

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.EPS /10/2014

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

في: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

العنوان

دور البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة

توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

من إعداد الطالب :

خليل بورنان

تاريخ المناقشة: 2019-07-21

أمام لجنة المناقشة المكونة من السيادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
د. بوضلاح النذير	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مسيلة	رئيسا
أ.د خالد جوادي	أستاذ تعليم عالي	جامعة مسيلة	مشرفا ومقررا
د. فايد عبد الرزاق	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مسيلة	ممتحنا
د. مجادي رابح	أستاذ محاضر - أ	جامعة مسيلة	ممتحنا
د. دمانة عمر	أستاذ محاضر - أ	جامعة الأغواط	ممتحنا
د. طيبي عمار	أستاذ محاضر - أ	جامعة الجزائر 3	ممتحنا
د. عزوز محمد	أستاذ محاضر - أ	جامعة الجلفة	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ



ملخص الدراسة

عنوان الدراسة

مساهمة البرامج التدريبية في رفع الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة استجابة هذه البرامج مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

تحت إشراف: الدكتور خالد جوادي

صاحب الدراسة: بورنان خليل

تهدف الدراسة: لتعرف على درجة مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية والمتمثلة في الكفايات: " التخطيطية- التنظيمية- الرقابية- الاتصالية- التكنولوجية " كما تهدف لتعرف على درجة تماشي هذه البرامج التدريبية مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

واعتمد الباحث على المنهجي الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع الدراسة، متخذا الاستبيان كأداة للدراسة الذي تكون من 67 عبارة مقسمة على ستة -6- محاور، الخمس المحاور الأولى تتعلق بالكفايات الإدارية، والمحور السادس مؤلف من 13 عبارة تتعلق بمعايير الجودة الشاملة للبرامج التدريبية، ووزع الاستبيان على مستوى وزارة الشباب والرياضة، وبعض الاتحادات الوطنية، ومديريات الشباب والرياضة لكل من ولاية المسيلة وسوق أهراس، وقدرة عينة الدراسة بـ 105 فرد.

وبعد القيام بإجراءات الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج نورد أبرزها فيما يلي:

- البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات التخطيطية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات الرقابية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات الاتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- البرامج التدريبية تتماشى مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

لا توجد فروق فردية في آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية

وبعد عرض النتائج تم تقديم مجموعة المقترحات:

- ✓ وضع برامج تدريبية خاصة تراعى فيها الفروق الفردية والوظيفية للعاملين.
- ✓ زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.
- ✓ وضع اتفاقيات بين الإدارات الرياضية والمعاهد الجامعية المختصة في المجال الرياضي - الإدارة الرياضية- من أجل وضع برامج تدريبية موجهة للإداريين.
- ✓ وضع برامج تدريبية في الخارج خصوصا في الدول من لها تجارب ناجحة في الإدارة الرياضية.



Abstract

Title of the study

The contribution of the training programs in raising the administrative competencies of the employees in the sports administrations and the degree of response of these programs to the standards of total quality management.

Presented by: Bourenane Khalil

-Supervised by of Dr. Khaled DJOUADI

The objective of the study: is to determine the degree of contribution of the training programs in the development of the administrative competencies of the employees in sport administrations, namely: "planning, organization, supervision, communication, technology. "

The researcher adopted the analytical descriptive methodology to deal with the subject of the study, taking the questionnaire as a tool for the study which consists of 67 Sentences divided into six axes, the first five axes related to the administrative competencies, the sixth axis consisting of 13 Sentences are related to the total quality standards of the training programs. The level of the Ministry of Youth and Sports, and some national federations, and the directorates of youth and sports for each of the state of M'sila and Souk Ahras, and the capacity of the sample of 105 Person.

After conducting the study, a series of results were reached, the most prominent of which are the following:

1. Training programs contribute to raising the planning competencies of the employees in the Algerian sports administrations.
2. Training programs contribute to raising the organizational competencies of the employees of the Algerian sports administrations.
3. Training programs contribute to raising the supervisory competencies among the employees of the Algerian sports administrations.
4. The training programs contribute to raising communication skills among the employees of the Algerian sports administrations.
5. Training programs contribute to raising the technological competencies of the employees in the Algerian sports administrations.
6. Training programs are in line with TQM standards.
7. There are no individual differences in the views of the study sample due to functional and personal variables.

إِهْدَاء

﴿إِنَّا أَنْزَلْنَاهُ فِي لَيْلَةِ الْقَدْرِ﴾
﴿وَالْقُرْآنِ كَرِيمِ﴾
﴿الْعِزِّ وَالْمَجْدِ﴾
﴿الْحَمْدِ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

أدام الله عليهم لباس الصحة والعافية، محبة وطاعة ورحمة امتثالاً

لقوله تعالى: ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ

وَبِالْوَٰلِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ
أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٌ ۚ وَلَا
تَنْهَرَهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ۚ ﴿٢٣﴾ وَأَخْفِضْ
لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا
كَمَا رَبَّانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾

سورة الإسراء الآية 24

﴿إِنَّا أَنْزَلْنَاهُ فِي لَيْلَةِ الْقَدْرِ﴾
﴿وَالْقُرْآنِ كَرِيمِ﴾
﴿الْعِزِّ وَالْمَجْدِ﴾
﴿الْحَمْدِ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

﴿إِنَّا أَنْزَلْنَاهُ فِي لَيْلَةِ الْقَدْرِ﴾
﴿وَالْقُرْآنِ كَرِيمِ﴾
﴿الْعِزِّ وَالْمَجْدِ﴾
﴿الْحَمْدِ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

شكرًا وتقديرًا

أحمد والشكر الكثير لله العلي القدير الذي منّ عليّ أن

أتم هذا العمل

ثمّ أتقدم بالشكر الجزيل

إلى المشرف خالد جوادي علي توجيهاته ونصائحه القيّمة

إلى الأساتذة المحكّمين علي ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وكل

الأساتذة الذين تفضلوا علينا بالنصح والتوجيه

وإلى إدارات وعمال وزارة الشباب والرياضة والاتحاديات

الرياضية ومديريتي الشباب والرياضة بولاتي المسيلة

وسوق أهراس

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا

البحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	ملخص الرسالة باللغة العربية.
ج	ملخص الرسالة باللغة الأجنبية.
د	إهداء
هـ	شكر و تقدير
و- ط	قائمة المحتويات.
ي- ل	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال.
ل	قائمة الملاحق
4-1	مقدمة الدراسة
الجانب النظري	
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
9-7	الخلفية النظرية لدراسة
12-10	مشكلة الدراسة
14-13	أسئلة الدراسة وفرضياتها
14	أهمية الدراسة
15	أهداف الدراسة
28-15	مصطلحات الدراسة
45-29	الدراسات السابقة
49-46	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التدريب الإداري مدخل أساسي لتطوير للكفايات الإدارية	
51	تمهيد
52	أولا التدريب الإداري
52	تطور عملية التدريب الإداري
53	التدريب في الحضارات القديمة
54-53	التدريب في الحضارة الإسلامية
61-55	مكانة التدريب في الفكر الإداري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
61	دواعي التدريب الإداري
63 - 62	أهمية وفائدة التدريب الإداري
64 - 63	مبادئ التدريب الإداري
65 - 64	عناصر العملية التدريبية
68 - 65	أنواع التدريب الإداري
72 - 68	أقسام أساليب التدريب الإداري
72	معايير اختيار الأساليب التدريبية
73	شروط نجاح التدريب الإداري
74	مجالات التدريب الإداري للعاملين في الإدارات الرياضية
75	ثانياً: الكفايات الإدارية
78 - 75	مفهوم الكفايات الإدارية
83 - 79	حركة الكفايات الإدارية ومكانتها في الفكر الإداري
84	أسباب الاهتمام بالكفايات الإدارية
86 - 85	أهمية إدارة الكفايات الإدارية
86	العناصر المكونة للكفايات
87	خصائص الكفايات الإدارية
89 - 88	التدريب الإداري وتأثيره على الكفايات الإدارية
89	كفايات الإداري في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة
92 - 90	الكفايات الإدارية الواجب توفرها لدى العامل في الإدارات الرياضية
93	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: البرامج التدريبية في ظل إدارة الجودة الشاملة	
95	تمهيد
96	أولاً: البرامج التدريبية
105 - 96	المراحل الأساسية لبناء البرامج التدريبية
106	العوامل المؤثرة في بناء البرنامج التدريبي
108 - 107	معوقات البرامج التدريبية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
109	ثانيا: إدارة الجودة الشاملة
109	ماهية إدارة الجودة الشاملة
110 – 112	نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
112 - 1141	رواد الجودة الشاملة
115 – 118	أهداف إدارة الجودة الشاملة
118	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
119 – 120	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
120 - 121	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
122	ثالثا: جودة البرامج التدريبية
122	مفهوم جودة التدريب
122 – 123	أهمية الجودة في التدريب
124	علاقة عملية التدريب الإداري وإدارة الجودة الشاملة
125	مبادئ تفعيل نظام التدريب الإداري وفق معايير إدارة الجودة الشاملة
126	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري
127	المواصفات الدولية ISO 10015 في مجال التدريب وأهميتها
128	تعريف المواصفة الدولية ISO 10015
128 - 129	متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015
130	خلاصة الفصل
الجانِب التطبيقية	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
134	تمهيد
134	المنهج المتبع
135	مجتمع وعينة الدراسة
135 – 138	الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
139 - 141	مراحل بناء أداة الدراسة
141	صدق أداة الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
145 - 142	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة
146	ثبات أداة الدراسة
147	الأساليب الإحصائية
148- 147	المجال الزمني والمكاني للدراسة
148	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها	
177 - 150	أولاً: عرض النتائج وتحليلها
178	ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء فرضيات الدراسة
178	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
179	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
180	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
181	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
182	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
183	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة
185	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة
187	الاستنتاج العام
189	خاتمة
192	اقتراحات الدراسة والدراسات المستقبلية
203 - 195	قائمة المراجع
204	ملاحق الدراسة
213 - 205	الملحق الأول: أداة الدراسة في صورتها الأولية
218 - 214	الملحق الثاني: أداة الدراسة في صورتها النهائية
216	الملحق الثالث: قائمة المحكمين للأداة.
217	الملحق الرابع: تسهيل مهمة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه المقارنة بين التدريب والتطوير	10
02	أنواع التدريب الإداري	68
03	علاقة الكفاية - الكفاءة - ببعض المصطلحات	76
04	المقاربات المفاهيمية لمصطلح الكفاءة في بعض المجالات العلمية	78
05	مراحل تطور إدارة الجود الشاملة وأهم مميزات كل مرحلة	111
06	مواصفات البرامج التدريبية في ضل متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015	129
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	135
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	136
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	136
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	137
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	138
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية	138
13	اسم المحور وعدد عباراته	140
14	تقدير الإجابة ودرجتها	140
15	إسم المجال وقيمه الممكنة.	141
16	عدد الإستبانات الموزعة والمستردة وغير مستردة والملغاة وكاملة البيانات	142
17	معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المبعد الأول مع الدرجة الكلية للمبعد الأول	142
18	معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المبعد الثاني مع الدرجة الكلية للمبعد الثاني	143
19	معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المبعد الثالث مع الدرجة الكلية للمبعد الثالث	143
20	معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المبعد الرابع مع الدرجة الكلية للمبعد الرابع	144
21	معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المبعد الخامس مع الدرجة الكلية للمبعد الخامس	144
22	معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المبعد السادس مع الدرجة الكلية للمبعد السادس	145
23	يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المبعد الأول	150
24	النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المبعد الثاني	153

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
25	النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الثالث	155
26	النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الرابع	157
27	النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الخامس	159
28	النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد السادس " تماشي البرامج التدريبية مع معايير إ.ج.ش "	161
29	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير السن	164
30	اختبار التجانس لمتغير الجنس (Independent Samples Test) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير الجنس	166
31	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير الخبرة	167
32	يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير "المستوى العلمي"	169
33	يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير " المنصب الإداري "	171
34	نتائج اختبار (شافي - Scheffé) لمعرفة أثر متغير المنصب الإداري في إجابات أفراد العينة نحوى عبارات محور الكفايات التخطيطية	173
35	يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير " عدد الدورات التدريبية "	174
36	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس تبعا لمتغير "السن"	175
37	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس تبعا لمتغير "الخبرة"	175

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
38	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس تبعاً لمتغير "المستوى الدراسي"	176
39	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس تبعاً لمتغير "المنصب الإداري"	176
40	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس تبعاً لمتغير " عدد الدورات التدريبية"	177
41	اختبار التجانس لمتغير الجنس (Independent Samples Test) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس	177

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015 للبرامج التدريبية	128

مقدمة

تحتل الإدارة أهمية كبيرة في كل المجتمعات كونها تدخل في جميع أوجه النشاط الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي والصحي والرياضي...إلخ. ويكاد الإجماع ينعقد بين المعنيين بالشأن – ممارسون وباحثون للعملية الإدارية – أنّ الإدارة هي العصب الرئيس في إنجاح كافة الأعمال الإنسانية في شتى مجالاتها، إذ تسبق الكفاءة الإدارية الموارد المادية والإمكانات وحتى جودة الهدف، في حسم نجاح المنظمة من فشلها.

ولقد بات من المؤكد أنّ الإدارة لا تُحقق هدفها الأسمى ألا وهو تقدم المجتمعات إلا من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، ومن ذلك الاستثمار في الإنسان وإخراج إبداعاته من الوجود بالقوة (حيث تكون في حالة كمون) إلى الوجود بالفعل أي إلى أرض الواقع، خصوصا أننا في زمن الثابت الواحد فيه هو التغيير والتطور جراء كثرة الطفرات العلمية والتقنية التي مسّت كل جوانب الحياة.

ومن الواضح أنّ الهدف المعاصر للإدارة أصبح يتعارض أو يتجاوز الهدف التقليدي لوظيفة الإدارة؛ كونها كانت تتعلق بأعمال روتينية مثل حفظ الملفات وضبط أوقات الحضور وغيرها، لتصبح أهم وظيفة في الإدارة المعاصرة هي إدارة المورد البشري أي توفير الفرد الكفاء بوصفه أحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية، من خلال عمليات التدريب الإداري.

ضف إلى ذلك أنّ التدريب الإداري في طبيعته يعد أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن من خلاله إحداث التوازن بين قدرات الموظفين والدور المعقد للإدارة، وهذا من خلال زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم مما يسمح بجودة قوة بشرية تتمثل فيها الكفاءة اللازمة لاستغلال الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرجوة. (عبد الفتاح ياغي، 2010، ص 8)

كما يرتبط التدريب الإداري بأحد أهم دعائم الفكر المعاصر المتمثل في فكر إدارة الجودة الشاملة؛ فإذا كانت الثورة الصناعية أفرزت ما يعرف باسم العملية الإدارية التي ركزت على زيادة الإنتاج وتعظيمه، فإن ثورة المعلومات والتقنيات وما فيها من منافسة حادة وتغييرات متلاحقة، لا يكون فيها البقاء إلا للأفضل ومن يمتلك الميزة التنافسية، التي هي غاية فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة. ومن هذا المنظور تمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل، من خلال توفيرها للأساليب والأدوات اللازمة لذلك (ساعتي، 1998، ص 49).

وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية مؤسسة حيث تشتمل على وصف العمليات والتعديلات المفتوحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر، وإدارة الجودة الشاملة إذاً هي فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد (فتحي سرحان، 2012، ص 18)، وأبرز تلك الموارد التي تركز عليها هي المورد البشري حيث تعتبرهم - فلسفة إدارة الجودة الشاملة- أحد أهم العملاء الواجب كسب رضاهم، ومن بين أهم الوسائل التي تسعى من خلالها المنظمة لتلبية الاحتياجات الوظيفية لعاملها هي البرامج التدريبية، وبما أن تلك البرامج أحد المهام الإدارية التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، فهي الأخرى - البرامج التدريبية - يجب أن تتوافق ومعايير الجودة الشاملة التي تتبناها المنظمة، وموضوع جودة التدريب أحد المحاور الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي (<https://giem.kantakji.com>)

كما يعد التدريب المُجود أحد المكونات الأساسية في تنمية الموارد البشرية والوسيلة الفعالة لتحقيق النمو البشري، إذ أنّ معيار القوة في الدول والمنظمات المتطورة يتجلى في مواصلتها للارتقاء بكفاءة وجودة منظومتها التدريبية، والمتابع للمؤسسات التي تُعنى بتدريب وإعداد الكوادر البشرية في العديد من الدول يلاحظ الاهتمام الكبير بمسألة تخطيط برامجها وفق معايير الجودة الشاملة (عبد العزيز بن عبد الله، عبد الجواد بن سائر) (<http://search.shamaa.org>)

والرياضة كبقية مجالات الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيد، بل إن الرياضة هي أحد أهم تلك المجالات نظراً لتغلغلها في جل الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ويتجلى ذلك في تأثيراتها الكبيرة على تلك الجوانب، فتنظيم الأحداث الرياضية مثلاً أصبح تجند له كل مؤسسات الدولة، بل الأمر تعدى ذلك ليصل لمشاركة كل الفعاليات المجتمعية (من جمعيات، متطوعين، مؤسسات خاصة، وغيرها)، كل هذا بسبب العائدات التي تجنى من تنظيم الأنشطة الرياضية، إذ باتت الرياضة وسيلة لتنشيط الاقتصاد، ووسيلة لترويج الثقافي والسياحي، حتى أنها باتت تستغل من طرف الساسة لتمير برامجهم، من هنا يتبين أن الإدارة الرياضية أحد أهم ركائز نجاح العمل الرياضي في الوقت الحاضر، خصوصاً مع ازدياد المنافسة الرياضية في مختلف الأنشطة المحلية والدولية على حد سواء، وما باتت تجلبه من اهتمام جماهيري وإعلامي واسع، كل هذه العوامل سابقة الذكر، تفرض على كل إدارة يقع على عاتقها تسيير شأن من شؤون الأنشطة الرياضية أن تكون على قدر عالي من الاستعداد والكفاءة لمواجهة مختلف التحديات، ومن المعروف أنّ العصب الرئيس في الإدارة هو المورد البشري، وهو صمام الأمان لنجاح المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة (حمودي حيمر، 2017، ص 173)،

وهو ما أكده الفكر الإداري الحديث بمختلف مدارس ونظرياته، ونجاح العاملين في أداء مهامهم ووظائفهم بنجاح، مرهون بدرجة كبيرة بقدراتهم الإبداعية وكفاياتهم المهنية وقدرتهم على التجديد والاختراع والابتكار وهو ما يمكنهم من أن يتغلبوا على ندرة الموارد المادية (أمانى خضر شلتوت، 2009، ص 2)، وإيجاد حلول سريعة وفعالة لمختلف المشكلات والعقبات، من أجل الوصول بالرياضي والرياضة إلى المستويات العالية، لأن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية بالرغم من تحقيقها من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أنّ هناك جهوداً أخرى تضاف إلى الجهود المبذولة من طرف الرياضيين، تتمثل في مجهودات المدربين والفريق ويمتد ذلك ليشمل الإدارة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 5).

ولقد أصبحت الإدارة الرياضية مهنة واضحة، تحتاج ممارستها إلى معلومات، ومهارات، تُعَلَّم وتُدرَّب، كما ظهرت الفرص لممارسة هذه المهنة في العديد من القطاعات الكبيرة "التسويق، الإعلام، الاقتصاد... الخ"، وأصبح هناك عاملون متفرغون لعملية الإدارة الرياضية. (عصام بدوي، 2001، ص 4)

ومما سبق يبرز دور البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية خصوصا إذا تماشت مع أحدث الأساليب الحديثة في العمل الإداري، وإيماننا بأهمية هذا الدور للبرامج التدريبية في تطوير الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة مساهمة تلك البرامج في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة توافقها – البرامج التدريبية – مع معايير الجودة الشاملة.

وانطلاقاً من ذلك نسعى من خلال بحثنا تسليط الضوء على موضوع دور البرامج التدريبية في رفع الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر ودرجة تماشي تلك البرامج مع معايير إدارة الجودة الشاملة

بناء على ذلك تم تقسيم البحث إلى جانبين هما:

أولهما الجانب النظري: تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، وكان أول هذه الفصول الفصل الأول المتعلق بمدخل الدراسة، أستهل هو الآخر بالخلفية النظرية التي شكلت المنطلق الفكري للباحث لموضوع البحث، من حيث بناء الإشكالية البحث وفروضة وأهدافه، إضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات وذكر بعض الدراسات السابقة التي رأينا أن لها علاقة بموضوع البحث.

في حين جاء الفصل الثاني يدور حول التدريب الإداري والكفايات الإدارية، حيث حولنا في هذا الفصل التطرق إلى تطور عملية التدريب الإداري وكذلك المكانة التي يحتلها في الفكر الإداري،

ضف إلى ذلك المجالات التي يؤثر فيها على العاملين في الإدارات الرياضية.

لنتقل في الجزء الثاني من الفصل لموضوع الكفايات الإدارية حيث فصلنا في مفهومها وأوضحنا التداخلات المفاهيمية للمصطلح كما تناولنا الكفايات الإدارية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

أما الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان " البرامج التدريبية في ضل معايير إدارة الجودة الشاملة"، من خلاله حولنا التركيز على أهم مراحل بناء البرنامج التدريبي، كتحديد الاحتياجات التدريبية، وخطوات بناء البرنامج التدريبي، وعملية تطبيق وإدارة البرنامج، بالإضافة إلى عملية التقييم والمتابعة. كما تطرقنا إلى إدارة الجودة الشاملة نشأتها وتطورها، ليكون الجزء الثالث من الفصل عبارة عن ربط بين الجزئين من خلال التطرق لمعايير الجودة في التدريب الإداري.

الجانب الثاني: وهو الجانب التطبيقي من البحث، حيث تضمن فصلين، فصل-الفصل الرابع- متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة من حيث المنهج المتبع، وبناء أداة الدراسة وعينة البحث وخصائصها الشخصية والوظيفية، وأساليب المعالجة الإحصائية.

أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه لعرض النتائج المتعلقة بالفرضيات المقترحة، ومناقشتها على ضوء تلك النتائج. لنخرج في الأخير بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

رہنما و رہنمائی

الفصل الأول:

مدخل إلى الدراسة

- الخلفية النظرية لدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة وفرضياتها
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- التعليق على الدراسات السابقة

الخلفية النظرية

تعد الرفاهية هي غاية المجتمعات والأفراد، ولا يتحقق ذلك ما لم تكن هناك جهود تنموية حديثة تساعد على ذلك وتمس كل المجالات، كما تعدُّ الإدارة في العصر الحالي هي الميزة الأبرز لمجتمعاته لتغلغلها في شتى قطاعاته الحياتية، وهي الوسيلة الأهم لتحقيق غايات الرفاه وبلوغ الأهداف، ونجاح أو فشل أي قطاع أو منظمة إنما مرده للإدارة التي تسهر على تسيير شؤونها، حيث يعتبرها الكثير من المختصين في الشؤون التنموية هي حجر الزاوية في التنمية الشاملة، والعملية الإدارية الناجحة تكون من خلال مساندة التجديد والتغيير الحاصل في محيطها، والتجديد في الإدارة يعني التغيير الإيجابي في الأوضاع القائمة وتحويلها إلى أوضاع أفضل لصالح الفرد والمؤسسة بل والمجتمع (فيله عبده، 2005، ص 360).

وتستمد الإدارة نجاعتها ونجاحها من العنصر البشري باعتباره هو المحرك الرئيس لمختلف وظائف ومكونات العملية الإدارية، فالإنسان هو الضمان الوحيد لبعث الحياة في كافة المجالات وهو العنصر الحاكم والقوة المحركة لجميع الأنشطة والسياسات (جمال محمد علي، 2008، ص 125)، ويحتل موضوع التنمية البشرية... أهمية خاصة في كافة الدوائر العلمية والمهنية والسياسية، بل لا يكاد يعقد مؤتمر محلي أو إقليمي أو دولي يناقش قضايا التنمية ولا يكون الحديث عن " الإنسان" ودوره في حركة المجتمع، كما أنه مهما اختلفت المناهج الاقتصادية والاجتماعية أو السياسية لأي مجتمع إلا واعتبرت " الإنسان" أحد العناصر المهمة في منظومة النمو والتقدم (عبد العزيز حجازي، 2010، ص 6)، وهو ما يظهر في تأكيد نظريات التنمية الشاملة الجديدة، أن القوة المحركة للتقدم هي الإنسان، ما يجعل الاهتمام ينصب على قدرات الإنسان الإنتاجية من خلال ما يعرف باسم تنمية الموارد البشرية الذي يعامل الناس على أنهم رأس مال بشري ومدخل إنتاجي يتفوق على رأس المال

المادي والموارد الطبيعية، حيث أصبحت الموارد البشرية إحدى القضايا التي يدخل بها العالم القرن الواحد والعشرين، وتبلورت أجندة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لتصبح علما مستقلا تحت مسمى علم إدارة الموارد البشرية (أمين ساعاتي، 1998، ص 5).

ويعتبر المجال الرياضي إحدى المجالات الهامة التي تسعى فيها الدول لتحقيق التنمية البشرية، وهذا بالنظر للأدوار الهامة التي تلعبها على عدة أصعدة تربوية وثقافية واجتماعية وحتى اقتصادية، ولا يكاد يخفى على أحد الخدمات الجليلة التي تقدمها الرياضة لكل شرائح المجتمع وطبقاته، وفي هذا السياق يرى الخولي أن الرياضة تعد أحد النظم الاجتماعية الهامة، ونجاح هذا القطاع مرهون بدرجة كبيرة، على مدى إدراك القائمين على قيادة وإدارة الرياضة أدورها وتأثيراتها الحيوية، وهو ما يحتم عليهم الاجتهاد في وضع معايير جديدة لتواكب احتياجات والمتطلبات المتجددة للقطاع. (أمين انو الخولي، 1996، ص 7)

والمجال الرياضي كباقي مجالات الحياة الأخرى بحاجة لتنظيم وإدارة جيد وتسيير فعال لتحقيق غاياته ولا يتأتى إلا من خلال توافر العنصر البشري الكفاء الذي يسهر على تسيير شؤون هذا القطاع الحيوي وضمان ديمومة تنميته، ويبرز التدريب الإداري كأحد ابرز الوسائل العلمية التي من خلالها تحقق التنمية الإدارية، وهو ما يشير إليه جمال محمد على (2008) لأهمية التدريب الإداري في تنمية القيادات الرياضية وما تتطوي عليه أدوارهم في التنمية الرياضية (جمال محمد علي، 2008، ص 149)، ويتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمنظمة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأغلاها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة، من خلال إحداث تغيير إيجابي في معارفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وهو ما من شأنه يعمل على تعزيز كفاءتهم الوظيفية (باري كاشواي، 1999، 2006، ص 120)، ولا يمكن لعلمية التدريب الإداري تحقيق الغاية منها، ألا وهي رفع كفايات الفرد العامل، إلا من خلال تماشيها مع أحدث

الأساليب الإدارية، وفي هذا الشأن نجد من بين أبرز الأساليب الإدارية الحديثة إدارة الجودة الشاملة، وهو أحد الأساليب التي أحدثت طفرات تنموية شاملة في العديد من الدول على غرار اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وتكمن أهمية هذا الأسلوب في الفلسفة التي يستند عليها بحيث يرى أن القوى البشرية هي المورد الرئيس في المنظمة، الواجب تلبية حاجتها وتطوير قدراتها بشكل مستمر ودائم، كما تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها في كل الجوانب الإدارية.

من خلال ما سبق ذكره نرى أن الدراسة الحالية تأتي لتسلط الضوء على موضوع هام يتمثل في دور البرامج التدريبية كوسيلة لرفع كفاءة العامل في الإدارة الرياضية، وهذا في سياق نظري يرى أن بلوغ الرفاه يستلزم التنمية الشاملة، والتنمية لا تتحقق إلا بوجود إدارة فعالة، وفعالية الإدارة تربط بكفاءة أفرادها، وكفاءة أفرادها مقرونة بجودة برامجها التدريبية. وعليه يمكن أن نسرّد جملة من الأسباب الموضوعية التي نرّاهنا دفعتنا لدراسة هذا الموضوع:

- يقيننا بالدور الفعال والهام الذي تلعبه الرياضة في الوقت الراهن في دعم التنمية الشاملة.
- دور الإدارة في تحقيق تنمية شاملة في قطاع الرياضة.
- دور البرامج التدريبية كوسيلة جد فعالة لتنمية المورد البشري المسير لشؤون الرياضة.
- دور فكر إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث وفعال في إدارة البرامج التدريبية.

أولاً: مشكلة الدراسة

(I) مشكلة الدراسة:

أصبحت الرياضة في الوقت الراهن جزء لا يتجزأ من حياة الأمم والشعوب أفراداً وجماعات نظراً لدرجة التأثير الواسع على مختلف ميادين ومجالات الحياة المعاصرة، وعلى سبيل المثال درجة التأثير الاقتصادي تتجلى في حجم الكتلة النقدية التي باتت ترصد كأجور للاعبين، وجوائز للفائزين، واستثمارات عقارية ومالية مثل المنشآت الرياضية، والأسهم المتداولة في البورصات لمختلف الأندية واللاعبين...إلخ. أما من الناحية السياسية فالرياضة باتت وسيلة مُعترف بها لتعزيز السلام إذ إنها لا تعترف بالحدود الجغرافية ولا الطبقات الاجتماعية على حدٍ سواء. وهي تؤدي أيضاً دوراً بارزاً إذ تعزز التكامل الاجتماعي والتنمية الاقتصادية في مختلف السياقات الجغرافية والثقافية والسياسية. من هنا أمكن لنا أن نعد الرياضة من بين المعايير التي تدل على مدى تقدم الشعوب والأمم.

واستمدت الرياضة هذه الأهمية بالنظر لأخذها بأسباب التطور والنماء، لأن الرياضة كباقي الأنشطة البشرية تحتاج إلى توفر شروط وآليات تتحكم في تسيير جوانب هذا النشاط. ونجد من بين أهم تلك الآليات والشروط وجود إدارة فعالة على قدر من الكفاءة، تحسن التعامل مع مختلف عناصر العمل الإداري الرياضي ((تخطيط، تنظيم، رقابة، قيادة...)) (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 39) بتفعيلها - العناصر الإدارية- بالشكل المناسب الذي يسمح باستغلال مختلف الموارد المتاحة استغلالاً أمثل.

إن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه، حيث نجد النظريات التقليدية كانت تركز في مجملها على العملية الإدارية والأساليب المتحكمة فيها مثل النظرية البيروقراطية أما النظريات الحديثة في علم الإدارة نجد أنها تهتم وبدرجة كبيرة بالفرد العامل باعتباره أساس كل إبداع وتطور، والتركيز على تطوير قدراته بشكل دائم وهذا من خلال عملية التدريب الإداري الذي أضحي يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية للأفراد وتحسين أساليب العمل (محمد عبد الفتاح، 1417 هـ، ص 3)، كما يعتبر التدريب هو أحد خطوات الاستثمار في البشر لتحقيق أهداف المنظمة لما يحققه من تكوين للكوادر القادرة على الإسهام بفاعلية في تحقيق التطوير الإداري. ويحقق ذلك من خلال النظر لمفهوم التدريب باعتباره عجلة التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة (الجهاز المركزي للإدارة والتنظيم، ج م ع)، حيث يعرف التدريب على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد

الأفراد بمجموعة من المعلومات والمعارف والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 211).

وفي ظل التغيرات والتطورات أصبحت إدارة المعرفة وامتلاك المؤهلات والكفاءة تمثل الفكرة النشطة والناجحة حيث تسعى المنظمات لإدامة عملها وإثبات وجودها للبقاء في عالم متغير. ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء (خلود غازي مزيب بني هاني، 2009، ص 14) حيث يرى (Kothuri,2002) أن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة، لأنه من خلال المعرفة أمكن توفر المورد البشري الكفاء القادر على التعامل مع مختلف الظروف والمواقف المستجدة بأفضل الطرق وأيسرها.

وتعتبر البرامج التدريبية من بين الطرق والأساليب التي تعتمدها المنظمات من أجل تحديث معلومات ومعارف أفرادها بغية زيادة الكفاءة والفعالية في العمل وتنمية مهارات العاملين وتأهيلهم بصورة مستمرة، من خلال عملية التدريب الإداري، وهو ما يذهب إليه كل من بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي إذ يؤكدان في دراستهما "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية"، على أهمية البرامج التدريبية، لأن التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإنتاجية لتحتمل أعباء التنمية. (منصور والشايب، 2004).

ومع دخول الجزائر منظومة الاحتراف الرياضي في ظل التطورات المتسارعة الحاصلة في عالم الرياضة، باتت تحتم على أي منظمة أو مؤسسة "رياضية" تسعى للمنافسة والبقاء، جودة عالية في العمل أي "التفوق وتحقيق المستوى الرياضي أو الإنجاز الرقمي المطلوب أو مستوى إداري فعال للمؤسسات الرياضية، وأن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة" (لعجال يحي، 2011، ص 85)، خاصة على مستوى الإدارة لأنه تقع على عاتقها مسؤوليات هامة تفرض عليها أن تكون في مستوى عالي من الأداء.

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توافر الكادر البشري القادر على القيام بمختلف الوظائف الإدارية على أحسن وجه، من هنا تبرز أهمية التدريب "التكوين" وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لإطارات قطاع الشباب والرياضة خلال المسار المهني حيث ينعكس على الأداء التكويني والتسييري

داخل القطاع، وهو ما أشار إليه عليّات أن نجاح الموظف في القيام بأدواره الجديدة المتوقعة يستلزم امتلاك جملة من الكفايات والقدرات التي تؤهله لذلك. وهذا ما تؤكدته دراسة حاتم البصيص (2011) حول تطوير الكفايات الأدائية للموظف في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حيث أكد بضرورة امتلاك الموظف لجملة من الكفايات المعرفية والشخصية والأدائية التي تؤهله لتأدية هذه المهمة في ظل التحولات المتسارعة كما أكد ضرورة التطوير والتحسين المستمرين لهذه الكفايات.

مما يعني ضرورة تحديث وتطوير برامج إعداده وتكوينه، ورغم ما عمدت إليه السلطة التشريعية من خلال سن بعض المراسيم التنفيذية التي توفر القاعدة القانونية لمثل هذه الإجراءات والعمليات الإدارية، إذ كرسّت المنظومة القانونية الحالية التكوين وأعطته الطابع الإلزامي خلال المسار المهني للموظف، حيث بات محتما على الإدارات والمؤسسات العمومية بوجوب تخطيط وتنظيم دورات تكوينية - تدريبية - متخصصة وكذلك دورات من أجل تحسين المستوى وتجديد المعارف والمعلومات في إطار علمي وعملي ملموسين، ويتعلق الأمر بالمرسوم التنفيذي رقم 26/92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، والذي كرس لأول مرة في تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية الميكانيزمات الآتية:

❖ إعداد مخطط قطاعي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

❖ إبراز وإدراج كيفية التمويل في هذا المخطط.

❖ منح امتيازات مالية ومهنية للمستفيدين من مختلف الدورات التكوينية.

وتدعم المرسوم السابق بالعديد من المراسم واللوائح التنظيمية التي تؤكد على ضرورة تدريب العنصر البشري كمدخل لعصرنة الإدارة وتطويرها، إلا أن تلك القوانين لم تحدد الأطر التنظيمية بشكل واضح لتكفل الدورات التدريبية، بل وضعت لها الخطوط العريضة التي يسترشد بها القائمون على تنظيم تلك الدورات.

ولما أصبح التدريب الإداري واقعا مفروضا بحكم التغيرات، وملزما بقوة القانون، تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارات الرياضية التي يستفيد منها العاملون في الإدارة الرياضية في تنمية كفاياتهم الإدارية. كما تسعى هذه الدراسة للوقوف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تلك البرامج التدريبية. من كل ما سبق يدفعا ل طرح التساؤل العام التالي:

(II) التساؤل العام:

ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية و إلى أي درجة تتوافق هذه البرامج مع معايير إدارة الجودة الشاملة؟

(III) التساؤلات الفرعية:

1. ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التخطيطية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
2. ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
3. ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الرقابية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
4. ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الاتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
5. ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
6. هل تتوافق البرامج التدريبية المقترحة لتدريب العاملين في الإدارات الرياضية مع معايير إدارة الجودة الشاملة؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في إجابات الأفراد نحو محاور الاستبيان؟

(IV) الفرض العام للدراسة:

تساهم البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية و تتوافق هذه البرامج مع معايير الجودة الشاملة.

(V) الفرضيات الفرعية:

- 1) تساهم البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التخطيطية لدى العاملين في الإدارات الرياضية.
- 2) تساهم البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية.
- 3) تساهم البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الرقابية لدى العاملين في الإدارات الرياضية.
- 4) تساهم البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الاتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية.
- 5) تساهم البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية.
- 6) تتوافق البرامج التدريبية المقترحة لتدريب العاملين في الإدارات الرياضية ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

(7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في إجابات الأفراد نحوى محاور الاستبيان.

(VI) أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها:

- 1) تعالج موضوعا حديثا، يساير الفكر الإداري المنتهج حاليا.
- 2) تعزز تطبيق معايير ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية، ذلك أن ضمان الفعالية لأي نظام، يجب أن ينطلق من تطبيقها حتى يواكب العصر.

- (3) معرفة جوانب القوة والضعف في برامج تدريب الإداريين العاملين في الإدارات الرياضية.
- (4) تزودنا هذه الدراسة بقائمة من المعايير التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق البرامج التدريبية – التكوينية.

- (5) تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات من النتائج المتحصل عليها لتغيير أو تعديل الممارسات الإدارية.

(VII) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على درجة مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التنظيمية- التنفيذية- الرقابية- الاتصالية- التكنولوجية كما تهدف للتعرف على درجة تماشي هذه البرامج التدريبية مع معايير إدارة الجودة الشاملة. ومعرفة ما إذا كان هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

(VIII) تحديد المفاهيم والمصطلحات:

(1) تعريف التدريب الإداري:

مصطلح التدريب هو مصطلح شائع الاستخدام في العديد من المجالات المعرفية والثقافية المختلفة ومن أبرز تلك المجالات علم التدريب الرياضي، العلوم الإدارية، العلوم التربوية والنفسية. ودراستنا الحالية هي دراسة تدخل ضمن العلوم الإدارية، حيث نجد مصطلح التدريب يتقاطع مع عدة مصطلحات من أهمها "التكوين"، "التعليم المهني"، "الرسكلة - إعادة التكوين"، "التأهيل" رغم وجود بعض التباين من الناحية العلمية واللغوية بين المصطلحات سابقة الذكر، وهذا ما سنحاول معرفته وضبطه وفق ما تقتضيه حدود الدراسة.

ومن الجدير بالذكر توضيح المبررات التي دفعتنا للاعتماد على هذا المصطلح ومن أبرزها:

❖ الخلفية النظرية المعتمدة، إذ أن جل الدراسات السابقة والمراجع التي نعتمد عليها تستخدم مصطلح التدريب.

❖ دقة المصطلح من الناحية اللغوية والاصطلاحية ومناسبته لموضوع الدراسة، وهذا ما سنبينه فيما سيأتي.

❖ الترجمة اللغوية، حيث أن مصطلح التدريب هو ترجمة لمصطلح Training

• **التدريب لغة:** مشتق من الفعل الثلاثي درب-درب-دربا-ودربة، 1-بالشيء: إعتاده 2-مرن عليه وأحكم التصرف فيه. دربه تدريبا على الشيء:مرّنه عليه. تدرب تدربا على الأمر: تمرن (المنجد في اللغة والأعلام 2003، ص36). والدَرْبَةُ: عادة وجرأة على الحرب، وقد دَرَبَ بالشيء ودرّب به إذا اعتاده وضري به، (تاج اللغة وصحاح العربية، 2009، ص 365).

• **التدريب الإداري اصطلاحا:** تتمحور التعاريف المتعلقة بالتدريب، حول العملية التي من خلالها يتم نقل مستوى الفرد الفكري والمعرفي والسلوكي بما يسهم في رفع كفاءته، وهو ما يذهب إليه احمد الطعاني حيث يرى بأن التدريب "هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فعالية لأداء مهامهم " (حسن أحمد الطعاني، 2007، ص 15) ، أما التعريف الذي ورد في قاموس أكسفورد بأنه "هو نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة " في حين يرى (حسنين) أن "التدريب الإداري هو توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة المتعلقة ببيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.

ويعرفه أيضا د. عبد الكريم أحمد جميل " بأنه نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغيير إيجابي في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة للاحتياجات المحددة لتتوافق مع الأوضاع الحالية والمستقبلية).

عبد الكريم احمد جميل، 2016 ص 11

ويعرفه (خيرى خليل الجميلي): " التدريب هو نوع من التوجيه والإرشاد والتنظيم ويمكن من خلاله مساعدة المتدربين ليتمكنوا من مواجهة الصعوبات التي تعترضهم في مجال العمل وهو العملية التي من يمكن من خلالها مساعدة الموظفين للحصول على خبرات كافية سواء في عملهم الحالي أو المستقبلي وذلك عن طريق تنمية قدراتهم للتفكير والعمل واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة. أما تعريف (حسين حسن عمار): فيرى التدريب بأنه عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل (حسن حسن عمار، 1991، ص 217).

وكما سبق وذكرنا أن مصطلح التدريب يتقاطع مع العديد من المصطلحات الشائعة في الوسط العلمي، من حيث المفهوم وهو ما نورده فيما يلي، ونحاول تبين الفروقات الموجودة بينها.

(2) التكوين:

مصطلح التكوين هو ترجمة للكلمة الفرنسية **formation**، وهو مصطلح شائع لدى بلدان المغرب العربي العربي نتيجة لاتباعهم المدرسة الفرنكوفونية، وذلك راجع بدرجة كبيرة لأسباب تاريخية معروفة.

• لغة: تكوين [مفرد]: ج تكوينات (لغير المصدر): 1- مصدر كوّنَ. 2- تدّرب "تكوين مهني".

3- تربية وتعليم "تكوين جامعي" / رياضي" تحت التكوين: في الطريق إلى تمام التربية

والتعليم. 4- صورة، هيئة "هو جميل التكوين". (<https://www.maajim.com>)

اصطلاحاً:

يشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة. (محمد أحمد إسماعيل،

نجد في تعريف (de Montomollin) بأن التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية (Montomollin.M. P. 79).

أما تعريف (Mailaret): التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما انه نتاج هذه العمليات. (Mailaret.G. 1979.P.15) "

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

مما سبق يتبين لنا أن مصطلح التكوين من الناحية اللغوية والاصطلاحية يشير إلى نفس لمفهوم الذي يشير إليه مصطلح التدريب، إلا أنه وجب الإشارة أن هناك من يرى أن مصطلح التكوين هو مصطلح واسع المفهوم مقارنة مع مصطلح التدريب، وهو يعني كل أوجه التعليم التي تلقها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، بينما التدريب يسري مفهومه أيضا على التعلم في نطاق مجال مهني معين (بوعريوة الربيع، 2007، ص 06) ، وبالتالي - التدريب - هو أكثر تخصص ودقة فيما يتعلق بعملية تحسين مستوى العاملين ورفع كفاءتهم.

(3) إعادة التكوين أو الرسكلة :

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة. وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق و

أساليب العمل. (محمد أحمد إسماعيل، <https://hrdiscussion.com>) إلا أن المصطلح نجده أكثر استعمالاً لدى

الصناعيين عند التعبير عن عملية تدوير مختلف المواد التالفة

(4) التعليم أو الإعداد المهني:

هو تعليم يعمل على تأهيل المتدربين لوظائف أو مهن بمختلف المستويات من التجارة إلى الحرفية أو وظيفة في الهندسة، والمحاسبة، والإدارة، والطب وفنون العلاج الأخرى، والهندسة المعمارية والصيدلة والقانون إلى آخره. (الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، <https://abahe.co.uk>). ونجد أن الفارق بين مصطلح التعليم والتدريب كون الأول هو تطبيق للمعرفة العملية، بينما الثاني - التعليم - فهو يعمل على إرساء عمليات وأساليب للتفكير المنطقي السليم (محمد أنور سعيد سلطان، 2003، ص 183).

(5) التطوير:

هو عملية إستراتيجية لا تربط فقط بالموقف الحالي بل تتعداه إلى المستقبل المتوسط البعيد، فهو كل الجهود المنظمة التي تسعى لإكساب العاملين للمهارات والمعارف والأساليب التي يحتاجونها مستقبلاً وفق التغيرات والتصورات المتوقعة في بيئة العمل، ويمكن أن نميز بين الفارق بين التدريب والتطوير من عدة جوانب نوردتها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: أوجه المقارنة بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	أوجه المقارنة
الوظائف الحالية والمستقبلية	الوظائف الحالية	التركيز " ماذا يستهدف "
مجموعات وفرق العمل	الأفراد العاملين	النطاق الذي يشملهم
طويلة المدى	قصيرة المدى	المدة الزمنية
التهيئة للاحتياجات المستقبلية	سد النقص في الاحتياجات الحالية	الأهداف

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 186.

✓ التعريف الإجرائي للتدريب — التكوين:

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ تقاطع كبير بين مصطلحي " التدريب - التكوين " فهما يدلان على العملية التي تحدث تغيير إيجابي في سلوك الفرد وزيادة في المعرفة المتعلقة بمتطلبات العمل مما ينتج عنه زيادة في كفاءة وفعالية العامل -الموظف-، ونحن في بحثنا نعتبر على أن كل من التدريب والتكوين هما يدلان على عملية واحدة وبالتالي اعتبارهما كمترادفين.

