

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
(دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط)

**Determining training needs and their impact on evaluating the performance of workers  
in sports facilities  
(A field study conducted on the workers of the multi-sports complex office in the wilaya of  
Laghouat)**

بن زيان الطاهر<sup>1</sup>، تفيرولت بلال<sup>2</sup>

**BENZIANE Tahar<sup>1</sup>, TAFIROULT Billal<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> جامعة أمحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، البريد الإلكتروني: [t.benziane@univ-boumerdes.dz](mailto:t.benziane@univ-boumerdes.dz)

<sup>2</sup> جامعة أمحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، البريد الإلكتروني: [b.tafiroult@univ-boumerdes.dz](mailto:b.tafiroult@univ-boumerdes.dz)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/20

تاريخ الاستلام: 2021/05/10

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشأة الرياضية من خلال تحديد مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية و التعرف على المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية لذلك كانت من بين اهم نتائج هذه الدراسة هي اكتشاف مدى محدودية نظام تقييم الأداء داخل المنشأة من خلال اعتماده على ملاحظات و تقارير رؤساء المصالح وتدخل العوامل الشخصية في عملية تقييم الأداء وكذلك اعتماد إدارة المنشأة على معيار واحد لتقييم الأداء و المتمثل في نقطة المردودية لا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وعدم استعمال الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية لان اغلب الدورات التدريبية المقدمة من طرف إدارة المنشأة هدفها هو الترقية.

كلمات مفتاحية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم أداء العاملين، المنشأة الرياضية، معايير تقييم الأداء

**ABSTRACT :**

*This study aims to determine the training needs and their impact on evaluating the performance of workers in the sports facilities by determining the extent to which scientific methods are used in determining the training needs of workers in the sports facility and to identify the standards adopted in determining training needs. Therefore, among the most important results of this study was the discovery of the extent The limitations of the performance appraisal system within the facility through its reliance on the observations and reports of the serum heads and the interference of personal factors in the performance evaluation process, as well as the establishment's management's reliance on a single standard for evaluating performance, which is the effectiveness point. The training courses provided by the management of the facility are aimed at promotion.*

**Keywords:** Identification of training needs, Employee performance evaluation, Sports facility, Performance evaluation criteria

1. مقدمة:

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

إن تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء و سلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة و تأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي، و لمعالجة نواحي النقص والضعف فيه و تحسينه مستقبلاً (درة عبد الباري، الصباغ زهير، 2008، ص 72).

وفي ضوء ذلك يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف 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، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة من الحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي عبد الحميد، 2007، ص 176).

إذن يمكن القول أن قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدودة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي و في المستقبل و هذا يتطلب تحليل و فهم و تقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، و استغلال الطاقات البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل (شاويش مصطفى، 2005، ص 87).

كما أن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق، وتكشف عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه، وأيضاً من نتائج تقييم الأداء الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازم وكذلك اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء (عباس سهيلة محمد، 2006، ص 87).

ونظراً للدور الأساسي الذي يلعبه التدريب في التنمية الإدارية وذلك من خلال النمو المهني المستمر لشاغلي الوظائف الإدارية، وذلك بحصولهم على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية بغرض زيادة معدلات أدائهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية

## تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

واطلاعهم على كل جديد في مجالات العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة طاقات العاملين الإنتاجية عن طريق التدريب المتواصل، لهذا أصبح ينظر إلى التدريب على أنه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه المنظمات الإدارية لتحقيق أهدافها باعتباره عنصراً حيوياً لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة، ولذلك حرصت الكثير من المنظمات العامة والخاصة إلى إنشاء إدارات متخصصة تتولى مهمة تهيئة عمالها بهدف رفع كفاءة الأداء في هذه المنظمات وإعداد عمال مدربين في شتى التخصصات التي تحتاج إليها المنظمة (النويجم، صالح محمد، 2005، ص 91) .

ويعتمد نجاح التدريب وفعالته في رفع الأداء بشكل أساسي على مدى فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم في ضوءها تعيين أنواع التدريب الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية، واختيار الأساليب التدريبية التي تشبع تلك الاحتياجات، ويرى المتخصصون في التدريب أن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ركيزة من ركائز نجاح العملية التدريبية وعنصر أساس في تحقيق كفاءة المنظمات وحسن أداء العاملين ولكونها المحور الذي يدور حوله النشاط التدريبي والأساس الذي تبنى في ضوءه البرامج التدريبية وحيث يشهد العالم تحولات وتطورات هائلة في مجال المعرفة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي دعت الحاجة معها إلى أهمية الحاجة إلى تحسين كفايات الأفراد وتأهيلهم وتدريبهم حيث إن مهارات ومعارف الأفراد تعجز عن تأدية الواجب إن لم يتم تطويرها وتحسينها، ولأن التدريب يزيد من كفاءة الأفراد، وانطلاقاً من أن التدريب لا بد وأن يبني على تحديد واضح للاحتياجات التدريبية (الطعاني، حسن أحمد، 2010، ص 116) .

وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الأولى لنظام التدريب حيث يبدأ هذا النظام بتخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة من خلال تحليل شامل ومتكامل للمنظمة بهدف اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات، والتي قد تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة إلى التدريب وخاصة إذا ارتبطت هذه المشكلات بنقص المهارة أو معرفة طبيعة العمل، كما تتضمن تحليل الوظائف بهدف تحديد المستوى المطلوب من الأداء، ويشمل أيضاً تحليل الأفراد بهدف تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، وكذلك تحديد المهارات والمعرفة والقدرات والاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها ومن ثم يتم إعداد البرامج التي تلي احتياجاتهم الفعلية. (علاقي، مدني عبدا لقادر، ص 300، ص 301).

