

٠/٢ القراءات النظرية والدراسات المرتبطة .

١/٢ القراءات النظرية .

١/١/٢ التنمية الإدارية .

١/١/٢/٢ مقدمة .

يرى إبراهيم درويش (١٩٩٦م) أن "مفهوم التنمية الإدارية يعد من المفاهيم المستحدثة فى الإدارة العامة ؛ حيث نشأ مع تطور وظيفة الدولة فى مطلع القرن العشرين ، وتطور دور كل من الإدارة والتنظيم ، وتطور وظائف التنظيم الإدارى فى مختلف المجتمعات" (٢ : ١) ، كما يرى مصطفى أحمد مصطفى (١٩٩٢م) أن " الجهاز الإدارى للدولة ؛ قد تخطى دوره التقليدى إلى دور التنظيم الإنتاجى الخاص بترشيد استخدام وسائل الإنتاج ، والحد من التلف ، ورفع الكفاءة الإنتاجية التى أصبحت تحظى باهتمام الدول بعد الحرب العالمية الثانية ، نتيجة لوفرة الإنتاج ، بالإضافة إلى أنها أحد عوامل بناء المجتمعات وزيادة دخلها القومى بإعتبارها معياراً لقياس الناتج المستهدف والمرجو تحقيقه من قبل الجهاز الإدارى بوصفه جهازاً للتنمية " . (١٠٧ : ٧١)

ويشير وجيه عبد الرسول (١٩٩٣م) إلى " أن نشأة فكرة التنمية الإدارية نتيجة للعوامل والمتغيرات التى سادت نظريات الإدارة والتنظيم فى مطلع القرن العشرين ، والتى لا تستهدف تطوير أساليب العمل الإدارى ، وتبسيط إجراءاته ، وتغيير سلوك العاملين ، وإتجاهاتهم ، وأفكارهم فحسب ؛ بل أنها تستهدف ترشيد استخدام وسائل الإنتاج ، والحد من التلف ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية " . (١٢٢ : ٧٣)

كما يشير إبراهيم درويش (١٩٩٦م) إلى " أنه ليس هناك أدنى شك فى أن التنمية الإدارية ؛ تعتبر أحد العوامل الرئيسية للتنمية الاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية ؛ ويرجع السبب فى ذلك لضرورة وجود أجهزة إدارية فعالة ، وقوى عاملة مدربة ، ونظم مرنة تمكن الدولة من رسم خطط اقتصادية ، واجتماعية ، وثقافية سليمة ومن ثم وضعها موضع التنفيذ ؛ وفى هذا المجال فقد أكد الجميع على أن تحسين أوضاع الإدارة يعتبر الشرط اللازم لأى إنجاز يمكن تحقيقه على صعيد التنمية الوطنية" . (٢ : ٢٢)

كما يستطرد إبراهيم درويش (١٩٩٦م) أنه لا شك فى أن الدور الذى يلعبه الإدارى المؤهل فى دفع عجلة التنمية ، وإنجاحها ؛ على قدر كبير من الأهمية والخطورة ؛ إذ لا يمكن لأي دولة مهما تعاظمت إمكانياتها المادية ، وتأكدت إرادتها على تحقيق الإنماء الشامل لشعبها على الصعيد الإجتماعى ، والإقتصادى ، والثقافى ؛ أن تحقق الكثير فى المجال المذكور ؛ ما لم تتوافر لها الإدارة المؤهلة للإضطلاع بتلك المهمة الأساسية الخطيرة ؛ وبالتالي ما لم تؤمن للإدارى إحتياجاته من الإعداد ، والتدريب ، والتتقيف .