والمقصود في بحثنا بالتدريب الإداري: " تلك العملية المنظمة من طرف الهيئة المستخدمة - المنظمة الرياضية أو الإدارة الرياضية- والهادفة إلى تحسين مهارات ومعلومات وسلوكيات العاملين فيها، بغية رفع كفاءتهم بما يتلاءم مع متطلبات وظائفهم، والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية".

حيث هو عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم بهدف تغيير أو تعديل لسلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكيد على النواحي الايجابية في العمل. ومن الجدير بالذكر أن التعريف الإجرائي الذي نتبناه يتوافق إلى حد كبير مع ما أورده سعد الدين خليل في كتابه إدارة مراكز التدريب: " بحيث يرى أن التدريب هو تلك الجهود الهادفة التي تبذلها المنظمة بغرض تزويد الموظف بمعلومات ومعارف، هذه الأخيرة بدورها تكسبه مهارة في أداء العمل، بما يعود بالنفع عليها- المنظمة- من خلال رفع كفاءة أدائه، وبما يعود على المتدرب نفسه من الجانب الوظيفي حيث يكون التدريب سلماً لبلوغه وظائف أعلى في المستقبل.

(6) البرامج:

• لغة: جمع برنامج، يعرفها الفيروز آبادي وهي الورقة الجامعة للحساب، معرب: برنام

هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد (الزهراني، 1989، ص 7)

• اصطلاحاً:

هي مجموعة الأنشطة المؤسسة والمخطط لها والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي (هيثم عبد المجيد وآخرون، 2013، ص 13).

ويعرفها جعفر يوسف الحداد (2010) " مجموعة من الكفايات والمهارات والأنشطة والمعارف والخبرات التي يزود بها المتدربون في ضوء احتياجاتهم التدريبية "

✓ البرامج التدريبية إجرائياً: هي الأنشطة والفعاليات التي تنظمها الإدارة الرياضية في الجزائر للعاملين فيها من رفع مستواهم وزيادة معارفهم ومعالجة جوانب القصور لديهم في أداء وظائفهم.

(7) الكفايات:

يعتبر مصطلح الكفاية من بين المصطلحات التي أخذت حيزاً هاماً في ضبطها وتحديد مفهومها لدى العديد من الباحثين واللغويين وعلماء النفس والتربويين، ويرجع ذلك لتداخل مفهوم مصطلح الكفاية مع العديد من المصطلحات الأخرى أبرزها: الكفاءة- الأداء- والفاعلية)، إضافة إلى الترجمات اللغوية من اللغات الأجنبية الأخرى.

وفي ما يلي نحاول التعرّيج على ضبط المصطلح من الناحية اللغوية والاصطلاحية، ونخلص في الأخير إلى التعريف الإجرائي الذي يتوافق مع متطلبات الدراسة.

• الكفاية لغة

مشتقة من كفي: كفاه مؤنّته يَكْفِيهِ كِفَايَةً، وَكَفَاكَ الشَّيْءَ، وَكَتَفَيْتَ بِهِ، وَإِسْتَكْفَيْتَهُ الشَّيْءَ فَكَفَانِيهِ، وَرَجُلٌ كَافٍ، وَكَفِيٌّ (الفيروز آبادي، 2008، ص 1427).

• الكفاية اصطلاحاً

ورد مصطلح الكفاية بمشتق لغوي في القرآن الكريم وهو ما ورد في سورة آل عمران قال تعالى: ﴿إِذْ تَقُولُ لِلْمُؤْمِنِينَ أَلَنْ يَكْفِيَكُمْ أَنْ يُمَدِّدَ رَبُّكُمْ بِثَلَاثَةِ آلَافٍ □ مِّنَ الْمَلَائِكَةِ مُزَكَّاتٍ ۗ﴾ ورد في تفسير هذه الآية وبضبط معنى الكفاية هي سد الخلة - الحاجة - (محمد بن علي الشوكاني، 2008، ص 241).

كما أن العديد من كتب الحديث والفقهاء تناولت مصطلح الكفاية وعبرت عنه أنه الحد الأدنى لسد الحاجة مستنبطة ذلك من القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، (حسينة حوحو، 2017، ص 85).

ومن بين البحوث اللغوية التي ركزت على مصطلح الكفاية نجد البحث الذي قدمه خالد بسندي تحت عنوان " الكفاية وتداخله في اللسانيات التطبيقية"، حيث عرج الباحث على المصطلح من الناحية اللغوية والاصطلاحية في المعاجم والكتب القديمة، واللسانيات الحديثة ليخلص إلى أن مفهوم مصطلح الكفاية في الكتب القديمة " هو القيام بأمر ما والوصول إلى درجة معينة من الإتقان، وتتفاوت هذه الدرجة تبعاً للشخص الذي يقوم به"، بينما في اللسانيات الحديثة فهو ترجمة لمصطلح Competence وهي تشير إلى القدرة، كما أنها ترد لدى العديد من الباحثين على أنها مرادف لكلمة الكفاءة (خالد بسندي، 2009، ص 53).

• الكفايات الإدارية: هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها العاملين، التي تمكنه من أداء مهامه ومسؤولياته بمستوى يمكن ملاحظته، وتسمح بجودة العملية الإدارية.

جعفر يوسف الحداد، 2010، ص 10

وعلى العموم فإن التعاريف الاصطلاحية المتعلقة بالكفاية لدى العديد من الباحثين تذكر بأنها مجموع المهارات والمعارف والقدرات المهنية التي تكون ذات صلة بالممارسات الناجحة، والكفاية هي الحد

الأدنى من المعارف والمهارات والقيم المهنية التي يجب أن يتمتع بها العامل (هدى بنت عبد الله، 2014، ص 35).

هناك من يرى أن الكفاية تتكون من مكونين أساسيين هما المكون المعرفي (cognitive) الذي يتألف من مجموعة من الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة التي تتصل بالكفاية، والمكون السلوكي (Behavioral) التي هي عبارة عن مجموعة من الأعمال الملاحظة (مقبول بن مساعد سعيد الطليحي، 2012، ص 9) .

8 الكفاءة:

• لغة: الأصل الاشتقاقي لها (كَفَأَ) ، والكفاء؛ النظير والمساوي، ومنه جاءت الكَفَاءَةُ في النكاح وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيتها وغيرها. (ابن المنظور، المجلد 1، ص 139).

وفي معجم اللغة العربية المعاصر تعني الأهلية للقيام بعمل وحُسْنُ تصرف فيه، قدرة وحسن تصريف" كفاءة فنية نادرة- خبر ذو كفاءة - توجد كفاءات كثيرة في البلاد العربية" (أحمد مختار عمر، 2008، ص 1942).

ومن الجدير الإشارة إليه أن هناك من يرى أنه من الخطأ استخدام مصطلح الكفاءة على أنها القدرة على القيام بأعباء أمر ما، وهو ما أشار إليه إبراهيم السامرائي في الجزء الرابع من المجلد السادس والأربعين من مجلة مجمع اللغة العربية بدمشق أنه من الخطأ القول " فلان كُفءٌ لملء هذا المنصب الكبير، لأن الكُفءَ لا تعني إلا المثل والنظير. واستشهد بقول الله تعالى ﴿وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ﴾ ويقول إن الصواب هو العالم الكافي، أي صاحب الكفاية، لا الكفاءة، لوروده في المعاجم بمعنى المماثلة (محمد العدناني، 1989، ص 582).

إلا أن مجمع اللغة العربية بالقاهرة أجاز استخدام مصطلح الكفاءة، والكفاء لمعنى الكفاية، والكافي. (www.alukah.net)، وهو ما أعطي مسوغ لدى الكثير من الباحثين من استخدام مصطلح الكفاءة بمعنى الكفاية في دراساتهم ومؤلفاتهم، وبت من الأخطاء الشائع استعمالها.

• اصطلاحاً:

هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت والجهد (معزب عبده، 2006، ص8)، أما في الاصطلاح الإداري يدل مصطلح الكفاءة في معناه العام على فعالية الأداء أو القوة الكافية الفعالة التي يؤدي بها أمر ما، كما يشير إلى مدى الحصول على المخرجات بأقل مدخلات ممكنة، أو القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقاً كاملاً. (إبراهيم بدر شهاب الخالدي، 2011، ص 366). كما يعرفها بيتر دركار (peter.drucker) وهو أحد أبرز مفكري الإدارة الكفاءة - (Efficiency) بأنها: " فعل الأشياء بطريقة صحيحة " (دعاء رضا، 2015، ص 6).

وتعرف الكفاءة كذلك بأنها " الحد الأقصى من درجات الأداء في عمل ما " (عبد الرحمن بن علي الجهني، 2010، ص 7). وهناك من يرى أن الكفاءات هي عبارة عن توليفة -مجموعة- من المعارف، والمهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين. (غانم هاجر، 2013، ص 54).

• الكفايات الإدارية إجرائياً.

نرى أن الكفايات الإدارية تربط بشكل جوهري بالعمليات الإدارية التي يقوم بها كل عامل، وبناءً عليه يمكن أن نقول أن أبرز الكفايات التي يحتاجها الإداري هي كفايات تخطيطية وكفايات تنظيمية، وكفايات رقابية، وكفايات اتصالية، ضف إلى ذلك إلى الكفايات تكنولوجية، المرتبطة بتعامل مع مختلف التكنولوجيات الحديثة.

(9) الإدارة ADMINISTRATION - MANAGEMENT :

الإدارة في أبسط معانيها تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف وتعد بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان، وهكذا يحل البحث العلمي في الإدارة محل التخمين والعشوائية.

ونجد فيها إدارة عامة وإدارة خاصة، وتتوسع كل إدارة على تبع تنوع النشاط التي تجاوز الحصر.

(10) الإدارة الرياضية:

• **إصطلاحاً:** عرف كل من كيلي وبلا نتن وبيتل الإدارة الرياضية على أنها: " المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية". وهي أيضا عبارة عن فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منتظمة من اجل تحقق أهداف هذه الهيئات (مفتي إبراهيم، 1992، ص 17).

• **التعريف الإجرائي للإدارة الرياضية:**

نقصد في بحثنا بالإدارات الرياضية هي جميع المؤسسات والهيئات والتنظيمات الرياضية، المكلفة بإدارة وتسيير الهياكل والأنشطة الرياضية مثل " وزارة الشباب والرياضة، مديريات الشباب والرياضة، دواوين المركبات الرياضية، دواوين الشباب، الاتحاديات الرياضية.

• **المفهوم اللغوي للجودة:**

جاء في معجم لسان العرب "لابن منظور" أن أصل كلمة الجودة من (جود) والجيد نقيض الرديء، وجاء بالشيء جودة، وجوده أي صار جيدا، وأحدث الشيء فجادا، وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيد من

القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله، وجاد عمله وجوده جودة. وعليه فإن المعنى اللغوي

يتضمن: الأداء الجيد الذي يبلغ حداً عالياً من الاستحكام والإتقان، وليس حداً نهائياً له.

وكلمة الجودة تقابل في اللغة الإنجليزية مصطلح (Quality) وتعني الدرجة العالية من النوعية أو

القيمة، وهي مشتقة من الأصل اللاتيني (Qualis) وتعني حرفياً "نوع ما".

والجودة ترتبط ببعض المفاهيم، تزيد في توضيحها وتحديدها، ومن أهمها ما يلي:

(11) **الإتقان:** والأصل الاشتقاقي (تقن) يدل على إحكام الشيء، والإتقان: الإحكام للأشياء. ورجل

تَقَنَّ و مُتَقَنَّ للأشياء: حاذق. (لسان العرب، 2005، ص 434).

يعرفها قاموس websber (1985): أنها مصطلح عام يطلق على الخاصية الفريدة أو الشاملة.

أما قاموس oxford: (أنها درجة التميز أو الأفضلية).

• **الجودة اصطلاحاً:** يعد مصطلح الجودة من بين المصطلحات التي اختلفت حوله المفاهيم و

التعاريف باختلاف المشارب العلمية والفكرية للمفكرين والكتاب والعلماء، حيث باتت الجودة أحد

أبرز ما توصل إليه أحدث العلوم الإدارية وتسيير الأعمال وثورة حقيقية في مختلف المنظمات

والمؤسسات المختلفة، إلا أنه وجب التنويه أن مفهوم الجودة لم يكن حديث حدث العلوم الإدارية بل

العكس تماماً فهو قديم قدم الحضارات والثقافات السابقة، ولعل أبرز تلك الثقافات الثقافة

الإسلامية، وما جاءت به النصوص القرآنية من حث على الإحسان والإتقان في كل الأعمال

الدنيوية والأخروية، قال الله تعالى ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ

عَمَلًا □ □﴾ (الكهف الآية 30)، كما جاءت الكثير من الأحاديث النبوية تحث على الجودة والإتقان

في العمل قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { إِنْ أَلَّفْتُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُنْفَعَهُ } . وسنحاول سرد

أبرز المفاهيم و التعاريف المتعلقة بالجودة.

تعني لمعظم الناس درجة التفضيل superlative مثال ذلك تعد سيارات مرسيدس الألمانية هي سيارات الجودة وبالتالي فهي مرادف لرفاهية والتميز والإتقان. (محمود حسين وآخرون، 2012، ص 23)،

وهناك من يرى الجودة بأنها ثقافة مؤسسية تتأسس على الرضا الدائم للعميل، وهذا من خلال التحسينات المستمر التي يشارك فيها كل أفراد المؤسسة (رامي سيد، ص 20، 2012).
وتعرف كذلك جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة من خلال جودة الخدمة والمنتج والاتصال والمعلومات وجودة الإجراءات والإشراف والإدارة والمنظمة ككل (عمر نصر الله، ص15، 2011).

ويرى **تاغوشي (taguchi)** 1984 وهو أحد رواد الجودة، بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل.

بينما **ديمنج Deming** (1986): هي إرضاء حاجات العميل الحالية والمستقبلية.

وتعرفها **المنظمة الأمريكية للجودة**: هي الهيئة والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.

بينما **المنظمة الدولية للمعايير ISO** (التقييس): أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو السلعة أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

• إدارة الجودة الشاملة إصطلاحاً:

إدارة الجودة الشاملة total quality mangement من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها والتغلب على المشكلات التي تواجه الإنتاج

من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الأعمال، واكتشاف أوجه القصور وعلاجها وتجاوز مختلف العيوب، وهي أسلوب للتطوير المستمر اللازم للوصول إلى أعلى معدلات الأداء.

يعرفها عبود بأنها: " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تستلزم تغييرا عميقا في الرؤية والأسس والمفاهيم والممارسات، وبرنامج لتحسين المستمر في كل مكونات المنظمة، ونظام متكامل لإدارة في المنظمة تستخدم كل الوسائل المتاحة والإجراءات التي تساعد على تلافي الأخطاء، وتحسين كل العمليات (نجم عبود نجم، 2010، ص 44).

أما السلمي (1985) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة تهدف إلى لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال نقادي العيوب والأخطاء وتطوير طرق العمل، واختصار الإجراءات (السلمي، 1985، ص 206)، وتجنب تصيد الأخطاء، وتوقيع العقوبات، والعمل بمبدأ العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

• التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

نقصد بإدارة الجودة الشاملة تلك الفلسفة التي تتبناها الإدارة العليا لوضع رؤية واضحة للمنظمة، تجسد من خلال برنامج لتحسين والتطوير يمس كل جوانب المنظمة ومكوناتها الداخلية والخارجية، وعبر نظام دقيق يمكن من تقليل الأخطاء وتلافيها، مما يضمن مخرجات عمل سليمة تلبي تطلعات كل المستفيدين بأقل كلفة وأحسن جودة .

أما معايير الجودة الشاملة فهي تلك المنطلقات الفكرية والأسس المنهجية التي تبنى عليها فلسفة الجودة الشاملة.

ثانياً: الدراسات

I عرض الدراسات السابقة والتعليق عليها

قسمت الدراسات السابقة بناء على متغيرات البحث إلى قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: ويتضمن الدراسات المتعلقة بالتدريب الإداري (البرامج التدريبية) وبالكفايات الإدارية.

القسم الثاني: ويتعلق بالدراسات المتعلقة بالبرامج التدريبية ومعايير الجودة الشاملة.

وفي كلا القسمين سيتم ترتيب الدراسات ترتيباً كرونولوجياً - زمنياً - من الأقدم إلى الأحدث.

1.I الدراسة المتعلقة بالتدريب الإداري والكفايات الإدارية:

الدراسة الأولى: تحت عنوان " برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير":

الدراسة من إعداد كل من: فاطمة سميح أبو عليان - خالد علي سرحان (2016)

حيث هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير حيث تكونت عينة الدراسة من 621 من الإداريين في الجامعات الأردنية، ولتحليل البيانات استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، لتخلص الدراسة في الأخير لوضع تصور لبرنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير كانت متوسطة وامتلاك الكفايات الإدارية كذلك بدرجة متوسطة.

الدراسة الثانية: عنوان الدراسة " أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة"

من إعداد: مديحة بخوش (2015)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على الكفاءة التنظيمية بمؤسسة سونغاز من خلال معرفة واقع البرامج التدريبية في المؤسسات الجزائرية وأثرها على الكفاءة التنظيمية لمنظمات الأعمال واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبيان كأداة دراسة لجمع المعلومات والبيانات لتخرج في نهاية الدراسة بعد التحليل والتفسير للبيانات المحصل عليها إلى:

- وجود علاقة تأثير معنوي للتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة بشقيها الفردي والجماعي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدراسة الثالثة: تحت عنوان " دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل"

فريق البحث المعد لدراسة: هيثم عبد المجيد محمد- عماد أحمد شلبي- مجدي عبد الرحمن عبد الله- جوزاء الفلاح-أماني محمد بكر (2013)

حيث هدفت الدراسة إلى تقييم أثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم رؤية لتطوير قياس أثر البرامج التدريبية بالعمادة. واعتمد فريق البحث على النهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت 131 عضواً، وبعد القيام بإجراءات الجمع والتحليل والتفسير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- البرامج التدريبية تتميز بدرجة مقبولة من الفاعلية من وجهة نظر أفراد العينة.
- البرامج التدريبية تساهم في زيادة مستوى أفراد العينة.
- وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة في المحورين الأول الخاص بأداء العمل والثالث الخاص رضا المشارك تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور
- وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة في المحورين الثاني الخاص بأداء المجموعة والرابع الخاص بكمية المعارف المكتسبة.

الدراسة الرابعة: تحت عنوان "دور البرامج التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض"

من إعداد: فهد بن حمد السعدون (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للعاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام وهذا من خلال :

مدى إسهام البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين الهيئة العامة للتحقيق والإدعاء.

مدى مواكبة البرامج التدريبية التخصصية في هيئة التحقيق والإدعاء العام للجرائم المعلوماتية الحديثة

المعوقات التي تعترض البرامج التدريبية وسبل الحد من تلك المعوقات.

الدراسة الخامسة: عنوان الدراسة " الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية

بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون"

صاحب الدراسة: مقبول بن مساعد سعيد الطلحي (2012)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة

الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتبين من النتائج أن ترتيب أبعاد الكفايات التخطيطية كانت بدرجة متوسطة وجاءت الأبعاد مرتبة

وفق الترتيب المنطقي لها وهو التهيئة والتحضير والتشخيص، ثم الإعداد والتنفيذ، ثم المتابعة

والتقويم. كما تبين من النتائج أن درجة قدرة مديري المدارس على وضع خطط بديلة في حال

تغيير الخطة الرئيسية، وقدرة مديري المدارس على تحديد الفجوة بين الواقع ورؤية المدرسة وفقاً

للخطط السابقة، وقدرة مديري المدارس على الإعلان عن نتائج التخطيط المرحلي على منسوبي

المدرسة باستمرار، وقدرة مديري المدارس على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ، جاءت

جميعها بدرجة منخفضة وكانت بمجال الإعداد والتنفيذ.

وأوصى الباحث:

- ضرورة العمل على رفع كفايات مديري المدارس التي تبين ضعفها بمجال الإعداد والتنفيذ .

- ضرورة العمل على تدريب مديري المدارس في بيوت الخبرة المتخصصة على مهارات التخطيط

بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص .

- ضرورة إعادة النظر بالبرامج التدريبية المقدمة للمشرفين التربويين في ضوء الكفايات التخطيطية

المطلوبة.

الدراسة السادسة: جاءت تحت عنوان " واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات

الرياضية الحكومية بالسودان"

من إعداد الباحثين: أحمد آدم أحمد محمد - وجبير أحمد على (2012)

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية لمديري الرياضة بالمؤسسات

الرياضية الحكومية بالسودان، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في دراسة الموضوع،

مستخدمين الاستبيان كأداة دراسة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة قدرت بـ 150 فرداً من مجتمع الدراسة، وبعد معالجة البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر أبرزها:

- مديري الرياضة لا يحرصون على تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين المستويات الإدارية للمؤسسة مما يعكس نقص في الكفايات التنظيمية .
- له رؤية إستراتيجية واضحة في إطار عمله مما يدل على توافر الكفايات التخطيطية.
- لا يتوفر لدى المدراء الرياضيين قدر عالي من الإدراك بأهمية التقنيات الإدارية الحديثة وهو ما يدل على عدم إدراك لأهمية الكفايات التكنولوجية في التسيير الإداري الحديث.

الدراسة السابعة: تحت عنوان "الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية دراسة مقارنة بين منظمة الكهرباء والهيئة العامة لضرائب".

قام بها د.فاضل حمد سلمان (2012)

وهذا من خلال المقارنة بين مستوى الكفايات الإدارية بين الهيئتين ومعرفة مدى وجود فروق معنوية بينهما، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة قدرها 50 فرد مأخوذة من مجتمع الدراسة 117 فرد عامل توزعت العينة بـ 25 فرد من كل منظمة، ليتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد جمع وتحليل البيانات، وأهمها: وجود اختلاف في مستوى الكفايات الإدارية بين المنظمتين محل الدراسة. وجود علاقة ارتباط جيدة بين كفايات العمل والكفايات الشخصية. مستوى وجود الكفايات الإدارية في كلا المنظمتين متوسط ودون ما هو مطلوب.

الدراسة الثامنة: تحت عنوان: " تقييم فلسفة القيادات الإدارية لبعض الكليات الإنسانية والعلمية على وفق مفاصل الكفايات الإدارية ".

قام بها كل من: د.ضرغام جاسم محمد ود.هديل دا هي عبد الله

هدف الباحثان من خلال بحثهم إلى تقييم فلسفة الكفايات الإدارية لعمداء بعض الكليات الإنسانية والعلمية من وجهة نظر بعض التدريسيين - الأساتذة- في جامعة الموصل واستخدم في البحث الاستبيان كأداة دراسة وزعت على عينة قدرت بـ 362 أستاذ وأستاذة من مجتمع بلغ عدد أفراده 2099 فرد أخذت - العينة- بطريقة عشوائية وبعد الإجراءات الميدانية وتحليل البيانات توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج نذكر أبرزها:

1. بعض القيادات الإدارية فلسفتها الإدارية تفتقر إلى الخبرة في قيادة الكليات العلمية والإنسانية.
2. أغلب القيادات الإدارية بحاجة إلى بعض الكفايات الإدارية من أجل التوازن في وضع الأهداف والخطط ضمن الإمكانيات المتوفرة والظروف السائدة.
3. تفوق القيادات الإدارية في الكليات الإنسانية في اغلب محاور الكفايات الإدارية قياساً بقيادات الكلية العلمية.

• ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الكفايات الإدارية والخبرة الميدانية عند النظر في ترشيح للقيادات الإدارية.

- ضرورة توثيق الأفكار الفلسفية والتطبيقات الجديدة والإبداعية في ميدان إدارة شؤون الكليات.
- إعداد مقياس لسلوك فلسفة الأداء لكافة القيادات الإدارية والعاملين في الجامعات العراقية.
- ضرورة الاهتمام بإجراء دراسات مقارنة مع الجامعات المحلية والخارجية.

الدراسة التاسعة: تحت عنوان (إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري).

من إعداد: ناصري شمس الدين (2010).

هدفت الدراسة إلى تحليل الإستراتيجية المتبعة في مجال التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مركزة على عملية التكوين في قطاع الشباب والرياضة " مديرية الشباب والرياضة "، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي في ذلك على المراجع العلمية المتوفرة في مجال التكوين والوثائق والمجلات وعلى التشريعات المنظمة لتكوين في وزارة الشباب والرياضة. ليخلص الباحث في الأخير إلى الدور الهام الذي يلعبه التكوين في تطوير مستوى الفرد والمنظمة وضرورة مواكبة سياسة التكوين التطورات الحاصلة في المجتمع، وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث ب:

- تقييم جهاز التكوين الحالي بالنظر إلى نقاط قوته وضعفه.
- ضرورة إدراج الحركة الجموعية كمتغير أساسي في كل نماذج التكوين.
- إعادة النظر في الطرق التقليدية لرسكلة الإطارات البيداغوجية.
- تعميم وتوسيع عملية التكوين المستمر وتحسين المستوى لفائدة جميع الأسلاك كل حسب اختصاصه وفقاً للنصوص التنظيمية.

- العمل على أن تكون الدورات التكوينية المنظمة لفائدة المستفيدين من ترقية داخلية إلزامية لتأقلم مع متطلبات المنصب الجديد.
- تمكين الإطارات البيداغوجية (مربي ومربي مختص) من الاستفادة من دورات تكوينية في الخارج قصد توسيع معارفهم والإطلاع على المستجدات المعرفية بالخارج.
- رفع الاعتمادات المالية المخصصة للتكوين.

الدراسة العاشرة: عنوان الدراسة " بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية "

صاحب الدراسة: جعفر يوسف الحداد (2010)

حيث هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت في ظل احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر رؤوسهم، طبق البرنامج على 159 قائداً تربوياً، توزعوا على فئتين: 81 من فئة القادة التربويين المتمثلة بجميع مديري الإدارات والمراقبين في المناطق التعليمية والفئة الثانية عددها 78 رؤساء أقسام.

حيث بعد القيام بإجراءات الدراسة أفضت إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها:

وجود درجة احتياج كبيرة للتدريب على الكفايات الإنسانية والكفايات الإدارية من قبيل كفايات التوجيه والقيادة والاتصال والكفايات التكنولوجية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة إجراء تحديد للاحتياجات التدريبية للقادة التربويين، واعتماد البرنامج التدريبي المقترح وتدريب القادة التربويين في ضوءه، وإجراء دراسات حول فعالية البرامج التدريبية المقدمة للقادة التربويين.

الدراسة الحادية عشر: عنوان الدراسة " قياس أثر التدريب على أداء العاملين "

من إعداد: علي يونس ميا- صلاح شيخ ديب - سالم راشد الشامسي. (2009)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمدرية التربية بمحافظة البرمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميم وتقويمها، وكذلك تبين العلاقة بين مهارات وقدرات التدريب، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام وظيفية، وتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء حيث تم تصميم استمارة لهذا الغرض من أجل

اختبار صحة الفروض ، بالإضافة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في الإستبانة.

وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة مستخدمين طريقة المسح الشامل والبالغ عددهم 73 فرد من الإداريين العاملين في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان.

لتخلص الدراسة في الأخير وذلك بعد جمع البيانات وتحليلها إلى مجموع من النتائج نذكر أبرزها:

• هناك أثر كبير للتدريب في تحسين أداء العاملين وهو ما تعكسه نسبة 76.7% من أفراد العينة التي تم استجوابها.

• أكدت الدراسة أن نسبة 63% من العاملين أنه يمكن تنفيذ البرامج التدريبية من قبل المنفذين.

ضرورة الارتقاء بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لما لها من أثر فعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين.

الدراسة الثانية عشرة: عنوان الدراسة " الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية"

صاحب الدراسة: محمد بن عبد الله البقمي (2008).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بجوازات منطقة مكة المكرمة عن طريق معرفة درجة مستوى توافر المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الإدارية) لديهم، وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريبي على كل مهارة من تلك المهارات لكل مستوى من المستويات القيادية (التنفيذية، والوسطى والعليا) من وجهة نظر جميع أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

• انخفاض مستوى المهارات القيادية الفنية لدى ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.

• توسط المهارات القيادية الإنسانية لدى ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.

• وجود قصور في مستوى المهارات القيادية الإدارية لضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.

وبناء على النتائج السابقة قدم الباحث مجموعة من المقترحات، نورد أهمها:

• ضرورة عقد دورات تدريبية عاجلة ومكثفة على جميع المهارات القيادية لجميع المستويات القيادية تبعا لاحتياج كل مستوى قيادي.

• الاستعانة بخبراء التدريب من المعاهد المتخصصة في التدريب مثل معهد الإدارة العامة، وكذلك أساتذة جامعيين بكليات العلوم الإدارية.

- تدريب المسؤولين الحاليين بإدارة التطوير الإداري وشعبة التدريب التابعة لها بالمديرية العامة للجوازات وكذلك مدراء إدارات الجوازات المختلفة ورؤساء الأقسام فيها ورؤساء الشئون العسكرية (الموارد البشرية) على دورات متخصصة في أفضل المراكز التدريبية على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لأن ذلك يساعد في الوصول إلى تحديد دقيق ومشترك للاحتياجات التدريبية للضباط في مختلف الإدارات مستقبلياً.
- إعداد خطة إستراتيجية شاملة لتطوير العملية التدريبية في قطاع الجوازات مبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وفقاً للأساليب العلمية مع مراعاة المتغيرات المستقبلية.

الدراسة الثالثة عشرة: عنوان الدراسة "البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين"

من إعداد: وفيق حلمي الأغا جامعة الأزهر (2005)

- هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأثر الذي تتركه البرامج التدريبية على كفاءة العاملين والعراقيل التي تعترضها والتي تحد من نجاحها، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن البرامج التدريبية تساهم في رفع كفاءة العاملين من خلال تجديد معارفهم وصقل مهاراتهم.
- كما أظهرت الدراسة أن كل من المنظمات العامة والخاصة تولي أهمية كبيرة للبرامج التدريبية.
- الدراسة الرابعة عشرة: جاءت تحت عنوان " الكفايات الإدارية ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية "
- من إعداد: علي خالد يوسف (2001).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبعد القيام بالإجراءات الميدانية للدراسة توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- توافر الكفايات الإدارية لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية بدرجة كبيرة بنسبة قدرت بـ 79.2% وأتت في صدارة الكفايات كفاية صناعة القرار.
- أن أكثر المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية في تطوير الكفايات الإدارية لديهم كانت نقص الإمكانيات المادية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المركز الوظيفي حيث كانت غالبية الفروق بين مدير عام ومدير (C)، (D)، ولصالح مدير عام.

2.I الدراسات المتعلقة ببرامج التدريب الإداري ومعايير إدارة الجودة الشاملة

الدراسة الخامسة عشرة: عنوان الدراسة " واقع تسيير الموارد البشرية بالاتحادات الرياضية في الجزائر مدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة "
صاحب الدراسة: زدام عماد (2015)

تهدف الدراسة على تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال التعرف واقع تخطيط الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية في الجزائر، بالإضافة إلى التعرف على دور تحليل العمل في تحسين مردود الموارد البشرية، كما تحاول الدراسة التعرف على درجة الفروق لدى العاملين بين شهادة الإيزو وبين إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة البالغ عددهم 60 فرد مأخوذة من 21 اتحاد رياضي وطني من أصل 33 اتحاد رياضي. وبعد القيام بإجراءات الدراسة التطبيقية من خلال جمع المعلومات وترتيبها والقيام بعمليات التحليل والتفسير تم التوصل إلى النتائج التالي:

- تخطيط الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية لا يستجيب لمتطلبات معايير الجودة الشاملة.
- تحليل العمل في الاتحادات الرياضية في الجزائر له انعكاس سلبي على العمل مقارنة بما تتطلبه معايير إدارة الجودة الشاملة.
- هناك ضعف في الاطلاع على التشريعات والقوانين وهو الأمر يؤثر سلبا على تسيير الموارد البشرية.
- غياب تصور واضح لدى العاملين في الاتحادات الرياضية حول الفرق بين معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة وهو الأمر الذي يؤثر على تبني فكر غدارة الجودة الشاملة.

ليوصي الباحث في الأخير على: ضرورة فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إعداد البرامج التدريبية التي تساعد على تبني فكر الجودة، ضرورة تبني الإدارة العليا لفكر الجودة. وإنشاء فريق يكلف بمتابعة تطبيق الجودة في إدارة الاتحادية الرياضية.

الدراسة السادسة عشرة: عنوان الدراسة " معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق "

صاحبة الدراسة: سالي زكي محمد حسين (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب الممارس في مؤسسات التدريب الحديث، وكذلك التعرف على دور مدير إدارة التدريب في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب وتطويره، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في علاج مشكلة الدراسة واستخدمت الاستبيان كأداة دراسية ، وبعد قياها بالإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة توصلت الباحثة لجملة من النتائج نبرز أهمها:

- مبادئ الجودة بشكل عام يمكن أن تطبيق بدرجة عالية في التدريب.
- مبادئ الجودة الشاملة تطبق بدرجة ضعيفة في عمليات التدريب.
- مدير إدارة التدريب يمارس بدرجة ضعيفة أدواره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتدريب.
- مشرفي التدريب يمارسون أدوارهم بشكل متوسط في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- يواجه مدير إدارة التدريب بشكل متوسط مشكلات عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مدير التدريب ومشرفي التدريب في المحاور الثلاثة تعزى إلى متغير مكان العمل.

لتوصي الباحثة في الأخير على:

- ضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التدريب لأهميته في تحسين بيئة التدريب.
- ضرورة دعم مديري التدريب والمشرفيين عليه في تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- إزالة العوائق التي تواجه كل من مديري التدريب والمشرفين عليه.

الدراسة السابعة عشرة: عنوان الدراسة "تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة".

صاحب الدراسة: بندر بن محمد عبد القادر مغربي (2013)

هدفت الدراسة لتقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية بالإضافة على التعرف على متطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية السعودية.

وبعد القيام بإجراءات الدراسة توصل الباحث لنتائج التالية:

- هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين والإداريين بالنادي.
- لا تتوفر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز عملية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة.

ليوصي الباحث في الأخير بضرورة الإسراع في تبني مفهوم الجودة الشاملة م قبل الإدارة العليا بالأندية الرياضي السعودية.

والعمل على تنظيم ورشات عمل ودورات خاصة لنشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال توضيح أهدافها وأهميتها ومتطلباتها في المجال الرياضي وبالأخص لدى الإداريين.

الدراسة الثامنة عشرة: جاءت تحت عنوان " درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء بالكويت"

صاحب الدراسة: علي قظيم (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين و المدربين وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمدربين والبالغ عددهم 57 و 53 معلم في العام 2013/2012 وقام الباحث بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات وبعد القيام بإجراءات الدراسة من جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج نورد أبرزها:

- يتم تطبيق معايير الجودة بشكل متوسط ضمن برامج التدريب والتعليم وهذا من وجهة نظر المعلمين بينما كانت درجة التطبيق من وجهة نظر المدربين ضعيفة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين تعزى لمتغيرات " العمر-المؤهل العلمي- سنوات الخبرة".

الدراسة التاسعة عشرة: عنوان الدراسة " نموذج مقترح لإنشاء نظام الجودة بالمؤسسات الرياضية"

صاحب الدراسة: رامي سيد إبراهيم المصري. (2012)

هدف الدراسة إلى وضع نموذج لتوظيف مبادئ الجودة الشاملة للارتقاء بمراكز الشباب من خلال

ما يلي:

1. تحديد متطلبات إنشاء نظام للجودة بمراكز الشباب.

2. تحديد معايير الجودة التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في تطوير مراكز الشباب.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي من خلال الأسلوب المسحي، واستخدم الاستبيان كأداة للجمع البيانات،

وبعد الإجراءات الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نورد أهمها:

- يوجد قصور في التعاون بين العاملين والأعضاء على تحقيق أهداف المركز.
- أهداف المركز غير واضحة للعاملين والأعضاء.
- لا يتم الاهتمام بمكافأة الأفراد المتميزين داخل المراكز.
- تشجع الإدارة العالمين على ممارسة العمل التعاوني ولكن بصورة غير كافية.
- لا يتم نشر ثقافة الجودة بين إدارة المجلس والعاملين والأعضاء بالمركز.

الدراسة العشرون: عنوان الدراسة " إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي

بالاتحاديات الرياضية الفلسطينية".

صاحب الدراسة: عمر نصر الله قشطة (2012)

يهدف البحث إلى تطوير إدارة عملية التدريب الرياضي باتحادي ألعاب القوى وكرة القدم بدولة

فلسطين وذلك من خلال ما يلي:

- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة عملية التدريب الرياضي.
- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتناسب مع طبيعة اتحادات ألعاب القوى وكرة القدم.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارة عملية التدريب الرياضي كمدخل لتطوير الإتحاد.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وأستخدم الباحث مجموعة من الأدوات وهي

المقابلة المقننة، استمارة استبيان. وبعد القيام بإجراءات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج

نذكر منها:

- لم تتحقق مفاهيم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة.
- لم يتحقق الإلمام بجوانب العملية الإدارية والمتمثلة في: التخطيط- التنظيم - الاتصال والإعلام.
- غياب التركيز على رغبات ومتطلبات العميل - اللاعب والمدرّب.
- ضعف الاهتمام بعملية التدريب والتطوير لكل أطراف عملية التدريب " الإدارة، المدرّب، اللاعب".
- عدم استخدام أساليب عملية في التقييم المستمر ومتابعة مختلف الأنشطة والعمليات للعاملين.
- ضعف في معايير الرقابة والتوجيه والمتابعة.

الدراسة الواحدة والعشرون: عنونها " تخطيط برامج التدريب المستمر في ضوء معايير الجودة الشاملة"

قام بإعدادها كل من : عبد العزيز بن عبد الله السنبّل - عبد الجواد بن سائر اللحيص. (2012)

تهدف الدراسة إلى التعرف على معايير الجودة في برامج التدريب المستمر بالإضافة على معرفة نظريات الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في برامج التدريب، وطرح بعض التصورات والمقترحات التي قد تطور تخطيط برامج التدريب المستمر في ضوء معايير الجودة الشاملة.

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي بوصفه المنهج المناسب لهذه الدراسة، ليخرج الباحثين في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات المستنبطة من نتائج الدراسة نذكر أبرزها:

- ضرورة عقد الدورات التدريبية المستمرة (قبل، أثناء العمل) مع التركيز على إطلاع المتدربين بأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع أركان العملية التدريبية.
- ضرورة القيام بالدراسات المسحية التي تحدد الاحتياجات التدريبية لكل فئة وحسب خصوصيتها.
- ضرورة تشكيل لجان استشارية بغرض تحقيق أفضل الطرق والوسائل التي تساعد في تطبيق معايير الجودة الشاملة في البرامج التدريبية.
- ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة بشكل نظري وعملي بين أعضاء الهيئة الإدارية والتدريبية والعاملون بالمنظمات والمؤسسات التدريبية.

الدراسة الثانية والعشرون: عنوان الدراسة " جودة التدريب وأثره في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية"

من إعداد: عرفة جبريل أبو نصيب - رجا إبراهيم محمد نور (2012)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية. وركز البحث حول إشكالية ضعف البرامج التدريبية التي لا تراعي فيها الجودة ومدى تأثير ذلك على تغيير وتنمية سلوكيات العاملين.

وقصد تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة قدر عددها 150 فرد من موظفي الشركة، وبعد القيام بإجراءات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- البرامج التدريبية المقدمة تساعد على زيادة الأداء الكلي للعاملين وترفع كفاءة العاملين بزيادة عدد تلك البرامج.
- البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين تساعد في تقليل الأخطاء الفنية للفرد.
- خضوع العاملين إلى الدورات التدريبية يساعد في تقليل عبء الإشراف.

الدراسة الثالثة والعشرون: جاءت تحت عنوان: " التدريب الإداري ومعايير الجودة الشاملة "

صاحب الدراسة: ياسر مصطفى مهلهل (2011)

حاول الباحث التطرق لأهمية التدريب والأهداف الإستراتيجية له، وربط بين التدريب الإداري ومعايير الجودة الشاملة وتأثير هذه الأخيرة على جودة مخرجات العملية التدريبية. ليوصي الباحث في الأخير بضرورة :

- أن تتولى الهيئة العلمية السعودية للتدريب اعتماد مؤسسات (مراكز - معاهد - منشآت خاصة) داخل أو خارج الشركات وذلك طبقاً للمعايير العلمية والموضوعية والتي تعتمد كلائحة تنظيمية الترخيص لها بمزاولة مهنة التدريب.
- العمل على صياغة آلية واضحة ومحددة بمواصفات جودة عالية لاعتماد المدربين المحليين والخارجيين سواء من حصل على منهم على اعتماد سابق خارجي أو داخلي أكاديمي أو مهني أو لم يحصل.
- ضرورة إلزام المؤسسات التدريبية بتوفير التمويل اللازم لمخرجات تدريبية عالية الجودة.

الدراسة الرابعة والعشرون: عنوان الدراسة " مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة "

صاحب الدراسة: بن عيشي عمار (2009)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة البرامج التدريبية المتبعة في مؤسسة محل الدراسة في تحقيق الجودة الشاملة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية عددها 105 عامل من مجتمع الدراسة والمتمثل في عدد عمال العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة، وزعت عليهم استبانته وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث شملت على 20 فقرة موزعة على من أربعة محاور، وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، تحقيق الجودة الشاملة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. وأن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. و أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الخامسة والعشرون: عنوان الدراسة " تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة "

من إعداد: محمد داد الربيعي (2009)

هدفت الدراسة لتعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية العربية. ووضع تصورات لتطوير كفايات العاملين في المؤسسات الرياضية العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه في المؤسسة الرياضية، وبعد القيام بإجراءات الدراسة أوصى الباحث:

- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة التي تبنت إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها الرياضية والتي ثبت نجاحها بشكل كبير.
- التنسيق بين القيادات الرياضية العليا لغرض التحسين والتطوير المستمر لعمليات التدريب بطريقة تواكب التطورات العلمية الحديثة.

- التركيز على تحسين أداء المدربين بصورة مستمرة وكيفية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية للاستفادة منها بطريقة صحيحة.
- إقامة دورات تدريبية مستمرة للعاملين في المؤسسات الرياضية على عمليات تطبيق وتنفيذ مهارات الجودة الشاملة في العمل ومتابعة أدائهم بشكل مستمر.
- عمل لقاءات دورية بين العاملين في المؤسسات الرياضية للاطلاع على كل جديد في مجال الجودة ولترسيخه لديهم كثقافة عامة.
- وضع معايير علمية عند اختيار المدربين والإداريين بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة.

الدراسة السادسة والعشرون: تحت عنوان " توصيف المهن لمتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة".

قام بإعدادها : جوادي خالد (2009) .

هدفت الدراسة لتعرف على واقع المواصفات المهنية لدى الإداريين بالاتحادات الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد دور كل من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة والسن على ذلك، وتحددت مشكلة الدراسة وبعد قيام الباحث بإجراءات الدراسة توصل إلى أهم النتائج التالية:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المحاور الستة المقترحة تعزى للمتغيرات الآتية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، السن.
- أنه لا يوجد تطابق بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات العلمية لشاغلي هذه المناصب.
- أنه يوجد استعداد لدى الموظفين لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك من خلال سعي الإداريين على إرضاء زبائنهم.
- غياب تصور واضح حول المواصفات الوظيفية الواجب توافرها في الإداري نتج عنه تداخل المهام.

الدراسة السابعة و العشرون: عنوان الدراسة: " مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي "

صاحب الدراسة: صلاح صالح درويش معمار (2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي من وجهة نظر مشرفي التدريبي والمشرفين والمتعاونين بمنطقة المدينة المنورة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بالاستبيان كأداة للدراسة وزعها على عينة الدراسة التي قدرة بـ 60 فردا تكونت من ستة محاور، وبعد القيام بإجراءات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نورد أهمها:

1. يمكن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي.
2. مبادئ الجودة الشاملة تطبيق وتمارس بدرجة ضعيفة في التدريب التربوي.
3. مدير إدارة التدريب يمارس مهامه بشكل ضعيف لتطبيق مبادئ الجودة في التدريب.
4. يواجه مشرفو التدريب بدرجة متوسطة مشكلات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي.

ليوصي الباحث في الأخير، بضرورة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب بغرض تحسين التدريب، حث مديرو العملية التربوية بشكل عام ومديرو التدريب بوجه خاص أن يساعدوا مدير التدريب التربوي للقيام بأدواره المختلفة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، كما أوصى الباحث بضرورة حث مشرفي التدريب التربوي وزيادة دافعتهم نحوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

(II) التعليق على الدراسات السابقة

ما يلاحظ على الدراسات السابقة المعتمد عليها من طرف الباحث هي الحداثة، حيث أن غالبية الدراسات لا يتجاوز عمرها العشر سنوات، ماعدا الدراستين الثالثة عشر والثانية عشرة الصادرتين في 2001-2005 على الترتيب ، بل هناك دراسة حديثة جدا التي لا يتجاوز عمرها حوالي السنتين بالنسبة للدراسة الأولى (2016) وثلاث سنوات بالنسبة لدراستين الثانية والرابعة عشر (2015)، وهي كلها مؤشرات تدل على أن موضوع الدراسة حديث، وحقل علمي مهم لدى الباحثين في شتى المجالات الإدارية (التربوية، والاقتصادية، والعمومية، والرياضية...)، كما أن الدراسات السابقة المعتمدة من طرف الباحث، تتقاطع مع الدراسة الحالية في العديد من المتغيرات، خصوصا أن الدراسة الحالية هي دراسة موسعة فيما يخص البرامج التدريبية، حيث ربطتها بمتغيرين هما متغير الكفايات الإدارية في الإدارات الرياضية، و متغير إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي دفعنا إلى تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين كل قسم يربط متغير التدريب الإداري (والبرامج التدريبية)، بالمتغيرين السابقين (الكفايات-والجودة الشاملة)، وسنحاول إجمال أهم أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية.

