



مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد  
العاملين في الإدارة الرياضية  
رؤية تقييمية لفاعلية البرامج التكوينية.  
مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة

أ.د/ بوخرص رمضان/ جامعة- محمد بوضياف- المسيلة

أ/ لعمارة سليم/ جامعة- محمد بوضياف- المسيلة

**الملخص:**

هدفت الدراسة للتعرف على درجة مساهمة البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين في الإدارة الرياضية من خلال معرفة درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية، وكذا أوجه القصور التي تعترضها، بالإضافة إلى درجة توافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية، وتحديد دور المتغيرات الوظيفية للعاملين على ذلك.

**ABSTRACT:**

The study aims to know the contribution of training programs degree to arise the efficiency of staffs sports administration. Via the appropriate degree of training programs with training needs and what these programs missed in its contains. As well as, it aims to know the appropriate degree between proposed mechanisms of these training programs and training needs and to determine the role of personal and occupation variables that can affect can these peoples.

## مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية

### رؤية تقييمية لفاعلية البرامج التكوينية. مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة

#### مقدمة وإشكالية البحث:

مما لا شك فيه إن من أهم العوامل التي تؤثر في قوة وفاعلية 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 في تحقيق 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 ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة للأفراد العاملين. فعملية التدريب تؤدي إلى تغيير في شخصية الإداري لأنه يعيد اكتشاف في نفسه بواعث جديدة نحو العمل الأفضل، حيث يعد وسيلة وليس غاية ، باعتباره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

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 أجراها "williamjonston" تحت عنوان قوة التدريب الإداري سنة 2000، انه بمثابة النظام الأولي الذي يتم الحفاظ به على الرأس المال البشري في أي دولة. (بوردي، نيوستروم، 1990ص20)

لقد تزايدت أهمية البرامج الإدارية التدريبية في الوقت الحاضر خاصة عندما ظهر مصطلح "الأصول الذكية" باعتبارها مصدراً جديداً للميزة التنافسية والتي تعرف على أنها: الإجمالي المجتمع

من المعرفة والمهارات والقدرات التي يمكن ان تمتلكها المنظمات المعاصرة وتوجهها نحو البناء والإنتاج الإداري.

(شاندو كوير، 2002، ص 20، 21)

تتمثل فوائد التدريب الإداري كما أشار إليها (ياغي وعقيلي) في تحسين مستوى وكفاءة الأفراد في المؤسسات الإدارية وإعدادهم لمهام أعلى وتنمية معارفهم ومؤهلاتهم وتدعيم العلاقات الإدارية داخل المؤسسة

(عقيلي 1996ص235)

وترجع الدراسات التطور الإداري الهائل الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية، حيث ركزت على التدريب المستمر للأفراد حيث أشار ذلك "بيتر دركر" في أربع خصائص للإدارة اليابانية كان لها الفضل في تقدمهم والمتمثل في : المشاركة في اتخاذ القرار، التوظيف الدائم، التعليم والتدريب المستمرين، الأداء الإداري"

(الطعاني، 2013، ص 10)

انطلاقاً من هذه الورقة البحثية للتدريب الإداري و برامج التكوين توصلنا من خلال إشكالية الدراسة الى ما يلي:

■ تساؤلات البحث:

- هل تساهم الدورات التكوينية 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 الإداري المستمر بمديريات الشباب و الرياضة؟
- هل تتماشى البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية؟

■ 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 يكمن الاعتماد عليها في تطوير برامج التدريب الإداري.

#### ■ 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 ؟

#### ■ المصطلحات العامة للبحث:

- 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.

- 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: هوالنشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات والقدرات والاحتياجات التي من شأنها تجعله صالحا لمزاولة عمله من خلال التوجيه واتخاذ القرارات.

- 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 طبقا

لمعايير محددة مسبقاً، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقاً كاملاً. ( إبراهيم بدر شهاب الخالدي، 2011، ص366)

- إجرائياً: 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)

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

- الإدارة الرياضية:

- اصطلاحاً: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة لمجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، تقوم بتوظيف واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة

(العلاق، 1999، ص25)

- إجرائياً: هي جميع المؤسسات والهيئات الرياضية التابعة للدولة والمكلفة بإدارة الهياكل والأنشطة الرياضية.

#### الدراسات السابقة و المرتبطة:

▪ دراسة (الدحيات1999) والتي كانت بعنوان "درجة فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاص، وتحليل واقع هذه البرامج و التعرف 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 و تنفيذها) وأثره على مجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع و الكفاءة و صنع القرارات و تخطيط الأعمال) في بعض الإدارات الحكومية والأمنية في المملكة السعودية؟  
حيث افترض انه :

لا يوجد الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية ولا يؤثر على مراحل العملية التدريبية ولا على مجالات أداء العاملين في بعض الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية في المملكة العربية 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:**

- يوجد 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 التدريبية 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.

