

## الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج

- عرض ومناقشة النتائج المحور الأول
- عرض ومناقشة النتائج المحور الثاني
- عرض ومناقشة النتائج المحور الثالث
- عرض ومناقشة النتائج المحور الرابع
- عرض ومناقشة النتائج المحور الخامس
- عرض ومناقشة النتائج المحور السادس
- عرض ومناقشة النتائج المحور السابع
- عرض ومناقشة النتائج المحور الثامن

بعد أن عرض الباحث في الفصول السابقة لإجراءات الدراسة وبيان الهدف الدراسة ومنهجها وتحديد مجتمع الدراسة وأداة الدراسة (الإستبيان) من حيث بنائها وتقنيها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة. يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية. وذلك من خلال عرض إستجابات أفراد مجتمع الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام معالجة الإحصائية (spss) وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب.

## المحور الأول أهداف النشاط الرياضي

### جدول رقم (١٨)

#### آراء عينة الدراسة في المحور الأول الخاص بأهداف النشاط الرياضي

ترتيب	رقم	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						العبارة
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١		١٠٠	٣.٠٠	....	...	.....	...	١٠٠.٠	٨٣	.....	...	...	....	١٠٠.٠	٤٤	.....	...	.....	....	١٠٠	٢٦	هل هناك جهاز إدارى مسؤول عن إدارة النشاط الرياضى بجامعة اقليم - كردستان
...																						هل النشاط الرياضى الذى يطبق بالجامعة يحقق الأهدافالتالية :
٢	٥٣.٨٠	٨٢.٦٦	٢.٤٨	٧.٢	٦	٣١.٣	٢٦	٦١.٤	٥١	١٣.٦	٦	٤٧.٧	٢١	٣٨.٦	١٧	٣.٨	١	٢٣.١	٦	٧٣.١	١٩	اعطاء الفرصة الطلاب لتنمية المهارات الرياضية التى لديهم.
١٨	٤٢.٥١	٦٦.٣٣	١.٩٩	٢٢.٩	١٩	٥٦.٦	٤٧	٢٠.٥	١٧	١٨.٢	٨	٥٤.٥	٢٤	٢٧.٣	١٢	٢٣.١	٦	٦٩.٢	١٨	٧.٧	٢	تكوين شخصية الطلاب بصورة متكاملة.
١٢	٤٢.٧٠	٧٤.٠٠	٢.٢٢	٩.٦	٨	٥٧.٨	٤٨	٣٢.٥	٢٧	١١.٤	٥	٤٣.٢	١٩	٤٥.٥	٢٠	١٩.٢	٥	٦٥.٤	١٧	١٥.٤	٤	اتاحة المجال المتاح للطلاب لتحسين الإداءفى الأنشطة الرياضية المختلفة.
١٧	١٦.٧٤	٧٠.٠٠	٢.١٠	٢٠.٥	١٧	٥٤.٢	٤٥	٢٥.٣	٢١	٢٢.٧	١٠	٢٩.٥	١٣	٤٧.٧	٢١	١٩.٢	٥	٥٧.٧	١٥	٢٣.١	٦	تدعيم القيم الدينية والإخلاقية.
١٦	١٦.٥١	٧٠.٦٦	٢.١٢	٢٠.٥	١٧	٤٩.٤	٤١	٣٠.١	٢٥	١٥.٩	٧	٤٠.٩	١٨	٤٣.٢	١٩	٢٦.٩	٧	٥٠.٠	١٣	٢٣.١	٦	تنشر التريبة الإجتماعية.
٥	٤٢.٦٢	٧٨.٦٦	٢.٣٦	٨.٤	٧	٥٠.٦	٤٢	٤١.٢	٣٤	٤.٥	٢	٣٤.١	١٥	٦١.٤	٢٧	١٥.٤	٤	٥٧.٧	١٥	٢٦.٩	٧	تنظيم الأنشطة الرياضية والإجتماعية
١٤	٣٢.٩٨	٧٣.٠٠	٢.١٩	١٤.٥	١٧	٤٨.٢	٤٠	٣٧.٣	٣١	١٥.٩	٧	٦١.٤	٢٧	٢٢.٧	١٠	١١.٥	٣	٥٠.٠	١٣	٣٨.٥	١٠	تستغل وقت الفراغ بطريقة بناءة.
١٣	٣٤.١٥	٧٣.٣٣	٢.٢٠	١٠.٨	٩	٥٥.٤	٤٦	٣٣.٧	٢٨	١٣.٦	٦	٤٧.٧	٢١	٣٨.٦	١٧	٢٣.١	٦	٥٠.٠	١٣	٢٦.٩	٧	يزيد إهتمام للعمل فى جماعات.
١٠	٤٢.٨٦	٧٦.٠٠	٢.٢٨	١٠.٨	٩	٥٠.٦	٤٢	٣٨.٦	٣٢	٩.١	٦	٤٥.٥	٢٠	٤٥.٥	٢٠	٧.٧	٢	٦٩.٢	١٨	٢٣.١	٦	تسعى الى زيادة وتمية الوعى بأهمية الثقافة الرياضية.
١٠	٢٦.٥١	٧٦.٣٣	٢.٢٩	١٣.٣	١١	٤١.٠	٣٤	٤٥.٨	٣٨	١٥.٩	٧	٤٧.٧	٢١	٣٦.٤	١٦	١١.٥	٣	٤٦.٢	١٢	٤٢.٣	١١	تنمى روح القيادة والريادة.
٤	٤٤.٢٧	٨١.٣٣	٢.٤٤	٩.٦	٨	٣٧.٣	٣١	٥٣.٠	٤٤	٦.٨	٣	٢٩.٥	١٣	٦٣.٦	٢٨	١٩.٢	٥	٣٨.٥	١٠	٤٢.٣	١١	تنمى روح المنافسة والطموح والنجاح
١١	٢٨.٣٩	٧٥.٠٠	٢.٢٥	١٢.٠	١٠	٤٤.٦	٣٧	٤٣.٤	٣٦	٢٠.٥	٩	٤٥.٥	٢٠	٣٤.١	١٥	٧.٧	٢	٦١.٥	١٦	٣٠.٨	٨	تنمى الإستقلالية الشخصية

تابع جدول (١٨) المحور الأول أهداف النشاط الرياضي  
آراء عينة الدراسة في المحور الأول الخاص بأهداف النشاط الرياضي

٧	٣٦.٢٧	٧٧.٦٦	٢.٣٣	١٠.٨	٩	٤٥.٨	٣٨	٤٣.٤	٣٦	١٣.٦	٦	٤٠.٩	١٨	٤٥.٥	٢٠	٣.٨	١	٥٧.٧	١٥	٣٨.٥	١٠	تعطى فرصة مشاركة الطلاب في تنفيذ برامج النشاط الرياضي.	١٤
٣	٥٠.٢٣	٨١.٦٦	٢.٤٥	٦.٠	٥	٣٩.٨	٣٣	٥٤.٢	٤٥	٦.٨	٣	٣٤.١	١٥	٥٩.١	٢٦	١١.٥	٣	٥٣.٨	١٤	٣٤.٦	٩	تنمى روح التعاون بين الطلاب والعاملين بإدارة النشاط الرياضي.	١٥
٩	٥١.٨٨	٧٦.٣٣	٢.٢٩	٦.٠	٥	٥٣.٠	٤٤	٤١.٠	٣٤	٩.١	٤	٦١.٤	٢٧	٢٩.٥	١٣	١١.٥	٣	٥٠.٠	١٣	٣٨.٥	١٠	تكتسب معلومات ذات قيمة للحياة العملية.	١٦
٨	٢٩.٦٨	٧٢.٣٣	٢.١٧	١٢.٠	١٠	٥٣.٠	٤٤	٣٤.٩	٢٩	٢٠.٥	٩	٥٠.٠	٢٢	٢٩.٥	١٣	١٩.٢	٥	٥٠.٠	١٣	٣٠.٨	٨	يشارك اكبر قدر ممكن من الطلاب للنشطة الرياضية الداخلية.	١٧
٦	٤.٥٨	٧٨.٠٠	٢.٣٤	٢٨.٩	٢٤	٣٨.٦	٣٢	٣٢.٥	٢٧	٤٠.٩	١٨	٤٠.٩	١٨	١٨.٢	٨	٢٣.١	٦	٥٠.٠	١٣	٢٦.٩	٧	يراعى الطلاب نوى الإحتياجات الخاصة.	١٨
١٥	١٥.٦٠	٧١.٦٦	٢.١٥	١٦.٩	١٤	٤٤.٦	٣٧	٣٨.٦	٣٢	١٨.٢	٨	٤٣.٢	١٩	٣٨.٦	١٧	٣٠.٨	٨	٥٣.٨	١٤	١٥.٤	٤	تكتسب عادات صحية سليمة.	١٩
مدى تحقيق أهداف النشاط الرياضي بجامعةك																							
٢١	٥٧.٢٩	٥٣.٠٠	١.٥٩	٥٤.٢	٤٥	٤١.٠	٣٤	٤.٨	٤	١٥.٩	٧	٨١.٨	٣٦	٢.٣	١	٦٩.٢	١٨	٢٣.١	٦	٧.٧	٢	هل ان أهداف النشاط الرياضي تتم تحقيقها ؟	٢٠
٢٠	٤٩.٩٢	٦١.٦٦	١.٨٥	٢٦.٥	٢٢	٥٧.٨	٤٨	١٥.٧	١٣	١٥.٩	٧	٦٨.٢	٣٠	١٥.٩	٧	٥٣.٨	١٤	٤٦.٢	١٢	....	...	واضحة ومعلومة لطلاب.	٢١
١٩	٣٠.٤٧	٦٥.٣٣	١.٩٦	٢١.٧	١٨	٥٥.٤	٤٦	٢٢.٩	١٩	٢٠.٥	٩	٥٩.١	٢٦	٢٠.٥	٩	٤٢.٣	١١	٤٢.٣	١١	١٥.٤	٤	واضحة لدى جميع إختصاصى التربية الرياضية والإداريين.	٢٢
٦	٢٨.٣٩	٧٨.٠٠	٢.٣٤	١٣.٣	١١	٣٨.٦	٣٢	٤٨.٢	٤٠	٩.١	٤	٣١.٨	١٤	٥٩.١	٢٦	٢٣.١	٦	٥٠.٠	١٣	٤٦.٩	٧	هل أن اهداف النشاط الرياضي يمكن تعديلها حسب التغيرات والإحتياجات المجتمعية والجامعية.	٢٣

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

## عرض ومناقشة النتائج: المحور الأول (أهداف النشاط الرياضي)

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيين التربوية الرياضية المستويات الإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور الأول أهداف النشاط الرياضى على نسبة مئوية ما بين (١٠٠% : ٥٣%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١) بنسبة (١٠٠%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٣) بنسبة (٧.٧%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٣، ١٠) بنسبة (٦٩.٢%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢) بنسبة (٢٣.١). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٦) بنسبة (٢٦.٩%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢) بنسبة (٣.٨%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١) بنسبة (١٠٠%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٨) بنسبة (٢٢.٧)، وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٣) بنسبة (٥٤.٥%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٢) بنسبة (٢٩.٥%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٥) بنسبة (٢٢.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٧) بنسبة (٤.٥%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١) بنسبة (١٠٠%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢١) بنسبة (٤.٨%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٤) بنسبة (٥٧.٨%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢) بنسبة (٣١.٣%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٣) بنسبة (٢٢.٩%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢) بنسبة (٧.٢%).

كما يتضح من جدول رقم (١٨) الخاص بإستجابات الإختصاصيين التربوية الرياضية أن قيمة كاي كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور الأول حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢) بلغت (٥٧.٢٩%) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٨) بلغت (٤.٥٨%) كما تشير نتائج المحور(الأول) هناك درجة عالية من الإتفاق بين عينة الدراسة.

يتضح من العبارة رقم (١) أجمعت آراء عينة الدراسة بالإدارات الثلاثة بالموافقة على نسبة (١٠٠%) على أن هناك جهاز إدارى مسؤول عن إدارة النشاط الرياضى بجامعات إقليم كردستان.

يتضح جدول رقم (١٨) من (٢ الى ٨) أجمعت آراء عينة الدراسة بالمستويات الإدارية الثلاثة بالموافقة بنسبة تتراوح بين (٧٦.٩% : ٩٦.٢%) على أن النشاط الرياضى الذى يطبق بالجامعة يعطى الفرصة لطلاب لتنمية مهاراتهم الرياضية وتكوين شخصياتهم وتحسين أدائهم وتدعيم قيم الدينية والإخلاقية وينشر التربية الإجتماعية وإستغلال أوقات فراغهم بطريقة بناءة مما يزيد إنتمائهم للعمل فى الجامعات.

ويتضح من جدول رقم (١٦) من عبارة رقم (٩ الى ١٧) حيث أجمعت آراء عينة الدراسة بالمستويات الإدارية الثلاثة بالموافقة بنسبة تتراوح بين (٨٠.٨% : ٩٦.٢%) على أن النشاط الرياضى الذى يطبق بالجامعة يعطى الفرصة لطلاب لتنمية روح القيادة والريادة والمنافسة والنجاح والطموح والتعاون بينهم وإستقلالهم الشخصية لمشاركة أكبر قدر منهم لتنفيذ برامج النشاط الرياضى لإكتساب معلومات ذات قيمة للحياة العملية.

أما فى العبارة رقم (١٨) أجمعت آراء الإدارة العليا بالموافقة بنسبة (٧٦.٩%) على أن النشاط الرياضى يراعى الطلاب ذوى الإحتياجات الخاصة بينما إختلفت الإدارة الوسطى والإدارات التنفيذية بنسبة (٥٩.١% ، ٦١.٤%).

أما فى العبارة رقم (١٩) تراوحت آراء عينة الدراسة على أن النشاط الرياضى الذى يطبق بالجامعة يكتسب عادات صحية سليمة بنسبة(٨٣.٢% : ٩٦.٢%).

يتضح جدول رقم (١٨) من عبارة رقم (٢١) أجمعت آراء عينة الدراسة بالمستويات الإدارية الثلاثة حسب أهمية النسبية بنسبة (٥٣%) بأن أهداف النشاط الرياضي لا يتحقق بمستوى الطموح في جامعات إقليم كردستان. وبانسبة تراوحت (٦١.٦٦% : ٦٥.٣٣%) في عبارتين رقم (٢٢، ٢٣) بأن قصور في وضوح أهداف الرياضية.

واجمعت آراء عينة الدراسة من عبارة رقم (٢٤) المستويات الثلاثة حسب أهمية النسبية بنسبة (٧٨%) بأن ممكن أهداف النشاط الرياضي تعديلها حسب المتغيرات والإحتياجات المجتمعية والجامعية.

ويؤكد ذلك وائل محمد شحاتة (٢٠١٤) النشاط الرياضي هو النشاط الذي يساعد على تعميق الشعور لدى الشباب بقيم الإنتماء الوطني والتعاون وتقوية الروابط بين الطلاب ومساعدتهم على إكتساب قيم جديدة وتأهيلهم وإعدادهم لتحمل تبعات المستقبل والإحساس بالمسئولية تجاه الوطن وتنمية الطلاب جسديا وإجتماعيا، ووجدانيا عن طريق الأنشطة البدنية وبت الروح الرياضية وتشجيع المواهب الرياضية وتكوين الفرق الرياضية وممارسة الوان الرياضية المختلفة وإقامة المسابقات والمهرجانات الرياضية. (١٢٠ : ٥٦).

كما يوضح عصام الدين متولى عبدالله (٢٠١٢) النشاط الرياضي يهدف الى تعميق المفهوم الأمثل للرياضة فى صقل المواهب وتهذيب النفوس وتقويم السلوك وإعداد الشخصية السوية المتوازنة التى تجمع بين القوة العقل والروح وقوة الجسم والتي حث عليها الشريعة السمحة. (ص : ٣٨).

كما يشير محمد سويلم بسيونى، سعد أحمد شلبي (٢٠٠٦) ينبغى الإقتصار الإهتمام على العناية بالفرق واللاعبين المحترفين أصحاب المستويات العليا رياضيا فقط بقصد وصول البطولة إنما يجب أن توجه خدمات النشاط الرياضى الى جميع الطلاب مع إختلاف مستوياتهم الرياضية والجنسين سواء ذكورا أو إناث بالإضافة الى إقامة الفرصة أمامهم جميعا للإستمتاع لجميع الخدمات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة. حيث يقوم الطالب بالجامعة ببذل أقصى ما لديه ويعطى بلا حدود حين يشارك فى المسئولية ويكلف بالمهام أما إذا لم يحصل على الرعاية والإهتمام الكافى، فقد يؤذى نفسه ومجتمعه بأن يصبح عرضة للتبارات الهدامة المختلفة ولا نوع ولأنواع من الصراع الذى يؤدى الى الإنحراف والسلبية واللامبالاة ويخسر المجتمع بذلك قوة وطاقة من أهم طاقاته بل قد توجه هذه الطاقة ضد المجتمع.

وطلاب الجامعة هو الشريحة التى تسعى دائما الى التحديد والتحديث فى المجتمع والتي تقبل كل ما هو جديد، لذا فهم أداة التغيير فى المجتمع، نظرا لأنطلاب الجامعة يمثلون قطاعا له أهمية من قطاعات الشباب فمن الواجب أن تمتد اليهم الرعاية ويشمل ذلك التوجيه من خلال الإهتمام بأعدادهم أكاديميا مع توفير المناخ الملائم لإكسابهم المهارات الخاصة تحسن قضاء وقت الفراغ وممارسة الأنشطة التى يفضلونها فى هذه الأوقات حتى يمكنهم العمل بشكل فعال على وقاية المجتمع من المشكلات التى قد تواجهه.

ويؤكد محمد ابراهيم شحاتة (٢٠٠٤) تساعد الأنشطة على تحقيق أهداف التربية حيث تنمى نواح عديدة مثل تحمل المسئولية وإكساب الفرد صفات المواطنة الحقة من إنتماء وولاء وإيجابية وهى مثير لان قد تكون غير ظاهرة وتعتبر هذه التقييم مرغوبة لتحقيق أهداف التربية فى أى دولة متقدمة وذات حضارة ومن جانب آخر فالأنشطة الرياضية تساعد على تحقيق مثيرات ظاهرة مثل تنمية الصفات الحركية ورفع المستوى الصحى للفرد مما تؤهله للقيام بواجبه فى مجال عمله متخصصه بشكل أيسر وأفضل. (٨٩ : ٥).

ويرى الباحث بأن ممارسة الأنشطة الرياضية بالجامعات فى أوقات الفراغ لدى الطلاب تعتبر من أهم موضوعات التى يجب أن تهتم بها القيادات الجامعية لأنشباب الجامعة يلعبون دورا هاما وفعالا وأساسيا قادرا على تغيير مسار أمة، حيث أن النشاط الرياضى له أهمية ليس من أجل النشاط فقط ولكن تهدف الى إعداد الطلاب بدنيا وتربويا وإجتماعيا وخلقيا وسياسيا ودينيا وإكسابه العادات والتقاليد الجيدة وروح التعاون وبناء قيادات شابة لتكوين مجتمع راقى أفضل.