سنبدأ المقارنة بين الدراسات السابقة في القسم الأول والدراسة الحالية، حيث تتقاطع كل الدراسات السابقة من القسم الأول مع الدراسات الحالية، فيما يخص أحد أو كلا متغيري الدراسة المتعلقين بالبرامج التدريبية، والكفايات الإدارية، فمثلا الدراسات التي تعالج موضوع التدريب الإداري والكفايات الإدارية وفق منهج تجريبي، فتمثلت في الدراسة الأولى، والعاشر، بينما الدراسات التي عالجت المتغيرين وفق منهج وصفي، فهي الدراسة الثانية والثالثة، والثانية عشر. بنما باقي الدراسات من القسم الأول فتتقاطع مع موضوع الدراسة في متغير واحد، فنجد الدراسة السابعة عالجت موضوع الكفايات الإدارية وفق منهج مقارنة بين مؤسستين اقتصاديتين، بينما نجد أن كل من الدراسة الرابعة

والخامسة والثامنة تطرقت لموضوع الكفايات الإدارية وفق منهج وصفي، وهو الأمر نفسه بالنسبة لدراسة السادسة إلا أنها تزيد على الدراسات الأخرى تشابهاً مع الدراسة الحالية من حيث مجال عينة الدراسة والمتمثل في الإدارات الرياضية، حيث بحث فريق البحث، الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية في السودان، أما وجه الشبه والتقاطع لدراسات المتبقية من القسم الأول فكان حول متغير دور البرامج التدريبية، وتمثلت في الدراسات التاسعة التي عالجت موضوع إستراتيجية التكوين في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر، وهي احد المجالات المكانية (مديريات الشاب والرياضة بالجزائر) لدراسة الحالية، وفي الأخير نجد الدراسة الحادية عشر عالجت موضوع التدريب الإداري، من خلال قياس أثر الذي يتركه التدريب على أداء العاملين.

فيما يتعلق بالدراسات من القسم الثاني، فيمكن أن نجمل أوجه التشابه مع الدراسة الحالية في وجهين أساسيين، الوجه الأول هو معالجة متغيري الدراسة الحالية وهما البرامج التدريبية ودرجة تماشيها مع متطلبات الجودة الشاملة، وتمثلت الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين في الدراسة الخامسة عشر، والسابعة عشر، والعشرون، والواحد والعشرون، والثانية والعشرون، والثالثة والعشرون، والسادسة والعشرون، وكلها دراسات وصفية، بينما باقي الدراسات من القسم الثاني فتتوافق مع الدراسة الحالية من حيث معالجتها متغير إدارة الجودة الشاملة في الإدارات الرياضية، إلا أن كل من الدراسة الرابعة عشرة والدراسة الخامسة والعشرون تزيد على باقي الدراسات تشابهاً مع الدراسة الحالية، أنها عالجت متغير إدارة الجودة الشاملة في إدارات رياضية بالجزائر، والمتمثلة في الاتحاديات الرياضية، هذه الأخيرة أحد أبرز الأماكن التي سيتم إجراء الدراسة الميدانية عليها، كما أن أحد أبرز أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يتمثل في أداة الدراسة، حيث أن جل الدراسات السابقة والحالية تعتمد على الاستبيان، كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، ماعدا الدراسة الواحدة والعشرون التي كانت عبارة عن دراسة وصفية مكتبية. وجل الاستبيانات كانت مبنية وفق

مقياس لكارث، وهو الأمر نفسه بالنسبة لدراسة الحالية، كما أن الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة وبالخصوص الدراسات الوصفية تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين الأحادي ANOVA، وهي نفس الأساليب الإحصائية التي سنعتمدها في الدراسة الحالية. أما وجه الاختلاف لدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، فيظهر من ناحية عدد المتغيرات المدروسة، حيث تحاول الدراسة الحالية الربط بين الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية لدى العاملين في رفع الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر، وكذلك درجة تماشي هذي البرامج مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يجعل الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة، فعلى حدود علم الباحث لم يتم التطرق لمعرفة دور البرامج التدريبية وجودة تلك البرامج في دراسة واحدة، كما أن الدراسة الحالية ركزت وبشكل واضح ومحدد على الكفايات الإدارية، المتعلقة بالمختلف الأنشطة الإدارية والمتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والاتصال، والكفايات التكنولوجية) وكلها كفايات لا يكاد عامل في أي مستوى إداري، في الإدارة الرياضية يستغني على واحدة منها.

II.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

شملت استفادة الباحث من الدراسات السابقة من عدة جوانب نورد منها ما يلي:
تشكيل وبلورة وضبط موضوع البحث حيث كانت- الدراسات السابقة- من بين الأمور التي اعتمدها في اختيار موضوع البحث وضبط إشكاليته، ووضع فروضه.
الاستفادة الثانية التي يمكن أن نوردها هي المساعدة في ضبط وتقسيم الجانب النظري والميداني وهذا من ناحية:

1. المنطلقات الفكرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وبالأخص والبرامج التدريبية، والكفايات التدريبية، و الجودة الشاملة.

2. وضع الإطار النظري المتعلق بالبرامج التدريبية، والكفايات الإدارية، وجودة البرامج التدريبية.

3. تكوين تصور نظري حول الكفايات الإدارية الواجب توفرها لدى العامل في الإدارة الرياضية.

4. تكوين تصور نظري حول المعايير الواجب توفرها في البرامج التدريبية لتتماشى مع معايير الجودة الشاملة.

5. تحديد أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان، وضبط محاوره وعبارته.

6. الاستعانة بنتائج الدراسات السابقة في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

وما يجب التأكيد عليه أن كل الدراسات التي تطرقت للكفايات الإدارية أكدت على أهمية الاهتمام بها (الكفايات)، من خلال تطويرها عبر البرامج التدريبية المناسبة، أما الدراسات التي تناولت متغير الجودة الشاملة فأكدت على أن تطبيق معايير الجودة يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي لها نتائج جد إيجابية، على فاعلية كل عملية تدريبية تأخذ وتسترشد بمعايير الجودة الشاملة.

لذا مما سبق، تحاول الدراسة الحالية تغطيته (البرامج التدريبية، والكفايات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة)، من خلال دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين في الإدارات الرياضية في الجزائر، حيث يعتبر أحد أكثر المواضيع الحديثة تناولا في مجال الإدارة الرياضية، وهو ما يتبين من قلة الدراسات المعالجة لذلك.

الفصل الثاني:

التدريب الإداري مدخل أساسي لتطوير الكفايات الإدارية

- تمهيد
- أولاً التدريب الإداري
- ثانياً الكفايات الإدارية
- خلاصة

تمهيد:

يعد التدريب الإداري من بين أبرز الوسائل التي يستعان بها من أجل رفع الكفاية لدى العامل، وهذا من خلال التأثيرات التي تفرزها عملية التدريب في جوانب عديدة لدى الفرد، مثل التزويد بالمعارف، وتغيير الاتجاهات، وتعديل السلوكيات، وكل هذه الجوانب هي من صميم المكونات الأساسية للكفاية العامة للفرد.

ويأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على التدريب الإداري باعتباره أحد المداخل البارزة في رفع الكفايات الإدارية لدى العامل.

أولاً: التدريب

(I) تطور عملية التدريب

عملية التدريب عند الإنسان بعمومها، عملية عرفها بعد خلقه. ونقصد بعملية التدريب التلقائي والتزود بالمعلومات والمعارف من مَنْ هُوَ أَعْلَمُ وأدرى منك، وفي ثقافتنا الإسلامية نعتقد أن أول ما تلا خلق آدم عليه السلام بيد الله سبحانه وتعالى أخضعه لعملية تعليم - تدريب -، وهي تعليمه لأسماء كل شيء حيث يقول الله تعالى: ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ۝ ٣١﴾ البقرة الآية 31"، ونجد في تفسير هذه الآية لدى العلامة ابن كثير لمعنى - علمه الأسماء كلها-: (أسماء الأشياء كلها: ذواتها وأفعالها، كما قال ابن عباس حتى الفسوة والفسية، يعني أسماء الذوات والأفعال المكبر والمصغر،... ولهذا قال البخاري في تفسير هذه الآية من كتاب التفسير في صحيحه... قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "يتجمع الناس المؤمنون يوم القيامة، فيقولون: لو استشفعنا ربنا؛ فيأتون آدم عليه السلام فيقولون: أنت أبو الناس، خلقك الله بيده، وأسجد لك ملائكته، وعلمك أسماء كل شيء، فاشفع لنا عند ربك حتى يرحنا من مكاننا هذا...") (أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، ص 223، ج 1، 1999) وفي هذا الحديث تأكيد على أن آدم تعلم كل شيء على يد الله سبحانه وتعالى.

وبعد استخلاف الله عز وجل لآدم في الأرض وتكاثره فيها، نشأت الجماعات والقبائل ثم الحضارات والدول. ومع نشأتها استمرت عملية التدريب وتطورت مع تطور البشرية لتتمر عبر مراحل متعاقبة. ويمكن أن نميز بين مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية وما صاحبها من ظهور علوم ومعارف نظرية عديدة، ومرحلة ما بعد الثورة الصناعية.

1. التدريب في الحضارات القديمة

التدريب كأى سلوك إنساني تطور عبر التاريخ حيث تبنت شعوب الحضارات المختلفة التدريب وسيلة لتطوير كوادرها الوظيفية، بصيغ وأساليب متنوعة تتماشى وطبيعة عصرها، والمهارات التي تسعى إلى تحقيقها.

وكانت أمم الشرق القديم في الرافدين ومصر أول من تبنى التدريب كما يبدو من آثارها كوسيلة عامة للتدريس المباشر وتشغيل الحياة اليومية في شتى المجالات (صناعية، زراعية، إدارية....). فالبابليون على سبيل المثال سجلوا كتابا بشرائح حمورابي، يتبين فيه استخدامهم للتدريب عن طريق التمهّن حوالي 2100 ق.م (Steinmetz, 1976, p4). ويظهر التمهّن كصيغة تدريبية مباشرة، يقوم به السيد أو صاحب الصنعة _ الذي يلعب دور المدرّب والمعلّم _ بنقل معارفه أو مهاراته الخاصة لآخر ناشئ صغير-المدرّب- في الغالب، وكانت هذه الطريقة السائدة في الأمم الشرقية القديمة مثل: اليونان الإغريقية، مصر الفرعونية، العراق البابلية، جزيرة العرب، وكذا الهند والصين (الطاهر مجاهدي، 2009، ص 29).

2. التدريب في الحضارة الإسلامية

وفي الحضارة الإسلامية، نجد أنّ التدريب احتلّ مكانة مرموقة، حيث أنّ أول آية نزلت على سيد الخلق هي قوله تعالى: ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ ۱ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ ۲ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ ۳ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ ۴ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝ ۵ ﴾ (سورة العلق، الآية 4). وفي هذه الآية حتّى على القراءة وهي أحد أهمّ وسائل اكتساب المعرفة والعلم. بل إنّ الدين الإسلامي يحثّ على الاستزادة من العلم النافع لقوله تعالى مخاطباً نبيه وأُمَّته ﴿ فَتَعَلَىٰ اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ۚ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ۝ ١١٤ ﴾ (سورة طه، آية 114). وهذا يعني أنّ طلب المزيد من

العلم ينمي المعرفة لدى الفرد من شتى الجوانب مما يتسنى للمسلم معرفة الله ومعرفة نوااميس الكون. كل هذا يمكنه من أداء عمله بالقدرة والكفاءة - الإتقان - المطلوبتان.

ومن جانب الحرص الشديد على الالتزام بتعاليم الدين الحنيف والافتداء بالهدي النبوي الشريف، يعتبر الخلفاء الراشدون هم المثلى الأعلى في الإقتداء بالسنة النبوية الشريفة. إذ كان عمر رضي الله عنه يحرص على الاجتماع كل موسم حجّ مع عمّاله والمسلمين كافة. حيث يعتبر هذا الاجتماع بمثابة مؤتمر سنوي ووسيلة تدريبية، يتبادل فيها الأمراء والعمّال الرأي في كل ما يعرض لهم من مشكلات إدارية في مناطقهم. كما كان رضي الله عنه يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظّم فيها ويذكرهم بضرورة حسن التصرف والإتقان والجودة في العمل. وهنا يمكن أن نعتبر هذه المراسلات بمثابة تدريب وإعادة تأهيل عن بعد. (محمد عبد الفتاح ياغي، 2010، ص 29).

3. التدريب بعد الثورة الصناعية

أمّا في العصر الحديث فتعتبر الثورة الصناعية بمثابة نقطة التحول في العديد من المجالات، إذ فتحت مجالاً لتطور ونشأة العديد من العلوم والمعارف التي ساهمت في تطور قطاعات كثيرة [صناعية، اقتصادية، خدماتية،...]، وهنا يرى العديد من العلماء المهتمين بالشأن الإداري بأن الثورة الصناعية كانت فاصلاً بين عهدين للتدريب بشكل عام والتدريب الإداري بشكل خاص (ياغي، 2010، ص 24)، لأنه أمكن لعلم الإدارة في هذا الفترة أن يوجد لنفسه مكانة بين العلوم كعلم مستقل له فروع واختصاصاته، وهنا يبرز فرع يهتم بشؤون الموظفين - إدارة الموارد البشرية - من ناحية التدريب والتطوير وكل ما يساعد على توفير بيئة مناسبة للعامل على أداء عمله بكفاءة، بدليل أن معظم كتاب وعلماء الإدارة أشاروا إلى ضرورة أن يكون المدير لديه القدرة على إدارة الأفراد - إذا أراد أن يكون إيجابياً - لأن الناس هم الذين يكونون الهيئات والمنظمات وهم الذين يشغلونها (عصام بدوي، 2001، ص 96)، لكن نجد أن هناك تبايناً واضحاً في النظر لعملية التدريب الإداري كعملية حيوية للاستمرار

وتطور مختلف وظائف العملية الإدارية ككل بين مدارس ونظريات الإدارة التقليدية والحديثة. وفي ما يلي عرض مختصر حول مكانة التدريب بين مدارس الفكر الإداري المختلفة:

(II) مكانة التدريب الإداري في الفكر الإداري

1.II مكانة التدريب الإداري في الفكر الكلاسيكي:

تعتبر مدارس الفكر الكلاسيكي هي النواة الأولى لعلم الإدارة كما هو عليه حالياً، حيث انصبت بحوث وأفكار رواد هذه المدرسة - الكلاسيكية- حول مضاعفة الإنتاج من خلال الاهتمام بطرق الإدارة ووسائل الإنتاج والموارد المادية، لكنها أهملت في مقابل ذلك دور العنصر البشري باعتباره أهم عنصر في منظومة العمل ككل. بل اللافت أنها كانت تنظر إليه وكأنه جزء من الكيان المادي للمنظمة. ولعل من أبرز نظريات هذه المدرسة:

- **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فريدريك تيلور (1856-1915) رائد هذه المدرسة، بل هناك من يعتبره أبا الإدارة بلا منازع، لأنه ركز على ضرورة إتباع الأساليب العلمية في تسيير العمل والابتعاد عن العشوائية وكذلك ضرورة تدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، إلا أنه كان ينظر إلى تدريب العمال، في إطار تعظيم الإنتاج وزيادة أرباح أرباب العمل، أي أن العامل مهما كان مستواه لم يكن ينظر إليه سوى أحد أجزاء منظومة العمل المادي.
- **نظرية الإدارة العامة (العملية الإدارية):** ظهرت هذه النظرية على يد الفرنسي هنري فيول Henri Fayol (1841-1925)، (زيد عبوي، محمد هاني محمد، محمد القدومي، 2015، ص 36)، وتقوم فلسفتها على تحليل العملية الإدارية. كما أنها تنظر إلى مبادئ الإدارة من وجهة نظر شمولية، بمعنى أن وظائف الإدارة لا ترتبط بزمان أو مكان معين بل تطبق هذه المبادئ على كل المنظمات مهما كانت عامة أو خاصة، ويسترشد بهذه المبادئ كل العاملين مهما كان المستوى الإداري الذي يشغلونه (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية) (هاني عرب، ص 9). والجدير بالذكر أن

نظرية إدارة العامة ركزت اهتمامها على تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات على طاقم العمل بالخصوص في مستويات الإدارة العليا، بالإضافة إلى ذلك صنفت الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أنشطة، حيث ينظر إلى هذه النظرية كتكملة وامتداد لنظرية الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور (فاروق عبده، 2005، ص 54). وعلى الرغم من إيجابيات هذه النظرية وما جاءت به، إلا أنها هي الأخرى لم تول الاهتمام الكافي بالعنصر البشري الذي يحفظ مكانته وقدره بين مكونات المنظمة.

- **نظرية البيروقراطية:** يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Maxe Weber هو رائد ومؤسس هذه النظرية التي تنبني على الصرامة المطلقة في العمل وهذا وفق تدرج هرمي للسلطة والمسؤولية، تغيب خلالها العواطف وتتحى فيها العلاقات الإنسانية وفق قوة السلطة (أو قوة المكتب: وهو أحد معاني البيروقراطية) (زيد عبوي، 2015، ص 36). وقد لاقت هذه النظرية شيوعاً في الوسط العسكري في كثير من الأنظمة المركزية والشمولية في العالم. ومن الركائز التي تستند عليها البيروقراطية، يتبين أن الفرد العامل في النظام ما هو إلا أحد حلقات سلسلة العمل التي تعمل ضمن إطار محدد تقوم بدورها بشكل روتيني ثابت غير قابل للتطور أو التعديل، وهو ما يجعل فرص الإبداع في العمل ضئيلة جداً، وتطور كفاءة العامل أمراً صعباً جداً.

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** يعتقد كثير من مفكري وعلماء الإدارة، أن مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ظهرت في أواخر العشرينيات من ق 20 م، جاءت كرد فعل على الانتقادات التي وجهت لنظريات الإدارة السابقة (المدرسة الكلاسيكية)، خصوصاً النظرة المادية لتلك النظريات، التي لم تميز بين الإنسان العامل وباقي مكونات المنظمة. ومن بين أشهر رواد مدرسة العلاقات الإنسانية عالم الإدارة ألتون مايو (1880-1949). حيث خلص من خلال ما يعرف بدراسات هوثورن Hawthorne Studies بشيكاغو، في عام 1927 م في مصنع وسترن إلكترونيك Western Electric،

وهي دراسات متعلقة بظروف العمل وسلوك العاملين ورضاهم الوظيفي، حيث كشفت الدراسة أن اثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم، تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية/ وكانت النتيجة التي خلصت إليها الدراسة أن العملية الإدارية عملية اجتماعية أكثر منها عملية ميكانيكية رسمية (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، 2005، ص 63). وهذا يعني أن مدرسة العلاقات الإنسانية اتجهت إلى الطرف المعاكس لمدرسة الكلاسيكية، حيث بنت رؤيتها إلى المنظمة بشكل أساسي على العنصر البشري مع التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد دون النواحي الأخرى، وكان هذا الميل على حساب المؤسسة الرسمية وأهدافها، أي أنها لم تحاول الربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

• **المدرسة السلوكية:** " جمع هذا الاتجاه الجديد تحت مظلة السلوك الإداري التنظيمي جميع الاتجاهات السابقة، وأضاف إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق التي كشفت عنها الدراسات في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والاقتصادية.

ويعتبر هذا الاتجاه امتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية، لأنه يقر بان مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة" (فليه وآخرون، 2005، ص 65).

وعلى مر السنين، أكدت المدرسة السلوكية على ضرورة تطوير الموارد والبشرية إشباع حاجاتها النفسية والاجتماعية وذلك بهدف تحقيق حاجات العاملين من جهة وتحقيق حاجات المواطنين من جهة أخرى. (حنا نصر الله، 2000، ص 69)

ورغم ما قدمته هذه المدرسة، فإن هناك انتقادات وجهت لها أهمها: إهمالها للعوامل الظرفية مثل الظروف البيئية المختلفة، وتأثير التكنولوجيا على المنظمات وعلى سلوك العاملين.

من خلال العرض السابق لمختلف مدارس ونظريات الفكر الإداري يتضح لنا أن مدارس ونظريات الفكر الكلاسيكي انقسمت في التوجه بين طرفي العملية الإدارية الرئيسية، فنظريات المدرسة الكلاسيكية ترى أن نجاح المنظمة يكون عبر التركيز على العمليات الإدارية دون الاهتمام بباقي مكوناتها وبالأخص العنصر البشري.

2.II مكانة التدريب الإداري في الفكر الإداري الحديث:

بعد أن أسس علم الإدارة لنفسه مكانة بين العلوم كعلم مستقل في بداية القرن العشرين (ق 20 م)، حدث انفجار في عدد المفكرين والعلماء المهتمين بالإدارة، وفي عدد النظريات والمدارس الإدارية الحديثة، فبات من الصعب إحصاء عدد الاتجاهات الإدارية الحديثة، وقد دعا ذلك أحد كتاب الإدارة إلى تسمية هذا المزيج من النظريات بغابة النظرية الإدارية Tangle the Management Theory وهو عنوان مقالة كتبها هارولد كونتز 1980 بعد أن أحصى عام 1961 ست نظريات في الإدارة ، في حين وجد أنها بلغت سنة 1980 إحدى عشرة نظرية، إلا أنه يمكننا أن نجد في هذا التقسيم أن بعض النظريات لا تتوفر فيها عناصر النظرية بل هي عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية ما (في فاروق عبده وآخرون، ص68، 2003).

لذلك سنحاول التركيز على أبرز تلك النظريات التي تركت جليل الأثر في التسيير الإداري من خلال نقله نقلة نوعية من حيث الكفاءة والفعالية في الأداء وتجاوز النقائص التي اعترت الفكر الكلاسيكي وفي ما يلي أهمها:

1. مدرسة النظم:

إن مدرسة النظم التي ظهرت في منتصف الستينات من القرن العشرين، تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، بدلا من التركيز على بعض عناصرها ومكوناتها، مثل الهيكل

التنظيمي - كما كان بالنسبة لمدرسة التقسيم الإداري-، أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية)، وهذا لا يعني بحال من الأحوال تقليل شأن جزء من أجزاء المنظمة، بل بالعكس حاولت المدرسة أن تنظر للمنظمة كوحدة واحدة بنظرة شاملة متوازنة (زيد عبوي، ص57، 2015).

ومن الملاحظ أن مدرسة النظم تنظر للمنظمة على أنها عبارة عن أجزاء مترابطة فيما بينها، كما ترى أن الجزء الأساسي فيها هو الفرد باختلاف مناصبه ووظائفه (قائد، منفذ)، لذا وجب الاهتمام به من النواحي الفكرية والنفسية والسيولوجية. كل ما سبق يدفعنا إلى القول بأن مدرسة النظم تولي اهتماما كبيرا لتنمية قدرات أفرادها العاملين باختلاف مناصبهم ووظائفهم من أجل زيادة كفاءاتهم ومواكبة تطور باقي أجزاء النظام.

2. مدرسة الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه المدرسة على مدى نجاح الإدارة في قدرتها على تحقيق الأهداف. والإدارة بالأهداف "نظام إداري يهدف إلى زيادة فعالية كل المنظمة والإدارة عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها. ولتطبيق الإدارة بالأهداف هناك مجموعة من الخطوات الواجب القيام بها، لخصها العمائرة في سبع نقاط هي:(العمائرة، ص 165، 1999)

- 1) وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة كخطوة أساسية في طريق التخطيط الاستراتيجي.
- 2) دراسة الوضع البشري والمادي للمنظمة.
- 3) تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.
- 4) توزيع المهام والصلاحيات.
- 5) وضع برامج العمل بشكل تشاركي.

(6) التقويم والتغذية الراجعة.

(7) القيام بالمكافآت/ العقوبات بما يتناسب مع الإنجاز.

ومن الملاحظ أن نمط الإدارة بالأهداف عبارة عن مجموعة من العمليات التي تركز في تنفيذها على الرئيس والمرؤوس معاً، وهو ما يحتم عليهم على أن يكونوا على قدر عالٍ من المسؤولية والكفاءة، لذا نجد أن الخطوة الثانية التي تلي تحديد الأهداف والاستراتيجيات تؤكد على ضرورة تقييم العنصر البشري، وهذا من خلال معرفة أوجه القصور قصد تنميتها لدى كل العاملين.

وعليه يمكن القول أنّ الإدارة بالأهداف تولي العنصر البشري أهمية بالغة من ناحية قدراته وإمكانياته من أجل تجسيد مبادئ هذه المدرسة.

3. مدرسة إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها منذ عقد التسعينيات وإلى الآن، بحيث أصبحت أسلوب حياة لمختلف المنظمات ومنهج منافسة وبقاء في الأسواق. وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن (مدحت محمد أبو النصر، ص53، 2015). وترتكز إدارة الجودة الشاملة على فكر التحسين المستمر لكل جزء من أجزاء المنظمة والعمليات التي تتم داخلها، بالإضافة إلى التركيز على ضرورة العناية التامة بالأفراد العاملين من حيث تدريبهم المستمر وتطوير قدراتهم بما يواكب متطلبات التغيير الحاصل في البيئة الخارجية.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المدارس الفكرية الإدارية، التي صرحت بشكل واضح وجلي في مبادئ فلسفتها، على ضرورة تدريب كل العاملين في المنظمة بشكل مستمر وهذا قصد زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء.

من خلال كل ما سبق، يتضح لنا أن هناك منحى تصاعدي في الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث من حيث الاهتمام بتنمية وتدريب أفراد المنظمات كأحد الركائز الأساسية في الرقي بالعمل الإداري وجودته، وتحقيق أفضل النتائج، إلا أنه من خلال تتبع هذا المسار نلاحظ وجود بون شاسع بين بدايات المدارس الكلاسيكية التي كانت تركز على العمليات والجوانب المادية في المنظمة على حساب الفرد العامل، ومن بين نظريات ومدارس الفكر الإداري الحديث التي وضعت المورد البشري على رأس اهتماماتها في المنظمة وأنه هو حجر الزاوية في كل تنمية، هي إدارة الجودة الشاملة، حيث أكدت على ضرورة العناية به من خلال التدريب المستمر للمحافظة على قدراته بما يتناسب والتطورات الحاصلة.

(III) دواعي التدريب الإداري:

حسب Malcolm Peel فإنه بغض النظر عما نمارسه من عمل فإن هذا العمل يتغير مع الزمن وتأتي هذه التغيرات وفق مسببات عديدة، هذه المسببات هي المبرر والداعي للعملية التدريبية، وفيما يلي بعض دواعي التدريب:

أ- التطورات التقنية والتكنولوجية.

ب- تغير أنظمة وإجراءات العمل.

ت- التغيرات في حاجات الزبائن.

ث- القوانين والتشريعات.

ج- التغيرات البيئية.

ح- ظهور مواد وموارد جديدة لمواد أخرى.

خ- ظهور الحاجة للإدارة من أجل تحسين مستوى المنشأة.

د- دوران العاملين في المنشأة.

ذ- تطور نشاط المنشأة. (مخلوفي عبد السلام، روشام بنزيان، 2004، ص 181).

(IV) أهمية وفائدة التدريب الإداري:

عملية التدريب لها فائدة هامة لكل من المتدرب-الفرد العامل-والمنظمة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى الانعكاسات الإيجابية على المجتمع في شتى جوانبه، وفيما يلي بعض تلك الفوائد لكل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها:

1.5 فائدة التدريب بنسبة للأفراد:

- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم (مثل: معرفة تاريخ المنظمة وتنظيم سياستها وأهدافها ونظم وإجراءات العمل فيها) ومهاراتهم وقدراتهم مثل: (المهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة...).
- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب R (Jonson,1976,p2)
- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات في العمل مما يؤدي إلى جودة العمل.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إتقان استخدام الأجهزة الحديثة ذات العلاقة بالوظيفة.
- التأهيل لشغل وظيفة جديدة تتم الترقية لها أو وظائف تشغل مؤقتا.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة.
- التقليل من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة، واجتناب العادات السلبية.

2.5 فائدة التدريب بالنسبة للمنظمات:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- يحسن من قدراتها في دعم أو تغيير سياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك. (محمد عبد العليم وآخرون، 2010، ص136-137).

(V) مبادئ عملية التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية. ولكي يحقق التدريب الهدف منه يجب الأخذ بمبادئه. ولقد أورد (تريسي) العديد من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها وهذه المبادئ هي كما يلي:

- ❖ يتطلب التدريب الدعم والتأكيد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين.
- ❖ أن تركز أنشطة التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في مشكلات الأداء التي ترجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء.
- ❖ أن تلبى البرامج احتياجات المنظمة والموظف ويجب أن تشمل كل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المنظمة.
- ❖ يجب أن تتكامل برامج التدريب مع فلسفة المنظمة وأن تهيئ الفرص لتطبيقها، كما يجب أن تكون موضوعات التدريب المقدمة متوازية ومنظمة ومسلولة بشكل جيد.
- ❖ يجب أن تراعي برامج التدريب بشكل كافي الاختلافات في الاحتياجات والقدرات، كما يجب أن توفر مرونة كافية للمديرين والمتدربين وان تستجيب للتغير.
- ❖ أن يتم التحقق من صلاحية البرامج التدريبية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نظام واسع.

❖ أن تتضمن البرامج التدريبية قنوات للتقويم والمعلومات المرندة ووسائل تسمح بالتقفيح وتحديث واستمرارية فاعلية البرامج التدريبية.

❖ أن تتيح البرامج التدريبية فرصا وفيرة للمتدربين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها. (تريسي وليام، 2004، ص 27).

(VI) عناصر العملية التدريبية:

من المعروف أن لكل عملية أو نشاط إنساني مجموعة من العناصر تتحكم فيها. والتدريب هو الآخر له عناصره التي وجب على القائمين على عملية التدريب إدراكها، وفيما يلي تلك العناصر:

عناصر النظام التدريبي أهمها المدخلات، والمخرجات، والعمليات.

➤ **المدخلات:** هي الأخرى تتكون من ثلاث عناصر مهمة وهي:

❖ المدخلات الإنسانية: ونقصد بها جميع الأفراد الذين لهم علاقة بالعملية التدريبية.

❖ المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات والميزانيات المخصصة للعملية التدريبية وأماكن التدريب.

❖ المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد والبرامج التدريبية، بالإضافة إلى كل المعلومات التي ينقلها المدرب إلى المتدرب.

➤ **العمليات:** وهي مجموعة الأنظمة والأساليب والأدوات التي تستخدم من أجل تحويل أو إضافة خصائص جديدة، وتنقسم هي بدورها إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: هي المرحلة التحضيرية وفيها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج.

المرحلة الثانية: هي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوع من التفاعل بين المدرب والمتدرب حول موضوع التدريب.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية (Arthur . D.Hall. 1962. p. 16)

➤ **المخرجات:** وهي نتائج عملية التدريب وهي تنقسم إلى:

مخرجات إنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكون قد اكتسبوا خصائص جديد بعد التدريب.

مخرجات مادية: وتتمثل في النتائج التي سوف يحققها المتدربون بعد تحسين مستواهم من زيادة الإنتاجية وتقليل الخسائر وزيادة نوعية المنتج "مادي، خدمي".

مخرجات معنوية: وتتمثل في ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وقلة النزاعات، وزيادة الولاء للمنظمة.

البيئة: الداخلية والخارجية " بالنسبة للبيئة الداخلية فهي كل القوى المؤثرة على نظام التدريب وتحدد درجة فاعليته. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 229).

(VII) أنواع التدريب الإداري:

تتنوع العملية التدريبية بناء على عوامل عديدة مثل المستوى الوظيفي ونوعية العمل المؤدي والمؤهل التعليمي للمتدرب والوقت المتوفر للتدريب والإمكانات المادية. وبناء على هذه العوامل يتم اختيار أفضل أنواع التدريب من قبل الجهة المسؤولة عن تخطيط العملية التدريبية.

1.VIII تدريب إداري حسب المكان:

وينقسم التدريب الإداري حسب مكان انعقاده إلى قسمين هما:

1.1.VIII تدريب داخلي:

وهذا النوع من التدريب يتم داخل المنظمة ويعيش الفرد بيئة المنظمة ونفس ظرف

العمل. أما بالنسبة لخبراء التدريب فهم إما أن يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها. وتتمثل

إيجابيات هذا النوع من التدريب في المحافظة على وقت العمل الرسمي، وتوفير الجهد على الفرد من الذهاب إلى مراكز التدريب، وتقليل التكاليف المادية على المنظمة. وأمّا السلبيات فتتمثل في عدم شعور المتدرب بالجو الأكاديمي وكذا عدم توفر بعض مساعدات التدريب (محمد قاسم، 1989، ص 25).

2.1.VIII التدريب الخارجي:

هذا النوع من التدريب يتم خارج بيئة المنظمة، إما داخل الدولة أو خارجها في مركز تدريب تابع للمنظمة أو مراكز تدريب متخصصة. وفيه ينقطع المتدرب عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا النوع للمتدرب الشعور بأهمية التدريب وكذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين وتبادل للخبرات والمعلومات. ومن سلبيات هذا النوع من التدريب التكاليف المادية المترتبة عن تدريب عدد كبير من العاملين، وكذلك التأثير على سير العمل بسبب انقطاع الفرد عن أدائه لعمله.

2.VIII حسب زمن التدريب:

يتعلق هذا التصنيف بالفترة الزمنية التي يبدأ عندها التدريب بالنسبة للفرد ويمكن تصنيفها إلى:

1.2.VIII تدريب قبل الالتحاق بالعمل: هو عبارة عن مقدمة يحتاجها الموظف الجديد لفهم

المنظمة الداخلية، وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين.

2.2.VIII التدريب على رأس العمل: وهذا يشمل التوجيهات التي يتلقاها المتدرب عن واجبات الوظيفة والمهارات اللازمة لأداء متطلبات الوظيفة، وعادة ما يكون هذا التدريب من قبل زميل أو مشرف على العمل.

3.2.VIII التدريب أثناء أداء الخدمة: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين مهارات الأداء الحالية للزيادة في الإنتاجية كذلك تطويرها إلى مستويات وظيفية أعلى، ويتم هذا النوع من التدريب إما داخل المنظمة أو خارجها حسب أهداف التدريب المقررة بواسطة مدربين داخليين أو خارجيين (قبلان، يوسف محمد، 1412هـ).

4.2.VIII التدريب بعد إنهاء الخدمة " للإحالة على التقاعد": في المنظمات المتقدمة يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش وهذا أفضل من عزلهم فجأة، حيث يتم تدريبهم لإيجاد طريق جديدة لتمتع بالحياة، أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل والسيطرة على الضغوط والتوترات النفسية التي قد يتعرضون لها. (لؤي لطيف، 2008، ص 161)

3.VIII التدريب حسب الهدف: أنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة وتعمل على تحقيقه، وهناك العديد من أنواع التدريب حسب الهدف إلا أننا سنقتصر على أربعة أنواع مهمة وهي:

1.3.VIII التدريب لتجديد المعلومات: ينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة والحديثة، أو تأكيد ودعم ما لديه من معلومات سابقة. ونتيجة لإضافة المعلومات والمهارات الجديدة في مجال وظيفة المتدرب بين وقت وآخر، فإن هذا النوع من التدريب يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف، وبالتالي قيامه بعمله أفضل من ذي قبل. (ياغي، 2010، ص 152)

2.3.VIII التدريب على المهارات: يقصد بهذا النوع، هو زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءتهم في الأداء، حيث تسعى برامج التدريب على المهارات إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة الموظفين المتدربين بأحدث التطورات في أساليب

التخطيط وطرق التنظيم وتبسيط العمل وأسس تحديد معدلات الأداء وتصميم برامج الرقابة على العمل وبرامج الحوافز.

3.3.VIII التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات): يهدف هذا النوع إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبناها المديرون في أداء أعمالهم من خلال التخلص من بعض العادات والأفكار التي تعيق العمل، أو اكتساب أخرى -عادات وأفكار- إيجابية. ويقوم هذا التدريب على أساس الإقناع، لأن تغيير سلوك أي فرد يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قناعته بالفائدة والمنفعة المرجوة من تعديل السلوك. (السلمي، 1979، ص 34).

4.3.VIII التدريب للترقية: إن المتطلبات والتغيرات التي تتجر عن ترقية الموظف لمنصب آخر، تجعل من عملية التدريب وسيلة تهدف لإعداد وتهيئة الموظف لكي يكون في مستوى واحتياجات المنصب الجديد، من حيث المعلومات والمهارات، والسلوكيات الضرورية لذلك المنصب الجديد. من هنا يبرز التدريب للترقية كأحد الأنواع التي تسترشد بها الإدارة - الجهة المكلفة بالتدريب - من أجل توفير العنصر الإداري الكفاء، كذلك تعتبر وسيلة لزيادة الدافعية لدى العاملين من خلال عملية الربط بين عملية التدريب والترقية. (UN.1966.P 76).

ومما سبق يمكن تلخيص أنواع التدريب الإداري في الجدول التالي:

جدول رقم(02): يوضح أنواع التدريب الإداري

التدريب حسب المكان	التدريب حسب الزمان	التدريب حسب الزمن
تدريب داخل المنظمة "داخلي"	قبل الالتحاق بالعمل	تدريب لتجديد المعلومات
	على رأس العمل	تدريب المهارات
تدريب خارج المنظمة "خارجي"	أثناء أداء الخدمة	تدريب الاتجاهات
	بعد الانتهاء من العمل "عند الإحالة للتقاعد"	التدريب للترقية

المصدر: من إعداد الباحث.

(VIII) أقسام أساليب التدريب الإداري:

من المعروف أن التعليم أو التدريب له ثلاث جوانب أساسية يسعى للتأثير الإيجابي فيها، هذه الجوانب هي: زيادة المعرفة، تعديل الاتجاهات، إكساب المهارات، وكل جانب من الجوانب له مستويات متنوعة يفرض على القائمين على عملية التدريب اختيار أسلوب تدريبي مناسب لتحقيق الهدف من التدريب، كما يجب التأكد من أن الأسلوب الذي وقع عليه الاختيار يخدم مجال التدريب المطلوب التركيز عليه، وفي ما يلي أبرز تلك الأساليب التدريبية:

1.IX أسلوب المحاضرة:

تعتبر من بين الأساليب الأكثر شيوعاً في العملية التدريبية، إلا أن كثيراً من المدربين المحترفين يؤكدون دائماً أنهم نادراً ما يستخدمون أسلوب المحاضرة كما لو أن استخدامها يعد تقليلاً من حرفة المدرب (توفيق، 2007، ص 192)، ويعرف آل ناجي المحاضرة بأنها: "حديث مخطط ومنظم من حيث المحتوى والزمن، وموجه من خبير أو متخصص لجمهور من المستمعين كبير العدد نسبياً نادراً ما يشارك فيه بالمناقشة (آل ناجي، 2009، ص 357)، وعليه فإن المحاضرة تعني كمية من المعلومات من شخص -مدرب- إلى آخر -متدرب-، ويعتمد نجاحها على مهارات المدرب في الالتقاء وإنصات المتدرب وتعبير من أكثر الأساليب استخداماً لقلّة تكلفتها وبساطتها وعدد الحضور.

2.IX أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على الممارسة الفعلية لموضوعات عملية التدريب المعروضة من خلال تعريض الأفراد المشاركين إلى مشكلات إدارية معينة وواقعية ثم يطلب منهم تحليلها

والوصول إلى الحل المناسب. والهدف الرئيسي منها تدريب الفرد على التفكير والتحليل المنطقي لمشكلات حقيقة (محمد قاسم، 1989، ص 25).

3.IX أسلوب المناقشات:

هذا الأسلوب مبني على تقديم مشكلة معينة ويطلب من المجموعة المتدربة مناقشتها جماعيا وإبداء وجهة النظر حيالها وطرح عدة حلول بناء على خبرات مختلفة ويتضح فيها خلفيات المناقشين إضافة إلى أنها تشد الانتباه وتحت المناقشين على المشاركة. (حسن بن سلطان عادي المطيري، 2004، ص 37).

4.IX أسلوب المباريات الإدارية:

يعرف برنوطي المباراة الإدارية بأنها: "خلق حالة أقرب ما يمكن من الواقع الفعلي وتتم مطالبة المتدربين التصرف في الموقف والتنافس فيما بينهم لتحديد من صاحب الأداء الأفضل، كوسيلة لاكتساب المهارات للتعامل مع الموقف المفترض" (برنوطي، 2001، ص 459)، وفلسفة هذا الأسلوب تبنى على مفاهيم تدريبية جديدة، تتلخص في تجنب المشارك في هذه المباراة الإحساس على انه متدرب، بل تترك له حرية إتخاذ القرارات دون تدخل من جانب المدربين، كما تدار هذه المباراة بأسلوب التعلم بالممارسة من خلال العمل كفريق واحد بكل مجموعة. (عبد العزيز بن عبد الله، 2010، ص 52).

5.IX أسلوب التدريب الحسي:

يعرف حجازي أسلوب التدريب الحسي بأنه: "أسلوب يقوم على توفير المعارف وإكسابها المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما-المعرف والمهارات_، عن طريق تفاعله السلوكي مع الآخرين" (حجازي، 2007، ص 337)، هذا النوع من التدريب يرتبط بمفهوم

العلاقات الإنسانية كذلك يعطي مزيدا من فهم الذات وفهم الآخرين، ويجعل المدير على علاقة بالأفراد الآخرين مدركا لمشاعرهم مما يعمق الإحساس لدى المدير بمشكلات الأفراد فيعمل على حلها وزيادة قدراتهم وإنتاجيتهم.

6.IX الحلقات الدراسية:

يعتبر أسلوب الحلقات الدراسية من الأساليب العلمية الفاعلة في مجال التدريب أثناء الخدمة، إلا أنه يعتمد بالدرجة الأولى على ايجابية المتدربين من حيث إعدادهم لمتطلبات الحلقة الدراسية من قراءات وتقارير قبل انعقاد الحلقة، بالإضافة إلى مدى فعالية المتدربين في مناقشة الموضوعات بجدية واهتمام (الحربي، 2004، ص 26). وبحسب الثقفي (الثقفي، 2006، ص 155) فإن أسلوب الحلقات الدراسية يستخدم في التدريب على إدارة الأزمات مثلا، ويتصف بان المشاركين في الحلقة الدراسية من متدربين ومدربين يكونون متقاربين في المستوى المعرفي.

7.IX الندوة (séminaire):

تعد الندوة من أهم مصادر المعلومات حيث يناقش موضوع واحد على عدة محاور من قبل خبراء متخصصين في هذا الفرع من المعرفة. وتقوم الندوة أساسا على المناقشة المعتبرة، بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة. (الطعاني، 2007، ص 78)، ويرى زويلف أن ما يميز هذا الأسلوب أنه يجمع بين خصائص المحاضرة حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره، إلى جانب صفات جلسات النقاش، مما يجعله يناسب المستويات الإدارية العليا. (زويلف، 2001، ص

(113)

وكخلاصة يمكن القول بأن هناك العديد من الأساليب التدريبية، ويرجع هذا لتنوع الحاجات التدريبية وظروف المتدربين بالإضافة إلى إمكانيات المنظمات، من هنا نجد أن المدربين يحاولون توظيف الأساليب المناسبة من أجل تحقيق أهداف البرامج التدريبية، كما يمكن حصر الأساليب

التدريبية، في تقسيم يضم مجموعتين تحتوي على مزيج من الأساليب التدريبية وهي كما يلي: (هيثم وآخرون، 2015، ص 36).

➤ أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات دراسة الحالات.

➤ أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، الأسلوب الإيضاحي التجريبي.

➤ أساليب تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم مثل تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب دراسة الحالات.

(IX) معايير اختيار الأسلوب التدريبي المناسب:

من أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين

الأساليب المختلفة للتدريب: (هيثم وآخرون، 2015، ص 37)

(1) ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب.

(2) طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

(3) إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج أجهزة.

(4) درجة إلمام المتدرب بالأسلوب التدريبي.

(5) مدى ملاءمة المكان والوقت لكل وسيلة تدريبية.

(6) نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب.

(7) عدد المشتركين في البرنامج التدريبي.

(8) نوع البرنامج التدريبي (هل هو داخل المؤسسة أو خارجها).

(X) شروط نجاح التدريب الإداري:

التدريب الإداري على غرار جل العمليات الإدارية، له شروط النجاح الواجب توفره عليها، ونحن فيما يلي نحاول إبراز تلك الشروط، التي أوردتها مفرح في كتابه " آفاق التدريب في الجهات الخيرية نماذج واقعية وأفكار عملية " (مفرح، 2002، ص 12):

- (1) وضوح أهداف التدريب، والمقصود أن تكون الحاجة إليه واضحة ومحددة بناء على دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية أو آراء العاملين ونتائج قياس الأداء السنوية.
- (2) ارتباط التدريب بسياسة عامة تشمل التوظيف والتوصيف الوظيفي وتقويم الأداء.
- (3) وجود رغبة من الإدارة للاستفادة من برامج التدريب ونقله للتطبيق.
- (4) إعداد الحوافز المشجعة للأفراد للإنضمام في التدريب وعدم فرض التدريب بشكل سلبي.
- (5) يجب ان يكون التدريب عملية مستمرة شاملة للجميع لتطوير أداء العاملين منذ لحظة التحاقهم بالعمل.
- (6) توفير بيئة تدريبية بتجهيزات فنية كاملة.
- (7) توافق مستوى المتدربين من حيث السن والخبرة والمنصب الإداري.
- (8) وجود مدربين ذوي قدرات وخبرات في مجال الدورة يعتنون بمواكبة التطورات الحاصلة.
- (9) تقويم نتائج البرامج التدريبية للاستفادة من البرامج التدريبية الناجحة وتعميمها.
- (10) وجود عدد مناسب من المتدربين بحيث يتم التركيز على كل فرد.
- (11) ملائمة وقت التدريب وتوفر الفترة الكافية لنقل كل المفاهيم والخبرات.