إن القدرة الإدارية قد أصبحت اليوم حجر الزاوية ، ومركز الفعالية فى كل مشروعات التنمية الإقتصادية ، والإجتماعية ، والثقافية ؛ والتي بدونها تصبح كل إجتهاادات المسئولية فى توفير الإمكانيات المادية ، والفنية ، وإستقطاب الوسائل التقنية ؛ جهداً ضائعاً ، وكماً زائلاً لا طائل منه . ولقد أصبح منطقياً القول بأن التقدم ، والنمو ، والتطوير الإقتصادى ، والإجتماعى ، والثقافى فى الدول الحديثة رهناً بقدرتها على تنمية نظمها الإدارية ، وتطوير ، وإثراء ، وتكثيف الجهد فى التنمية الإدارية بالقدر الذى يؤمن تحقيق الترابط ، والتمازج بين العناصر العضوية للمشروعات الإنمائية ؛ بما تشمل من تخطيط ، وبرمجة ، وتنظيم ، وتوظيف ، وتوجيه ، ومتابعة إيجابية ؛ لتحقيق الغايات التى من أجلها وضعت هذه المشروعات .

ولعل ما دفع الدول النامية بما فيها الأقطار العربية إلى التركيز على تطوير أجهزتها الإدارية بعد أن تحقق لها الدور الرئيسى الذى يمكن أن تلعبه الإدارة فى الخطط التنموية الشاملة من حيث التخطيط ، والتنفيذ ، والمتابعة ، وتوفير الأسس القوية من أجل نجاح تلك الخطط ؛ فلا عجب إذن أن أولت الدول النامية والعربية منها إهتماماً خاصاً ؛ فأنشأت أجهزة التنمية الإدارية لتقوم بدور طليعى فى إعداد الإداريين ، وتدريبهم ، وتسهم فى تكوين العنصر البشرى اللازم لأى عمل إنمائى يمكن تحقيقه .

(٢ : ٢٢)

٢/١/١/٢ مفاهيم التنمية الإدارية .

إن مصطلح التنمية الإدارية من خلال الأطر المرجعية يوضح أن لها مفهومان

هما :

المفهوم الأول : يرى أصحاب المفهوم الأول أن التنمية الإدارية مرتبطة بتنمية النظام السياسى ، والإقتصادى ، والإجتماعى بالدولة ؛ وذلك لتأثير ، وعلاقة هذا النظام بالكفاءة الإدارية لجهاز الدولة التنفيذى ؛ حيث يركز أصحاب الإتجاه (المفهوم الأول) على صعوبة تحقيق التنمية الإدارية بدون تنمية شاملة فى المجتمع ، والمؤسسات الأخرى بالدولة ؛ أى أنهم يربطون التنمية الإدارية بالنظام السياسى القائم بالدولة ويطالبون بضرورة التوازن فى القوة بين المؤسسات الإدارية ، والمؤسسات السياسية من جهة ، وضرورة الإهتمام بعامل التخصيص والتنسيق كأحد العوامل الأساسية بالعمل الإدارى من جهة أخرى .

المفهوم الثانى : يقصر أصحاب المفهوم الثانى للتنمية الإدارية على أنها زيادة كفاءة الإداريين من الجانب الفنى فقط . ولا يربط أصحاب هذا الإتجاه التنمية الإدارية بالتنمية السياسية أو الإقتصادية أو الإجتماعية فى الدولة . ويرى أصحاب هذا الإتجاه ضرورة التركيز على تنمية الإدارة فى الدول النامية دون اشتراط تنمية المؤسسات الأخرى بالدولة ؛ حيث يرجعون ذلك إلى أنهم يعتقدون بأنه مادام جهاز الدولة الإدارى متطوراً ، وقوياً ؛ فإنه يكون قادراً على تنمية القطاعات الأخرى بالدولة .

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك إتجاهاً متزايداً نحو النظر إلى التنمية بمعناها الشامل - سياسياً ، وإقتصادياً ، وإجتماعياً ، وثقافياً - وإعتبارها مزيجاً من هذا كله ؛ حيث تتفاعل جميعاً مع بعضها البعض فى ذلك الإطار . وترتيباً على ما سبق فإن التنمية الإدارية إن لم تكن لها الأولوية على غيرها من مفاهيم التنمية الأخرى فإنها لابد وأن تكون على الأقل متلازمة ، ومتوازية مع جهود التنمية فى المجالات الإقتصادية ، والإجتماعية الأخرى .