■ **دراسة ( زياد بركات 2005م) والتي جاءت بعنوان: "الدورات التدريبية أثناء الخدمة وعلاقتها 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) معلما ومعلمة، منهم (185) معلما، 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 جوهرية في اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس يمكن عزوها إلى التحاقهم في هذه الدورات التدريبية أثناء الخدمة، ومن جهة أخرى بينة النتائج أنه لا توجد فروق جوهرية لمدى امتلاك وممارسة المعلمين للكفايات اللازمة للتدريس يمكن عزوها إلى اتجاهاتهم نحو مهنة التدريس.

#### أوصت النتائج الى مايلي:

- يوصي الباحث المعلمين خاصة الجدد الإقبال على هذه البرامج التدريبية ومتابعتها بشعور من المسؤولية والاهتمام.
- التنسيق بين وزارة التربية والتعليم ومديراتها المختلفة وبين كليات التربية في الجامعات لتنظيم البرامج التدريبية بحيث تلبي احتياجات المعلمين أثناء العمل.
- الدراسة الثالثة ( محمد الصغير الشعبي 2006) والتي كانت بعنوان: " معوقات التدريب الإداري في المنظمات اليمنية" حيث انطلق الباحث من إشكالية بحثه : ما هي معوقات التي تواجه النشاط التدريبي في المنظمات اليمنية".
- ما هو واقع التدريب الإداري في منظمات الاتصالات اليمنية ؟
- هل تختلف معوقات التدريب من القطاع العام على القطاع الخاص ؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أجريت دراسته في مجتمع "مدراء عامون ومساعدتهم، مدراء إداريين في مؤسسات الاتصال اليمنية، 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 المخامرة 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، مصمما أداة استبيان للمعرفة للاحتياجات التدريبية.

**خلصت نتائج دراسته:**

- إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر عنصرا من العناصر الأساسية في تصميم التدريب لمقابلة تلك الاحتياجات (فعالية التخطيط، وتصميم البرامج التدريبية و تنفيذها يعتمد أساسا على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية) .

▪ **دراسة (الظاظا1999) و التي كانت بعنوان: " التعرف على الاحتياجات التدريبية لمشرفي مراكز الشباب في الأردن من وجهة نظر المشرفين والإداريين وتحديد هاته الاحتياجات"،** بلغت عينة دراسته(58) مشرفا و(46) إداريا، استخدم الباحث المنهج الوصفي، اعتمد عل الاستبيان كأداة لجمع البيانات مكونا من50 فقرة موزعة على ستة مجالات ( التخطيط. التنظيم. التنسيق. اتخاذ القرار. الاتصال والتواصل. و المتابعة و التقويم )

▪ **الدراسة (جوادي خالد2013) و التي كانت بعنوان: " الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية-المفهوم و الصيغ- "**

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

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

حيث تناول الباحث بعض المفاهيم و الصيغ المتعلقة بالاحتياجات التدريبية وكيفية تحديدها ومصادرها و بعض النظريات المفسرة لها وما المعايير التي تستند إليها من اجل الوصول إلى التدريب الفعال.

**حيث خلصت نتائج بحثه :**

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات ، مما يساعد على جعل النشاط التدريبي هادفا ذا معنى للمتدربين.



■ منهجية البحث و الإجراءات الميدانية:

- **منهج البحث:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي، متبعا للأسلوب التحليلي تبعا لطبيعة المشكلة المراد دراستها.
- **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 .
- **عينة البحث:** تمثلت عينة البحث في مجموعة من الافراد العاملين في الإدارة الرياضية ، حيث كان عددهم (32) اداريا. تم اختيارهم بالطريقة القصدية متبعين بذلك الاسلوب المسحي.
- **توزيع 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

- الخصائص الوظيفية لعينة البحث: جدول رقم ( 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

- 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 استمارة الاستبيان ( النموذج التقييمي) على وضع بدائل مغلقة محددة الإجابات المحتملة لكل سؤال، متعا بذلك في وضع بدائل الإجابات على طريقة ليكرت نسبنا للعالم " ونسيس ليكرت" من خلال إبداء آراء المبحوثين في تحديد مدى الموافقة على العبارات .  
-درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات.

**جدول رقم(03) : يمثل درجات الاستبيان**

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

**حدود البحث:**

**الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من الأفراد العاملين بمديريات الشباب و الرياضية.  
**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 التحكيم امتدت من 2014/10/08الى غاية 2014/12/25  
**المرحلة الثانية:** و تمثلت في تطبيق الدراسة الاستطلاعية بتاريخ 10/ جانفي 2015  
**المرحلة الثالثة :** تمثلت في التطبيق الميداني للدراسة الأساسية ، امتدت من 05، 02 2015 الى غاية 20، 02، 2015

**-الشروط العلمية للاستبيان:**

**ثبات وصدق أدوات البحث:**

- **ثبات الاستبيان :** تم تقدير ثبات هذا الاستبيان بـ "ألفا كرونباخ":

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.

- **صدق الاستبيان:** تم تقدير صدق هذا الاستبيان بطريقة صدق الاتساق الداخلي تم حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً 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 بـ 0,78، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### - الأساليب الإحصائية للبحث:

- باللجوء إلى نظامي (SPSS في نسخته 20 و EXCEL) وذلك لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية
- استخراج معاملات ثبات وصدق المقياس المستخدم في هذه الدراسة .
- استخراج المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الكفاءة بأبعادها .
- إختبار الفروق Ttest للتحقق من فرضيات الدراسة .