## المحور الثاني أهداف التدريب الإداري

جدول رقم (١٩)  
آراء عينة الدراسة في المحور الثاني الخاص بأهداف التدريب الإداري

ترتيب	كأ	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						العبارات					
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم							
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
...				الأهداف المعرفية والمعلوماتية : تساهم البرامج التدريبية في : تفعيل وتطوير سياسة إدارة النشاط الرياضي.																							
٢٤	٦٥.٩٢	٨٤.٦٦	٢.٥٤	٧.٢	٦	٣٢.٥	٢٧	٦٠.٢	٥٠	٦.٨	٣	٣٦.٤	١٦	٥٦.٨	٢٥	٣.٨	١	٣٠.٨	٨	٦٥.٤	١٧						
٢٥	٧٤.٣٩	٨٥.٣٣	٢.٥٦	٨.٤	٧	٢٧.٧	٢٣	٦٣.٩	٥٣	٦.٨	٣	٣٤.١	١٥	٥٩.١	٢٦	٧.٧	٢	١٩.٢	٥	٧٣.١	١٩						
٢٦	٥٨.٣٩	٨٣.٣٣	٢.٥٠	٩.٦	٨	٣٠.١	٢٥	٦٠.٢	٥٠	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٤٧.٧	٢١	٣.٨	١	١٩.٢	٥	٧٦.٩	٢٠						
٢٧	٧٧.٩٢	٨٦.٠٠	٢.٥٨	٢.٤	٢	٣٧.٣	٣١	٦٠.٢	٥٠	٦.٨	٣	٣٦.٤	١٦	٥٦.٨	٢٥	...	...	٢٦.٩	٧	٧٣.١	١٩						
٢٨	٧٠.٨٦	٨٥.٣٣	٢.٥٦	٣.٦	٣	٣٤.٩	٢٩	٦١.٤	٥١	٦.٨	٣	٣٦.٤	١٦	٥٠.٠	٢٢	...	...	١٩.٢	٥	٨٠.٨	٢١						
٢٩	٤٦.٣٩	٨١.٣٣	٢.٤٤	٩.٦	٨	٣٧.٣	٣١	٥٣.٠	٤٤	١١.٤	٥	٠.٥	٢٢	٣٨.٦	١٧	...	...	٢٦.٩	٧	٧٣.١	١٩						
٣٠	٥٤.٧٤	٨٢.٦٦	٢.٤٨	٦.٠	٥	٣٩.٨	٣٣	٥٤.٢	٤٥	١١.٤	٥	٣٨.٦	١٧	٥٠.٠	٢٢	٣.٨	١	٢٦.٩	٧	٦٩.٢	١٨						
٣١	٤٢.٤٧	٨٠.٣٣	٢.٤١	٨.٤	٧	٤٢.٢	٣٥	٤٩.٤	٤١	١٣.٦	٦	٤٣.٢	١٩	٤٣.٢	١٩	٣.٨	١	٣٠.٨	٨	٦٥.٤	١٧						
٣٢	٦١.٤٥	٨٤.٠٠	٢.٥٢	٨.٤	٧	٢٨.٩	٢٤	٦٢.٧	٥٢	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٤٧.٧	٢١	٣.٨	١	٢٣.١	٦	٧٣.١	١٩						
...				الأهداف المهارية : تساهم البرامج التدريبية في تنمية قدرتك على : الحل الأمثل للمشكلات اثناء تطبيق الخطط الوضوئية من قبل الإدارة																							
٣٣	٥١.٨٠	٨٢.٠٠	٢.٤٦	٦.٠	٥	٣٤.٩	٢٩	٥٩.٠	٤٩	١١.٤	٦	٥٦.٨	٢٥	٢٩.٥	١٣	....	...	٢٣.١	٦	٧٦.٩	٢٠						
٣٤	٥٤.٧٤	٨٢.٦٦	٢.٤٨	٨.٤	٧	٣٧.٣	٣١	٥٤.٢	٤٥	٩.١	٤	٤٠.٩	١٨	٥٠.٠	٢٢	...	...	٣٠.٨	٨	٦٩.٢	١٨						
٣٥	٦٣.٨٠	٨٤.٠٠	٢.٥٢	٨.٤	٧	٢٨.٩	٢٤	٦٢.٧	٥٢	١٥.٩	٧	٣٦.٤	١٦	٤٧.٧	٢١	....	...	١٩.٢	٥	٨٠.٨	٢١						
٣٦	٥٠.١٥	٨٢.٠٠	٢.٤٦	٧.٢	٦	٣٨.٦	٣٢	٥٤.٢	٤٥	١٥.٩	٧	٤٣.٢	١٩	٤٠.٩	١٨	....	...	١٩.٢	٥	٨٠.٨	٢١						

تابع جدول (١٩) المحور الثاني أهداف التدريب الإداري  
آراء عينة الدراسة في المحور الأول الخاص بأهداف التدريب الإداري

٣٧	إدارة وتنظيم المباريات والمسابقات والدورات الرياضية.	٢١	٨٠.٨	٥	١٩.٢	...	...	٢٦	٥٩.١	١٣	٢٩.٥	٥	١١.٤	٥٧	٦٨.٧	٢٥	٣٠.١	١	١.٢	٢.٦٤	٨٨.٠٠	٩٦.٠٣
٣٨	تنمية المهارات القيادية والعمل مع جماعات.	٢٠	٧٦.٩	٦	٢٣.١	...	...	٢٦	٥٩.١	١٤	٣١.٨	٤	٩.١	٥٤	٦٥.١	٢٨	٣٣.٧	١	١.٢	٢.٦٢	٨٧.٣٣	٨٨.٧٤
٣٩	تنمية قدراتك المهارية على استخدام وسائل الإتصال الفعال.	٢٠	٧٦.٩	٦	٢٣.١	...	...	١٩	٤٣.٢	١٨	٤٠.٩	٧	١٥.٩	٥٠	٦٠.٢	٣٠	٣٦.١	٣	٣.٦	٢.٥٢	٨٤.٠٠	٦١.٤٥
٤٠	تنمية قدراتك المهارية على مواجهة الإزمات والكوارث.	١٩	٧٣.١	٧	٢٦.٩	...	...	١٧	٣٨.٦	٢٥	٥٦.٨	٢	٤.٥	٤٧	٥٦.٦	٣٣	٣٩.٨	٣	٣.٦	٢.٥١	٨٣.٦٦	٦٥.٤١
٤١	تنمية قدراتك المهارية على مواجهة مشكلات الإدارية والفنية للعمل.	٢٢	٨٤.٦	٤	١٥.٤	...	...	١٦	٣٦.٤	١٩	٤٣.٢	٩	٢٠.٥	٥٥	٦٦.٣	٢٤	٢٨.٩	٤	٤.٨	٢.٥٢	٨٤.٠٠	٦٣.٢١
٤٢	زيادة قدرتك على الإداعن خلال الإستخدام الأمثل للوقت.	٢٠	٧٦.٩	٦	٢٣.١	...	...	١٧	٣٨.٦	٢٠	٤٥.٥	٧	١٥.٩	٤٣	٥١.٨	٣٧	٤٤.٦	٣	٣.٦	٢.٤٦	٨٢.٠٠	٥٢.٢٧
٤٣	تنمية قدراتك المهارية على استخدام أساليب الرقابة الحديثة.	١٩	٧٣.١	٧	٢٦.٩	...	...	١٧	٣٨.٦	٢١	٤٧.٧	٦	١١.٤	٥٠	٦٠.٢	٣٠	٣٦.١١	٣	٣.٦	٢.٥٠	٨٣.٣٣	٥٩.٥٦
٤٤	تمية معلوماتك بما هو الإحدث الخاصة بإدارة النشاط الرياضي.	٢١	٨٠.٨	٥	١٩.٢	...	...	٢١	٤٧.٧	٢١	٤٧.٧	٢	٥.٠	٥٤	٦٥.١	٢٨	٣٣.٧	١	١.٢	٢.٦١	٨٧.٠٠	٨٥.٠٥
٤٥	تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الإجهزة الحديثة.	١٦	٦١.٥	٩	٣٤.٦	١	٣.٨	٢٠	٤٥.٥	١٩	٤٣.٢	٥	١١.٤	٤٧	٥٦.٦	٣٣	٣٩.٨	٣	٣.٦	٢.٤٨	٨٢.٦٦	٥٦.٦٢
...	الأهداف السلوكية والإتجاهات : تساعدك برامج التدريب الإداري على :																					
٤٦	تنمية قدراتك على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بإدارتك.	٢٠	٧٦.٩	٥	١٩.٢	١	٣.٨	٢١	٤٧.٧	١٨	٤٠.٩	٥	١١.٤	٥٥	٦٦.٣	٢٥	٣٠.١٢	٣	٣.٦	٢.٥٧	٨٥.٦٦	٧٤.٤٧
٤٧	زيادة ورفع روح المعنوية لك و للمجموعة.	١٨	٦٩.٢	٨	٣٠.٨	...	...	٢٧	٦١.٤	١٤	٣١.٨	٣	٦.٨	٤٨	٥٧.٨	٣٢	٣٨.٥٥	٣	٣.٦	٢.٥٧	٨٥.٦٦	٧٤.٤٧
٤٨	تنمية الثقة بالنفس والآخرين	٢١	٨٠.٨	٥	١٩.٢	...	...	٢٤	٥٤.٥	١٤	٣١.٨	٦	١٣.٦	٥٩	٧١.١	٢٢	٢٦.٥٠	٢	٢.٤	٢.٦٣	٨٧.٦٦	٩٣.٢٩
٤٩	تنمية الإلتناء للجامعة والوطن.	٢١	٨٠.٨	٤	١٥.٤	١	٣.٨	٢٧	٦١.٤	١٦	٣٦.٤	١	٣.٦	٥٢	٦٢.٧	٢٦	٣١.٣٢	٥	٦.٠	٢.٦١	٨٧.٠٠	٨٥.٥٢
٥٠	تنمية قدراتك السلوكية للتعامل مع الرؤساء والزملاء.	١٩	٧٣.١	٦	٢٣.١	١	٣.٨	٢٤	٥٤.٥	١٧	٣٨.٦	٣	٦.٨	٥٥	٦٦.٣	٢٥	٣٠.١٢	٣	٣.٦	٢.٥٩	٨٦.٣٣	٨١.٤٥
٥١	تنمية روح العمل الجماعي.	٢٠	٧٦.٩	٦	٢٣.١	...	...	٢٧	٦١.٤	١٧	٣٨.٦	...	...	٥٢	٦٢.٧	٢٨	٣٣.٧٣	٣	٣.٦	٢.٦٣	٨٧.٦٦	٩٠.٣٥
٥٢	تنمية الشعور والإحساس بالمسؤولية.	٢٠	٧٦.٩	٥	١٩.٢	١	٣.٨	٢٠	٤٥.٥	٢٣	٥٢.٣	١	٥.٢	٥٣	٦٣.٩	٢٦	٣١.٣٢	٤	٤.٨	٢.٥٧	٨٥.٦٦	٧٤.٤٧
٥٣	تنمية روح التفوق والإبداع والإبتكار.	١٨	٦٩.٢	٦	٢٣.١	٢	٧.٧	١٨	٤٠.٩	٢٢	٤٠.٩	٤	٥.٠	٤٦	٥٥.٤	٣٠	٣٦.١٤	٧	٨.٤	٢.٤٥	٨١.٦٦	٤٨.١١
٥٤	زيادة المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين	٢١	٨٠.٨	٤	١٥.٤	١	٣.٨	٢٢	٥٠.٠	٢١	٤٧.٧	١	٤.٧	٥٥	٦٦.٣	٢٣	٢٧.٧١	٥	٦.٠	٢.٥٩	٨٦.٣٣	٨١.٤٥
٥٥	تنمية دوافع العمل والرضا الوظيفي	١٩	٧٣.١	٦	٢٣.١	١	٣.٨	٢٢	٥٠.٠	١٩	٤٣.٢	٣	٦.٨	٥٣	٦٣.٩	٢٨	٣٣.٧٣	٢	٢.٤	٢.٥٨	٨٦.٠٠	٧٦.٠٣
٥٦	تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو المهنة.	٢٠	٧٦.٩	٦	٢٣.١	...	...	٢١	٤٧.٧	٢١	٤٧.٧	١	٥.٠	٥٢	٦٢.٧	٢٨	٣٣.٧٣	٣	٣.٦	٢.٥٨	٨٦.٠٠	٧٨.٣٩
٥٧	زيادة قدرة على تقييم الذات بالشجاعة	١٢	٤٦.٢	١٠	٣٨.٥	٤	١٥.٤	٢٤	٥٤.٥	١٨	٤٠.٩	٢	٤.٥	٤٤	٥٣.٠	٣٢	٣٨.٥٥	٧	٨.٤	٢.٤٤	٨١.٣٣	٤٦.٣٩

قيمة كاً الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٩٩١

## المحور الثاني (أهداف التدريب الإداري)

يتضح البيانات من الجدول رقم (١٩) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيى التربية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور الثانى أهداف التدريب الإدارى على نسبة مئوية ما بين (٨٨.٠%) و (٨٠.٣٣%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم(٤٢) بنسبة (٨٤.٦%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٥٨) بنسبة (٤٦.٢%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٥٨) بنسبة (٣٨.٥%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٤٢) بنسبة (١٥.٤%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٥٨) بنسبة (١٥.٤%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٧، ٢٥، ٣٣، ٣٢، ٣١، ٤٧، ٤٦، ٥٠، ٥١، ٥٣، ٥٥، ٥٦) بنسبة (٣.٨%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٤٨، ٥٠، ٥٢) بنسبة (٦١.٤) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٣٤) بنسبة (٢٩.٥) كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٣٤، ٤١) بنسبة (٥٦.٨%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٣٨) بنسبة (٢٩.٥%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٤٢) بنسبة (٢٠.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٥٧، ٥٥، ٥٣، ٥٠) بنسبة (٢.٣%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٣٨) بنسبة (٦٨.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٣٢) بنسبة (٤٩.٤%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٤٣) بنسبة (٤٤.٦%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٤٩) بنسبة (٢٦.٥٠%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٧، ٣٠) بنسبة (٩.٦%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٣٨، ٣٩) بنسبة (١.٢%).

كما يتضح من جدول رقم (١٩) الخاص بإستجابات الإختصاصيى التربية الرياضية أن قيمة كاسر كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور الثانى حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٥ ب) بلغت (٩٦.٠٣) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٥٨، ٣٠) بلغت (٤٦.٣٩%).

بلغت كما تشير نتائج المحور(الثانى) هناك درجة عالية من الإتفاق بين عينة الدراسة بان التدريب الإدارى حاجة ضرورية ومهمة لهم ولديهم معلومات كافية بمدى أهميته للإدارة فى المجال الرياضى عامة وإدارة النشاط الرياضى خاصة على مستوى جامعات إقليم كردستان العراق.

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيى التربية الرياضية لإدارات التنفيذية المشاركة فى إستجابة العبارات المحور الثانى أهداف التدريب الإدارى على نسبة مئوية ما بين (٨٠.٣٣%) و (٨٩.٠٠%) وجميع العبارات التى حققت نسبة أعلى من (٨٠.٠٠%) وهى النسبة التى إرتضاها الباحث فى تفسيره لنتائج الدراسة.

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (نعم) فى العبارة رقم (٤٨، ٣٨) بنسبة (٧١.١%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٣٢) بنسبة (٨٠.٣٣%)، كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٤٣) بنسبة (٤٤.٦%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٤٩) بنسبة (٢٦.٥%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٣٠، ٢٧) بنسبة (٩.٦%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٤٥، ٣٩، ٦٨) بنسبة (١.٢%).

كما يتضح من جدول رقم (١٩) الخاص باستجابات الإختصاصيى التربية الرياضية أن قيمة كآ كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجمع العبارات المحور الثانى حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٤٩) بلغت (٦٠.٤٥) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٣٢) بلغت (٢٣.٨٠).

كما يتضح من جدول رقم (١٧) من (٢٥ الى ٣٣) أجمعت آراء العينة الدراسة بالمستويات الثلاثة بالموافقة بنسبة تتراوح بين (٨٦.٤% : ١٠٠.٠%) على أن أهداف التدريب الإدارى المعرفية والمعلوماتية الى تفعيل وتطوير معرفة القوانين واللوائح الخاصة والهيكل التنظيمى وتحديث المعلومات وتطوير أساليب القيادة المتبعة لإدراج معلومات حديثة لإدارة النشاط الرياضى ومعرفة خطط المؤسسة وتطوير أساليب الإشراف والتوجيه والمتابعة و لزيادة معرفة بأنماط الشخصية المختلفة للمؤسسين.

كما يتضح من جدول رقم (١٩) من (٣٨ الى ٤٦) أجمعت آراء عينة الدراسة بالمستويات الثلاثة بنسبة موافقة تراوحت تتراوح بين (٧٩.٥% : ١٠٠.٠%) على أن أهداف التدريب الإدارى تساهم تنمية أهداف المهارية من قدرة فى التحليل والتصميم وتحديد الإختيارات المناسبة وحل الأمثل للمشكلات وإدارة النوات والاجتماعات وإدارة التنظيم المباريات والمهارات القيادية وإستخدام الوسائل الإتصال الفعال ومواجهة الإزمات والكوارث و المشاكل الإدارية والإستخدام الأمثل للوقت وأساليب الرقابة الحديثة وتبسيط الإجراءات المتبعة فى إستخدام الأجهزة الكترونية.

كما يتضح من جدول رقم (١٩) من (٤٧ الى ٥٨) أجمعت آراء عينة الدراسة بالمستويات الثلاثة بالموافقة بنسبة تتراوح بين (٨٦.٤% : ١٠٠.٠%) على أن أهداف التدريب الإدارى تعمل على تنمية الأهداف السلوكية والإتجاهات على تطبيق اللوائح والقوانين والثقة بالنفس وإتتماء لجامعة والوطن والتعامل مع الرؤساء والزملاء كما تعمل على تنمية وزيادة الروح المعنوية والجماعية والإحساس بالمسؤولية والتفوق والإبداع والذواق للعمل وزيادة المرونة والإستعداد الذهنى على تقييم الذات.

وفى هذا الصدد يذكر عايض شافى الإكلابى (٢٠١٢) لكى يحدث التطوير والتغيير المطلوب من التدريب فلا بد أن تكون البداية وجود هدف لأن الهدف هو الذى يوجه سلوك الإنسان ويجعل لمجهوداته معنى وقيمة، ويفضل أن المترب فى تحديد الهدف ولا تبدأ عملية التدريب إلا إذا كان الهدف واضحا محددا واقعا يمكن تطبيقه وموقوت بوقت محدد وكانت الخطوات الى تحقيقه واضحة تماما. (ص : ١١٠).

وفى هذا الصدد يذكر عمار بن عيشى (٢٠١٢) يهدف التدريب على إختلاف أنماطه الى تحقيق وتنمية المعارف، أى تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف. أى الإرتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التى يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب إجراءات العمل، ومعرفة الإختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل وتحديث المهارات والقدرات والإستعدادات لدى الفرد لأداء عمل بكفاءة عالية وتنمية السلوك والإتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئة ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب فى تنمية مجموعة العوامل الذهنية التى تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الإتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل. (٧٨ : ٩١،٩٢).

ويؤكد جمال محمد على (٢٠٠٨) يمكن إستخلاص أهداف التدريب بتنمية وصقل المهارات الأفراد والجماعات بما يسهم فى تحقيق الأهداف المنشودة وتطوير وتعديل سلوكيات الأفراد والجماعات وجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية ورفع قدرات الأفراد على مواجهة المشكلات والعمل على حلها بأسلوب علمى وتذكير القيادات بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بالمستحدثات فى مجال العمل وزيادة الكفاءة والقدرة على الإنجاز نتيجة إرتفاع كفاءة الأداء وإعداد صف ثان من الكوادر القيادية يمكن الإعتماد عليه مستقبلا وإعادة التنظيم الإدارى والتطوير التنظيمى من خلال تنمية المهارات ورفع روح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس وتخفيف حوادث وإصابات العمل وترشيد السلوك وتحسين طرق وأساليب الأداء وتمكين القيادات من مسايرة التقدم العلمى والتكنولوجى والإلمام بأساليب العمل الحديثة تحقيق التنمية الذاتية للأفراد وإحترام الآخرين وتقدير الذات. (٣٢ : ١٥٠-١٥١).

كما يشير أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٦) بأن أهم أهداف التدريب تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع إحتياجاتهم التدريبية ويسهم فى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وتذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التى تدخل عليها وبأسلوب إستخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو الإت، وتطوير سلوكيات الأفراد والجماعات وتحسن أنماط السلوك والإسهام فى إعادة التوازن النوعى والعددى لهيكل العمالة، تقليل وقت أداء الخدمة، فى المنظمات، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة

رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسن صورتها في أذهانهم. ويدعم مركزها التنافسي والتمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة. (٥ : ٢٤٠).

و يتعضد ذلك نتائج الدراسة وائل إسماعيل السيد اللبدى (٢٠١١) (١١٩) بأن أهداف التدريب الإدارى يعمل إحداث تغيرات جذرية فى أفكار و إتجاهات مسؤلى و منفذى برامج التدريب الإدارى بشكل يودى الى تحسين أداء و تحمل المسؤلية و اقدرة على إتخاذ القرار و زيادة القدرة على التفكير المبدع و تنمية النواحي الإبتكارية و توعية الرأى العام بأهمية دوره فى تحقيق التنمية الإدارية و توفير و تأهيل القيادات المتخصصة فى شتى مجالات المرتبطة بالعمل و توفير الإمكانيات المتطورة للعمل. (ص : ١٤٥).

و يتعضد ذلك بنتائج دراسة بركات فرج محمد محمد (٢٠٠٧) (٢٧) بأن أهداف التدريب فإنه يعمل على إكساب العاملين مفاهيم وأفكار جديدة فلى العمل الإدارى و تنمية و تطوير ما لديهم من مفاهيم و التدريب على تحمل المسؤلية و القدرة على إتخاذ القرار و توفير و تأهيل القيادات المتخصصة فى شتى فروع و مستويات العمل و زيادة المعرفة بواجبات وظيفه و مسؤلياته و توفير القدر المناسب من المعلومات و زيادة القدرة على التفكير المبدع و تنمية النواحي الإبتكارية للأفراد. (ص : ١٤٩).

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أحمد حسين خليل بدر (٢٠٠٦) (٣) و ترغب الغالبية العظمى وجود و تحديد الأهداف و قد أجمعت كل من الأهداف التدريبية التالية : تنمية العاملين لتولى الوظائف و التدريب يعمل على تطوير الفرد و التكيف لمتغيرات التقنية الحديثة و يعمل على تطوير جماعة العمل و مساعدة العاملين على أداء الأعمال و يعمل على تطوير الإدارات و تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز بالعمل و تعديل سلوك المتدربين و تطوير أساليب الإداء و تنمية الروح العاملين و روح الجماعة فى العمل و تنمية الشعور بالمسؤلية. (ص : ٣).

يرى الباحث بأن التدريب الإدارى دراسة متخصصة و مخططة حسب برنامج مصمم يتلقاها المتدربين يهدف الى رفع مستوى و زيادة و تنمية المعرفة و أساليب الإحدث و المتطورة لإحداث تغيرات فى عادات و معرفة و مهارات و قدرات و سلوك الأفراد الضرورية اللازمة فى أداء العمل و قاعدة فعالة للإتصالات و تنمية مهارات الإتصال و إيجاد إتجاهات إيجابية و تنمية عملية التوجيه الذاتى و تطوير أساليب القيادة و حل مشاكلهم و رفع روح المعنوية حسب أهداف الموضوع فى الجامعة او المؤسسة أو المنظمة.

