

الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية وعلاقتها بجودة أداء العاملين في المنشأة الرياضية دراسة ميدانية لعاملين بالمركبات الرياضية الولائية بالجنوب الجزائري

٣/د/ بعيث عيسى محمد.

٤/د/ حاج عيسى رفيق عبد القادر.

٥/د/ حمادي جمال مخلوف.

مقدمة ومشكلة الدراسة

تحرص كافة المنظمات والمؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة و الفعالية، ويمثل العامل الذي يخضع لتقييم الأداء أحد أهم المتغيرات الأساسية و المؤثرة على هذه الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في المنظمة حيث أن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد أهم وظائف الإدارة و تعتبر مقياس ليس فقط لأداء الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة و تنمية المنشأة بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين و التوظيف كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة كما أننا نستطيع اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية و المعنوية و إجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقا لإحتياجات المنشأة بالإضافة لاستخدام هذه النتائج عند إجراء الترقيات كما تعطينا عملية التقييم معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية و مدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى .

إن تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد و تقدير و تقييم و تسجيل أداء و سلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة و تأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي، و لمعالجة نواحي النقص و الضعف فيه و تحسينه مستقبلا. (٥:٧٢) وفي ضوء ذلك يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة و الضعف المرتبطة بالوظيفة سواء في صورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، و من ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة و الأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة و الضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة من الحكم على الأداء لبيان

٣ معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية. جامعة الأغواط الجزائر.

٤ معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية. جامعة الأغواط الجزائر.

٥ معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية. جامعة الأغواط الجزائر.

مدى التقدم في العمل ، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة . (١٤:١٧٦)

إن تطور أي امة يعكس بمدى مواكبتها للتطورات المختلفة على جميع الأصعدة والمجالات وقدرتها على التكيف والتعامل معها بأقصى درجات الكفاءة والتأهيل لذا فان العمل على تطوير الذات ضروري من اجل تجنب الجمود الفكري والتخلف عن ركب الأمم ،ومن هذا المنطلق فان الاهتمام بقضايا التدريب و بناء القدرات المعرفية والفكرية للفرد يحتل مكانة مميزة في التخطيط التنموي باعتباره الوسيلة الأنجع والأسرع لرفع كفاءة أداء الأفراد إذا ما وجهت برامجه وأنشطته نحو أهداف محددة تعكس الاحتياجات الراهنة الآنية والمستقبلية بغرض سد فجوات المعارف والمهارات والكفايات ،وحيث إن كل عجز أو خطأ في تقدير وحصر الاحتياجات التدريبية سيؤثر سلبا على وضع وتحديد أهداف التدريب وبالتالي التأثير على جودة النتائج وكذا الجهد والموارد المبذولة ،وبما أن تقييم الأداء يعد من انسب الطرق التي تسمح بتحديد المشكلات وكشف النقائص التي تتطلب للجوء الى التدريب من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة .

لذلك نجد أنفسنا نواجه حتمية إجراء دراسة تنطلق من محاولتنا تحديد فعالية تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية وتأثيرها في تحديد الاحتياجات التدريبية حتى يتسنى لنا تحديد نوع التدريب و فعاليته في رفع أداء العمال وجاءت تساؤلات البحث كالتالي:

هل يؤثر جودة تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنشأة الرياضية ؟
-هل توجد علاقة معنوية بين المعايير العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية و جودة تقييم الأداء؟

-هل توجد فروق معنوية في درجات متوسطات المعايير تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الشخصية و المهنية ؟

-هل توجد فروق معنوية لدرجات متوسطات جودة تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ؟

الفرضيات الدراسة:

تؤثر جودة تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنشأة الرياضية
- توجد علاقة معنوية بين المعايير العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية و جودة تقييم الأداء.

- توجد فروق معنوية في درجات متوسطات المعايير تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الشخصية و المهنية.

- توجد فروق معنوية لدرجات متوسطات جودة تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية.

