتيح البرنامج التدريبي في الاعلام الالي للموظف فرصة كافية للحوار و النقاش.

الجدول رقم(23): يتيح البرنامج التدريبي في الاعلام الالي للموظف فرصة كافية للحوار و النقاش

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
21	40	18,200	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 18,200 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن يتيح البرنامج التدريبي في الاعلام الالي للموظف فرصة كافية للحوار و النقاش.

السؤال الثاني والعشرون: هل مدة الدورة التدريبية كافية؟

الغرض منه: هو معرفة مدة الدورة التدريبية كافية.

الجدول رقم (24): مدة الدورة التدريبية كافية

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
22	40	16,550	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 16,550 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن مدة الدورة التدريبية كافية.

#### 1-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

السؤال الثالث والعشرون: هل يساهم التدريب في الاعلام الالي في الترقية الوظيفية للموظف؟

الغرض منه: هو معرفة يساهم التدريب في الاعلام الالي في الترقية الوظيفية للموظف.

الجدول رقم (25): يساهم التدريب في الاعلام الالي في الترقية الوظيفية للموظف

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
23	40	18,200	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 18,200 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن التدريب في الاعلام الالي يساهم في الترقية الوظيفية للموظف.

السؤال الرابع والعشرون: هل تساهم البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف؟

الغرض منه: هو معرفة تساهم البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف.

الجدول رقم (26): تساهم البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف.

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
24	40	10,400	5.99	2	0.006	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 10,400 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن البرامج التدريبية في الاعلام الالي تساهم في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف.

السؤال الخامس والعشرون: هل التدريب يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف؟  
الغرض منه: هو معرفة التدريب يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف.

الجدول رقم (27): التدريب يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
25	40	12,950	5.99	2	0.002	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 12,950 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن التدريب يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف.

السؤال السادس والعشرون: هل بمنح التدريب في الاعلام الالي فرصة للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة؟  
الغرض منه: هو معرفة بمنح التدريب في الاعلام الالي فرصة للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة.

الجدول رقم (28): بمنح التدريب في الاعلام الالي فرصة للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة.

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
26	40	27,650	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 27,650 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن التدريب في الاعلام الالي بمنح فرصة للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: ..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

السؤال السابع والعشرون: هل يساهم تدريب الموظفين في الاعلام الالي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟

الغرض منه: هو معرفة يساهم تدريب الموظفين في الاعلام الالي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (29): يساهم تدريب الموظفين في الاعلام الالي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
27	40	28,550	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 28,550 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن تدريب الموظفين في الاعلام الالي يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

السؤال الثامن والعشرون: هل يساهم تدريب الموظف في الاعلام الالي في إستقرار المؤسسة؟

الغرض منه: هو معرفة يساهم تدريب الموظف في الاعلام الالي في إستقرار المؤسسة.

الجدول رقم (30): يساهم تدريب الموظف في الاعلام الالي في إستقرار المؤسسة

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
28	40	15,350	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 15,350 وهي أصغر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن تدريب الموظف في الاعلام الالي يساهم في إستقرار المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

السؤال التاسع والعشرون: هل تدريب الموظف في الاعلام الالي أثناء الخدمة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع؟

الغرض منه: هو معرفة تدريب الموظف في الاعلام الالي أثناء الخدمة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع. الجدول رقم (31): تدريب الموظف في الاعلام الالي أثناء الخدمة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
29	40	12,350	5.99	2	0.002	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 12,350 وهي أصغر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن تدريب الموظف في الاعلام الالي أثناء الخدمة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

السؤال الثلاثون: هل تتلقى صعوبات معينة خلال عملية التدريب؟

الغرض منه: هو معرفة تتلقى صعوبات معينة خلال عملية التدريب.

الجدول رقم (32): تتلقى صعوبات معينة خلال عملية التدريب

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
30	40	16,550	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 16,550 وهي أصغر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أنه تتلقى صعوبات معينة خلال عملية التدريب.