## المحور الثالث المسئولون عن تحديد الإحتياجات التدريبية

جدول رقم (٢٠)  
آراء عينة الدراسة في المحور الثالث الخاص بالمسئولين عن تحديد الإحتياجات التدريبية

ترتيب	كا	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						العبارات		
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم				
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٨	١٣٣.٢	٤٦.٠٠	١.٣٨	٨٤.٣	٧٠	٦.٠	٥	٩.٦	٨	٧٢.٧	٣٢	١٨.٢	٨	٩.١	٤	٧٣.٣	١٩	١٥.٤	٤	١١.٥	٣	هل هناك جهاز إدارى مسؤل عن برامج التدريب الإدارى فى الجامعة ؟	٥٨	
...				من مسؤل عن تحديد الإحتياجات التدريبية لأختصاصى التربية الرياضية بالجامعة																				
٨	١١٣.٢	٤٦.٠٠	١.٣٨	٦٩.٩	٥٨	١٦.٩	١٤	١٣.٣	١١	٨٦.٤	٣٨	٦.٨	٣	٦.٨	٣	٦٥.٤	١٧	١٩.٢	٥	١٥.٤	٤	مدير إدارة الموارد البشرية.	٥٩	
٢	٥٠.٢٣	٥٤.٦٦	١.٦٤	٦١.٤	٥١	١٥.٧	١٣	٢٢.٩	١٩	٦٨.٦	٣٠	١١.٤	٥	٢٠.٥	٩	٤٢.٣	١١	٣٠.٨	٨	٢٦.٩	٧	مدير عام النشاط الرياضي.	٦٠	
٣	٦٦.٦٢	٥٢.٦٦	١.٥٨	٦٥.١	٥٤	١٤.٥	١٢	٢٠.٥	١٧	٧٠.٥	٣١	٦.٨	٣	٢٢.٧	١٠	٥٠.٠	١٣	٢٣.١	٦	٢٦.٩	٧	أختصاصى التدريب بالمؤسسات الرياضية.	٦١	
٤	٧٤.٩٤	٥١.٦٦	١.٥٥	٦٧.٥	٥٦	١٤.٥	١٢	١٨.١	١٥	٧٧.٣	٣٤	٤.٥	٢	١٨.٢	٨	٤٢.٣	١١	٢٣.١	٦	٣٤.٦	٩	مدير إدارة النشاط الرياضي بجامعتك.	٦٢	
١٢	١٦٩.٩	٤١.٦٦	١.٢٥	٧٩.٥	٦٦	٩.٦	٨	١٠.٨	٩	٩٠.٩	٤٠	٢.٤	١	٦.٨	٣	٨٠.٨	٢١	١٩.٢	٥	.....	.....	مستشار من خارج الجامعة.	٦٣	
١٠	١٤٤.٤	٤٣.٠٠	١.٢٩	٦٥.١	٥٤	٢٠.٥	١٧	١٠.٨	١٢	٩٣.٢	٤١	٤.٥	٢	٢.٣	١	١٠٠.٠	٢٦	.....	.....	.....	.....	خبير أختصاصى للتدريب الإدارى.	٦٤	
...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	مسؤل آخر لم تذكر	٦٦
...				من المسؤل عن وضع البرامج التدريبية التى تنفذ بالجامعة ؟																				
٥	٨٤.٨٢	٤٩.٦٦	١.٥٣	٦٩.٩	٥٨	٨.٤	٧	٢١.٧	١٨	٧٢.٧	٣٢	٤.٥	٢	٢٢.٧	١٠	٥٣.٨	١٤	٣٠.٨	٨	١٥.٤	٤	أساتذة متخصصين فى برامج التدريب الإدارى	٦٧	
٦	٧١.٤١	٥٧.٣٣	١.٤٩	٦٨.٧	٥٧	٢١.٧	١٨	٩.٦	٨	٨٤.١	٣٧	١١.٤	٥	٤.٥	٢	٢٣.١	٦	٣٠.٨	٨	٤٦.٢	١٢	منظمات غير حكومية متخصصة فى برامج التدريب الإدارى (محليا او اجنبيا).	٦٨	
١	٢٦.٦٢	٤٧.٠٠	١.٧٢	٤٥.٨	٣٨	٢٧.٧	٢٣	٢٦.٥	٢٢	٨١.٨	٣٦	٦.٨	٣	١١.٤	٥	٢٦.٩	٧	٣٠.٨	٨	٤٢.٣	١١	مديرية التدريب والتأهيل بالجامعة	٦٩	
٧	١٠٥.٨	٤٢.٣٣	١.٤١	٧١.١	٥٩	١٢.٠	١٠	١٦.٩	١٤	٨١.٨	٣٦	١٣.٦	٦	٤.٥	٢	٦١.٥	١٦	١٩.٢	٥	١٩.٢	٥	منظمات التابعة لليونسكو فرع اقليم كردستان - العراق	٧٠	
١١	١٣٢.٨	٤٤.٣٣	١.٢٨	٧١.١	٥٩	٢١.٧	١٨	٧.٢	٦	٩٣.٢	٤١	٤.٥	٢	٢.٣	١	٦٥.٤	١٧	٣٤.٦	٩	.....	.	المتخصصون للتدريب الإدارى فى كلية الإدارة والاقتصاد	٧١	
٩	١٢٨.٧	...	١.٣٣	٧١.١	٥٩	١٨.١	١٥	١٠.٨	٩	٩٧.٧	٤٣	٢.٣	١	.....	.....	٥٧.٧	١٥	٢٣.١	٦	١٩.٢	٥	المتخصصون فى مجال تنمية الموارد البشرية	٧٢	

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

### المحور الثالث (المسؤولون عن تحديد الإحتياجات التدريبية) :

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيين التربوية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور الثالث المسؤولون عن تحديد الإحتياجات التدريبية على نسبة مئوية ما بين (٤١.٦٦ : ٥٧.٣٣).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٦٨) بنسبة (٤٦.٢%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٥٩) بنسبة (١١.٥%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٧١) بنسبة (٣٤.٦%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٥٩) بنسبة (١٥.٤%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (لا) فى العبارة رقم (٦٥) بنسبة (١٠.٠%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٦٧) بنسبة (٢٣.١%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم

(٥٩) بنسبة (٢٧.٣%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٧١،٦٥) بنسبة (٢.٣%)،كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٧٠) بنسبة (١٣.٦%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٧٢،٦٤) بنسبة (٢.٣%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٧٢) بنسبة (٩٧.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٦١) بنسبة (٦٨.٦%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة (نعم) فى العبارة رقم (٦٩) بنسبة (٢٦.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١٧) بنسبة (٧.٢%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٦٩) بنسبة (٢٧.٧%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٥٩) بنسبة (٦.٠%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٥٩) بنسبة (٨٤.٣%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٦٩) بنسبة (٤٥.٨%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٠) الخاص بإستجابات الإختصاصيين التربوية الرياضية أن قيمة ك<sup>٢</sup> كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الثالث) حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٦٤) بلغت (١٦٩.٩) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٦٩) بلغت (٢٦.٦٢).

يتضح البيانات جدول رقم (١٨) من (٥٩) أجمعت آراء العينة الدراسة بالمستويات الثلاثة بعدم موافقة بنسبة تتراوح بين (٧٢.٧%، ٨٤.٣%) على أن لا وجود لجهاز إدارى مسؤول عن برامج التدريب الإدارى فى الجامعة.

يتضح البيانات جدول رقم (١٨) من (٦٠ الى ٦٦) أجمعت آراء العينة الدراسة بالمستويات الثلاثة بالموافقة بنسبة تتراوح بين (٤.٦٦ : ٥٤.٦٦) على أن لا وجود لمسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية لإختصاصيين التربية الرياضية بالجامعة بنسبة (٣٤.٦%، ٩.٢%) ما عدا العبارات رقم (٦٩، ٧٠، ٧١) من الإدارات العليا مسؤولة تحديد الإحتياجات التدريبية لإختصاصيين التربية الرياضية بالجامعة بنسبة (٥٠.٠%، ٥٧.٧%).

يتضح البيانات جدول رقم (٢٠) من (٦٧ الى ٧٣) أجمعت آراء العينة الدراسة بالمستويات الثلاثة بعدم الموافقة بنسبة تتراوح بين (٤٦.٢%، ٢.٣%) على أن لا وجود لمسؤول عن وضع البرامج التدريبية بالجامعة ما عدا عبارة رقم (٦٨، ٦٩) من الإدارات العليا و الإدارات التنفيذية أجمعت آراء العينة بنسبة (٧٧.٠%، ٥٤.٢%) تقع المسؤولية عن وضع البرامج التدريبية بالجامعة على (منظمات غير حكومية متخصصة فى برامج التدريب الإدارى محليا أو أجنبيا، مديرية التدريب والتأهيل بالجامعة).

ويتعضد نتائج دراسة امال فاروق السيد (٢٠٠٤) (١٦) ان الغالبية العظمى من الإخصائين الرياضيين بالمستويات الثلاثة على أن المعوقات التي تؤدي الى عدم تحديد الإحتياجات التدريبية ترجع الى عدم الإهتمام بنوع المهارات والمعلومات المطلوبة ولكن الإهتمام بعدد الإخصائين المشاركين وكذلك إسناد عملية التدريب لغير المتخصصين وعدم وعى الإدارة بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية. (ص: ١٤٨).

يرى الباحث بأن عدم وجود لجهاز إدارى مسؤول عن برامج التدريب فى الجامعة وعدم وجود مسؤولين عن تحديد الإحتياجات التدريبية لإختصاصى التربية الرياضية وعدم وجود مسؤولين عن وضع برامج التدريبية بالجامعة إنما إذا التحق المعنيين بالبرامج التدريبى يقع المسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية على (مدير عام النشاط الرياضى، إختصاصى التدريب بالمؤسسات، ومدير إدارة النشاط الرياضى بجامعة) ويقع المسؤولية عن وضع البرامج التدريب بالجامعة (منظمات غير حكومية متخصصة فى برامج التدريب التدريب الإدارى محليا وأجنيبا، وميربة التأهيل بالجامعة).

## عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع تحديد الإحتياجات التدريبية

جدول رقم (٢١)

آراء عينة الدراسة فى المحور الرابع بتحديد الإحتياجات التدريبية

العبارة	الإستجابات الإدارات العليا ن (٢٦)					نعم	%	الى حد ما	%	لا	%	الوسيط الحسابى	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
...	الإحتياجات التدريبية للإدارات العليا : ماهى الإحتياجات التدريبية التى ترغب فى التدريب عليها ؟													
٧٣	أستخدام الإدارة الإلكترونية.	٢٤	٩٢.٣	١	٢.٣	١	٣.٨	٢.٨٨	٩٦.٠٠	٤٠.٦٩	٣			
٧٤	الإساليب العلمية لإدارة المفاوضات	٢٢	٨٤.٦	٣	١١.٥	١	٣.٨	٢.٨١	٩٣.٦٦	٣١.٠٠	٥			
٧٥	تهيئة وكتابة التقارير الخاصة بالنشاط الرياضى ومتابعتها	٢١	٨٠.٨	٥	١٩.٢	.....	.....	٢.٨١	٩٣.٦٦	٩.٨٤	٥			
٧٦	إختيار الأمتل للمشكلات التى تحدث بالنشاط الرياضى بالجامعة	٢٣	٨٨.٥	٣	١١.٥	.....	.....	٢.٨٨	٩٦.٠٠	١٥.٣٨	٣			
٧٧	كيفية التخطيط الإستراتيجى لإدارة النشاط الرياضى بالجامعة	٢٤	٩٢.٣	٢	٤.٥	.....	.....	٢.٩٢	٩٦.٦٦	١٨.٦١	٢			
٧٨	كيفية التخطيط للمسابقات والمهرجانات الرياضية بالجامعة	٢٤	٩٢.٣	٢	٤.٥	.....	.....	٢.٩٢	٩٦.٦٦	١٨.٦١	٢			
٧٩	كيفية تنظيم المسابقات والمهرجانات الرياضية بالجامعة	٢٣	٨٨.٥	٣	١١.٥	.....	.....	٢.٨٨	٩٦.٠٠	١٥.٣٨	٣			
٨٠	الإساليب العلمية والحازمة لاتخاذ القرارات	٢٢	٨٤.٦	٣	١١.٥	١	٣.٨	٢.٨١	٩٣.٦٦	٣١.٠٠	٥			
٨١	تقييم الأداء ومكافأة الإلتشط عملا	٢٤	٩٢.٣	٢	٧.٧	.....	.....	٢.٩٢	٩٧.٣٣	١٨.٦١	١			
٨٢	كيفية أحداث الموائمة بين المروسين والبيئة الخارجية والداخلية	٢٤	٩٢.٣	٢	٧.٧	.....	.....	٢.٩٢	٩٧.٣٣	١٨.٦١	١			
٨٣	التفكير الإبداعى وإدارة التغيير	٢٢	٨٤.٦	٣	١١.٥	١	٣.٨	٢.٨١	٩٣.٦٦	٣١.٠٠	٥			
٨٤	كيفية إدارة الذات والغير	٢٣	٨٨.٥	٣	١١.٥	.....	.....	٢.٨٨	٩٦.٠٠	١٥.٣٨	٣			
٨٥	ضغوط العمل وإدارة الوقت	٢٢	٨٤.٦	٣	١١.٥	١	٣.٨	٢.٨١	٩٣.٦٦	٣١.٠٠	٥			
٨٦	القدرة على التطوير التنظيمى	٢٢	٨٤.٦	٤	١٥.٤	.....	.....	٢.٨٥	٩٥.٠٠	١٢.٤٦	٤			
٨٧	كيفية الإعداد خطة العمل	٢٤	٩٢.٣	٢	٧.٧	.....	.....	٢.٩٢	٩٦.٦٦	١٨.٦١	٢			

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٩٩١

## المحور الرابع تحديد الإحتياجات التدريبية

جدول رقم (٢٢)  
آراء عينة الدراسة فى الرابع تحديد الإحتياجات التدريبية

م	العبارات	نعم	الإستجابات الإدارات الوسطى ن (٤٤)				الوسط الحسابى	الأهمية النسبية	كأ
			%	الى حد ما	%	لا			
...	الإحتياجات التدريبية للإدارات الوسطى : ما هى الإحتياجات التدريبية التى ترغب فى التدريب عليها ؟								
٨٨	العمل تحت توجيه رؤسائك	٢٠	٤٥.٥	١٧	٣٨.٦	٧	٢.٣٠	٧٦.٦٦	٦.٣١
٨٩	إشراف وتنفيذ ومتابعة الأعمال المتعلقة بالأنشطة الرياضية فى الجامعة	٢٤	٥٤.٥	١٩	٤٣.٢	١	٢.٥٢	٨٤.٠٠	١٩.٩٥
٩٠	الإمام بالمعرفة الكاملة بميزانية النشاط الرياضى واشترك فى أعدادها	٢١	٤٧.٧	٢١	٤٧.٧	٢	٢.٤٣	٨١.٠٠	١٦.٤٠
٩١	القدرة على حل المشكلات وتذليل الصعاب الموجود بإدارتك	٢٠	٤٥.٥	٢١	٤٧.٧	٣	٢.٣٩	٧٩.٦٦	١٣.٩٥
٩٢	الإشراف على تخطيط وتنظيم الدورات والمهرجات الرياضية المختلفة	٢١	٤٧.٧	١٩	٤٣.٢	٤	٢.٣٩	٧٩.٦٦	١١.٧٧
٩٣	الإشراف على تنظيم السجلات والبطاقات التى تنظم العمل بإدارتك	٢٠	٤٥.٥	٢٠	٤٥.٥	٤	٢.٣٦	٧٨.٦٦	١١.٦٣
٩٤	معرفة اللجان الموجودة بإدارة النشاط الرياضى فى حالة انتدابك لهم	١٢	٢٧.٣	٢٨	٦٣.٦	٤	٢.١٨	٧٢.٦٦	٢٠.٣٦
٩٥	مناقشة المهام والواجبات من خلال جداول العمل.	١٩	٤٣.٢	٢٤	٥٤.٥	١	٢.٤١	٨٠.٣٣	١٩.٩٥
٩٦	كيفية اداء المهارات الإشرافية.	١٦	٣٧.٢	٢٣	٥٣.٥	٤	٢.٢٨	٧٦.٠٠	١٢.٨٨
٩٧	القدرة على تنمية مهارة الإتصال الفعال	١٨	٤٠.٩	٢١	٤٧.٧	٥	٢.٣٠	٧٦.٦٦	٩.٨٦
٩٨	كيفية التعامل مع المرؤسين	١٥	٣٤.١	٢٥	٥٦.٨	٤	٢.٢٥	٧٥.٠٠	١٥.٠٤
٩٩	القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية.	٢٥	٥٦.٨	١٧	٣٨.٦	٢	٢.٥٢	٨٤.٠٠	١٨.٥٩
١٠٠	كيفية تقويم وإدارة الذات والغير	٢٠	٤٥.٥	٢٣	٥٢.٣	١	٢.٤٣	٨١.٠٠	١٩.٤٠
١٠١	القدرة على إدارة المفاوضات	١٥	٣٤.١	٢١	٤٧.٧	٨	٢.١٦	٧٢.٠٠	٥.٧٧

قيمة كأ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

## المحور الرابع تحديد الإحتياجات التدريبية

جدول رقم (٢٣)  
آراء عينة الدراسة فى المحور الرابع الخاص تحديد الإحتياجات التدريبية

م	العبارات	للاستجابات الإدارات التنفيذية ن (٨٣)					نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
		%	لا	%	الى حد ما	%														
...	الإحتياجات التدريبية للادارات التنفيذية : ماهى الإحتياجات التدريبية التى ترغب فى التدرّب عليها ؟																			
١٠٢	التعامل مع الرؤساء والزملاء فى العمل	٦٢.٠٤	٨٨.٦٦	٢.٦٦	٧.٢	٦	١٩.٣	١٦	٧٣.٥	٦١										
١٠٣	تنظيم وتنفيذ البطولات والسدوريات والمهرجات الرياضية فى الجامعة	٨٢.٧٢	٩٢.٣٣	٢.٧٧	٢.٤	٢	٢٤.١	٢٠	٧٣.٥	٦٦										
١٠٤	كيفية تشكيل وتهينة المنتخبات الرياضية المختلفة	٦٦.٠٩	٩٠.٣٣	٢.٧١	٢.٤	٢	٢٤.١	٢٠	٧٣.٥	٦١										
١٠٥	نشر وعى الثقافة الرياضية لدى الطلاب.	٧٠.٤٣	٩١.٠	٢.٧٣	١.٢	١	٢٤.١	٢٠	٧٤.٧	٦٢										
١٠٦	تنظيم وأعداد الهويات والسجلات والبطاقات المرتبطة بالنشاط الرياضى	٣٨.٨٤	٨٥.٠	٢.٥٥	٣.٦	٣	٣٧.٧	٣١	٥٩.٠	٤٩										
١٠٧	كيفية الإهتمام بالنشاط وبطولات داخليا وخارجيا.	٥٧.٠٦	٨٩.٠	٢.٦٧	١.٢	١	٣٠.١	٢٥	٦٨.٧	٥٧										
١٠٨	تعامل مع المجال الوظيفى وماهيته، والمحتوى.	٤١.٧٣	٨٦.٠	٢.٥٨	٣.٦	٣	٣٤.٩	٢٩	٦١.٤	٥١										
١٠٩	كيفية تقييم أداء الذات.	٣٢.٤٨	٨٣.٦٦	٢.٥١	٦.٠	٥	٣٧.٣	٣١	٥٦.٦	٤٧										
١١٠	القدرة على الإتصال الفعال	٤٨.٩٤	٨٧.٦٦	٢.٦٣	١.٢	١	٣٤.٩	٢٩	٦٣.٩	٥٣										
١١١	كيفية أعداد وكتابة التقارير	٣٨.٨٤	٨٥.٠	٢.٥٥	٣.٦	٣	٣٧.٣	٣١	٥٩.٠	٤٩										
١١٢	كيفية تبسيط الإجراءات وطرق العمل	٤٠.٦٥	٨٥.٦٦	٢.٥٧	٧.٢	٦	٢٨.٩	٢٤	٦٣.٩	٥٣										
١١٣	القدرة على إدارة الذات	٦٦.٠٩	٩٠.٣٣	٢.٧١	٢.٤	٢	٢٤.١	٢٠	٧٣.٥	٦١										
١١٤	كيفية إدارة الوقت بالكفاءة والفعالية	٤٣.٦٨	٨٦.٣٣	٢.٥٩	٢.٤	٢	٣٦.١	٣٠	٦١.٤	٥١										
١١٥	التعامل مع الرؤساء والمرؤسين بالإساليب الديمقراطية.	٤٨.٨٩	٨٧.٦٦	٢.٦٣	٢.٤	٢	٣٢.٥	٢٧	٦٥.١	٥٤										
١١٦	تنظيم إسترجاع المعلومات بالدقة وحسن التخطيط	٦٤.٦٥	٩٠.٣٣	٢.٧١	١.٢	١	٢٦.٥	٢٢	٧٢.٣	٦٠										

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

## المحور الرابع الإحتياجات التدريبية (الإدارات العليا) :

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيي التربية الرياضية المستويات لإدارة العليا المشاركة فى إستجابة العبارات المحور الرابع الإحتياجات التدريبية للإدارات العليا على نسبة مئوية ما بين (٩٣.٦٦% : ٩٧.٣٣%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارة العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم

(٧٨،٨١،٨٣،٨٨،٧٤) بنسبة (٩٢.٣٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٧٤) بنسبة (٨٠.٨%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٧٤) بنسبة (١٩.٢%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٧٤) بنسبة (٢.٣%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٧٤،٧٥،٨١،٨٤،٨٦) بنسبة (٣.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٧٤،٧٤،٨٦،٨٤،٨١،٧٥) بنسبة (٣.٨%).

كما يتضح من جدول رقم (٢١) الخاص بإستجابات الإختصاصيي التربية الرياضية أن قيمة كآ كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور الرابع (الإحتياجات التدريبية للإدارة العليا) حيث كانت أعلى فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٧٤) بلغت (٤٠.٦٩) أما أقل فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٧٦) بلغت (٩.٨٤).