- تحديد مدى إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة أساليب تقييم أداء بالمنشأة الرياضية
 - معرفة أثر المتغيرات الشخصية والمهنية المدرجة في الدراسة على أساليب تقييم أداء العاملين داخل المنشأة.
- أهمية الدراسة**

تتناول الدراسة فعالية تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية فهي تعتبر إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل العلمي الأكاديمي لباحثين آخرين لتقديم دراسات مماثلة عن مدى فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في قطاعات أخرى كما تعد الدراسة إضافة جديدة من المعرفة إلى المكتبة بما ستقدمه من نتائج وتوصيات كما سوف تقدم الدراسة أسس معرفية في مجال العوامل المحددة لفاعلية التدريب بشكل عام وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل خاص ودورها في جودة برامج تنمية العاملين.

الأهمية التطبيقية (العملية) :

إمداد المسؤولين عن تصميم البرامج التدريبية بنتائج وتوصيات عن فعالية تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية مستخلصة من دراسة مسحية على العاملين في ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات لولاية الاغواط بما يساعد في استخدام الأسلوب العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال عند تخطيط البرامج التدريبية في القطاع الرياضي بشكل عام ادارة المنشأة بشكل خاص حتى تتلاءم البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية الفعلية إضافة إلى استفادة المدراء و رؤساء الوحدات من نتائج الدراسة بما يعود بمرودود إيجابي على فاعلية الأداء للأفراد والمنشآت من تطبيق برامج تدريبية فعالة تغطي الاحتياجات التدريبية لدى العاملين.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

الأداء: يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (٦:٢٠٩)

كما يعرف الأداء: بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (٤:١٢٣)

التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان (١٧:٧٠٥-٧٠٦).

تعريف تقييم أداء العاملين:

"يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور" (٧:٨٧)

"تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على

النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى" (٥٥:٣).
تعريف التدريب:

التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (٥٢:٩)، كما يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم (٢٣٦:١).

تعريف الاحتياجات التدريبية:

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات (١٤٩:١٣).

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (٢٣:٨).

يتم التعرف على الاحتياجات من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الإستراتيجية، ومن تحليل للأهداف التنظيمية، و أسس التنظيم ومقوماته، ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد (٥٣:١١).

الدراسات السابقة:

١- دراسة المديمغ (٢٠٠٧م) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية المعايير والمعوقات دراسة استطلاعية للمديرين العاملين في وزارة المياه والكهرباء بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعايير المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية في وزارة المياه والكهرباء بمدينة الرياض بالإضافة إلى معرفة مدى العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاء بالتعرف على أهم معوقات تحديد احتياجات التدريبية في وزارة المياه والكهرباء بمدينة الرياض واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة بلغت (97) مفردة. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي 1- أن أفراد عينة الدراسة موافقين تماماً على وجود ستة معايير لتحديد الاحتياجات التدريبية في وزارة المياه والكهرباء.

2- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على وجود خمسة عشر معياراً من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية في وزارة المياه والكهرباء 3- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية. ومن أهم

توصيات الدراسة 1-:الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من فاعلية استخدام معايير تحديد الاحتياجات التدريبية في وزارة المياه والكهرباء.تهيئة بيئة العمل المناسبة التي تساعد على استخدام مسؤولي التدريب لمعايير تحديد الاحتياجات التدريبية.
أوجه الشبه والاختلاف:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناول هذه الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية وهو مماثل للمحور الأول من هذه الدراسة حيث تناولا فيه أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها ومعوقات تحديد الاحتياجات التدريبية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناول هذه الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية المعايير والمعوقات بالتطبيق على المديرين العاملين في وزارة المياه والكهرباء أما الدراسة الحالية تتناول معايير تقييم كفاءة العاملين في المنشأة الرياضية و اثرها في تحديد الاحتياجات