(XI) مجالات التدريب الإداري للعاملين في الإدارة الرياضية:

التدريب الإداري في الإدارة الرياضية شأنه شأن التدريب في الإدارة في بقية المجالات، له مجالات التي يتمحور حولها ، والتدريب في الإدارة له ثلاث مجالات رئيسية هي تنمية المعارف والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، تنمية السلوك والاتجاهات، كل هذه المجالات تسمح برفع الكفايات الإدارية لدى العامل في الإدارة الرياضية، وفي ما يلي أبرز ما يمنحه التدريب للمتدرب في المجال الرياضي: (جمال محمد علي، 2008، ص 142)

- **أولا تنمية المعارف والمعلومات:**

- (1) معرفة القوانين واللوائح المنظمة للهيئات الرياضية.
- (2) معرفة الهيكل التنظيمي للهيئة وسياستها وأهدافها.
- (3) معرفة أساليب التخطيط الجديدة، وأحدث ما توصل له الفكر الإداري الحديث.
- (4) التزود بالتغيرات الفنية الجديدة المتعلقة بمختلف الأنشطة الرياضية التي تشرف على إدارتها.

- **ثانيا تنمية القدرات والمهارات:**

- (1) تنمية المهارات اللازمة لأداء الأعمال الفنية بالهيئة الرياضية.
- (2) تنمية المهارات القيادية والعمل الجماعي.
- (3) تنمية القدرات الاتصالية والقدرة على تحليل ردود الفعل.
- (4) تنمية القدرات التخطيطية، والتنظيمية والرقابية والتوجيهية.

- **ثالثا تنمية السلوك والاتجاهات:**

- (1) تنمية الروح المعنوية و روح العمل الجماعي.
- (2) تنمية الانتماء للهيئة الرياضية.
- (3) تنمية الشعور بالمسؤولية.
- (4) تنمية روح التفوق والإبداع والابتكار.

ثانيا: الكفايات الإدارية

(I) مفهوم الكفايات أو الكفاءات و بعض المصطلحات المرتبطة بها :

عرف الخولي (2000) الكفاية بأنه " مقدرة أو اقتدار، مثل القدرة المعرفية، والمقدرة الاتصالية، والمقدرة الاجتماعية، والمقدرة التقنية"

بينما سميث (Smith,2002) " فيرى أنها المقدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة"

أما الدريج (2005) فيرى أنها: " قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أية مشكلة وإيجاد حلول لها".

بينما يرى فاضل (2012) قاسم أن الكفايات " هي مجموع المعارف والمهارات اللازمة لأداء عمل معين"

تعريف الكفاءة من قبل الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR " هي استخدام القدرات في ووضعيات مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" (ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، 2009، ص 112).

ويتضح من التعاريف السابقة، أن الكفاية لها مجموعة من المميزات التي يمكن استخلاصها:

- الكفايات يمكن ملاحظتها من خلال الأداء.
- الكفايات تخضع لمجموعة من المعايير التي تحدد مستوياتها.
- الكفايات مزيج مركب من عدة مكونات أبرزها " المعرفة، السلوك، المهارات،.."
- الكفايات تتميز بالقابلية للاكتساب والتطوير.
- الكفايات متجددة ومتنوعة بتنوع الأنشطة والوظائف.

ومن المعروف أن مصطلح الكفايات من ناحية المفهوم يتقاطع إلى حد كبير مع مجموعة من المصطلحات نوردتها فيما يلي:

مصطلحات لها صلة بالكفاية من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم (03): يوضح علاقة الكفاية - الكفاءة - ببعض المصطلحات

المصطلح	المصطلحات التي لها علاقة بالكفاية - الكفاءة -
الفاعلية	من المصطلحات التي لها اقتران بمصطلح الكفاءة، والفاعلية تعني درجة تحقيق الأهداف (شوقي بورقبة، 2013، ص 75)، والعلاقة التي تربط الفاعلية بالكفاءة هي أن الكفاءة هي القدرات المؤدية إلى النتائج المطلوبة بينما الفاعلية تعني درجة تحقق تلك النتائج، وعليه يمكن القول أن الكفاءة بالضرورة تؤدي إلى الفاعلية وبالتالي فالفاعلية متضمنة في الكفاءة.
الإنتاجية	والمقصود بها هي مخرجات العمل - النتائج - (عبد الصمد سميرة، 2016، ص111) وعليه فالإنتاجية هي محصلة الكفاءة، لأن الإنتاجية لها علاقة طردية مع الكفاءة حيث كلما ارتفعت الكفاءة يقابلها ارتفاع في الإنتاجية.
الأداء	هو الجهد المؤدي لتحقيق نتائج العمل المطلوب، وبالتالي يكون الأداء هو عبارة عن صورة أو معيار لكفاءة العامل، وعليه يمكن أن يستدل على الكفاءة من خلال الأداء
المهارات	هي عبارة عن تنظيم ذهني معقد للفرد، يستخدم لإيجاد حلول لمشكل غير متكرر - مشكل جديد- باستخدام المعارف السابقة ومزجها مع الخبرات السابقة، وبالتالي فهي عبارة عن تراكم للمعارف المستخدمة في شتى المواقف العملية، من التعريف يلاحظ أن المهارة أحد المكونات الرئيسية للكفاءة (حجازيوسعاد، 2013، ص83).
الجدارات	يعد مصطلح الجدرات من المصطلحات الحديثة، كما أنه يعتبر مرادف لمفهوم الكفاءات بحيث أنها ترجمة لكلمة Competency ، حيث يعبر مفهوم الجدارة عن "مجموع المعارف والمهارات والقدرات والسلوك القابل للقياس (محمد أحمد إسماعيل، 2013، ص13)

من تصميم وإعداد الباحث.

من خلال الجدول أعلاه يتبين التداخل المفاهيمي لمصطلح الكفاءة مع العديد من المصطلحات، حيث نجد هناك تنوعاً في العلاقات التي تربطه بمختلف المصطلحات، وهو ما يعكس الخلط لدى بعض الباحثين بين مصطلح الكفاءة وبقية المصطلحات.

و مما يجب ذكره هنا أن موضوع الكفاءات ليس مقتصرًا فقط على مجال إدارة الموارد البشرية، بل إن مفهومه له العديد من المقاربات في مجالات علمية متعددة، وهو ما أورده عبد الصمد سميرة، في دراستها المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري، والجدول الموالي يبرز تلك المقاربات المفاهيمية:

جدول رقم (04): يوضح المقاربات المفاهيمية لمصطلح الكفاءة في بعض المجالات العلمية

المجال العلمي	المقاربة المفاهيمية للمصطلح وخصائصه
علم النفس	<ul style="list-style-type: none"> - تشير الكفاءة إلى المعارف والملاحم الشخصية. - هي خاصية غير ظاهرة يتميز بها الفرد .
علم لهندسة البشرية (Ergonomie)	<p>تشير الكفاءة إلى المعرفة والمهارة والخصائص القيادية والأنماط الاستدلالية، والتي تتميز بقابلية للتطبيق دون تعلم جديد، ومن أهم مميزاتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الغائية أي لها غاية وهدف محدد. - أنها افتراضية لا يلاحظ ماعدا نتائجها. - كما أنها ضمنية وفكرية.
علم التربية	<ul style="list-style-type: none"> - هي المعرفة التطبيقية - تكامل المعرفة التكنولوجية مع المعرفة المنهجية. - هي القدرة على توظيف المعارف في المواقف الفعلية.
علم الاجتماع	<p>الكفاءة تقع ضمن نطاق التدريب أي أنها قابلة للتنمية والتطوير عبر التدريب. وتأتي من خلال الخبرة والمسار الاجتماعي فهي عبارة عن خبرات سابقة</p> <p>عبارة عن ترجمة لروح المبادرة من طرف الفرد في وضعيات مهنية معينة.</p>
الفكر الإستراتيجي	<p>هي وسيلة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية</p>
إدارة الموارد البشرية	<p>تشير إلى المعرفة والممارسات والاستعداد.</p> <p>ترتبط بالخصائص الشخصية، الخبرات، طرق التحليل.</p> <p>وسيلة لتحقيق الأداء المتميز، والقدرة على التكوين وحل المشاكل المتعلقة بالعمل</p>

من إعداد: عبد الصمد سميرة (2016) - وبتصرف من الباحث- ، ص 60، 59.

II حركة الكفايات ومكانتها في الفكر الإداري

موضوع الكفايات- الكفاءات- الإدارية من المواضيع التي احتلت حيزا هاما في الفكر الإداري الحديث والكلاسيكي، ولا زالت تعرف اهتمام كبيرا لحد الساعة، لكن عرفت تباينا واضحا من حيث النظر لأهمية الكفاءات ودورها الفعال في تحقيق أهداف العمل، وسنحاول بإيجاز التطرق لمكانة الكفاءات الإدارية في أهم نظريات ومدارس الفكر الإداري:

1.II الكفاية-الكفاءة- الإدارية في الفكر الإسلامي

يعتبر الفكر الإسلامي رائدا في مجال الاهتمام بكفاءة الإنسان بشكل عام على مختلف النواحي الفكرية والبدنية والخلقية، وهي كلها مكونات أساسية لاكتساب الكفاءة في أي مجال عملي، ولا نبالغ في القول أنه لم يوجد لحد الساعة فكر متوازن وشامل يراعي التنمية الشاملة لمختلف جوانب الإنسان، حيث نجد هناك نصوصا عديدة تزر بها الشريعة الإسلامية تحرص على ذلك، ففي الجانب المعرفي نجد أن أول ما نزل على خير الخلق محمد صلى الله عليه وسلم، هو آيات تدعوه للقراءة وهي مفتاح التعلم والعلم حيث يقول تعالى: ﴿ أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ (سورة العلق، الآية 1)، إضافة إلى ذلك هناك نصوص قرآنية تجعل أن معيار تقلد المناصب الإدارية العليا لا يكون إلا بالعلم والصفات الخلقية السامية، وهو ما يظهر بشكل جلي في قصة سيدنا يوسف عندما تولى منصب العزيز— وهو أعلى المناصب في تلك الفترة - حيث يقول الله تعالى: ﴿ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (سورة يوسف، الآية 55) أما الأحاديث النبوية التي تحض على طلب العلم والمعرفة وترفع منزلة صاحبه، فهي كثيرة، حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " ...وَإِنَّ فَضْلَ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ لَيْلَةَ الْبَدْرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُوَرَّثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَلَكِنْ وَرَّثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّهِ وَأَفْر...". ومن خلال الحديث يتضح بشكل جلي

تعظيم شأن العالم، حيث يعتبر هو أكفأ الناس وخيرهم، وهو الذي بجدر به قيادتهم وإدارة أمور حياتهم.

أمّا نظرة الإسلام للإنسان من الجانب البدني فلا تقل أهمية عن الجانب الفكري والعلمي، حيث يحث الله تعالى المسلمين على ضرورة الإعداد بمختلف أنواع القوة، وهو ما ورد في قول الله تعالى:

﴿ وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴾

(الأنفال، الآية 60)، أما الآية رقم 26 الواردة في سورة القصص، فجعلت أن من بين أفضل المواصفات - الوظيفية-، التي جعلت سيدنا شعيب عليه السلام يختار سيدنا موسى عليه السلام ليكون المسؤول على إدارة أعماله هما صفتا القوة والأمانة، حيث يقول تعالى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰ لَهُمَا يَا بَنِي

أَسْجِرَةَ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ (القصص، الآية 26)، وكذلك تأتي الأحاديث النبوية لتتماشى مع السياق القرآني، في التأكيد على أهمية امتلاك المسلم للصفات البدنية في أحاديث نبوية

عديدة منها قوله صلى الله عليه وسلم " المؤمنُ القويُّ خيرٌ وأحبُّ إلى اللهِ من المؤمنِ الضعيفِ، وفي كلِّ خيرٍ "

أمّا الجانب المهاري من الكفاءة فهو الآخر أخذ نصيبه من الاحترام والتبجيل في الثقافة

الإسلامية، وسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام مليئة بالقصص التي تدعم ذلك، ومن بين القصص الجديرة بالذكر في هذا المقام، هو اختيار النبي صلى الله عليه في رحلة الهجرة بدليل- مرشد - وهو

عبد الله بن أريقط ليبين له الطريق، فكان معيار اختياره هو المهارة التي يمتلكها في معرفة الطرق.

من كل ما سبق يتعين بشكل جلي أن الثقافة الإسلامية تولي أهمية بالغة للكفايات، حيث أن من

بين الشروط الأساسية لتولي إدارة شؤون المسلمين، هو توفره على أكبر قدر من الكفايات المعرفية

والخلفية والجسمية.

2.II الكفايات في الفكر الإداري الكلاسيكي

الفكر الإداري الكلاسيكي يتضمن مجموعة من إسهامات رواد علم الإدارة على غرار فريدريك تيلور وهنري فيول وماكس فيبر، وترتكز هذه المدرسة على مجموعة من المسلمات مستمدة من التصورات آنذاك، والتي كرسها عدد غير قليل من العلماء والمفكرين أمثال Lavoisier و Coulomb وغيرهما، ممن يرون أن الإنسان أشبه ما يكون بالآلة وأن نشاطاته الجسدية هي ظواهر قابلة للقياس، وممن أكدوا ذلك صراحة La mettrie في كتابه " الإنسان الآلة" (1748) حيث ينص في كتابه أن " جسم الإنسان عبارة عن ساعة " ، ومن هنا تأتي النظرة للفرد العامل أنه عبارة عن جزء ميكانيكي داخل مجموعة الأجزاء التي تشكل الجهاز التنظيمي (ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، 2009 ، ص 99). ويمكن أن ترجع هذه النظرة للتأثيرات التي تركتها الآلة في النفوس، وهو ما يشبه الوضع الذي نعيشه حالياً، من التأثير الشديد بالتكنولوجيا لدرجة أنه أصبحت تطرح فرضيات الاستغناء عن الذكاء البشري واستبداله بالذكاء الاصطناعي، وعلى هذه الخلفية - الإنسان آلة- بنت المدرسة الكلاسيكية مسلماتها:

- المؤسسة عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع والعمال ما هم إلا قطعاً من تلك الآلة.
- الدافع المادي هو المحفز على العمل.
- الإنسان يبحث دوماً عن الأمن، ويمقت المسؤولية، وهو كسول بطبعه.

وتتجلى هذه المسلمات في فكر تيلور ونظريته لتطوير العمل ورفع الإنتاج من خلال تركيزه على عمليات الإنتاج، وتقسيمها إلى وحدات صغيرة تسهل العمل على الفرد مما يجعل عمله آلي روتيني، مع دعمه بوسائل رقابية صارمة، و تدعيماً لأفكار تيلور جاءت هنري جانت (Henry Gatt) بفكرة خرائط جانت - ويطلق عليها كذلك خرائط سجل الآلة - التي تساعد في المقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.

أما فيول فتستند نظريته إلى تقسيم العمل إلى أقسام تتضمن وظائف وأنشطة ومهام، وهذا بغرض تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في العمل، من خلال إسناد مجموعة محدودة من المهام لكل فرد عامل، بغرض التحكم السريع والآلي لتلك المهام. (شعلان الشمري، 2012، ص 19)

فيما نجد أن نظرة ماكس فيبر لم تختلف بشكل جوهري عن سابقه للفرد العامل، وطرق تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل، حيث يؤكد في نظريته - النظرية البيروقراطية- على وجوب التركيز على العمليات والإجراءات الإدارية، التي يجب أن تتصف بنمطية ثابتة أقرب ما تكون للجمود، وهذا في كل المهام والأنشطة، ومع على الفرد العامل إلا التكيف مع تلك النمطية، وبرمجة كل قدراته لتتوافق مع روتين العمل.

وكرر فعل على المدرسة الكلاسيكية، التي أهملت العنصر البشري إلى حد كبير، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ركزت نظريتها وبشكل واضح على ضرورة الاهتمام بالدوافع الداخلية للإنسان كمنطلق رئيسي لتفجير قدراته والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة، وهذا عبر التركيز على رفع الروح المعنوية وتوفير الحاجات الأساسية المساعدة لذلك.

في حين نجد أن مدرسة النظم ترى أن أساس كفاءة الأفراد، تتمحور حول نجاعة العلاقات الداخلية والخارجية المشكلة مع مكونات النظام، وأنه تترك للأفراد الحرية النسبية في تحقيق أفضل الطرق بما يتلاءم مع قدراتهم. (شوقي بورقبة، 2013، ص 70)

مما سبق يظهر بشكل جلي، أن جل المرتكزات التي يقوم عليها الفكر الإداري الكلاسيكي، تؤدي كلها للحد من القدرات الإبداعية للفرد ولا تراعي خصوصيته عن باقي مكونات العمل، فيما نجد مبالغة حدية لتعظيم الشق النفسي للإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية، بينما تتجه مدرسة النظم لترجيح الشق العلائقي والاجتماعي كمدخل رئيسي لتحقيق الكفاءة.

وكل تلك المنطلقات الفكرية لم تكن تتبع من نظرة شاملة لكل مكونات العمل، بل نجد أن الخلفية النظرية لكل من ساهم في النظريات السابقة كانت تنطبق على رؤيته لتنظيم وسبل تحقيق أهدافه.

3.II الكفايات الإدارية في الفكر الإداري الحديث

على عكس الفكر الكلاسيكي جاءت أفكار الفكر الإداري الحديث أكثر توازناً، مستفيدة في ذلك من القصور الذي شاب النظريات والمدارس السابقة، ونظرتها للكفايات الإدارية كموضوع علمي ينتمي إلى الفكر الاستراتيجي ويشكل أحد أبعاده الرئيسية، ويرتبط بحقول معرفية متعددة، كإدارة المعرفة، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، ومن شأن هذا الانتماء أن يساهم في وضع الكفايات في لب هذه العلوم لتحصل على المزيد من الاهتمام، وهذا ما حصل فعلاً في الكتابات الإدارية الحديثة، (الطائي وآخرون، 2013، ص 245)، حيث عرفت السنوات الأخيرة تحولا جذريا في وظائف تسيير الموارد البشرية، ونجد أنه لغاية فترة الثمانينات كانت وظيفة إدارة الموارد البشرية منحصرة في المهام الروتينية مثل الأجور، إعداد عقود العمل... إلخ، وفي التسعينات ومع ظهور وتطور النشاطات الأخرى مثل المعايير الجديدة للتوظيف، مناهج التدريب وتطوير الكفاءات، التقييم المستمر، التحفيز... إلخ، حيث استولت هذه الوظائف على 70% من حجم المهام، والباقي للأنشطة التقليدية السابقة.

وفي نهاية التسعينات وبداية الألفية الجديدة أصبحت 40% من المهام الهدف منها تطوير الكفاءات والمهارات من خلال برامج التدريب المتعلقة بالأسباب الحديثة للتسيير (ربيحة قوادرية، 2016، ص 133).

كما تشير بعض الدراسات أن دخول مفهوم الكفاية في مجال الهندسة البشرية (Ergonomy) إلى "دو منطولان" De montemollin سنة (1984)، بينما يرى فريق آخر أن بداية استخدام هذا المفهوم يرجع لفترة السبعينات من القرن الماضي حيث بدأ يحتل مكانة مصطلح التأهيل. ومنذ عقد الثمانينات

أخذ مفهوم الكفاية أو الكفاءة مجالاً متقدماً من التداول والانتشار بين المهنيين حتى وصل إلى قمة الرواج في التسعينات.

(III) أسباب الاهتمام بموضوع الكفايات الإدارية

يرجع التركيز على تنمية وتطوير الكفايات لمجموعة من العوامل نوردتها فيما يلي:

- تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي وزيادة التطور التكنولوجي، وزيادة معدلات الابتكار والتطوير، كل هذا ساهم في تعقيد المهام التسييرية، مما أجبر القائمين على تسيير الموارد البشرية على استقطاب أفضل المواهب البشرية، وتطويرها بهدف تحسين أدائها.
- القوانين والتشريعات الخاصة باستقطاب وتوظيف العاملين دون تمييز خصوصاً في القطاع العام، مما فرض على تلك المنظمات القيام بسياسة موازية، بغرض الرفع من الكفايات الوظيفية لدى العاملين منذ بداية التوظيف.
- التغييرات المتلاحقة التي أدت إلى تغيير الوظائف مما جعلها تتسم بالتعقيد الفني، الذي يتطلب معارف ومهارات معينة ومتميزة، وأدى انهيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الأفراد لعملهم ضمن فرق العمل الجماعية. (قوادرية، 2016، ص 134)
- اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة فقط، أي التركيز على الأداء، وهو ترجمة للمهارات التطبيقية للمعرفة.

IV أهمية الكفايات

أصبحت إدارة الكفايات جزءاً من الإصلاح التنظيمي الواسع، ففي مجال الخدمة الألمانية مثلاً، تهدف إدارة الكفايات إلى تحويل التصلب والصرامة والثقافة البيروقراطية لتكون أكثر ريادة ومرتبطة بشخصية الموظف، أما في بلجيكا، فإن إدارة الكفايات تركز على التغيير التنظيمي والانتقال إلى المستقبل بسرعة، وفي كلا الحالتين، استخدمت إدارة الكفايات كأداة للتغيير ووضع ثقافة جديدة للقطاع العام تساعد على تطوير القيادات لتسهيل عمليات الإصلاح (Horton، 1996، 362).

من خلال الأمثلة السابقة نلاحظ مدى أهمية إدارة الكفايات كوسيلة إستراتيجية للتطوير والتغيير الإيجابي، وتعزيز ثقافة المنظمة.

ووفقاً لما قاله (Brans & Hondeghem, 2005, 25-26)، إن إدارة الكفايات هي أداة لتحقيق عدد من المميزات، إذ أنها تسهل التكامل الأفقي والعمودي، وكذلك هي أداة لربط الكفايات الفردية بالكفايات التنظيمية، وأداة لربط مختلف العوامل التنظيمية بعضها ببعض، وربط البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة وضعف مع البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات (الطائي وآخرون، 2013، ص 246)، وتتم عملية الربط هذه، عبر تكييف الكفايات الإدارية المتوفرة، مع متطلبات البيئة الخارجية، وهذا عبر معالجة مواطن الضعف في البيئة الداخلية، واستخدام الأمثل لنقاط القوة، كل هذا يتيح للمنظمة اقتناص الفرص وتجنب وتحييد التهديدات.

ونجد أن المثال الألماني في إدارة الكفايات الإدارية، من بين أبرز الأمثلة الناجحة في العالم، وهو نموذج مميز يعكسه الجودة العالية في مخرجات العمل المختلفة، حيث يعمل على تسهيل تكامل أقسام المنظمة مع قسم إدارة الموارد البشرية، وتدعم التماسك الاستراتيجي وتجعله منسجماً مع السياسات التنظيمية الأخرى. (الطائي وآخرون، 2013، ص 246)

وتتجلى أهمية إدارة الكفايات الإدارية بشكل واضح، من خلال صنع سياسات المنظمة لتصبح أداة إستراتيجية مهمة وفعالة، من خلال تسهيل عملية اختيار العاملين وترقيتهم، كما تسمح بتقييم أدائهم، لأنها -إدارة الكفايات- تستند على معايير قياسية تتجلى فيها كل المواصفات المثالية لشغل وظيفة معينة طبقا لمتطلباتها.

إن مدخل الكفايات في الإدارة للقطاع العام يمكن أن يجذب العاملين نحو التطوير الذاتي، ويدفعهم للارتباط أكثر مع مفهوم الخدمة المدنية وتحقيق التواصل في القصد الاستراتيجي وإيجاد لغة مشتركة تتمثل في: (Siuysdinen, 2006,p656)

- تسهيل عملية الإصلاح للخدمة.
- تبني التغيير الثقافي.
- تحسين أداء منظمات الحكومة.

(V) العناصر المكونة للكفايات:

تتشكل الكفايات بمختلف أنواعها من مجموعة من العناصر، والتي تتمثل فيما يلي:

1. **هيكل المعرفة:** وهي مجموع المعارف والمعلومات التي يحتاجها العاملون ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المحددة المطلوبة.
2. **المهارات:** تتضمن حاجات العاملين من القدرة على أداء العمل، والتي يمكن تطبيقها من الناحية العملية.
3. **الإ اتجاهات:** تتضمن القيم والتصور الذاتي، ويعدّ هذا العنصر من بين ابرز تلك العناصر.
4. **التصور الذاتي:** هو فهم الفرد لنفسه وللآخرين.
5. **الدور الاجتماعي:** ويتعلّق بمدركات الأعراف والسلوكيات الاجتماعية التي يحتاجها الفرد للتطابق مع تلك الأدوار. (الطائي، 2012، ص 245).

VI خصائص الكفايات الإدارية

للكفايات الإدارية مجموعة من الخصائص تستمدّها من مكوناتها المشكلة لها، وفيما يلي أبرز

تلك الخصائص:

1. القابلية للزيادة والتطوير: لأنها عبارة عن مجموعة من المعلومات والمعارف التي تحتاج

لتحديث وتنمية، عند كل حاجة ومن وقت لآخر بسبب التطورات في أنظمة العمل وتجدد

الوسائل والإجراءات.

2. ليست متماثلة لدى الأفراد: لأنها تتعلق بالفروق الفردية للأشخاص خصوصاً ما تعلق

بالمهارات.

3. متنوعة ومتعددة: ويرجع تنوعها لتنوع مواقف العمل وتنوع أنشطته ومهامه التي تتطلبها.

4. ليست مرئية: ونقصد هنا أن الكفايات بشكل مجمل لا يمكن ملاحظتها، لأنه يستدل عليها من

خلال الأداء ومواقف العمل المختلفة.

5. تعدد مصادر إكتسابها: بحيث أنه لا يكفي تكوين نظري أو تطبيقي محدود لاكتساب مختلف

الكفايات الإدارية.

6. المعيارية: ومعنى ذلك أن الكفايات تعتمد كمعيار أساسي في أمور كثيرة في العمل منها، عملية

التقييم حيث تعتبر الكفايات معياراً أساسياً في تقييم الأعمال، كما تعد أحد المحددات الأساسية

التي يستند عليها في التوصيف الوظيفي.

(VII) التدريب الإداري وتأثيراته على الكفايات الإدارية

يعمل التدريب في خمس مجالات أساسية وهي تشكل المكونات الأساسية للكفاية وهي: (هيثم وآخرون، 2015، ص30).

(1) المعرفة (Knnowledge):

مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ، وهي أطر فكرية نظرية، ومن أمثلتها: أهداف ووظائف وسياسات المؤسسة، القوانين والأنظمة والتعليمات وذلك مثل الاطلاع على أساليب التدريب.

(2) المهارات (skills):

وهي التي تتعلق بمهارات العمل ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات)، وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل: إتقان مهارة جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، تشغيل الحاسب الآلي، أو اللعب على آلة ما.

(3) الأساليب (Techniques):

تتضمن الأساليب عادة، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.

(4) الاتجاهات (Attitudes):

ونقصد بها اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على الممكن تعديله مثل: الأمانة، إثارة الدافعية، وروح الفريق، والتعاون، والولاء التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

(5) الخبرة (Experience):

ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي والمعرفة والمهارة والأسلوب في مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

(VIII) كفايات الإداري في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة:

أورد كل أحمد محمد و جبير أحمد علي (2012)، بعض الكفايات الواجب توفرها لدى الإداري العامل في الإدارات الرياضية وهذا في ضوء معايير الجودة الشاملة، وفيما يلي تلك الكفايات:

- 1) القدرة على ممارسة العمليات الإدارية: باستخدام النماذج الحديثة في القيادة والإدارة واحترام وتقدير شعور الآخرين، وتشجيعهم على حرية الرأي والاهتمام بمشاكل العاملين معه ، والمرونة في التعامل وكسب ثقة القيادة العليا والمرؤوسين .
- 2) كفايات الشخصية: هي سمات أساسية تساعد المدير على سهولة تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة الرياضية ومنها الاتزان النفسي والعاطفي، تحمل المسؤولية، القدوة الحسنة، المقدرة على الابتكار والتجديد، وتقبل الأفكار، سعة الإطلاع في مجال تخصصه، وحسن المظهر.
- 3) كفايات فنية: تعنى قدرته على التخطيط والتحليل واتخاذ القرار بأسلوب علمي، وتشخيص الخلل ومواقع الضعف، وإيجاد طرق العلاج لها، وتحديد الأهداف بصورة سليمة.
- 4) كفايات معرفية: وتشمل سعة الإطلاع في مجال تخصصه ، الخبرة الواسعة، الإطلاع على كل ما هو جديد ومفيد في مجال عمله.

(5) كفايات ثقافية: تشمل سعة الإطلاع على مجالات أخرى لها علاقة بعمله، الإطلاع على مشاكل البيئة متابعة البرامج المعروضة في وسائل الإعلام وغيرها. (أحمد آدم أحمد محمد، جبير على أحمد، 2012، ص 09).

(IX) الكفايات الإدارية الواجب توفرها لدى العامل في الإدارة الرياضية:

من المعروف أن حقل الإدارة الرياضية، من الحقول المتميزة التي تتطلب هي الأخرى جهدا إداريا متميزا، لا يتحقق إلا من خلال عامل إداري له من الكفايات ما يؤهله لأداء وظائفه على أحسن وجه، ولقد ابرز kans أن من المكونات الأساسية للإدارة الرياضية هو العامل البشري، الواجب توفره على مجموعة من المهارات التي تساهم في نجاح العمل الإداري وفيما يلي نورد أبرز تلك المهارات التي تشكل الكفاية العامة للعامل في الإدارة الرياضية (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2010، ص 153_154):

أ. المهارات الفنية:

وقد وصفها (kans) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

ب. المهارات الإنسانية:

القابلية للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.

ت. مهارات الاستيعاب الفكري:

وهي القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

بينما أورد صالح صلاح (2008) أن الكفايات الإدارية تتعلق بالعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال (صالح صلاح درويش معمار، 2008، ص 71)، وفيما يلي أهم الكفايات التي يجب على الإداري الرياضي امتلاكها:

1. **الكفايات التخطيطية:** وتتمثل في القدرة على وضع الأهداف، وإدراك وتحليل عناصر العمل ووضع البدائل والمفاضلة بينهم، من خلال توقع المشكلات، وهذا عبر التشارك ضمن فريق عمل.

2. **الكفايات التنظيمية:** تتعلق بدرجة إلمامه بالنواحي التنظيمية والتي تتطلب تعرفه على مجالات عمله (عبد المجيد، 2010، ص 155)، والقدرة على أداء المهام الموكلة له والربط بينها، ومعرفة حدود السلطة والمسؤولية التي يمتلكها، والقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية، لتجنب التعارض في العمل، بالإضافة إلى مرونة في التعامل مع القوانين واللوائح، كل هذا لتسيير العمل.

3. **الكفايات الرقابية:** تعتبر من بين أهم الكفايات الإدارية، لأنه من خلالها نضمن جودة العمل وتجنب للوقوع في الأخطاء، وتتضمن الكفايات الرقابية القدرة على قياس مخرجات العمل، وكشف مواطن الخلل في المهام الموكلة له، وهذا لضمان تحقق الأهداف المسطرة، تتطلب كذلك القدرة على الملاحظة الدقيقة وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة المسندة له، وهذا للتمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالمفترض.

4. **الكفايات الاتصالية:** تعتبر من الكفايات الهامة، حيث تتطلب مجموعة من القدرات التي تساعد في العمل الجماعي وتمكن من تيسير التعامل مع مختلف المتعاملين الداخليين والخارجيين، ومن أبرز تلك القدرات هي المقدرة على التحكم في الانفعالات اثناء عملية التواصل،

والاستماع باهتمام وبدون مقاطعة، والرد بوضوح وطلاقة لتسهيل نقل الأفكار، والقدرة على تحليل ردود الفعل مع الكل، حسن اختيار الوسائل المناسبة لنقل المعلومات، والسعي الدائم لحل الخلافات بشكل ودي.

5. الكفايات التكنولوجية: تعتبر كفايات جد هامة في الوقت الراهن، خصوصا مع الثورة التكنولوجية التي مست كل المجالات، حيث يتوجب على العامل في الإدارة الرياضية امتلاك القدرة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهذا عبر حسن استخدام شبكات المعلومات المختلفة، والقدرة على تفعيل آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر، ومعرفة واستعمال البرامج الإلكترونية التي تساعد في تسريع الأعمال.

وجب الإشارة هنا إلى أنه لم يتم التطرق إلى الكفايات التنفيذية، حيث يعتبرها البعض من الكفايات المستقلة في تقسيماتهم النظرية، وهذا باعتبار أن الكفايات التنفيذية تتضمن مختلف الكفايات السابقة، حيث تبقى الكفايات السابقة كامنة ما لم توضع موضع التنفيذ.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل أمكن الوقوف على تطور عملية التدريب الإداري وكذلك المكانة التي يحتلها في الفكر الإداري، عرجنا بعدها للأهمية التي يكتسبها في المنظمة الإدارية والمبادئ التي يستند عليها، كما أوردنا مختلف التقسيمات والأنواع المختلفة بالتدريب الإداري، ضف إلى ذلك المجالات التي يؤثر فيها على العاملين في الإدارات الرياضية.

لنتقل في الجزء الثاني من الفصل لموضوع الكفايات الإدارية حيث فصلنا في مفهومها وأوضحنا التداخلات المفاهيمية للمصطلح مع بعض المصطلحات الأخرى، بعدها تطرقنا لحركة الكفايات الإدارية ومكانتها في الفكر الإداري، والأسباب التي دفعت للاهتمام بموضوع الكفايات الإدارية، لنتقل بعدا في ذكر أهمية وعناصر الكفايات، ثم بينا التأثيرات التي يتركها التدريب الإداري على الكفايات الإدارية، كما تناولنا الكفايات الإدارية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

لنختم الفصل بذكر الكفايات الواجب توفرها لدى العامل في الإدارات الرياضية.

الفصل الثالث:

البرامج التدريبية في ظل إدارة الجودة الشاملة

- تمهيد
- أولا البرامج التدريبية
- ثانيا إدارة الجودة الشاملة
- ثالثا جودة البرامج التدريبية
- خلاصة

تمهيد:

تعتبر البرامج التدريبية هي الآلية التي من خلالها يتم تجسيد عملية التدريب بها، حيث أنه من المفترض أنها تسعى - البرامج التدريبية - بشكل أساسي لتحقيق الغايات الثالث الأساسية لعملية التدريب، وهي: التزويد بالمعارف - رفع مستوى المهارة - تعديل السلوك.

لذا فإن نجاح التدريب يقترن بشكل جوهري بدرجة فاعلية البرامج التدريبية وجودة مخرجاتها، ولعل بروز فكر الجودة الشاملة في العقود الأخيرة، ساهم بشكل أساسي في الارتقاء بالعملية التدريبية، وهذا من خلال وضع مجموعة من المعايير التي تحدد درجة جودة تلك البرامج، وهذا في إطار معايير إدارة الجودة الشاملة، ونجد أن المنظمة العالمية للتقييس (ISO) وضعت مجموعة من المعايير الخاصة بجودة التدريب يطلق عليها اسم (ISO 10015)، كل هذا سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

أولاً: البرامج التدريبية

(XII) المراحل الأساسية لبناء البرامج التدريبية:

يتم بناء البرامج التدريبية عبر مراحل أساسية، تتمثل فيما يلي:

1.I تخطيط الاحتياجات التدريبية:

1.1.I. تعريف الاحتياجات التدريبية:

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب الذي يساهم في رفع مستوى الأداء والخدمات في جميع المنظمات فالحاجات التدريبية هي التي توجه التدريب إلى الطريق الصحيح في تنمية القوى العاملة والتعرف عليها وتحديدتها من أهم المبادئ التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي ناجح (إبراهيم بن عبد الله بن الماحي، 2010، ص 20).

ويعرف مصطفى والسيد الحاجات التدريبية بأنها: "جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء" (مصطفى والسيد، 2002، م، ص 213)، ويمكن توضيح هذه الاحتياجات في المعادلة الآتية:

معادلة الأداء المعياري والاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية = الأداء المعياري — (الفرق بينه وبين) الأداء الحالي

من خلال المعادلة أعلاه يلاحظ أن تحديد الاحتياجات التدريبية يبنى على عاملين أساسيين هامين هما:

- الأداء المعياري: ويتم تحديده من خلال التحليل الوظيفي، الذي يتضمن كل من:

- (1) الوصف الوظيفي: وهي متطلبات العمل من مسؤوليات وواجبات ومهام.
- (2) والتوصيف الوظيفي: وهي متطلبات شاغل الوظيفة من قدرات ومهارات ومعرفة. (خالد، 2009، ص 147)

• الأداء الحالي: ويتم تحديده من خلال عملية تقييم لمستوى الأفراد العاملين في شتى الجوانب المتعلقة بالعمل.

2.1.I مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك ثلاث مستويات من خلالها يكن أن نحصل بصورة واضحة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الواجب سدها وهي:

أ- على مستوى المنظمة: يمثل هذا المستوى تحديد الموقع التنظيمي (الإدارة أو القسم) الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب، ويتضمن ذلك ما يلي:

1. تحليل الهيكل التنظيمي: أي دراسة الهيكل التنظيمي الحالي والتعرف على أي تغيرات يحتمل حدوثها عليه من حيث.

- استحداث وظائف جديدة.
- تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف.
- خلق وحدات تنظيمية جديدة وإنشاء فروع أخرى.
- استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.

2. تحليل المناخ التنظيمي:- يتضمن هذا الجانب ما يلي:

- قياس معدلات شكاوى العاملين.
- قياس معدلات دوران العمل.
- قياس معدلات الغياب والتأخر.

• قياس معدلات الحوادث وإصابات العمل.

• قياس الحالة المعنوية من خلال استقصاءات الاتجاهات (محمود السيد، 2008، ص 28)

ب- **على مستوى الوظيفة:** أي تحليل جوانب العمل لتوصيفه ومعرفة شروطه ومعاييرته وشروط إنجاز تلك الكفايات بدقة وتحديد مدى جدواها في العامل. (مخلوفي عيد السلام، رشام بن زيان، 2004 م)، وهناك بعض المؤشرات المهمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظائف نذكر منها:

• اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.

• عدم تناسب المستوى التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد عن متطلبات شغل الوظائف.

• اختلاف أنماط السلوك الفعلي عن الأنماط المرغوب فيها.

• ضعف الأداء الفعلي لبعض العاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تحددتها معدلات الأداء المستهدفة.

1- **على مستوى الأفراد:** من خلال تحديد الأفراد الواجب تدريبهم وذلك نتيجة إلى:

• لانخفاض أدائهم الفعلي المستهدف.

• للتغير في واجبات ومسؤوليات ووظائفهم.

• للتغير في ظروف وإمكانيات العمل.

• لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة

2.I تصميم وتخطيط البرنامج التدريبي:

بعد حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي، الذي يتضمن ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف وموضوعات تكوينية - تدريبية -، وفيه يتم تحديد أهداف البرنامج التي تحدد مضمونه، وأساليبه، وتحديد مكان إجراء الدورة التدريبية (بoudine ليليا 2009، ص 28)، وفي ما يلي أهم خطوات تصميم البرامج التدريبية:

1.2.I تحديد هدف البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية

للبرنامج التدريبية حيث أوضح تراسي (Tracy) عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية وهي:

1) هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها.

2) ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب بنفسه؟

3) ما مدى أهمية المهارة المطلوبة وما هو أثر عدم توفرها؟

4) ما مدى تكرار استعمال المهارات المطلوبة؟

5) ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة؟

6) ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات مع متطلبات الوظيفة؟

7) ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة المطلوبة؟

8) ما هي الفترة الزمنية التي ينتظر أن يحتفظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي اكتسبها؟

9) ما هي مقدرة المتدرب على اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة؟

(10) ما مدى الحاجة إلى التدريب وما المستوى المطلوب تحقيقه في التدريب؟ . (W Tracy, 1971, .

PP 86 -92)

2.2.I تحديد نوع المهارات:

التي سيتم التدريب عليها والتي حددت في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

3.2.I تحديد المادة التدريبية:

أي وضع المنهاج التدريبي وماذا سيتلقى المتدربين من مواد ودروس تناسب حاجات العاملين، ويجب أن تغطي مواد التدريب وموضوعاته المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمنظمة وسياساتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها والتي تناسب مع ظروف المنظمة، وكذلك أنماط السلوك الواجب إكسابها للمتدرب أو التخلص منها.

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في المادة التدريبية الشروط التالية:

- 1) أن تثير رغبة التعلم والمعرفة لدى المتدرب.
- 2) ضرورة تناسب المادة التدريبية وأسلوب التدريب.
- 3) تقسيم المادة التدريبية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك.
- 4) أن تكون المادة التدريبية وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي واحتياجاته. (حسن حليبي، 1976، ص47-90)

4.2.I تحديد مكان التدريب:

يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة أو خارجها غير أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يوفر الجو المناسب

للمتدربين لفهم واستيعاب المادة التدريبية، وملائمة لخدمة أغراض التدريب من حيث توفر (المقاعد، التهوية، الإضاءة، النظافة، السعة، وسائل العرض....).

5.2.I تحديد وضبط المدة الزمنية لعملية التدريب:

بصفة عامة لا توجد مدة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة منها:

- 1) المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها.
- 2) الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.
- 3) الإمكانيات المتاحة، وأهمية الرجوع السريع للمتدربين للمنظمة. (J. D. Dumm، 1972، P229)

6.2.I توفير كل المواد والوسائل الضرورية في عملية التدريب:

والمقصود بالوسائل هي جميع الوسائط التي يستخدمها المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي. أي أنه تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة التدريبية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية وهي تتميز بالتعدد والتنوع منها ما هو تقليدي ومنها ما هو عصري، غير أن اختيار وسيلة التدريب يخضع لعدة اعتبارات منها:

- 1) الاعتبارات العلمية والمتمثلة في ثمن الوسيلة وببساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدى البرنامج.
- 2) الاعتبارات المتعلقة بمحتوى البرنامج التدريبي حيث أنه كثير من الوسائل التدريبية لا تنطبق مع محتوى المادة التدريبية وتسلسل معلوماتها.
- 3) اعتبارات متعلقة بالمدرّب ودرجة قدرته على التعامل مع تلك الوسائل.

(4) اعتبارات مادية وتتمثل في تكلفة الوسيلة ومقدرة الميزانية التدريبية على توفيرها (هشام

حمدي رضا، 2010، ص 97).

2.I تنفيذ البرامج التدريبية:

وفي هذه المرحلة يتم إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود ومن خلالها يتضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس ذلك على المرحلة التالية لذلك وهي مرحلة التقييم، ويعتمد نجاح تنفيذ البرنامج على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدرسين، ونوعية المتدربين، والظروف المادية التي تحيط بالبرامج، ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى، أو لتدريب المدربين. (ناصر شمس الدين، 2010، ص 34)

ومن أجل نجاح سير عملية التدريب وتحقيق البرنامج التدريبي أهدافه، يجب أن توضع آلية للتنفيذ تراعي الخطوات الإجرائية التالية:

- توزيع معلومات وافية عن البرنامج كالأدلة والنشرات، ووضع المعلومات والجدول والتعليمات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من قبل الجميع.
- عقد اجتماع مع المتكولين لتعريفهم بالبرنامج وتسهيلاته وهيئة التكوينية، ومن ثم القيام بجولة سريعة في مواقع التكوين للتعرف على التسهيلات المتاحة والتأكد من استعداد الجهات كافة، والتأكد من صلاحية التجهيزات والمعدات والأجهزة... الخ.
- توزيع المتدربين إلى مجموعات وتعريفهم بأماكن تكوينهم.
- توزيع البرنامج اليومي على المتكولين، وكذلك أعضاء هيئة التكوين لخططهم الخاصة بتدريس المواد التدريبية.
- تعريف المتدربين بوسائل التقييم. (جغري بلال، 2009، ص 126).

3.I تقويم البرامج التدريبية:

هي عملية يتم فيها قياس مقدار التأثير الذي تركه التدريب - العملية التدريبية - على المتدربين، وكمية التحصيل التي حصل عليها المتدربون من العملية التدريبية، والعادات الجديدة والمهارات والمعارف و الاتجاهات التي اكتسبوها، وتوعية التغيير التي أحدثته في سلوكياتهم. (الحربي، 2011، ص 35)، ويرى جابر أن التقييم هو عملية منهجية وهادفة ومستمرة يتم من خلالها الوقوف على تحصيل المتدربين من المادة التدريبية في البعدين الكمي والنوعي، ومقارنته بمعدلات أو معايير قياسه للحكم عليه واقتراح ما يلزم من إجراءات وبرامج لتطويره (جابر، 2001).

