

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

- مشكلة الدراسة وأهميته
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- المصطلحات الدراسية

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مشكلة الدراسة وأهميته: Problem of the study and its importance:

يعتبر التدريب الإدارى فى عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة فى دراسة الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأى منظمة. فقد أصبح يحتل مكانة الصدارة فى أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص، فهو أحد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور فى الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى هذه الدول. ويهدف التدريب الإدارى إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابى، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد العاملين بها. (٩٨ : ٣)

و يعتبر من الوسائل المستخدمة فى الإدارة للمؤسسة فى تنمية الموارد البشرية، وهو من الأنشطة الرئيسية فى أى مؤسسة، ويتعامل مع غيره من الأنشطة لتوفير قوى بشرية ملائمة كما وكيفا وتنميتها وتوعيتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي فهو لايشتمل فقط على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات المهنية المتعلقة بوظائفهم ولكن أيضا يتضمن تعويد الفرد على ممارسة سلوكيات معينة تتفق مع أهداف المنظمة والتدريب بهذا المفهوم لا يقتصر على تزويد العاملين الجدد بالمهارات والمعارف وأنماط السلوك ولكنه عملية مستمرة باستمرار وبقاء المنظمة، ومن هذا يكتسب التدريب أهميته فى أنه وسيلة التعليم مدى الحياة، والتدريب مفيد لكل من الفرد والمنظمة على إعتبار أنه يضيف إلى المنظمة قيمة جديدة من خلال إكتساب الأفراد لمهارات وقدرات وأفكار جديدة ومعرفة أوسع وأشمل فى مجال عملهم كما أنه يحقق للفرد مزيد من الأمان والاستقرار الوظيفى ويتيح له فرص للترقية وشغل المناصب القيادية سواء فى داخل المنظمة أو خارجها. (١٠٣ : ٣)

بهذا الدور بكفاءة وفاعلية كان لزاما عليها إهتمامها بأهم أصل من أصول الجامعة وهو العنصر البشرى. (١٢ : ٢١). فتمت علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد وعمله الذى يؤديه وهذه العلاقة تحتاج الى تنشيط وتجديد فهى إن تركت تدور فى نفس الدائرة بذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم معلومات ومهارات الفرد وعدم صلاحيتها وربما تقاؤها وإنكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات كما أن الفرد ذاته يتجمد ويفقد مصداقيته ومن ثم يتقادم الطرفان. وهنا يبرز دور التدريب حيث يقدم المعارف الجديدة والمهارات الحديثة وإتجاهات المسابرة والمواكبة للفرد وذلك إتساقا مع كل جديد، فى مكونات الدور من سبل وطرق أداء وتقنيات لم تكن متاحة من قبل. وعليه فإن التدريب يخدم الفرد والنور الذى يلعبه ويطور العلاقة بينهما ويرفع كفاءته ويزيد من فعاليته. وإذا إرتفعت كفاءة الفرد نمت وربت كفاءة المنظمة ككل ومن السهل بعد ذلك أن نتصور أن المجتمع ككل يمكن أن يثرى ويتطور ويتقدم من التدريب إذا يترتب عليه - التدريب - نضوج الثروة البشرية ورفقيها وإمتلاكها المقومات اللازمة لإستغلال الموارد المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها وبذلك يتوصل المجتمع فى المدى القصير والبعيد الى أهدافه المتنوعة التى يضمها هدف كبير إلا وهو تحقيق الرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع. (١٠٢ : ٣٠٧)

إن تدريب العنصر البشرى ضرورة فى كل مكان و زمان بشكل مستمر تمشيا مع التقدم الذى يحدث ومواكبة معها و الإهتمام بكل من (الإدارات العليا وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه والجهاز الإدارى الذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الرياضى) من خلال تهيئه الأساليب والطرق والبرنامج التدريبي التى لابد من ان توافره داخل الجامعات بهدف رفع مستواهم وتنمية طاقتهم الإبداعية سعيا للتميز واهتمام الجامعات بتنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية.

(٧٧ : ١٥)

حيث يشير فريد النجار (٢٠٠٧) الى أن التنمية البشرية لا تتحقق بشكل منظومى إلا إذا تقدمت عملية التدريب والتنمية. وتهتم التنمية الإنسانية بثلاث أنواع من المهارات، مهارات التفكير الفعلى، مهارات التفكير والتصرفات السلوكية ومهارات الأداء البدوى الحركى. (٨١ : ٣٠٥)

لذا فإن التدريب " هو كل عمل من شأنه يؤدي الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات تنموية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغيراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي.