#### 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
دال عند 0.01	74	24	27.783	6.275	73	5.187	0.000

من خلال النتائج المبينة 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 بـ 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."، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

▪ **مناقشة النتائج:** 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 و التفاعل 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 اقتباس بعض الأطر النظرية، إذ حدد (السكرانة) "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، وبالتالي تساهم في إتاحة الفرص بين المتدربين في تنظيم جهودهم و التنسيق من أجل تحقيق الفاعلية الإدارية، وكذا تطرق الى الفاعلية التنفيذية من خلال رسم آلية تنفيذ البرامج التدريبية، و الفعاليات التقويمية المتعلقة ببناء و تنفيذ ثم تقويم تلك البرامج التدريبية (السكرانة، 2009، ص77)

ونزيد على ذلك من خلال البرهنة النظرية في دراسة ( الدحيات 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 الدحيات 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 اللازمة للمتدربين، إذ تبين "نتائج دراسته عدم امتلاك المعلمين للكفايات التدريبية اللازمة وهذا بسبب عدم تصميم البرامج التي تتناسب و احتياجاتهم من هذا المنطلق أوصى بضرورة الاهتمام بالمعلمين عن طريق متابعتهم بمسؤولية ووفقا 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".

**عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:** نصت على: " هنالك العديد من المعوقات 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								
المحور السادس	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار	الترتيب
ع 41	74	3	3.729	73	5.100	0.000	دال عند	1

	0.01							
2	دال عند 0.01	0.000	5.127	73	3.621	3	74	ع 42
3	دال عند 0.01	0.000	5.179	73	3.581	3	74	ع 43
8	دال عند 0.05	0.047	2.021	73	3.270	3	74	ع 44
6	دال عند 0.01	0.004	2.977	73	3.364	3	74	ع 45
7	دال عند 0.05	0.014	2.525	73	3.310	3	74	ع 46
4	دال عند 0.01	0.000	4.058	73	3.513	3	74	ع 47
5	دال عند 0.01	0.001	3.552	73	3.459	3	74	ع 48

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (27) 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 إحصائياً 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 خصيصاً في المجالات التي تناسبكم" بمتوسط قدر بـ 3.62، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة "الدورات التكوينية تتسم بالجمود" بمتوسط قدره 3.58، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة "عدم إلتزام 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 "هناك العديد من المعوقات التي تحد من رفع مستوى كفاءة الأفراد الخاضعين للبرامج التكوينية الإدارية المستمر في الإدارة الرياضية".

■ **مناقشة النتائج:** من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25) 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 انجاح 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 انفسهم عن طريق التدريب الميداني لذي 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 كبير 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 مستوي الافراد الخاضعين للبرامج التدريب الاداري المستمر في الإدارة الرياضية.

#### -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 الأفراد								
المحور السابع	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
	74	24	27.716	5.272	73	6.064	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (05) 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 إحصائية 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"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

■ **مناقشة النتائج:** من خلال ما تمت ملاحظته للنتائج المحور السابع الذي عالج الاحتياجات التدريبية و تماشيها مع البرامج التدريبية، و انطلاقا من النتائج المتحصل عليها يتبين لنا تصميم البرامج التدريبية يتماشى مع متطلبات الافراد الاداريين الخاضعين للبرامج، وهذا ما نتفق عليه مع دراسة (المخامرة 2010) الذي توصل الى " أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر عنصرا من العناصر الأساسية في تصميم التدريب، وتنفيذ البرامج التدريبية يعتمد أساسا على فاعلية تحديد تلك الاحتياجات"، كما يضيف (ظا 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 (جوادي خالد 2013)" أن تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات مما يساعد على جعل النشاط التدريبي هادفا ذا معنى للمتدربين".

من وجهة نظر الباحث أن نجاح البرامج التدريبية في الرفع من كفاءة الافراد العاملين مرتبط ارتباطا وثيقا في تحديد إحتياجاتهم التدريبية، ونقصد بها تقييم أداء العاملين و تشخيص الصعوبات الإدارية التي تعترضهم أثناء الخدمة و انطلاقا منها تبنى تلك البرامج وفقا 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.

مما 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"

**مناقشة نتائج البحث:**

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 الإدارة.

#### 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 وتنويع 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 تقويمية 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 النعماني- مراجعة عبد الرحمن توفيق -مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر. 1990م.
- العلاق، أسس الادارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999م.
- 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، أربد، الأردن.
- جوادي خالد(2013): الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية-المفهوم و الصيغ- ، 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 الفثامي (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، الملكة 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،1996م.
- يونس المخامرة: "الاحتياجات التدريبية كمدخل للتدريب الفعال" ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات المجلد الخامس و العشرون، العدد الخامس، جامعة مؤتة، دائرة المطبوعات والنشر(3353/15/6)،الكرك، الأردن. ( 2010)
- محمد الصغير الشعبي: معوقات التدريب الإداري في المنظمات اليمنية ، 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 ، 2003م