يتضح من جدول رقم (٢١) من (٧٤ الى ٨٨) أجمعت آراء عينة الدراسة الإدارة العليا بنسبة موافقة عالية تراوحت بين (٩٣.٦٦% : ٩٧.٣٣%) على إحتياجهم الإحتياجات المذكورة حسب الأولوية من (تقيم الإداء ومكافأة أنشط عملا، كيفية أحداث الموائمة بين المرؤسين والبيئة الخارجية والداخلية، كيفية التخطيط الإستراتيجى لإدارة النشاط الرياضى بالجامعة، كيفية التخطيط للمسابقات والمهرجانات الرياضية بالجامعة، كيفية الإدارة الذات والغير، كيفية تنظيم للمسابقات والمهرجانات الرياضية بالجامعة، إختيار حل الأمثل للمشكلات التى تحدث بالنشاط الرياضى، إستخدام الإدارة الكترونية، القدرة على التطوير التنظيمى، الإساليبالعلمية والحازمة لإتخاذ القرار، تهيئة وكتابة التقارير الخاصة بالنشاط الرياضى ومتابعتها، الإساليبالعلمية لإدارة المفاوضات، ضغوط العمل وإدارة الوقت).

## المحور الرابع الإدارات الوسطى:

يتضح البيانات من الجدول رقم (٢٢) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيي التربية الرياضية المستويات الإدارية الوسطى المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (الرابع الإحتياجات التدريبية للإدارات الوسطى) على نسبة مئوية ما بين (٧٢.٠% : ٨٤.٠%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم

(١٠١) بنسبة (٥٦.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٩٦) بنسبة (٢٧.٣%) كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٩٦) بنسبة (٦٣.٦%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٩٠، ١٠١) بنسبة (٣٨.٦%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٠٣) بنسبة (١٨.٢%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٩١، ٩٧، ١٠١) بنسبة (٢.٣%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٢) الخاص بإستجابات الإختصاصيي التربية الرياضية أن قيمة كآ كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الرابع الإحتياجات التدريبية الإدارات الوسطى) حيث كانت أعلى فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٩٧، ٩١) بلغت (١٩.٩٥) أما أقل فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٠٣) بلغت (٥.٧٧).

يتضح من جدول رقم (٢٢) من (٩٠ الى ١٠٣) أجمعت آراء عينة الدراسة الإدارة الوسطى بنسبة موافقة تراوحت بين (٧٢.٠% : ٨٤.٠%) على إحتياجهم الإحتياجات المذكورة حسب الأولوية من (الإشراف وتنفيذ ومتابعة الأعمال المتعلقة بالأنشطة الرياضية فى الجامعة، القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، الإلمام بالمعرفة الكاملة بميزانية النشاط الرياضى وإشترك فى أعدادها، مناقشة المهام والواجبات من خلال الجداول العمل، الإشراف على

التخطيط وتنظيم الدورات والمهرجانات الرياضية المختلفة، القدرة على حل المشكلات متذليل الصعاب الموجود بإدارتك، الإشراف على تنظيم السجلات والبطاقات التي تنظم العمل بإدارتك، القدرة على تنمية مهارة الإتصال).

### المحور الرابع الإدارات التنفيذية :

يتضح البيانات من الجدول رقم (٢٣) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصي التربية الرياضية المستويات لإدارية التنفيذية المشاركة في إستجابة العبارات المحور (الرابع) على نسبة مئوية ما بين (٩٢.٠٠% : ٨٣.٧٢).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارة التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١٠٨) بنسبة (٧٤.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١١٢) بنسبة (٥٦.٦%) كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١١٢، ١٠٩، ١١٤) بنسبة (٣٧.٣%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٠٥) بنسبة (١٩.٣%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١١٥، ١٠٥) بنسبة (٧.٢%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١١٩، ١١٠، ١٠٨) بنسبة (١.٢%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٣) الخاص بإستجابات الإختصاصي التربية الرياضية أن قيمة كاً كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الرابع) الإحتياجات التدريبية للإدارات التنفيذية) حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٠٦) بلغت (٨٢.٧٢) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١١٢) بلغت (٣٢.٤٨).

يتضح من جدول رقم (٢٣) من (١٠٥ الى ١١٩) أجمعت آراء عينة الدراسة الإدارة التنفيذية بنسبة موافقة تراوحت بين (٨٣.٦٦% : ٩٢.٣٣%) على إحتياجهم الإحتياجات المذكورة حسب الأولوية من (تنظيم وتنفيذ البطولات والدوريات والمهرجانات الرياضية فى الجامعة، نشر وعى الثقافة الرياضية، كيفية تشكيل وتهيئة المنتخبات الرياضية المختلفة، القدرة على إدارة الذات، تنظيم إسترجاع المعلومات بالدقة وحسن التخطيط، كيفية الإهتمام بالنشاط وبطولات داخليا وخارجيا، التعامل مع الرؤساء والزعماء فى العمل، التعامل مع الرؤساء والمرؤسين بالإساليبالديمقراطية).

وفى هذا الصدد يذكر عمار بن عيشى (٢٠١٢) تحديد الإحتياجات التدريبية حتى نضع إدارة الموارد البشرية خطة التدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك فى كل منها وهذا ما نسميه بتحديد الإحتياجات التدريبية وهذه خطوة أساسية مهمة فى أعداد أى برنامج تدريب سليم ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير (٧٩ : ٢١ - ٢٢)

وفى هذا الصدد يذكر عامر خضير الكبيسى (٢٠١٠) تحديد الإحتياجات التدريبية بطرق علمية فى الحد من الإرتجال فى طرح برامج تدريبية ومشاركة الأفراد غير المعينين فى هذه البرامج مما يترتب عليه فشل هذه البرامج. وتحديد الإحتياجات التدريبية يسهم فى ترشيد الإتفاق على البرامج التدريبية ويمكن النظر لأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية من الفوائد العديدة التي تترتب على الاخذ بتحديد الإحتياجات التدريبية وفق الأساليب العلمية الحديثة. تكاد تجمع الدراسات التي استهدفت تحديد الإحتياجات التدريبية على جملة فوائد منها: (٥٨ : ١٠٣ - ١٠٥).

- يؤدي تحديد الإحتياجات بطريقة علمية إلى الحد من العشوائية والإرتجال فى طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها.
- تحديد الإحتياجات الفعلية يساعد على تنمية الموارد البشرية وتلمس الحاجة الضرورية لدى العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين فى الأجهزة الأمنية.
- تمكن الأفراد من تلاقى القصور فى أدائهم والوصول إلى مستوى الإتقان المطلوب. وإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة وإبداء الرغبة فى البرامج التي تتناسب أعمالهم.
- تعتبر فرصة للرؤساء والمشرفين للتعرف على ومتابعة مستوى أداء العاملين لديهم وتحديد مشكلات الإداء وتشخيص الإحتياجات التدريبية المناسبة.

- تعتبر الخطوة الأولى فى التخطيط للتدريب من قبل الإدارات المختلفة. ويتم ذلك من خلال مقارنة واجبات ومهام الوظيفة بمؤهلات الموظف والتأكد من مدى توفر المهارات المطلوبة للعمل. وعليه يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.
- إن تحديد العلمى للإحتياجات يسهل التخطيط المالى للأنشطة التدريبية ويضمن تغطية نفقات البرامج التدريبية التى صممت على ضوء تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تحديد الإحتياجات التدريبية يرشد اتخاذ القرارات التدريبية سواء فى إدارات شؤون الموظفين أو فى الإدارات التدريبية أو فى معاهد ومراكز التدريب.

و كما يشير كل من، محمود أحمد عبد الفتاح (٢٠١٣) (١٠٣ : ١٦١ - ١٦٢)، نبيل حامد موسى (٢٠١٠) (١٠٩ : ٢٩١ - ٢٩٣)، أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٨) (٦ : ٢٨٤ - ٢٨٦) .

تتمثل الإحتياجات التدريبية فى الفرق بين مستوى الأداء الفعلى ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين فى موقع أو مستوى تنظيمى أو أكثر. بحيث يؤدى سد هذه الإحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة. ويمكن تصنيف الإحتياجات التدريبية الى (١) تطوير وتحديث معلومات أو معارف، و(٢) تنمية مهارات إدارية أو فنية، و(٣) تطوير الإتجاهات والسلوكيات (٤) تعزيز نقاط القوة. وتحديد الإحتياجات التدريبية يتعين ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها لا سيما إن كانت مخصصات موازية للتدريب تقصر عن تلبية كل الإحتياجات، أو حالت دون تلك أسباب إدارية أو فنية أخرى.

يتعدد نتائج دراسة أمال فاروق السيد (٢٠٠٤) (١٦) أن الغالبية العظمى الإخصائين الرياضيين باختلاف مستوياتهم من أفراد مجتمع البحث على رغبتهم فى تنمية لأهداف المعرفية وأهمها تحديث معلوماتهم لوضع خطط النشاط الرياضى بإداراتهم ومعرفتهم بأساليب القيادة والإشراف الحديثة فلا بد تطبيقها بإداراتهم وزيادة حصيلتهم المعرفية فيما يتصل بكيفية التعامل مع الأنماط الإدارية والأنماط المختلفة للمؤسسين و تنمية الأهداف المهارية وأهمها التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات وإتخاذ القرارات الصائبة والإلمام بمهارات العمل الجماعى وتطوير روح الفريق وعلى رغبتهم فى إكتساب الأهداف السلوكية وأهمها شعورهم بالرضا عن وظيفتهم الوظيفى الحالى وإقتناعهم بقيم وعادات وتقاليدهم وإدارتهم وتنمية روح الجماعة لديهم مع الزملاء والرؤساء من خلال التحاقهم ببرامج التدريب الإدارى. (ص: ١٤٧).

يرى الباحث بأن تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مستمرة بالضرورة فالمشكلات قائمة دائما كلما سعت المنظمة الى التقدم والإحتياجات تتغير باستمرار وتتأثر بإنعكاسات التقدم لذلك من الضرورى الإستمرار فى حصر و إختيار الإحتياجات التدريبية وتحليلها ومراجعتها لربط أهداف التدريب وأنشطته بالمشكلات الحقيقية والإحتياجات الفعلية وأن يكون على اساس تحليل المنظمة وافرادها وإستقصاء آراء الإختصاصى التريبة الرياضية بشأن نقاط الضعف لديهم وحسب ملاحظة الميدانية وبما يحتاجون تنمية التخطيط والتنظيم والإشراف فى المجالات الإدارية والرياضية والإدارة الإتصال وإدارة الاجتماعات وكتابة التقارير وإدارة الذات تحسين علاقة الرؤساء بينهم وبين المؤسسين والإدارة الكترونية وإدارة الأزمات والكوارث والحل الأمثل للمشاكل.

المحور الرابع البعد معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

جدول رقم (٢٤)  
آراء عينة الدراسة في المحور الرابع الخاص بالمعوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

ترتيب	كا <sup>٢</sup>	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						العبارات	
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
هل ترى من وجهة نظرك ان هناك معوقات بإدارة النشاط الرياضى تودى الى عدم تحديد الإحتياجات التدريبية لإختصاصى التربية الرياضية ترجع الى ؟																							
٩	٥٥,٨٨	٨٣,٠٠	٢,٤٩	٦,٠	٥	٣٤,٩	٢٩	٥٩,٠	٤٩	١٣,٦	٦	٤٠,٩	١٨	٤٥,٥	٢٠	.....	.....	٣٤,٦	٩	٦٥,٤	١٧	الإهتمام بالبعد وليس بالنوع (بالم والكيف)	١١٧
١٠	٥٣,٦٨	٨٢,٦٦	٢,٤٨	١٠,٨	٩	٣٢,٥	٢٧	٥٦,٦	٤٧	٢٠,٥	٩	٢٧,٣	١٢	٥٢,٣	٢٣	.....	.....	١٩,٢	٥	٨٠,٨	٢١	اعطاء مهام التدريب الإدارى لغير المتخصصين بالمجال الإدارى.	١١٨
١	٩٥,٢١	٨٩,٣٣	٢,٦٤	.....	..	٣٢,٥	٢٧	٦٧,٥	٥٦	١١,٤	٥	٢٧,٣	١٢	٦١,٤	٢٧	.....	.....	٢٣,١	٦	٧٦,٩	٢٠	عدم كفاية الوقت لأجراء البرامج التدريبية	١١٩
٢	١١٠,٦	٨٩,٠٠	٢,٦٧	٣,٦	٣	٢٥,٣	٢١	٧١,١	٥٩	٩,١	٤	٢٧,٣	١٢	٦٣,٦	٢٨	.....	.....	١١,٥	٣	٨٨,٥	٢٣	عدم توفر الموارد المالية الكافية لبرامج التدريب	١٢٠
٧	٧٥,٦٤	٨٥,٦٦	٢,٥٧	٧,٢	٦	٣١,٣	٢٦	٦١,٤	٥١	١١,٤	٥	٢٩,٥	١٣	٥٩,١	٢٦	.....	.....	١٩,٢	٥	٨٠,٨	٢١	عدم إهتمام الأفراد العاملين بالإدارة بأهمية التدريب الإدارى.	١٢١
٦	٨٣,٠٩	٨٦,٦٦	٢,٦٠	٢,٤	٢	٤١,٠	٣٤	٥٦,٦	٤٧	٤,٥	٢	٣٦,٤	١٦	٥٩,١	٢٦	.....	.....	١١,٥	٣	٨٨,٥	٢٣	أختلاف التخصصات بين مستويات الإدارة المختلفة.	١٢٢
٤	٩٤,٥٨	٨٧,٦٦	٢,٦٣	٦,٠	٥	٢٤,١	٢٠	٦٩,٩	٥٨	٩,١	٤	٣٦,٤	١٦	٥٤,٥	٢٤	.....	.....	١١,٥	٣	٨٨,٥	٢٣	عدم توفر الإمكانيات المادية يتناسب مع أهمية عملية التدريبية	١٢٣
١	١٠٧,٩	٨٩,٣٣	٢,٦٨	١,٢	١	٣٤,٩	٢٩	٦٣,٩	٥٣	٤,٥	٢	٢٧,٣	١٢	٦٨,٢	٣٠	.....	.....	٧,٧	٢	٩٢,٣	٢٤	قلة الأجهزة الحديثة والمتطورة لإجراء عملية التدريبية	١٢٤
٢	١٠٨,٩	٨٩,٠٠	٢,٦٧	٢,٤	٢	٣١,٣	٢٦	٦٦,٣	٥٥	٩,١	٤	٢٥,٠	١١	٦٥,٩	٢٩	.....	.....	٣,٨	١	٩٦,٢	٢٥	عدم توفر القاعات الدراسية المجهزة بما يحتاج اليها للتدريب.	١٢٥
٣	٩٦,٨٢	٨٨,٣٣	٢,٦٥	٢,٤	٢	٣٧,٣	٣١	٦٠,٢	٥٠	٤,٥	٢	٢٧,٣	١٢	٦٨,٢	٣٠	.....	.....	١١,٥	٥	٨٨,٥	٢٣	عدم وجود متخصصين لتصميم البرامج التدريبية	١٢٦
٥	٩٣,٤٥	٨٧,٣٣	٢,٦٢	٣,٦	٣	٣٠,١	٢٥	٦٦,٣	٥٥	١٥,٩	٧	٢٧,٣	١٢	٥٦,٨	٢٥	.....	.....	٣,٨	١	٩٦,٢	٢٥	عدم وجود (وحدة التدريب) ضمن هيكل التنظيمى فى كثير من المؤسسات والجامعات	١٢٧
٨	٧٣,٤١	٨٥,٠٠	٢,٥٥	٧,٢	٦	٢٢,٩	١٩	٦٩,٩	٥٨	٢٠,٥	٩	٤٣,٢	١٩	٣٦,٤	١٦	.....	.....	٣,٨	١	٩٦,٢	٢٥	تنظيم الدورات التدريبية من قبل المنظمات الغير الحكومية	١٢٨

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

## المحور الرابع المعوقات تحديد الإحتياجات التدريبية :

يتضح البيانات من الجدول رقم (٢٤) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيين التربوية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (الرابع معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) على نسبة مئوية ما بين (٨٩.٣٣%) و (٨٢.٦٦%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارة العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١٢٩، ١٣١، ١٣٢) بنسبة (٩٦.٢%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١٢١) بنسبة (٦٥.٤%)

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٢١) بنسبة (١٢٩، ١٣١، ١٣٢) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٢٩، ١٣١، ١٣٢) بنسبة (٣.٨%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١٢٨، ١٣٠) بنسبة (٦٨.٢%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١٣٢) بنسبة (٣٦.٤%)، كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٣٢) بنسبة (٤٣.٢%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٢٩) بنسبة (٢٥.٠%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٢٢، ١٣٢) بنسبة (٢٠.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٢٦، ١٢٨، ١٣٠) بنسبة (٤.٥%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة (نعم) فى العبارة رقم(١٢٤) بنسبة ( ) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١٢٦، ١٢٢) بنسبة (٥٦.٦%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٢٦) بنسبة (٤١.٠%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٣٢) بنسبة (٢٢.٩%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٢٢) بنسبة (١٠.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٢٨) بنسبة (١.٢%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٤) الخاص بإستجابات الإختصاصيين التربوية الرياضية أن قيمة كاس كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الرابع معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) حيث كانت أعلى فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٢٤) بلغت (١١٠.٦) أما أقل فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٢٢) بلغت (٥٣.٦٨).

يتضح البيانات جدول رقم (٢٤) من (١٢١، ١٣٢) أجمعت آراء عينة الدراسة بالمستويات الثلاثة بالموافقة بنسبة تتراوح بين (١٠٠.٠%)، (٧٩.٥%) على أن هناك معوقات بإدارة النشاط الرياضى تؤدي الى عدم تحديد الإحتياجات التدريبية لإختصاصيين التربية الرياضية ترجع الى الإهتمام بالعدد وليس بالنوع (بالكم والكيف) و إعطاء مهام التدريب الإدارى لغير المتخصصين بالمجال الإدارى و عدم كفاية لوقت لإجراء البرامج التدريبية و عدم توفر الموارد المالية وعدم إهتمام بأهمية التدريب الإدارى إختلاف التخصصات بين المستويات الإدارية المختلفة وقلة الإجهزة الحديثة عدم توفر قاعات الدراسية بما يحتاج إليها التدريب وعدم وجود متخصصين لتصميم البرامج التدريبية وعدم وجود (وحدة التدريب) ضمن هيكل التنظيمى لتنظيم دورات التدريبية من قبل المنظمات غير حكومية.

صنف مدحت أبو النصر (٢٠٠٩) معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية إلى مجموعتين من المعوقات، الأولى تتعلق بالأفراة الثانية تتعلق بالمنظمة، أما المعوقات المتعلقة بالأفراة فهى :

- عدم وعى الأفراة إدارة التدريب بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية.
- الإهتمام بالكم وليس بالكيف فى محصلة التدريب أى كم عدد من أجتاز التدريب دون التركيز على نوعية السلوك والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية.
- عدم التعاون بين العاملين فى إدارة التدريب والعاملين فى الإدارات الأخرى.
- وأما المعوقات على مستوى المنظمة فتشمل :

- التسرع فى تنفيذ البرامج التدريبية دون الإعتداع على تحديد الإحتياجات التدريبية.
- عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بخصوص تحديد الإحتياجات.
- عدم النظر الى التدريب كمنشاط الجماعى اعاونى يبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية.
- عدم العدالة فى توزيع البرامج التدريبية.

(٨٧: ١٠٣)

وأورد الكبيسى (٢٠١٠) معوقات لتحديد الإحتياجات التدريبية هى :

- عدم إدراك أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية.
- الإعتراف بصعوبة تحديد الإحتياجات التدريبية وعدم توفر من يقوم فيها.
- الخوف من عدم مطابقة البرامج التدريبية للإحتياجات التدريبية.
- عدم توفر الوقت والمواد اللازمة.
- شيوع الإسهال والتقليدية وعدم الرغبة فى تغييرها.
- مقاومة التغيير خوفا من كشف الضعف والقصور.
- عدم وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء فى تحديد الإحتياجات للحد من ممارستها من قبل أشخاص غير متخصصين.

يعضد ذلك نتائج دراسة غسان إبراهيم توفيق (٢٠٠٩) (٨٠) ان المعوقات التى تواجه برامج التدريب الإدارى والإمنى فى تنمية الموارد البشرية عدم وجود توصيف للوظائف أو تحديد المؤهلات و نظام حوافز للمتدربين، وعدم توافر الظروف المناسبة لتطبيق ما اكتسبه المتدربون من البرامج فى وظائفهم وعدم إستقرار الوظيفى للمتدرب والقصور فى تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة بتنمية الموارد البشرية فى العمل، وغياب مشاركة المتدربين فى تحديد غحتياجاتهم التدريبية، قلة الإهتمام بدراسة المستجدات لتنمية الموارد البشرية فى العمل ولقصور فى إدراك الإحتياجات الفعلية.

ويرى الباحث نظرا لوجود المعوقات فى كل عمل سواء علمية أو مهارية اوفنية بما أن التدريب والتدريب الإدارى له علاقة بالمجموعة من عناصر المادية والبشرية والبيئية يواجه معوقات تحول دون وصول أو تحقيق أهداف التدريب الإدارى المراد تحقيقه بشكل مرضى هناك معوقات فى جامعات إقليم كردستان العراق التى تودى الى عدم تحديد الإحتياجات التدريبية لإختصاصى التربية الرياضية وخاصة بإدارة النشاط الرياضى وذلك لعدم توفر الموارد البشرية المتخصصة بالتدريب الإدارى والتصميم والمالية الكافية ومستلزمات الإدارية والقاعات المناسبة وعدم وجود وحدة التدريب لتنمية الإدارية و تنمية الموارد البشرية لضمان وتحسين وتفعيل البرامج التدريبى بصورة مستمر.