ومن هذا المفهوم فأنا ندرک أن التدريب هو "الإلية المناسبة التي تعطينا المستجديات المتلاحقة في عالمنا المعاصر التي يعتمد عليهما في وضع الخطط والسياسات الخاصة لتنمية.

يرى الباحث أن عملية التدريب مستمرة محورها الفرد فمهما كان المستوى التعليمي أو خبرة الفرد فهو في حاجة الى المزيد لتنمية مهاراته ومعلوماته وهو ما يكسبه من خلال البرامج التدريبية ويستهدف الى تغييرات محددة.

وذلك من خلال : تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدرات الفرد وتنمية مهارات الفرد.

وقد برزت أهمية التدريب كوسيلة لتوفير العناصر العاملة اللازمة للمؤسسات التعليمية، وذلك نتيجة للحاجة المتزايدة لنوى الاختصاصات و المهارات العالية في مختلف المستويات الإدارية، ولهدايتل التدريب مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك من خلال أحداث تطوير في قدرات الأفراد وكفائاتهم وتغيير أنماط سلوكياتهم وإتجاهاتهم من الناحية المهنية والوظيفية. كما تتجلى أهمية التدريب في تطوير مديري المدارس والإرتقاء بهم في توفير القدرات والخبرات التي تمكنهم من النظرة الشمولية في أحداث التغيير والتخطيط وتطوير الفعاليات التنظيمية والتأثير على العلاقات والسلوك بين مجموعة العمل بما يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة، وأن تأهيل القوى البشرية من القيادات التربوية أستثمارا للمستقبل ولا تقتصر هذه الظاهرة على المجتمعات النامية بل وفي المجتمعات المتقدمة.

أهمية التدريب لا تقتصر على الفرد وحده باعتباره المستفيد الأول من العملية التدريبية، ولكن تمتد أهميته لتشمل الوظيفة والمنظمة باعتبار أن التدريب أداه للتغيير وتحقيق التطوير التنظيمي والفعالية الكلية للمنظمة وتصل فوائده الى المجتمع وتزداد أهميته بالنسبة للدول النامية وتلك هي الفلسفة الجديدة للتدريب.

يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة ومن ناحية أخرى، فإن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي الى تقدم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير.

كما يوضح (بالدوين وآخرون ٢٠٠٨) بأن أهمية التدريب يلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات المعاصرة من خلال مجموعة الأهداف التي يسعى الى تحقيقها والتي تتمثل بالآتي :

- تطور مهارات ومعارف العاملين في مجال عمل معين.
- رفع كفاءة وفعالية العاملين وبالتالي كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة.
- يساعد التدريب على إكساب العاملين المهارات المطلوبة من أجل إشراكهم في عملية إتخاذ القرار.
- تزويد العاملين بالخبرات المطلوبة لمواكبة التطورات العلمية المتواصلة في مجال الإنتاج ومصنفات العمل المختلفة.
- جعل العاملين مؤهلين وقادرين على إستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تحليل النظام السيرننتكس وغيرها.
- إحداث الموازنة المطلوبة في المجال القوى العاملة خصوصاً وإن العديد من المنظمات أصبح إعدادهم فيها يتجاوز المئات مما يتطلب الدخول في دورات تدريبية مستمرة من أجل إحداث التوازن المطلوب في العمل.
- بناء راس المال الفكري البشري والإجتماعي.
- تنمية وتطور المهارات القيادية وتشجيع روح الإبداع لدى المتدربين.

(١٢٤ : ٣٦٠)

كما يشير على محمد عبدالوهاب وآخرون (٢٠٠١) الى أهمية التدريب فيما يلي :

- تطوير الفرد : وذلك من خلال كافة النواحي والأداء، السلوك، العلاقات، وكذا الإتجاهات أى نظرة الفرد لوظيفة ومستويات أدائه والأهداف التى يطمح فى بلوغها.
- تطوير الوظيفة : حيث يزداد أنتاجيتها فى مقابل الوظائف الاجرى فتساعد على تنميتها وزيادة فعاليتها.
- تطوير جماعة العمل :ويتحقق ذلك عندما يطور الأفرادالذين يعملون فى فريق واحد، فتجد الجماعة تخطو فى تناسق وفعالية نحو الأهداف المناط بها.
- تطوير الإدارات وإلاقسام : حيث ان هذه الإدارات والإقسام والوحدات تتكون من جماعات العمل وعندما تكون الإخيرة على المستوى المطلوب من المهارات والخبرات والمعلومات فأن الإولى تتقدم نحو أهداف النجاح.
- التطوير الكلى للمؤسسة : لاشك أن السلسلة السابقة اذا تمت بنجاح فأنها تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة. (٧٦: ٣٢٥-٣٢٦)

