

مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضة "دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة"

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

الطالب الباحث: لعارة سليم طالب دكتوراه LMD

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

أ.د./ بوخرص رمضان

الملخص:

تطرق البحث الى مدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع كفاءة العاملين بمديريات الشباب و الرياضة وذلك من خلال معالجة بعض المؤشرات المرتبطة بتلك البرامج ، فالفرد الاداري يخضع الى تكوين مسبق بغية الرفع من كفاءته الادارية مما تتحسن مخرجاته الإدارية نحو الافضل ، لكن في الحقيقة لا يمكن تجسيد ذلك الى اتباع الاسس العلمية للتدريبي الاداري الحديث المبني على ضرورة تحديد احتياجات الافراد وفقا لتخصص وطبيعة عملهم ، ولاشك فقد حاولنا في هذا البحث على تسليط رؤية لمساهم البرامج التكوينية في الرفع من كفاءة الافراد من منظور علمي وعلى اساس الخروج بتكوين فعال .

The abstract

The research has studied the contribution of constructional programmes in improving the workers' competence at the youth and sport directorates and that through treating some relevant indicators.

Every single administrative individual must get a previous formation for the sake of improving his administrative competence which leads to an improved administrative outcome. But in fact this is not

being conducted which is necessarily pointing to the people's needs depending on their work nature and speciality. Undoubtedly we have attempted in this research to shed on an aspect about the contribution of constructional programmes in improving the individual's competence with a view to come out with an effective formation

متغيرات البحث: التكوين الإداري، الكفاءة الإدارية، مديريةية الشباب و الرياضة

1/مقدمة و إشكالية البحث:

مما لاشك فيه إن من أهم العوامل التي تؤثر في قوة وفعالية المؤسسات الرياضية العنصر البشري، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لجميع المهام والمسؤوليات في هاته المؤسسات بالإضافة إلى مواجهته لمختلف التحديات والصعوبات التي تقابلها، لذلك فعلى قدر كفاءة موظفيها وما يتمتعون به من مهام وقدرات يكون نجاحها أو فشلها، حيث إن الإدارة تستمد قوتها من قوة العاملين فيها ولا سيم إذا وجدت القوة البشرية المدربة التي تستطيع تسخير إمكانياتها لتحقيق أهداف مؤسستها.

إن نجاح الإدارة الحديثة مرهون بتحقيق أهدافها، ولا يتجلى ذلك إلا بوجود القوى العاملة المدربة، لذا أصبح التدريب أحد سبل المهمة لتزويد الإداريين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة للأفراد العاملين، إذ تعتبر مشكلة التدريب الإداري من قلة البرامج التدريبية التي تؤثر على أداء العاملين بالشكل الإيجابي، والهدف الأساسي من التعرض للبرنامج التدريبي هو التخفيف من الانتقادات الموجهة لهاته البرامج، ففي دراسة

أجرها "williamjonston" تحت عنوان قوة التدريب الإداري سنة 2000، انه بمثابة النظام الأولي الذي يتم الحفاظ به على الرأس المال البشري في أي دولة. (بوردي، نيستروم، 1990ص20) لقد تزايدت أهمية البرامج الإدارية التدريبية في الوقت الحاضر خاصة عندما ظهر مصطلح "الأصول الذكية" باعتبارها مصدرا جديدا للميزة التنافسية والتي تعرف على أنها: الإجمالي المجتمع من المعرفة والمهارات والقدرات التي يمكن ان تمتلكها المنظمات المعاصرة وتوجهها نحو البناء والإنتاج الإداري. (شاندا كوبر، 2002، ص 20، 21)

تمثل فوائد التدريب الإداري كما أشار إليها (ياغي وعقيلي) في تحسين مستوى وكفاءة الأفراد في المؤسسات الإدارية وإعدادهم لمهام أعلى وتنمية معارفهم ومؤهلاتهم (عقيلي 1996ص235) وترجع الدراسات التطور الإداري الهائل الذي شهدته اليابان بالتركيز على التدريب المستمر للأفراد حيث أشار ذلك "بيتر دركر" في أربع خصائص للإدارة اليابانية والمتمثل في: المشاركة في اتخاذ القرار، التوظيف الدائم، التعليم والتدريب المستمرين، الأداء الإداري" (الطعاني، 2013، ص 10) انطلاقا مما سبق تم طرح إشكالية الدراسة والتي نصت على " هل تساهم برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الافراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضة ؟

2/ تساؤلات البحث:

- هل للدورات التكوينية دور في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضة ؟

- هل هنالك العديد من المعوقات التي تحد من رفع مستوى كفاءة الأفراد المشاركين للبرامج التكوينية الإدارية المستمر بمديريات الشباب و الرياضة؟
 - هل تتماشى البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية ؟
- 3/ أهداف البحث:

- التعرف على الدور الفعال الذي يقوم به التكوين ومدى مساهمته في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية.
- التعرف على فاعلية برامج التدريب الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية.
- تشخيص أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية البرامج التدريبية.
- معرفة درجة ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضة.
- التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الرياضية و التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير برامج التدريب الإداري.