للمحور الخامس الطرق وأساليب التدريبية الإدارية

جدول رقم (٢٥)  
آراء عينة الدراسة في المحور الخامس الخاص بالطرق وأساليب التدريبية الإدارية

ترتيب	كأ	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						...		
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم				
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
				ما هي طرق التدريب الإداري التي ترغب في الإلتحاق بها؟																				
١	٧١.٠٥	٨٥.٠٠	٢.٥٥	٩.٦	٨	٢٨.٩	٢٤	٦١.٤	٥١	٦.٨	٣	٣١.٨	١٤	٦١.٤	٢٧	٧.٧	٢	١٩.٢	٥	٧٣.١	١٩	المناقشات الجماعية	١٢٩	
٢	٦٨.٥١	٨٤.٠٠	٢.٥٢	٩.٦	٨	٢٨.٩	٢٤	٦١.٤	٥١	٩.١	٤	٨.٢	٨	٧٢.٧	٣٢	٢٣.١	٦	١٩.٢	٥	٥٧.٧	١٥	التدريب الإختصاصي إثناء العمل	١٣٠	
٩	١٤.٩٤	٧٥.٠٠	٢.٢٥	٢١.٧	١٨	٣١.٣	٢٦	٤٧.٠	٣٩	١٨.٢	٨	٤٠.٩	١٨	٤٠.٩	١٨	٢٣.١	٦	٢٣.١	٦	٥٣.٨	١٤	المباريات الإدارية	١٣١	
١٣	٥.٧٦	٧٢.٠٠	٢.١٦	٢٤.١	٢٠	٣١.٣	٢٦	٤٤.٦	٣٧	٣٦.٤	١٦	٢٩.٥	١٣	٢٩.٥	١٣	١٥.٤	٤	٣٠.٨	٨	٥٣.٨	١٤	النقل الإختصاصي لأداء الأعمال الأخرى	١٣٢	
٣	٥٥.٥٦	٨٢.٦٦	٢.٤٨	٩.٦	٨	٢٧.٧	٢٣	٦٢.٧	٥٢	١٣.٦	٦	٢٩.٥	١٣	٥٦.٨	٢٥	١٥.٤	٤	٢٦.٩	٧	٥٧.٧	١٥	المحاضرات	١٣٣	
٦	٣٠.١١	٧٧.٠٠	٢.٣١	١٠.٨	٩	٤٣.٤	٣٦	٤٥.٨	٣٨	١٥.٩	٧	٥٠.٠	٢٢	٣٤.١	١٥	١١.٥	٣	٣٤.٦	٩	٥٣.٨	١٤	الندوات والمؤتمرات	١٣٤	
١٢	٨.٥١	٧٢.٣٣	٢.١٧	٢١.٧	١٨	٣٤.٩	٢٩	٤٣.٤	٣٦	٢٠.٥	٩	٤٧.٧	٢١	٣١.٨	١٤	٢٦.٩	٧	٣٤.٥	٩	٣٨.٥	١٠	دراسة الحالات	١٣٥	
١١	١١.٩٢	٧٢.٦٦	٢.١٨	٢٢.٩	١٩	٣٧.٣	٣١	٣٩.٨	٣٣	١١.٤	٥	٥٢.٣	٢٣	٣٦.٤	١٦	٢٦.٩	٧	٣٤.٥	٩	٣٨.٥	١٠	سلسلة القرارات	١٣٦	
١٤	١٣.١٧	٦٩.٣٣	٢.٠٨	٢٤.١	٢٠	٤٢.٢	٣٥	٣٣.٧	٢٨	١٥.٩	٧	٦١.٤	٢٧	٢٢.٧	١٠	٣٠.٨	٨	٣٤.٦	٩	٣٤.٦	٩	تدريب الحساسية	١٣٧	
١٠	١٧.٠٩	٧٤.٠٠	٢.٢٢	١٨.١	١٥	٤١.٠	٣٤	٤١.٠	٣٤	١٥.٩	٧	٤٣.٢	١٩	٤٠.٩	١٨	١٩.٢	٥	٤٦.٢	١٢	٣٤.٦	٩	نمذجة السلوك	١٣٨	
١٣	٩.٦٨	٧٢.٠٠	٢.١٦	٢٢.٩	١٩	٣٨.٦	٣٢	٣٨.٦	٣٢	١٣.٦	٦	٤٥.٥	٢٠	٤٠.٩	١٨	٣٠.٨	٨	٣٨.٥	١٠	٣٠.٨	٨	تمثيل الأدوار	١٣٩	
١١	١٣.٧٦	٧٢.٦٦	٢.١٨	١٨.١	١٥	٣٨.٦	٣٢	٤٣.٤	٣٦	٢٥.٠	١١	٤٧.٧	٢١	٢٧.٣	١٢	١٥.٤	٤	٥٠.٠	١٣	٣٤.٦	٩	العصف الذهني	١٤٠	
٢	٦٣.٥٦	٨٤.٠٠	٢.٥٢	٨.٤	٧	٣٠.١	٢٥	٦١.٤	٥١	٩.١	٤	٢٠.٥	٩	٧٠.٥	٣١	١٩.٢	٥	٣٠.٨	٨	٥٠.٠	١٣	التدريب العملي	١٤١	
١٥	٣٠.٢٧	٦٧.٦٦	٢.٠٣	٢٤.١	٢٠	٥٣.٠	٤٤	٢٢.٩	١٩	٢٠.٥	٩	٥٤.٥	٢٤	٢٥.٠	١١	١٥.٤	٤	٥٧.٧	١٥	٢٦.٩	٧	الوقائع الحرجة	١٤٢	
٧	٢٠.٠٣	٧٦.٣٣	٢.٢٩	١٤.٥	١٢	٣٤.٩	٢٩	٥٠.٦	٤٢	١٨.٢	٨	٣٨.٦	١٧	٤٣.٢	١٩	٢٣.١	٦	٤٢.٣	١١	٣٤.٦	٩	تكليف الإختصاصي بأعمال ذات مستويات أعلى	١٤٣	
٥	٢٧.٠٩	٧٧.٣٣	٢.٣٢	١٥.٧	١٣	٣٧.٣	٣١	٤٧.٠	٣٩	٤.٥	٢	٤٣.٢	١٩	٥٢.٣	٢٣	٢٣.١	٦	٤٦.٢	١٢	٣٠.٨	٨	التوسيع الوظيفي	١٤٤	
٤	٤٨.٩٨	٨١.٣٣	٢.٤٤	٧.٤	٦	٣٤.٩	٢٩	٥٧.٨	٤٨	٦.٨	٣	٥٢.٣	٢٣	٤٠.٩	١٨	٧.٧	٢	٤٦.٢	١٢	٤٦.٢	١٢	التدريب الوظيفي المبرمج	١٤٥	
٨	٢٤.٩٨	٧٥.٦٦	٢.٢٧	١٣.٣	١١	٣٨.٦	٣٢	٤٨.٢	٤٠	١٥.٩	٧	٥٢.٣٠	٢٣	٣١.٨	١٤	١٥.٤	٤	٥٠.٠	١٣	٣٤.٦	٩	التدوير الوظيفي	١٤٦	

## المحور الخامس الطرق والأساليب التدريبية الإدارية :

يتضح البيانات من الجدول رقم (٢٥) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصى التربية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (الخامس) على نسبة مئوية ما بين (٨٥.٠٠%) و (٦٧.٦٦%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١٣٤) بنسبة (٧٣.١%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١٤٧) بنسبة (٢٦.٩%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٤٧) بنسبة (٥٧.٥%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٣٥،١٣٤) بنسبة (١٩.٢%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٤٤ ،١٤٢) بنسبة (٣٠.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٣٤ ،١٥٠) بنسبة (٧.٧%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم(١٣٥) بنسبة (٧٢.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١٤٧) بنسبة (٢٥.٠%)،كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٤٢) بنسبة (٦١.٤) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٣٥) بنسبة (٨.٢%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٣٧) بنسبة (٣٦.٠%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٤٩) بنسبة (٤.٥%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم(١٣٨) بنسبة (٦٢.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١٤٧) بنسبة (٢٢.٩%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٣٩) بنسبة (٤٣.٠%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٣٨) بنسبة (٢٧.٧%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٣٧ ،١٤٧) بنسبة (٢٤.١%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٥٠) بنسبة (٧.٤%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٥) الخاص بإستجابات الإختصاصى التربية الرياضية أن قيمة كاً كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الخامس) حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٣٤) بلغت (٧١.٠٥) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٣٨) بلغت (٥.٧٦).

يتضح النتائج البيانات جدول رقم (٢٥) من (١٣٤،١٥١) أجمعت آراء عينة الدراسة الإدارات العليا بالموافقة بنسبة تتراوح بين (٦٩.٢،%٩٢.٣) على أن هناك الطرق وأساليب التربية الإدارية لإختصاصى التربية الرياضية التى ترغب الإلتحاق بها حسب التسلسل من الأعلى الى الأدنى (المناقشات الجماعية، الندوات والمؤتمرات،المباريات الإدارية، المحاضرات، نقل الإختصاصى لأداء الأعمال الأخرى،العصف الذهنى، الوقائع الحرجة).

يتضح النتائج البيانات جدول رقم (٢٥) من (١٣٤،١٥١) أجمعت آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى باموافة بنسبة تتراوح بين (٩٣.٢،%٥٩.٠) على أن هناك الطرق وأساليب التربية الإدارية لإختصاصى التربية الرياضية التى ترغب الإلتحاق بها حسب التسلسل من الأعلى الى الأدنى (المناقشات الجماعية، التدريب العملى، سلسلة القرارات، المحاضرات، تمثيل الأدوار، نمذجة السلوك، تدريب الحساسية).

يتضح النتائج البيانات جدول رقم (٢٥) من (١٣٤ ،١٥١) أجمعت آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية بالموافقة بنسبة تتراوح بين (٩٣.٢،%٥٩.٠) على أن هناك الطرق وأساليب التربية الإدارية لإختصاصى التربية الرياضية التى ترغب الإلتحاق بها حسب التسلسل من الأعلى الى الأدنى (التدريب العملى، المحاضرات، المناقشات الجماعية، التدريب الإختصاصى أثناء العمل، الندوات والمؤتمرات، تكليف الإختصاصى بأعمال ذات مستويات الأعلى. التوسع الوظيفى).

وفى هذا الصدد يذكر عبد الرحمن أحمد السيار (٢٠١٤) لكل مجموعة أساليب التدريب الخاصة بها فهناك التدريب داخل القاعة والذي يعتمد كثيرا عن المحاضرات ثم المؤتمرات وحلقات النقاش والزيارات الميدانية والتدريب خارج الوظيفة فى جهة تدريبية أو منظمة أخرى تقدم تسهيلات فى التدريب للمنظمات المتعاونة معها وهكذا. مع التكنولوجيا أصبحت تقام دورات تدريبية عبر الإقمار الصناعية يشارك فيها الأفراد من بلدان مختلفة ويتم الإتصال فيما بينهم عبر تقنية المتطورة. لقد تغيرت الأساليب التدريب وتنوعت مع التطور العلمى والتقنى هذا ويتم إختيار نوع التدريب المناسب فى ضوء الهدف من التدريب وإمكانية نقل المعرفة والمهارات لموقع العمل والموارد المتاحة والعناصر اللازمة للتدريب وهى المدرب والمتدربون.

كما يشير أحمد ماهر (٢٠١٢) يقوم المدرب خلال إدارته للدرس بإستخدام العديد من الإساليب الفنية التى تمكنه من عرض الأفكار تثبيتها فى الإذهان ومن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، نمذجة السلوك، وغيرها.

ويوضح كل من إيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف محمد (٢٠١٣) أساليب التدريب : يعتبر الأسلوب التدريبى هو الطريقة التى بها تنفيذ العملية التدريبية بإستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة ويختلف أسلوب التدريب من برنامج تدريبى لآخر مع إمكان أن تعدد الإساليب البرنامج واحد يتوقف نجاح البرنامج التدريبى على حسن إختصار أساليبالتدريس لتتماشى مع طبيعة البرنامج وحتواه، حيث تكسب حيوية كبيرة، خاصة إذا ما نفذها المدربون عن وعى وإدراك وإذا ما راعى القائمون على البرنامج توظيف العديد من أساليب التدريب فى برنامج واحد فى تكامل وتناسق مدروسين.

ويؤكد فريد راغب النجار (٢٠٠٧) يقصد بالتنمية التنظيمية إحداث تغير شامل مخطط من خلال التأثير فى السلوك الجماعى والتنظيمى وبناء فرق العمل. إذن تهتم التنمية التنظيمية بتكنولوجيا النظم الإنسانية ويتم ذلك بأدوات مثال التدريب السلوكى والمجموعات التدريبية والدور الإستشارى فى تغيير المناخ التنظيمى وتبنى فلسفة التحويل السلوكى عن طريق وكلاء التغيير من العاملين داخل المؤسسات.

ويتفق لوى هارت ترجمة خالد العمرى (٢٠٠٧) تمثل وسائل التدريب أهمية بالغة لتصميم أى برنامج تدريبى، حيث إنها تمتد المشاركين بمادة التدريب. بالإضافة الى تمثل المكملات الإضافية لأى برنامج تساعد هذه الوسائل من يتلقوا التدريب على تعلم المفاهيم والمهارات التى يحدها المدرب فى أهدافه. بالإضافة الى ذلك، يمكن لأى مدرب أن يختار من بين هذه الوسائل ما يساعده على تقديم أو تدعيم أحد المفاهيم أو المهارات. كما يمكن له أن يمزج بين هذه الطرق ويوفقها معا أو يجمع بينها لى يضمن الحصول على أكبر قدر من الإستفادة. والإهم من ذلك، أن هذه الطرق تزود المدرب بالتنوع اللازم الذى يجعل التدريب أشد إمتاعا وأكثر فائدة. يجب على المدرب تحديد طريقة التدريب التى يثق فى مدى فاعليتها ثم تطبيقها. وبالمثل يجب عليه تحديد الطرق غير المألوفة بالنسبة له، ثم دراستها وإختبارها وتقدير مدى نجاحها بعد ذلك، حيث يزيد التدريب على هذه الطرق من ثقته.

ويعضد ذلك نتائج دراسة وائل إسماعيل السيد اللبدي (٢٠١١) (١١٨) الخاص بطرق وأساليب التدريب ويعتمد على نمذجة السلوك والمباريات الإدارية و اللقاءات والنوبات والعصف الذهنى ودراسة الحالة والمحاضرات تدريب الحساسية وأسلوب النقاش تمثيل الأدوار والدراسة المبرمجة.

ويعضد ذلك نتائج دراسة بركات فرج محمد محمد (٢٠٠٧) (٢٧) الخاص بطرق وأساليب التدريب الإدارى ويعتمد كثيرا على المحاضرات و أسلوب النقاش و المؤتمرات والنوبات ودراسة الحالة والمباريات الإدارية والتدريب أثناء العمل.

يرى الباحث بأن إختيار الطرق وأساليبالتى يرغب فيها العاملون والإختصاصيين فى الإلتحاق بها حسب ما يحتاجون من نوعية الطرق والإساليب أن لكل برامج تدريب إدارى له مفاهيم وخصوصية حسب مضمون البرنامج والمكان والزمان الذى يطبق فيه البرنامج وذلك أفضلية الطرق التدريبية.



تابع جدول (٢٦) المحور السادس الأدوات والوسائل التدريبية الإداري  
آراء عينة الدراسة في المحور السادس الخاص بأدوات والوسائل التدريبية الإداري

٧	٤٠.٢٧	٧٨.٦٦	٢.٣٦	٢٤.١	٢٠	٣٦.١	٣٠	٣٩.٨	٣٣	٢٢.٧	١٠	٢.٣	١	٧٥.٠	٣٣	١١.٥	٣	٣.٨	١	٨٤.٦	٢٢	جهاز عرض صور المعتمة	١٦١
٧	٥٧.٩٢	٧٨.٦٦	٢.٣٦	٣٠.١	٢٥	٢١.٧	١٨	٤٨.٢	٤٠	١٨.٢	٨	٢.٣	١	٧٩.٥	٣٥	٢٣.١	٦	٣.٨	١	٧٣.١	١٩	التلفزيون والفديو	١٦٢
١١	٢٤.٧٤	٧٦.٣٣	٢.٢٩	٣١.٣	٢٦	٤١.٠	٣٤	٢٧.٧	٢٣	١٨.٢	٨	٢.٣	١	٧٩.٥	٣٥	٧.٧	٢	٧.٧	٢	٨٤.٦	٢٢	اللوحة الكهربائية	١٦٣
١٣	٣٩.٦٨	٧٥.٠٠	٢.٢٥	٤٤.٦	٣٧	٢٤.١	٢٠	٣١.٣	٢٦	١١.٤	٥	.....	.....	٨٨.٦	٣٩	١٥.٤	٤	٧.٧	٢	٧٦.٩	٢٠	اللوحة الوبرية	١٦٤
١٠	٤٣.٨٠	٧٦.٦٦	٢.٣٠	٤١.٠	٣٤	٢٥.٣	٢١	٣٣.٧	٢٨	١٥.٩	٧	....	...	٨٤.١	٣٧	٣.٨	١	٧.٧	٢	٨٨.٥	٢٣	اللوحة المغناطيسية	١٦٥
٥	٤٧.٢١	٧٩.٣٣	٢.٣٨	٣٤.٩	٢٩	٣٢.٥	٢٧	٣٢.٥	٢٧	٦.٨	٣	٢.٣	١	٩٠.٩	٤٠	٣.٨	١	٣.٨	١	٩٢.٣	٢٤	لوحة المعلومات أو اللوحة الإخبارية	١٦٦
٥	٤٧.٢١	٧٩.٣٣	٢.٣٨	٣٣.٧	٢٨	٢٨.٩	٢٤	٣٧.٣	٣١	٤.٥	٢	٦.٨	٣	٨٨.٦	٣٩	١١.٥	٣	٧.٧	٢	٨٠.٨	٢١	اللوحة التخطيطية	١٦٧
٩	٢٥.٩٢	٧٧.٣٣	٢.٣٢	٢٨.٩	٢٤	٤٤.٦	٣٧	٢٦.٥	٢٢	٩.١	٤	٦.٨	٣	٨٤.١	٣٧	١.٥	٣	٧.٧	٢	٨٠.٨	٢١	اللوحة الإبيض	١٦٨
٢	٥٢.٨٦	٨١.٣٣	٢.٤٤	٢٧.٧	٢٣	٣٧.٣	٣١	٣٤.٩	٢٩	٢.٣	١	٤.٥	٢	٩٣.٢	٤١	١	٢	٧.٧	٢	٨٨.٣	٢٣	السيورة الإلكترونية	١٦٩
١٢	١٩.٥٦	٧٦.٠٠	٢.٢٨	٣٧.٣	٣١	٤٥.٨	٣٨	١٦.٩	١٤	٤.٥	٢	٩.١	٤	٨٦.٤	٣٨	...	...	٧.٧	٢	٩٢.٣	٢٤	التعليم من البعد	١٧٠
١٠	٤٠.٦٢	٧٦.٦٦	٢.٣٠	٤٨.٢	٤٠	٢٦.٥	٢٢	٢٥.٣	٢١	...	...	٢.٣	١	٩٧.٥	٤٣	٣.٨	١	٧.٧	٢	٨٨.٥	٢٣	الإقمار الصناعية	١٧١

## المحور السادس الأدوات والوسائل التدريبية الإدارية :

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيين التربوية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (السادس الأدوات والوسائل التدريبية الإدارية) على نسبة مئوية ما بين (٨٥.٦٦ : ٧٥.٠٠).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة (نعم) فى العبارة رقم (١٥٩، ١٦٣، ١٧٢، ١٧٦) بنسبة (٩٢.٣%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٦٨) بنسبة (٧٣.١%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٥٣) بنسبة (١١.٥%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٥٧، ١٥٩، ١٦٠، ١٦٥، ١٦٧، ١٦٨، ١٨٢) بنسبة (٣.٨%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٦٨) بنسبة (٢٣.١%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٥٣، ١٥٦، ١٥٨، ١٥٩، ١٧١، ١٧٢، ١٧٧، ١٧٥) بنسبة (٣.٨%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم

(١٥٥) بنسبة (٩٧.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٥٣) بنسبة (٧.٥%)، كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٧٦، ١٥٩) بنسبة (٩.١%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٥٤، ١٥٥، ١٥٧، ١٥٨، ١٦٢، ١٦٤، ١٦٦، ١٦٧، ١٦٨، ١٦٩، ١٧٢، ١٧٧) بنسبة (٢.٣%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٥٣) بنسبة (٢٤.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٧٥) بنسبة (٢.٣%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١٦٣) بنسبة (٥٥.٤%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٧٦) بنسبة (١٦.٩%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١٧٦) بنسبة (٣٩.٨%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٦١) بنسبة (١٤.٥%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٧٧) بنسبة (٤٨.٢%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٥٦، ١٦٣) بنسبة (٢١.٧%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٤) الخاص بإستجابات الإختصاصيين التربوية الرياضية أن قيمة كاً كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (السادس) حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٦١) بلغت (٦٩.٩٢%) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٧٦) بلغت (١٩.٥٦%).

ويؤكد أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٦) تتضمن أجهزة العرض الكترونية، وأجهزة الفيديو لعرض الأفلام التدريبية، وأجهزة الفيديو لعرض الأفلام التدريبية وأجهزة عرض الشفافيات، والسيورات الكهربائية المتحركة رأسياً وأفقياً، والإشكال المرسومة والمصورة، والخرائط والرسوم التوضيحية، والكتيبات. وتسهم هذه الوسائل فى خلق جو من الإهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل إستيعاب المتدربين من خلال إمتزاج الإساليب الفنية للصوت والصورة، لاسيما فى عرض الأفلام. وتستخدم بعض المنظمات استوديو ملونا خاصا بها لإنتاج شرائط الفيديو لأغراض التدريب. (٥ : ٢٤٨).