ويرى الباحث أن النشاط الرياضى فى جامعات إقليم كردستان يعانى من المشكلات إدارية وفنية تحتاج الى إختصاصيين على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والفعالة فى الوصول لحل هذه المشاكل، ولا يأتى ذلك إلا من خلال وجود برامج تدريب إدارى متنوعة ومختلفة بتنوع المشكلات الموجودة والتي تساعد الإختصاصيى التربية الرياضية بالكليات والجامعات والنشاط الرياضى بالجامعات على مواجهة مثل هذه المشكلات.

قفزت فى الأونة لإخيرة مصطلحات عديدة أصبحت من السمات المميزة للعصر مثل: العولمة، التنمية المستدامة، التنمية البشرية، تنمية المهارات،... وكلها من متطلبات الوصول بالشعوب الى الرفاهية الإقتصادية عن طريق العمل وترشيد إستخدام الموارد المتاحة بأقصى درجات الكفاءة... ولما كانت الموارد البشرية هى من أهم الموارد المتاحة كان من الضرورى التركيز على كيفية تحديد وتنمية وتعظيم قيمة هذه الموارد الهامة والتخطيط لإستخدامها الأمثل لتحقيق أهداف المواطنين فى أية دولة من معطيات الرفاهية الإقتصادية.

تتكون المجتمعات من أفراد لهم ميول وقدرات ومهارات طبيعية، وميول وقدرات ومهارات مكتسبة سواء بالتعلم أو بالخبرة والممارسة الفعلية وسواء هذه القدرات والإمكانات مرتكزة فى تكوين الشخصية للفرد أو مكتسبة، كان من اللازم وفق الفكر الإدارى والإقتصادى المعاصر تحديد مقدار هذه الإمكانات ونوعيتها وحدود إمكانية الإستفادة منها وهنا لا يكون الإستثمار والإستغلال لهذه الإمكانات قد وصل أو حتى أقرب من الإستغلال الأمثل لهذه القدرات والمهارات والإمكانات كان لابد من دخول عامل هام وضرورى هو عامل التدريب ورفع وتنمية هذه المهارات كل على حده وذلك لابد من :

- تحديد وحصر مهارات الأفراد.
- تقدير ما يتميز به الفرد من مهارات ووضع ترتيب لها من حيث الأهمية.
- التركيز على القدرات والمهارات التى يتميز بها الفرد أكثر من غيره.
- وضع برامج تدريبية مناسبة لتنمية المهارات الهامة والواضحة لدى الفرد.
- متابعة تطور المهارات الأخرى التالية فى الأهمية لدى الفرد.
- وضع البرامج التدريبية اللازمة لأستمرار نمو المهارات لديه.

حيث يشير صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٠) أنه هنا يصبح الفرد قوة فاعلة + قوة أحتياطية تحت الطلب – بإستغلال وتنمية ما يستفاد منه من مهاراته حاليا – وتطوير وتنمية الكامن لديه من مهارات وقدرات يمكن إستعانته بها وقت الحاجة. (٥٣ : ٦٥)

ويرى الباحث بان جامعات إقليم كردستان بحاجة ماسة الى رفع المستوى أداء الإختصاصيى التربية الرياضية بكافة مستوايتها الإدارية من أجل زيادة مهاراتهم المعرفية والسلوكية والإدارية والبنية لخلق الإبداع ومواجهة المشكلات والتطور العصر والتغلب عليها الأمر الذى يتطلب من المسؤولين فى الحكومة والجامعات الإهتمام بعملية

التدريب الإدارى وإعتبارها النشاط الإدارى يجب أن يخطط له بأسلوب علمى صحيح لما له من أهمية فى زيادة معدلات الفرد فى أداء عمله.