## 2. تفسير النتائج وفق الدراسات السابقة:

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من هذه الفروض، وبعد استعراض نتائج الدراسة يحاول الطالب الباحث مناقشتها وتفسيرها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة كما يلي:

لقد بينت المعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها على:

### الفرضية الأولى:

تحققت الفرضية الأولى والتي نصت على أن البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي تساهم في تطوير قدرات وسلوك العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

بالنظرة المتفحصة للجداول أعلاه المتعلقة بنتائج الفرضية الأولى يتضح أن دلالة المؤشرات تشير الى تقديرات تتأرجح بين الجيد والحسن والسمة الأولى هي الغالبة، هذا يعني أن النتائج السالفة الذكر والمتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى تدل على أن للتدريب دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وهذا ما تتوافق معه نتائج دراسة (عبد العزيز نعمان، 2008) وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية وإتجاهات وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التدريبية، بالإضافة إلى تحسين عملية الإتصال بين جميع افراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل بمتابعة وجددية، ضف إلى ذلك زيادة روح انتمائه لمؤسسته والرفع من معنوياته، ويجب أن نشير هنا الى النتيجة المتعلقة بعدم كفاية الدورات التدريبية المبرجة إلى حد الآن من طرف المؤسسة وعلى هذه الأخيرة تكثيفها حتى تأتي بنتائج أكثر إيجابية لكل الأطراف، وفي هذا السياق نجد أن النتائج المتحصل عليها أعلاه تنفق إلى حد كبير مع النتائج التي توصل إليها الباحث "علي يونس ميا و آخرون" في الدراسة المتعلقة ب: " قياس أثر التدريب في أداء العاملين" والتي اجريت على مجتمع البحث بأكمله عن طريق الحصر الشامل ل: 73 موظف إداري بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، حيث أكدت أن للتدريب أهمية كبيرة وأثر مباشر في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره المتزايد في تنمية و تطوير العاملين و زيادة كفاءتهم، وبناء على ما سبق ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح جليا لنا صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى أن البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي تساهم في تطوير قدرات وسلوك العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

### الفرضية الثانية:

تحققت الفرضية الثانية والتي نصت على أن: يساهم المدرب على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

من خلال النتائج السابقة و المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية تبين أن برامج التدريب لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين ( الرؤساء) وبين الموظف وبقية الزملاء وبين الموظف والطلبة، وتتوافق نتائج الدراسة مع دراسة(عمار بن عيشي، 2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، التي توصلت إلى أن البرامج التدريبية تسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين أداء الموظفين، كما تتيح الفرصة الكافية للموظف لكسب أساليب إتصال مرنة وسلسلة مبنية على الحوار والنقاش في مختلف القضايا المهنية، وهذا ما دلت عليه التقديرات التي تراوحت بين الحسن والجيد لأغلب مؤشرات هذا المحور، وفي هذا الشأن نجد تطابق بين النتائج الحالية ونتائج الدراسة السابقة للباحث: " نابتي سامي" والتي توصل فيها إلى أن للبرامج التدريبية أثر على تحسين نوعية الخدمات الصحية المقدمة من طرف الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية بقسنطينة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الموظفين ومراعاته للفروق الفردية بينهم أثناء التدريب الى تقدير متوسط ، وعليه ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح لنا صحة الفرضية الثانية التي تظهر أن المدرب يساهم في نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

### الفرضية الثالثة:

تحققت الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه: تساهم برامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

من خلال النتائج السابقة و المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة تبين أن برامج التدريب لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين ( الرؤساء) وبين الموظف وبقية الزملاء و بين الموظف والطلبة، كما توصلت النتائج إلى أن البرامج التدريبية تسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين أداء الموظفين، كما تتيح الفرصة الكافية للموظف لكسب أساليب إتصال مرنة وسلسلة مبنية على الحوار والنقاش في مختلف القضايا المهنية، وهذا ما دلت عليه التقديرات التي تراوحت بين الحسن والجيد لأغلب مؤشرات هذا المحور، وفي هذا الشأن نجد تطابق بين النتائج الحالية ونتائج الدراسة السابقة للباحث: " نابتي سامي" (2008-2009) والتي توصل فيها إلى أن للبرامج التدريبية أثر على تحسين نوعية