1.3.I أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية:

تعتبر عملية التقييم عملية معقدة، إلا أن القيام بها مهمة أساسية من مهام الجهات المسؤولة على عملية التدريب وإدارته، حتى تكتمل العملية التدريبية وتؤدي نتائجها المرجوة (اللحيد، 1997)، كما أن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير. وعادة ما يتوقع في نهاية عملية تقييم البرامج التدريبية أن يصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط وتعوض أو يفوق عائدها من موارد مالية. وعادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض، تقسم في مجملها إلى مجموعتين أساسيتين هما:

1. تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.
2. اتخاذ قرار الاستمرار في العملية التدريبية من عدمه. (توفيق، 1998)

2.3.I الهدف من عملية تقييم العملية التدريبية:

يهدف التقييم بصفة عامة إلى تحديد مدى تحقيقه إلى النتائج المرجوة، وهل هذه النتائج ترجمت الأهداف المرسومة للمنظمة بغرض تدعيم الإيجابيات ومحاولة تلافي المعوقات (الكبيسي، 1998، ص

(98). ويمكن القول أن أهداف تقييم البرامج التدريبية لا تخرج الإطار العام لأهداف التقييم. و فيما يلي بعض تلك الأهداف:

- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافه.
- التعرف على مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب الصحيحة في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها
- بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية، لتدعيم وتأكيد نقاط القوة، ومعالجة وتجاوز نقاط الضعف.
- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على المنظمة وأفرادها نتيجة اشتراكهم في البرامج التدريبية، والتأكد من نتائج التدريب قد حققت أغراضها.
- التعرف على مدى مساهمة التدريب في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.
- التعرف على للتغيرات التي طرأت على سلوكياتهم وعاداتهم بعد القيام بعملية تدريبهم وقيا رد فعل البرامج التدريبية بالنسبة إليهم.
- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والعمل علة تذليلها لضمان تحقيق أهدافها كاملة في المستقبل. (ياغي،2010، ص 267)

3.3.I مبادئ تقويم البرامج التدريبية:

لكي يحقق التقويم الأهداف المرجوة منه، هناك مجموعة من المبادئ التي يجب التقيد والاسترشاد بها، هذا من أجل أن تكون نتائج التقويم واقعية ومن هذه المبادئ ما يلي:

- ❖ أن يكون التقويم مستمر في جميع مراحلها.
 - ❖ أن يكون شاملاً لا يغفل أي جانب من جوانب العملية التدريبية.
 - ❖ ألا يغفل آراء المشاركين – المتدربين –.
 - ❖ ألا يتخطى أي هدف من الأهداف المقررة. (العنيزي، 2008، ص 43)
 - ❖ أن تكون هناك خطة واضحة موضوعة سلفاً تتضمن الجوانب التي ستقوم.
 - ❖ ضرورة مشاركة جميع الفاعلين في العملية التدريبية.
 - ❖ أن لا يكون مكلفاً، وبالتالي يصبح عبء على ميزانية التدريب. (الشعلان، 1996 م، ص 293)
- وهكذا يتضح أن عملية تقويم التدريب تعتبر عملية أساسية في جميع مراحل التخطيط، بمعنى أن كل خطوة ينبغي إخضاعها للتقويم قبل الانتقال إلى الخطوة التي تليها، وتحقيق هذا المبدأ في التخطيط للبرامج التدريبية يحقق سلامة وانتظام العملية التخطيطية كلها، من هنا يجدر بنا أن نركز على ضرورة أن تكون عملية تقييم جزءاً من التخطيط حتى يضمن لخطتنا الكفاءة، فالتقويم يمكن من عملية التغذية الرجعية للمعلومات، هذه الأخيرة تمكن من تصحيح مرحل العملية التدريبية (مثل إعادة تحديد الأهداف، إعادة توزيع الموارد)، وقد تكون عملية التقويم وسيلة لاختبار النتائج المباشرة، وقياس التقدم سعياً نحو تحقيق الهدف النهائي (صباحي محرم، 1970، ص 25)، مما يعني أن العملية التدريبية تبقى دائماً خاضعة لتصحيح والتطور في كل مراحلها.

(XIII) العوامل المؤثرة في بناء البرنامج التدريبي:

يعتقد بوتشر وكورني (1990) أن العوامل المؤثرة في بناء البرامج التدريبية سواء بشكل مباشر

أو بشكل غير مباشر التربية البدنية والرياضة بشكل عام هي:

- (1) المجتمع. " إذ أن تصميم البرامج التدريبية ومحتوياتها يجب أن تراعي خصائص المجتمع وعاداته وتقاليده، ومعتقداته ".
- (2) المنظمة والإداريين.
- (3) التسهيلات والتجهيزات: " وهي التي تسمح بتوفير البيئة الملائمة للعملية التدريبية ".
- (4) جدولة المحاضرات: " اللوائح والقوانين: " بحيث لا يكون تنظيم وتنفيذ البرامج يحمل تعارضا مع الأنظمة والقوانين المعمول بها".
- (5) البحوث والدراسات: " ومعناه أن بناء البرامج التدريبية يجب أن تستند إلى خلفية نظرية من بحوث ودراسات، لأنها تعطيها أكثر فاعلية وموضوعية ".
- (6) المنظمات المهنية.
- (7) اتجاهات لأن عملية التدريب يجب أن تربط بمدة زمنية مضبوطة ".
- (8) المنفذين للبرامج: " وهم المدربون(المؤطرون)، إذ يجب أن يكون على قدر عالي من الكفاءة ".
- (9) الاعتبارات الجغرافية والمناخية. (حسنين و الخولي، 2001، ص 71)

(XIV) معوقات البرامج التدريبية:

إن من المتفق عليه أن لكل نشاط إداري داخل المنظمات هناك معوقات وصعوبات تعترض التنفيذ الجيد لتلك الأنشطة، والبرامج التدريبية هي الأخرى لها من المعوقات والعراقيل التي تحد من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تلك البرامج، وفيما يلي سنحاول إبراز أهم تلك العقاقيل والمعوقات التي تؤدي ضعف فعالية عملية التدريب:

- (1) قيام المنظمات بتنفيذ بعض برامجها التدريبية لأنها تعودت على ذلك دائماً، وربما أصبح التدريب جزءاً من تقليد المنظمة، وهذه البرامج كثيراً ما تضل بدون تغيير في التصميم رغم التغييرات في الوظائف التي جلبتها التقنيات الحديثة والهياكل والعمليات الجديدة.
- (2) اختلاف ظروف العمل عن الظروف التي يفترض التدريب وجودها والتي تم تدريب العاملين عليها، فمثلاً ما يتعلمه المتدرب في برنامج التفكير الإبداعي لا ينفع مع إدارة تتبع الروتين في العمل ولبيروقراطية في الإجراءات. (حازم بن عبيد، 2004، ص 31).
- (3) الأطر العامة لمفاهيم التدريب ومحتوياته ومواد التدريب وأساليبه مستوردة، وتستعمل دون أن تطوع بطريقة تراعي ظروف البيئة الجديدة وهذا يؤدي إلى أن يظل التدريب إلى حد بعيد جسماً غريباً - يهيئ فرصة مقاومة التغيير - يصعب دمجها في الظروف الموجودة في البيئة الجديدة.
- (4) فيغالب الأحيان.. لا توجد أية علاقة بين التقدم في المسلك الوظيفي والتدريب.. وهذا يقلل من اهتمام الموظفين بالتدريب.
- (5) يرى كثير من المسؤولين الإداريين الكبار في التدريب ضياع للوقت والمال.

- (6) لا تستطيع المنظمات أن تستغني عن الموظفين القليلين الذين لديهم كفاءة وقدرة، لذا فهي تبتعث إلى تلك البرامج التدريبية أولئك الذين ليست لهم كفاءة ويمكن الاستغناء عنهم. (عمر عثمان محمد، ص 96).
- (7) إقامة برامج تدريبية لا تعالج المشكلات القائمة نتيجة ضعف في تحديد للاحتياجات التدريبية.
- (8) إهمال التغيير الذي يحصل في السلوك أو تحسين الأداء لدى المتدربين.
- (9) عدم التطبيق العملي للمشاركين للبرامج التي تدربوا عليها. (ياسر مصطفى، 2011، ص 8).

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

(I) ماهية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها والتغلب على المشكلات التي تواجه الإنتاج من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الأعمال، واكتشاف أوجه القصور وعلاجها وتلافي العيوب، وهي أسلوب للتطوير المستمر اللازم للوصول إلى أعلى معدلات الأداء.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة إلى لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تلافي العيوب والأخطاء أولاً بأول وتطوير طرق العمل، واختصار الإجراءات (السلمي، 1985، ص 206) ، وتجنب تصيد الأخطاء، وتوقيع العقوبات، والعمل يميدا العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية : (Muse & Bewditen ,1979 p. 387).

و إدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق تستند إلى مجموعة من العمليات للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت وتقليل الجهد وخفض التكلفة. (هاني يوسف ، خاشقجي، 2003، ص 33) وعرفها زين الدين في تعريف آخر بصورة أكثر شمولاً بأنها "ثورة ثقافية في طريق عمل وأساليب تفكير الإدارة لتحسين الجودة، من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي منظومة متكاملة من الأفكار والقيم والمبادئ تهتم بتطوير جميع نواحي العمل في المنظمة وهذا قصد تحقيق متطلبات كل متعامل مع المنظمة (عمال ومتعاملون خارجيين)، ويحتم على جميع العاملين الالتزام بمبادئها وذلك لتحقيق أعلى درجات التقدم.

نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة :

لقد كانت مفاهيم الإنتاجية أسبق بالاهتمام من مفاهيم الجودة تاريخياً، وإن التقدم الذي حصل في الماضي كان أكبر بكثير على مستوى حجم الإنتاج بالمقارنة مع التقدم الذي حصل في مجال الجودة، ولعل هذه الحقيقة هي التي دفعت جوران (J.M.Joran) خبير أساليب الجودة المعروف القول في دراسة نشرها في مجلة هارفرد للأعمال عام (1993) بأن القرن العشرين هو قرن الإنتاجية والقرن الحادي والعشرين سيكون قرن الجودة (نجم عبود نجم، 2010، ص 21)، ومن خلال ما سبق نلاحظ أن زيادة الإنتاج صاحبه تحديات كبيرة لمختلف المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، لعل أبرزها حدة المنافسة التي باتت تشكل الحد الفاصل بين البقاء والزوال لكل منظمة، ومما زاد في حجم تحدي المنافسة هو التوجه نحو اقتصاد السوق، وما فرضه من حرية تامة لتتنقل كل المنتجات - سلع، أفكار، معرفة،...-، برز فكر إدارة الجودة الشاملة كمفتاح سحري لتميز والسيطرة على الأسواق، وهو ما كن بالفعل للمؤسسات اليابانية، التي حققت في فترة وجيزة قفزة نوعية في حجم الأسواق التي اكتسحتها وبالأخص الأسواق الأمريكية والأوروبية -وهي أسواق يصعب ولوجها بسبب حدة المنافسة-، ونجاح المؤسسات اليابانية لحد كبير في العقود الأخيرة من القرن العشرين يعزوه الكثير إلى تبني مفاهيم الجودة، إلا أنه يجمع مفكرو الإدارة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تمثل المفهوم الأحدث في سلسلة التطورات التي مرة بها الجودة (كمفهوم ونشاط)، حيث مرة بعدة مراحل حتى أصبح عما هو عليه الآن، وفيما يلي نحاول إيجاز أبرز تلك المراحل كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (05) يوضح: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم مميزات كل مرحلة

المرحلة	أهم مميزات
المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية	تميزت هذه المرحلة بعدم وجود المصنع (بساطة مراحل الإنتاج)، بحيث كان الحرفي في ورشته هو المسؤول الأول والمباشر على جودة منتجه. (سالي، 2013، ص 68)
المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية	بعد بروز المصانع وتفرع المهام والأنشطة في الوظيفة الواحدة، أصبحت مهمة مراقبة الجودة تتم من طرف مفتشين، عادة ما يكونون هم أرباب العمل، وظهرت بالأخص في العقود الثلاث الأولى من القرن العشرين (ق 20 م).
المرحلة الثالثة: فحص (تفتيش) الجودة	حسب فيجنبوم Feigenbaum تميزت هذه المرحلة بظهور وظيفة مستقلة للسيطرة على الجودة منفصلة على القائمين بنشاط الإنتاج (الطائي، 2008، ص 57)، ويرجع الفضل لهذه الفكرة لدمج Deming الذي ربط هذه الفكرة بمبادئ الإدارة العلمية لفردريك نيلور (سالي، 2013، ص 69).
المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة	في هذه المرحلة أدخل دمنج Deming منهج الرقابة الإحصائية للجودة لليابان، حيث شكلت طفرة خلال الخمسينات من القرن العشرين، وأدت إلى تحقيق وفرة اقتصادية في كلف السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية مثل العينات، وعينات القبول، وخرائط السيطرة على الجودة وغيرها، يرجع الفضل الكبير لهذه الفكرة في النمو الكبير للاقتصاد الياباني وغزوه البلدان الأوروبية و م أ (الطائي، 2008، ص 57).
المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة والسيطرة عليها	يعتبر آرموند فيجنبوم Armand Feigenbaum أول من استخدم مصطلح السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالاته عام 1956. (الطائي وقداة، 2008، ص 57)، بحيث ارتقى هذا المفهوم من فكرة البحث والتفتيش على الجودة إلى صناعتها (جوادي، 2009، ص 167)، وهذا من خلال رقابة شاملة على كافة مراحل الإنتاج، من مرحلة التصميم إلى وصول المنتج للمستهلك النهائي.
المرحلة السادسة: الجودة الإستراتيجية	ظهر هذا المفهوم ما بين 1970 و 1980 م، حيث يعبر عن العملية المستمرة التي تديرها الإدارة العليا وتظم أهداف طويلة للجودة (طنطاوي عبد أحمد علي، 2016، ص 162)، بالإضافة أن الجودة هي مسؤولية الجميع وفي كل أوجه عملها.
المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة	تقوم فكر إدارة الجودة الشاملة على فلسفات ومبادئ المراحل السابقة، وهذا من خلال بلورتها في كل متكامل منسجم وفعال وظهر هذا المفهوم في ثمانينيات القرن 20، ومزال مستمر ليومنا هذا، بحيث أصبحت أسلوب حياة المنظمة، تطبق فلسفتها في كل أجزاء المنظمة وعلى جميع الأفراد وفي كل العمليات.

المصدر: من إعداد الباحث.

إن المراحل سابقة الذكر، لا تعني جمود في تطور فكر الجودة، فإن صح القول أن المراحل السابقة تعتبر تطور طولي لفكر الجودة فيما يخص منظمات القطاع الصناعي، إلا أنه مع بداية التسعينات من القرن الماضي، عرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة توسع عرضي على مستوى العديد من القطاعات الخدمية كالصحة، التعليم وغيرها، أما مع بداية الألفية الثالثة فسيشهد البدايات الحقيقية لأنماط جديدة من الجودة في مقدمتها جودة المعرفة وجودة الأصول اللاملموسة (Intangibl Assets) وجودة رأس المال البشري. (نجم، 2010، ص 21).

(II) رواد الجودة الشاملة

هناك عدد من العلماء البارزين الذين كان لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عجلة تطوير مفاهيم الجودة الشاملة، ويطلق عليهم رواد إدارة الجودة الشاملة ومنهم:

1. ادوارد ديمينج Edward Dwming

أبو إدارة الجودة الشاملة، وهو مستشار أمريكي كان يعمل في وظيفة إحصائي خلال فترة الأربعينيات من القرن الماضي، وله إسهامات واضحة في مجال الإحصاء، فهو صاحب التوزيع العدد الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية. (الزهراني، 2004، ص 24)

ويعد ديمينج من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، ولذلك تم تقليده عام 1960 وسام الإمبراطور هيرو وهيتو تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية، حيث ركز في دراساته وإصلاحاته على تخفيض الاختلافات. (زين الدين، عبد الفتاح، 1996، ص 26)

2. جوزيف جوران Joseph Joran

وهو احد الذين ساهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية، كما قام هو الآخر بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينيات، حيث كان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة .

ويرى جوران أن الجودة يجب أن تكون على مستويين، هما دور المنشأة في أن تقدم منتج ذو جودة عالية، ودور كل قسم أو إدارة داخل المنشأة في أن تقوم بالعملية الإنتاجية بمستوى جودة مرتفع. (الدرادكة، 2001، ص 48)

3. فليب كروسبي Philip Grosby

ويعتبر هو الآخر من رواد الجودة الشاملة والذي ساهم في تطويرها. ومن أشهر مؤلفاته كتاب Quality is Free. بدأ كروسبي حياته العملية في شركة كروزلي بولاية "إنديانا الأمريكية" في عام 1952 وبعد شغله عدة وظائف أصبح كروسبي مديرا للجودة لمشروع صواريخ "بيرشوخ" في شركة "مارتن مارتيا". ويعتبر هو أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب أو صناعة بلا عيوب. (بن سعيد، 1997، ص 141)

4. أرموند فيجنباوم Armond Figeinbaum

يعد فيجنباوم من الأوائل الذين تمكنوا من وصف مراقبة الجودة لشاملة، حيث عدها نظاما يعمل على تطوير الجودة بالصيانة والتحسين في جميع مجالات المؤسسة، ... كما أسهم فيجنباوم بدور كبير في حركة تحسين الجودة، من خلال فكرته التي تتمحور حول المسؤولية الجماعية للجودة. (أحمد بن عشاوي، 2013، ص 38)

5. كارو إيشيكافا Kauru ishikawa

صدر إيشيكافا كتابا سماه "مرشد السيطرة على الجودة" وينسب إليه مفهوم حلقات الجودة، كما اقترح أيضا مخططات أو تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور. ويرى إيشيكافا انه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية عند عدد محدود من طاقم الإدارة فإن كل المديرين اليابانيين مسئولين عن الجودة وملتزمون بها. كما أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم المهني، وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم. (بن عيشاوي، 2013، ص 39)

III أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسند إدارة الجودة بريقها وجاذبيتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، " وحدد ريتشارد فرمان R.Ferman (مدحت محمد أبو النصر، 2015، ص 56) أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

1. تصميم المنتجات - خدمة أو صناعية...- بناء على الاحتياجات المستمدة من السوق.
2. وضع مقياس للأداء والمحاولة للوصول إلى أعلى درجاته في كل مجالات العمل.
3. وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
4. عمل مراجعة مستمر للعمليات، وتطويرها باستمرار، بغرض تجنب الهدر في الموارد.
5. وضع إستراتيجية للمنافسة والتميز.

في حين نجد أنه يجمع الكثير من المهتمين بالجودة الشاملة، أن أهداف الجودة الشاملة تنحصر في

ثلاث أبعاد رئيسية (جوادي، 2009، ص 180) هي:

- (1) **خفض التكاليف:** ويتعلق هنا الأمر بتقليل الضائع والمهدور من الموارد قدر الإمكان، لأن فاعلية المنظمة تتجلى في درجة الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة.
- (2) **خفض الوقت:** يعتر عامل الزمن عامل حاسم في البقاء والمنافسة لكل منظمة، ومن هنا جاءت فلسفة الجودة الشاملة لتسريع الإجراءات اللازمة للمختلف المهام والأنشطة.
- (3) **تحقيق الجودة في كل مكونات المنظمة:** وتُستمد الجود المراد بلوغها، من خلال توقعات الزبائن الداخليين والخارجيين.

(IV) مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتخصر أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1.V التركيز على العميل

لا يقتصر العميل في مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المستفيدين من خدمات المنظمة، ولكن يمتد ليشمل العاملين داخل المنظمة باعتبارهم عنصرا هاما حيويا من عناصر مجموعة العملاء، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب ان تنطلق منها طموحات المنظمة في المستقبل (بن سعيد، 1997، ص91). والاهتمام بالعملاء الخارجين يعني تزويدهم بخدمات أو منتجات تشبع رغباتهم وتفي باحتياجاتهم وبأسعار منافسة ، أما الاهتمام بالعملاء الداخليين (العاملين) فيعني تطوير أدائهم لتحقيق الجودة المطلوبة.

2.V التحسين والتطوير الشامل المستمر

تنطلق فكرة التحسين المستمر من مبدأ أن كل شيء قابل لتطوير والتحسين بصفة مستمرة، وهذا لا يقتصر على المنتجات فقط، بل يشمل المؤسسة وكل ما يتصل بها، ويعتبر هذا المبدأ أساسا مهما تميزت به إدارة الجودة الشاملة، عن أنماط التسيير التقليدية (بوحروود

فتيحة، 2015، ص143)، والتحسين المستمر من المطالب الأساسية لتحقيق الجودة، ويرتكز على ثلاث قواعد مهمة هي:

- التركيز على العميل (المستفيد).
- فهم العملية.
- الالتزام بالجودة.

حيث يجب الحرص على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة باستمرار بهدف إرضاء العميل، فضلا عن تحسين إجراءات العمل ذاتها، بما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة ككل وفي باحتياجات العملاء من الخدمات التي تتغير بمرور الوقت لتقابل التطورات العصرية المتسارعة في البيئة المحيطة. (أيمن مصطفى عرقوس، 1993، ص 510)

3.V التعاون الجماعي بدل المنافسة

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلا من المنافسة بينهم ، ويعتبر هذا المبدأ، أحد العوامل التي ساعدت في نجاح وانتشار فكر الجودة الشاملة، في المؤسسات اليابانية، من خلال إستخدام أسلوب حلقات الجودة لإيشكاوا **Ishikaw** (بن عيشاوي، 2013، ص 79).

4.V الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة، وهذا برفع كفايته من خلال تدريبيه وتحفيزه، ومشاركته في اتخاذ القرار، والإفصاح عن المشاكل واقتراح الحلول، ما يؤدي إلى تفعيل دور الأفراد العاملين بطريقة تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة. (جباري فادية، 2011، ص 32)

5.V الوقاية بدل التفتيش :

تعد الجودة في فلسفة الجودة الشاملة هي ثمرة العملية الوقائية، وليست العملية التفتيشية، ففي الفكر الإداري الكلاسيكي تأتي عملية الرقابة على الجودة في المرحلة الختامية للإنتاج أو تقديم الخدمات (ميرفت محمد راضي، 2006، ص 61)، بينما فكر الجودة الشاملة فتستند لمبدأ الوقاية المستمرة من الوقوع في الأخطاء، عبر تعزيز مبدأ الرقابة الفردية وتطويرها، وبذلك نضمن عدم استنزاف الموارد وتخفيض التكلفة.

6.V المشاركة الكاملة:

العمل في جماعات لتنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية، حيث نادار ما يقوم الموظف بمفرده بعمل المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بما يخدم العميل (عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسنين، 2003، ص 71)، المشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه، لذلك عني الإسلام بها كوسيلة فعالة لزيادة التآلف والتقارب بين المسلمين وقائدهم، كما كان رسول الله عليه الصلوات والسلام يحفز أصحابه بالقدوة والمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات الحربية وغيرها، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الايجابي في تسير أمور المنظمة.

7.V اتخاذ القرار بناء على الحقائق:

تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات الإحصائية الدعامة الأساسية التي تبنى عليها القرارات، وتمتاز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ببناء قراراتها على حقائق وبيانات صحيحة، وهذا لاعتمادها على أدوات إحصائية متعددة تتضمن المدرجات التكرارية وخريطة بارتيو والخرائط الإنسانية وخرائط ايشيكاوا وخريطة الانتشار ودائرة شوهارت

وغيرها من الأدوات العلمية التي تساعد ليس فقط في اتخاذ قرارات روتينية، وإنما في وضع سياسات واستراتيجيات للمنشأة. (بن سعيد، 1997، ص 99).

(V) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الرئيسية لتحسين أداء المنظمات الخدمية وتقديم الجودة العالية، التي تتناسب ومتطلبا الزبون (المتعامل)، ويمن تلخيص أهم الفوائد بالآتي:

1. انخفاض شكاوى الزبائن (المتعاملين) من جودة الخدمة المقدمة لهم .
2. تبني نمط إداري فعال مع العاملين ومع زبائن المنظمة.
3. خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء.
4. زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين، ومن ثم أداء المنظمة.
5. تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات ايجابية لديهم اتجاه المنظمة.
6. تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المنظمة ووحداتها التنظيمية.
7. تساعد المنظمة على التعرف على أدائها مقارنة بأداء المنظمات المماثلة الأخرى.
8. تساعد المنظمة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والجهد والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها.
9. تساعد العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في جميع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة لها. (نايف علوان، 2006، ص 187)

VI متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرامج في المؤسسة (المنظمة) التي تساعد في إعداد العاملين لتقبل والتأقلم مع النظام الجديد، وهذه المتطلبات كالاتي:

1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

وهذا راجع إلى أن ثقافة الجودة الشاملة تختلف اختلاف جذري عن الفلسفة الإدارية القديمة، وبالتالي يتطلب توفير البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديدة.

2. نشر وترويج البرامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بها .

3. التعليم والتدريب:

لكي يتم التطبيق الصحيح والسليم لإدارة الجودة الشاملة فانه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه.

إنّ الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب ان يكون موجه لجميع فئات ومستويات الإدارة ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها.

4. الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف منه تدعيم خبرات المؤسسة ومساعدتها في حل مختلف مشاكلها.

5. التشجيع والحفز:

إن تقدير الأفراد وتحفيزهم سيؤدي إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراره.

6. الإشراف والمتابعة:

تعتبر عملية الإشراف من ضروريات تطبيق الجودة، وهذا من خلال متابعة أي انحراف في العمل وتصحيح الأخطاء.

(VII) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق أي أفكار جديد في الغالب ما يجد العديد من المعوقات التي تعترضه، وفكر إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئه في كثير من الأحيان تعترضه جملة من العراقيل، حيث حاول إدور ديمينج 1986 Edwards Deming رصد بعضها في كتابه الخروج من الأزمة Out of the Crisis كتالي: (أبو النصر، 2015، ص 58)

- (1) البحث عن الحل السهل والسريع.
- (2) الاعتقاد بأن حل المشكلات يؤدي التطوير والتحسين.
- (3) الاعتقاد بأن الميكنة - استخدام الآلات والبرامج التكنولوجية- تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- (4) الاعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة.
- (5) الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا.
- (6) عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.

- (7) الاعتماد على معايير ومقاييس قديمة لقبول السلع والخدمات.
 - (8) الاعتماد فقط على قسم وحدة الجودة في حل مشكلات الجودة.
 - (9) إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة، حتى نبرئ أنفسنا.
 - (10) بدايات خاطئة ومزيفة ليست مبنية عن قناعات راسخة.
 - (11) التعامل مع الجودة على أنها برنامج وليست وسيلة لتطوير والتحسين المستمر.
 - (12) عقدة الوسائل الإلكترونية، و الاعتقاد بأنها المفتاح السحري لتحقيق الجودة.
 - (13) الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير والمقاييس والجدول يكفي.
 - (14) الاعتقاد بأن تبني مفهوم **عدم الخطأ** كافي لنجاح فكر الجودة.
 - (15) الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا ينبغي أن يفهم كل تفاصيل عملنا.
- مما يسبق يتضح أن جل المعوقات تنحصر في اعتقادات خاطئة تتمحور حول فهم جزئي لأحد ركائز الجودة، وأن تطبيق أحدها أو بعضها يكفي لتحقيق الجودة الشاملة.

ثالثاً: جودة البرامج

(I) مفهوم جودة التدريب:

هو تقديم تدريب يحقق للمتدرب الوصول إلى درجة من الامتياز أو الاستحقاق في إتقان

المهارات المطلوبة في العمل.

(II) أهمية الجودة في التدريب:

الجودة الشاملة في التدريب مستمدة من تطبيق مبادئ الجودة في الإدارة، كما أن تطبيق

الجودة الشاملة في التدريب بالشكل السليم من أهم الخصائص التي تميز القائد الإداري والإدارة

الحديثة...، ومن هنا فإنه من الضروري إتاحة الفرصة الكاملة لمديري التدريب ، والمشرفين لإبداء

آرائهم وأفكارهم وخبراتهم للمشاركة الفعالة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالعمل وتطويره،

ويكون ذلك بعد الإطلاع على المشاكل التي تعترض عملية تطبيق الجودة الشاملة في التدريب، ويكون

كذلك من خلال إتاحة كل من له علاقة بعملية التدريب بإبداء آرائهم واقتراحاتهم لوضع تصور عام

يتلاءم مع الجميع ويحقق أقصى درجات الرضا لدى المتدربين، وبالتالي تتحقق المشاركة الفاعلة لجميع

أطراف عملية التدريب وتحقيق التحسينات والتعديلات الإيجابية التي تعكس جودة التدريب. (سالي،

كما أن تطبيق الجودة الشاملة في عملية التدريب يخرجها من النمط الروتيني، الذي يتعلق بإجراءات إدارية فقط، ليصبح وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية هامة تأهلها لتكون في الريادة، وتطبيق معايير الجودة في التدريب له مجموعة من الفوائد نوردتها فيما يلي. (ياسر مصطفى مهلهل، 2011، ص 11)

1. تطبيق نظام الجودة في التدريب يمنح للمؤسسة الإحترام والتقدير المحلي والعالمي.
2. التحسين المستمر لأداء المدربين وتأهيلهم للحصول على شهادات الاعتماد للجودة.
3. انخفاض تكاليف التدريب نظرا لانعدام تقريبي للخطأ.
4. زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين.
5. إيجاد بيئة تدريبية رسالتها التطوير المستمر.
6. وضع إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
7. زيادة حدة المنافسة من خلال جعل التدريب ميزة تنافسية.
8. العمل على تأهيل المتدربين وفق ميولهم وحاجاتهم وبما يحقق رضاهم ويرفع ولاءهم وروحهم المعنوية، مما يكسبهم حب العمل في نفوسهم.
9. تدريب المتدربين على الاقتصاد والإتقان، مما يحق تقليل الهدر، وزيادة في نوعية العمل.

(III) علاقة عملية التدريب الإداري وإدارة الجودة الشاملة:

العلاقة الموجودة بين التدريب الإداري وإدارة الجودة الشاملة علاقة تكاملية متداخلة في جوانب متعددة، وتتجلى هذه العلاقة في الأهداف التي تسعى لها كل من العملية التدريبية وإدارة الجودة الشاملة، وفي ما يلي بيان تلك العلاقة:

1. نقطة البداية وإدارة التدريب والجودة الشاملة هو العميل لأن إدارة الجودة الشاملة نقطة انطلاقها ونهايتها هي تحديد العميل المطلوب كسب رضاه، والوقوف على حاجاته لسعي لتلبيتها، والأمر نفسه بالنسبة للتدريب الإداري حيث نقطة بداية البرامج التدريبية تبدأ بتحديد احتياجات الفرد، وبالتالي نقطة بداية التدريب هو البحث عن الفرد المتدرب، وتنتهي عند تزويده بما يحتاجه.
2. كلا مفهومي التدريب والجودة يركزان على إرضاء العميل وإشباع حاجاته النوعية، فإدارة الجودة الشاملة شعارها الأساسي هو تحقيق رضا المستفيد، وكذلك التدريب هدفه الرئيس هو تحقيق إشباع الحاجات التدريبية للمتدرب.
3. كل من مفهوم الجودة والتدريب أصبح أحد الركائز الأساسية التي تشكل الفكر الإداري الحديث، حيث يعد المنبع الأساسي الذي يشكل ثقافة المؤسسات الحديثة والمتطورة، ويأتي ذلك من القيمة المضافة التي تجنيها المؤسسة من تبني فكر الجودة والتدريب، فالجودة تسعى لتعظيم الأرباح من خلال خفض الهدر في كل الموارد، وتحقيق أفضل المخرجات التي تمنح لمؤسسة الميزة التنافسية، التدريب بدوره له عائد معتبر يتمثل في تحسين كفايات الفرد العامل، الذي هو عصب المؤسسات وهو محركها. (العزاوي، 2009، ص 211-212).
4. التدريب الإداري أحد الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بحيث انه ليتحقق مبدأ التحسين المستمر لا بد أن يكون هناك تدريب مستمر.

(IV) مبادئ تفعيل نظام التدريب وفق معايير إدارة الجودة الشاملة:

أورد كل من الشعبان والأبعج (2014) مجموعة من المبادئ التي تساعد في تفعيل التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة، وفي ما يلي تلك المبادئ: (محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، 2014، ص 223-224)

1. التعرف على المتدرب (العميل الأساسي) من خلال تحديد احتياجاته بدقة وإشراكه في ذلك، و التعاون مع مختصين في التدريب، أو من خلال طرق أخرى، لذا نجد أن من بين أسباب قصور التدريب وانحسار تأثيره يكمن في عدم مشاركة المتدرب في التعبير عن احتياجاته.
2. ضرورة إشراك جميع أطراف عملية التدريب من متدربين ومدربين ومشرفين والرؤساء في عملية إعداد البرامج التدريبية، لأنه عند جمع أكبر قدر من المعلومات، يمكن تحقيق أفضل النتائج التدريبية.
3. التركيز على المتدرب (العميل) باعتباره هو نقطة ارتكاز عملية التدريب إذ له دور ثلاثي الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات، مشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، وملتق للخدمة التدريبية، وهو أيضا مشارك في فعاليات التدريب بالمناقشة وتقديم الأفكار والخبرة للمتدربين الآخرين.
4. دراسة المناخ الداخلي والخارجي للبيئة التدريبية وتحليله، لتحديد نقاط الضعف والقوة.
5. وضع التدريب ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة.
6. تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل.
7. ترجمة حاجات المتدربين لأهداف تدريبية.
8. تطوير المنتجات التدريبية بشكل مستمر ليتلاءم مع متطلبات العملاء والعمل.
9. تقييم عملية التدريب في جميع مراحلها، من خلال قياس الأداء وتعديله عند الحاجة.

(V) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري:

- قد تعترض عملية تطبيق معايير الجودة في التدريب مجموعة من العراقيل التي تحول دون التطبيق الجيد لتلك المعايير، وفي ما يلي أبرز تلك المعوقات والعراقيل: (معمار، 2008، ص 79)
1. البعد عن التخطيط الإستراتيجي للتدريب، والاكتفاء بالتخطيط القصير الأجل، والتركيز فقط على مدخلات العملية التدريبية أكثر من المخرجات.
 2. المركزية البحتة التي تستأثر بالقرارات لوحدها، وتغيب أطراف عملية التدريب المختلفين.
 3. غياب ربط التدريب مع نظام الجودة الشاملة.
 4. قلة النماذج المثالية التي يمكن الاسترشاد بها، عند تطبيق الجودة الشاملة.
 5. عدم وجود مبادئ وأسس يستند عليها لقياس مخرجات التدريب.
 6. البدء في تطبيق الجودة دون تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعجل النتائج.
 7. قلة إلتزام القادة والمرؤوسين بتطبيق الجودة الشاملة.
 8. التسرع في حل المشكلات المتراكمة، دون الدراسة المتأنية التي تساعد في علاج أصل المشكل.
 9. القراءات الإحصائية الخاطئة، أو استخدام أساليب إحصائية غير مناسبة عند جمع المعلومات والبيانات.

(VI) المواصفات الدولية ISO 10015 في مجال التدريب وأهميتها:

قبل التطرق إلى هذه المواصفات، وجب التعريف على مفهوم الإيزو ISO*¹ في الإدارة:

" أنها جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤوليتها وكيفية تطبيقاتها، من خلال تخطيط وضبط وضمان وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة" (بهجة راضي، هشام يوسف العربي، 2015، ص 150)، حيث تقوم بعض المنظمات بمنح شهادات المطابقة للمعايير المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للتقييس ISO، ويوجد ثلاث أنواع لشهادات المطابقة هي:

1. مطابقة الأفراد: وتهدف إلى الاعتراف بالكفاءة المهنية لفرد ما في أدائه لعمله وفقا

لمعايير محددة سلفا.

2. مطابقة المنظمات: وتهد إلى إثبات أن المنظمات تطبق نظام جودة مطابقا لمواصفات

مرجعية إيزو 9000.

3. مطابقة السلع والخدمات: وتهدف إلى إثبات أن السلعة أو الخدمة مطابقة لمواصفات

أو مقاييس محددة سلفا وخاضعا لمراقبة صارمة مستمرة بشكل دوري. (راضي،

العربي، 2015، ص 152)

¹ ISO*: هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " Equal " " متساوي". (<https://www.abahe.co.uk>)

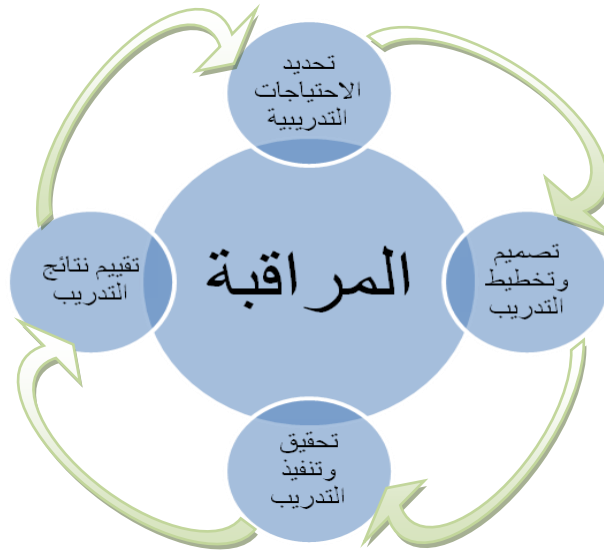
(VII) تعريف المواصفة الدولية ISO 10015:

هي مواصفات تأكيد الجودة للتعليم والتدريب وتعتبر مواصفة فنية منفصلة، لمساعدة المنظمات على التحكم وإدارة برامج وأنظمة التدريب وأداة للإدارة الإستراتيجية لتطوير الموارد البشرية. وهي تغطي جميع الأمور المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين استراتيجيات وأنظمة التدريب (العزاوي، 2009، ص 221).

(VIII) متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015:

أصدرت المنظمة العالمية للمقاس ISO مواصفة عالمية تتعلق بأنظمة إدارة الجودة في التدريب والذي يشمل عدد من الإرشادات التي تلتزم بها المنظمات التي ترغب في التوافق مع متطلبات المواصفة التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية 10015 لابد من تتبع الإجراءات والمراحل الموضحة في الجدول التالي: (زياد عمر الحيدري، 2015، ص 7)

ويمكن إيجاز الموصفات السابقة وفق المخطط التالي:



المصدر: عاملة محسن أحمد ناجي ، رغد يوسف كبرو: انعكاسات تحديد الاحتياجات التدريبية وفق

المواصفة 10015iso على أداء الموارد البشرية بحث منشور ([http:// ungciraq.net](http://ungciraq.net))

جدول رقم (06) يوضح مواصفات البرامج التدريبية في ظل متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015

متطلبات تنفيذ البند	بند المواصفة
<p>يمكن لعلمية التدريب المنهجي والمخطط لها تحسين قدرة المنشأة وتحقيق أهداف الجودة لاختيار وتنفيذ التدريب وسد الفجوات، وينبغي للمنشأة رصد المراحل التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ تحديد الاحتياجات التدريبية. ➤ تصميم وتخطيط التدريب. ➤ توفير التدريب. ➤ تقييم نتائج التدريب. 	<p>التدريب عمر بأربعة مراحل</p>
<p>ينبغي على المنشأة تحليل الاحتياجات التدريبية عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ تحديد احتياجات المنشأة، لضمان توجيه التدريب وتلبية الاحتياج. ➤ تحديد وتحليل متطلبات الكفاءة: بتقييم كفاءة الموظفين لأداء المهام ووضع الخطط لإغلاق الثغرات. ➤ مراجعة الاختصاصات: ينبغي إجراء مراجعة منظمة للوثائق التي تدل على الكفاءات المطلوبة لكل عملية. ➤ تحديد فروق الكفاءات: مقارنة بين الكفاءات المطلوبة والحالية. ➤ تحديد الحلول لسد ثغرات الكفاءة: مثل إعادة تصميم العمليات وتحسين الموارد. ➤ تحديد المواصفات الخاصة للاحتياجات التدريبية: ينبغي عند اختيار التدريب كحل لإغلاق ثغرات الكفاءة أن تحدد الاحتياجات وتوثق. 	<p>تحديد الاحتياجات التدريبية</p>
<p>يجب أن تتوفر مرحلة التصميم والتخطيط أساساً لمواصفات خطة التدريب عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ تحديد المعوقات ووضعها بقوائم. ➤ توفير وجودلة المتطلبات. ➤ سرد أساليب التدريب المحتملة لتلبية الاحتياجات. ➤ وضع خطة التدريب. ➤ اختيار المدرب سواء داخلي أو خارجي 	<p>تصميم وتخطيط التدريب</p>
<p>دعم وتسهيل العملية التدريبية مع مراقبة الجودة عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ الدعم قبل التدريب بتوفير المعلومات الضرورية للمدرب والمتدرب. ➤ الدعم أثناء التدريب: بتوفير كافة الاحتياجات لكل من المدرب والمتدرب. ➤ الدعم بعد التدريب من التغذية الراجعة واستطلاع آراء المتدربين والمدربين 	<p>توفير التدريب</p>
<p>الغرض من التقييم هو التأكد من الأهداف التنظيمية التدريبية قد تحققت وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات وإعداد تقارير التقييم.</p>	<p>تقييم نتائج التدريب</p>
<p>الغرض من هذه المراقبة هو ضمان أن تكون العملية التدريبية جزء من نظام الجودة في المنظمة ببناء سجلات يمكن مراجعتها وتقييمها.</p>	<p>مراقبة وتحسين عملية التدريب</p>

المصدر: زياد عمر الحيدري (2015) بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى العربي الأول: معايير الجودة والتميز في

المؤسسات العربية أيام 9-10 /08/ 2015 .

خلاصة الفصل:

الفصل الثالث من الدراسة يمكن أن نعتبره مقسم لثلاث أجزاء، الجزء الأول منه تناول البرامج التدريبية من خلال تركيزنا على المراحل التي تمر بها عملية بنائها، ثم بينا العوامل التي يمكن أن تؤثر في عملية بنائها، لنختم الجزء الأول بذكر المعوقات التي تعترض البرامج التدريبية.

في الجزء الثاني من الفصل تناولنا موضوع إدارة الجودة الشاملة، مبتدئين بإحاطة حول مفاهيمها ثم سرد تاريخي لنشاتها مع باين ابرز روادها، لننتقل بعدها لإيضاح أهداف إدارة الجودة الشاملة، والمبادئ التي تقوم عليها، ثم بينا متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لنختم الجزء الثاني بالمعوقات التي يمكن أن تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجزء الثالث من الفصل كان عبارة عن حلقة وصل بين الجزأين الأولين، حيث بينا فيه مفهوم جودة التدريب والأهمية التي يكتسبها، لنتطرق بعد ذلك لعلاقة عملية التدريب بالجودة الشاملة، وبيننا مبادئ تفعيل البرامج التدريبية وفق معايير الجودة الشاملة، لنختم الفصل بالتعريف لمواصفة الإيزو المتعلقة بالتدريب (ISO 10015)، ومتطلبات تطبيقها على البرامج التدريبية.

الكتاب الطيب

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- المنهج المتبع
- مجتمع وعينة الدراسة
- الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
- مراحل بناء أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة
- ثبات أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية
- المجال الزمني والمكاني للدراسة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد إجراءات الدراسة هي أساس الدراسة ككل وهي المحدد الرئيسي لمدى صحة النتائج ومصادقتها، وأول تلك الإجراءات تحديد منهج الدراسة، وهو السبيل العلمي الذي يحدد باقي إجراءات الدراسة ومن بين تلك الإجراءات تحديد العينة ، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد تتوفر فيهم مجموعة من الشروط تتعلق بمتغيرات الدراسة، ويتطلب من الباحث تحديد العينة بدقة وبما يتوافق مع أهداف الدراسة، ومن بين الإجراءات الهامة في الدراسة الواجب على الباحث التركيز عليها وهي أدوات الدراسة، وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل العلمية الواجب توفر فيها معايير سكومترية جيدة بغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة، ونحن من خلال هذا الفصل سنوضح أبرز إجراءات الدراسة الحالية.

الدراسة الاستطلاعية:

تم القيام بالدراسة الاستطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهذا بغرض الوقوف على الإجراءات اللازم أخذها عند تطبيق الدراسة الميدانية ، حيث أن أبرز ما تم استخلاصه من الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- ضبط الخصائص الوظيفية الواجب توفرها في عينة الدراسة .
- تعديل بعض عبارات أداة الدراسة.
- الوقوف على بعض الصعوبات وهذا بغرض تذليلها عند القيام بالدراسة الميدانية.

(I) منهج الدراسة

بما أننا بصدد التعرف على درجة مساهمة البرامج التدريبية الموجهة للعاملين في الإدارات الرياضية، ودرجة استجابة البرامج التدريبية لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال آراء العاملين في هذه الإدارات الرياضية الجزائرية، ارتأينا استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهذا النوع من الدراسات، ويقوم هذا المنهج على جمع المعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة (ماثيو جيدير، ص 100)، والدراسة الحالية تدخل ضمن البحوث المسحية (مسح العينات)، ويقوم هذا النوع من البحوث على الحصول على المعلومات بشكل مباشر من المشاركين في البحث عن طريق مجموعة من الأسئلة، وقد توجه هذه الأسئلة بشكل شفوي في (المقابلة)، أو من خلال عبارات وأسئلة مكتوبة (استبيان)... والبحاث المسحية ليست مجرد أسئلة، بل هي تتطلب تحديد

دقيق للهدف الأسئلة الموجهة للمبحوثين، مما يتطلب وقت وجهد كافيين لتخريج الاستبيان في صورة سليمة (رجاء محمود أبوعلام، 2011، ص 259-260)، كما يمكننا تصنيف الدراسة الحالية ضمن بحوث التقويم، التي تساعد الحكم على قيمة البرامج... ومخرجاتها، وإجراءاتها، وأهدافها (أبو علام، 2011، ص 352).

(II) مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قدرت بـ 210 عامل من بعض الإدارات والمتمثلة في " وزارة الشباب والرياضة - بعض الاتحادات الرياضية، و مديرتي الشباب والرياضة بالمسيلة وسوق أهراس"، والجدول رقم (16) يوضح توزيع العينة على الإدارات السابقة الذكر.

(III) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

أ- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (07):

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
53.3	56	ذكور
46.7	49	إناث
%100	105	المجموع

تحليل الجدول رقم (07):

من خلال نتائج الجدول رقم(07) يلاحظ أن عينة الدراسة فيها إرتفاع طفيف في نسبة الذكور حيث بلغت نسبة 53.3% على حساب نسبة الإناث التي بلغت 47.7%. وعليه يمكن القول إن العنصر النسوي أصبح يشكل عدد معتبر في الإدارة الرياضية، ويمكن أن نرجع ذلك لانفتاح المجتمع الجزائري في قضية عمل المرأة من عدمه.