وفى هذا الصدد يذكر محمد حافظ حجازى (٢٠٠٧) تلعب المساعدات الوسائطية دورا أساسيا فى توصيل المادة، وتقريبها إلى ذهن المتلقى المتدرب، ولقد أفرزت القرائح ووسائل تكنولوجية متعددة منها من السيورات الحائطية، العدية والبيضاء والممغطاة والورقية، والوحات الورقية، والوحات الخشبية والمعدنية التى يرسم عليها الأشكال، والفيديو، والعاكس الخلفى والمجسمات، والنماذج الحية، والكمبيوتر. (١٠١ : ٣٢٢-٣٢٣)

كما يشير محمد عبدالفتاح ياغى (٢٠١٠) يقصد بالوسائل التدريبية الوسيط الذى يستخدمه المدرب ليساعده فى تحقيق أهداف عرضه (أو تقديمه) لموضوعى التدريبى، وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسائل التدريبية من المدرب الى المتدربين. ومن وسائل التدريبية ما هو بسيط (مثل : الطباشير، القلم، واللوح الذى يكتب عليه)، ومنها ما هو أكثر حداثة وتعقيدا والتي يطلق عليها الوسائل السمعية والبصرية (السمعية) مثل : الشرائح، والإفلام ٣٥

مم، والشفافيات، والمعتمة، والإشرطة المغناطيسية مثل : أشرطة الصوت والتي تقتصر على عرض الصوت والشريط التلفزيونى والذى يعرض الصور المتحركة أو البيانات والمعلومات على شاشة التلفزيون والصوت أيضا. ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة جدا ما يعرف بالمؤتمر التلفزيونى او (الإنتمار عن بعد) حيث ينقل ما يقوله محاضرا أو ما يتباحث فيه أشخاص مجتمعون فى مؤتمر، وما يستخدمون من رسوم بيانية وخرائط توضيحية وأرقام وأشكال وغيرها الى عدة أماكن مختلفة فى الوقت نفسه. وتعتبر عملية إختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل الينا، والسبب فى ذلك يعود الى أن هناك عوامل ومتغيرات معايير متعددة ومختلفة ومتاخلة تدخل فيها. كما أنه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتبعها من قبل المدربين. الا أن هناك عدة إعتبرات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الإختيار ويمكن تلخيصها على النحوالتالى : (الإعتبرات العلمية، إعتبرات تتعلق بالمتدرب، إعتبرات تتعلق بمحتوى المادة التى سوف يدرسها المتدربون، إعتبرات تتعلق بالمدرب، إعتبرات الإقتصادية والحضارية. (٩٧ : ٢٤٥ - ٢٤٧).

كما يؤكد أحمد ماهر (٢٠١٢) تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا وذلك فى جعل هذا التدريب مثيرا، وشيقا، ومترنا، ومتحركا، وممتعا. كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية، والتي تخدم المدرب فى طريقه عرضة للمعلومات، وإدارته للمنافسات وتوصيله، وتدعيمه للمهارات ومن أمثلة المساعدات (أو المعينات) التدريبية مثل : السبورات (العادية، البيضاء، الممغنطة)، اللوحات الورقية، العاكس الخلفى، الأفلام وشرائط فيديو، الكومبيوتر. (١٢ : ٤٨١).

ويتعضد نتائج دراسة وائل إسماعيل السيد البدى (٢٠١١) تتضمن وسائل التدريب إستخدام الكمبيوتر والفيديو بوك وأدوات إذاعية و الإنترنت و الأفلام التسجيلية والتعليمية وتسجيلات صوتية و العاكس الخلفى والإعلانات والرسوم البيانية. (١١٩ : ١٤٨).

ويرى الباحث بأن الأدوات والوسائل التدريبية المختلفة والحديثة مكلمة للعملية التدريبية وبدونها العملية التدريبية لن تكتمل التى تتضمن كافة الأجهزة التكنولوجية من العرض التدمى والسبورات الكهربائية والإشكال والصور وخرائط التوضيحية وأرقام والإشرطة المغناطيسية وتلفزيون وفيديو ويتغير إستعمال الوسائل حسب نوعية البرنامج وعدد المتدريية ومكان التدريب ومستوى المتدربين وأهداف التدريب.

المحور السابع مواصفات قاعات التدريب

جدول رقم (٢٧)  
آراء عينة الدراسة في المحور السابع الخاص بمواصفات قاعات التدريب

ترتيب	كأ	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						العبارات	...
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
هل المواصفات الآتية توفرت في قاعات التدريب أثناء اجتيازك للدورات التدريبية؟																							
٢	٦١.٩٢	٤٩.٣٣	١.٤٨	٥٠.٦	٤٢	٣٢.٥	٢٧	١٦.٩	١٤	٦٣.٦	٢٨	٣٦.٤	١٦	.....	...	٨٨.٥	٢٣	١١.٥	٣	.....	...	قاعات التدريب مناسبة من حيث : التأثير التهوية الإضاءة الألوان	١٧٢
٦	١١٣.٤	٤٥.٦٦	١.٣٧	٦٢.٧	٥٢	٢٠.٥	١٧	١٦.٩	١٤	٨٤.١	٣٧	١٣.٦	٦	٢.٣	١	٩٢.٣	٢٤	.....	.....	٧.٧	٢	مصممة داخليا بالمواد عازلة للأصوات.	١٧٣
٥	٨٤.٨٦	٤٦.٦٦	١.٤٠	٦٠.٢	٥٠	٣١.٣	٢٦	٨.٤	٧	٦٣.٦	٢٨	٣١.٨	١٤	٤.٥	٢	٨٨.٥	٢٣	١١.٥	٣	.....	...	توفر الإجهزة والإدوات الحديثة الضرورية لعملية التدريب.	١٧٤
٦	٩٩.٨٨	٤٥.٦٦	١.٣٧	٦٦.٣	٥٥	٢٢.٩	١٩	١٠.٨	٩	٦٥.٩	٢٩	٢٧.٣	١٢	٦.٨	٣	٩٢.٣	٢٤	٧.٧	٢	.....	...	توفر نظام صوتي حديث وموزعة بشكل علمي.	١٧٥
١	٦٥.٤١	٤٩.٦٦	١.٤٩	٥٦.٦	٤٧	٢٥.٣	٢١	١٨.١	١٥	٦١.٤	٢٧	٣١.٨	١٤	٦.٨	٣	٨٨.٥	٢٣	٧.٧	٢	٣.٨	١	توفر العدد المطلوب من المقاعد.	١٧٦
٢	٦٦.١٥	٤٩.٣٣	١.٤٨	٥٥.٤	٤٦	٢٨.٩	٢٤	١٥.٧	١٣	٦٣.٦	٢٨	٢٩.٥	١٣	٦.٨	٣	٨٨.٥	٢٣	٣.٨	١	٧.٧	٢	المنطقة الهادئة البعيدة عن الأصوات.	١٧٧
١	٦٧.١٧	٤٩.٦٦	١.٤٩	٥٤.٢	٤٥	٢٧.٧	٢٣	١٨.١	١٥	٦٨.٢	٣٠	٢٥.٠	١١	٦.٨	٣	٨٨.٥	٢٣	٣.٨	١	٧.٧	٢	المصممة والمجهزة بالنظام الأمني المتطور للسلامة العامة.	١٧٨
٣	٦٤.٥٨	٤٩.٠٠	١.٤٧	٤٩.٤	٤١	٤٢.٢	٣٥	٨.٤	٧	٥٩.١	٢٦	٣٦.٤	١٦	٤.٥	٢	٨٨.٥	٢٣	١١.٥	٣	.....	...	مساحة القاعة للتدريب المناسب.	١٧٩
٤	٧٤.٩٤	٤٧.٦٦	١.٤٣	٥٤.٢	٤٥	٣٨.٦	٣٢	٧.٢	٦	٦٥.٩	٢٩	٢٧.٣	١٢	٦.٨	٣	٨٨.٥	٢٣	٧.٧	٢	٣.٨	١	عدد القاعات المناسبة.	١٨٠
٩	٧٠.٩٤	٤٩.٠٠	١.٤٧	٥٧.٨	٤٨	٢٦.٥	٢٢	١٥.٧	١٣	٦٣.٦	٢٨	٢٩.٥	١٣	٦.٨	٣	٨٨.٥	٢٣	٣.٨	١	٧.٧	٢	تصميم مقاعد الجلوس ▪ دائري ▪ مربع ناقص ضلع ▪ مستطيل ناقص ضلع ▪ موزعة على المجاميع ▪ قاعات دراسية كلاسيكية	١٨١

## المحور السابع مواصفات قاعات التدريب :

يتضح البيانات من الجدول رقم (٢٧) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيين التربوية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (السابع مواصفات قاعات التدريب) على نسبة مئوية ما بين (٤٩.٦٦%) و (٤٥.٦٦%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢، ٦، ٧، ١٠) بنسبة (٧.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٥، ٩) بنسبة (٣.٨%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (١، ٣، ٨) نسبة (١١.٥%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٦، ٧، ١٠) بنسبة (٣.٨%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢، ٤) بنسبة (٩٢.٣%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) بنسبة (٨٨.٥%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٤، ٥، ٦، ٧، ٩، ١٠) بنسبة (٦.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢) بنسبة (٢.٣%)، كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٨) بنسبة (٣٦.٤%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢) بنسبة (١٣.٦%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢) بنسبة (٨٤.١%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٨) بنسبة (٥٩.١%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٥، ٧) بنسبة (١٨.١%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٩) بنسبة (٧.٢%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٨) بنسبة (٤٢.٢%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢) بنسبة (٢٠.٥%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٤) بنسبة (٦٦.٣%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٨) بنسبة (٤٩.٠%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٧) الخاص بإستجابات الإختصاصيين التربوية الرياضية أن قيمة كآ كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجمع العبارات المحور (السابع) حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢) بلغت (١١٣.٤) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١) بلغت (٦١.٩٢).

ويتفق كل من نبيل حامد موسى (٢٠١٠) (١٠٨ : ٣٠٣-٣٠٤) وأحمد سيد مصطفى (٢٠٠٨) (٢٩٩ : ٢٩٩)

من المهم توافر مساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة (أو قاعات) التدريب للوحدات الخدمية مثل المقصف، والمكتبة وغرف المشرفين والإداريين – كما يجب توفر سبل راحة المتدربين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة، مع عدد كاف من المقاعد المريحة. ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب، ويحسن تزويد كل مقعد أو مكتب ببطاقة يكتب عليها إسم المتدرب وجهة عمله بما يسهل الإتصال بين المدرب والمتدربين وبعضهم البعض، ويجب تحديد التصميم المناسب لتوزيع المقاعد لتكون فى شكل دائرة أو مربع بما يتناسب ومساحة القاعة.

وفى هذا الصدد ذكر بلال خلف السكارنة (٢٠١٣) : أهم إعتبرات فى تجهيز وإختيار مكان أو قاعة التدريب الجوالعام (المظهر العام المريح، المساحة، النظام، التهوية، الهدوء، السماع، الرؤية) الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية)، التجهيزات (ماء الشرب، مقاعد، مكان فترات الراحة)، وعلاقة المتدربين بعضهم ببعض وبالمدرب (شكل الجلوس وتصميم الكراسي، المسافات، إتصال النظر) توضع فى النظر الإعتبار. (٣٠ : ٣٢٤ - ٣٢٥)

وفى هذا الصدد ذكر أحمد ماهر (٢٠١٢) : يؤثر الترتيب الداخلى لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التى تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة وإستجابة الدارسين فى المناقشة. (٩ : ٤٨٦)

يرى الباحث بأن قاعات التدريب الإدارى يجب أن يكون مجهزة بأحدث ما يمكن من التطورات من الإلكترونيات والوسائل الحديثة ويكون تصميم قاعة التدريب مصممة بشكل علمى دقيق بما يوفر الإنارة والإجهزة الإتصال من الصوتيات وشاشات العرض وكافة التقنيات الحديثة وعازل للصوت وبعيد عن الضوضاء وكل ما يعرقل عملية التدريب.



## المحور الثامن (معايير و الشروط للترشيح لحضور البرامج التدريبى) :

يتضح البيانات من الجدول رقم (٢٨) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصى التربية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (الثامن) على نسبة مئوية ما بين (٥٠.٠%) و (٦٩.٣٣%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١٨٩) بنسبة (٨٠.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٠١) بنسبة (٣٠.٨%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٠١) بنسبة (٩٦.٢%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٨٩) بنسبة (١٥.٤%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٨٨) بنسبة (٨٠.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٩٢)، (١٩٥، ١٩٦) بنسبة (٣.٨%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١٨٩) بنسبة (٤٠.٩%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(١٩٠) بنسبة (٩.١%)، وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٠٠) بنسبة (٧٢.٧%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٨٩) بنسبة (٣١.٨%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٨٨) بنسبة(٥٤.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٩٧) بنسبة (١٣.٦%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (١٨٩) بنسبة (٤٤.٦%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٠٠) بنسبة (١٣.٣%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٠٠) بنسبة (٧١.١%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٨٨) بنسبة (١٣.٣%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (١٨٨) بنسبة (٧١.١%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٩٤) بنسبة (١٤.٥%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٨) الخاص بإستجابات الإختصاصى التربية الرياضية أن قيمة كاً كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (معايير وشروط الترشيح لحضور البرامج التدريبى) حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢٠٠) بلغت (١٢٠.٥) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٨٩) بلغت (١٩.٥٦).

يتضح من جدول رقم (٢٨) من عبارة رقم (١٨٩) أجمعت آراء عينة الدراسة بنسبة تراوحت بين (١٩.٢% : ٤٥.٤%) على ان البرامج التى التحق به غير مخصصة لإختصاصى التربية الرياضية ومخصصة للإختصاصات أخرى بنسبة تراوحت بين (٧٢.٧% : ٩٦.٢%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٦) من عبارة رقم ( ) أجمعت الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية بالموافقة تراوحت بين (٦١.٣% : ٨١.١%) ما عدا الإدارة العليا أختلفت بنسبة (٣.٨%) بأن البرامج التحق به مخصصة لإختصاصات أخرى.

يتضح من جدول رقم (٢٨) من عبارة رقم (١٩٠ الى ٢٠١) أجمعت الإدارات عينة الدراسة بالموافقة تراوحت بين (٧٥.٠% : ١٠٠.٠%) بأن معايير (اشروط) الترشيح لحضور البرامج التدريبية على (تحدد عدد معين من كل مستوى إدارى لإختصاصى التربية الرياضية، إختيار من يحتاج الى التدريب، حسب درجات الوظيفية، المؤهل العلمى، التخصص العلمى الإدارى، بناء على تقرير المشرفين الإداريين، بناء على شكر وقدير، بناء على أوامر الإدارات العليا، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، عدد سنوات خبرة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة الإدارية، بناء على تقرير كفاءة، عدد الدورات التى اجتازها).

وفى هذا الصدد يذكر محمد عبدالغنى حسن هلال (٢٠٠٣) : أن مصادر تحديد الإحتياجات تشمل رأى المباشر فى أداء مرؤوسيه، والوصف الوظيفى وتصنيف الوظائف، حيث يمكن مقارنة مؤهلات شاغل الوظيفة بمتطلبات شغل

الوظيفة وإذا وجد أن معرفه أو مهاراته أو قدراته أقل من متطلبات الوظيفة يصنف الشخص بأنه يحتاج إلى تدريب. ومن مصادر الملاحظة أثناء تأدية العمل، والتقارير الفنية لمراقبة الإداء، أو آراء المشرفين على العمال. ومن أهم المصادر رأى الموظفين من خلال مقابلاتهم الشخصية، وتوصيات المسؤولين عن الإختيار والتعيين ومؤثرات كثرة الشكاوى والغياب وارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الرضا الوظيفي. (٩٥ : ٣١ - ٣٢).

وفى هذا الصدد يذكر بلال خف سكارنة (٢٠١٣) إن النجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب وبحاجته إليه وبوجود متدربين يشتركون نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية لذلك يمكن أن يضع المصمم شروطا تتعلق باختيار المتدربين من أهمها المستوى التعليمي، و الخبرة العلمية، العمل الفعلى عند الإلتحاق بالتدريب، و العمر، كيفية الترشيح للبرنامج، و حوافز المتدرب، والقدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدرب. (٣٠ : ١٤٦ - ١٤٧).

كما يذكر محمد عبدالفتاح ياغى (٢٠١٠) إن عملية التدريب الإدارى تركز على المتدرب وليس على العناصر الإنتاج الأخرى، ومن هنا جاءت أهمية عملية إختيار الأفراد المطلوب تدريبهم، فهى ليست عملية سهلة كما يتخيلها الكثيرون بل إنها تعتمد على تخطيط منظم والإخلاق مشكلات ومصاعب عديدة تحول دون نجاح التدريب، وبالتالي أصبحت العملية مضيعة للمال والجهد والوقت ولكى تكون عملية إختيار المتدربين ناجحة فلا بد لمصمم برنامج التدريب من أن يأخذ فى إعتباره نقطتين أساسيتين هما : الإسالياتالى يتم إختيار المدربين بموجبها والشروط التى يجب تتوافر فى الأفرادالمطلوب تدريبهم. (٩٧ : ١٧٥).

والشروط التى يجب أن تتوفر فى المادة التدريبية لأى برنامج تدريبي أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة، وأن تؤدى الغرض منها بنجاح، وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرامج التدريبى، اخذة بعين الإعتبار أهداف البرنامج التدريبى، والإحتياجات مطلوب سدها، ونوع المتدربين وتخصصاتهم ووظائفهم والمشكلات التى تواجههم فى منظماتهم، وتقسيم المادة العلمية أو تحليلها على أهداف إجرائية سلوكية من معلومات ومهارات وسلوك، حتى يتمان المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.وتقديم المكونات المادة العلمية (المواد التدريبية من معلومات قدرات وسلوك) فى أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة. (٩٧ : ١٦٨ - ١٦٩).

كما يذكر كل من محمود أحمد عبدالفتاح (٢٠١٣) و نبيل حامد موسى (٢٠١٠) وأحمد سيد مصطفى (٢٠٠٦) (١٠٣ : ٢٩٨) (١٠٩ : ٢٩٢ - ٢٩٣) (٥ : ١٦٧) : لضمان فاعلية ونجاح التدريب أن تحديد معايير موضوعى لترشيح من يتعثون الى البرامج التدريبية وتعدد هذه العايير، حسب الحالة مثل، مدة الخدمة وطبيعة ومجال الخبرة ومؤهل والسن والتخصص الوظيفى والمستوى الإدارى أو التنظيمى المتوقع ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان برامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد التدريبية بلغة أجنبية، والمتطلبات السابقة ممثلا لا يرشح فرد لبرنامج فى التفاوض بينما لم يجتاز برنامجا فى مهارات الإتصال.

كما يشير محمد محمد إبراهيم (٢٠١٠) هناك مجموعة من المعايير التى يجب أن تؤخذ فى الإعتبار عند المفاضلة بين الأفرادومن هذه العايير التعلم، إجتياز برامج التدريبية، مستوى الأداءالحالى والمتوقع، ومن جديى فى العمل، الأمانة الجانب الإجتماعى فى حياة الشخص الى غير ذلك من المعايير. (١٠٠ : ٦٥٦).

يرى الباحث أن شروط الترشيح يحدد من خلال مجموعة من اللوائح والشروط والمميزات والظوابط الوظيفية وعدم التزام الإدارات بها بمعنى أن الإختيار المتدربين ليس على الإستحقاق،ومن واقع خبرتى أن الذى يقوم باختيار المرشحين لبرنامج تدريب الإدارى العليا ولكن يرى الباحث يجب أن يتم إختيار وفقا لإحتياجاتهم التدريبية.