الخدمات الصحية المقدمة من طرف الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية بقسنطينة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين التدريب ومعالجة مشاكل الأداء وذلك من خلال تحسين الكفاءة وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية و تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، وعليه فالنتائج الإيجابية المتوصل إليها تشير إلى صدق الفرضية الثالثة التي تؤكد مساهمة برامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

#### الفرضية الرابعة:

تحققت الفرضية الرابعة والتي نصت على أن: تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحقيق أهداف العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

يتضح من النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة بأن التدريب له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية و ذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة، كما يساهم التدريب في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و المحافظة على استقرارها وتطويرها وتحسين صورتها بالمجتمع ( البيئة الخارجية)، حيث تراوحت أغلب التقديرات على هذه المؤشرات بين الحسن والجيد، حيث تتفق هذه النتائج مع معظم نتائج الدراسة السابقة للباحثة: " بوخنان سليمة " (2007-2008) والتي بينت أن للتدريب فائدة مزدوجة بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء، وذلك من خلال بلوغ المؤسسة لأهدافها التنظيمية المسطرة وانعكاس ذلك على الفرد العامل بتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، الانسجام مع بيئة العمل، ارتفاع الروح المعنوية، وترسيخ ثقافة الولاء للمؤسسة، والحفاظ على سمعة المؤسسة والاستقرار الوظيفي، وعلى هذا الأساس فالنتائج المتوصل إليها تشير الى صدق الفرضية الرابعة التي تبين مساهمة البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحقيق أهداف العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

# الفصل الخامس

## استنتاجات واقتراحات

1 - استنتاجات عامة

2- توصيات الباحث

3 - الآفاق المستقبلية للدراسة

4 - المراجع المعتمدة في الدراسة

5 - الملاحق

6 - ملخص الدراسة

## 1. استنتاجات عامة:

- وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة مساهمة البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء عاملي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت النتائج أن:
- يساعد البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تطوير قدرات وسلوك العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
  - يؤثر المدرب على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
  - تؤثر برامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
  - تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحقيق أهداف العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- وعليه وبالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن للبرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي دور كبير في تحسين أداء عاملي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

## 2. الاقتراحات:

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول النظرية والتطبيقية يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والمتمثلة فيما يلي:
- ✓ ضرورة إلمام المسؤولين بأهمية البرامج التدريبية ومدى أهميتها في حياة الفرد و المنظمة وكذلك المجتمع .
  - ✓ العمل على تفعيل البرامج التدريبية في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة).
  - ✓ العمل على زيادة عدد الدورات التدريبية .
  - ✓ العمل على توضيح الأهداف واعتماد سياسات واضحة لتحسين مستوى الاداء .
  - ✓ الاهتمام بإشراك الموظفين في إعداد البرامج التدريبية، وذلك بالتنوع من أساليب الاختيار للالتحاق بالبرامج التدريبية .
  - ✓ إيضاح أهمية التدريب في انه وظيفة مستمرة و لا تقتصر على الترقية فقط.

- ✓ العمل على إزالة العقبات التي تحد من تنفيذ العملية التدريبية ، من زيادة الاهتمام بدور عملية التدريب.
- ✓ الاستعانة بخبرات بعض المعاهد المختصة في التدريب كالجامعات ( جامعة المسيلة مثلا) و بعض معاهد و مراكز التدريب سواء العامة أو الخاصة.
- ✓ الاعتماد على مصادر جيدة لتحديد الاحتياجات التدريبية للانطلاق في تنظيم عمليات و دورات تكوينية فعالة .
- ✓ العمل على تطابق الأهداف المسطرة مع الاحتياجات التدريبية المحددة.
- ✓ العمل على التخطيط الواقعي وفق أدلة إرشادية لتصميم البرامج التدريبية.
- ✓ رصد ميزانية مالية لدعم نشاط الدورات التدريبية .
- ✓ توفير حوافز مادية تشجع على الالتحاق بالدورات التدريبية.
- ✓ تطبيق أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء وذلك للنهوض بمستوى الأداء الإداري من خلال التحكم في مختلف القرارات.