4/ فرضيات البحث:

- الدورات التدريبية تساهم في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضة؟
- هنالك العديد من المعوقات التي تحد من رفع مستوى كفاءة الأفراد المشاركين للبرامج التكوينية الإدارية المستمر بمديريات الشباب و الرياضة
- تتماشى البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية ؟

5/ المصطلحات العامة للبحث:

1-5/ البرنامج: هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد (الزهراني، 1989م، ص7)

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

2-5/ التكوين الإداري: التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما انه نتاج هذه العمليات. (Mailaret.G. 1979.P.15)

إجرائيا: هو النشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات والقدرات والاحتياجات التي من شأنها تجعله صالحا لمزاولة عمله من خلال التوجيه واتخاذ القرارات.

3-5/ الكفاءة: هي 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 طبقا لمعايير محددة مسبقا، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا. (إبراهيم بدر شهاب الخالدي، 2011، ص366)

- **إجرائيا:** تعني مقدار المعرفة والمعلومات والقدرات والاتجاهات التي تمكن الفرد العامل على أداء عمله بصفة صحيحة وفي الوقت المناسب وبأقل مجهود وتكلفة.

- **الإدارة:** يعرفها "فردريك تايلور" أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه ثم التأكد منهم أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة (معجم المصطلحات الإدارية 2007، ص18)

- **إجرائيا:** تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف وتعد بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي.

4-5/ وزارة الشباب والرياضة الجزائرية: تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحاكم رقم 1 - 62 في 1963 تمضيا لجانبا لسياحيا للشباب والرياضة بعدما انضحت أهميتها وذلك بصدور المرسوم رقم 73 - 63 شهر مارس 1963، لكن في سبتمبر 1963

تمتلك في وزارة التوجيه الوطني إدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضعت تنظيم جديد للوزارة وكلمة الهصلة بالشبيبة والرياضة .

غير أنه في 1998 ونتيجة تطور النشاطات والظروف وتطلبا إعادة تنظيم جديد منحيت عدد الهياكل والمصالح وحتتسميتها.

6/ الدراسات السابقة و المرتبطة:

■ **دراسة (الدحيات 1999)** والتي كانت بعنوان "درجة فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاص، وتحليل واقع هذه البرامج والتعرف على مستويات وأساليب تقييم البرامج التدريبية المتبعة"

حيث انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي: ما مدى الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها) وأثره على مجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع والكفاءة و صنع القرارات و تخطيط الأعمال) في بعض الإدارات الحكومية والأمنية في المملكة السعودية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع دراسته من 166 مشاركا في مقرر مادة التدريب الإداري و الأمني في برامج الماجستير في جامعة نايف، تراوحت عينة دراسته (100%) فرد من المشاركين، تم اختيارها بالعينة القصدية، تمثلت أداة دراسته باستبيان يحتوي على سبعة محاور

كانت أهم نتائج دراسته: وجود التزام بتطبيق مراحل التدريب بدرجة أعلى من المتوسط بدليل الوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغت 3.58
توصي النتائج:

- ضرورة الاهتمام بمرحلة تقييم البرامج التدريبية لمعرفة اثر التدريب على أداء العاملين
 - ضرورة التركيز على أساليب التدريب الحديثة و ليس على المحاضرات و اللجان و المؤتمرات و الندوات و التعويض بأسلوب الأدوار و المباريات ودراسة الحالة).
 - ضرورة تطوير ثقافة داعمة للنشاطات التدريبية و مركزة على قيمة الإنجاز و الكفاءة و الفاعلية والتصميم.
 - (منيرة الشerman 2008) و التي كانت بعنوان "فعالية الورش التدريبية في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة"
حيث انطلقت الباحثة من التساؤلات الآتية:
 - ما فعالية الورش التدريبية التي يعقدها مركز تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس ؟
 - هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مدى فعالية الورش التدريبية التي يعقدها مركز تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدايم باختلاف متغير التخصص ؟
 - ما هي الاحتياجات التدريبية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير برامج الورش التدريبية مستقبلا من وجهة نظر المتدربين ؟
- حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على فعالية الورش التدريبية في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة ، تراوحت عينته الدراسة من 66 عضوا تابعين لهيئة التدريس لكليات مختلفة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي تم تصميمي استبيان لقياس لغرض الدراسة مع عدادا بطاقة ملاحظة مكونة من 23 فقرة
- كانت أهم النتائج ما يلي:
- إن تقديرات هيئة التدريس على الاستبانة ومجالاتها كانت بدرجة عالية باستثناء مجال الورشة التدريبية حيث كانت متوسطة في هذا المجال.
 - أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بين القياس القبلي والبعدي لأداء أعضاء هيئة التدريس من خلال بطاقة الملاحظة لصالح القياس البعدي.
 - دراسة (زياد بركات 2005م) والتي جاءت بعنوان: "الدورات التدريبية أثناء الخدمة وعلاقة ذلك بفعالية المعلم واتجاهاته نحو مهنة التدريس".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الدورات التدريبية التأهيلية التي يلتحق بها المعلم أثناء الخدمة في امتلاكه وممارسته للكفايات اللازمة للتدريس واتجاهه نحو مهنة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف اختار الباحث بطريقة العشوائية الطبقية عينة مكونة من (347) معلماً ومعلمة، منهم (185) معلماً، و(162) معلمة من المدارس الحكومية في محافظة طول كرم. واستخدم الباحث لهذا الغرض أداتين هما: قائمة الكفايات التدريسية، ومقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس وهما من إعداد الباحث، ولدى تحليله البيانات اللازمة أشارت الدراسة إلى عدم وجود تأثير جوهري لالتحاق المعلمين في الدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم أثناء الخدمة في امتلاكهم للكفايات التدريسية.