المحور الثامن (برامج التدريب الإداري)

جدول رقم (٢٩)  
آراء عينة الدراسة في المحور الثامن الخاص ببرامج التدريب الإداري

ترتيب	كأ	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						العبارات						
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم								
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
...				ماهى برامج التدريب الإدارى التى ترغب فى الإلتحاق بها ؟ برامج التدريب الإدارى																								
٣	١٠٢٢	٨٨.٣٣	٢.٦٥	٤.٨	٤	١٨.١	١٥	٧٧.١	٦٤	٤.٥	٢	٥٢.٣	٢٣	٤٣.٢	١٩	٣.٨	١	٣.٨	١	٩٢.٣	٢٤	قيادة الفعالة لمديرين	١٩٥					
٦	٩٦.١٥	٨٧.٠٠	٢.٦١	٦.٠	٥	١٦.٩	١٤	٧٧.١	٦٤	١٣.٦	٦	٤٠.٩	١٨	٤٥.٥	٢٠	٧.٧	٢	٣.٨	١	٨٨.٥	٢٣	الإساليب الحديثة فى إدارة الأفراد	١٩٦					
١٠	٧٢.١١	٨٥.٠٠	٢.٥٥	٧.٢	٦	٢٥.٣	٢١	٦٧.٥	٥٦	١٥.٩	٧	٤٠.٩	١٨	٤٣.٢	١٩	٣.٨	١	٧.٧	٢	٨٨.٥	٢٣	تنفيذ المهارات الإدارية للمدراء الجدد	١٩٧					
٣	٣٨.١٥	٨٠.٣٣	٢.٤١	٩.٦	٨	٣٢.٥	٢٧	٥٧.٨	٤٨	٢٠.٥	٩	٥٩.١	٢٦	٢٠.٥	٩	٣.٨	١	٧.٧	٢	٨٨.٥	٢٣	تصميم نظم الحوافز	١٩٨					
١٢	٦١.٢١	٨٤.٠٠	٢.٥٢	٣.٦	٣	٣١.٣	٢٦	٦٥.١	٥٤	١١.٤	٥	٤٥.٥	٢٠	٤٣.٢	١٩	١٥.٤	٤	١٥.٤	٤	٦٩.٢	١٨	تنمية المهارات الإشرافية للمدراء	١٩٩					
٨	٧٨.٨٦	٨٦.٠٠	٢.٥٨	٦.٠	٥	٢٨.٩	٢٤	٦٥.١	٥٤	١١.٤	٥	٣٤.١	١٥	٥٤.٥	٢٤	٧.٧	٢	٧.٧	٢	٩٢.٣	٢٢	تنمية مهارات الإتصال الفعال	٢٠٠					
٧	٨٢.٣٥	٨٦.٣٣	٢.٥٩	٣.٦	٣	٢١.٧	١٨	٧٤.٧	٦٢	٦.٨	٣	٤٧.٧	٢١	٤٥.٥	٢٠	١٩.٢	٥	٧.٧	٢	٧٣.١	١٩	تنمية الإساليب الحديثة فى الإدارة التنفيذية.	٢٠١					
٣	١٠٤.٥	٨٨.٣٣	٢.٦٥	٤.٨	٤	١٨.١	١٥	٧٧.١	٦٤	١١.٤	٥	٣٨.٦	١٧	٥٠.٠	٢٢	٣.٨	١	٧.٧	٢	٨٨.٥	٢٣	الإساليب الحديثة فى تقييم أداء العاملين	٢٠٢					
٢	١١٢.٥	٨٩.٠٠	٢.٦٧	٤.٨	٤	١٩.٣	١٦	٧٥.٩	٦٣	٢.٣	١	٣٨.٦	١٧	٥٤.٥	٢٤	١١.٥	٣	٣.٨	١	٨٤.٦	٢٢	أعداد القيادة الإدارية.	٢٠٣					
١١	٦٨.٩٨	٨٤.٦٦	٢.٥٤	٧.٢	٦	٢٦.٥	٢٢	٦٦.٣	٥٥	١٣.٦	٦	٤٥.٥	٢٠	٤٠.٩	١٨	٣.٨	١	٧.٧	٢	٨٨.٥	٢٣	الاتجاهات الحديثة فى العلاقات العامة	٢٠٤					
٤	٩٨.٣٩	٨٨.٠٠	٢.٦٤	٦.٠	٥	٢٢.٩	١٩	٧١.١	٥٩	٩.١	٤	٣٤.١	١٥	٥٦.٨	٢٥	١٥.٤	٤	...	...	٨٤.٦	٢٢	الإساليب الحديثة فى التخطيط والمتابعة.	٢٠٥					
٢	١٠٩.٥٢	٨٩.٠٠	٢.٦٧	٤.٨	٤	١٨.١	١٥	٧٧.١	٦٤	٤.٥	٢	٣٨.٦	١٧	٥٦.٨	٢٥	٧.٧	١٩٥	٢	١١.٥	٣	٨٠.٨	٢١	إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية.	٢٠٦				

تابع جدول (٢٩) المحور الثامن برامج التدريب الإداري  
آراء عينة الدراسة في المحور الثامن الخاص ببرامج التدريب الإداري

١	١٢٨.٥٨	٩٠.٣٣	٢.٧١	٢.٤	٢	١٨.١	١٥	٧٩.٥	٦٦	٤.٥	٢	٢٩.٥	١٣	٦٥.٩	٢٩	١١.٥	٤	٣.٨	١	٨٠.٨	٢١	الإساليب الحديثة في اتخاذ القرارات.	٢٠٧
٩	٧٧.٤٥	٨٥.٣٣	٢.٥٦	٩.٦	٨	٢١.٧	١٨	٦٨.٧	٥٧	١٥.٩	٧	٣٨.٦	١٧	٤٥.٥	٢٠	٣.٨	١	٣.٨	١	٩٢.٣	٢٤	المهارات فن كتابة التقارير والرسائل.	٢٠٨
١٤	٤٥.٨٠	٨١.٣٣	٢.٤٤	١٠.٨	٩	٢٤.١	٢٠	٦٥.١	٥٤	١٨.٢	٨	٥٠.٠	٢٢	٣١.٨	١٤	٧.٧	٢	١٩.٢	٥	٧٣.١	١٩	مهارات إدارة الإزمات والكوارث	٢٠٩
٦	٨٨.٣٥	٨٧.٠٠	٢.٦١	٦.٠	٥	٢٠.٥	١٧	٧٣.٥	٦١	٩.١	٤	٣٨.٦	١٧	٥٢.٣	٢٣	٣.٨	١	٢٣.١	٦	٧٣.١	١٩	تنمية مهارات العمل كفريق.	٢١٠
٧	٨٣.٦٤	٨٦.٣٣	٢.٥٩	٦.٠	٥	٢١.٧	١٨	٧٢.٣	٦٠	٩.١	٤	٤٠.٩	١٨	٥٠.٠	٢٢	١١.٥	٣	١١.٥	٣	٧٦.٩	٢٠	مهارات التعامل مع الآخرين.	٢١١
١٣	٥٩.٦٤	٨٣.٦٦	٢.٥١	٤.٨	٤	٣٠.١	٢٥	٦٥.١	٥٤	١٥.٩	٧	٤٧.٧	٢١	٣٦.٤	١٦	٣.٨	١	١٩.٢	٥	٧٦.٩	٢٠	المهارات الإدارية والسلوكية للمشرفين.	٢١٢
١١	٦٧.٨٠	٨٤.٦٦	٢.٥٤	٩.٦	٨	٢٥.٣	٢١	٦٥.١	٥٤	٩.١	٤	٤٧.٧	٢١	٤٣.٢	١٩	٧.٧	٢	٣.٨	١	٨٨.٥	٢٣	مهارات إدارة التفاوض.	٢١٣
٩	٧٥.٤٥	٨٥.٣٣	٢.٥٦	٥.٠	٥	٢٦.٥	٢٢	٦٧.٥	٥٦	١٣.٦	٦	٣٨.٦	١٧	٤٧.٧	٢١	٧.٧	٢	٧.٧	٢	٨٤.٦	٢٢	مهارات تنظيم وإدارة الوقت.	٢١٤
٦	٩٣.٢٩	٨٧.٠٠	٢.٦١	٨.٤	٧	١٦.٩	١٤	٧٤.٧	٦٢	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٤٧.٧	٢١	٣.٨	١	٧.٧	٢	٨٨.٥	٢٣	المهارات الفكرية والإبداعية للمدراء.	٢١٥
١١	٧٤.١٥	٨٤.٦٦	٢.٥٤	١٢.٠	١٠	١٦.٩	١٤	٧١.١	٥٩	٦.٨	٣	٤٠.٩	١٨	٥٢.٣	٢٣	١٥.٤	٤	١٥.٤	٤	٦٩.٢	١٨	مهارات الإشراف والتوجيه.	٢١٦
٦	٩٢.٣٩	٨٧.٠٠	٢.٦١	٤.٨	٤	٢٢.٩	١٩	٧٢.٣	٦٠	١٣.٦	٦	٣٦.٤	١٦	٥٠.٠	٢٢	٣.٨	١	٧.٧	٢	٨٨.٥	٢٣	إدارة الذات	٢١٧
٤	٩٨.٣٩	٨٨.٠٠	٢.٦٤	١.٢	١	٢٧.٧	٢٣	٧١.١	٥٩	١١.٤	٥	٣٤.١	١٥	٥٤.٥	٢٤	٣.٨	١	....	...	٩٦.٢	٢٥	الإدارة الكترونية	٢١٨
٦	٩٠.٨٦	٨٧.٠٠	٢.٦١	٤.٨	٤	٢٧.٧	٢٣	٦٧.٥	٥٦	١٣.٦	٦	٤٠.٩	١٨	٤٥.٥	٢٠	٧.٧	٢	٣.٨	١	٨٨.٥	٢٣	إدارة التغيير والتطوير	٢١٩
١٣	٦٦.١٥	٨٣.٦٦	٢.٥١	٦.٠	٥	١٩.٣	١٦	٧٤.٧	٦٢	٢٠.٥	٩	٤٠.٩	١٨	٣٨.٦	١٧	١٥.٤	٥	١٥.٤	٤	٦٩.٢	١٨	إدارة بالأهداف	٢٢٠
٥	٩٧.٢١	٨٧.٦٦	٢.٦٣	٤.٨	٤	٢٢.٩	١٩	٧٢.٣	٦٠	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٤٧.٧	٢١	.....	...	٣.٨	١	٩٦.٢	٢٥	إدارة التخطيط الإستراتيجي	٢٢١

## المحور الثامن برامج التدريب الإداري :

يتضح البيانات من الجدول رقم (٢٩) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيى التربية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (المحور الثامن برامج التدريب الإداري) على نسبة مئوية ما بين (٨١.٣٣% : ٩٠.٣٣%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢٠٣، ٢١٢، ٢١٤، ٢٢٠، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٦) بنسبة (٩٦.٢%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٦ ج) بنسبة (٦٩.٢%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢١٧) بنسبة (٢٣.١%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٠٢، ٢٠٣، ٢١٤، ٢١٥، ٢٢٠، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٨) بنسبة (٣.٨%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٠٨، ٢٢٧) بنسبة (١٥.٤%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٠٢، ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٩، ٢١١، ٢١٥، ٢١٧، ٢٢٢، ٢٢٦ ج) بنسبة (٣.٨%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢١٩) بنسبة (٦٥.٩%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٠٥) بنسبة (٢٠.٥%)، كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٠٤) بنسبة (٥٩.١%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢١٤) بنسبة (٢٩.٥%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢١٠، ٢٢٧) بنسبة (٢٠.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٠٢، ٢١٣، ٢١٤) بنسبة (٤.٥%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢١٤) بنسبة (٧٩.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٠٥) بنسبة (٥٧.٨%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٠٥) بنسبة (٣٢.٥%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٠٣، ٢٢٢، ٢٢٣) بنسبة (١٦.٩%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٢٣) بنسبة (١٢.٠%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢١٤) بنسبة (٢.٤%).

كما يتضح من جدول رقم (٢٩) الخاص بإستجابات الإختصاصيى التربية الرياضية أن قيمة ك<sup>٢</sup> كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الثامن برامج التدريب الإداري) حيث كانت أعلى فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢١٤) بلغت (١٤٦.١) أما أقل فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢٠٥) بلغت (٣٨.١٥).

ويتضح من جدول رقم (٢٩) أجمعت آراء عينة الدراسة بالمستويات الإدارية بالموافقة بنسبة تراوحت بين (٩.٣٣% : ٨٣.٦٦%) على أن كافة برامج التدريب الإداري مرغوبة لالتحاق ومشاركة فيها حسب الأولويات.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٩) أجمعت الإدارة العليا بالموافقة على البرامج التالية حسب الأولوية (إدارة التخطيط الإستراتيجي، القيادة الفعالة لمديرين، تصميم نظم الحوافز، أعداد القادة الإداريين، مهارة إدارة التفاوض، المهارات الفكرية والإبداعية للمدراء، إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، الإساليين الحديثة فى إتخاذ القرارات، مهارات التعامل مع الآخرين).

ويتضح من جدول رقم (٢٩) أجمعت آراء الإدارة الوسطى بالموافقة على البرامج التالية حسب الأولوية (أعداد القيادة الإدارية، الإساليين الحديثة فى إتخاذ القرارات، القيادة الفعالة للمديرين، أعداد وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، أعداد وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، مهارة الإشراف والتوجيه، تنمية المهارات كفريق).

ويتضح من جدول رقم (٢٩) أجمعت آراء الإدارة التنفيذية بالموافقة على البرامج التالية حسب الأولوية (الإدارة الكترونية، الإساليين الحديثة فى التخطيط والمتابعة، تنمية مهارات الإشراف للمدراء، تنمية الإساليين الحديثة فى الإدارة

التفذية، الإساليالحدثة فى إتخاذ القرارات، الإعداد وتطوير الهياكل التنظيمية، الإساليالحدثة فى الإدارة الإفراد، أعداد القادة الإداريين، تنمية المهارات الإشرافية للمديرين).

ويذكر فى هذا الصدد بلال خلف سكارنة (٢٠١٣) ينظر إلى وظيفة التدريب اليوم على إنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفى أن تقوم المنظمات بإختيار الموظفين وتعينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على إكتياب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالإساليالجديدة لأداء الأعمال وقل مهاراتهم. إذ أن التغييرات التى تعيشها المنظمات فى الوقت الحاضر سواء أكانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما يصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين فى مراكز التدريب المختلفة فى مراكز التدريب المختلفة ومن هذا المنظور، فقد أخذت المؤسسات والإدارات الحديثة تتبارى فى تقديم البرامج التدريبية لكوادرها الإدارية والفنية.

لما كان التدريب ذو أهمية كبيرة فى حياة المنظمات، لكونه يزيد من قدرتها على الإبداع والمنافسة فى مجال العمل حيث يعمل على تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية وتأقلم العاملين من المستجدات فى ميدان العمل وضمان سلامتهم ورفع روحهم المعنوية، فقد أصبح الإهتمام بتصميم البرامج التدريبية ضرورة ملحة للإدارة ويجب أن تتم وفق أسلوب علمى مدروس بشكل على أغلب عناصر نجاح المنظمات ويعمل برنامج التدريب الناجح على تحقيق وضمان إستقرار ومرونة المؤسسات فالتدريب يقود الى قدرة المؤسسات على إستمرار والبقاء رغم التغييرات الحاصلة فى البيئة الخارجية كما تتيح لها القدر على التكيف مهما كانت التهدييات والقيود المفروضة من بيئها. (١٣:٤٠).

ويتفق هذا مع دراسة كلا من صوفيا فؤاد إبراهيم (٢٠٠٥) عمر عبدالفتاح أحمد (٢٠٠٨) عدم صقل العاملين بدورات تدريبية مما يؤدى الى إنخفاض من كفاءتهم الوظيفية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. و عدم صقل المدرسين بدورات تدريبية مما يؤدى الى إنخفاض كفاءتهم الوظيفية لتحقيق الأهداف المرجوة من الأنشطة الرياضية.

ويذكر فى هذا الصدد zack.m (٢٠٠٣) بأن أعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم فى تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإبتكارية يؤدى فلالى النهاية الى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفى. (١٩: ١٣٩).

ويؤكد الكبيسى (٢٠١٠) أن التصميم البرامج التدريبية هو الخطوة الثانية فى العملية التدريبية والتى تعتمد على ما تم فى تحديد الإحتياجات التدريبية. ويؤكد أن مرحلة التصميم العلمى تضمن الإستجابة للتحديات والمستجدات التى تواجه المنظمات فى الوقت الحاضر. (٥٩: ١٠٢-١٠٣).

يرى الباحث هناك أنواع مختلفة من البرنامج التدريبية وتعدد البرنامج يدل على التنوع الإحتياجات والمستويات لذا يجب تهيئة كافة الوسائل والطرق والقاعات والمادة العلمية والمدرسين الإكفاء وما يحتاجه العملية التدريبية لكى لا يحدث قصور ولا يستند العملية برامج التدريب الإدارى لغير متخصصين ويجب تعاون إدارة النشاط الرياضى بجامعات إقليم كردستان مع مراكز تدريبية متخصصة لالتحاق الإختصاصيين ببرامج التدريب الإدارى المختلفة والتى تزيد كفاءتهم وفعاليتهم.

المحور الثامن البعد (تطوير معايير الإداء الوظيفي)

جدول رقم (٣٠)  
آراء عينة الدراسة في المحور الثامن الخاص بتطوير معايير الإداء الوظيفي

م	العبارات	الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	كأ	ترتيب	
		نعم		الى حد ما		لا		نعم		الى حد ما		لا		نعم		الى حد ما		لا						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
...	هل يؤثر الإشتراك في البرامج التدريبية على تطوير معايير الإداء الوظيفي لأختصاصى التربية الرياضية ؟	١٧	٦٥.٤	٩	٣٤.٦	.....	.....	٢٢	٥٠.٠	٢٠	٤٥.٥	٢	٤.٥	٥٩	٧١.١	٢٤	٢٨.٩	.....	.....	٢.٦٣	٨٧.٦٦	٩٠.٤٧	٢	
٢٢٢	أداء المعليصورة عامة	٢١	٨٠.٨	٣	١١.٥	٢	٧.٧	٢٨	٦٣.٦	١٣	٢٩.٥	٣	٦.٨	٥٩	٧١.١	٢٠	٢٤.١	٤	٤.٨	٢.٦٥	٨٨.٣٣	١٠٢.٧	١	
٢٢٣	إستغلال وقت العمل بالصورة المثلى	٨	٣٠.٨	١٥	٥٧.٧	٣	١١.٥	٢٣	٥٢.٣	١٨	٤٠.٩	٣	٦.٨	٣٨	٤٥.٨	٤١	٤٩.٤	٤	٤.٨	٢.٣٩	٧٩.٦٦	٤٩.٦٨	٥	
٢٢٤	الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية	٥	١٩.٢	١٩	٧٣.١	٢	٧.٧	٢٢	٥٠.٠	١٨	٤٠.٩	٤	٩.١	٥٠.٦	٣٧	٤٤.٦	٤	٤.٨	٢.٣٩	٧٩.٦٦	٤٩.٦٨	٥		
٢٢٥	تطوير وتحسين المعلومات المتعلقة بالوظيفة	٥	١٩.٢	١٨	٦٩.٢	٣	١١.٥	٢١	٤٧.٧	٢٠	٤٥.٥	٣	٦.٨	٣٤	٤١.٠	٤٢	٥٠.٦	٧	٨.٤	٢.٣١	٧٧.٠٠	٤٦.٣٩	٩	
٢٢٦	تنمية مهاراتك الإدارية والفنية	٥	١٩.٢	١٩	٧٣.١	٢	٧.٧	٢٢	٥٠.٠	٢١	٤٧.٧	١	٢.٣	٣٧	٤٤.٦	٤٣	٥١.٨	٣	٣.٦	٢.٣٨	٧٩.٣٣	٦٣.٠٩	٦	
٢٢٧	توطيد العلاقات الإنسانية في العمل	٥	١٩.٢	١٨	٦٩.٢	٣	١١.٥	٢٣	٥٢.٣	١٨	٤٠.٩	٣	٦.٨	٣٣	٣٩.٨	٤٣	٥١.٨	٧	٨.٤	٢.٣١	٧٧.٠٠	٤٥.٦٤	٩	
٢٢٨	القدرة على أداء العمل المطلوب بالدقة الكافية	٦	٢٣.١	١٨	٦٩.٢	٢	٧.٧	١٦	٣٦.٤	٢٥	٥٦.٨	٣	٦.٨	٣٦	٤٣.٤	٤٣	٥١.٨	٤	٤.٨	٢.٣٢	٧٧.٣٣	٥٩.٥٦	٨	
٢٢٩	تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لإختصاصى التربية الرياضية	٧	٢٦.٩	١٦	٦١.٥	٣	١١.٥	١٤	٣١.٨	٢٣	٥٢.٣	٧	١٥.٩	٤٠	٤٨.٢	٣٨	٤٥.٨	٥	٦.٠	٢.٣٠	٧٦.٦٦	٤٠.٦٢	١٠	
٢٣٠	تزيد من قدراته على الإبتكار والإبداع	٣	١١.٥	٢٠	٧٦.٩	٣	١١.٥	١٤	٣١.٨	٢٦	٥٩.١	٤	٩.١	٣٢	٣٨.٦	٤٦	٥٥.٤	٥	٦.٠	٢.٢٤	٧٤.٦٦	٦٢.٨٦	١٢	
٢٣١	حل المشكلات التي تواجهك بالطريقة المثلى	٨	٣٠.٨	١٦	٦١.٥	٢	٧.٧	١٩	٤٣.٢	٢٣	٥٢.٣	٢	٤.٥	٤٣	٥١.٨	٣٥	٤٢.٢	٥	٦.٠	٢.٤٠	٨٠.٠٠	٥٢.٠٣	٤	
٢٣٢	القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة	٥	١٩.٢	١٩	٧٣.١	٢	٧.٧	٢٢	٥٠.٠	١٨	٤٠.٩	٤	٩.١	٣٣	٣٩.٨	٤١	٤٩.٤	٩	١٠.٨	٢.٢٩	٧٦.٣٣	٤١.٢٩	١١	
٢٣٣	قدرة على استخدام الإساليب العلمية في صنع واتخاذ القرار	٧	٢٦.٩	١٩	٦١.٥	.....	.....	٢١	٤٧.٧	٢١	٤٧.٧	٢	٤.٥	٣٩	٤٩.٤	٤١	٤٧.٠	٣	٣.٦	٢.٤٢	٨٠.٦٦	٦٣.٢١	٣	
٢٣٤	الفترة على تنمية المهارات السلوكية	٧	٢٦.٩	١٧	٦٥.٤	٢	٧.٧	١٨	٤٠.٩	٢٢	٥٠.٠	٤	٩.١	٣٨	٤٩.٤	٤١	٤٥.٨	٤	٤.٨	٢.٣٧	٧٩.٠٠	٥٠.٦٣	٧	
٢٣٥	مهارات التعامل مع الرؤساء والمرؤسين																							

## المحور الثامن تطوير معايير الإداء الوظيفي:

يتضح البيانات من الجدول رقم (٣٠) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيى التربية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (الثامن تطوير معايير الإداء الوظيفي) على نسبة مئوية ما بين (٨٨.٣٣%) و (٧٤.٦٦%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢٣١) بنسبة (٨٠.٠%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٣٩) بنسبة (١١.٥%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٣٩) بنسبة (٧٦.٩%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٣١) بنسبة (١١.٥%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٣٢، ٢٣٤، ٢٣٦، ٢٣٨) بنسبة (١١.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٣١، ٢٣٣، ٢٣٥، ٢٣٧، ٢٣٠، ٢٤١، ٢٤٣) بنسبة (٧.٧%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (231) بنسبة (٦٣.٦%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٣٨، ٢٣٩) بنسبة (٣١.٨%)، كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٣٩) بنسبة (٥٩.١%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٣١) بنسبة (٢٩.٥%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٣٨) بنسبة (١٥.٩%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٣٥) بنسبة (٢.٣%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم(٢٣٠، ٢٣١) بنسبة (٧١.١%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٣٩) بنسبة (٣٨.٦%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٣٩) بنسبة (٥٥.٤%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٣١) بنسبة (٢٤.١%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٤١) بنسبة (١٠.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٤٢، ٢٣٥) بنسبة (٣.٦%).