### 3. الآفاق المستقبلية للدراسة:

- الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأساليب التكنولوجية.
- الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وعلاقتها بالرقمنة وأسلوب اتخاذ القرار.
- واقع برامج التدريب في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- عصرنة الإدارة الرياضية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية.

#### 4. قائمة المصادر والمراجع:

##### 1.4. قائمة القواميس:

1. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.

2. دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983.

##### 2.4. قائمة المراجع باللغة العربية:

3. إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.

4. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شياب الجامعية، الاسكندرية، 1984.

5. أحمد ماهر ج: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.

6. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.

7. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 1998.

8. بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت.

9. بشير عباس العلق: تكتولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية والتنمية الادارية، عمان، الأردن، 2007.

10. توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.

11. جعفر الحاسم: تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، عمان، الأردن، 2005.

12. جمال أبو شنب: العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.

13. جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006.

14. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار، الجامعية، مصر، 2003.

15. حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

16. حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية، مديريةية النشر الجامعة قالمة، 2004.

17. حميد الطائي، بشير علق: أساسيات الاتصال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

18. رنجي عليان ومحمد عبد الدبس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1999.
19. رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
20. رواية حسن أ: ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003 .
21. رواية حسن ب: ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
22. سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2000.
23. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
24. صلاح الدين عبد الباقي أ:الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
25. صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
26. عادل عاشي: الاداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
27. عالي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997.
28. عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الاداء في المنظمات المنظمة –العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
29. عبد الحميد بهجت فايد: إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
30. عبد الغفار حفصي ب: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006.
31. عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
32. عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، منهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000 .
33. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
34. عطاالله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبيه، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

35. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012 .
36. عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
37. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2005.
38. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002.
39. مايك ويلز، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة عملية التدريب، معهد الإدارة العامة، السعودية.
40. مجموعة خبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007.
41. محمد الصالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
42. محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
43. محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
44. محمد سعيد أنور سلطان أ: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
45. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، مصر، د ط، 2006.
46. محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد، عمان، 2004.
47. محمد لعقاب: الانترنت و عصر ثورة المعلومات، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1999 .
48. محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.
49. محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003.
50. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
51. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
52. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
53. ناصر دادي: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، 2004.

54. نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الاعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.

55. نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.

56. هاشم أحمد عطية: مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.

### 3.4. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

57. HENRI MAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion ,  
économica-édition, 1998, paris, France.

58. Micro – hebdo: revue hebdomadaire d'informatique, hebdo  
madère, France,.

59. Steve Sleight, Internet et l'entreprise, Mongo Pratique édition,  
France, 2001.

### 4.4. قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

60. أمل حمودي عبي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة  
الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد 48، 2012.

61. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)،  
كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة،  
بومرداس، 2007 .

62. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة  
الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008 .

63. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة  
الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008.

64. رتيبة حديد ونوفل حديد: اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل قُدمت  
إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس 2005 ، كلية الحقوق و  
العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .

65. رتيبة حديد ونوفل حديد: اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل قُدمت  
إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس 2005 ، كلية الحقوق  
والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .

66. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2007.
67. سعيد حسن آل عبد الفتاح: مدى اختلاف الخصائص السيكمترية لأداة القياس في ضوء تغاير عدد بدائل الاستجابة والمرحلة الدراسية -دراسة حالة مقياس ليكرت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2003.
68. سليمان الفارس، تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،
69. الطيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر .
70. عبد الملوك مزهودة: الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، 2001.
71. فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد 3، قسنطينة، 1999.
72. لمين علوطي: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004.
73. مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط " DML "، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، بالجزائر، 2006/2005.
74. هشام بن عبد الله عباس: المكتبات في عصر الانترنت تحديات و مواجهات، مجلة العربية 2001، 3000.
75. يوسف يصدق: القيادة والتسيير والتباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271.