اهم النتائج المتوصل اليها: عدم وجود فروق جوهريّة في اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس يمكن عزوها إلى التحاقهم في هذه الدورات التدريبية أثناء الخدمة، ومن جهة أخرى بيّنت النتائج أنه لا توجد فروق جوهريّة لدى امتلاك وممارسة المعلمين للكفايات اللازمة للتدريس يمكن عزوها إلى اتجاهاتهم نحو مهنة التدريس.

أوصت النتائج الى مايلي:

- ضرورة الإقبال على هذه البرامج التدريبية ومتابعتها بشعور من المسؤولية والاهتمام، والتنسيق بين وزارة التربية والتعليم ومديراتها المختلفة وبين كليات التربية في الجامعات لتنظيم البرامج التدريبية.
- الدراسة الثالثة (محمد الصغير الشعبي 2006) والتي كانت بعنوان: " معوقات التدريب الإداري في المنظمات اليمينية"

حيث انطلق الباحث من إشكالية بحثه : ما هي معوقات التي تواجه النشاط التدريبي في المنضات اليمينية".

- ما هو واقع التدريب الإداري في منظمات الاتصالات اليمينية ؟
 - هل تختلف معوقات التدريب من القطاع العام على القطاع الخاص ؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أجريت دراسته في مجتمع "مدراء عامون ومساعدتهم، ومدراء إداريين في مؤسسات الاتصال اليمينية، علي عينة تمثلت في 55 فردا. تمثلت أداة الدراسة تمثلت في الاستبيان لمعرفة معوقات التدريب الإداري

أهم النتائج التي توصل إليها:أن هنالك إدراك للمعوقات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة - دراسة (يونس الخامرة 2010م) والتي كانت بعنوان: "الاحتياجات التدريبية كمدخل للتدريب الفعال" تمثلت هاته الدراسة الوصفية بالتعريف بالاحتياجات التدريبية، تحديد نوع الاحتياجات الضرورية كمدل للتدريب الفعال، مصادر الاحتياجات التدريبية، انطلق الباحث من مشكلة بحثه والتي نصت :ما هي الاحتياجات التدريبية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال التدريب الإداري ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من المنظمة الإدارية في الأردن، مصمماً أداة استبيان للمعرفة الاحتياجات التدريبية.

خلصت نتائج دراسته: إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر عنصراً من العناصر الأساسية في تصميم التدريب لمقابلة تلك الاحتياجات (فعالية التخطيط، وتصميم البرامج التدريبية و تنفيذها يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية).

- دراسة (الظاظا 1999) والتي كانت بعنوان: " التعرف على الاحتياجات التدريبية لمشرفي مراكز الشباب في الأردن من وجهة نظر المشرفين والإداريين وتحديد هاته الاحتياجات"،

بلغت عينة دراسته (58) مشرفاً و(46) إدارياً، استخدم الباحث المنهج الوصفي، اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات مكوناً من 50 فقرة موزعة على ستة مجالات (التخطيط، التنظيم، التنسيق، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل، والمتابعة و التقييم)

- دراسة (جوادي خالد 2013) والتي كانت بعنوان: " الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية-المفهوم والصيغ-".

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الذي تساهم به الاحتياجات التدريبية في بناء البرامج التدريبية يحقق التدريب أهدافه بفاعلية، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط و هادف ، يقوم على الدراسة العلمية والعملية للكشف عن الاحتياجات التدريبية.

انطلق الباحث من التساؤل القائل : ما هي الاحتياجات التدريبية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال التدريب؟

خلصت نتائج بحثه :إن تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات ، مما يساعد على جعل النشاط التدريبي هادفاً ذا معنى للمتدربين.