ب- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي:

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى العلمي
00	00	ابتدائي
2.9	03	متوسط
35.2	37	ثانوي
43.8	46	جامعي
18.1	19	دراسات عليا
%100	105	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم 08

الجدول أعلاه يمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، بحيث أن نسبة الأعلى في عينة الدراسة

كانت من لهم مستوى جامعي بنسبة 43.8%، يلهم من لهم مستوى ثانوي بنسبة 35.2%، في حين

كان عدد الحاصلين على دراسات عليا 19 فردا أي ما نسبته 18.1%، بينما من يحملون شهادة تعليم

متوسط فنسبتهم قدرت بـ 2.9% أي بعدد 3 أفراد، في حين لم يوجد من لهم مستوى ابتدائي. ويرجع

توزيع النسب السابقة على حسب متطلبات الوظائف من ناحية المستوى التعليمي.

ت- خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية %	التكرارات	المسمى الوظيفي
27.6	29	إدارة عليا
32.4	34	إدارة وسطى
40.0	42	إدارة تنفيذية
100	105	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (09):

من خلال بيانات الجدول يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يشغلون ضمن الإدارة التنفيذية بنسبة قدرة بـ 40.0%، أن يمكن أن يكون حجم الأعمال كبير، تليها نسبة العاملين في الإدارة الوسطى بنسبة 32.4 % ، في حين كانت نسبة من يشغلون ضمن الإدارة العليا 27.6 %.

ث- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (10):

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

النسبة المئوية %	التكرارات	سنوات الخبرة
31.4 %	33	أقل من 6 سنوات
30.5 %	32	من 6 سنوات إلى 12 سنة
18.1 %	19	من 12 سنة إلى 18 سنة
11.4 %	12	من 18 سنة إلى 24 سنة
8.6 %	9	أكبر من 24 سنة
100 %	105	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم 10

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تقارب كبير في نسب من خبرتهم أقل من 6 سنوات ومن لهم خبرة تتراوح بين [6 سنوات، 12 سنة] وتراوحت نسبتهم في المجموع بـ 61.9 %، تلي هذه النسب الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين [12 سنة، 18 سنة] بنسبة 18.1 % وبنفس العدد تقريبا من الأفراد جاء مجموع من خبرتهم تفوق 18 سنة بعدد قدر 20 فرد وبفارق عامل واحد لصالح من لهم خبرة توفيق 18 سنة.

ج- خصائص عينة الدراسة حسب السن:

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
14.3	15	من 18 سنة إلى 30 سنة
47.6	50	من 30 سنة إلى 40 سنة
26.7	28	من 40 سنة إلى 50 سنة
10.5	11	أكبر من 50 سنة
%100	105	المجموع

تحليل الجدول رقم (11):

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن غالبية عينة الدراسة تقع أعمارها ما بين [30 سنة، 40 سنة] بنسبة 47.6 % تلي هذه النسبة من تقع أعمارهم بين [40 سنة ، 50 سنة] بنسبة 26.7 % في حين جاءت نسبة من تتراوح أعمارهم بين [18 سنة ، 30 سنة]، كما بلغت نسبة من تفوق أعمارهم 50 سنة 10.5 %

ج- خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية:

جدول رقم (12):

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية:

النسبة المئوية%	التكرارات	عدد الدورات التكوينية
74.3	78	3 دورات فأقل
22.9	24	من 4 دورات إلى 6 دورات
2.9	3	ما فوق 6 دورات
%100	105	المجموع

تحليل الجدول رقم 12:

يتعين لنا من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول أن الغالبية العظمى لعينة الدراسة ممن لم يتعد عدد الدورات التكوينية التي أجراها 3 دورات بنسبة 74.3 % أي بعدد 78 فرد، في حين كان عدد ممن حصلوا على من 4 إلى 6 دورات تكوينية 24 فرد، بينما لم يتعد العدد 3 أفراد ممن حصلوا على 7 دورات فما فوق.

(IV) مراحل بناء أداة الدراسة

لأجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الملاحظة والمقابلة الاستبيان الاختبارات بأنواعها وما إلى غير ذلك من الأدوات، تعتبر الإستبانة أحد هذه الأنواع ومن بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداما على الرغم من أهمية وقوة الأدوات الأخرى (محمد خليل وآخرون، 2007، ص 283). والاستبيان عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب (فوزي غرايبة وآخرون، 2002، ص 71).

وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، والظروف المتاحة، وجد الباحث بأن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي " الإستبانة"، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة وبالأخص دراسة (محمد بن عبد الله البقمي، 2008)، ودراسة بن عيشي عمار (2009)، التي تم الإطلاع عليها والاستفادة منها، ومجموعة من المراجع المتعلقة بالإدارة، بالإضافة إلى الزيارة الميدانية إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، واللقاء الذي جمعني مع الأمين العام للاتحادية الوطنية للرياضة والعمل.

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول اشتمل على معلومات أولية تتعلق بعينة الدراسة وجاء فيها بيانات تتعلق " السن، الجنس، المنصب الإداري، عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها، الخبرة، المستوى الدراسي،"، أما الجزء الثاني فتكون من 54 عبارة كل عبارة تحتل خمس درجات من حيث الموافقة بشدة والموافقة، والحياد، وغير موافق، وغير موافق بشدة، موزعة على خمسة (5) محاور شكلت مقياس الكفايات الإدارية، أما الجزء الثالث من أداة الدراسة فكان عبارة ثلاثة عشرة عبارة شكلت مقياس جودة البرامج التدريبية، وبنفس الشكل أخذت عبارات الجزء الثالث خيارات موزعة على خمس تقديرات، وفي ما يلي بيان لأسماء المحاور وعدد عباراته. في الجدول

جدول رقم (13) يوضح اسم المحور وعدد عباراته:

المحور	اسم المحور	عدد عبارات المحور
الأول	الكفايات التخطيطية	12
الثاني	الكفايات التنظيمية	12
الثالث	الكفايات الرقابية	10
الرابع	الكفايات الاتصالية	11
الخامس	الكفايات التكنولوجية	09
السادس	تماشي البرامج التدريبية مع معايير إدارة الجودة الشاملة	13

وتبعاً لذلك قمنا بإعداد الدراسة الحالية لتتناسب مع أهدافها وفروضها، وقد مر تصميم الأداة بالمراحل الآتية:

1 الإطلاع على أدبيات التدريب الإداري والبرامج التدريبية والكفايات الإدارية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدريب الإداري والكفايات الإدارية، والدراسات المتعلقة بجودة البرامج التدريبية وإدارة الجودة الشاملة.

2 تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الدراسة.

3 جمع وتحديد فقرات الاستبيان.

4 صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5 إعداد الاستبيان في صورته الأولية -أنظر الملحق رقم (01) -

وسوف يستخدم الباحث مقياس لكرت الخماسي لتقدير درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان وكانت التقديرات-الدرجات-كما في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يوضح تقدير الإجابة ودرجتها

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خمس درجات	أربع درجات	ثلاث درجات	درجتين	درجة واحدة

بما أن إستجابات الأفراد تقع ضمن خمسة خيارات فإنها تدخل القيم (الأوزان) ضمن عدد من الدرجات كما في الجدول أعلاه، حيث يتم حساب المتوسط المرجح ثم يحد الاتجاه (أو المجال) لمجموعة من الأفراد حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

جدول رقم (15): يوضح إسم المجال وقيمه الممكنة.

إسم المجال	المتوسط المرجح (القيم الممكنة)
عدم الموافقة بشدة	من 1 إلى 1.79
عدم الموافقة	من 1.80 إلى 2.59
الموافقة نوعا ما	من 2.60 إلى 3.39
الموافقة	من 3.40 إلى 4.19
الموافقة بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: (عز عبد الفتاح 2008: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ص 541)

(V) صدق الأداة:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكم لها، وبناء على ذلك نم عرض الأداة في صورتها الأولية أساتذة محكمين عددهم (07) أستاذًا حسب الاختصاص والملحق رقم (03) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين، حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة ومدى وملاءمتها وارتباطها بمحاور الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، وفي ضوء ذلك تم الآتي:

- ❖ حذف بعض العبارات.
- ❖ تغيير بعض العبارات.
- ❖ اقتراح بعض العبارات.

وذلك لتتلاءم الإستبانة مع واقع وخصوصية الظروف التي تميز البرامج التدريبية في الإدارات الرياضية الجزائرية، ويمكن ملاحظة التعديلات التي تمت على الإستبانة من خلال الرجوع إلى الاستبيان في صورته النهائية " الملحق رقم(02)", والجدول رقم (16) يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمستردة غير مستردة والملغاة وكاملة البيانات.

الجدول رقم (16):

يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمستردة وغير مستردة والملغاة وكاملة البيانات.

مكان التوزيع	الإستبانات	الموزعة	غير المستردة	المستردة	الملغاة	كامل البيانات
وزارة الشباب والرياضة " إدارة عليا"	75	32	43	14	29	
بعض الاتحادات الرياضية الوطنية " إدارة وسطي"	40	0	40	6	34	
مديرية الشباب والرياضة " بالمسيلة، وسوق أهراس " إدارة وسطي"	95	17	78	36	42	
المجموع	210	49	161	56	105	

(VI) صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون " Person" بين درجات كل محور من محاور أداة الدراسة، وكذلك بين كل عبارة من عبارات الأداة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (ssps) والجدول التالية توضح ذلك.

جدول رقم (17) يوضح: معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المبعد الأول مع الدرجة الكلية

للمبعد الأول " الكفايات التخطيطية"

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
0.421	وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق	01
0.644	إدراك جميع العناصر الفاعلة في التخطيط	02
0.763	تحديد المتغيرات الأساسية لبناء الخطط	03
0.619	ترتيب الأولويات حسب أهميتها	04
0.536	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل	05
0.668	حصر احتياجات العمل وتحويلها إلى أهداف	06
0.790	تحديد البدائل العلمية في عملية التخطيط	07
0.322	بناء برنامج زمني لأداء المهام	08
0.547	تحويل البيانات الإحصائية إلى معلومات	09
0.852	المواءمة - التوفيق بين المطالب العاجلة والالتزام بتنفيذ الخطة	10
0.667	المشاركة ضمن فريق العمل في وضع الخطط	11
0.688	توقع المشكلات قبل حدوثها.	12
0.672	الدرجة الكلية للمحور	

جدول رقم (18) يوضح: معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات البعد الثاني مع الدرجة الكلية للبعد الثاني "الكفايات التنظيمية"

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
0.835	أداء مهامك الإدارية	13
0.724	احترام مهامك التنظيمية ضمن فريق العمل	14
0.869	الربط بين الأنشطة والمهام التي تقوم بها	15
0.780	أكثر تنظيم في التعامل مع زملاء العمل	16
0.695	خلق روح التعاون والتضامن أثناء العمل	17
0.821	التعرف على حدود سلطتك ومسؤوليتك الوظيفية	18
0.850	تفويض صلاحياتك قدر المستطاع وخصوصا في الحالات الطارئة	19
0.917	التكيف مع التغييرات التنظيمية	20
0.759	تجنب التعارض في تنفيذ العمل	21
0.830	مرونة في التعامل مع اللوائح والقوانين الإدارية	22
0.563	استخدام المهارات والقدرات الخاصة بكل وظيفة	23
0.850	استخدام الموارد المتاحة لتيسير العمل	24
0.941	الدرجة الكلية للمحور	

جدول رقم (19) يوضح:

معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للبعد الثالث "الكفايات الرقابية"

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
0.494	قياس مخرجات العمل	25
0.688	كشف مكان الخلل في مهامك وأنشطتك	26
0.793	تصويب أخطاء العمل وتصحيحها	27
0.709	التأكد من تحقق الأهداف المسطرة	28
0.535	تقييم درجة الالتزام بخطة لعمل	29
0.768	ملاحظة مختلف العوامل التي من شأنها التأثير على الأهداف	30
0.703	توفير المعلومات والبيانات حول سير الأنشطة والمهام	31
0.690	متابعة أداء العاملين الذين هم تحت إشرافك	32
0.758	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المفترض	33
0.717	معرفة درجة الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات لدى العاملين	34
0.793	الدرجة الكلية للمحور	

جدول رقم (20) يوضح:

عامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية للبعد " الكفايات الاتصالية "

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
0.556	التحكم في الانفعالات أثناء عملية التواصل مع الآخرين	35
0.781	الاستماع باهتمام وبدون مقاطعة	36
0.670	لحديث بوضوح -طلاقة-	37
0.935	نقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح	38
0.536	الاحتفاظ بالآراء عند مخالفتها للآخرين وتجنب الجدل	39
0.811	إيصال توجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين بكل وضوح	40
0.749	إدراك وتحليل ردود الفعل مع كل من المتعاملين والرؤساء	41
0.714	إتاحة المجال للعاملين لتعبير عن آرائهم	42
0.856	استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات	43
0.831	إحداث بيئة تساعد على الاتصال بمرونة بين العاملين	44
0.812	حل الخلافات بشكل ودي	45
0.740	الدرجة الكلية للمحور	

جدول رقم (21) يوضح: معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات البعد الخامس مع الدرجة الكلية

للبعد الخامس " الكفايات التكنولوجية ".

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
0.521	امتلاك مهارات التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة	46
0.762	امتلاك ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة	47
0.820	الاستعانة بشبكة المعلومات في العمليات الإدارية	48
0.835	تفعيل آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا المتاحة	49
0.939	استخدام تكنولوجيا الاتصال في مختلف العمليات الإدارية	50
0.793	توظيف البرامج الإلكترونية التي تساعد في تسريع الأعمال	51
0.932	الاتصال الشبكي مع مختلف الأقسام والمنظمات لتسهيل الإجراءات الإدارية	52
0.897	القدرة على تحليل قواعد البيانات المختلفة	53
0.783	القدرة على التعامل مع مختلف أنواع برامج "office" Word /Excel	54
0.771	الدرجة الكلية للمحور	

جدول رقم (22) يوضح:

معامل إرتباط درجة كل عبارة من عبارات البعد السادس مع الدرجة الكلية للبعد السادس " تماش

البرامج التدريبية مع معايير إدارة الجودة الشاملة"

معامل الإرتباط	العبارة	رقم العبارة
0.783	البرامج التدريبية تدخل ضمن إستراتيجية المنظمة	55
0.726	البرامج التدريبية تكون معلنة ومتاحة للجميع	56
0.865	أهداف البرامج التدريبية تكون محددة ومعروفة سلفا	57
0.811	تدرك الإدارة العليا لأهمية البرامج التدريبية	58
0.896	يتم التنسيق بين الإدارة والجهة المسؤولة عن التدريب	59
0.706	يتم حصر احتياجاتكم التدريبية	60
0.768	تخضع البرامج التدريبية لعملية التقييم المستمر لكشف جوانب القصور	61
0.857	توجد عملية متابعة لمعرفة درجة تحقيق البرامج لأهدافها المسطرة	62
0.852	يلتزم المدربون بسد حاجاتكم التدريبية	63
0.746	يتم إشراككم في التنسيق والإعداد للبرامج التدريبية	64
0.741	يتم قياس الأداء قبل وبعد المشاركة في البرامج التدريبية	65
0.897	محتوى البرامج التدريبية يجعلك تقدر أهمية رضا المستفيد من خدماتك	66
0.773	يتم تحفيزكم للمشاركة في البرامج التدريبية	67
	الدرجة الكلية للمحور	

(VII) ثبات الأداة:

إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (عز عبد الفتاح، ص 560). ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابتاً، فالمقياس الصادق هو مقياس ثابت، لكن العكس ليس صحيحاً (محمد خليل وآخرون، 2007، ص 266)

وقد تم تقدير ثبات الإستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (11) وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية مستعينين ببرنامج (spss) لكلا جزئي الأداة (مقياس الكفايات- ومقياس جودة البرامج)، ونتائج الاختبار موضحة كما يلي:

نتائج ثبات مقياس الكفايات الإدارية

قيم ألفا كروم باخ لجزئي استبيان مقياس الكفايات الإدارية جاءت كما يلي:

- 0.930 للجزء الأول والمكون من 28 عبارة تبدأ بالعبارة رقم 01 إلى غاية العبارة رقم 28.
- 0.929 للجزء الثاني والمكون من 27 عبارة تبدأ من العبارة رقم 29 إلى غاية العبارة رقم 54.
- في حين قدرت قيمة معامل سبارمان براون (spearman brown) بـ 0.894 للأداة ككل، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس. مع العلم أنه تم حساب معامل غيتمان (Guttman) و قدرت قيمته بـ 0.887، إلا أنه تم اعتماد قيمة سبارمان براون وذلك لتقارب الكبير لقيم ألفا كروم باخ لجزئي المقياس.

نتائج ثبات مقياس جودة البرامج

قيم ألفا كروم باخ لجزئي استبيان مقياس جودة البرامج جاءت كما يلي:

- 0.903 للجزء الأول والمكون من سبع (7) عبارات تبدأ بالعبارة رقم 55 إلى غاية العبارة رقم 61
- 0.919 للجزء الثاني والمكون من ست (6) عبارات تبدأ من العبارة رقم 62 إلى غاية العبارة رقم 67، والملاحظ عدم تساوي قيم ألفا كروم لجزئي المقياس، وهو ما يجعلنا اعتماد قيمة معامل غيتمان (

Guttman) والمقدرة بـ 0.944

من كل ما سبق نلاحظ أن قيم الثبات جاءت كلها قيم مرتفعة في كلا مقياسي الدراسة، وهي قيم تفوق 0.880 وهو ما يخولنا القول بان أداة الدراسة تحتوي على الشروط السيكمترية الجيدة، والتي تسمح بتطبيقها على عينة الدراسة.

(VIII) الأساليب الإحصائية:

بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال إستمارة الاستبيان فقد لجأ الباحث في المعالجة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها إلى:

- أ- التكرار والنسب المئوية: لمعرفة إجابات أفراد اللعينة وتحليلها.
- ب- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسطات إجابات أفراد العينة.
- ت- الانحراف المعياري: يبين تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي حيث كلما قلت يمتد زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي.
- ث- لقياس صدق وثبات الأداة استعملنا التجزئة النصفية لجيتمان للتصحيح وسيبرمان براون، واستعملنا كذلك معامل ارتباط ألفا كرو نباخ.
- ج- تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين المتوسطات في استجابات افراد العينة تبعا للمتغيرات التالية: الجنس-السن - الخبرة - عدد الدورات التكوينية - الشهادة المتحصل عليها-المستوى العلمي-المسمى الوظيفي، وتحديد الفروق لأية مجموعة أو فئة.
- ح- تحديد طول خلايا المقياس: من أجل القدرة على تحديد قيمة قطعية يمكن من خلالها القول بأن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة أو الحياد " كما هو موضح في الجدول رقم (15)

(IX) المجال الزمني والمكاني للدراسة:

امتدت الفترة الزمنية لدراسة الميدانية مابين ماي 2018 وشهر نوفمبر 2018، وتوزعت هذه الفترة على في مختلف أماكن الدراسة والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة لكل من ولايتي المسيلة وسوق أهراس، وبعض الاتحاديات الرياضية الموجودة مقارها على مستوى ولاية الجزائر العاصمة، ووزارة الشباب والرياضة ومقرها ساحة 08 ماي 1945 بالجزائر العاصمة. وفي ما يلي التوزيع الزمني لفترة التوزيع واسترداد الاستبيان على كل مكان من أماكن الدراسة.

مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة من 13 ماي 2018 إلى 15 ماي 2018.

مديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس من 12 جوان 2018 إلى غاية 19 جوان 2018.

مجموعة الاتحاديات الرياضية والمتمثلة في " الاتحادية الوطنية لرياضة والعمل، الاتحادية الوطنية للكرة الحديدية، الاتحادية الوطنية لزوارق الشراعية، الاتحادية الوطنية لرياضة الجامعة" تم التوزيع في فترة من 10 جويلية 2018 واسترداد الاستبيان في 15 جويلية 2018.

وزارة الشباب والرياضة من الفترة الممتدة بين 5 أوت 2018 إلى 11 نوفمبر 2018.

خلاصة الفصل:

تعتبر أداة الدراسة من بين العوامل الحاسمة في درجة مصداقية نتائج البحث العلمي، لذا نجد أن بناء أداة الدراسة يمر بعدة خطوات لاستقاء الشروط العلمية الواجب تحققها في أداة الدراسة، من موضوعية، وصدق وثبات. حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة الخبراء لتحكيمه، بعد ذلك تم حساب الثبات من خلال الطرق الإحصائية المعتمدة، بعدها تم توزيعه على عينة البحث المختارة من مجتمع الدراسة وهذا للحصول على البيانات، التي سوف يتم تحليلها واستخراج بعض النتائج منها وهو ما سنتطرق إليه في الفصول القادمة.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

- أولاً: عرض النتائج وتحليلها
- ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء فرضيات الدراسة

أولاً: عرض النتائج وتحليلها

جدول رقم (23): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة

من عبارات البعد الأول " الكفايات التخطيطية "

الانحراف	الإتواء	المتوسط	المجموع	التقديرات					ترتيب عبارات البعد الأول	
				موافق بشدة	موافق	مؤيداً	مؤيداً	غير موافق		
0.878	0.526-	4.13	105	00	3	25	32	45	ت	العبارة رقم 4
			100	00	2.9	23.8	30.5	42.9	%	
0.920	0.416-	4.02	105	00	05	28	32	40	ت	العبارة رقم 8
			100	00	4.8	26.7	30.5	38.1	%	
0.930	1.131-	3.98	105	3	4	16	51	31	ت	العبارة رقم 1
			100	2.9	3.8	15.2	48.6	29.5	%	
0.737	0.187-	3.93	105	00	2	26	54	23	ت	العبارة رقم 2
			100	00	1.9	24.8	51.4	21.9	%	
0.768	0.043-	3.88	105	00	2	32	48	23	ت	العبارة رقم 10
			100	00	1.9	30.5	45.7	21.9	%	
0.864	0.520-	3.85	105	00	01	27	48	24	ت	العبارة رقم 6
			100	00	00	25.7	45.7	22.9	%	
0.837	0.167-	3.83	105	00	5	32	44	24	ت	العبارة رقم 7
			100	00	4.8	30.5	41.9	22.9	%	
0.920	0.066-	3.83	105	00	5	37	34	29	ت	العبارة رقم 9
			100	00	4.8	35.2	32.4	27.6	%	
1.004	0.518-	3.83	105	2	7	30	34	32	ت	العبارة رقم 11
			100	1.9	6.7	28.6	32.4	30.5	%	
0.892	0.089-	3.80	105	00	6	36	36	27	ت	العبارة رقم 5
			100	00	5.7	34.3	34.3	25.7	%	
0.866	0372-	3.78	105	01	5	32	45	22	ت	العبارة رقم 3
			100	1.00	4.8	30.5	42.9	21.0	%	
1.055	0.191-	3.56	105	03	11	40	26	25	ت	العبارة رقم 12
			100	2.9	10.5	38.1	24.8	23.8	%	
0.518	0.220-	3.86	المتوسط الكلي للمحور							
		46.42	المجموع							

تحليل نتائج الجدول رقم (23):

يظهر الجدول رقم (23) نتائج المتوسطات الحسابية وانحرافها المعياري لإجابات أفراد العينة حول مساهمة البرامج التدريبية في رفع الكفايات التخطيطية، ويتبين من خلال المتوسط الكلي للمحور الذي قدر بـ 3.86 وهو يقع ضمن مجال الموافقة [3.40-4.19] أن غالبية أفراد العينة وافقت على أن البرامج التدريبية تساهم في رفع الكفايات التخطيطية. وهو ما تؤكد المتوسطات الحسابية لعبارة المحور -12 عبارة- التي جميعها أتت ضمن مجال الموافقة، وأول العبارات ترتيباً من ناحية أعلى المتوسطات في المحور جاءت العبارة رقم (04) ومضمونها " ترتيب الأولويات حسب أهميتها " بمتوسط حسابي قدره 4.13، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي يكاد يدخل ضمن مجال الموافقة بشدة، وهو ما تعكسه عدد الموافقين بشدة والمقدر بـ 45 فرد أي ما نسبته 42.9% من أفراد العينة، كما بين الانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0.878، تركز إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، تلي هذه العبارة ترتيباً العبارة رقم(08) ومضمونها "بناء برنامج زمني لأداء المهام" بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري 0.920. وثالث العبارات ترتيباً جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره 3.98 وهو يدل على أن جل أفراد عينة الدراسة ترى أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على وضع أهداف واضحة وقابلة لتحقيق وهو مضمون العبارة الأولى، في حين يتبين أن العبارة رقم (02) ومضمونها " إدراك جميع العناصر الفاعلة في التخطيط" جاءت رابعة ترتيباً المحور بمتوسط حسابي قدره 3.93 حيث وافق على مضمون العبارة 54 فرد من أفراد العينة كما يتبين تركز إجابات أفراد العينة حول محتوى العبارة (02) ويظهره الانحراف والمقدر بـ 0.737 ، ولم يوافق على مضمونها سوى 1.9% من أفراد العينة، وتلي العبارات السابقة العبارة رقم (10) والتي تنص أن على " الموازنة- التوفيق- بين المطالب العاجلة والالتزام بتنفيذ الخطة" بمتوسط حسابي قدره 3.88، في حين العبارة السادسة (06) قدرّ متوسطها بـ 3.85 حيث وافق بشدة ووافق على مضمونها " حصر احتياجات العمل وتحويلها إلى أهداف" ما مجموعه 68 فرد من أفراد العينة، ونلاحظ من خلال الجدول أن العبارات السابعة (07) والتاسعة (09) والحادي عشرة(11) تساوت متوسطاتها الحسابية وقدرت بـ 3.83، إلا أن انحرافها المعياري جاءت قيمه 0.737 للعبارة (07) حيث لم يوافق على مضمون العبارة سوى خمسة أفراد في حين أن باقي أفراد العينة وافقت وبشدة ووافقت نوعاً ما على أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على تحديد البدائل العلمية في عملية التخطيط، في حين لم تختلف آراء المبحوثين بشكل كبير حول مضمون العبارة التاسعة (09) في حين أن العبارة 11 نجد أن انحرافها

ارتفع مقارنة بالعبارتين السابقتين وذلك بسبب إجابة 7 أفراد بعدم الموافقة ولم يوافق بشدة فردين آخرين على أن البرامج تجعله أكثر قدرة على المشاركة ضمن فريق العمل في وضع الخطط، وعاشر العبارات تريبا هي العبارة رقم(05) بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري قيمته 0.892 حيث وافق وبشدة 27 فرد على أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية في حين وافق ووافق نوعا ما 72 فرد 36 فرد لكل تقدير، ولم يوافق سوى 6 أفراد على مضمون العبارة أي ما نسبته 5.7%، كما يتبين من خلال الجدول أعلاه أن العبارة الثالثة (03) أتت في الترتيب ما قبل الأخير من ناحية أكبر المتوسطات الحسابية وقدر متوسطها الحسابي بـ 3.78 نتيجة لتوزيع تقديرات أفراد العينة كما يلي: " موافق بشدة 22 فرد، و 45 فرد موافق على محتوى العبارة (03)، و 32 فرد وافق نوعا ما، في حين لم يوافق 5 أفراد، وفرد واحد لم يوافق وبشدة على مضمون العبارة التي ينص " تحديد المتغيرات الأساسية لبناء الخطط ".

وكآخر العبارات ترتيبا وأصغرهم متوسطا حسابيا جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على " على أن الدورات التدريبية تجعلك أكثر قدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها" بمتوسط حسابي قدره 3.56، إلا أن انحرافها المعياري جاء كأكبر القيم في المحور ككل وقدر بـ 1.005 وهو يدل على وجود تشتت الإجابات وهو ليس بالكبير، ويرجع ذلك لإجابة 14 فرد بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة على مضمون العبارة، ويقبله في الطرف الآخر موافقة وبشدة لـ 25 فرد في حين أن وافق على مضمون العبارة ما نسبته 24.8% من المبحوثين، وكانت النسبة الأكبر والمقدرة بـ 38.1% أعطت تقدير موافق نوعا ما لمضمون العبارة (12)

كما وجب التتويه أن معامل الالتواء لجميع العبارات لم يخرج على التوزيع الطبيعي [3+ ، -3].

جدول رقم (24): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة

من عبارات البعد الثاني " الكفايات التنظيمية "

الانحراف	الإتواء	المتوسط	المجموع	التقديرات					ترتيب عبارات البعد الثاني		
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً و	موافق	موافق بشدة			
0.838	1.062-	4.28	105	1	1	17	35	51	ت	العبارة	
			100	1.00	1.00	16.2	33.3	48.6	%	رقم 13	
0.821	0.678-	4.13	105	00	1	23	41	40	ت	العبارة	
			100	00	1.00	21.9	39	38.1	%	رقم 14	
0.836	0512-	3.95	105	1	2	27	46	29	ت	العبارة	
			100	1.0	1.9	25.7	43.8	27.6	%	رقم 20	
0.802	0.126-	3.94	105	00	2	30	43	28	ت	العبارة	
			100	00	1.9	28.6	41.0	26.7	%	رقم 24	
0.919	0.395-	3.90	105	1	4	32	36	32	ت	العبارة	
			100	1.00	3.8	30.5	34.3	30.5	%	رقم 18	
0.937	0.534-	3.88	105	1.00	7	26	41	30	ت	العبارة	
			100	1.00	6.7	24.8	39	28.6	%	رقم 23	
0.951	0.206-	3.87	105	1.00	3	40	26	35	ت	العبارة	
			100	1.00	2.9	38.1	24.8	33.3	%	رقم 17	
0.236	0.691-	3.84	105	3	3	30	41	28	ت	العبارة	
			100	2.9	2.9	28.6	39	26.7	%	رقم 22	
0.983	0.360	3.77	105	2.00	6	35	33	29	ت	العبارة	
			100	1.9	5.7	33.3	31.4	27.6	%	رقم 16	
0.910	0.245-	3.74	105	1.00	6	36	38	24	ت	العبارة	
			100	1.00	5.7	34.3	36.2	22.9	%	رقم 19	
0.838	0.339-	3.72	105	2.00	1	40	43	19	ت	العبارة	
			100	1.9	1.00	38.1	41	18.3	%	رقم 15	
0.927	0.376-	3.70	105	2	8	34	37	24	ت	العبارة	
			100	1.9	7.6	32.4	35.2	22.9	%	رقم 21	
0.159	-.680	3.88	المتوسط الكلي للمحور								
		46.64	المجموع								

تحليل نتائج الجدول رقم (24):

من خلال الجدول رقم (24) يتضح لنا أن جميع عبارات المحور تدخل ضمن التوزيع الطبيعي وهو ما تظهر قيم الالتواء لجميع العبارات التي كلها تدخل ضمن مجال التوزيع الطبيعي $[-3, +3]$ وتراوحت قيمه بين $[-1.062]$ للعبارة رقم 13 ، -0.126 للعبارة رقم 24. وهو الأمر الذي حولنا استخدام الإحصاء البارامترى، كما تبدي نتائج الجدول رقم أن أفراد العينة وافقت على جل مضامين عبارات المحور الثاني والمتعلق بالكفايات التنظيمية وهو ما يؤكد المتوسط الكلي للمحور الذي قدر بـ 3.88، كما يبدي لنا الجدول رقم أن العبارة رقم 13 جاءت كأعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.28 و هو يدخل ضمن مجال الموافقة بشدة $[4.20, 5]$ حيث أن النسبة الأعلى لأفراد العينة والمقدرة بـ 48.6% وافقت على أن البرامج التدريبية تجعله أكثر قدرة على أداء مهامك الإدارية، تليها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قيمته 4.13 والتي تنص على " البرامج التدريبية تجعلك أكثر قدرة على احترام مهامك التنظيمية ضمن فريق العمل" في حين أن المتوسطات الحسابية للعبارات 20 و 24 و 18 جاءت متقاربة بقيم 3.95 و 3.94 و 3.90 على الترتيب وكل تدخل ضمن مجال الموافقة، كما وافق بشد ووافق ما جموعه 71 فرد من أفراد العينة على أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة استخدام الموارد المتاحة لتسيير العمل وهو مضمون العبارة رقم 23 والتي جاء متوسطها الحسابي 3.88، كما يظهر لنا الجدول أعلاه أن كل من متوسطي العبارتين 17 و 22 لم يختلف بشكل كبير على المتوسط الحسابي للعبارة 23 والتي جاءت قيمهما على الترتيب كما يلي 3.87 و 3.84 ، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للعبارة رقم 22 جاء كأدنى قيمة مما يدل على تمركز القيم حول المتوسط الحسابي حيث وافق على محتوى العبارة 41 فرد في حين وافق بشدة 28 فرد في حين تقدير موافق نوعا ما اختاره 30 فرد، في حين لم يوافق ولم يوافق بشدة سوى 6 أفراد، بـ 3 أفراد لكلا التقديرين، وفي الترتيب التاسع تأتي العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قيمته 3.77 وهو يوحي بأن جل أفراد العينة ترى أن الدورات التدريبية تجعلهم أكثر تنظيم في التعامل مع الزملاء، في حين أن العبارات الثالث الأخيرة ترتيبا هي العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي قدره 3.74 تأتي تحتها العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قيمته 3.72، وآخر العبارات ترتيبا هي العبارة الواحد والعشرون (21) بمتوسط حسابي قدره 3.70 وتشير هذه القيمة بأن غالبية أفراد العينة توافق على أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على تجنب التعارض في تنفيذ العمل.

كما يظهر لنا من قيم الانحراف للعبارات كلها قيم صغيرة لم تتجاوز 0.983 وهو ما يوحي بتمركز تقديرات الإجابات حول متوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (25): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة

من عبارات البعد الثالث " الكفايات الرقابية "

الانحراف	الإلتواء	المتوسط	المجموع	التقديرات					ترتيب عبارات البعد الثالث		
				غير موافق بشدة	غير موافق	مُتَّيِّب	موافق	موافق بشدة	ت	%	
0.876	0.450-	3.96	105	1	2	30	39	33	ت	العبارة	
			100	1	1.9	28.6	37.1	31.4	%	رقم 26	
0.923	0.390-	3.93	105	1	3	33	33	35	ت	العبارة	
			100	1	2.9	31.4	31.4	33.3	%	رقم 27	
0.849	0.295-	3.90	105	1	1	34	40	29	ت	العبارة	
			100	1	1	32.4	38.1	27.6	%	رقم 28	
0.875	0.164-	3.82	105	1	2	39	36	27	ت	العبارة	
			100	1	1.9	37.1	34.3	25.7	%	رقم 31	
0.896	0.694-	3.82	105	2	5	26	49	23	ت	العبارة	
			100	1.9	4.8	24.8	46.7	21.9	%	رقم 33	
0.877	0.339-	3.78	105	1	5	33	43	23	ت	العبارة	
			100	1	4.8	31.4	41	21.9	%	رقم 34	
0.933	0.684-	3.77	105	3	4	30	45	23	ت	العبارة	
			100	2.9	3.8	28.6	42.9	21.9	%	رقم 32	
0.821	0.340-	3.74	105	1	4	34	48	18	ت	العبارة	
			100	1	3.8	32.4	45.7	17.1	%	رقم 25	
0.943	0.210-	3.73	105	1	7	37	34	26	ت	العبارة	
			100	1	6.7	35.2	32.4	24.8	%	رقم 29	
0.830	0.412-	3.66	105	2	3	39	46	15	ت	العبارة	
			100	1.9	2.9	37.1	43.8	14.3	%	رقم 30	
0.607	0.506-	3.81	المتوسط الكلي للمحور								
		38.12	المجموع								

تحليل نتائج الجدول رقم (25):

من خلال نتائج وقيم الجدول أعلاه والمتعلقة بـ دور البرامج التدريبية في رفع الكفايات الرقابية، يظهر أن المتوسط الكلي للمحور يشير على أن غالبية أفراد العينة توافق على مضامين العبارات العشرة للمحور حيث قدرة قيمته بـ 3.81، وجاءت العبارة رقم (26) في أعلى المتوسطات للمحور بقيمة 3.96 حيث لم يوافق ولم يوافق بشدة سوى 3 أفراد من 105 فرد وهم مجموع المبحوثين على مضمون العبارة، في حين أن الغالبية 72 فرد وافقت بشدة وافقت بأن الدورات التدريبية تجعلهم أكثر قدرة كشف مكان الخلل في مهامهم وأنشطتهم، تليها العبارة رقم 27 كثاني أكبر متوسط حسابي قدره 3.93 حيث وافق بشدة ما نسبته 33.3% من مجموع المبحوثين في حين يظهر تساوي نسبة تقديري موافق وموافق نوعاً ما بقيمة 31.4 لكل تقدير، تأتي في الترتيب الثالثة العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي قيمته 3.90، في حين تساوت المتوسطات الحسابية لكل من العبارتين 31 و 33 وقدرة قيمته بـ 3.82 لكل عبارة، والملاحظ أن التقديرات الخاصة بالعبارة رقم 31 أكثر تشتت وهو ما بينه الانحراف المعياري للعبارة والمقدر بـ 0.896، تلي العبارتين السابقتين العبارة رقم (34) بمتوسط حسابي قدره 3.78، حيث وافق 43 فرد من أفراد العينة على البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على معرفة درجة الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات لدى العاملين في حين وافق نوعاً ما 33 فرد أي ما نسبته 31.4%، وافق بشدة على مضمون العبارة 23 فرد، في حين لم يتعدى عدد من لم يوافق ولم يوافق بشدة سوى 6 أفراد في مجموع تكرارات التقديرين، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم 32 كان قريب جداً من المتوسط الحسابي للعبارة السابقة بقيمة 3.77 وهو ما تعكسه في عدد الغير موافقين وغير الموافقين بشدة لمضمون العبارة والمقدر بـ 7 أفراد، أما العبارة رقم 25 نلاحظ أن متوسطها الحسابي أخذ قيمة 3.74 أما انحرافها المعياري فكان أقل القيم في الجدول بقيمة 0.821 مما يعكس شدة تمركز الإجابات مقارنة ما باقي قيم عبارات المحور، في حين نجد أن الترتيب ما قبل الأخير كان من نصيب العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي قدره 3.73، واحتلت العبارة رقم 30 أدنى المتوسطات الحسابية بقيمة 3.66، إلا أنه يمكن القول بأن الجميع المتوسطات الحسابية للمحور تدخل ضمن مجال الموافقة، كما أن تقديراتها أقل تشتت وهو ما تعكسه قيم الانحراف المعياري التي كانت ضمن المجال [0.821 ، 0.943]

جدول رقم (26): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة

من عبارات البعد الرابع " الكفايات الاتصالية"

الانحراف	الإلتواء	المتوسط	المجموع	التقديرات					ترتيب عبارات البعد الرابع		
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة			
0.859	0.350-	3.95	105	1	4	23	48	29	ت	العبارة	
			100	1	3.8	21.9	45.7	27.6	%	رقم 43	
0.912	0.331-	3.93	105	1	2	35	32	35	ت	العبارة	
			100	1	1.9	33.3	30.5	33.3	%	رقم 36	
0.931	0.409-	3.91	105	1	4	32	34	34	ت	العبارة	
			100	1	1	3.8	32.4	32.4	%	رقم 44	
0.915	0.301-	3.89	105	00	1	32	49	23	ت	العبارة	
			100	00	1	30.5	46.7	21.9	%	رقم 38	
0.938	0.543-	3.85	105	2	4	31	39	29	ت	العبارة	
			100	1.9	3.8	29.5	37.1	27.6	%	رقم 35	
0.864	0.337-	3.85	105	1	3	33	42	26	ت	العبارة	
			100	1	2.9	34.4	40	24.8	%	رقم 37	
1.036	0.588-	3.85	105	3	5	32	30	35	ت	العبارة	
			100	2.9	4.8	30.5	28.6	33.3	%	رقم 45	
0.959	0.359-	3.75	105	2	5	37	34	27	ت	العبارة	
			100	1.9	4.8	35.2	32.4	25.7	%	رقم 42	
0.915	0.307-	3.68	105	1	9	33	42	20	ت	العبارة	
			100	1	8.6	31.4	40	19	%	رقم 39	
1.028	0.651-	3.65	105	5	6	32	40	22	ت	العبارة	
			100	4.8	5.7	30.5	38.1	21	%	رقم 40	
0.938	0.359-	3.56	105	3	4	44	39	15	ت	العبارة	
			100	2.9	3.8	41.9	37.1	14.3	%	رقم 41	
0552	0.506-	3.80	المتوسط الكلي للمحور								
		41.87	المجموع								

تحليل نتائج رقم (26):

كباقي نتائج المحاور السابقة جاء المتوسط الحسابي الكلي للمحور المتعلق بالكفايات الاتصالية ضمن المجال الموافقة بقيمة قدرة بـ3.80 كما نلاحظ بشكل عام من خلال الجدول أعلاه تقارب قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الإحدى عشرة بحيث جاءت قيمهم ضمن المجال [3.95-3.56]، وتصدرت العبارة رقم 43 قيم أعلى المتوسطات بقيمة 3.95 ونلاحظ أنه وافق ووافق بشدة على مضمون العبارة 48 و 29 فرد على الترتيب من أفراد العينة أي ما نسبته 73.3%، في حين وافق نوعا ما 23 فرد على أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات، وانحراف التقديرات للعبارة 43 عن وسطها الحسابي كان هو الأقل تشتت بقيمة قدرة بـ 0.859، تلتها العبارة رقم 36 ومضمونها " البرامج التدريبية تجعلني أكثر قدرة على الاستماع باهتمام وبدون مقاطعة بمتوسط حسابي قدره 3.93 وتساوى عد الأفراد الذين وافقوا بشدة والموافقين نوعا بعدد 35 فرد لكل تقدير في حين الموافقون كان عددهم 32 فرد في حين لم تتجاوز نسبة ممن لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة على مضمون العبارة 2.9 % في المجموع، وثالث العبارات ترتيبا هي العبارة 44 والتي تنص على أن " البرامج التدريبية تجعلنا أكثر قدرة على إحداث بيئة على الاتصال بمرونة بين العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.91 حيث وافق ووافق بشدة 34 فرد لكل تقدير في حين كان عدد من وافق نوعا ما بـ 32 فرد ولم تتعدى تقديرات الغير موافقة على مضمون العبارة 5 أفراد، واحتلت العبارة رقم 38 الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره 3.89، في حين تساوت المتوسطات الحسابية لكل من العبارات رقم 35 والعبارة رقم 37 والعبارة رقم 45 بمتوسط حسابي قدر بـ 3.85 ، وتم التفريق في رتب العبارات على حسب الانحراف المعياري بحيث كانت العبارة 35 أقل تشتت بانحراف قدره 0.938 تلتها العبارة 37 بانحراف معيار 0.864، بينما كان العبارة 45 فانحرافها المعياري كان هو الأعلى في المحور ككل بقيمة 1.036 وسبب ذلك هو أن نسبة الأفراد الغير موافقين وغير الموافقين بشدة بقيمة 7.7%. وجاءت العبارة رقم 42 تاسع الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3.75، وكانت نسبة من وافق نوعا ما على أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على إتاحة المجال هي الأعلى بقيمة 35.2% من بين باقي التقديرات الأخرى، واحتلت العبارة رقم 40 المرتبة ما قبل الأخيرة في ترتيب أعلى المتوسطات بقيمة 3.65، وثاني أعلى قيمة للانحراف بقيمة 1.028، وأول العبارات بالنسبة لعدد الأفراد الذين اختاروا تقديري غير موافق وغير وافق بشدة بنسبة 10.5%، وآخر العبارات ترتيبا كانت العبارة رقم 41 بمتوسط حسابي قيمته 3.56 حيث وافق نوعا

ما 44 فرد على أن الدورات التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على إدراك وتحليل ردود الفعل مع كل من المتعاملين والرؤساء في حين أن مجموع من أبد الموافقة والموافقة بشدة قدر بـ 54 فرد في حين لم تتعدى نسبة 6.7% من اختاروا تقديري غير موافق وغير موافق بشدة.