٣- دراسة الفوطه (٢٠٠٢م) بعنوان " واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الاجهزة الحكومية ودرجة التعاون والتنسيق بين معهد الادارة العامة والجهات الحكومية التي تتم في هذا الصدد , وهدفت كذلك الى التعرف على آلية تقييم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الاجهزة الحكومية والتحديات والصعوبات التي تواجهها. كما استخدم الباحث المقابلة كأداة للدراسة.و توصل الباحث الى عدد من النتائج منها ما يلي 1- غياب عنصر التخطيط لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الاجهزة الحكومية . ٢- عدم تطبيق الأساليب العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية.- 3إن عملية ترشيح الموظفين في كثير من الجهات لا تتم بناء على تحديد احتياج فعلي ودقيق.

أوجه الشبه والاختلاف:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناول هذه الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناول هذه واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية اما الدراسة الحالية تتناول معايير تقييم كفاءة العاملين في المنشأة الرياضية و اثرها في تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام المقابلة كأداة للدراسة ام في الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة.

٤- دراسة ياغي عام (١٩٨٨م) بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية

هدفت الدراسة إلى استقصاء بعض الطرق والوسائل العلمية والنماذج المنهجية التي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية. وتعد الدراسة من النوع الوثائقي وناقشت خمس قضايا رئيسة تبرز العلاقة بين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وفعالية البرامج التدريبية وهي: مفهوم

تحديد الاحتياجات التدريبية، وأهميتها، وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وطرق ووسائل تحديد تلك الاحتياجات، والمشكلات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١- إن فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية تعتمد أساساً على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. ٢- إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة تمثل نقطة البداية لسلسلة الحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية. ٣- إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الرئيسة للعملية التدريبية. ٤- إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد إدارات التدريب على التخطيط الجيد على المدى القريب والمدى البعيد. إن أهم الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في تحليل التنظيم، وتحليل المهام التنظيمية، وتحليل الفرد من حيث قدراته ومهاراته واتجاهاته مقارنة بما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها حالياً أو مستقبلاً.

٦- دراسة النونو (٢٠٠٤) : دراسة بعنوان : " سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى دراسة سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة ، والتعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية (٢٠ % من مجتمع العينة .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- عدم توافر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها ، وافتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف الوظائف .

- النظام يفتقر إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم .

- أن عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر .

- انه لا تتوفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه .

- هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم .

- هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المقيمين وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين .

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :

- أن تقوم الإدارات بوضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي .

- يجب الاهتمام بوضع معايير عمل بشكل كمي دقيق ، وأن يتم الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم والتركيز على كفاءة الجهات المشاركة في التقييم .

٨- دراسة الحمود (١٩٩٤) : دراسة بعنوان : " تقييم الأداء الوظيفي : الطرق - المعوقات

- البدائل " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق تقييم الأداء الوظيفي والمعوقات والبدائل لعملية التقييم . وخلصت الدراسة التي أجراها الباحث على موظفي الجهاز الحكومي في دول مجلس التعاون الخليجي إلى أن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية أزلية ملازمة للإنسان ولا بد من تبنيها ويشير الباحث إلى أنه لا يمكن الوصول إلى موضوعية تقييمه بشكل كامل لذلك قال بضرورة التركيز على الواقعية التقييمية وهذا التقييم يشترط فئات متعددة منها :

- أن أي عملية لتقييم الأداء ينبغي أن تهدف إلى تطوير الموظفين فقط ، وليس إلى عقابه ومكافآتهم .

- نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي ما هي إلا مؤشرات قابلة لمعايير الصح والخطأ في أن واحد ولا ينبغي أن تكون أساسا لبناء أي قرار جوهري .

- وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها :

- تبسيط نماذج تقييم الأداء بقدر المستطاع ، لكي تكون واقعية وتخدم أهدافا محددة .

- تنويع مصادر جمع المعلومات الضرورية لإجراء عمليات التقييم .

- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب المشرفين على إجراء عملية تقييم الأداء ، وليس على عملية نماذج التقييم فقط .