- دراسة (على خالد يوسف بوقنة): والتي كانت بعنوان: "الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الفلسطينية" مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديرية

الدوائر الحكومية في وزارات الشباب السلطة الوطنية الفلسطينية إضافة إلى تحديد اثر متغيرات الجنس المؤهل العلمي والخبرة ، مكان العمل، حيث أجريت الدراسة على مجتمع يتكون من (185) مدير، تمثلت أداة دراسته استبانة مكونة من 80 فقرة موزعة على سبع مجالات للقياس الكفايات الإدارية و المتمثلة فيما يلي : مجال إدارة شؤون الموظفين ، مجال التخطيط، مجال إدارة الموارد المالية، مجال إدارة الوقت، مجال صناعة القرار، مجال النمو المهني.

توصلت نتائج دراسته إلى ما يلي:

درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الفلسطينية كانت كبيرة بنسبة (89.2%) وكثرة المعوقات التي تمنع مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية من تطوير الكفايات الإدارية لديهم نقص الإمكانيات المادية بدرجة أولى.

أوصى الباحث بما يلي: ضرورة رسم الخطط التطويرية المناسبة، ووجود وصف وظيفي واضح في الدوائر، وضرورة وجود نظام خدمة مدنية واضح للتعين بعيدا عن المحسوبية والاتجاه السياسي في التعيينات. **1-6-التعقيب على الدراسات السابقة:** إن مجمل نتائج الدراسات التي تم توظيفها أكدت إلى الحاجة الماسة للبرامج التكوينية الموجهة للأفراد العاملين من أجل تحسين أدائهم الإداري ، لكن هاته الدراسات لم تركز بناتا على نوعية تلك البرامج ، من خلال بناءها بصورة علمية، فبرامج التكوين تنفذ على أساس الاحتياجات وعلى أساس متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة، لذى فقد جاء هذا البحث ليوضح ان برامج التكوين تبني و تنفذ وفقا لاحتياجات الافراد العاملين .

7/منهجية البحث و الإجراءات الميدانية:

- 1-7- **منهج البحث:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي، متبعا الأسلوب التحليلي تبعا لطبيعة المشكلة
- 2-7- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث في الافراد العاملين في الإدارة الرياضية بمديريات السباب و الرياضة لولاية المسيلة، والذي تراوح قوام المجتمع الاصلي للبحث 32 اداريا .
- 3-7- **عينة البحث:** تمثلت عينة البحث في مجموعة من الافراد العاملين في الإدارة الرياضية ، حيث كان عددهم (32) اداريا. تم اختيارهم بالطريقة التصدية متبعين بذلك الاسلوب المسحي.
- 3-7- **1توزيع العينة:** الجدول التالي رقم(01) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الولايات التي شملتها الدراسة.

المجموع الكلي	الأسلاك المشتركة			الوظائف السامية				مديريات الشباب و الرياضة
	المناصب الإدارية			الناصب البيداغوجية		المناصب العليا		
	مناصب أخرى	متصرف إداري	متصرف رئيسي	مستشار رياضي	مفتش شباب	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	
32	05	05	01	02	03	12	04	م.ش. ر. المسيلة

2-3-7- **الخصائص الوظيفية لعينة البحث:** جدول (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرارات	الدرجة العلمية
31.25%	10	ثانوي+ دبلوم
31.25%	10	جامعي
31.25%	10	مهندس
6.4 %	02	دراسات عليا
100%	32	المجموع

4-7-أداة البحث: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، والظروف المتاحة، وجد الباحث بأن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي " الإستبانة" وقد اعتمدنا في بناء استبانة الاستبيان (النموذج التقييمي) على وضع بدائل مغلقة محددة الإجابات المحتملة لكل سؤال، متعا بذلك في وضع بدائل الإجابات على طريقة ليكرت نسبتا للعالم " ونسيس ليكرت" من خلال إبداء آراء المبحوثين في تحديد مدى الموافقة على العبارات .

1-4-7-درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات.

جدول رقم (03) : يمثل درجات الاستبيان

أوافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1درجة

5-7 حدود البحث:

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الأفراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضية لولاية المسيلة.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مقر مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة

الحدود الزمنية: امتدت على ثلاثة مراحل اساسية :

المرحلة الاولى: فترة البحث عن المادة العلمية المناسبة للاستبيان و تقديمها للخبراء قصد التحكم

امتدت من 2014/10/08 الى غاية 2014/12/25

المرحلة الثانية: و تمثلت في تطبيق الدراسة الاستطلاعية بتاريخ 10 / جاني 2015

المرحلة الثالثة: تمثلت في التطبيق الميداني للدراسة الأساسية ، امتدت من 05 ، 02 2015 الى غاية

20 ، 02 ، 2015

8/ الشروط العلمية للاستبيان:

ثبات وصدق أدوات البحث:

1-8/ **ثبات الاستبيان:** تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها سواء للمحور الواحد أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول بـ (0.83)، أما المحور الثاني فقد قدر بـ (0.70)، كما قدر في المحور الثالث بـ (0.86)، وقدر في المحور الرابع بـ (0.83)، أما المحور الخامس فقد قدر بـ (0.75)، وفي المحور السادس قدر بـ (0.79)، في حين قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور السابع بـ (0.74)، وبالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.95)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ككل ثابت.