5. الملاحق

الملحق 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

## استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة بعنوان " البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي ودورها في تحسين أداء عملي الإدارة الرياضية " والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو مساعدتكم، وذلك بملئها بإجابات واضحة ومدققة حول الأسئلة المطروحة، لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها ونشكركم على المساعدة.

ولعلمكم أنها لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيكم.

وشكرا

## المحور الأول:

يوجد عدد دورات من التدريب أثناء الخدمة المشارك فيها خلال المسار المهني.

موافق  غير موافق  محايد

عدد دورات التدريب كافية لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية في الاعلام الالي بالمؤسسة

موافق  غير موافق  محايد

من المستحسن إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في برامج الاعلام الالي خارج داخل المؤسسة.

موافق  غير موافق  محايد

الدورة التدريبية تضيف شيئاً جديداً من المعارف العلمية في التكنولوجيا والمهارات السلوكية.

موافق  غير موافق  محايد

يتحصل الموظف على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة الإستفادة من الدورات التدريبية.

موافق  غير موافق  محايد

يكتسب الموظف قدرة في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية.

موافق  غير موافق  محايد

تساهم الدورات التدريبية في تحسين عملية الاتصال بالإنترنت بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة

موافق  غير موافق  محايد

تسفيد من الدورات التدريبية في برامج الاعلام الالي في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.

موافق  غير موافق  محايد

تساعد عملية التدريب أثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للموظف.

موافق  غير موافق  محايد

دور التدريب أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية وسرعة ومثابرة .

موافق  غير موافق  محايد

### المحور الثاني:

المدرّب يقوم بشرح أهداف الدورة التدريبية منذ البداية

موافق  غير موافق  محايد

للمدرّب قدرة جيدة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة وفعالة.

موافق  غير موافق  محايد

المدرّب يتبع أسلوب النقاش المفتوح في تقديم و عرض محتوى البرنامج.

موافق  غير موافق  محايد

للمدرّب تقييم جيد فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية مع المتدربين.

موافق  غير موافق  محايد

بتمتع المدرّب بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتدربين

موافق  غير موافق  محايد

يراعي المدرّب الفردية للمتكونين.

موافق  غير موافق  محايد

### المحور الثالث:

البرامج التدريبية في الاعلام الالي لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين.

موافق  غير موافق  محايد

دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.

موافق  غير موافق  محايد

دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحسين العلاقة بين الموظف والزوار.

موافق  غير موافق  محايد

دور البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحصيل معارف ومهارات جديدة .

موافق  غير موافق  محايد

يتيح البرنامج التدريبي في الاعلام الالي للموظف فرصة كافية للحوار و النقاش

موافق  غير موافق  محايد

مدة الدورة التدريبية كافية.

موافق  غير موافق  محايد

### المحور الرابع:

يساهم التدريب في الاعلام الالي في الترقية الوظيفية للموظف.

موافق  غير موافق  محايد

تساهم البرامج التدريبية في الاعلام الالي في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف.

موافق  غير موافق  محايد

التدريب يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف.

موافق  غير موافق  محايد

بمنح التدريب في الاعلام الالي فرصة للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة.

موافق  غير موافق  محايد

يساهم تدريب الموظفين في الاعلام الالي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

قليلة  متوسطة  كبيرة

يساهم تدريب الموظف في الاعلام الالي في إستقرار المؤسسة

موافق  غير موافق  محايد

تدريب الموظف في الاعلام الالي أثناء الخدمة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

موافق  غير موافق  محايد

تتلقى صعوبات معينة خلال عملية التدريب.