الجانب التطبيقي:

١- المنهج المتبع :

تم اختيارنا هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة موضوع بحثنا هذا، قصد وصف العوامل وتحليل الظروف وفي جميع المواقف والمراحل خطوة خطوة وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي، والذي يعرف على انه : " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين . " (عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات : ص١٢٩، ١٣٠) و المنهج الوصفي المسحي هو "محاولة تحليل واقع الحال للأفراد وتفسيره وعرضه في مؤسسة كبيرة أو لمجموعة كبيرة من الافراد" (محمد خليل عباس وآخرين : ٢٠١٤، ص٧٥)

الدراسة الإستطلاعية:

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية 20 فرد يعملون بدوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط. ثم قام الباحثان بتوزيع استمارات الدراسة على موظفي الدراسة حيث شرح طريقة ملأ الإستمارات حتى يتسنى لهم الإجابة على كل عبارات إستمارات الدراسة. لقد حصلنا على نتائج أولية في الدراسة الإستطلاعية الميدانية تتماشى مع الهدف العام للبحث وفرضيات الدراسة

٣- مجتمع وعينة الدراسة :

٣-١ مجتمع الدراسة:

وفي دراستنا مجتمع البحث هو جميع عمال ديوان المركب الرياضي بالاغواط
٣-٢ عينة الدراسة:

هي مجموعة الأفراد الذين سوف تجرى عليهم الدراسة وهناك مرحلتان في ضبط عينة البحث
أولاً : الدرجة التمثيلية للعينة لحساب درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث إستعان الباحثان
بجدول الذي بناه فايز جمعة النجار وآخرون وكان مجموع أفراد العينة لمجتمع الدراسة الذي
ينحصر بين (٧٠ و ١٢٠) تساوي ٦٢. (١٢:١٠٥)
ثانياً: طريقة السحب إعتدنا في بحثنا على الطريقة الاحتمالية العشوائية

٤- تحديد متغيرات البحث:

٤-١- المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل الرئيسي: الإحتياجات التدريبية

المتغير المستقل الثانوي: المتغيرات الشخصية والمهنية (المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل
عليها، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التكوينية)
٤-٢- المتغير التابع: تقييم أداء العاملين.

٥- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة البحث الوسيلة الوحيدة التي يتمكن بواسطتها الباحث من حل المشكلة
المطروحة في الدراسة والتأكد من فرضياتها "إن أدوات جمع البيانات، هي مجموع الوسائل
والمقاييس التي يعتمدها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل مشكلته من
المصادر المعنية بذلك". (محمد زايد حمدان،، ١٩٩٩، ص.٧٧)
و قد إستخدمنا في بحثنا أداتان،

الأداة الأولى إستمارة تقيس معايير تحديد الإحتياجات التدريبية.

الأداة الثانية إستمارة تقيس تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية .

٥-١ خطوات بناء الاستبيان:

تم في البداية الإطلاع على بعض الدراسات السابقة وبعض المراجع التي لها علاقة مباشرة
بمتغيرات بحثنا.

قام الباحث باستخراج ووضع أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس تقييم أداء العاملين و
معايير تحديد الإحتياجات التدريبية.

حيث تم بناء إستمارة أولية في ضوء فرضيات الدراسة

إستمارة تقيس معايير تحديد الإحتياجات التدريبية مكونة من محورين تحوي على ١٧ عبارة

إستمارة تقيس تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية مكونة من ٢٧ عبارة .

٥-١-٢ الخطوة الثانية عملية التحكيم:

في الخطوة السابقة ذكرنا أنه تم بناء أداة جمع البيانات في ضوء فرضيات الدراسة صدق

مفهوم التكوين الفرضي أو صدق البناء.

في هذه المرحلة تم عرض الأداتان على الخبراء والمحكمين قصد عملية التحكيم وذلك لقياس صدقه الظاهري وصدق المحتوى والمضمون بعرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في الإدارة والتسيير الرياضي بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة الأغواط.