٣/١/١/٢ تقسيم التنمية الإدارية فى الدول .

١/٣/١/١/٢ تقسيم التنمية الإدارية فى الدول المتقدمة .

قسم صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠١ م) برامج التنمية الإدارية فى الدول المتقدمة إلى قسمين هما :

" **القسم الأول :** يضم برامج طويلة الأجل ؛ ويكون هدفها الإعداد الكامل لمجموعة من المهارات يمكن أن تشمل الوظائف الإدارية فى المستويات المختلفة ؛ ويكون من بينهم مدير المستقبل ؛ وهؤلاء يختارون ممن لديهم الطموح والإستعداد لتولى الوظائف

القيادية ؛ ويتميز هذا النوع من البرامج بأنه تفصيلي ، ويعالج موضوعات متعددة ، ويستغرق فترة من الزمن تتراوح ما بين سنة وسنتين من الدراسة المبنية على التفرغ يعود بعدها الأشخاص الذين تم تدريبهم إلى منشآتهم لتطبيق ما تعلموه بما يتلاءم مع ظروفها الخاصة .

القسم الثاني : أما القسم الثاني من البرامج الموجودة في الدول المتقدمة فهو قصير الأجل ويختار له المديرين ممن لديهم ثقافة إدارية وخبرة طويلة الأجل ، ويهدف هذا النوع من البرامج إلى تعريف هؤلاء بكل جديد في الميادين المختلفة للإدارة ؛ إذ تبين أن مشاغل هذه الفئة من العاملين في المنشآت كثيرة بحيث تمنعهم عادةً من متابعة كل تقدم أو جديد يحدث في مجالات الإدارة المختلفة ؛ أي أن الغرض الأساسي من هذه البرامج هو تحديد معلومات هؤلاء المديرين . كما أن الشرط الرئيسى لنجاح هذه البرامج هو أن يكون لدى المشترك ثقافة وخبرة إدارية سبق أن اكتسبها خلال دراسة الإدارة وممارستها أثناء عمله . "

(٥٤ : ٢٣٧ ، ٢٣٨)

٢/٢/١/١/٢ تقسيم التنمية الإدارية في الدول النامية .

لخص عاطف عبيد (١٩٦٦م) رأيه في أن تقسيم التنمية الإدارية في الدول النامية يرجع إلى أن الوضع يختلف عن التنمية في الدول المتقدمة من جانبين اثنين هما : **الجانب الأول :** أن هذه الدول تفتقر أساساً إلى المهارات الإدارية القادرة على توجيه وإدارة نشاط الأعمال . وعلى ذلك يتطلب أن تختار من الأشخاص الذين يتوقع أن يشغلوا وظائف إدارية في المستقبل ، ويدرس لهم كل ما يتعلق بكل فروع الإدارة ؛ إذ لا تتوافر لهذه الفئة الثقافة ، والخبرة الإدارية . حيث يحتاجون إلى تزويدهم بمعارف ، ومفاهيم ، ومهارات متعمقة .

الجانب الثاني : أن الوعي الإداري في الدول النامية لم يكتمل بعد ؛ إذ أن وظيفة المدير لم تفهم فهماً صحيحاً ؛ ويرجع ذلك إلى أن هذه الدول تركز أساساً على التقدم الفني ، والإداري جنباً إلى جنب ؛ ولضمان تحقيق التقدم الإقتصادي لابد أن يتوافر لكل منشأة كلا النوعين من الكفايات الفنية ، والإدارية ؛ وعلى ذلك يشترط لنجاح عملية التنمية الإدارية أن تهدف برامج التدريب إلى إيجاد المهارات الإدارية ، ولن

يتحقق هذا إلا إذا كانت البرامج شاملة وتستمر لفترة طويلة لا تقل عن سنة .

(٥٨ : ٥١٠)

٤/١/١/٢ أسباب زيادة الإهتمام بالتنمية الإدارية .