وتهدف الدراسة إلى تحديد مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية، وكذا التعرف على المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية و الموقوفات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية ، إضافة إلى تحديد مدى إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بالمنشأة الرياضية ، وتكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية التدريب في رفع جودة برامج تنمية العاملين في المنظمات الحديثة بشكل عام و قطاع المنشآت الرياضية بشكل خاص حيث يشكل التدريب أهمية كبرى في التطوير والتنمية لما يقوم به من تطوير الأداء وبناء القدرات وتزويد العاملين بمهارات عديدة وأفكار مستحدثة ومعرفة جديدة تؤثر على الاتجاهات وتحسن أساليب الأداء إضافة إلى محافظته على حيوية النشاط داخل المنشآت، كما يساهم التدريب في تمكين الفرد من أداء واجبات الوظيفة التي يشغلها بفعالية إضافة إلى تأهيل الأفراد لتولي وظائف ذات مسؤوليات أكثر شمولاً وحيث أن نجاح التدريب يتوقف بشكل أساسي على مدى ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت تقييم أداء العاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية فقد أجرى تامر العابد دراسة بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب 2014 وكانت من أهم النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائياً بين تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.

## 2. الإشكالية:

يكتسب التدريب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم وتزايد كذلك القناعة لدى القادة على أن التدريب هو أكثر العناصر فعالية للتأثير في الموظف وأحداث تغيير في أدائه نحو الأفضل، بحيث يمكن الاستفادة منه ورفع مستوى إنتاجيته مما يمثل في مجموعة العام رفع الإنتاجية على مستوى المؤسسة أو الدولة، وبالرغم من اتفاق القائمين على التدريب بأن التدريب والتطوير يتضمنان كل خبرات التعليم التي تزود بها العاملين من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وينال التدريب اهتماماً بالغاً في معظم دول العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجد اهتمام اكبر ببرامج التدريب وتطورها، وأن ما ينفق من أموال على هذه البرامج، يفوق بدرجة كبيرة ما ينفق على مثل هذه البرامج في أية دولة أخرى، كما يعتبر التدريب في الولايات المتحدة إجبارياً وأحياناً تتوقف عليه زيادة الراتب .

ويمكن توضيح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين من خلال تعريف الإدارة العامة للتدريب بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له بهدف إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، و أنه أصبح يُنظر لموضوع تحديد الاحتياجات كأساس للتدريب الناجح الفعال وتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية في مراكز التدريب، وأنه من خلالها تتحدد أهم ملامح التدريب بدءاً بقدرة المدربين على تحديد من يحتاج للتدريب ومروراً نوع التدريب المطلوب تقديمه للمتدربين وانتهاءً بالنتائج المتوقعة من المتدربين، وان ما يترتب على تنفيذ التدريب دون تحديد للاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وواضح، من سلبيات عديدة قد يكون من نتائجها إضاعة الوقت والجهد والمال.

وعلى النقيض من ذلك فإن القيام بتأهيل المدربين وفق المعطيات الصحيحة والتي على رأسها تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم يقود إلى إحداث الأثر الإيجابي المنشود من التدريب، خاصة في ظل التحولات الحديثة التي شهدتها الساحة الرياضية كتحديات العولمة وما أفرزته من اتجاهات تقنية و إدارية ومعرفية، كالتوجه نحو الجودة الشاملة بمراكز التدريب والتدريب الإلكتروني، والتدريب أثناء الخدمة، إدارة المعرفة، والإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى التوجه نحو التدريب الذاتي والتدريب لإحداث التنمية المهنية المستدامة، وتفعيل البحث العلمي في هذا المجال، وغيرها من التوجهات الحديثة التي أصبحت جزءاً من العملية التدريبية التي لا بد من تحديد احتياجات المدربين أنفسهم للقيام بالتدريب .

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 وفعاليتها في رفع أداء العمال، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

هل يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية؟

- تساؤلات الدراسة:

وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الآتية:

- ما مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ؟
- هل توجد فروق معنوية في درجات متوسطات معايير تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الشخصية و المهنية ؟
- هل توجد فروق معنوية لدرجات متوسطات تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية؟
- هل توجد علاقة معنوية بين مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية و معايير تقييم الأداء ؟

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة للدراسة:

يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية

الفرضيات الجزئية:

- ✓ معايير تحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ذات مستوى عالي .
- ✓ توجد فروق معنوية في درجات متوسطات معايير تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الشخصية والمهنية.
- ✓ توجد فروق معنوية لدرجات متوسطات تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.
- ✓ توجد علاقة معنوية بين مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية ومعايير تقييم الأداء.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ تحديد مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية، وكذا التعرف على المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية والمعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى تحديد مدى إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بالمنشأة الرياضية.
- ✓ التعرف على المعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية.
- ✓ معرفة أثر المتغيرات الشخصية والمهنية المدرجة في الدراسة على أساليب تقييم أداء العاملين داخل المنشأة.
- ✓ معرفة أثر المتغيرات الشخصية والمهنية المدرجة في الدراسة على معايير تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل المنشأة.