موافق  غير موافق  محايد

الملحق 02:

الفرضية 01:

Tests statistiques

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
Khi-deux	15,650 <sup>a</sup>	31,250 <sup>a</sup>	24,350 <sup>a</sup>	21,050 <sup>a</sup>	12,800 <sup>a</sup>	12,200 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,002	,002

Tests statistiques

	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
Khi-deux	19,400 <sup>a</sup>	15,200 <sup>a</sup>	11,450 <sup>a</sup>	15,200 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,001	,003	,001

الفرضية 02:

Tests statistiques

	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016
Khi-deux	17,150 <sup>a</sup>	11,450 <sup>a</sup>	18,200 <sup>a</sup>	36,950 <sup>a</sup>	27,950 <sup>a</sup>	24,050 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,003	,000	,000	,000	,000

الفرضية 03:

Tests statistiques

	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022
Khi-deux	10,550 <sup>a</sup>	10,850 <sup>a</sup>	21,350 <sup>a</sup>	9,050 <sup>a</sup>	18,200 <sup>a</sup>	16,550 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,005	,004	,000	,011	,000	,000

الفرضية 04:

Tests statistiques

	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028
Khi-deux	18,200 <sup>a</sup>	10,400 <sup>a</sup>	12,950 <sup>a</sup>	27,650 <sup>a</sup>	28,550 <sup>a</sup>	15,350 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,006	,002	,000	,000	,000

Tests statistiques

	VAR00029	VAR00030
Khi-deux	12,350 <sup>a</sup>	16,550 <sup>a</sup>
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,002	,000

## 6- ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : مدى مساهمة البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء عاملي.

هدف الدراسة : معرفة دور البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء عاملي.

إشكالية الدراسة : هل تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحسين أداء العمال؟

فرضيات الدراسة :

- تساعد البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تطوير قدرات وسلوك العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

- يساهم المدرب على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

- تساهم برامج التدريب التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي على نجاح عملية التدريب بالنسبة للعامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

- تساهم البرامج التدريبية التطويرية لتكنولوجيا الاعلام الالي في تحقيق أهداف العامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

عينة الدراسة : عشرون (40) عامل.

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي.

الأدوات المستخدمة في الدراسة : استبيان.

الأساليب الإحصائية :

\* معامل الارتباط  $K^2$

النتائج المتوصل إليها : تحققت جميع الفرضيات

الاستنتاجات والاقتراحات :

✓ العمل على التخطيط الواقعي وفق أدلة إرشادية لتصميم البرامج التدريبية.

✓ رصد ميزانية مالية لدعم نشاط الدورات التدريبية .

✓ توفير حوافز مادية تشجع على الالتحاق بالدورات التدريبية.

✓ تطبيق أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء وذلك للنهوض بمستوى الأداء الإداري من خلال

التحكم في مختلف القرارات.

### **Résumé de l'étude**

**Titre de l'étude:** Importance de la contribution des programmes de formation au développement de la technologie des médias pour améliorer les performances du marché mondial.

**Objectif de l'étude:** Connaître le rôle des programmes de formation au développement pour la technologie des médias dans l'amélioration des performances du marché mondial.

**Le problème de l'étude:** Les programmes de formation en développement de la technologie des médias contribuent-ils à améliorer les performances des travailleurs?

### **Hypothèses d'étude:**

- Programmes de formation pour le développement de la technologie de l'information dans le développement des capacités et du comportement de la Direction des travailleurs et travailleuses de la jeunesse et des sports de Mmsila.
- Le formateur contribue au succès du processus de formation du travailleur à la direction de la jeunesse et des sports de Maysila.
- Les programmes de formation au développement des technologies de l'information contribuent au succès du processus de formation des travailleurs de la direction de la jeunesse et des sports de Maysila.
- Programmes de formation pour le développement des technologies de l'information dans la réalisation des objectifs de la Direction de la jeunesse et des sports pour les travailleurs de Mmsila.

**Échantillon de l'étude:** Vingt (40) travailleurs.

**Méthodologie:** approche descriptive.

**Outils utilisés dans l'étude:** questionnaire.

### **Méthodes statistiques:**

\* Coefficient de corrélation K2

**Résultats:** toutes les hypothèses ont été rencontrées

### **Conclusions et suggestions:**

- Travaillez sur une planification réaliste conformément aux directives pour la conception des programmes de formation.
- Surveiller un budget financier pour soutenir les activités de formation. Fournir des incitations matérielles pour encourager l'accès aux cours de formation.
- Mise en œuvre des objectifs de la formation à la gestion pour améliorer le niveau de performance administrative en contrôlant les différentes décisions .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