. قمنا بتقديم الاستبيان إلى عدد من الأساتذة، عددهم (٥) أساتذة من قسم الإدارة والتسيير الرياضي بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة الأغواط. و اخترنا طريقة ليكيرت ثلاثية الأوزان إستمارة تقيس المتغير المستقل الاحتياجات التدريبية تم تقسيمها إلى محورين مكونة من ١٧ عبارة، وإستمارة تقيس المتغير التابع جودة تقييم أداء العاملين بالمنشأة الرياضية مكونة من ٢٧ عبارة.

الأوزان	موافق	محايد	معارض
درجات تكيم الاوزان	٣	٢	١

٥-١-٣ الصدق الإحصائي :

الأداة الأولى :

الصدق الذاتي : يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات

$$\text{معامل الثبات} = \sqrt{\text{الصدق الذاتي}}$$

$$\text{معامل الصدق الذاتي لإستمارة الاحتياجات التدريبية: } 0,90 = \sqrt{0,82}$$

ألفا كرونباخ :

$$\text{معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لإستمارة الاحتياجات التدريبية } 0,90 = \sqrt{0,82}$$

Cronbach's Alpha	N of Items
٠,٩٠	١٩

الأداة الثانية :

الصدق الذاتي : يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات

$$\text{معامل الثبات} = \sqrt{\text{الصدق الذاتي}}$$

$$\text{معامل الصدق الذاتي لإستمارة تقييم أداء العاملين: } 0,84 = \sqrt{0,72}$$

Cronbach's Alpha	N of Items
٠,٨٤	٢٧

حساب معامل الثبات:

قمنا بحساب معامل الثبات عن طريق التطبيق مرة واحدة :

بطريقة ألفا كرونباخ

قمنا بحساب معامل الثبات عن طريق التطبيق مرة واحدة :

$$\text{بطريقة ألفا كرونباخ: } r_a = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

S_i^2 : تباين العبارات

S_x^2 : التباين الكلي لمجموع الدرجات

N : عدد العبارات

$$R_\alpha = 0,956$$

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لإستمارة تحديد الإحتياجات التدريبية

Cronbach's Alpha	N of Items
٠,٩٥	١٩

$$R_\alpha = 0,932$$

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لإستمارة تقييم أداء العاملين

التقنيات الإحصائية:

معامل الارتباط الخطي بييرسون r : (محمد عبد الفتاح الصيرفي: ٢٠٠٥ ص. 317)

$$r = \frac{N \sum X.Y - \sum X . \sum Y}{\sqrt{(N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

الإنحدار الخطي البسيط و الإنحدار الخطي المتعدد

تحليل التباين ANOVA (ANalysis Of VAriance)

كما إستخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social

Sciences) لحساب العلاقات و القوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الجدول رقم (٠١) تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير التابع معايير تقييم كفاءة العاملين

ومؤشرات المتغير المستقل تحديد الإحتياجات التدريبية.

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الإنحدار	1 394,71	348,67	3,148	4	4	46,٠	0,22	0,14
الخطأ	4 983,77	110,75		45	45			
الكلي	6 378,48			49	49			

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الإنحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR و مجموع مربعات الخطأ SSE .

كما يتم إستخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الإنحدار معامل التحديد R^2

$$0,48 = \frac{1394,71}{6378,48} = \frac{\text{مجموع مربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الإنحرافات الكلية للمتغير التابع SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$\sqrt{R^2} = r$ بتعويض القيم نجد $r = \sqrt{0,48} = 0,69$ و هذه النتائج تتماشى مع النتائج

المتحصل عليها في الجدول رقم (٠١)

و تبين هذه النتائج أنه ٦٩% من تباينات الإنحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية نموذج الإنحدار مع مؤشرات المتغير المستقل وهذه النتيجة تبرر قيمة معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم (٠١)

الشروط الرياضية

المعنوية الكلية للنموذج

يتضح من جدول (٠١) تحليل التباين ANOVA قيمة F المحسوبة تساوي 99,16 وقيمة الإحتمالية P.VALUE تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر و له قيمة معنوية .

كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة و تبرر النتائج المتحصل عليها

المعنوية الجزئية للنموذج :

في الخطوة السابقة توصلنا الى أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء إختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الإختبار T.test

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (٠١)

- الجزء الثابت من $B_0 = (٢٠,٠٣)$ عند القيمة الإحتمالية (٠,٢٧) ومنه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الإنحدار غير معنوي .

- ميل خط الإنحدار B_1 لدرجة مدى إستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات (١,٦٨) عند القيمة الإحتمالية (٠,٠٥) ومنه نستنتج أن المقدار ميل لدرجة مدى إستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات في نموذج الإنحدار معنوي .

- ميل خط الإنحدار B_2 لدرجة مدى إستخدام معايير تحديد الإحتياجات (٠,٣٦) عند القيمة الإحتمالية (٠,٥٢) و منه نستنتج أن ميل درجة مدى إستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات في نموذج الإنحدار غير معنوي .

- ميل خط الإنحدار B_3 لدرجة تحديد الإحتياجات تنمية العاملين (٠,٦٩) عند القيمة الإحتمالية (٠,٣٢) و منه نستنتج أن ميل تحديد الإحتياجات تنمية العاملين في نموذج الإنحدار غير معنوي .

- ميل خط الإنحدار B_3 لدرجة معوقات تحديد الإحتياجات (٠,٦٩) عند القيمة الإحتمالية

(٠,٤٩) ومنه نستنتج أن ميل معوقات تحديد الإحتياجات في نموذج الإنحدار غير معنوي

الجدول رقم (٠٢) معاملات الإنحدار بين المتغير التابع معايير تقييم كفاءة العاملين والمتغير المستقل تحديد

الإحتياجات التدريبية.

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيمة الإحتمالية	قيمة T	المعاملات اللامعيارية		المصدر
					Beta	خطأ المعايير B	
0,12	0,13	0,37	0,44	0,78	--	17,81	مقطع خط الإنحدار B_0

			0,01	2,73	0,37	0,21	0,56	تحديد الإحتياجات التدريبية.
--	--	--	------	------	------	------	------	--------------------------------

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الإنحدار الذي تم حسابه
أولا الشروط النظرية :

إتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الإنحدار :

و بالرجوع إلى نموذج الإنحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح
العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

$$Y = 0,56 X_1 + 13,95$$

$$Y = 0,56 \text{ الإحتياجات تدريبية} + 13,95$$

من من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

الجزأ الثابت من B_0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (١٣,٩٥)

ميل خط الإنحدار B_1 له قيمة موجبة تتراوح بين (٠,٥٦)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج
الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع تقييم أداء العاملين والمتغير المستقل
الإحتياجات التدريبية.

القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل ،الموجودة
في الجدول رقم (٠٢) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع تقييم أداء العاملين والمتغير
المستقل الإحتياجات التدريبية، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر (٠,١٣)، هذا يعني
أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته ١٣% من أثر مؤشرات المتغير
المستقل الإحتياجات التدريبية على المتغير التابع تقييم أداء العاملين ،بمعنى أن ١٣% من
التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تقييم أداء العاملين موظفي المنشأة الرياضية تعزى
لمؤشرات المتغير المستقل الإحتياجات التدريبية، و ٥٢% تعود إلى عوامل أخرى و هذه
النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة ومدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج
الإنحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر ٠,٠٠ و هو دال
إحصائيا و يتماشى مع فرضية الدراسة .

وتتماشى هذه الدراسة مع دراسة ياغي عام (١٩٨٨م) بعنوان تحديد الإحتياجات التدريبية

في فعالية البرامج التدريبية التي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

-إن فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية تعتمد أساساً على فعالية عملية
تحديد الإحتياجات التدريبية.

-إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الرئيسة
للمعملية التدريبية.

-إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تساعد إدارات التدريب على التخطيط الجيد على

المدى القريب والمدى البعيد.