2-8/ **صدق الاستبيان:** تم حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لاستبيان ، ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.01$)، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الثاني والذي بلغ 0,47، في حين بلغ ارتباطه بالدرجة الكلية للمحور الثالث 0,52، أما ارتباطه مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ 0,80، كما بلغ ارتباط الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثالث 0,41، أما ارتباطه مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ 0,81، في حين قدر معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل ب 0,78، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق.

9/ الأساليب الإحصائية للبحث:

الاعتماد على نظامي (SPSS في نسخته 20 و EXCEL) لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- إستخراج معاملات ثبات وصدق المقياس المستخدم في هذه الدراسة .
- إستخراج المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الكفاءة بأبعادها .
- إختبار الفروق Ttest للتحقق من فرضيات الدراسة .

10/ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: نصت على: " مساهمة الدورات التكوينية في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (04) يوضح درجة فاعلية الدورات التدريبية في رفع كفاءة الأفراد							
المحور الخامس	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة
74	24	783.27	275.6	73	187.5	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبيّنة بالجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الخامس من الاستبيان ككل (الدورات التدريبية) والذي بلغ (27.78) أنه أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر ب 24، بناء عليه فإن الدورات التدريبية لها فاعلية كبيرة في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (5.18) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للاستبيان وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الخامسة والقائلة "للدورات التدريبية فاعلية في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضة"

10-1/ مناقشة النتائج الفرضية الأولى: انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من خلال ورقة الاستبيان للمحور الخامس الذي تطرق الى ضرورة وجود الفاعلية الإدارية بغيت الوصول إلى الكفاءة الإدارية، من خلال تحسين القدرة التنافسية بين المتدربين والتفاعل بينهم عن طريق التركيز على وضع أسس و فرص التي تساهم في تحسين الأداء الإداري لديهم.

وهذا ما تمت معالجته و التطرق ايه في ورقة النموذج التقييمي عن طريق توجيه أسئلة مباشرة ذات العلاقة بالفاعلية الإدارية ناهيك على توثيق و اقتياس بعض الأطر النظرية، إذ حدد (السكارنة) "أن البرامج التدريبية تتضمن عدة فعاليات حيث صنفها الى "مجموعات رئيسيه و المتكونة من فعاليات التخطيط من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية مما يساعد في اختيار محتوى واساليب و أدوات التدريب، وبتالي تساهم في إتاحة الفرص بين المتدربين في تنظيم جهدهم و التنسيق من أجل تحقيق الفاعلية الإدارية، وكذا تطرق الى الفاعلية التنفيذية من خلال رسم آلية تنفيذ البرامج التدريبية، و الفعاليات التقييمية المتعلقة ببناء و تنفيذ ثم تقويم تلك البرامج التدريبية (السكارنة، 2009، ص 77)

ونزيد على ذلك من خلال البرهنة النظرية في دراسة (الديحات 1999) الذي تطرق إلى درجة فاعلية البرامج التدريبية في المراكز التدريبية الخاصة ، "حيث توصي نتائج دراسته بضرورة التركيز على الاساليب الحديثة بغض النظر على المحاضرات و اللجان".

من وجهة الطالب الباحث و بناء على دراسة الديحات تأكد لنا انه لا يمكن تحقيق الفاعلية الإدارية إلى بتنوع الأساليب المستخدمة أثناء البناء و التنفيذ تلك البرامج التدريبية، فالرفع من كفاءة الأفراد تحتاج إلى نفس طويل و جهود من جميع القائمين على عملية التدريب الاداري ، و بالتالي فما الجدوى من وجود برامج التدريب بدون فاعلية مطلقة بين المتدربين و المدرب من جهة و بين الادارة المنظمة و المتدربين انفسهم من جهة اخرى

ودون أن ننسى أهمية الدورات التدريبية في خلق الفاعلية الإدارية تُدعم الرأي بدراسة (زياد بركات 2005) والذي تطرق إلى "الدورات التدريبية أثناء الخدمة و علاقته ذلك بفاعلية المعلم و اتجاهاته نحو مهنة التدريس"، حيث حاول التعرف على تأثير الدورات التدريبية في امتلاك المعلم للفاعلية الازمة للمتدربين، إذ تبين "نتائج دراسته عدم امتلاك المعلمين للكفايات التدريبية الازمة وهذا بسبب عدم تصميم البرامج التي تتناسب و احتياجاتهم من هذا المنطلق أوصى بضرورة الاهتمام بالمعلمين عن طريق متابعتهم بمسؤولية وفقاً للإحتياجاتهم و الوقت المناسب للتنفيذ تلك البرامج التدريبية.