يشير صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠١ م) إلى أن " أهمية التنمية الإدارية لم تبرز بصفة جوهرية إلا بعد الحرب العالمية الثانية ؛ فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع ، والضخم فى الأعمال بعد الحرب خلقت حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء ؛ بالإضافة إلى ذلك زاد الإهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء المديرين ؛ أى بعمليات الإحلال الإدارى ؛ ولم تكن المشكلة سهلة فى هذا المجال ؛ إذا كانت هناك ندرة نسبية فى المديرين الأكفاء الذين يمكن الإختيار من بينهم لشغل الوظائف القيادية . ومما زاد من تعقيد المشكلة ؛ كبر حجم المشروعات ، وتعقدها ؛ الأمر الذى إنعكس أثره على شيوع ظاهرة التخصص . ولقد كان التخصص الزائد مشكلة فى حد ذاته إذ هو يعوق رجال الإدارة من أن تتوافر لديهم وجهة النظر الشاملة بمجريات الأمور ، وتجعل من الصعب على هؤلاء المديرين أن يعالجوا أياً من المشكلات سوى ما تعلق منها بجوانب تخصصهم ؛ وبديهي فإن هذه الظاهرة تعوق تقدم المشروع ونموه ، ومواجهة هذه المشكلة ؛ إنما يتم بتوفير برامج التنمية الإدارية لرجال الإدارة الحاليين المتوقع أن يكونوا مديرين فى المستقبل " . (٥٤ : ٢٤)

وفى هذا الصدد يلخص الباحث رأى فؤاد أبو إسماعيل (١٩٧٨ م) إلى أن

أسباب زيادة الإهتمام بالتنمية الإدارية هى :

١- طبيعة الإعداد العلمى السابق لشاغل معظم وظائف الإدارة تستلزم الإهتمام ببرامج التنمية الإدارية ؛ وهذا يعنى ؛ أن التركيز على شغل وظائف الإدارة العليا فى قطاع الصناعة مثلاً - على خريجي كليات الهندسة أو العلوم - يستلزم إعداد هؤلاء الأفراد بأساسيات الإدارة ، والتنظيم ، والأدوات الحديثة فى الإدارة ؛ وهذا لا يمكن أن يتأتى إلا عن طريق برامج مخططة للتنمية الإدارية .

٢- طبيعة الوظيفة الإدارية ، وتأثرها بالعوامل البيئية ، والظروف العائلية للمدير ، وإتجاهاته بالتغيرات المختلفة فى هذه المجالات ، وتوضيح العلاقة فيما بينها ، وبين الكفاءة فى أداء الوظيفة الإدارية ؛ وهذا يمكن أن يتم عن طريق برامج منظمة فى هذا المجال تكفل تنمية قدرات الشخص .

٣- زيادة الدور الذى يقوم به شاغلوا الوظائف المساعدة مثل شئون العاملين وزيادة الإعداد المهني بالنسبة لشاغلي هذه الوظائف يلقي عبئاً على الوظائف الإدارية العليا المشرفة على هذه الوظائف سواء فيما يتعلق بعملية التخطيط لهذه الأعمال أو فيما يتعلق بعملية الرقابة أو غيرها ؛ وهو ما يستلزم إعداد شاغلي الوظائف الإدارية العليا للقيام بهذا الدور . وذلك عن طريق برامج تنمية إدارية تهدف إلى خلق لغة مشتركة فيما بين الطرفين .

٤- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية ؛ فهناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء وخاصة بعد نمو العمليات الإدارية ؛ والمشكلة الرئيسية هنا هى أن عملية إعداد المدير لكى يقوم بوظيفته على أكمل وجه تحتاج لوقت طويل ، وهو ما يعنى ضرورة الإعداد المبكر للنقص فى هذه الوظائف .