5. 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 (راوية حسن 2003 ص 209)

كما يعرف الأداء بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (حمداوي وسيلة 2004، ص 123)

- 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 (PETIT, BELANGER, BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, 1993, P 705-706).

- 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" (زهير ثابت، 2001، ص 87)

"تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى" (توفيق محمد عبد المحسن ، 1999 ، ص 55).

- تعريف التدريب: التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (السيد عليوة ، 2001 ، ص 52)

يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم إبراهيم (حسن بلوط، 2002، ص 236).

- تعريف الاحتياجات التدريبية: الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لأزمة وظاهرة تطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات. (محمد جمال ، 1973 ، ص 149).

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج. (السيد عليوة، 2001 ، ص 23)

يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الاستراتيجية، ومن تحليل للأهداف التنظيمية، وأسس التنظيم ومقوماته، ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد. (عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، 2001، ص 53)

6. الجانب التطبيقي:

أ. مجالات الدراسة:

- المجال البشري: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين بديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات لولاية الاغواط.
- المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة من 2016/01/01 الى 2016/04/30.
- الحدود المكانية: ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات لولاية الاغواط.

ب. المنهج المتبع:

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

ت. أدوات جمع البيانات:

قد استخدمنا في بحثنا أداتان:

- الأداة الأولى: استمارة تقيس معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.

- الأداة الثانية: استمارة تقيس تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية.

تم بناء أداة جمع البيانات من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وبعض المراجع التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات بحثنا، ثم قام الباحث باستخراج ووضع أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس تقييم أداء العاملين و معايير تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تم بناء استمارة أولية في ضوء فرضيات الدراسة استمارة تقيس معايير تحديد الاحتياجات التدريبية مكونة من أربعة محاور تحوي على 34 عبارة استمارة تقيس تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية مكونة من 27 عبارة. ثم تم إخضاعها لدراسة الخصائص السيكومترية.

- المعالجة الإحصائية:

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

معامل الارتباط الخطي بيرسون  $r$ ، الإنحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، تحليل التباين (ANOVA) (Analysis Of Variance)، كما استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) لحساب العلاقات و القوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الجدول رقم (01) معاملات الانحدار بين المتغير التابع معايير تقييم العاملين ومؤشرات المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية.

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات اللامعيارية		المصدر
					المعيارية	خطأ المعيارية	B	
					Beta			
			0,277	1,100	—	18,21	20,03	مقطع خط الانحدار $B_0$
			0,05	1,98	0,30	0,85	1,68	مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات
0,14	0,22	,046	0,52	0,64	0,11	0,56	0,36	مدى استخدام معايير تحديد الاحتياجات
			0,32	1,02	0,16	0,68	0,69	اسهام تحديد الاحتياجات تنمية العاملين
			0,49	- 0,69	- 0,09	0,56	- 0,39	معوقات تحديد الاحتياجات

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

أ. اتفاق أو منطقية قيمة وإشارات معاملات الإنحدار:

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

$$Y = 1,68X_1 + 0,36X_2 + 0,69X_3 - 0,39X_4 + 20,30$$

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع معايير تقييم أداء العاملين ومؤشرات المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية.  
ب. القدرة التفسيرية للنموذج:

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل، الموجودة في الجدول رقم (01) الذي يبين العلاقة المعنوية بين المتغير التابع تقييم أداء العاملين و المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية (مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات، مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات، مدى اسهام تحديد الاحتياجات في تنمية برامج العاملين، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية)، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر (0,22)، هذا

يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته 22% من أثر مؤشرات المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية (مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات، مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات، مدى اسهام تحديد الاحتياجات في تنمية برامج العاملين، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية) على المتغير التابع تقييم أداء العاملين، بمعنى أن 22% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تقييم أداء العاملين لدى موظفي المنشأة الرياضية تعزى لمؤشرات المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية (مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات، مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات، مدى اسهام تحديد الاحتياجات في تنمية برامج العاملين، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية)، و78% تعود إلى عوامل أخرى وهذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة ومدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الانحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر 0,023 وهو دال إحصائيا و يتماشى مع فرضية الدراسة .

الجدول رقم (02) تحليل التباين ومعاملات الارتباط بين المتغير التابع معايير تقييم العاملين ومؤشرات المتغير المستقل تحديد الاحتياجات 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	0,023			
الخطأ	4 983,77	110,75	--	45	--	,046	0,22	0,14
الكلية	6 378,48	--	--	49	--			

إن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE . كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد  $R^2$

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

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$\sqrt{R^2} = r$  بتعويض القيم نجد  $r = \sqrt{0,48} = 0,69$  وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (23) و تبين هذه النتائج أنه 69% من تباينات الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية نموذج الانحدار مع مؤشرات المتغير المستقل وهذه النتيجة تبرر قيمة معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم (02)

- الشروط الرياضية

أ. المعنوية الكلية للنموذج: يتضح من جدول (23) تحليل التباين ANOVA قيمة F المحسوبة تساوي 99,16 وقيمة الاحتمالية P.VALUE تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر وله قيمة معنوية.

كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة وتبرر النتائج المتحصل عليها.

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

ب. المعنوية الجزئية للنموذج: في الخطوة السابقة توصلنا الى أن هناك واحد على الاقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر ولتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء اختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الاختبارات T.test

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (02)

- الجزء الثابت من  $B_0 = (20,03)$  عند القيمة الإحصائية (0,27) ومنه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار غير معنوي .