- إن أهم الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في تحليل التنظيم، وتحليل المهام التنظيمية، وتحليل الفرد من حيث قدراته ومهاراته واتجاهاته مقارنة بما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها حالياً أو مستقبلاً.

وتتفق مع دراسة علي عبد الوهاب حول طرق تحديد الاحتياجات التدريبية عام (١٩٩٨م) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

١- إن الهدف الرئيسي للتدريب الإداري في الشركات الصناعية هو تنمية القدرات القيادية لجميع المستويات التنظيمية، أما في الشركات التجارية فينحصر الهدف الأول للتدريب في تنمية المعلومات لدى أفراد الإدارة العليا الإشرافية، ويأتي رفع مستوى الأداء في مقدمة أهداف التدريب بالنسبة لبقية العاملين في النوعين من الشركات.

٢- توجد قناعة لدى الشركات الصناعية والتجارية بأهمية الدور الذي يؤديه التدريب في المنظمة.

كما ذكر مهدي حسن أن تقييم الأداء يساعد على تقييم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً (٢٤٢:١٦)

وقد أكد عبد الحكم أحمد الخزامي أنه لكي يؤدي نظام إدارة الموارد البشرية مهامه جيداً فلا بد أن يوفر له نظام تقييم الأداء بيانات واضحة صحيحة وصادقة وفي غياب هذه البيانات يكون من الصعب على الأنظمة الأخرى أن تعمل بفاعلية ولكي يكون نظام تقييم الأداء مفيد فإن ذلك يتطلب ربطه بباقي أنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى خاصة في المنظمات التي لا يبنى نظام الأجور بها على أساس تقييم الأداء (٨٦:١٠)

ويضيف مهدي حسن إن نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء. (١٩٣:١٥)

وعليه فإن وظيفة تقييم الأداء يجب أن تكون مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب حتى نتوقع أن يدفع التدريب الأداء إلى الإمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحدد له، وأن تعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتعويض بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم، وقد أكد إبراهيم حسن بلوط كما يرتبط تقييم الأداء أيضاً بالتدريب من خلال النظر لتقييم الأداء كمعيار هام لتقييم فاعلية

التدريب، فالتدريب الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييرته يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مراحله مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التدريب (٢:٢٤٢)

نخلص مما سبق أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عالي من الدقة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية، التي تتناسب وإلى حد كبير مع هذه الاحتياجات، فتصميم البرامج التدريبية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج التي تخرج بها عملية تقييم الأداء فيما يميز عملية تصميم البرامج التدريبية هو المعرفة الكاملة لدى كل من إدارة التدريب ومصممي البرامج ومنفذها بآليات المراحل السابقة والمخرجات التي تتمخض عنها، أي أن البرامج التدريبية

بعناصرها المختلفة لا بد أن تنطلق من مخرجات المرحلة السابقة وأن تتكيف عناصرها مع نتائج تقييم أداء الأفراد.

ترتيب المراجع أبجدياً : ملاحظة التهميش بطريقة الأرقام يكون وفق ترتيب المراجع تنازلياً

١. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط ٢٠٠٢، ١، ص ٢٣٦
٢. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط ١، 2002، ص 242
٣. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص 55
٤. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123
٥. درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٧٢
٦. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209
٧. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87
٨. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 23
٩. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 52
١٠. عبد الحكم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من النقيص إلى التحسين، إدارة و تكنولوجيا الأداء، ج2، ص ٨٦
١١. عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١، ص ٥٣
١٢. فايز جمعة النجار و لآخرون :أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي) ، دارالحامد للنشر و التوزيع، ط٢، عمان الأردن، ٢٠١٠، ص ١٠٥
١٣. محمد جمال برعي، التدريب و التنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973، ص 149
١٤. المغربي عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، دارالكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط ١، المنصورة، ٢٠٠٧، ص ١٧٦
١٥. مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 193
١٦. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1998، ص 242

17. 1 PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines ; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.