جدول رقم (27): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الخامس " الكفايات التكنولوجية "

الانحراف	الإلتواء	المتوسط	المجموع	التقديرات					ترتيب عبارات البعد الخامس		
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	ت	رقم	
0.845	0.653-	4.09	105	1	1	24	41	38	ت	العبارة	
			100	1	1	22.9	39	36.2	%	رقم 46	
0.856	0.729-	4.09	105	1	2	22	42	38	ت	العبارة	
			100	1	1.9	21	40	36.2	%	رقم 47	
1.032	0.739-	4.05	105	1	8	23	26	47	ت	العبارة	
			100	1	7.6	21.9	24.8	44.8	%	رقم 51	
0.945	0.430-	3.97	105	1	3	33	29	39	ت	العبارة	
			100	1	2.9	31.4	27.6	37.1	%	رقم 54	
0.976	0.376-	3.90	105	1	5	34	28	37	ت	العبارة	
			100	1	48	32.4	26.7	35.2	%	رقم 48	
0.960	0.385-	3.90	105	1	5	33	31	35	ت	العبارة	
			100	1	4.8	31.4	29.5	33.3	%	رقم 52	
0.972	0.436-	3.84	105	2	4	35	32	32	ت	العبارة	
			100	1.9	3.8	33.3	30.5	20.5	%	رقم 49	
0.906	0.598-	3.79	105	2	5	29	46	23	ت	العبارة	
			100	1.9	4.8	27.6	43.8	21.9	%	رقم 53	
0.981	0.395-	3.74	105	2	7	34	35	27	ت	العبارة	
			100	1.9	6.7	32.4	33.3	25.7	%	رقم 50	
0.558	0.376-	3.95	المتوسط الكلي للمحور								
		35.59	المجموع								

تحليل نتائج الجدول رقم (27):

يبدي الجدول رقم أن المتوسط الكلي لمحور الكفايات التكنولوجية جاء كأعلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لباقي المحاور بقيمة 3.95، وجاءت العبارتين رقم 46 و 47 كأعلى المتوسطات الحسابية في المحور بقيمة 4.09، لكل عبارة كما أن انحراف العبارتين كان جد متقارب بسبب تقارب عدد تقديرات العبارتين، حيث تساوت العبارتين في عدد الموافقين بشدة على مضمون العبارتين بعدد 38 فرد لكل عبارة في حين زادت العبارة 47 بتقدير واحد عن العبارة 46 حيث كان للأولى 42 فرد ممن وافق في حين العبارة 46 اخذ نفس التقدير اختيار 46 فرد، وجاء مضمون العبارتين على التوالي " البرامج التدريبية تجعلني أكثر قدرة على امتلاك مهارات التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، البرامج التدريبية تجعلني أكثر قدرة على ثقافة الحاسوب بين العاملين"، تلا العبارتين السابقتين العبارة رقم 51 والتي تنص على " البرامج التدريبية تجعلني أكثر قدرة على الاستعانة بشبكة المعلومات في العمليات الإدارية"، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.05 كما أن قيمة انحراف العبارة اخذ أعلى قيمة في المحور بـ 1.032، واحتلت الرتبة الرابعة في الترتيب العبارة رقم 54 بمتوسط حسابي قيمته 3.97، في حين تساوت العبارتين رقم 48 ورقم 52 في قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.90 واختلاف طفيف في قيمة الانحراف لصاح العبارة 52 التي أخذت قيمة 0.960 في حين نجد العبارة 48 جاء أنحرافها أعلى قيمة من العبارة السابقة بقيمة 0.976. وتلا العبارتين السابقتين ترتيبا العبارة رقم 49 والتي تنص على " البرامج التدريبية تجعلني أكثر قدرة على الاستعانة بشبكة المعلومات في العمليات الإدارية" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.84 حيث تساوى عدد الأفراد الذين وافق ووافق بشدة على مضمون العبارة وقدر عددهم 32 فرد لكل تقدير في حين أختار تقدير موافق نوعا ما النسبة الأعلى في التقديرات بقيمة 33.3% ولم تزد نسبة ممن اختار التقديرين (غير موافق، وغير موافق بشدة) 5.7%، واحتلت العبارة رقم 53 الرتبة ما قبل الأخيرة بقيمة 3.79. وآخر ترتيب العبارات العبارة رقم 50 التي تنص على أن البرامج التدريبية تجعلني أكثر قدرة على تفعيل آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا المتاحة. بمتوسط حسابي قيمته 3.74.

جدول رقم (28): يوضح النسب المئوية لتقديرات العبارات والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة

من عبارات البعد السادس " تماشي البرامج التدريبية مع معايير إ.ج.ش "

الانحراف	الإتواء	المتوسط	المجموع	التقديرات					ترتيب عبارات البعد السادس	
				بشدة غير موافق	غير موافق	موافق نوعاً	موافق	بشدة موافق		
0.956	0.495-	3.72	105	1	12	24	46	22	ت	العبارة رقم 59
			100	1	11.4	22.9	43.8	21	%	
0.898	0.271-	3.70	105	1	7	35	41	21	ت	العبارة رقم 57
			100	1	6.7	33.3	39	20	%	
0.925	0.272-	3.68	105	1	9	34	40	21	ت	العبارة رقم 55
			100	1	8.6	32.4	38.1	20	%	
1.012	0.444-	3.63	105	3	10	32	38	22	ت	العبارة رقم 66
			100	2.9	9.5	30.5	36.2	21	%	
1.014	0.389-	3.61	105	3	10	34	36	22	ت	العبارة رقم 63
			100	2.9	9.5	32.4	34.3	21	%	
0.977	0.255-	3.60	105	2	10	37	35	21	ت	العبارة رقم 58
			100	1.9	9.5	35.2	33.3	20	%	
0.978	0.388-	3.58	105	2	13	30	42	18	ت	العبارة رقم 56
			100	1.9	12.4	28.6	40	17.1	%	
1.218	0.617-	3.49	105	11	8	28	35	23	ت	العبارة رقم 67
			100	10.5	7.6	26.7	33.3	21.9	%	
1.119	0.443-	3.48	105	6	14	29	36	20	ت	العبارة رقم 61
			100	5.7	13.3	27.6	34.3	19	%	
1.066	0.325-	3.48	105	5	11	38	31	20	ت	العبارة رقم 62
			100	4.8	10.5	36.2	29.5	19	%	
1.143	0.425-	3.43	105	7	14	30	35	19	ت	العبارة رقم 64
			100	6.7	13.3	28.6	33.3	18.1	%	
0.998	0.571-	3.42	105	6	9	37	41	12	ت	العبارة رقم 65
			100	5.7	8.2	35.2	39	11.4	%	
1.035	0.151-	3.41	105	4	13	42	28	18	ت	العبارة رقم 60
			100	3.8	12.4	40	26.7	17.1	%	
0.358	0.719-	3.55	المتوسط الكلي للمحور المجموع							
		46.22								

تحليل نتائج الجدول رقم (28) :

يظهر الجدول رقم (28) مجموعة النتائج المتعلقة بدرجة تماشي البرامج التدريبية مع معايير إدارة الجودة الشاملة، ويبيدي لنا الجدول أن المتوسط الكلي للمحور يدخل ضمن مجال الموافقة [3.40 ، 4.19] بقيمة قدرها 3.55 ، كما يظهر لنا أن جميع المتوسطات الحسابية المتعلقة بعبارات المحور (12عبارة) متقاربة القيم وهي تقع ضمن مجال [3.72 ، 3.41]، كما أن قيم الالتواء لجميع العبارات تقع ضمن مجال التوزيع الطبيعي [-3 ، +3]، في حين نلاحظ أن قيم الانحراف لعبارات المحور أكبر قليلا مقارنة مع باقي قيم الانحرافات للمحاور السابقة، وفي طليعة العبارات أعلى متوسطات تأتي العبارة رقم 59 ومضمونها " يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المسؤولة عن التدريب" بمتوسط حسابي قدره 3.72، حيث وافق على مضمونها 46 فرد من أفراد العينة في حين أن 22 فرد اختار تقدير موافق بشدة، و 24 فرد ممن اختار تقدير موافق نوعا ما، فيما لم يوافق ولم يوافق بشدة 13 فرد، تأتي العبارة رقم 57 كثاني عبارة المحور ترتيبا وتتص على "أهداف البرامج التدريبية تكون معروفة ومحددة مسبقا" بمتوسط حسابي قيمته 3.70، والملاحظ كذلك أن تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطها كانت هي الأقل في المحور ككل بقيمة 0.898، وفي نفس سياق المحور جاء متوسط العبارة رقم 55 كالثالث العبارات ترتيبا، حيث اختار ما نسبته 90.5% ممن اختار درجة من تقديرات الموافقة على مضمون العبارة، ورأى سوى 9.5% ممن اختار درجة من تقديرات عدم الموافقة. ونلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد شبه تطابق في عدد التقديرات المتعلقة بالعبارتين 66 و 63 بحيث وافق بشدة 22 فرد على مضمون العبارتين، كما تساوى مجموع عدد الأفراد الذين اختاروا تقديري (موافق وموافق نوعا ما) بعدد 70 فرد في كلا العبارتين، أما تقدير غير موافق فكان عدد ممن اختاره في كلا العبارتين هو 10 أفراد في حين أخذ تقدير غير موافق بشدة 3 أفراد، وتغير طفيف في القيم جاءت العبارة 58 سادسة الترتيب بعد العبارتين السابقتين (66، 63)، بمتوسط حسابي قدره 3.60، تلا

العبارة 58 العبارة 56 بمتوسط حسابي قدره 3.58، حيث لم يوافق ولم يوافق بشدة على أن البرامج التدريبية تكون معلنة ومتاحة للجميع سوى 15 فرد أي ما نسبته 14.3%، وفي الترتيب الثامن جاءت العبارة رقم 67 بمتوسط حسابي 3.49، كما إن انحراف العبارة جاء كأعلى قيم الانحراف في المحور بقيمة 1.218، في الترتيب التاسع والعاشر تأتي العبارتين 61، 62 على الترتيب بمتوسط حسابي متساوي قدر بـ 3.48 لكل عبارة، إلا أن انحراف العبارة رقم 61 المقدر بـ (1.116) أكبر من انحراف العبارة رقم 62 والمقدر بـ (1.066).

العبارة رقم 64 والتي تنص على " يتم إشراككم في التنسيق والإعداد للبرامج التدريبية" جاءت في الترتيب الحادي عشرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.43، وبمتوسط قريب جدا من العبارة السابقة جاءت العبارة رقم 65 في الترتيب ما قبل الأخير بمتوسط حسابي قدره 3.42.

وكأخر العبارات ترتبا من ناحية أعلى المتوسطات الحسابية جاء العبارة رقم 60 والتي تنص " يتم حصر احتياجاتكم التدريبية" بمتوسط حسابي قدره 3.41 وهو قريب جدا من مجال الموقفة نوعا ما [2.60 ، 3.39]، ويرجع ذلك لاختيار 42 فرد لتقدير (موافق نوعا ما) وهي النسبة الأعلى في عدد التقديرات الخمسة المختارة من طرف أفراد العينة، في حين أن 46 فرد في المجموع ممن اختار تقديري (موافق وموافق بشدة)، بينما التقديرين المتبقين (غير موافق و غير موافق بشدة) فاختره 17 فرد.

جدول رقم (29): يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير السن

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
محور الكفايات التخطيطية	بين المجموعات	74.668	3	24.889	.442	.724
	داخل المجموعات الكلي	5688.894 5763.562	101 104	56.326		
محور الكفايات التنظيمية	بين المجموعات	72.016	3	24.005	.433	.730
	داخل المجموعات الكلي	5599.184 5671.200	101 104	55.437		
محور الكفايات الرقابية	بين المجموعات	47.837	3	15.946	.399	.754
	داخل المجموعات الكلي	4037.554 4085.390	101 104	39.976		
محور الكفايات الاتصالية	بين المجموعات	39.551	3	13.184	.235	.872
	داخل المجموعات الكلي	5676.582 5716.133	101 104	56.204		
محور الكفايات تكنولوجية	بين المجموعات	101.275	3	33.758	.688	.562
	داخل المجموعات الكلي	4958.687 5059.962	101 104	49.096		
المحور الكلي للكفايات الادارية	بين المجموعات	617.760	3	205.920	.211	.889
	داخل المجموعات الكلي	98524.087 99141.848	101 104	975.486		

تحليل نتائج رقم (29):

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (الكفايات التخطيطية، الكفايات التنظيمية، الكفايات الرقابية، الكفايات الاتصالية، الكفايات التكنولوجية)، وهذا باختلاف متغير السن، ويعني هذا أن أفراد العينة لديهم رؤية متجانسة تقريبا حول دور البرامج التدريبية في رفع الكفايات العاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية، حيث سجلنا النتائج الآتية:

1- محور الكفايات التخطيطية: نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0.442 ومستوى الدلالة المقدر بـ 0.724 وهذه القيم غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا يوجد اختلاف في آراء العينة فيما يتعلق بمحور إعداد الكفايات التخطيطية يمكن أن يعزى لمتغير السن.

2- محور الكفايات التنظيمية: وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن لأن مستوى الدلالة فاق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث بلغ 0.730

3- محور الكفايات الرقابية: وتكون المحور من 10 عبارات شكلت في مجموعها الكفايات الرقابية، وحولنا معرفة ما إذا كان لمتغير السن أثر في تباين واختلاف وجهات نظر أفراد العينة يعزى لهذا المتغير، ومن خلال نتائج الجدول رقم (29) تبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وهو ما يعكسه مستوى الدلالة والمقدر بـ 0.754

4- محور الكفايات الاتصالية: يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن في إجابات أفراد عينة الدراسة، لأن مستوى الدلالة قدر بـ 0.872 وهو أكبر من المستوى المحدد.

5- محور التكنولوجية: القصد من وراء هذا المحور هو معرفة درجة تأثير البرامج التدريبية في الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية، وهل لمتغير السن علاقة بتحديد اتجاهات وآراء الأفراد المبحوثين حول هذا المحور، وجدنا أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً يمكن أن تعزى للمتغير السابق ذكره. حيث يتبين أن مستوى الدلالة والمقدر بـ 0.562 أكبر من المستوى المعتمد.

جدول رقم(30): يوضح اختبار التجانس لمتغير الجنس (Independent Samples Test)
لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة الحسوب	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة المفترض	قيمة F	محاور الدراسة
0.744	103	.328	.950	.004	محور الكفايات التخطيطية
.744	101.291	.328			
.721	103	-.359-	.083	3.058	محور الكفايات التنظيمية
.727	84.776	-.351-			
.640	103	.468	.805	.061	محور الكفايات الرقابية
.643	96.856	.465			
.885	103	-.145-	.066	3.440	محور الكفايات الاتصالية
.887	89.188	-.143-			
.505	103	-.669-	.916	.011	محور الكفايات التكنولوجية
.505	101.304	-.670-			
.923	103	-.098-	.721	.128	المحور الكلي للكفايات الإدارية
.923	94.269	-.096-			

تحليل نتائج الجدول رقم (30):

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند القيمة 0.05 لدى أفراد العينة في جميع محاور الكفايات الإدارية الخمسة، تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب للمحاور الخمسة كما يلي:

محور الكفايات التخطيطية 0.744، محور الكفايات التنظيمية 0.721، محور الكفايات الرقابية 0.640، محور الكفايات الاتصالية 0.885، محور الكفايات التكنولوجية 0.505 وهو أقل المستويات الدلالية المحسوبة في المحاور الخمس، في حين المحور الكلي أخذ قيمة 0.923 وهي أعلى القيم لمستوى الدلالة المحسوبة التي يظهرها الجدول أعلاه.

وهو ما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس نحور محاور الكفايات الإدارية الخمسة.

جدول رقم (31): يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
محور الكفايات التخطيطية	بين المجموعات	37.004	4	9.251	.162	.957
	داخل المجموعات الكلية	5726.558	100	57.266		
محور الكفايات التنظيمية	بين المجموعات	93.233	4	23.308	.418	.795
	داخل المجموعات الكلية	5577.967	100	55.780		
محور الكفايات الرقابية	بين المجموعات	82.474	4	20.619	.515	.725
	داخل المجموعات الكلية	4002.916	100	40.029		
محور الكفايات الاتصالية	بين المجموعات	65.620	4	16.405	.290	.884
	داخل المجموعات الكلية	5650.514	100	56.505		
محور الكفايات تكنولوجية	بين المجموعات	274.517	4	68.629	1.434	.228
	داخل المجموعات الكلية	4785.445	100	47.854		
المحور الكلي للكفايات الإدارية	بين المجموعات	1245.180	4	311.295	.318	.865
	داخل المجموعات الكلية	97896.667	100	978.967		
	الكلي	99141.848	104			

تحليل نتائج الجدول رقم (31):

يتبين من الجدول رقم (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في جميع

محاوير الإستبانة الخمسة للإستبانة المتعلقة بالكفايات الإدارية حيث سجلنا النتائج الآتية:

1- محور الكفايات التخطيطية: نلاحظ من الجدول أن قيمة أبلغت 0.162 ومستوى الدلالة المقدر بـ

0.957 وهذه القيم غير دالة إحصائية، ما يعني أنه لا يوجد اختلاف في آراء العينة فيما يتعلق بمحور

الكفايات التخطيطية يمكن أن يعزى لمتغير الخبرة.

2- محور الكفايات التنظيمية: وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير لأن

مستوى الدلالة فاق مستوى الدلالة المعتمد حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب بـ 0.795

3- محور الكفايات الرقابية: حولتنا لمعرفة ما إذا كان لمتغير الخبرة أثر في تباين واختلاف وجهات

نظر أفراد العينة نحور عبارات محور الكفايات الرقابية، تظهر من خلال نتائج الجدول أعلاه انه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية وهو ما يعكسه مستوى الدلالة والمقدر بـ 0.725

4- محور الكفايات الاتصالية: وجدنا من خلال نتائج الجدول أعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة في إجابات أفراد عينة

الدراسة، لأن مستوى الدلالة قدر بـ 0.884 وهو أكبر من المستوى المحدد.

5- محور الكفايات التكنولوجية: كباقي نتائج المحاور السابقة وجدنا أنه لا توجد فروق دالة إحصائية

يمكن أن تعزى لمتغير الخبرة. حيث يتبين ان مستوى الدلالة والمقدر بـ 0.228 أكبر من المستوى

المعتمد إلا أنه سجل اقل مستويات الدلالة المحسوبة بالنسبة للمحاور السابقة.

بعد تحليل نتائج الجدول رقم (31) وقفنا على نتيجة مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى لمتغير الخبرة لأن قيمة f للأداة ككل هي 0.318 ومستوى الدلالة المحسوب للمحور ككل هو

جدول رقم(32):يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير "المستوى الدراسي"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
محور الكفايات التخطيطية	بين المجموعات	327.053	3	109.018	2.025	.115
	داخل المجموعات	5436.509	101	53.827		
	الكلية	5763.562	104			
محور الكفايات التنظيمية	بين المجموعات	158.645	3	52.882	.969	.411
	داخل المجموعات	5512.555	101	54.580		
	الكلية	5671.200	104			
محور الكفايات الرقابية	بين المجموعات	165.739	3	55.246	1.424	.240
	داخل المجموعات	3919.651	101	38.808		
	الكلية	4085.390	104			
محور الكفايات الاتصالية	بين المجموعات	104.480	3	34.827	.627	.599
	داخل المجموعات	5611.653	101	55.561		
	الكلية	5716.133	104			
محور الكفايات تكنولوجية	بين المجموعات	51.389	3	17.130	.345	.793
	داخل المجموعات	5008.573	101	49.590		
	الكلية	5059.962	104			
المحور الكلي للكفايات الإدارية	بين المجموعات	2946.221	3	982.074	1.031	.382
	داخل المجموعات	96195.627	101	952.432		
	الكلية	99141.848	104			

تحليل نتائج الجدول رقم (32):

يبدي لنا الجدول رقم (32) أن جميع القيم المتعلقة بمحاور الكفايات الإدارية الخمسة ليست دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير المستوى الدراسي، حيث بلغت القيمة الكلية لمستوى الدلالة للمحاور الخمس 0.382، وفي ما يلي تفصيل لقيم الدلالة المحسوبة لكل محور:

1- محور الكفايات التخطيطية: نلاحظ من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للمحور تقدر بـ 0.115 وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، ما يعني أنه لا يوجد اختلاف في آراء العينة فيما يتعلق بمحور الكفايات التخطيطية يمكن أن يعزى لمتغير المستوى الدراسي.

2- محور الكفايات التنظيمية: وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي، لأن مستوى الدلالة المحسوب فاق مستوى الدلالة المعتمد حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب بـ 0.411 مما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، باختلاف المستويات الدراسية.

3- محور الكفايات الرقابية: يظهر الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوب للمحور قدر بـ 0.240 وهو ما يعني عدم وجود فروق في إجابات الأفراد العينة بنسبة لعبارات محور الكفايات الرقابية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

4- محور الكفايات الاتصالية: بلغ مستوى الدلالة المحسوب بالنسبة للمحور 0.599 وهو ما يعني غياب فروقات فردية تعزى لمتغير المستوى الدراسي في إجابات أفراد عينة الدراسة.

5- محور الكفايات التكنولوجية: قدر مستوى الدلالة المحسوبة للمحور بقيمة 0.793، ما يفسر بأنه لا توجد فروق إحصائية معتبرة عند قيمة 0.05، لدى أفراد العينة اتجاه مضمون عبارات المحور التسع.

جدول رقم(33): يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير "المنصب الإداري"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
محور الكفايات التخطيطية	بين المجموعات	335.198	2	167.599	3.149	.047
	داخل المجموعات	5428.363	102	53.219		
	الكلية	5763.562	104			
محور الكفايات التنظيمية	بين المجموعات	120.106	2	60.053	1.103	.336
	داخل المجموعات	5551.094	102	54.422		
	الكلية	5671.200	104			
محور الكفايات الرقابية	بين المجموعات	27.372	2	13.686	.344	.710
	داخل المجموعات	4058.018	102	39.784		
	الكلية	4085.390	104			
محور الكفايات الاتصالية	بين المجموعات	235.544	2	117.772	2.192	.117
	داخل المجموعات	5480.589	102	53.731		
	الكلية	5716.133	104			
محور الكفايات تكنولوجية	بين المجموعات	84.529	2	42.264	.866	.424
	داخل المجموعات	4975.433	102	48.779		
	الكلية	5059.962	104			
المحور الكلي للكفايات الادارية	بين المجموعات	3163.332	2	1581.666	1.681	.191
	داخل المجموعات	95978.516	102	940.966		
	الكلية	99141.848	104			

تفسير نتائج الجدول رقم (33):

يظهر لنا من نتائج الجدول رقم (33) أن جل محاور استبيان الكفايات الإدارية تبدي لنا قيما لمستوى الدلالة أكبر من 0.05 ماعدا محور الكفايات التخطيطية وفي ما يلي عرض لقيم مستوى الدلالة كل محور:

محور الكفايات التنظيمية: قيمة مستوى الدلالة قدرة بـ 0.336 وهي غير دالة.

محور الكفايات الرقابية: قيمة مستوى الدلالة قدر بـ 0.710 وهي الأخرى غير دالة إحصائيا.

محور الكفايات الاتصالية: قدر مستوى الدلالة المحسوب بـ 0.117 وهي غير دالة إحصائيا.

محور الكفايات التكنولوجية: قدر مستوى الدلالة المحسوب بـ 0.424 وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المفترض (0.05) وهو ما يخولنا القول بأن لا توجد فروق فردية تعزى لمتغير المستوى الإداري تجاه عبارات محور الكفايات التكنولوجية.

محور الكفايات التخطيطية: عكس باقي قيم مستوى الدلالة في جميع المحاور أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المنصب الإداري تجاه عبارات محور الكفايات التخطيطية الأثني عشرة (12)، وقدرت قيمت مستوى الدلالة المحسوب للمحور بـ 0.047، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار (شافيه-Scheffé) للمقارنات المتعددة البعدية لهذا المجال، والجدول أدناه يوضح النتائج الخاصة بالاختبار.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار (شافي - Scheffé) لمعرفة أثر متغير المنصب الإداري في إجابات أفراد العينة نحوى عبارات محور الكفايات التخطيطية

المحور المُختَبَر	المقارنة الثنائية للمستويات الإدارية	فروق المتوسطات	مستوى الدلالة الاحصائية	الحكم	اتجاه الفروق
الكفايات التخطيطية	إدارة وسطى	4.628*	.047	دالة	إدارة وسطى
	إدارة تنفيذية	2.474-	.376	إحصائيا	
	إدارة عليا	4.628*	.047	دالة	إدارة عليا
	إدارة تنفيذية	2.154	.444	إحصائيا	
	إدارة عليا	2.474	.376	غير	لا توجد فروق
	إدارة وسطى	-2.154-	.444	دالة	

تحليل نتائج الجدول رقم (34):

يظهر لنا الجدول وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير "المنصب الإداري" لصالح أصحاب مناصب الإدارة الوسطى مقابل الأفراد في الإدارة التنفيذية حيث قدر متوسط الفروق للإدارة الوسطى 4.628 وبمستوى دلالة 0.047، كما يظهر لنا الجدول وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير "المنصب الإداري" لصالح أصحاب مناصب الإدارة العليا مقابل الإدارة التنفيذية حيث قدر متوسط الفروق للإدارة العليا 4.628 وبمستوى دلالة محسوب 0.047، في حين انه لا توجد فروق فردية في إجابات الأفراد تعزى لمتغير المنصب الإداري بين الأفراد في الإدارة الوسطى و الأفراد في الإدارة العليا.

ويمكن أن نفسر وجود تلك الفروق لصالح الإدارة العليا والوسطى إلى متطلبات كل مستوى إداري فعملية التخطيط في الإدارات العليا والوسطى يأخذ الحيز الأكبر في المهام والأنشطة الإدارية بحكم أنها هي من يخول لها وضع البرامج الإستراتيجية والخطط التفصيلية، مما يحتم توافر الكفايات الإدارية بشكل أكبر منها على الإدارة التنفيذية، وهو ما يعكس التباين في إجابات الأفراد بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

جدول رقم(35): يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.711	.343	19.244	2	38.488	بين المجموعات	محور الكفايات التخطيطية
		56.128	102	5725.074	داخل المجموعات	
			104	5763.562	الكلية	
.802	.222	12.273	2	24.546	بين المجموعات	محور الكفايات التنظيمية
		55.359	102	5646.654	داخل المجموعات	
			104	5671.200	الكلية	
.225	1.514	58.889	2	117.778	بين المجموعات	محور الكفايات الرقابية
		38.898	102	3967.612	داخل المجموعات	
			104	4085.390	الكلية	
.638	.452	25.081	2	50.162	بين المجموعات	محور الكفايات الاتصالية
		55.549	102	5665.971	داخل المجموعات	
			104	5716.133	الكلية	
.258	1.372	66.257	2	132.513	بين المجموعات	محور الكفايات التكنولوجية
		48.308	102	4927.449	داخل المجموعات	
			104	5059.962	الكلية	
.462	.779	745.355	2	1490.710	بين المجموعات	المحور الكلي للكفايات الإدارية
		957.364	102	97651.138	داخل المجموعات	
			104	99141.848	الكلية	

تحليل نتائج الجدول رقم (35):

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ فاقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة، وهذا باختلاف عدد الدورات التكوينية، وقدّر مستوى الدلالة المحسوبة للمحاور الخمسة بـ (0.711 لمحور الكفايات التخطيطية، و0.802 لمحور الكفايات التنظيمية، و0.225 لمحور الكفايات الرقابية، و0.638 لمحور الكفايات الاتصالية، و0.258 لمحور الكفايات التكنولوجية، ونعتقد أن ذلك مرده أن غالبية عينة الدراسة ممن

حصلوا على 3 دورات تكوينية فأقل وهو ما بينته نتائج الجدول رقم (12) حيث قدرت نسبتهم بـ 74.3%، الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات النظر بسبب عدم الاختلاف في متغير عدد الدورات التكوينية.

جدول رقم(36):يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس تبعا لمتغير "السن"

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
درجة استجابة البرامج التدريبية لمعايير إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	53.601	3	17.867	.178	0.911
	داخل المجموعات	10166.361	101	100.657		
	الكلية	10219.962	104			

تحليل نتائج الجدول رقم (36):

تظهر نتائج الجدول أعلاه غياب فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير السن لدى أفراد العينة تجاه عبارات محور معايير الجودة الشاملة في البرامج التدريبية، وهو ما تبينه قيمة مستوى الدلالة المحسوبة المقدره بـ 0.911، ما يعني أن متغير السن لا يغير في طبيعة أفراد العينة تجاه عبارات المحور.

جدول رقم(37): يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير "الخبرة"

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
درجة استجابة البرامج التدريبية لمعايير إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	455.730	4	113.933	1.167	0.330
	داخل المجموعات	9764.232	100	97.642		
	الكلية	10219.962	104			

تحليل نتائج الجدول رقم (37):

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم 37 أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لنتائج التباين الأحادي (anova) لفروق محور الإستبانة السادس تبعا لمتغير " الخبرة"، أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05، وقدرت قيمت مستوى الدلالة المحسوبة بـ 0.330، وهو يشير لغياب فروق دالة إحصائية تعزى

لمتغير الخبرة لإجابات الأفراد نحوى عبارات محور " درجة استجابة البرامج التدريبية لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (38): يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير "المستوى الدراسي"

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
درجة استجابة البرامج التدريبية لمعايير إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	26.973	3	8.991	.089	.966
	داخل المجموعات	10192.989	101	100.921		
	الكلية	10219.962	104			

تحليل نتائج الجدول رقم (38):

يتبن من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ 0.966 و هو ما يعني غياب فروق فردية لدى أفراد العينة حسب المستوى الدراسي (متوسط - ثانوي - جامعي - دراسات عليا)، في إجابات أفراد العينة نحوى محور الدراسة السادس.

جدول رقم (39): يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحور الإستبانة السادس والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير "المنصب الإداري"

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
درجة استجابة البرامج التدريبية لمعايير إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	491.930	2	245.965	2.579	.081
	داخل المجموعات	9728.032	102	95.373		
	الكلية	10219.962	104			

تحليل نتائج الجدول (39):

يظهر الجدول أعلاه نتائج التباين للمحور السادس تبعا لمتغير المنصب الإداري، وقدر مستوى الدلالة المحسوب بـ 0.081 وهو يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تجاه عبارات المحور تعزى لمتغير المنصب الإداري.

جدول رقم(40):يوضح نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الإستبانة الخمسة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير " عدد الدورات التدريبية"

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
درجة استجابة البرامج التدريبية لمعايير إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	218.423	2	109.212	1.114	0.332
	داخل المجموعات	10001.538	102	98.054		
	الكلية	10219.962	104			

تحليل نتائج الجدول رقم (40):

نتائج الجدول رقم (40) تظهر غياب الفروق الفردية في آراء عينة الدراسة تجاه المحور السادس تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية وهو ما تبينه قيمة مستوى الدلالة المقدر بـ 0.332 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدر بـ 0.05.

جدول رقم(41): يوضح اختبار التجانس لمتغير الجنس (Independent Samples Test) للمحور السادس

محور الدراسة السادس	قيمة F	مستوى الدلالة المفترض	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
درجة استجابة البرامج التدريبية لمعايير إدارة الجودة الشاملة	.557	.457	-0.280	103	.780
			-0.281	102.454	.779

تحليل نتائج الجدول رقم (41):

تُظهر نتائج الجدول قيم اختبار التجانس في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور السادس ولمتعلق بدرجة توافق البرامج التدريبية بمعايير إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة $F: 0.557$ في حين أن قيمة T قدرت بـ 0.280، أما مستوى الدلالة المحسوب فقد بـ 0.780 وهو ما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات الأفراد تبعا لمتغير الجنس.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء فرضيات الدراسة

بعد قيامنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وفقاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، سوف نناقش تلك النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة:

1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

نص الفرضية: "البرامج التدريبية تساهم في رفع الكفايات التخطيطية لدى العاملين في الإدارات الرياضية"

تظهر نتائج الجدول رقم 23 أن المتوسط الكلي لمحور الكفايات التخطيطية بلغ 3.86 ومفاده أن أفراد العينة توافق على مضامين العبارات المشكلة للمحور الأول، كما انحصرت متوسطات العبارات ضمن المجال [4.13، 3.56]، وهو ما يخولنا بالقول أن البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في تنمية الكفايات التخطيطية، وما يدعم قولنا نتائج العبارة الرابعة التي احتلت المرتبة الأولى في أكبر المتوسطات، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.13 ومضمون العبارة هو "البرامج التدريبية تجعلني أكثر قدرة على ترتيب الأولويات حسب أهميتها" وهذه الكفاية يراها (الرويلي، 2000) من الكفايات الأساسية التي تدعم صنع القرار، كما تأتي نتائج العبارة رقم 2 لتزيد تأكيداً على دور البرامج التدريبية في رفع الكفايات التخطيطية، حيث يوافق بشدة ويوافق ما نسبته 73.3% من أفراد العينة على أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على إدراك جميع العناصر الفاعلة في التخطيط، وهذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه علي خالد يوسف (2001) حيث تشير نتائج الدراسة على توافر الكفايات التخطيطية لدى العاملين الإدارات الحكومية، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية من ناحية "درجة أهمية القدرة على تحويل البيانات الإحصائية إلى معلومات كأحد ركائز الكفايات التخطيطية" مع دراسة سليمان (2004) التي أثبتت أن أكثر من 66% من أفراد العينة يرون أهمية هذه الكفاية في عملية التخطيط،

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة.

2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: "تساهم البرامج التدريبية في رفع الكفايات التنظيمية لدى العاملين في

الإدارات الرياضية بالجزائر "

من خلال نتائج الجدول رقم (24) أظهر لنا أن غالبية أفراد العينة ترى أن البرامج التدريبية تساهم وبدرجة كبيرة في جعل العاملين أكثر قدرة على أداء مهامهم الإدارية وأكثر قدرة على احترام مهامهم التنظيمية ضمن فريق العمل وهو تأكده قيم المتوسطات الحسابية للعبارتين 13 و 14 والتي بلغت 4.28 و 4.13 على الترتيب، كما تجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع القوانين واللوائح الإدارية بمرونة أكبر، وهو ما يزيد من فاعليتهم داخل التنظيم، وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصل له (على تايه، 2012) حيث وافق 79% من عينة الدراسة على أن التدريب يساعد على فهم اللوائح والقوانين والإجراءات التنظيمية للعمل، والنتائج السابقة كلها كانت ضمن نفس السياق والاتجاه العام للمحور ككل والذي يصب في نتيجة مفادها أن البرامج التدريبية تساهم بدرجة عالية في زيادة ورفع الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية، كما يدعم قولنا هذا قيمة المتوسط الكلي للمحور والتي قدرت بـ 3.88، والمجال الذي انحصرت فيه قيم متوسطات العبارات المشكلة للمحور [4.28 - 3.70]، وهذه النتائج تتوافق مع العديد من الدراسات التي ترى أن البرامج التدريبية لها أثر كبير في رفع الكفايات الأدائية والإدارية، ومن بين تلك الدراسات نذكر دراسة (علي يونس وآخرون، 2009) التي يرى هناك أثر كبير للتدريب في تحسين أداء العاملين، كما ترى (مديحة بخوش، 2015) على أهمية التدريب في رفع الكفاءة التنظيمية لدى العاملين وتحسين آدائهم، في حين نجد أن دراسة (عكاش سمير، وآخرون) ترى ضرورة الاهتمام بتطوير الكفايات التنظيمية باعتبارها أحد الموارد الأساسية في المنظمة، أما

دراسة (أحمد، وجبير، 2012) فرأت أن العاملين في الإدارات الرياضية بالسودان يفتقرون إلى الكفايات التنظيمية، مما جعلهم يوصون بضرورة تدريب وتنمية تلك الكفايات.

مما سبق يمكن القول بأن البرامج التدريبية تساهم وبدرجة كبيرة في رفع الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر.

3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

نص الفرضية " تساهم البرامج التدريبية في رفع الكفايات الرقابية لدى العاملين في

الإدارات الرياضية بالجزائر "

جاء المحور الثالث للاستبيان والمكون من عشرة عبارات لتأكد من صحة الفرضية الثالثة، وتم التوصل لمجموعة من النتائج المبينة في الجدول رقم 25، وأظهر هذا الأخير أن المتوسط العام للمحور يقع ضمن مجال الموافق بقيمة قدرة بـ 3.81، وهو يعني أن المبحوثين يوافقون بدرجة كبيرة على مضامين العبارات، وأبرز تلك العبارات ما ورد في العبارة 26 " أن البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على كشف مكان الخلل في مهامهم وأنشطتهم"، وقدر متوسطها الحسابي بـ 3.96، وكذلك العبارة 27 التي تنص على أن " البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في زيادة القدرة على تصويب أخطاء العمل" وهي من بين أبرز الكفايات الرقابية التي يجب على العامل أن يمتلكها، وهذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه (علي تايه، 2012) حيث يرى أن التدريب يساعد على إيجاد الحلول للمشاكل الفنية التي تعترض سير العمل، كما تتماشى نتائج هذا المحور مع ما توصل إليه كل من (عرفة و رجاء، 2012) على أن البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين تساعد في تقليل الأخطاء الفنية للفرد، وهو ما يعكس دور التدريب في تنمية الرقابة الذاتية للعمل مما يساعد في تقليل الهدر في مختلف الموارد، كما أن تنمية الرقابة الذاتية لدى العامل تعد حجر الأساس في تبني فكر الجودة.

وفي سياق ذي صلة جاءت نتائج دراسة (طلال بن عبد الله، 2014) لتبين أن الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام الأكاديمية توجد بدرجة متوسطة، وهو ما يوجب على المسؤولين ضرورة وضع تصور لتطوير الكفايات الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية.

مما سبق يتبين الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في دعم وتنمية الكفايات الرقابة لدى العاملين، وهو ما أكدته نتائج المحور الثالث للدراسة، إذ خلصت بأن: البرامج التدريبية تساهم وبدرجة كبيرة في رفع الكفايات الرقابية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.

4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

نص الفرضية: " البرامج التدريبية تساهم في رفع الكفايات الاتصالية لدى العاملين في

الإدارات الرياضية الجزائرية"

من خلال الجدول رقم 26 يتضح لنا أن جل العبارات المكونة للمحور والمقدر عددها بأحد عشرة عبارة، تأتي متوسطاتها الحسابية ضمن المجال [3.56 ، 3.95] وهو ما يعكس تقارب آراء المبحوثين تجاه مضامين عبارات المحور، وهذه القيم تدل على موافقتهم على دور البرامج التدريبية في جعلهم أكثر قدرة التحكم في مكونات الكفايات الاتصالية، ويدعم قولنا هذا نتيجة المتوسط الحسابي الكلي للمحور والمقدرة بـ 3.80 وهي قيمة مرتفعة تقع ضمن مجال الموافقة في سلم لكرت الخماسي، وعطفا على ما سبق تأتي نتائج العبارة 43 لتؤكد على أن " البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات" وجاء متوسطها الحسابي بقيمة 3.95 وهي أعلى قيم المحور، وتأكيدا لمضمون هذه العبارة جاءت نتائج العبارتين رقم 38 و 40 التي بينت أن البرامج التدريبية تجعل العاملين أكثر قدرة على نقل أفكارهم ومعلوماتهم بوضوح كم تسهل إيصال توجيهات الرؤساء - مدراء- إلى المرؤوسين، وهذا من خلال حسن استخدام القنوات الاتصالية المناسبة،

والقدرة على تحليل ردود الفعل مع كل من المتعاملين والرؤساء، كل ذلك يخول لنا القول بأن البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفايات الاتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، وهذه النتائج تتوافق مع ما أورده (علي تايه، 2012) في دراسته بأن تدريب الموارد البشرية يساهم في تطوير مهارات الاتصال الشخصي للعاملين، كما ينمي فيهم الحرص على الاستماع الفعال للآخرين، وينمي لديهم القدرة على اكتشاف المزاج الشخصي للآخرين والقدرة على تحليل ردود أفعالهم، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصل إليه (أحمد فاروق رضوان، 2010) في أن البرامج التدريبية تحقق فائدة كبيرة للعاملين في ما يخص دعم مهارات الاتصال، أمّا (البقي، 2008) فكشفت دراسته على أهمية تحديد الحاجات التدريبية فيما يتعلق بالكفايات الاتصالية ومهارات التفاعل مع الآخرين في مختلف المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية).

5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

نص الفرضية: " البرامج التدريبية تساهم في رفع الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية في الجزائر "

ولتحقق من صحة الفرضية عمدنا لوضع مجموعة من العبارات والمقدر عددها بتسع عبارات والتي شكلت في مجموعها المحور الخامس، حيث يتبين من خلال الجدول رقم 27 نتائج آراء المبحوثين تجاه عبارات المحور، ويتبين من خلال قيم متوسطات العبارات أنها تقع ضمن مجال الموافقة، وفي طليعة تلك العبارات وأعلىها متوسطا حسابيا تأتي العبارتين رقم 46 و 47 بمتوسط حسابي قدره 4.09 لكل عبارة ومضمونها أن البرامج التدريبية تساعد في امتلاك مهارات التحكم في وسائل التكنولوجيا الحديثة، وتزيد من ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة، كما أظهرت باقي نتائج عبارات المحور الخامس للدراسة الحالية على الدور الإيجابي الذي تساهم به البرامج التدريبية في رفع الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية، وهو ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الكلي

للمحور والمقدر بـ 3.95، مما يعاني تحقق الفرضية الخامسة. وهذه النتائج تتماشى مع ما توصل له (ضياء هشام محمد، 2016) في دراسته حول "أثر البرامج التدريبية في تحسين مهارات التوظيف"، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة المبحوثين وبدرجة مرتفعة على أن البرامج التدريبية تكسب القدرة على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية"، وفي سياق أهمية الكفايات التكنولوجية للعاملين توصي دراسة (ظافر بن احمد، 2017) بضرورة إتمام حضور البرامج التدريبية المرتبطة بالكفايات التكنولوجية، وربطها بمعايير الترقية. وعلى عكس ما سبق توصلت دراسة (أحمد و جبير، 2012) أنه لا يتوفر لدى المدراء الرياضيين قدر عالي من الإدراك بأهمية التقنيات الإدارية الحديثة وهو ما يدل على عدم إدراك لأهمية الكفايات التكنولوجية في التسيير الإداري الحديث.

6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة

نص الفرضية: تتوافق البرامج التدريبية المقترحة لتدريب العاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

من أجل التأكد من صحة الفرضية السادسة تم بناء محور مكون من ثلاثة عشرة عبارة تدور مضامنها حول معايير الجودة الشاملة المعتمدة في البرامج التدريبية، مع منح المبحوث خمس خيارات ليقدر درجة موافقته على مضمون كل عبارة وهذا وفق مقياس لكرت الخماسي، بعد جمع البيانات تم التوصل لمجموعة من النتائج يلخصها الجدول رقم 28 وبرزت تلك النتائج نذكر ما يلي:

■ موافقة غالبية أفراد الدراسة على أنه يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المسؤولة عن التدريب وهو

ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم 59 والمقدر بـ 3.72.

■ أهداف البرامج التدريبية تكون محددة ومعروفة سلفا.

■ البرامج التدريبية تدخل ضمن إستراتيجية المنظمة، ويفسر ذلك بإلزام القوانين المعمول بها في

القطاع العمومي في الجزائر على غرار المرسوم التنفيذي رقم 26/ 92 المؤرخ في 03 مارس

1996 الذي يلزم كل الإدارات ومن بينهم الإدارات الرياضية، بإعداد مخططات سنوية لتنمية وتدريب العاملين وتحسين مستوياتهم. ونجد أن دراسة (زدام عماد، 2015) لا تتفق مع هذه النتيجة حيث ترى تخطيط الموارد البشرية في الاتحاديات الرياضية لا يستجيب لمتطلبات معايير الجودة الشاملة.

■ وافق وبدرجة متفاوتة ما نسبته 81.7% من عينة الدراسة على أنه يتم التحفيز للمشاركة في الدورات التدريبية، ويمكن أن نرجع ذلك لما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 92/26 من ضرورة منح امتيازات مالية ومهنية للمستفيدين من مختلف الدورات التكوينية.

■ احتلت العبارة رقم 60 الرتبة الأخيرة في أدنى المتوسطات بقيمة 3.41 حيث يرى وبدرجة ضعيفة 41% من عينة الدراسة أنه يتم حصر احتياجاتهم التدريبية فيما يرى 16.2% أنه لا يتم حصر احتياجاتهم التدريبية، وفي هذا الشأن ترى دراسة (بن عيشي عمار، 2009) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، وفي نفس السياق تؤكد دراسة (عبد العزيز، عبد الجواد، 2012) على ضرورة القيام بالدراسات المسحية التي تحدد الاحتياجات التدريبية لكل فئة وحسب خصوصيتها.

ومن كل ما سبق وبالنظر للمتوسط الكلي للمحور السادس الذي قدر بـ 3.55 يمكن القول أن البرامج التدريبية في الإدارات الرياضية تتماشى وبدرجة مرتفعة قليلا مع معايير الجودة الشاملة، وتتماشى هذه النتيجة لحد ما مع ما ورد في دراسة (علي القطيم، 2013) على أنه يتم تطبيق معايير الجودة بشكل متوسط ضمن برامج التدريب، وعلى عكس ما سبق ترى دراسة (سالي، 2013) أن معايير الجودة الشاملة تطبق بدرجة ضعيفة في عمليات التدريب، وفي نفس السياق ترى دراسة (صلاح، 2008) أن مبادئ الجودة الشاملة تطبيق وتماثل بدرجة ضعيفة في التدريب.

7. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة

نص الفرضية السابعة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في إجابات الأفراد نحوى محاور الاستبيان.