مما سبق نخلص إلى أن البرامج التدريبية تساهم في الرفع من كفاءة الافراد العاملين في الإدارة الرياضية، إذا تم بناءها و تنفيذها و تقويمها على أسس علمية في جو من التفاعل بين جميع المشاركين فيها، وهذا هو محور فرضيتنا التي تنص "للدورات التدريبية فاعلية في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية".

10-2/ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: نصت على: "هنالك العديد من الموققات التي تحد من رفع مستوى كفاءة الأفراد الخاضعين للبرامج التكوينية الإدارية المستمر في الإدارة الرياضية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (05) يوضح ترتيب المعوقات التي تحد من رفع مستوى كفاءة الأفراد الخاضعين للبرامج التكوينية الإدارية المستمر في الإدارة الرياضية								
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	حجم العينة	المحور السادس
1	دال عند 0.01	0.000	100.5	73	729.3	3	74	ع 41
2	دال عند 0.01	0.000	127.5	73	621.3	3	74	ع 42
3	دال عند 0.01	0.000	179.5	73	581.3	3	74	ع 43
8	دال عند 0.05	0.047	021.2	73	270.3	3	74	ع 44
6	دال عند 0.01	0.004	977.2	73	364.3	3	74	ع 45
7	دال عند 0.05	0.014	525.2	73	310.3	3	74	ع 46
4	دال عند 0.01	0.000	058.4	73	513.3	3	74	ع 47
5	دال عند 0.01	0.001	552.3	73	459.3	3	74	ع 48

من خلال النتائج الميينة بالجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ وبناء على المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس من استبيان (المعوقات التي تؤدي إلى الحد من فاعلية برامج التدريب الإداري) والتي جاءت كلها أعلى من المتوسط النظري لكل عبارة والمقدر بـ 3، كما أن كل قيم "ت" فيها جاءت دالة إحصائيا سواء عند ألفا (0.05) أو ألفا (0.01) مما يعني أن كل العبارات في هذا المحور تعتبر من بين المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التدريب الإداري، وقد جاءت مرتبة بناء على المتوسطات الحسابية حسب الترتيب التنازلي، حيث حلت في المرتبة الأولى العبارة "الوقت المخصص للدورات التكوينية قصير لا يسمح بمعالجة كل الموضوعات" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.72، وفي المرتبة الثانية حلت العبارة "تصميم خصيصا في المجالات التي تناسبكم" بمتوسط قدر بـ 3.62، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة "الدورات التكوينية تنسم بالمجود" بمتوسط قدره 3.58، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة "عدم إلزام القائمين بعملية التكوين بخطة واضحة" بمتوسط قدره 3.51، وفي المرتبة الخامسة أتت العبارة "الدورات التكوينية تفتقر للمنهجية المنظمة" بمتوسط قدر بـ 3.45، وفي المرتبة السادسة نجد العبارة "قلة التجهيزات في مكان التكوين (كراسي مريحة، طاولات)" بمتوسط قدر بـ 3.36، أما في المرتبة السابع فقد حلت العبارة "مكان التكوين غير ملائم من حيث (الإضاءة، التهوية، التكييف)" بمتوسط قدر بـ 3.31، في حين نجد أن العبارة "بعد مكان التكوين عن مكان السكن" قد تذيلت الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3.27، وعموما فإن كل عبارات المحور تعتبر معوقات تحد من فاعلية برامج التدريب الإداري إلا أن أكثرها تأثيرا تمثلت في العبارات الأربعة الأولى بحكم أن لها أكبر متوسط حسابي، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية السادسة والقائلة "هنالك العديد من المعوقات التي تحد من رفع مستوى كفاءة الأفراد الخاضعين للبرامج التكوينية الإدارية المستمر في الإدارة الرياضية".

10-2-1 مناقشة النتائج الفرضية الثانية: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (05) و المرتبط

بالمحور السادس الخاص بالمعوقات التي تحد من الرفع للكفاءة الافراد الإداريين، حيث تبين انه هناك العديد منها التي تعترضهم في تحسين و تكوين لديهم تصور نحو الفكر الإداري الحديث، فنجد على سبيل المثال كما تم تدوينه في ورقة النموذج التقييمي أن قصر المدة الزمنية وعدم التزام وقلة التجهيزات من بين المعوقات التي تحد في عدم نجاح البرامج التدريبية، وهذا ما تم التطرق اليه في الخلفية النظرية حيث يرى (حاتم بن عبيد) "إن اختلاف ظروف العمل عن ظروف التي يفرضها التدريب على المتدربين ، وتنفيذ البرامج التدريبية من خلال القائمين عليها و تعودهم على تنفيذها فقط، وعدم التغيير في تلك البرامج رغم التغيير الحاصل في الوظائف الإدارية يعد من أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج " (حاتم بن عبيد، 2004، ص31)