- ميل خط الانحدار  $B_1$  لدرجة مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات (1,68) عند القيمة الإحصائية (0,05) ومنه نستنتج أن المقدار ميل درجة مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات في نموذج الانحدار معنوي .

- ميل خط الانحدار  $B_2$  لدرجة مدى استخدام معايير تحديد الاحتياجات (0,36) عند القيمة الإحصائية (0,52) ومنه نستنتج أن ميل درجة مدى استخدام معايير تحديد الاحتياجات في نموذج الانحدار غير معنوي .

- ميل خط الانحدار  $B_3$  لدرجة مدى اسهام تحديد الاحتياجات في تنمية برامج العاملين (0,69) عند القيمة الإحصائية (0,32) ومنه نستنتج أن ميل تحديد الاحتياجات تنمية العاملين في نموذج الانحدار غير معنوي .

- ميل خط الانحدار  $B_4$  لدرجة معوقات تحديد الاحتياجات (-0,39) عند القيمة الإحصائية (0,49) ومنه نستنتج أن ميل معوقات تحديد الاحتياجات في نموذج الانحدار غير معنوي

الجدول رقم (03) معاملات الانحدار بين المتغير التابع معايير تقييم العاملين والمتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية.

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		المصدر
					Beta	خطأ المعياري	B	
0,12	0,13	0,37	0,44	0,78	--	17,81	13,95	مقطع خط الانحدار
			0,01	2,73	0,37	0,21	0,56	تحديد الاحتياجات التدريبية.

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم حسابه

- الشروط النظرية:

أ. إتفاق أو منطقية قيمة وإشارات معاملات الانحدار:

وبالرجوع إلى نموذج الانحدار 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 خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزء الثابت من B0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (13,95)

- ميل خط الانحدار B1 له قيمة موجبة تتراوح بين (0,56)

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

ب. القدرة التفسيرية للنموذج:

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد المعدل، الموجودة في الجدول رقم (03) الذي يبين العلاقة المعنوية بين المتغير التابع تقييم أداء العاملين والمتغير المستقل تحديد الإحتياجات التدريبية. حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر (0,13)، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته 13% من أثر مؤشرات المتغير المستقل تحديد الإحتياجات التدريبية على المتغير التابع تقييم أداء العاملين، بمعنى أن 13% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تقييم أداء العاملين موظفي المنشأة الرياضية تعزى لمؤشرات المتغير المستقل تحديد الإحتياجات التدريبية، و 52 % تعود إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة ومدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الانحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر 0,00 و هو دال إحصائيا و يتماشى مع فرضية الدراسة.

الجدول رقم (04) تحليل التباين ومعاملات الارتباط بين المتغير التابع معايير تقييم العاملين والمتغير المستقل تحديد

الإحتياجات التدريبية.

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	المعدل R- المعدل R- deux ajusté
الانحدار	859,56	859,56	7,48	1	0,01			
الخطأ	518,92	114,98	--	48	--	0,37	0,13	0,12
الكلية	378,48	--	--	49	--			

$$0,46 = \frac{859,56}{6378,48} = \frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST}} = R^2$$

أن الغرض من حساب R<sup>2</sup>

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR و مجموع مربعات الخطأ SSE .

كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الإنحدار معامل التحديد  $R^2$   
إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$$\sqrt{R^2} = r \text{ بتعويض القيم نجد } r = \sqrt{0,46} = 0,68 \text{ و هذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (04)}$$

وتبين هذه النتائج أنه 68% من تباينات الانحرافات 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 (04)

- الشروط الرياضية:

أ. المعنوية الكلية للنموذج:

يتضح من جدول (25) تحليل التباين ANOVA قيمة F المحسوبة تساوي (7, 48) عند القيمة الإحتمالية P.VALUE تساوي 0,01 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر وله قيمة معنوية.

ب. المعنوية الجزئية للنموذج:

في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر ولتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء اختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الاختبارات test.T من خلال النتائج الموجودة في الجدول (04)

- الجزء الثابت من  $B_0 = (13,95)$  عند القيمة الإحتمالية 0,44 ومنه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الإنحدار غير معنوي.

- ميل خط الإنحدار  $B_1$  لدرجة تحديد الاحتياجات (0,56) عند القيمة الإحتمالية 0,01 ومنه نستنتج أن المقدار ميل درجة تحديد الاحتياجات في نموذج الإنحدار معنوي

ومنه نستنتج ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تقييم الاداء و تحديد الاحتياجات التدريبية و هذا ما توافق مع نتائج دراسة تامر العابد دراسة بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب 2014 وكانت من أهم النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائية بين تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.