وبغرض التأكد من صحة الفرضية قمنا بحساب نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق لمحاور الاستبيان تبعا لمتغيرات الشخصية والوظيفية، والجدول ذات الأرقام من 29 إلى 41 توضح ذلك:

تظهر نتائج الجداول من 29 إلى 35 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية المتمثلة في (السن، الجنس، الخبرة، المستوى الدراسي) في جميع محاور الاستبيان الخمسة المتعلقة بالكفايات الإدارية ومحور جودة البرامج التدريبية، باستثناء محور الكفايات التخطيطية مع متغير "المنصب الإداري" وهو ما تبينه قيم مستوى الدلالة المحسوبة التي جاءت كلها أكبر من قيمة 0.05 المعتمدة، وهذه النتائج تكاد تتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (خالد يوسف، 2001) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المركز الوظيفي حيث كانت غالبية الفروق بين مدير عام ومدير (C)، (D)، ولصالح مدير عام. كما تتفق هذه النتائج لحد كبير جدا مع العديد من الدراسات نذكر منها دراسة (خالد جوادي، 2009) التي ترى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المحاور الستة المقترحة تعزى للمتغيرات الآتية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، السن. وفي نفس السياق أظهرت نتائج الدراسة التي قامت بها (مديحة بخوش، 2015) عدم وجود فروق فردية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية تجاه عبارات الاستبيان الدراسة،

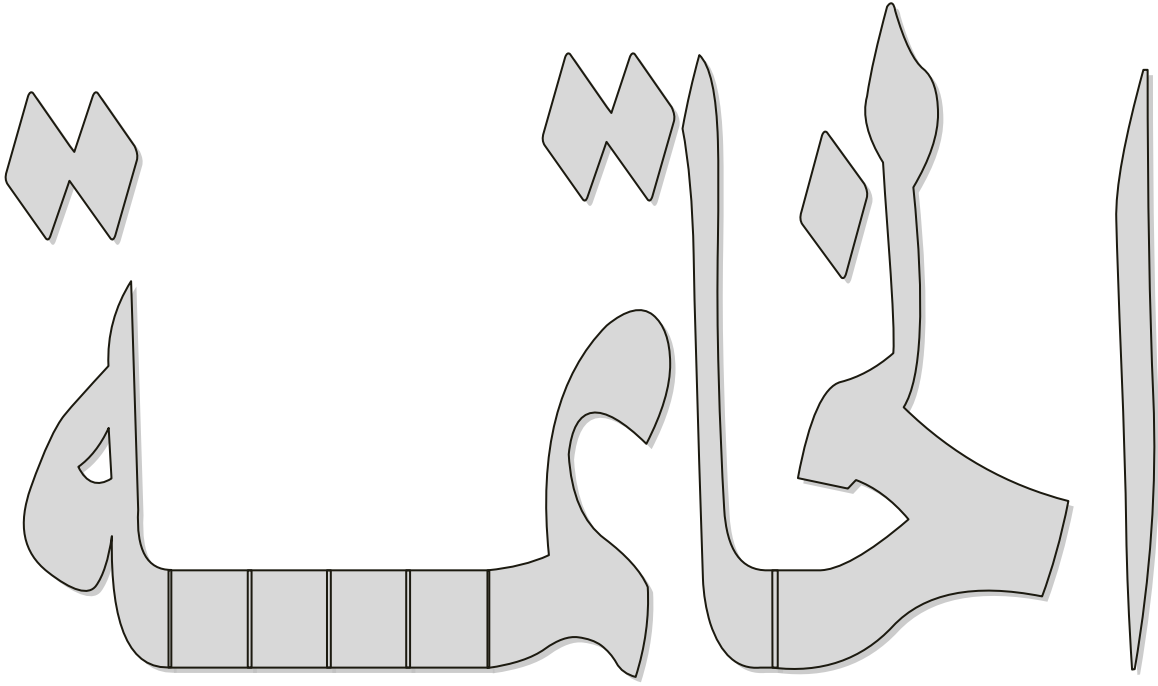
في حين نجد أن الدراسة الحالية تختلف نتائجها في المقابل مع مجموعة من الدراسات الأخرى، نذكر على سبيل المثال دراسة (سالي، 2013) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مدير التدريب ومشرفي التدريب في المحاور الثلاثة تعزى إلى متغير مكان العمل، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في اختلاف طبيعة العينة فأفراد عينة الدراسة الحالية هم متدربون خاضعون للبرامج التدريبية في حين دراسة (سالي، 2013) عينتها تمثلت في المدربين والمشرفين على البرامج التدريبية.

أظهر الجدول رقم 33 وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 في ما يتعلق بمحور الكفايات التخطيطية تبعا لمتغير المنصب الإداري، وهذا عكس باقي نتائج الفروقات الفردية في مختلف المحاور وتبعا لباقي المتغيرات، كما اظهر الجدول رقم 34 نتائج اختبار (شافي - Scheffé) لمعرفة أثر متغير المنصب الإداري في إجابات أفراد العينة نحوى عبارات محور الكفايات التخطيطية، أن الفروقات كانت لصالح أصحاب العاملين في الإدارة العليا والوسطى على حساب العاملين في الإدارات التنفيذية، ويمكن أن نفسر هذا الاختلاف، لاختلاف متطلبات الكفايات التخطيطية بين المناصب العليا والوسطى التي يناط بها إعداد الخطط الإستراتيجية والخطط المتوسطة المدى مما يتطلب قدر كبير من الكفايات التخطيطية، على عكس المناصب التنفيذية التي هي في الغالب عبارة عن أعمال ومهام روتينية لا تتطلب الكثير من الكفايات التخطيطية.

استنتاج عام:

من خلال نتائج الدراسة وتحليلها نخرج بجملة من الاستنتاجات التالية:

1. أهمية البرامج التدريبية تعمل على رفع جل الكفايات التي يحتاجها العامل في الإدارة الرياضية.
2. البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في تنمية الكفايات التخطيطية.
3. البرامج التدريبية تجعل العامل في الإدارة الرياضية أكثر قدرة على ترتيب الأولويات .
4. البرامج التدريبية تعمل على جعل الإداريين في الإدارات الرياضية أكثر قدرة على إدراك جميع العناصر الفاعلة في التخطيط.
5. البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في تنمية الكفايات التنظيمية.
6. البرامج التدريبية تجعل العامل في الإدارة الرياضية أكثر قدرة على أداء مهامهم الإدارية وأكثر قدرة على احترام مهامهم التنظيمية ضمن فريق العمل ، كما تجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع القوانين واللوائح الإدارية بمرونة أكبر، وهو ما يزيد من فاعليتهم داخل التنظيم.
7. البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في تنمية الكفايات الإدارية
8. البرامج التدريبية تجعلهم أكثر قدرة على كشف مكان الخلل في مهامهم وأنشطتهم
9. البرامج التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في زيادة القدرة على تصويب أخطاء العمل" وهي من بين أبرز الكفايات الرقابية التي يجب على العامل أن يمتلكها
10. الكفايات الاتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ترتفع عند الخضوع للبرامج التدريبية
11. البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفايات الاتصالية لدى العاملين في الإدارة الرياضية .
12. البرامج التدريبية تساهم في زيادة الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارة الرياضية.
13. ضرورة توافق البرامج التدريبية الموجهة للعاملين لمعايير الجودة الشاملة.



خاتمة

يعد البحث العلمي أحد الطرق الأساسية للحصول على المعرفة، كما يهدف لوصف الظواهر وتفسيرها والتنبؤ بها والسيطرة عليها، وهذا عبر خطوات منطقية ومتسلسلة، إلا أن ذلك لا يعني أن النتائج المتوصل إليها أكيدة وقطعية، بل هي نسبية الصحة، ويرجع ذلك لتداخل العديد من المتغيرات في الدراسة الواحدة، وهو ما يجعل الإحاطة بكل المتغيرات أمر يقترب للاستحالة بمكان. ورغم ذلك تبقى نتائج البحث العلمي هي الأكثر فاعلية وثباتا مقارنة مع مصادر المعرفة الأخرى (الخبرة، التفكير الاستقرائي، التفكير الاستنباطي)، والبحث الذي بين أيدينا يدخل ضمن بحوث العلوم الإدارية المتعلقة بإدارة القطاع الرياضي - أحد فروع العلوم الإنسانية والاجتماعية - وهي حقل علمي حديث وخصب، ويعكس ذلك العدد المتزايد من البحوث التي تهتم بمعالجة المشاكل الإدارية، خصوصا ما تعلق بالجانب البشري باعتباره أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية، ومن خلال خطوات البحث العلمي حولنا تسليط الضوء على أحد أبرز الوسائل التي تعمل على رفع كفاءة الإداري في المجال الرياضي، ألا وهي البرامج التدريبية، التي باتت تشكل مدخل أساسي لتنمية والتطوير، بل تعتبر أحد المرتكزات لخلق ميزة تنافسية تسمح للمنظمات بفرض نفسها ضمن بيئة حادة المنافسة، لا يكون البقاء فيها إلا للأكفأ والأصلح، كما لا يمكن لتلك البرامج أن تحقق الغاية التي وضعت من أجلها ما لم تربط بأحدث ما توصل إليه الفكر الإداري الحديث، وهو ما حولنا التطرق إليه ضمن الدراسة الحالية بوقوفنا على درجة تماشي البرامج التدريبية مع معايير إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة شكلت طفرة في الفكر الإداري، من خلال فلسفتها المتوازنة والشاملة لكل مكونات العملية الإدارية، وحاولت تجاوز القصور الذي ميز نظريات ومدارس الفكر الإداري الأخرى.

مما سبق تبرز أهمية نتائج الدراسة الحالية، حيث بعد القيام بإجراءات الدراسة تم التوصل لمجموع

من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات التخطيطية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، حيث تسمح للعامل بجعله أكثر قدرة على: (وضع أهداف واضحة وقابلة لتحقيق، ترتيب الأولويات حسب أهميتها، تحديد البدائل في عملية التخطيط، تحويل البيانات الإحصائية إلى معلومات، بناء برنامج زمني لأداء المهام، تحديد البدائل العلمية في عملية التخطيط، حصر احتياجات العمل وتحويلها إلى أهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل، إدراك جميع العناصر الفاعلة في التخطيط).
2. البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، حيث تسمح للعامل بجعله أكثر قدرة على: (أداء مهامه الإدارية، احترام مهامه التنظيمية ضمن فريق العمل، الربط بين الأنشطة والمهام التي يقوم بها، أكثر تنظيم في التعامل مع زملاء العمل، خلق روح التعاون والتضامن أثناء العمل، التعرف على حدود سلطتك ومسؤوليتك الوظيفية، تفويض صلاحياته قدر المستطاع وخصوصا في الحالات الطارئة، التكيف مع التغييرات التنظيمية، تجنب التعارض في تنفيذ العمل، مرونة في التعامل مع اللوائح والقوانين الإدارية، استخدام المهارات والقدرات الخاصة بكل وظيفة، استخدام الموارد المتاحة لتيسير العمل).
3. البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات الرقابية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، حيث تسمح للعامل بجعله أكثر قدرة على: (قياس مخرجات العمل، كشف مكان الخلل في مهامه وأنشطته، تصويب أخطاء العمل وتصحيحها، التأكد من تحقق الأهداف المسطرة، تقييم درجة الالتزام بخطة لعمل، ملاحظة مختلف العوامل التي من شأنها التأثير على الأهداف، توفير المعلومات والبيانات حول سير الأنشطة والمهام، متابعة أداء العاملين الذين هم تحت إشرافه، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المفترض، معرفة درجة الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات لدى العاملين).

4. البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات الاتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، حيث تسمح للعامل بجعله أكثر قدرة على: (التحكم في الانفعالات أثناء عملية التواصل مع الآخرين الاستماع باهتمام وبدون مقاطعة لحديث بوضوح -طلاقة- نقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح، الاحتفاظ بالآراء عند مخالفتها للآخرين وتجنب الجدل، إيصال توجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين بكل وضوح، إدراك وتحليل ردود الفعل مع كل من المتعاملين والرؤساء، إتاحة المجال للعاملين لتعبير عن آرائهم، استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات، إحداث بيئة تساعد على الاتصال بمرونة بين العاملين، حل الخلافات بشكل ودي)

5. البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، حيث تسمح للعامل بجعله يمتلك: (مهارات التحكم مع وسائل التكنولوجية الحديثة، ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة، الاستعانة بشبكة المعلومات في العمليات الإدارية، تفعيل آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا المتاحة، استخدام تكنولوجيا الاتصال في مختلف العمليات الإدارية، توظيف البرامج الإلكترونية التي تساعد في تسريع الأعمال، الاتصال الشبكي مع مختلف الأقسام والمنظمات لتسهيل الإجراءات الإدارية، القدرة على تحليل قواعد البيانات المختلفة، القدرة على التعامل مع مختلف أنواع برامج "office" (Word /Excel).

6. البرامج التدريبية تتماشى لحد كبير مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

7. لا توجد فروق فردية في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

❖ قائمة المصادر

- القرآن الكريم.
- صحيح مسلم: (إعداد عزت زهم 2014)، ط1، القاهرة، مصر: دار الغد الجديد
- ابن منظور (2008). لسان العرب، المجلد الأول، بيروت لبنان: دار صادر.
- المنجد في اللغة الأعلام (2003): ط 40، دار المشرق توزيع المكتبة الشرقية، بيروت لبنان.
- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001.

❖ قائمة المراجع العربية

1. عبد الرحيم نويجم الحربي (2004): أساليب التدريب الحديثة لمعلمي المواد الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
2. إبراهيم بدر شهاب الخالدي (2011)، معجم الإدارة، عمان، الأردن: دار أسامة لنشر والتوزيع
3. أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير /تحقيق سامي محمد السلامة (1999): تفسير القرآن الكريم، ج1، ط2، المملكة العربية السعودية، الرياض: دار طيبة للنشر والتوزيع.
4. أبي نصر إسماعيل بن حماد الجوهري (2009). قاموس الصحاح -تاج اللغة وصحاح العربية-، القاهرة ، مصر.
5. أحمد بن عيشاوي (2013). إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد لنشر والتوزيع.
6. أحمد جابر حسنين (2016): التدريب الإداري الإستراتيجي، عمان، الأردن: اليازوري لنشر والتوزيع.
7. احمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، المجلد 1، القاهرة، مصر.
8. إسماعيل حجازي، معالم سعاد (2013): إدارة الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
9. أمين ساعاتي(1998): إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
10. أمين محمد الخولي ، محمد علي،(2000). قاموس التربية، عربي- إنجليزي، عمان: دار الفلاح للنشر والتوزيع
11. أيمن مصطفى عرقوس (1993). الجودة الكلية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: مطابع مراد.
12. برونوطي، سعاد نائف (2001): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
13. بلال خلف السكارنة (2009): التدريب الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
14. بن سعيد (1997). إدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية: المكتبة الوطنية

15. بوحروود فتيحة (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. تريسي وليام "ترجمة سعد الجبالي" (2004): تصميم نظم التدريب والتطور، ط3.
17. ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي (2009): تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية " دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة" ، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
18. الحبيب ثابتي ، بن عبوا لجلالي (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1 الإسكندرية، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع.
19. حجازي، محمد حافظ(2007): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء للطباعة.
20. حسن أحمد الطعاني، (2007): التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
21. حسين حسن عمار (1991): إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
22. حسينة حوحو(2017). الزكاة ودورها الاقتصادي، ط1، عمان، الأردن: دار من المحيط إلى الخليج لتوزيع.
23. حنا نصر الله (2000). مبادئ في العلوم الإدارية، عمان، الأردن: دار زهران.
24. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ (2013): إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار زمزم ناشرون وموزعون.
25. دار الحديث العربية.
26. الدرادكة (2001). الجودة في المنظمات الحديثة, , ط1, عمان, الأردن: دار الصفاء للنشر.
- 27.رامي سيد إبراهيم المصري (2012). نموذج مقترح لإنشاء نظام الجودة بالمؤسسات الرياضية، رسالة (ماجستير) منشورة، جامعة بور سعيد، مصر، دار الوفاء للنشر والطبع، ط1.
28. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد (2008). إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن: دار اليازوري.
29. زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الزقازيق، مصر.
- 30.السلمي (1985). تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات
- 31.شعلان الشمري (2012). مفاهيم في الإدارة " كتاب إلكتروني"، جدة، السعودية.
- 32.شوقي بورقة (2013). الكفاءات التشغيلية للمصارف الإسلامية، ط1، عمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
33. صلاح الدين عبد الباقي(2002): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

قائمة المصادر و المراجع

34. صلاح الدين محمد عبد الباقي(2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية.
35. عامر بن حضير الكبيسي، (1998): التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة" التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، ط1، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
36. عبد الكريم احمد الجميلي (2016). التدريب والتنمية البشرية، ط1 ، الأردن: الجنادرية لنشر والتوزيع.
37. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
38. علي محمود علي شعيب (2017)، دليل الكتابة والتوثيق وفق APA(American Psychological Asscoation، جامعة المنوفية، مصر.
39. عمر نصر الله قشطة (2011): إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية رسالة ماجستير (منشورة)، ط1، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا النشر والطبع.
40. فائق حسني ابو حليلة (2004): الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. فتحي سرحان (2012). إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، القاهرة، مصر: مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.
42. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
43. محمد الدريج (2005). الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج، الدار البيضاء، المغرب: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر
44. محمد القدومي محمد هاني محمد زيد عبوي (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان، الأردن: دار المعتز لنشر والتوزيع.
45. محمد حسين الوادي، عبد الله إبراهيم، بلال محمود الوادي (2012). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
46. محمد سعيد أنور سلطان (2003). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر.
47. محمد صبحي حسنين، أمين أنور خولي(2001م): برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنية، والإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
48. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب(2010): إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، ط1 دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

49. محمد عبد الفتاح (1417هـ)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط2، دار الخريجي للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.
50. محمد عبد الفتاح ياغي (2010): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الاردن.
51. محمد قاسم (1989): التدريب الإداري ماهيته أنواعه وأساليبه، مسقط، عُمان.
52. مدحت أبو النصر (2015). إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن لتطوير المنظمات، القاهرة، مصر:
53. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
54. مروان عبد المجيد ابراهيم (2010). إستراتيجية الرياضة الأهداف وخطط العمل المستقبلية، مصر، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع.
55. مصطفى، عبد الله أبو القاسم خشيم (2002): مبادئ علم الإدارة العامة، طرابلس: الجمعة المفتوحة، ليبيا.
56. نايف علوان (2006). إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين: دار الشروق
57. نجم العزاوي (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، ط1، عمان الأردن: دار اليازوري.
58. نجم عبود نجم (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
59. نجم عبود نجم، (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع
60. هشام حمدي رضا (2010): التدريب والتأهيل الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ الرسائل والأطروحات:

1. الأطروحات:

- 1) الثقفي، محمد بن حميد (2006): واقع ومستقبل التدريب الامني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، رسالة (دكتوراة) غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 2) جوادى خالد (2009): توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة (دكتوراة) غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية " سيدي عبد الله " .

قائمة المصادر و المراجع

- 3) خلود غازي مديب بني هاني(2009):إدارة لموارد البشرية وعلقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، رسالة (دكتوراة) غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية التربية الرياضية، كلية الدراسات العليا.
- 4) ربيحة قوادرية (2016). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة (دكتوراة) غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-
- 5) صالح صلاح درويش معمار (2008). مدي تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب التربوي، أطروحة (دكتوراة) غير منشورة، جامعة كولمبس الأمريكية كلية إدارة الأعمال، إدارة تنمية الموارد البشرية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- 6) الطاهر مجاهدي (2009): فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة (دكتورا) غير منشورة، جامعة منتوري منتوري، قسنطينة.
- 7) عبد الصمد سميرة (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة (دكتوراة) ، علوم غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

2. الرسائل:

- 1) بن شويطة بلقاسم: الكفايات التعليمية وفق معايير جودة التدريس وعلاقتها بمفهوم الذات الأكاديمية، رسالة (ماجستير) غير منشورة، تخصص منهجية وتربية البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- جزائري-
- 2) بودينة ليليا (2009): تكوين الإطارات ودوره في تقليل مقاومتهم للتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.
- 3) بوعريوة الربيع (2007): تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة (ماجستير) غير منشورة، جامعة محمد ابوقرة بومرداس، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير،الجزائر.
- 4) جباري فادية (2011).تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة (ماجستير) غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالفايد تلمسان، الجزائر.
- 5) جغري بلال (2009): فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

قائمة المصادر و المراجع

- 6) حازم بن عبيد حازم القثامي (2004): مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 7) حسن بن سلطان عادي المطيري(2004): معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 8) سليمان بن علي الكريدا (2004): الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم، رسالة (ماجستير) غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 9) عبد العزيز بن عبد الله آل ملهي(2010): الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 10) عبد الله بن فرحان المازني الزهراني(2004). مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.السعودية
- 11) عبد المحسن فهد الحربي(2011): تقييم البرامج التدريبية القصيرة بمعهد الإدارة العامة ودورها في رفع كفاءة العاملين بقيادات القوات البحرية للمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 12) غانم هاجر(2013). مساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة، رسالة (ماجستير) غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- 13) لعجال يحي (2011): " دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية.
- 14) لمقابلة حمزة (2010): إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري جامعة قسنطينة.
- 15) مقبول بن مساعد سعيد الطليحي(2012). الكفايات التخطيطية المطلوبة لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة (ماجستير) غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة والتربية والتخطيط المملكة العربية السعودية.
- 16) ناصر شمس الدين(2010): إستراتيجية لتكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

17) هديل محمد عودة (2010). الكفايات الادارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها باروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة في التربية/ كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

3. المقالات والتقارير باللغة العربية:

1) أحمد ادم أحمد محمد ، جبير أحمد على (2012): واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان، بحث مقدم ضمن يوم دراسي، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

2) آل ناجي، محمد عبد الله (2009م): دور المدرب في التنمية المهنية وتحقيق أهداف التدريب الأمني، ندوة الأمن مسؤولية الجميع، الدورة السنوية الثانية، الرياض: مدينة الأمن العام.

3) خالد بسندي (2009. جانفي). الكفاية وتداخله في اللسانيات التطبيقية، المجلة الأردنية للغة العربية وآدابها، المجلد 5، العدد 1.

4) دعاء رضا رياض محمد (2015): تطور الفكر الإداري التأميل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، مدرس مساعد بقسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة

5) الشعلان، فهد بن أحمد (1996): نحوى تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المحلة العربية لدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مجلد (10)، العدد (19).

6) طنطاوي عبد محمد علي (2016): إدارة الجودة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة أمارا باك، المجلد السابع، العدد الواحد والعشرون، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

7) عبد العزيز بن عبد الله، عبد الجواد بن سائر اللحيص. تخطيط برامج التدريب في ضوء معايير الجودة الشاملة.

8) على حسون الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان (2013): مراحل إدارة الكفايات وعلاقتها بالفروق في المستويات الإدارية، مقال منشور بمجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق.

9) عمر عثمان محمد: سياسة التدريب في الدول النامية " المعوقات والحلول"، المجلة العربية للتدريب.

10) فاضل محمد سلمان (2012). الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد – المجلد 18- العدد 65

11) كمال الدين عبد الرحمن الدويش محمد صبحي حسنين (2003) موسوعة المتجهات الإدارية الرياضية، المجلد الأول، الجودة والعمولة في إدارة الأعمال الرياضية باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، الإسكندرية، مصر: دار الفكر العربي.

قائمة المصادر و المراجع

- 12) لؤي لطيف (2008): دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى، الجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والإقتصاد/ قسم السياحة وإدارة الفنادق، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 71، بغداد، العراق.
- 13) محمد، شلي، عبد الله، الفلاح، بكر (2015). دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير: بجامعة حائل، السعودية.
- 14) مخلوفى عبد السلام، روشام بن زيان، (2004): الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإدارى " التدريب الإدارى الموجه بالأداء"، الملتقى الدولى حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج فى اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004.
- 15) المرسوم التنفيذى رقم 92/96 المؤرخ فى 03 مارس 1996.
- 16) هشام عبد المجيد محمد وآخرون (2013): دراسة تقييمية لآثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة بجامعة حائل، بحث غير منشور جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- ياسر مصطفى مهلهل (2011): التدريب الإدارى ومعايير الجودة، الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، المعهد الأخضر للتدريب، أبريل 2011.

❖ ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Golden L. Lippitt et al.(1971):, optimizing Human Resources California: Addison wesely publiishing Company. Inc..
- 2- Kothuri, Smita(2002): Konwledge in organizations Definition, Creation and Harvesting, Havard Graduate School of the Education,USA
- 3- (Arhur D. Hall(1962). Amethodology of systems engineering N. J: van Nstrand company.
- 4- De Montomollin .M . (1979):Formation dans le vocabulaire de la psychologie. (sous la direction de Piéron) (puf) . Paris. Presses universitaires de France.
- 5- Noyé, D, et Pivteau, j-(1999), Guide pratique du formateur, INSEP édition, Paris.
- 6- Steinmetz, c(1976), The History of training in Craig, R, Training & Development Hand Book- A Guid To Human Ressource Development, New York. Mc Graw-Hill
- 7- R. Jonson(1976):" Organization and Mangement Training" In R. Garaig (ed) Training and Development Handbook: A Guide to human resources 8- Development,2nd ed.N.Y: McGRaw-Hill Book Co W Tracy(1971):Designing Training and Development systems, N. y. AMA
- 8- Steinmetz, c(1976), The History of training in Craig, R, Training & Development Hand Book- A Guid To Human Ressource Development, New York. McGraw-Hill
- 9- Brans,M.& Hondeghem,A (2005). A Competency Works in the Belgian Government, Causes, Contruction and Contents. P.A.R. Vol.83, No.4.
- 10- Horton, S. (1996). A Competency management in British Civil service, The International Journal of Public Management, Vol.13, No.4.
- 11- Siuyzoline, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Administration Reform, Bartislava Regional Center, ISSN.
- 12- Smith, M. (2002). Competence and competency. www.infed.org

4. المقالات والتقارير باللغة الأجنبية:

- 1- UN.(1966): Handbook of training in The Public Services. N.Y., United Nations.
- 2- J. D. Dumm and C(1972): Steephens Elvis Mangement of personal Manpowr Mangement and organiztional Behavior,New York: McGraw-Hill Book company
- 3- Daniel Held &Marc Riss,1998: "Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante" Revue Employeur Suisse, N°13

5. المواقع الإلكترونية:

1. www.mjs.dz
2. www.abahe.co.uk
3. <http://www.ons.dz>
4. <https://scholar.cu.edu.ef>
5. <https://books.google.dz> سعد الدين خليل (2007): إدارة مراكز التدريب بـ1. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية
6. http://www.alukah.net/literature_language فريد البيديق ، مقال تمت إضافته 2011/05/16
7. <https://hrdiscussion.com> محمد أحمد إسماعيل. مفهوم التكوين (التدريب) و دوره على مستوى المؤسسة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2018/07/21،
8. http://www.sustech.edu/staff_publications
9. <http://search.shamaa.org>
10. <https://giem.kantakji.com> منصور محمد علي الأيوبي، جودة التدريب مقال منشور على الموقع

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

اسم الأستاذ(ة) الفاضل(ة):.....

التخصص:..... الدرجة العلمية:.....

استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء

السيد الأستاذ الدكتور(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في بناء قائمة استبيان لقياس درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة توافق هذه البرامج مع معايير إدارة الجودة الشاملة؟ من المشرف والباحث يشكران مسبقا تفضلكم التعاون العلمي في بناء استبيان الدراسة وإثراء البحث العلمي في مجال الإدارة الرياضية.

عنوان الأطروحة: دور البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة توافق هذه البرامج مع معايير الجودة الشاملة..

الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور/ جوادي خالد.

ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات بناء القائمة المنشودة من حيث: أولاً: مناسبة المحاور المقترحة لاستبيان الدراسة.

ثانياً: إضافة أو تعديل أو حذف محاور من شأنها إثراء استبيان الدراسة.

ثالثاً: سلامة صياغة العبارات المقترحة.

رابعاً: مناسبة العبارات لكل محور

خامساً: ارتباط كل عبارة بالمحور نفسه (انتماء العبارة للمحور).

سادساً: حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى ترونها تدخل في محاور الاستبيان.

تساؤلات البحث:

- 1 ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التخطيطية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
- 2 ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
- 3 ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الرقابية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
- 4 ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الاتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟

- 5 ما درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية؟
- 6 هل تتوافق البرامج التدريبية المقترحة لتدريب العاملين في الإدارات الرياضية مع معايير إدارة الجودة الشاملة؟
- 7 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- وسوف يستخدم الباحث أمام كل عبارة ميزان تقدير خماسي عند تطبيق الاستمارة على عينة البحث كما في الجدول التالي:

ابدأ	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1 درجة	2 درجات	3 درجات	4 درجات	5 درجات

وتشمل القائمة على ستة محاور هي:

المحور	اسم المحور المقترح
الأول	درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات <u>التخطيطية</u> لدى العاملين في الإدارات الرياضية
الثاني	درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات <u>التنظيمية</u> لدى العاملين في الإدارات الرياضية
الثالث	درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات <u>الرقابية</u> لدى العاملين في الإدارات الرياضية
الرابع	درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات <u>الاتصالية</u> لدى العاملين في الإدارات الرياضية
الخامس	درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات <u>التكنولوجية</u> لدى العاملين في الإدارات الرياضية
السادس	درجة توافق البرامج التدريبية المقترحة لتدريب العاملين في الإدارات الرياضية مع معايير إدارة الجودة الشاملة
السابع	الفروق الفردية لأفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغيرات الشخصية والوظيفية.

السن:

المسوى العلمي: ابتدائي لسط لوي جامعي سات عليا

الخبرة: _____

إسم المنصب الحالي:

عدد الدورات التدريبية:

طبيعة عقد العمل: دائم مؤقت

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			البحر الأول: دور البرامج التدريبية " التكوينية" في رفع الكفايات التخطيطية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على ما يلي:
غير مرتبطة	مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
					01 وضع الأهداف في برامج العمل
					01
					02 التنبؤ بمستقبل المهني
					02
					03 ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية

						03
					التحكم في ظروف المستقبل من خلال معطيات الوضع الراهن	04
						04
					القيام بالخطوات القادمة في العمل	05
						05
					كشف الحقائق والمعطيات	06
						06
					تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف	07
						07
					تحديد خطوات تنفيذ المهام والأنشطة	08
						08
					إستغلال الوقت على أكمل وجه	09
						09
					بناء برامج زمنية لمختلف الأنشطة والوظائف	10
						10
					حصر إحتياجات العمل و تحويلها إلى أهداف	11
						11
					بناء وترتيب الأهداف	12
						12

مدى ارتباط العبارة بالخور		مدى مناسبة العبارة			المحور الثاني: دور البرامج التدريبية " التكوينية" في رفع الكفايات التنظيمية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على:	
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					تحديد مهامك التنظيمية	01
						01
					تحديد موارد وظيفتك	02
						02
					التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها	03
						03
					تنظيم طريقة العاملين مختلف زملائك	04
						04
					توضيح " تحديد" مكانك في الهيكل التنظيمي	05
						05
					إدراك أهمية وظيفتك ما هي علاقته بالبعد " المكانة داخل الهيكل التنظيمي"	06
						06
					التعاون مع الزملاء " أفراد التنظيم"	07
						07
					تحديد أولويات الأنشطة والمهام	08
						08

					09	معرفة حدود سلطتك ومسؤولياتك
					09	

مدى ارتباط العبارة بالخور		مدى مناسبة العبارة			المحور الثالث: دور البرامج التدريبية " التكوينية" في رفع الكفايات الرقابية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على:
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
					01 قياس نتائج المهام والأنشطة
					01
					02 كشف مكان الخلل والانحراف في مهامك وأنشطتك
					02
					03 تصويب الأخطاء وتصحيحها
					03
					04 التأكد من تحقق الأهداف
					04
					05 فحص ومراجعة الخطط " المنفذة"
					05
					06 تتبع العوامل والتغيرات التي تؤثر على الأهداف
					06
					07 ملاحظة مختلف العوامل التي من شأنها التأثير على الأهداف
					07
					08 توفير المعلومات والبيانات حول سير الأنشطة والمهام
					08
					09 معرفة درجة الإلتزام باللوائح والقوانين والتعليمات
					09
					10 مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المفترض وتحديد الفجوة بينهما
					10
					11 متابعة أداء العاملين
					11

مدى ارتباط العبارة بالخور		مدى مناسبة العبارة			المحور الرابع: دور البرامج التدريبية " التكوينية" في رفع الكفايات الإتصالية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الدورات التكوينية تجعلك أكثر قدرة على:
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
					01 التدقيق في بناء محتوى المراسلات الإدارية
					01
					02 التعامل مع وسائل الإتصال الحديثة
					02
					03 فهم خطوط الإتصال المختلفة.(تحتاج لتحديد و ضبط)
					03
					04 فهم مختلف المراسلات الإدارية الواردة.
					04
					05 زيادة فاعلية التواصل مع مختلف الجهات

						05
					التفاعل الإيجابي مع مختلف المعلومات الواردة	06
						06
					توضيح المعلومات والبيانات الإدارية	07
						07
					تجاوز صعوبات التواصل مع مختلف الأفراد تضاف لبعدها العمل الجماعي	08
						08

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			المحور الخامس: دور البرامج التدريبية " التكوينية" في رفع الكفايات التكنولوجية لدى العاملين في الإدارات الرياضية الدورات التكوينية تساعدك في زيادة:	
غير مرتبطة	مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	01
						01
					ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة	02
						02
					توظيف شبكة المعلومات في العمليات الإدارية	03
						03
					تطوير آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا العصر	04
						04
					استخدام تكنولوجيا الاتصال في مختلف العمليات الإدارية	05
						05
					متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقييم لمختلف الأعمال	06
						06
					تصميم البرامج الإلكترونية التي تساعد في تسريع الأعمال	07
						07
					الاتصال الشبكي مع مختلف الأقسام والمنظمات لتسهيل الإجراءات الإدارية	08
						08
					القدرة على صيانة مختلف الأجهزة الإلكترونية.	09
						09
					القدرة على التعامل مع مختلف قواعد البيانات	10
						10
					القدرة على التعامل مع مختلف أنواع برامج "office" ... word/exl	11
						11

مدى ارتباط العبارة بالخور		مدى مناسبة العبارة			المحور السادس: البرامج التكوينية تتماشى مع معايير إدارة الجودة الشاملة
غير مرتبطة	مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
					01 تساعد في تبني فكر الجودة
					01
					02 التقليل من الأخطاء
					02
					03 ترشيد النفقات " تحسين إستغلال الموارد المتاحة "
					03
					04 تشكيل فرق العمل في تسيير المهام والوظائف
					04
					05 ترفع من وعي الإدارة العليا بجودة العمل.
					05
					06 زيادة رضا العميل " المتعامل "
					06
					07 تجعلك أكثر تقبل لثقافة التغيير
					07
					08 التلبية السريعة لرغبات المتعاملين " أفرادا وجمعيات وهيئات إدارية مختلفة "
					08
					09 أكثر قدرة على فهم متطلبات العمل
					09
					10 ترفع من قدرتك على الرقابة الذاتية لأعمالك
					10
					11 هيات مناخ العمل المناسب
					11
					12 تطوير ثقافة المؤسسة
					12
					13 إكتساب أليات قياس جودة العمل
					13
					14 الوعي بأهمية البرامج التكوينية
					14
					15 الحرص على الالتحاق بالبرامج التكوينية
					15
					16 التخلص من الثقافة السلبية في التعامل مع زملائك
					16
					17 أكثر قدرة على إبداء الإحترام والتقدير مع المتعاملين والزملاء
					17
					18 في إشراك العاملين في بناء البرامج التكوينية
					18
					19 تسهر الإدارة العليا على متابعة تنفيذ هذه البرامج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

قسم دراسات ما بعد التدرج " دكتوراة ".

الموضوع: الإستبانة

يعتزم الباحث القيام بدراسة وصفية عنونها:

درجة إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة توافق هذه البرامج مع معايير إدارة الجودة الشاملة

كمتطلب لنيل شهادة دكتوراة علوم، تخصص إدارة وتسيير رياضي، ويسعده أن يقدمها بين أيديكم راجيا منكم التعاون معه والإجابة عن الإستبانة بما لديكم من معلومات، وإن مساعدتكم في الإجابة عن هذه الإستبانة سيكون له الأثر الكبير في نجاح الدراسة وتحقيق أهدافها، هذا ولن نستخدم البيانات المتحصل عليها سوى في أغراض البحث العلمي.

ملاحظات هامة جدا:

- 1) المقصود بالدورات التدريبية " هي برامج الرسكلة وإعادة التأهيل من أجل رفع المستوى والترقية في العمل أو من أجل زيادة المعرفة لدي الموظف المتكون " المتربص " التي تنظم من طرف الإدارة المستخدمة لفائدة موظفيها.
- 2) طريقة الإجابة تكون بوضع علامة "X" أمام العبارة التي تناسب درجة موافقتك عليها.
- 3) الرجاء ملء جميع الخانات.

شاكركم لكونكم تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

جوادي خالد

إعداد الطالب:

بورنان خليل

أولاً: البيانات الشخصية:

1. السن:

2. الجنس: ذكر () — أنثى ()

3. عدد سنوات الخبرة:

4. المستوى الدراسي: ابتدائي راسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5. اسم المنصب الحالي:

6. عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها:

ثانياً: محاور وعبارات الاستبيان:

رقم العبارة	المحور الأول: الكفايات التخطيطية البرامج التدريبية-التكوينية- تجعلك أكثر قدرة على:	درجة الموافقة على العبارة			
		موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق بشدة
01	وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق				
02	إدراك جميع العناصر الفاعلة في التخطيط				
03	تحديد المتغيرات الأساسية لبناء الخطط				
04	ترتيب الأولويات حسب أهميتها				
05	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل				
06	حصر احتياجات العمل وتحويلها إلى أهداف				
07	تحديد البدائل العلمية في عملية التخطيط				
08	بناء برنامج زمني لأداء المهام				
09	تحويل البيانات الإحصائية إلى معلومات				
10	المواءمة - التوفيق- بين المطالب العاجلة والالتزام بتنفيذ الخطة				
11	المشاركة ضمن فريق العمل في وضع الخطط				
12	توقع المشكلات قبل حدوثها.				

درجة الموافقة على العبارة					المحور الثاني: الكفايات التنظيمية البرامج التدريبية-التكوينية- تجعلك أكثر قدرة على:	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أداء مهامك الإدارية	13
					احترام مهامك التنظيمية ضمن فريق العمل	14
					الربط بين الأنشطة والمهام التي تقوم بها	15
					أكثر تنظيم في التعامل مع زملاء العمل	16
					خلق روح التعاون والتضامن أثناء العمل	17
					التعرف على حدود سلطتك ومسؤوليتك الوظيفية	18
					تفويض صلاحياتك قدر المستطاع وخصوصا في الحالات الطارئة	19
					التكيف مع التغييرات التنظيمية	20
					تجنب التعارض في تنفيذ العمل	21
					مرونة في التعامل مع اللوائح والقوانين الإدارية	22
					استخدام المهارات والقدرات الخاصة بكل وظيفة	23
					استخدام الموارد المتاحة لتيسير العمل	24

درجة الموافقة على العبارة					المحور الثالث: الكفايات الرقابية البرامج التدريبية-التكوينية- تجعلك أكثر قدرة على:	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					قياس مخرجات العمل	25
					كشف مكان الخلل في مهامك وأنشطتك	26
					تصويب أخطاء العمل وتصحيحها	27
					التأكد من تحقق الأهداف المسطرة	28
					تقييم درجة الالتزام بخطة لعمل	29
					ملاحظة مختلف العوامل التي من شأنها التأثير على الأهداف	30
					توفير المعلومات والبيانات حول سير الأنشطة والمهام	31
					متابعة أداء العاملين الذين هم تحت إشرافك	32
					مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المفترض	33
					معرفة درجة الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات لدى العاملين	34

درجة الموافقة على العبارة					المحور الرابع: الكفايات الاتصالية البرامج التدريبية-التكوينية- تجعلك أكثر قدرة على:	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					التحكم في الانفعالات أثناء عملية التواصل مع الآخرين	35
					الاستماع باهتمام وبدون مقاطعة	36
					لحديث بوضوح -طلاقة-	37
					نقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح	38
					الاحتفاظ بالآراء عند مخالفتها للآخرين وتجنب الجدال	39
					إيصال توجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين بكل وضوح	40
					إدراك وتحليل ردود الفعل مع كل	41
					من المتعاملين والرؤساء	42
					إتاحة المجال للعاملين لتعبير عن آرائهم	43
					استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات	44
					إحداث بيئة تساعد على الاتصال بمرونة بين العاملين	45
					حل الخلافات بشكل ودي	46

درجة الموافقة على العبارة					المحور الخامس: الكفايات التكنولوجية البرامج التدريبية-التكوينية- تساعدك على:	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					امتلاك مهارات التحكم مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	47
					ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة	48
					الاستعانة بشبكة المعلومات في العمليات الإدارية	49
					تفعيل آليات الإدارة وفقا لتكنولوجيا المتاحة	50
					استخدام تكنولوجيا الاتصال في مختلف العمليات الإدارية	51
					توظيف البرامج الإلكترونية التي تساعد في تسريع الأعمال	52
					الاتصال الشبكي مع مختلف الأقسام والمنظمات لتسهيل الإجراءات الإدارية	53
					القدرة على تحليل قواعد البيانات المختلفة	54
					القدرة على التعامل مع مختلف أنواع برامج "office" Word /Excel	55

درجة الموافقة على العبارة					المحور السادس: درجة تماشي البرامج التدريبية مع معايير الجودة الشاملة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البرامج التدريبية تدخل ضمن إستراتيجية المنظمة	56
					البرامج التدريبية تكون معلنة ومتاحة للجميع	57
					أهداف البرامج التدريبية تكون محددة ومعروفة سلفا	58
					تدرك الإدارة العليا لأهمية البرامج التدريبية	59
					يتم التنسيق بين الإدارة والجهة المسؤولة عن التدريب	60
					يتم حصر احتياجاتكم التدريبية	61
					تخضع البرامج التدريبية لعملية التقييم المستمر لكشف جوانب القصور	62
					توجد عملية متابعة لمعرفة درجة تحقيق البرامج لأهدافها المسطرة	63
					يلتزم المدربون بسد حاجاتكم التدريبية	64
					يتم إشراككم في التنسيق والإعداد للبرامج التدريبية	65
					يتم قياس الأداء قبل وبعد المشاركة في البرامج التدريبية	66
					محتوى البرامج التدريبية يجعلك تقدر أهمية رضا المستفيد من خدماتك	67
					يتم تحفيزكم للمشاركة في البرامج التدريبية	68

قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم والقب	مكان العمل	الدرجة العلمية
فاتح عبدلي	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسوق أهراس	دكتوراه
محمد الحوري	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسوق أهراس	دكتوراه
مراد بن عمر	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة	دكتوراه
عادل خوجة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة	دكتوراه
تمار محمد	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة	دكتوراه
زحاف محمد	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة	دكتوراه
حكيم كرينة	مستشار بوزارة الشباب والرياضة ومنتدب لدى الاتحادية الوطنية لرياضة والعمل	دراسات عليا في الإدارة والتسيير الرياضي

المسيلة في: 2018/04/29

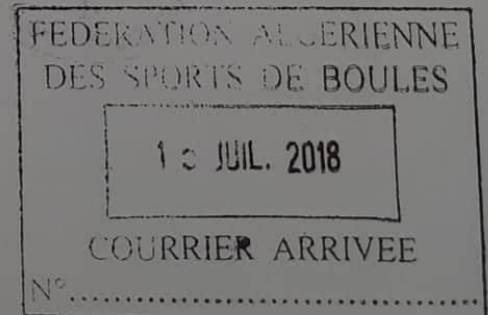
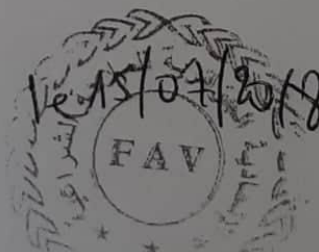
الى السادة: رؤساء الاتحادات الرياضية

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

- الطالب : خليل بورنان
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : مساهمة البرامج التدريبية في رفع الكفايات الادارية لدى العاملين في الادارات الرياضية ودرجة استجابتها لمعايير ادارة الجودة الشاملة

رئيس ما بعد التدرج



المسيلة في: 2018/04/29

الى السادة: مدراء الشباب والرياضة

الموضوع : تسهيل مهمة

يشر فنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

- الطالب : خليل بورنان
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- بعنوان : مساهمة البرامج التدريبية في رفع الكفايات الادارية لدى العاملين في الادارات الرياضية ودرجة استجابتها لمعايير ادارة الجودة الشاملة

رئيس ما بعد التدرج



مديرية الشباب و الرياضة
لولاية مسوق أمراس
البريد الوارد

الرقم

تاريخ: جوان 2018

مديرية الشباب والرياضة
لولاية المسيلة
البريد الوارد
الرقم:

تاريخ: 2018



ملخص الدراسة

تهدف الدراسة لتعرف على درجة مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية والمتمثلة في الكفايات: "التخطيطية- التنظيمية- الرقابية- الاتصالية- التكنولوجية" كما تهدف لتعرف على درجة تماشي هذه البرامج التدريبية مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

واعتمد الباحث على المنهجي الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع الدراسة، وُزِعَ الاستبيان على مستوى وزارة الشباب والرياضة، وبعض الاتحاديات الوطنية، ومديريات الشباب والرياضة لكل من ولاية المسيلة وسوق أهراس، وقدرة عينة الدراسة بـ 105 فرد.

وبعد القيام بإجراءات الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج نورد أبرزها فيما يلي:

البرامج التدريبية تساهم رفع الكفايات الإدارية التالية: "التخطيطية، التنظيمية، الرقابية، الاتصالية، التكنولوجية" وهذا لدى العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.

البرامج التدريبية تتماشى مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

لا توجد فروق فردية في آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية.

Abstract

The objective of the study: is to determine the degree of contribution of the training programs in the development of the administrative competencies of the employees in the sports administrations, namely: "planning, organizational, supervisory, communication, technological. "

The researcher adopted the analytical descriptive methodology to deal with the subject of the study

After conducting the study, a series of results were reached, the most prominent of which are the following:

The training programs contribute to raising the following administrative competencies: "Planning, organizational, regulatory, communication, technological" and this with the employees of the Algerian sports departments

Training programs are in line with TQM standards.

There are no individual differences in the views of the study sample due to the functional and personal variables..

Abstrait

L'objectif de l'étude est de déterminer le degré de contribution des programmes de formation au développement des compétences administratives des employés des administrations sportives, à savoir: "planification, organisation, supervision, communication, technologie".

Le chercheur a adopté la méthodologie descriptive analytique pour traiter le sujet de l'étude.

Après avoir mené l'étude, une série de résultats ont été obtenus, dont les plus importants sont les suivants:

Les programmes de formation contribuent à développer les compétences administratives suivantes: "Planification, organisation, réglementation, communication, technologie" et ceci avec les employés des départements des sports algériens.

Les programmes de formation sont conformes aux normes TQM.

Il n'y a pas de différences individuelles dans les vues de l'échantillon à l'étude en raison des variables fonctionnelles et personnelles.