من وجهة نظر الباحث نجد أن افتقار مراكز التكوين الى الأجهزة و بعدها وعدم بناءها على أسس منهجية يجبر المتدربين على النفور منها وعدم المبالاة، مما يتولد لديهم نوع من الاحتراق النفسي ، لذا يجب تغيير نمط واساليب تلك البرامج وهو الانتقال لتنفيذها من اجل تنفيذها الى الانتقال لإشراك المتدربين افسهم عن طريق التدريب الميداني الذي يساهم بشكل كبير في الرفع من كفاءتهم الادارية، وهذا ما نتفق عليه بجانب دراسة (محمد صغير الحربي، 2006) و الذي تطرق الى معوقات التدريب في المنظمات اليمينية حيث حاول تشخيص بعض المعوقات التي تواجه النشاط التدريبي في المنظمات اليمينية" حيث خلصت نتائج دراسته "انه هناك ادراك للمعوقات التدريب لدى افراد عينة الدراسة، مع وجود فجوة كبيرة بين الادارة العليا و المتدربين".

بناء على النتيجة المتوصل اليها في دراسة محمد الصغير، وبناء على المسؤولية الاولى للإدارة العليا في تصميم البرامج التدريبية ، وبناء على تشخيص بعض المعوقات الإدارية التي تحول في الرفع من الكفاءة الإدارية، نستنتج انه لا بد من النزول الى مستوى المتدربين و محاورتهم و إشراكهم في تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها، مما يسمح بالارتقاء بمستواهم الإداري و بالتالي تحقيق الكفاءة الإدارية ، وهذا نص الفرضية الموسومة "هنالك العديد من المعوقات التي تحد من رفع مستوى الافراد الخاضعين للبرامج التدريب الاداري المستمر في الإدارة الرياضية.

10-2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثانية على: تتماشى البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع

متطلبات الاحتياجات التدريبية " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (06) يوضح درجة فاعلية الدورات التدريبية في رفع كفاءة الافراد							
المحور السابع	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة
	74	24	716.27	272.5	73	064.6	0.000
							دال عند 0.01

من خلال النتائج الميمنة بالجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور السابع من الاستبيان ككل (متطلبات الاحتياجات التدريبية) والذي بلغ (27.71) أنه أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 24، بناء عليه فإن البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية تتماشى مع متطلبات الاحتياجات التدريبية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.06) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للاستبيان وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية السابعة والقائلة " تتماشى البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية"

10-2-4 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: من خلال ما تمت ملاحظته للنتائج المحور السابع الذي عالج الاحتياجات التدريبية و تماشيها مع البرامج التدريبية، و انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها يتبين لنا تصميم البرامج التدريبية يتماشى مع متطلبات الافراد الاداريين الخاضعين للبرامج، وهذا ما تنفق عليه مع دراسة (المخامرة 2010) الذي توصل الى " أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر عنصراً من العناصر الأساسية في تصميم التدريب، وتنفيذ البرامج التدريبية يعتمد أساساً على فاعلية تحديد تلك الاحتياجات"، كما يضيف (ظاظا 1999) في نتائج دراسته الى "وجود حاجة عالية لدى افراد مجتمع الدراسة من المشرفين للتدريب على المهارات الإدارية التي هي قيد الدراسة"، فالاحتياجات التدريبية تساهم في بناء البرامج التدريبية مما يحقق أهدافه بفاعلية، وهذا ما أكدته دراسة نتائج دراسة (جواوي خالد 2013) "أن تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات مما يساعد على جعل النشاط التدريبي هادفاً ذا معنى للمتدربين".

من وجهة نظر الباحث أن نجاح البرامج التدريبية في الرفع من كفاءة الافراد العاملين مرتبط ارتباطاً وثيقاً في تحديد احتياجاتهم التدريبية، ونقصد بها تقييم أداء العاملين و تشخيص الصعوبات الإدارية التي تعترضهم أثناء الخدمة و انطلاقاً منها تبني تلك البرامج وفقاً لهاته الصعوبات من أجل معالجتها، ولكي تتماشى مع متطلبات العاملين لابد من إشراكهم في تحديد تلك الاحتياجات قبل صميمها، ناهيك عن الاستعانة بنتائج البرامج التدريبية السابقة و الاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية ، اذ لابد من تقييم أداء الموظف قبل خضوعه لتلك البرامج. بما سبق لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها، من أجل تقليل التكاليف وزيادة فاعلتها حتى تحقق كفاءتها وكفاءة الافراد المتدربين ، وهو نص فرضينا القائلة " تتماشى البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية"