الجدول رقم (05) تحليل التباين ANOVA للمتغير التابع تقييم أداء العاملين والمتغير المستقل تحديد الإحتياجات التدريبية ومؤشراته وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

القيمة الإحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,46	0,88	3,78	3	11,35	بين المجموعات	مدى إستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات
		4,32	46	198,57	داخل المجموعات	
			49	209,92	المجموعات	
0,16	1,78	20,04	3	60,13	بين المجموعات	مدى إستخدام معايير تحديد الإحتياجات
		11,24	46	517,25	داخل المجموعات	
			49	577,38	المجموعات	
0,34	1,14	7,94	3	23,83	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات تنمية العاملين
		6,99	46	321,45	داخل المجموعات	
			49	345,28	المجموعات	
0,16	1,82	12,87	3	38,62	بين المجموعات	معوقات تحديد الإحتياجات
		7,09	46	326,10	داخل المجموعات	
			49	364,72	المجموعات	
0,12	2,04	106,66	3	319,98	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات التدريبية
		52,40	46	2 410,52	داخل المجموعات	
			49	2 730,50	المجموعات	
0,02	3,42	387,81	3	1 163,44	بين المجموعات	معايير تقييم أداء العاملين
		113,37	46	5 215,04	داخل المجموعات	
			49	6 378,48	المجموعات	

نلاحظ في الجدول(05)نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في اتجاه واحد بالنسبة لمحور (مدى إستخدام الطرق العلمية في تحدد الإحتياجات التدريبية) وفقا لمتغير المستوى التعليمي أن قيمة F تساوي (0,88) عند

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

القيمة الإحتمالية (0,46) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام الطرق العلمية في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (مدى استخدام المعايير في تحدد الاحتياجات التدريبية) وفقا لمتغير المستوى التعليمي أن قيمة F تساوي (1,78) عند القيمة الإحتمالية (0,16) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام المعايير في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية العاملين) وفقا لمتغير المستوى التعليمي أن قيمة F تساوي (0,34) عند القيمة الإحتمالية (0,14) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور الطرق العلمية إسهام في تحديد الاحتياجات تنمية العاملين تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (معوقات تحديد الاحتياجات) وفقا لمتغير المستوى التعليمي أن قيمة F تساوي (1,82) عند القيمة الإحتمالية (0,16) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور معوقات تحدد الاحتياجات تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة للمتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتغير المستوى التعليمي أن قيمة F تساوي (2,04) عند القيمة الإحتمالية (0,12) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة للمتغير التابع معايير تقييم كفاءة العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي أن قيمة F تساوي (3,42) عند القيمة الإحتمالية (0,02) وهي أصغر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات معايير تقييم العاملين تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (06) تحليل التباين ANOVA للمتغير التابع معايير تقييم أداء العاملين والمتغير المستقل تحديد الإحتياجات التدريبية ومؤشراته وفقا لمتغير الشهادة المتحصل عليها.

القيمة الإحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,184	1,62	6,625	4	26,50	بين المجموعات	مدى إستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات
		4,08	45	183,42	داخل المجموعات	
			49	209,92	المجموعات	
0,82	0,39	4,79	4	19,16	بين المجموعات	مدى إستخدام معايير تحديد الإحتياجات
		12,40	45	558,22	داخل المجموعات	
			49	577,38	المجموعات	
0,17	1,67	11,18	4	44,73	بين المجموعات	اسهام تحديد الإحتياجات في تنمية العاملين
		6,68	45	300,55	داخل المجموعات	
			49	345,28	المجموعات	
0,28	1,31	9,53	4	38,14	بين المجموعات	معوقات تحديد الإحتياجات
		7,26	45	326,58	داخل المجموعات	
			49	364,72	المجموعات	
0,45	0,94	52,57	4	210,29	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات التدريبية
		56,00	45	2 520,21	داخل المجموعات	
			49	2 730,50	المجموعات	
0,02	3,17	350,89	4	1 403,57	بين المجموعات	معايير تقييم أداء العاملين
		110,55	45	4 974,91	داخل المجموعات	
			49	6 378,48	المجموعات	

نلاحظ في الجدول (06) نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في اتجاه واحد بالنسبة لمحور مدى إستخدام الطرق العلمية في تحدد الإحتياجات التدريبية) وفقا لمتغير الشهادة المتحصل عليها أن قيمة F تساوي (1,625) عند القيمة الإحتمالية (0,184) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

متوسطات درجات محور مدى استخدام الطرق العلمية في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها .

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (مدى إستخدام المعايير في تحدد الاحتياجات التدريبية) وفقا لمتغير الشهادة المتحصل عليها أن قيمة F تساوي (0,39) عند القيمة الإحتمالية (0,82) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى إستخدام المعايير في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها .

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (إسهام تحدد الاحتياجات في تنمية العاملين) وفقا لمتغير الشهادة المتحصل عليها أن قيمة F تساوي (1,67) عند القيمة الإحتمالية (0,17) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور الطرق العلمية إسهام في تحدد الاحتياجات تنمية العاملين تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها .

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (معوقات تحدد الاحتياجات) وفقا لمتغير الشهادة المتحصل عليها أن قيمة F تساوي (1,31) عند القيمة الإحتمالية (0,28) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور معوقات تحدد الاحتياجات تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها .

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة للمتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتغير الشهادة المتحصل عليها أن قيمة F تساوي (0,94) عند القيمة الإحتمالية (0,45) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها .

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة للمتغير التابع معايير تقييم كفاءة العاملين وفقا لمتغير الشهادة المتحصل عليها أن قيمة F تساوي (3,17) عند القيمة الإحتمالية (0,02) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات معايير تقييم أداء العاملين تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها .

الجدول رقم (07) تحليل التباين ANOVA للمتغير التابع معايير تقييم كفاءة العاملين والمتغير المستقل تحديد الإحتياجات التدريبية ومؤشراته وفقا لمتغير سنوات الخدمة.