كما يتضح من جدول رقم (٣٠) الخاص بإستجابات الإختصاصيى التربية الرياضية أن قيمة كآ كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الثامن البعد تطوير معايير الإداء الوظيفي) حيث كانت أعلى فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢٣١) بلغت (١٠٢.٧) أما أقل فرق معنى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢٣٨) بلغت (٤٠.٦٧).

وفى هذا الصدد يذكر على سعد محمد داود (٢٠١٣) إستخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند الإداء والسبب فى ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد. وتكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هى معايير نواتج الإداء وأقلها موضوعية هى معايير الصفات الشخصية. وللتوصل إلى معايير الموضوعية إذا قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الإداء وربما تكفى قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الإداء ويمكن أن تأخذ المعيير أوزانا مختلفة لكى تعكس تأثيرها وعلاقتها على الإداء. (٧٣ : ٦٨).

وفى هذا الصدد ذكر عمار بن عيشى (٢٠١٢) إن تقييم الإداء يعنى تقدير كفاءة العاملين فى اعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمى مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية فى المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الإداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الإداء يساعد الإدارة فى إتخاذ القرارات بشأن العامل إرشاده الى مواضع القوة والضعف. (٧٨ : ١٧).

كما يؤكد عمار بن عيشى (٢٠١٢) الإداء الوظيفي يمثل التدريب فى أولويات المنظمات الحديثة الحكومية فيها والخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التى تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التى تساهم فى رفع مستوى الإداء الوظيفي وهو يعنى قدرة المنظمة على الوصول الى أهدافها لأقل

التكاليف والجهد معا. وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة إهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على سواء، وأقر المسؤولون منها أهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين وبالتالي تأثير الإيجابي على أداء المنظمة، ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج الى الدرجة أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المنظمة. (٧٨ : ٧٦).

ويوضح فريد النجار (٢٠٠٧) بأن أثر التدريب والتطوير على الإداء الوظيفي وبالتحديد يؤثر التدريب على كيفية أداء العمل كانت الوظيفة تتم فرديا أو جماعيا. ومن تلك المهارات التي تتأثر بالتدريب، تحسين الإداء والنتائج، و زيادة الإنتاجية، وتخفيض الفاقد والضياع، وزيادة القيمة المضافة، وحل المشكلات، والإبتكار والإبداع، وزيادة المهارات السلوكية (شحن المهارات)، زيادة المعرفة، و زيادة التماسك لروح الفريق، و تفجير الطاقات، و إكتشاف القدرات والإهتمامات، و تقوية المهارات وإتاحة الفرص التقدم. (٨١ : ٣٢٦).

وفي هذا الصدد يؤكد خاد الهيئتي (٢٠٠٣) خطط تطوير الإداء تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الإداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها تنعكس وبشكل إيجابي على تقويم الإداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. (٣٩ : ٢٠٥، ٢٠٦).

يرى الباحث بأن إشتراك أو إلتحاق الإختصاصيين بالتدريب الإداري بالبرامج التدريب المختلفة يؤدي على تحسين مستوى الإداء والعمل والإلتزام بالمواعيد العمل وزيادة معرفة ومعلومات حول العمل وبناء التعامل والتواصل بين مختلف الإدارات والرؤساء والمرؤسين و الرضا الوظيفي وزيادة قدرة على الإبتكار والإبداع وإتخاذ القرارات الملائمة والفعالة والصائبة وحل الأمتل للمشكلات.

## المحور الثامن (مميزات الإلتحاق بالبرامج التدريب الإدارى)

جدول رقم (٣١)  
آراء عينة الدراسة فى المحور الثامن الخاص بمميزات الإلتحاق بالبرامج التدريب الإدارى

ترتيب	ك	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابى	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						العبارات	م					
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم								
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
...				هل تحقق برامج التدريب الإدارى المزايا التالية ؟ مميزات الإلتحاق ببرامج التدريب الإدارى :سسس																								
١	١٢٤.٣	٩١.٠٠	٢.٧٣	١.٢	١	٢٤.١	٢٠	٧٤.٧	٦٢	.....	...	٤٣.٢	١٩	٥٦.٨	٢٥	.....	.....	٣.٨	١	٩٦.٢	٢٥	زيادة وتطوير المهارات والمعارف والسلوكيات الإدارية	٢٣٦					
٧	٠.٣٩	٦٦.٣٣	١.٩٩	٣٣.٧	٢٨	٣٣.٧	٢٨	٣٢.٥	٢٧	.....	...	٥٠.٠	٢٢	٥٠.٠	٢٢	٩٢.٣	٢٤	٣.٨	١	٣.٨	١	تولى مناصب قيادية مناسبة	٢٣٧					
٦	٢.٠٣	٦٧.٦٦	٢.٠٣	٣١.٣	٢٦	٣٠.١	٢٥	٣٨.٦	٣٢	٦.٨	٣	٣٨.٦	١٧	٥٤.٥	٢٤	٩٢.٣	٢٤	٣.٨	١	٣.٨	١	الترقية الى وظائف ادارية أعلى	٢٣٨					
٨	١٠.٨٦	٦١.٣٣	١.٨٣	٣١.٣	٢٦	٤١.٠	٣٤	٢٧.٧	٢٣	٢٠.٥	٩	٥٩.١	٢٦	٢٠.٥	٩	٨٨.٥	٢٣	١١.٥	٣	.....	...	الحصول على مكافئة مالية اضافية	٢٣٩					
٤	٧٤.٣٩	٧٨.٦٦	٢.٣٦	٢.٤	٢	٥٥.٤	٤٦	٤٢.٢	٣٥	٣.٨	١	٤٣.٢	١٩	٥٤.٥	٢٤	٣.٨	١	٩٦.٢	٢٥	.....	....	الإلتزام باللوائح والقوانين الوظيفية	٣٤٠					
٥	٧١.٠٩	٧٥.٠٠	٢.٢٥	٤.٨	٤	٥٩.٠	٤٩	٣٦.١	٣٠	١١.٤	٥	٥٢.٣	٢٣	٣٦.٤	١٦	٣.٨	١	٨٨.٥	٢٣	٧.٧	٢	تطوير أساليب العمل والتعهد عن العمل الروتينى	٢٤١					
٣	٨٨.٧٤	٨٦.٦٦	٢.٦٠	٧.٢	٦	٢٢.٩	١٩	٦٩.٩	٥٨	١١.٤	٥	٤٠.٩	١٨	٤٧.٧	٢١	٣.٨	١	.....	...	٩٦.٢	٢٥	حصول على شهادة تدريبية توضع فى ملف الخدمة	٢٤٢					
٢	٨٨.٥١	٨٧.٣٣	٢.٦٢	١.٢	١	٣٣.٧	٢٨	٦٥.١	٥٤	٦.٨	٣	٤٥.٥	٢٠	٤٧.٧	٢١	.....	....	٧.٧	٢	٩٢.٣	٢٤	الموقف على التطورات الحديثة فى مجال العمل الإدارى	٢٤٣					

## المحور الثامن مميزات الإلتحاق ببرامج التدريب الإداري :

يتضح البيانات من الجدول رقم (٣١) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصيي التربية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة في إستجابة العبارات المحور (الثامن البعد مميزات الإلتحاق بالبرامج التدريب الإداري) على نسبة مئوية ما بين (٩١.٠٠%) و (٦١.٣٣%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢٤٤) بنسبة (٩٦.٢%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٤٥، ٢٤٦) بنسبة (٣.٨%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٤٨) بنسبة (٩٦.٢%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٤٤، ٢٤٥، ٢٤٦) بنسبة (٣.٨%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٤٥، ٢٤٦) بنسبة (٩٢.٣%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥٠) بنسبة (٣.٨%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢٤٤) بنسبة (٥٦.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٤٧) بنسبة (٢٠.٥%)، وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٤٩) بنسبة (٥٢.٣%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٤٦) بنسبة (٣٨.٦%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٤٧) بنسبة (٢٠.٥%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٤٨) بنسبة (٣.٨%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢٤٤) بنسبة (٧٤.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٤٧) بنسبة (٢٧.٧%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٤٩) بنسبة (٥٩.٠%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٥٠) بنسبة (٢٢.٩%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٤٥) بنسبة (٣٣.٧%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٥١) بنسبة (١.٢%).

كما يتضح من جدول رقم (٣١) الخاص بإستجابات الإختصاصيي التربية الرياضية أن قيمة كآ كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الثامن البعد مميزات الإلتحاق بالبرامج التدريب الإداري) حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢٤٤) بلغت (١٢٤.٣) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢٤٧) بلغت (١٠.٨).

وفى هذا الصدد يذكر أحمد ماهر (٢٠٠٧) أن حاجة الفرد إلى التدريب تعود لعدة أسباب منها الترقية، والنقل، وتقييم الإداء، وبرامج تخطيط المسار الوظيفي، والحوادث، والرقابة على الجودة، والأخطاء المحتملة، الشكاوى، وقيام الموظف بمهام خاصة فوق مستوى قدراته، والتأوب الوظيفي وكل أو بعض الأسباب يبين حاجة الفرد إلى التدريب (٨ : ٤٦٥ - ٤٦٧).

كما يذكر عبدالله حسين جوهر (٢٠١١) التدريب يعمل على إكساب الموظفين والعاملين مهارات المعرفة والتعلم الخبرة لمزاولة العمل بكفاءة أفضل والتعرف على الوسائل والطرق والإساليب الحديثة المتطورة من الإلت ومعدات وأجهزة كمبيوتر وتكنولوجيا ترغع من وتيرة أداء الأعمال وسرعة إتمامها وإتقانها وإنجازها بالسرعة والكفاءة المطلوبة والعالية. (٦٦ : ١٠٩).

ويرى الباحث بأن المزايا الإلتحاق ببرامج التدريب الإداري وتنمية المهارات الإدارية والطموحات الشخصية المهنية من الوقوف على التطورات الحديثة فى المجال العمل الإداري والإلتزام بالوائح والقوانين وتطوير أساليب العمل أو مكاسب من الترقية وحصول على مكافئة وحصول على شهادة تدريبية وتولى مناصب قيادية مناسبة.

المحور الثامن البعد (مدى إهتمام جامعات بالتدريب الإداري)

جدول رقم (٣٢)  
آراء عينة الدراسة في المحور الثامن الخاص مدى إهتمام جامعات بالتدريب الإداري

ترتيب	كأ	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الإستجابات للإدارات التنفيذية (٨٣)						الإستجابات للإدارات الوسطى (٤٤)						الإستجابات للإدارات العليا (٢٦)						العبارة	
				لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم		لا		الى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٢٠٠٢	٣٨,٠٠	١,١٤	٨٨,٠	٧٣	١٠,٨	٩	١,٢	١	٨٨,٦	٣٩	٩,١	٤	٢,٣	١	٨٠,٨	٢١	١٩,٢	٥	.....	....	ما مدى إهتمام إدارة النشاط الرياضي بجامعات إقليم كردستان – العراق ببرامج التدريب الإداري ؟	٢٤٤
السبب في عدم الإهتمام ببرامج التدريب الإداري يرجع الى :																							...
١	٨٧,٢١	٨٦,٦٦	٢,٦٠	٩,٦	٨	٢٠,٥	١٧	٣٧,٩	٥٨	٤,٥	٢	٤٣,٢	١٩	٥٢,٣	٢٣	٣,٨	١	١١,٥	٣	٨٤,٦	٢٢	عدم وجود ميزانية محددة لبرامج التدريب.	٢٤٥
٥	٥٩,٥٦	٧٧,٣٣	٢,٣٢	٤,٨	٤	٤٨,٢	٤٠	٤٧,٠	٣٩	٦,٨	٣	٦٣,٦	٢٨	٢٩,٥	١٣	٧,٧	٢	٦٩,٢	١٨	٢٣,١	٦	عدم الإيمان بأهمية التدريب والتنمية الإدارية.	٢٤٦
٤	٥٣,٧٦	٧٧,٦٦	٢,٣٣	٦,٠	٥	٤٩,٤	٤١	٤٤,٦	٣٧	٦,٨	٣	٥٠,٠	٢٢	٤٣,٢	١٩	٧,٧	٢	٧٣,١	١٩	١٩,٢	٥	عدم إهتمام المسؤولين بأهمية برامج التدريب والتدريب الإداري.	٢٤٧
٢	٨٣,٥٦	٨٦,٣٣	٢,٥٩	٤,٨	٤	٢٦,٥	٢٢	٦٨,٧	٥٧	٩,١	٤	٣٦,٨	١٧	٥٢,٣	٢٣	٧,٧	٢	١١,٥	٣	٨٠,٨	٢١	عدم وجود متخصصين لوضع برامج تدريب والتدريب الإداري.	٢٤٨
٣	٦٨,٩٨	٨٣,٠٠	٢,٤٩	٦١,٤	٥١	٢٧,٧	٢٣	١٠,٨	٩	٥٦,٨	٢٥	٣٤,١	١٥	٩,١	٤	٧٦,٩	٢٠	٢٣,١	٦	.....	....	عدم رغبة إختصاصيي التربية الرياضية بإدارة النشاط الرياضي في تجديد معلومات والإلتحاق بمثل هذه البرامج	٢٤٩

## المحور الثامن البعد مدى إهتمام جامعات بالتدريب الإدارى :

يتضح البيانات من الجدول رقم (٣٢) أن آراء عينة الدراسة من الإختصاصى التربية الرياضية المستويات لإدارية الثلاثة المشاركة فى إستجابة العبارات المحور (الثامن البعد مدى إهتمام جامعات بالتدريب الإدارى) على نسبة مئوية ما بين (٨٦.٣٣%) و (٣٨.٠٠%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات العليا الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢٥٤) بنسبة (٨٤.٦%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٥٦) بنسبة (١٩.٢%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٥٦) بنسبة (٧٣.١%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٥٤، ٢٥٦) بنسبة (١١.٥%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (ر) بنسبة (٨٠.٨) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٥٤) بنسبة (٣.٨%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات الوسطى الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢٤٥، ٢٥٧) بنسبة (٥٢.٣%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٥٣) بنسبة (٢.٣%)، وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة، الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٥٥) بنسبة (٦٣.٦%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٥٣) بنسبة (٩.١%).

وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٥٣) بنسبة (٨٨.٦%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٥٤) بنسبة (٤.٥%).

وكانت اعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الإدارات التنفيذية الذين أختاروا الإستجابة(نعم) فى العبارة رقم (٢٥٤) بنسبة (٦٩.٨%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم(٢٥٣) بنسبة (١.٢%).

كانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا إستجابة (الى حد ما) فى العبارة رقم (٢٥٦) بنسبة (٤٩.٤%) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٥٣) بنسبة (١٠.٨%). وكانت أعلى نسبة مئوية من آراء عينة الدراسة الذين أختاروا الإستجابة (لا) فى العبارة رقم (٢٥٣) بنسبة (٨٨.٠%) وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٥٥، ٢٥٧) بنسبة (٤.٨%).

كما يتضح من جدول رقم (٣٢) الخاص بإستجابات الإختصاصى التربية الرياضية أن قيمة كاس<sup>٢</sup> كانت دالة عند مستوى (٠.٠٥) لجميع العبارات المحور (الثامن البعد مدى إهتمام جامعات بالتدريب الإدارى) حيث كانت أعلى فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢٥٣) بلغت (٢٠٠.٢) أما أقل فرق معنوى عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٢٥٦) بلغت (٥٣.٧٦).

وفى هذا الصدد يذكر محمد محمد إبراهيم (٢٠١٠) من أسباب قصور النشاط التدرىي أيضا الإجهزة المسؤولة عن التدريب فى الوحدات المختلفة فقد تبين من خلال الدراسات الميدانية والمؤتمرات التى عقدت فى هذا الصدد أن كثيرا من الوحدات الإدارية لا يوجد بها أجهزة خاصة بالتدريب غير أن معظم العاملين منهم من حملة المؤهلات المتوسطة والجميع ليس لهم خبرة بأعمالالتدريب كما ينقصهم الخبرة الإدارية التى تمكنهم من إقناع المسئولين بوحدهم بأهمية التدريب فى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. (١٠٠: ٦٤٨).

وكما يوضح أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٦) رغم أهمية البالغة للتدريب فى تحسين وتعزيز الإداء الفردي والجماعى وتحقيق وتنمية فاعلية المنظمة وقدراتها التنافسية، فإن مشكلات ونواحي شتى للقصور إهتمام عدد غير قليل من المديرين فى المستوى الإدارة العليا والوسطى بالتدريب وإعتباره كماليات إدارية بضالة المحصصات المالية التى ترصد للتدريب، إتجاه بعض المديرين لإستخدام الإيفاد للتدريب كمكافاة لمن يودون مجاملته اوللتخلص من موظف مشاغب أو للتخلص من فائض فى موازنة التدريب، إعداد خطة التدريب بشكل غير سليم أو ولينة إجتهد شخصى ممن يدير التدريب، عدم تكريس جهد كاف لتحديد الإحتياجات التدريبية لذلك فإن تخطيط التدريب لا يكتمل إلا بتحديد موضوعى واضح ودقيق لمعايير ترشيح المتدربين. (٥ : ٢٤٢ - ٢٤٣).

وكما يشير محمصالح الحناوى و محمد فريد أصرح (٢٠٠٣) على ضرورة إشراك المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة فى عملية التخطيط حيث أن كل مستوى من هذه المستويات التالية له أهمية وتأثير على نجاح المنظمة وخططها ككل حيث لا ينجح مستوى فى تحقيق الكفاءة بدون معاونة المستويات الأخرى. (ص : ٧٨).

يرى الباحث بأن إستجابة عينة الدراسة للمستويات الثلاثة ظهر بأن الإدارات لهم قصور فى تنمية الموارد وعدم إهتمامهم بالتدريب الإدارى لإختصاصى التربية الرياضية بجامعات وذلك لعدم وجود ميزانية خاصة للتدريب الإدارى ولديهم قناعة غير كافية بأهمية التدريب الإدارى وعدم وجود متخصصين لوضع برامج التدريبى نظرا لوجود رغبة بإدارة النشاط الرياضى فى تجديد معلوماته من خلال مشاركته ببرامج التدريب الإدارى.

حيث أن إدارة النشاط الرياضى فى جامعات إقليم كردستان يجب أن يكون لديه إستقلالية تامة من كل النواحي وتوضيح مفاهيم واهدافها مع تطوير المستمر والتغير حسب إحتياجاتهم لدى كافة المعنيين من الكوادر الإدارية والتدريبية والعاملين عليها والطلاب من أجل نهوض وتفعيل هذا الشريحة الفعالة والمهمة للمجتمع المدنى وتربيتهم بدنيا وصحيا وعقليا لكنهم عمود المجتمع والدول ونهضتها.

إن النهوض بالنشاط الرياضى بالجامعات إقليم كردستان وتحقيق تقدم أفضل رهنا بكفاءة الإداريين على كافة المستويات الإدارية فيها وذلك لمواجهة وتحدى التغيرات التى تحتاج المجتمع الجامعى والمجتمع ككل لتحقيق طموحات الجامعات وخاصة الأنشطة الرياضية فى ضوء ما يشهده من تغيرات السريعة فى كافة مجالات الحياة تستدعى إهتمام على تطوير كفاءة الإداريين فى النشاط الرياضى وإرتقاء عملهم الى أعلى مايمكن من مستويات وذلك عن طريق تدريبهم إداريا من ضمن برامج مخصص حسب إحتياجهم التدريبية وظمن إطار عمل مبرمج سلفا.

يرى الباحث بأن التدريب عملية مستمرة ونشاط مستمر وهو وسيلة لتحسين القدرات والمهارات والإدعاء وبتناول المعارف والمهارات والإتجاهات ويتم بطريقة منظمة ويهتم بالإدعاء والسلوك الحالى والمستقبلى. ويسم التدريب الإداريين الرياضيين مساهمة فى القضاء على قصور الإدعاء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على التنظيم العمل وتطويره وإحداث تعديلات مصاحبة فى المهارات وقدرات الأفراده إنعكاسة على إدارة النشاط الرياضى بالجامعة والإداريين فيه وهو يعود الفائدة عليهم.

وإن التدريب الإدارى لتنمية المورد البشرى بجامعات وكليات التربية الرياضية بإقليم كردستان يتطلب ضرورة قصوى للإهتمام بكل من إدارات النشاط الرياضى بكافة المستويات والجهاز الإدارى من خلال تهيئه الأساليب والطرق والبرامج تدريبى التى لا بد من ان توافره داخل الكلية بهدف رفع مستواهم وتنمية قدراتهم مهاراتهم وطاقتهم الإبداعية سعيا لأفضل الأداء.