كذلك فإن تحقيق المنشأة لأهدافها لا يرتبط بعملية الحصول على عدد محدود من المديرين الأكفاء بالنسبة لبعض الإدارات ، وإهمال هذه العملية بالنسبة لغيرها من الوظائف ؛ بل يستلزم الأمر كذلك ضرورة الإهتمام بكفاءة المديرين على مستوى جميع الوظائف بالمنشأة ؛ وهذا لن يتأتى إلا عن طريق الاختيار ، والتنمية السليمة لجميع شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة .

٥- تقادم المعرفة ؛ فأنواع المعرفة التى كانت ملائمة لشغل الوظيفة الإدارية منذ خمسة أو عشر سنوات ؛ لا بد وأن تختلف عن تلك الخاصة بالوقت الحالي للدرجة التى دعت البعض إلى أن يشبه المدير بالآلة ؛ وذلك فيما يتعلق بموضوع التقادم الإدارى الذى أصبح ظاهرة واضحة فى العصر الحالى ، حيث يستحدث العديد من النظم والأدوات المستحدثة فى مجال العمل الإدارى . ولا يمكن للمديرين فى مثل هذه الحالة إلا أن يسايروا هذه التطورات وذلك عن طريق برامج التنمية .

(٨٥ : ٦٧ ، ٦٨)

ويستطرد فؤاد أبو إسماعيل (١٩٧٨م) أن إستعراض المفاهيم السابقة يوضح أن التنمية الإدارية لابد وأن تتم عبر مداخلها الحتمية وهى : المدخل التشريعى ، والمدخل التنظيمى ، والمدخل البشرى ، والمدخل التكنولوجى ، والمدخل البيئى .

المدخل التشريعي : ويقصد به إصلاح وتطوير التشريعات بما تمثله من قوانين ، ولوائح ، ونظم ، وقرارات تحكم الإدارة العامة فى الدولة .

المحور التنظيمى : بما يعنيه من هيكلة ، وتوزيع محكم للأدوار ، والمهام ، والإختصاصات بين مختلف وحدات الإدارة العامة ؛ حيث يساهم التدريب فى العمل على إخراج هذا المحور بصورته الفعالة .

المحور البشرى : تأمين إحتياجات الوحدات الإدارية من الكوادر الكافية المؤهلة ، والمدرّبة لأداء الوظيفة العامة بأفضل مستويات الكفاءة ، والتطوير المستمر لقدرات الكادر البشرى ؛ بما ينسجم مع متطلبات أداء الوظيفة العامة فى مختلف مستوياتها ؛ وهنا يتضح دور التدريب فى هذا المحور .

المحور التكنولوجى : تأمين وسائل العمل اللازمة ، والكافية لأداء مهام ، وواجبات الوظيفة بأعلى مستويات الكفاءة ، والعمل على تطويرها ؛ وفقاً لمقتضيات الحاجة والتطوير التكنولوجى .

المدخل البيئى أو الأيكولوجى : يحتل هذا المدخل أهمية بالغة بين مداخل التنمية الإدارية بإعتباره المدخل المعنى بالتطوير الإيجابى للإتجاهات المجتمعية فى البيئتين الداخلية والخارجية للإدارة العامة من خلال التوجه بالإهتمام للتأثير فى القيم ، والأعراف ، والعقائد التى تشكل منها إتجاهات المجتمع أو تتحكم فى علاقاته ، ونواذعه ، وسلوكياته ؛ بحيث يودى هذا الإهتمام إلى تعزيز ، وتطوير القيم ، والأعراف ، والعقائد الإيجابية ، وتصحيح المفاهيم الخاطئة ، والتخفيف من تأثيراتها السلبية على الإدارة العامة بصورة تدريجية حتى يتم التخلص منها نهائياً بإعتماد برامج تنقيف ، وتوعية موجهة لهذه الغاية بمختلف وسائل الإتصال ، وبالأساليب الكفيلة بأحداث التعديل والتغيير المنشود ؛ حيث يلاحظ الأثر القوى للتدريب فى تشكيل الثقافة ، والإتجاهات الفعالة للإنسان .