- التدريب الإدارى عملية مستمرة لا تتوقف مدى الحياة العملية والوظيفية.
- عدم وجود وحدة التدريب والتدريب الإدارى أو التنمية الإدارية.
- عدم وجود برامج تدريب وتنمية إدارية مفعلة.
- عدم وجود برامج تدريب وتدريب إدارى مصممة بالأسلوب العلمى.
- التدريب منظومة متكاملة تستهدف تحسين القدرات و المهارات الإدارية والمنظومة والمعرفية والسلوكية والبيئة
- التدريب وسيلة فعالة لرفع مستوى الكفاءة الفرد ويجب أن يشمل جميع المستويات الإدارية.
- التدريب مهنة مستقلة تحتاج الى التخصص والإحتراف والإبداع والتجديد المستمرين.
- أن إختصاصى التربية الرياضية فى حاجة شديدة الى أن يتم اعادة تثقيفهم وتدريبهم اداريا.
- أن الجامعات بحاجة الى تحديث الإدارات الرياضية من خلال إهتمام بتصميم وتنفيذ العديد من البرامج.
- أن برامج التدريب الإدارى لتنمية الموارد البشرية نوع من الإستثمار البشرى طويل الأجل الذى لا يؤتى ثماره إلا بعد مدة من إجراءه.
- عدم وجود برامج تدريب إدارى مصمم لإختصاصى التربية الرياضية فى جامعات إقليم – العراق.
- أن برامج يتم وضعها وتنفيذها بطريقة غير علمية.
- وجود قصور فى هذه الدورات والبرامج
- لاتوضع برامج تدريب إدارى وفقا لإحتياجات إختصاصى التربية الرياضية بالإدارات.
- لا يوجد متخصصيين لوضع مثل هذه البرامج.
- كما أكدت الأبحاث العلمية على أهمية وجود برامج التدريب الإدارى للمنظمات والمؤسسات العامة والرياضية خاصة والجامعات.

من خلال عمل الباحث كإختصاصى التربية الرياضية وإطلاع و بحكم مسيرته الوظيفية فى مؤسسات الرياضية وفى المناصب الإدارية واللجان المناطة له لاحظ بأن الإختصاصى التربية الرياضية ليس لديهم دراية ومعلومات علمية المطلوبة عن إدارة الرياضية ولهم مفاهيم غير واضحة متخصصة عن الإدارة فى المجال الرياضى لذا كان من الضرورى تنميتهم من خلال البرامج تدريب الإدارى، حيث مثل هذه البرامج التدريبية الحل الأمثل لرفع كفاءة و فاعلية العاملين فى المجال الإدارة الرياضية أو رفع كفاءة إختصاصى التربية الرياضية بالجامعات فى إقليم كردستان - العراق.

## أهداف الدراسة : Objectives of the study

- تحليل أهداف النشاط الرياضى ببعض جامعات إقليم كردستان – العراق.
- التعرف على برامج التدريب الإدارى التى تطبق على إختصاصى التربية الرياضية ببعض جامعات إقليم كردستان – العراق.
- تحليل الإحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة.
- تحديد برامج التدريب الإدارى المفروض تطبيقها على الإختصاصى التربية الرياضية
- تصميم بعض برامج التدريب الإدارى المقترحة.

## تساؤلات الدراسة : Questions of the study :

- ما هي أهداف النشاط الرياضي في جامعات إقليم كردستان – العراق ؟
- ما هي برامج التدريب الإداري التي تطبق على إختصاصيي التربية الرياضية ببعض جامعات إقليم كردستان – العراق ؟
- هل يتم تحليل الإحتياجات التدريبية للبرامج التدريبية ؟
- ما هي برامج التدريب الإداري المفروض تطبيقها على الإختصاصيي التربية الرياضية ؟
- كيف يتم تصميم بعض برامج التدريب الإداري المقترحة ؟

## تعريف إجرائي : Procedurally definition :

### الإختصاصيي التربية الرياضية Alachtsasiy Physical Education :

هو فرد له المعرفة والفهم الأساسية التاريخية والفلسفية والتربوية والإجتماعية والنفسية للتربية الرياضية المرتبطة بالجوانب الحيوية والصحية والدروس النظرية للرياضات الفردية والإجماعية المختلفة وأسس البحث العلمي وطرق القياس والتقويم في التربية الرياضية. وهم حاصلو المؤهلات (دكتورا، ماجستير، بكالوريوس) من إحدى كليات التربية الرياضية العراقية والعربية أو الأجنبية المعترف بها من قبل الوزارات المعنية.