القيمة الإحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,34	1,17	4,94	4	19,78	بين المجموعات	مدى إستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات
		4,23	45	190,14	داخل المجموعات	
			49	209,92	المجموعات	
0,61	0,68	8,18	4	32,72	بين المجموعات	مدى إستخدام معايير تحديد الإحتياجات
		12,10	45	544,66	داخل المجموعات	
			49	577,38	المجموعات	
0,50	0,85	6,04	4	24,16	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات تنمية العاملين
		7,14	45	321,12	داخل المجموعات	
			49	345,28	المجموعات	
0,10	2,09	14,27	4	57,06	بين المجموعات	معوقات تحديد الإحتياجات
		6,84	45	307,66	داخل المجموعات	
			49	364,72	المجموعات	
0,47	0,91	51,18	4	204,72	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات التدريبية
		56,13	45	2 525,78	داخل المجموعات	
			49	2 730,50	المجموعات	
0,41	1,02	132,06	4	528,26	بين المجموعات	معايير تقييم أداء العاملين
		130,00	45	5 850,22	داخل المجموعات	
			49	6 378,48	المجموعات	

نلاحظ في الجدول (07) نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (مدى استخدام الطرق العلمية في تحدد الإحتياجات التدريبية) وفقا لمتغير سنوات الخدمة أن قيمة F تساوي (1.17) عند القيمة

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

الإحتمالية (0,34) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام الطرق العلمية في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (مدى استخدام المعايير في تحديد الاحتياجات التدريبية) وفقا لمتغير سنوات الخدمة أن قيمة F تساوي (0,68) عند القيمة الإحتمالية (0,61) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام المعايير في تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (إسهام تحدد الاحتياجات في تنمية العاملين) وفقا لمتغير سنوات الخدمة أن قيمة F تساوي (0,85) عند القيمة الإحتمالية (0,50) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور الطرق العلمية إسهام في تحدد الاحتياجات تنمية العاملين تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (معوقات تحدد الاحتياجات) وفقا لمتغير سنوات الخدمة أن قيمة F تساوي (2,09) عند القيمة الإحتمالية (0,10) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور معوقات تحدد الاحتياجات تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة للمتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتغير سنوات الخدمة أن قيمة F تساوي (0,91) عند القيمة الإحتمالية (0,47) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة للمتغير التابع معايير تقييم كفاءة العاملين وفقا لمتغير سنوات الخدمة أن قيمة F تساوي (1,02) عند القيمة الإحتمالية (0,41) وهي أكبر من القيمة الإحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات معايير تقييم أداء العاملين تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة.

الجدول رقم (08) تحليل التباين ANOVA للمتغير التابع معايير تقييم كفاءة العاملين والمتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية ومؤشراته وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية.

القيمة الإحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,13	1,86	7,45	4	29,80	بين المجموعات	مدى إستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات
		4,00	45	180,12	داخل المجموعات	
			49	209,92	المجموعات	
0,51	0,84	9,99	4	39,96	بين المجموعات	مدى إستخدام معايير تحديد الإحتياجات
		11,94	45	537,42	داخل المجموعات	
			49	577,38	المجموعات	
0,43	0,97	6,84	4	27,37	بين المجموعات	اسهام تحديد الإحتياجات في تنمية العاملين
		7,06	45	317,91	داخل المجموعات	
			49	345,28	المجموعات	
0,19	1,62	11,45	4	45,81	بين المجموعات	معوقات تحديد الإحتياجات
		7,09	45	318,91	داخل المجموعات	
			49	364,72	المجموعات	
0,68	0,58	33,71	4	134,84	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات التدريبية
		57,68	45	2 595,66	داخل المجموعات	
			49	2 730,50	المجموعات	
0,76	0,46	63,14	4	252,55	بين المجموعات	معايير تقييم أداء العاملين
		136,13	45	6 125,93	داخل المجموعات	
			49	6 378,48	المجموعات	

## تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

نلاحظ في الجدول (08) نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية) وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية أن قيمة F تساوي (1,86) عند القيمة الاحتمالية (0,13) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (مدى استخدام المعايير في تحديد الاحتياجات التدريبية) وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية أن قيمة F تساوي (0,84) عند القيمة الاحتمالية (0,51) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام المعايير في تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (إسهام تحديد الاحتياجات في تنمية العاملين) وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية أن قيمة F تساوي (0,97) عند القيمة الاحتمالية (0,43) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور الطرق العلمية إسهام في تحديد الاحتياجات تنمية العاملين تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة لمحور (معوقات تحديد الاحتياجات) وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية أن قيمة F تساوي (1,62) عند القيمة الاحتمالية (0,19) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور معوقات تحديد الاحتياجات تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة للمتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية أن قيمة F تساوي (0,46) عند القيمة الاحتمالية (0,76) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.

أما نتائج دلالة الفروق باستخدام نموذج تحليل التباين ANOVA في إتجاه واحد بالنسبة للمتغير التابع معايير تقييم كفاءة العاملين وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية أن قيمة F تساوي (1,78) عند القيمة الاحتمالية (0,16) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية (0,05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات تقييم أداء العاملين تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.

### 7. مناقشة النتائج:

#### أ. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

إن الافتراض الذي وضعناه في بداية الدراسة والذي نص على ان معايير تحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين في داخل المنشأة الرياضية ذات مستوى عالي وكان هذا الافتراض مؤسس على خلفية نظرية مبنية على اساس الدراسات السابقة ومختلف النظريات والاتجاهات التي تطرقنا اليها.

واظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الاولى من خلال الجداول (01، 02، 03) الذي يبين العلاقة المعنوية بين المتغير التابع تقييم أداء العاملين و المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مؤشرات (مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد

الاحتياجات التدريبية ، مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، مدى اسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين ، المعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية ( حيث ان قيمة معامل التحديد المعدل المقدر ب(0.22) هذا يعني ان المتغيرات المختارة قد فسرت ما قيمته 22% من اثر مؤشرات المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) على المتغير التابع (تقييم اداء العاملين) اما نسبة 78% من باقي التأثير تعود الى عوامل اخرى لم نتطرق لها في هذه الدراسة وهذا يعني ان مستوى استخدام معايير تقييم اداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية كان متوسطا بشكل عام و هذا يعتبر عدم تحقق او تحقق نسبي للفرضية الاولى واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المديميغ (2007م) والتي اشارت الى ان أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك علاقة بين الاداء الوظيفي وتحديد الاحتياجات ، كما اتفقت مع دراسة ياغي عام (1988م) والتي اشارت الى إن فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية تعتمد أساساً على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الرئيسة للعملية التدريبية. وكما اختلفت النتائج مع دراسة الفوطة (2002م) التي خلصت الى ان عدم تطبيق الأساليب العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية ، إلى جانب إن عملية ترشيح الموظفين في كثير من الجهات لا تتم بناء على تحديد احتياج فعلي ودقيق.

#### ب. مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الثانية التي صغناها في بداية البحث و التي تخص وجود فروق معنوية في درجات متوسطات معايير تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى للمتغيرات الشخصية و المهنية. اظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذه الفرضية الجزئية من خلال الجدول (05) الذي بين عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات متغير الاحتياجات التدريبية و مؤشرات تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي ، اما الجدول (06) الذي يبين عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات متغير الاحتياجات التدريبية و مؤشرات تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها ، اما الجدول (07) الذي يبين عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات متغير الاحتياجات التدريبية و مؤشرات تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة وكذا الجدول (08) الذي يبين عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات متغير الاحتياجات التدريبية و مؤشرات تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية و منه يمكن القول عدم تحقق الفرضية الثانية وهذا ما اتفق مع دراسة لجهر (2009) التي خلصت الى عدم وجود فروق لمتغيرات المؤهل و سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية تجاه الاحتياجات التدريبية في مجال العمل الاداري .

#### ت. مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الثالثة التي صغناها في بداية البحث و التي تخص وجود فروق معنوية في درجات متوسطات معايير تقييم أداء تعزى للمتغيرات الشخصية و المهنية. اظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذه الفرضية الجزئية من خلال الجداول (05) الذي بين وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات متغير تقييم الاداء تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي ، اما الجدول (06) الذي يبين وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات متغير تقييم الاداء تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها ، اما الجدول (07) الذي بين عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات متغير تقييم الاداء تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة وكذا الجدول (08) الذي يبين عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات متغير تقييم الاداء تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية و منه يمكن القول ان هناك فروق معنوية لمتوسطات متغير تقييم الاداء تعزى لمتغيرات الشخصية ولا توجد فروق معنوية لدرجات متوسطات تقييم الاداء تعزى لمتغيرات المهنية و هذا ما يمكن تفسيره بان كلا من متغيري سنوات الخدمة و عدد الدورات التدريبية يستخدمان في الترقية و تحسين الراتب. و اتفقت هذه النتائج مع دراسة النونو (2004) التي خلصت الى ان هناك من المشاكل و المعوقات التي تواجه المقيمين وتحويل دون الوصول الى تقدير موضوعي لأداء الموظفين و ان عملية التقييم تقع على

تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

عائق الرئيس المباشر و اختلفت عن دراسة الحمود (1994) التي بينت ان أي عملية لتقييم الاداء ينبغي ان تهدف الى تطوير الموظفين فقط ،وليس الى مكافئاتهم .

ث. مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

الفرضية الرابعة التي صغناها في بداية البحث والتي تخص وجود علاقة معنوية بين مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية ومعايير تقييم الاداء. اظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذه الفرضية الجزئية من خلال الجدول (04) الذي بين وجود علاقة معنوية بين مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي تحقق الفرضية وهذا ما توافق مع دراسة تامر العابد (2014) التي خلصت الى وجود علاقة معنوية دالة إحصائيا بين تقييم الاداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.

8. الاستنتاج العام

بعد تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال دراستنا توصلنا الى:

- إن 22 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تقييم أداء العاملين لدى موظفي المنشأة الرياضية تعزى لمؤشرات المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية (مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات، مدى إستخدام معايير تحديد الإحتياجات ، تحديد الإحتياجات تنمية العاملين، معوقات تحديد الإحتياجات)، و78% تعود إلى عوامل أخرى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة التي نصت على: يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية ويمكن اعتبار هذا التأثير نسبي .
- مستوى تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية كان متوسطا بشكل عام
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام الطرق العلمية في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام المعايير في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور الطرق العلمية إسهام في تحدد الاحتياجات تنمية العاملين تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور معوقات تحديد الاحتياجات تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي
- توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات معايير تقييم العاملين تعزى لفئات متغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام الطرق العلمية في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها .
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام المعايير في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها .

- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور الطرق العلمية إسهام في تحدد الاحتياجات تنمية العاملين تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور معوقات تحدد الاحتياجات تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها.
- توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات معايير تقييم أداء العاملين تعزى لفئات متغير الشهادة المتحصل عليها
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام المعايير في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور معوقات تحدد الاحتياجات تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات معايير تقييم أداء العاملين تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور مدى استخدام المعايير في تحدد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور الطرق العلمية إسهام في تحدد الاحتياجات تنمية العاملين تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور معوقات تحدد الاحتياجات تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات محور تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية.
- أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات معايير تقييم أداء العاملين تعزى لفئات متغير عدد الدورات التدريبية
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تقييم الاداء و تحديد الاحتياجات التدريبية
- كما يمكن إرجاع ضعف تقييم أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية للأسباب التالية:
- محدودية نظام تقييم الأداء داخل المنشأة من خلال اعتماده على ملاحظات وتقارير رؤساء المصالح.
- تدخل العوامل الشخصية في عملية تقييم الأداء.
- اعتماد إدارة المنشأة على معيار واحد لتقييم الأداء و المتمثل في نقطة المردودية لا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
- عدم استعمال الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية لان اغلب الدورات التدريبية المقدمة من طرف إدارة المنشأة هدفها هو الترقية.

9. الخاتمة:

## تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية دراسة ميدانية أجريت على عمال ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات بولاية الأغواط

إن حسن استثمار المنظمات في مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، وحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة مالم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتم تنميتها وتقييمها ومكافئتها بشكل جيد، إن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم، وللتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم الإبداع والتجدد، والتفنن في أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بما أنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعد أساس عملية الإنتاج، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي والذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلا عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه، ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقييم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بتعليمات وضوابط المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل في رأينا نجاح المنظمات بغض النظر عن حجمها ونوعها.

وللرفع من مستوى أداء العاملين بالمنشأة الرياضية يجب تنمية وتطوير قدرات العاملين من أجل الحصول على أكبر قدر من الفعالية والنجاحة من خلال التدريب الدوري والجيد لذلك يجب الوقوف على تحديد أهم وأبرز احتياجاتهم التدريبية بناءً على أسس ومعايير علمية من أجل بناء برامج تدريبية تنمي قدراتهم الأدائية كل حسب منصبه ورتبته مع اجتناب أكبر عدد من المعوقات التي تحد من السير الحسن وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرجوة من طرف الهيئة الوصية.

### 10. قائمة المراجع:

- النويجم، صالح محمد. (2005). تقييم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المغربي، عبد الحميد. (1973). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار الكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 1، المنصورة.
- محمد، جمال برعي. (1973). التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة.
- علاقي، مدني عبدا لقادر. (1999). إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة.
- عقلة، محمد المبيضين. أسامة، محمد جرادات. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عباس، سهيلة محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الطعاني، حسن أحمد. (2010). التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- شاويش، مصطفى. (2005). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان.
- السيد، عليوة. (2001). تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- السيد، عليوة. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- زهير، ثابت. (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- راوية، حسن. (2003). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- درة، عبد الباري. الصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حمداي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر.
- توفيق، محمد عبد المحسن. (1999). تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، بيروت.
- إبراهيم، حسن بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.

PETIT, BELANGER, BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, (1993). *Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines* ; Editeur GAETEN MORIN.

**- Arabic references in English:**

Nuwajm, S.M. (2005). *Evaluating the Efficiency of the Training Process in Security Training Institutes in Riyadh from the Perspective of Employees*. Master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.

Maghrabi, A.H. (1973). *Smart Management Guide for Human Resource Development*. Dar Al-Kutub Al-Asriyya for Publishing and Distribution, 1st ed., Mansoura.

Jamal Bari, M. (1973). *Training and Development*. Al-Alam Al-Kutub, Cairo.

Allaqi, M.A. (1999). *Human Resource Management : The Modern Approach in Individual Management*. Dar Zahran for Publishing and Distribution, Jeddah.

Al-Mbaydeen, A.M., & Jarradat, O.M. (2001). *Performance-Oriented Administrative Training*. Arab Organization for Administrative Development.

Abbas, S.M. (2006). *Human Resource Management*. Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.

Ta'ani, H.A. (2010). *Contemporary Administrative Training*. Dar Al-Maseera for Publishing, Distribution, and Printing, Amman.

Shawish, M. (2005). *Human Resource Management : Personnel Management*. Dar Al-Shorouk, Amman.

Sayed Alywa, A. (2001). *Developing Skills for Personnel Affairs Managers*. Etrac for Printing, Publishing, and Distribution, Egypt.

Sayed Alywa, A. (2001). *Identifying Training Needs*. Etrac for Publishing and Distribution, Egypt.

Thabet, Z. (2001). *How to Evaluate Company and Employee Performance*. Dar Quba'a for Printing, Publishing, and Distribution, Cairo.

Hassan, R. (2003). *Human Resource Management (Future Vision)*. Dar Al-Jami'yya, Alexandria, Egypt.

Abdel Bari, D., & Sabbagh, Z. (2008). *Human Resource Management in the 21st Century*. Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.

Hamdawi, W. (2004). *Human Resource Management*. Directorate of Publishing, University of Guelma, Algeria.

Muhammad Abd al-Muhsin, T. (1999). *Performance Evaluation (A New Approach to a New World)*. Dar Al-Nahda Al-Arabiyya, Beirut.

Belout, I.H. (2002). *Human Resource Management from a Strategic Perspective*. Dar Al-Nahda Al-Arabiyya, Beirut.