11/ استنتاج عام للبحث: من خلال عرض وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للنموذج التقييمي للمؤشرات الكفاءة والذي سلطنا فيه الضوء على موضوع هام، ويتعلق الأمر بالبرامج التكوينية ودورها في الرفع من

كفاءة الافراد العاملين للعاملين في الإدارة الرياضية ، مما تساهم البرامج التدريبية في تطوير إدارة العمل الرياضي لأن عدم إدارة الجهود الإدارية بشكل علمي لا يضمن تحقيق العائد الموازي لتلك الجهود، وهو ما يفرض وجود عنصر بشري مؤهل على رأس مختلف الوظائف الإدارية، له من المهارات والمعارف والخبرات ما يسمح له بالتعامل مع مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وتبرز البرامج التدريبية كإطار تنظيمي وعلمي لتحديث مختلف المهارات والمعارف للأفراد.

من خلال دراسة وصفية حولنا الوقوف على واقع هذه البرامج التدريبية انتهينا إلى مجموعة من النتائج و هي كالتالي:

- البرامج التدريبية لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية.
- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية.
- قلة التنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التكوين.
- عدم تناسب تصميم الدورات التكوينية واحتياجات الادارة.

12/ التوصيات:

من خلال نتائج البحث التي توصلنا اليها يمكن الخروج ببعض الاقتراحات التي من شأنها تساعد في علاج أهم المشكلات التي تناولتها الدراسة:

- تهيئة البيئة التنظيمية للمنظمات الرياضية وجعلها تتماشى متطلبات إجراء دورات تدريب إداري.
- إجراء دراسة تقييمية لبرامج التدريب الحالي.
- إجراء دراسة حول نضج الفكر الإداري لدى الرؤساء والمسؤولين.
- العمل على زيادة وتنوع الدورات التدريبية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية.
- العمل على تكثيف وزيادة دورات التدريب الإداري الموجهة للموظفين وهذا بغرض دعم معارفهم ومهاراتهم لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في الجانب الرياضي.
- تهيئة البيئة التنظيمية للمنظمات الرياضية وجعلها تتماشى متطلبات إجراء دورات تدريب إداري.
- إجراء دورات تدريبية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث .
- إجراء دراسة تقييمية لبرامج التدريب الحالي.
- تحسين وتجديد المعارف من خلال استعمال الدوران الوظيفي بين شاغلي المناصب الإدارية.

المراجع:

- البرود، ماري وجون دبليو نيوستروم :تحويل التدريب: "استراتيجيات نقل اثر التدريب الى حيز التطبيق"، ترجمة وتعريب: عبد الفتاح السيد النعاني- مراجعة عبد الرحمن توفيق -مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر. 1990م.
- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، 2011.
- الدحيات (2010): درجة فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاص، وتحليل واقع هذه البرامج و التعرف على مستويات وأساليب تقييم البرامج التدريبية المتبعة ، المجلة العربية للدراسات الامنية و التدريب، المجلد 62، العدد51، مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- ظاظا، محمد عثمان(1990): الاحتياجات التدريبية لمشرفي مراكز الشباب في الاردن من وجهة نظر المشرفين والاداريين في وزارة الشباب، رسالة الماجستير، جامعة اليرموك، أريد، الأردن.
- جوادى خالد(2013): الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية-المفهوم والصيغ- ، الملتقى الدولي الثالث للدراسات العلمية المحكمة، جامعة يوسف بن خدة الجزائر.
- حسن أحمد الطعاني: التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن2013.
- حازم بن عبيد حازم القتامي (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.
- شاندا، اشوك وشلبا كوير: "استراتيجية الموارد البشرية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.2002م.
- عقيلي، عمر وصفي " ادارة القوى العاملة، زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن (1996).
- على خالد يوسف بواقنة:الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدي مديري الدوائر الحكومية في وزارة السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس ، فلسطين. (2001)
- يونس المخامرة:"الاحتياجات التدريبية كمدخل للتدريب الفعال" ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات المجلد الخامس و العشرون،العددالخامس، جامعة مؤتة، دائرة المطبوعات والنشر(3353/15/6)،الكرك، الأردن. (2010)
- منيرة الشerman: فعالية الورش التدريبية في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات المجلد الخامس و العشرون، العدد الخامس، جامعة مؤتة، دائرة المطبوعات والنشر(3353/15/6)،الكرك، الأردن. (2008)
- محمد الصغير الشعبي:معوقات التدريب الإداري في المنظمات الأمنية ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات المجلد الخامس و العشرون، العدد الخامس، جامعة مؤتة، دائرة المطبوعات والنشر(3353/15/6)،الكرك، الأردن.(2006)
- مجموعة من خبراء البحث ،"معجم المصطلحات الإدارية"، الطبعة الاولى ، القاهرة ، (2003)