ولما كانت كل جوانب التنمية تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض ؛ فإنه من الصعب تصور تنمية فى جانب دون أن تصاحبها تنمية فى الجوانب الأخرى ؛ ولذا فإن التخلف الإقتصادى يقف جنباً إلى جنب مع التخلف الإدارى ، والتخلف فى هذين الجانبين يرتبط بالتخلف فى الجوانب الأخرى من سياسية ، وإجتماعية ، وثقافية ؛ وعليه فإن الدول النامية لا يمكن أن تنتظر حتى يتحقق التقدم الإدارى ثم تبدأ بعد ذلك

فى وضع برامجها للتقدم الاقتصادى ؛ كما أنها لا ترغب أن تنتظر أمداً زمنياً طويلاً حتى يتحقق التقدم الاقتصادى ، والإجتماعى ؛ ولذلك فإن أمام الدول النامية حلاً واحداً وهو محاولة تحقيق التقدم فى الجوانب المختلفة فى آن واحد .

(٨٥ : ٦٨ ، ٦٩)

٥/١/١/٢ تعريف التنمية الإدارية .

هناك العديد من المدارس ، والاتجاهات التى حاولت تعريف التنمية الإدارية بما يتلاءم مع مفهومها والأهداف المراد تحقيقها من خلال التنمية الإدارية ، والجدول (رقم ١) يتناول بعض آراء العلماء والكتاب والباحثين حول تعريف التنمية الإدارية .

جدول (١)

آراء بعض العلماء والكتاب والباحثين حول تعريف التنمية الإدارية

مرتبة من القديم إلى الحديث

م	الاسم والسنة	التعريف
١	دالتون موفورلاند Dalton Moforland (١٩٦٤ م) .	" هى ليست إعداد إداريين خارقين بل هى توسيع ، وزيادة المهارات ، والقدرات ، والمفاهيم اللازمة لأداء الأعمال الحديثة " . (١٣١ : ٤٨٣)
٢	ج . اكشرون G. Octiorne (١٩٦٧ م) .	" هى برامج تبث فى المتدربين الاتجاهات ، والمهارات ، والقدرات التى تجعلهم أكثر فاعلية فى وظائفهم " . (١٣٤)
٣	مصطفى طنطاوى (١٩٦٧ م) .	" هى الطريقة التى تساعد العاملين للوصول إلى طريقة التعامل المثلى فى عملهم الحاضر أو القادم بتنمية عادات ، وأفكار ، ومهارات صحيحة فيهم بواسطة تزويدهم بعمل أو معلومات أو مهارات فنية " . (١٠٨)
٤	جعفر العبد (١٩٦٩ م) .	" هى نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات فى الفرد والجماعة من ناحية ؛ والمعلومات ، والخبرات ، والمهارات ، ومعدلات الأداء ، وطرق العمل ، والسلوك ، والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجامعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية " . (٨٨ : ٣٤)

تابع جدول (رقم ١) آراء بعض العلماء والكتاب والباحثين حول

تعريف التنمية الإدارية مرتبة من القديم إلى الحديث

م	الاسم والسنة	التعريف
٥	دئم ، ايلفز Dnum & Elvis (١٩٧٢م) .	" هي الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد للقيام بوظيفة معينة أو دور ما في المنظمة التي يعمل بها " . (١٨١:١٣٥)
٦	حسين الدورى (١٩٧٦م) .	" هي عملية التنمية المستمرة ، والمنظمة لمعارف ، ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم ، واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء ، والكفاءة الإنتاجية بما يعود على المنظمة ، والعاملين بها " . (٩٧ : ٣٨)
٧	زكى محمود هاشم (١٩٧٩ م) .	" هي عملية تغيير سلوك المديرين ، وتطوير أفكارهم ، وآرائهم ، وقدراتهم على التجديد ، والابتكار حتى يصبحوا قادرين على مقابلة مشكلات ، وتحديات الإدارة الحديثة ؛ وهي تعتبر عملية مستمرة لإمداد المديرين بالأسلحة اللازمة لمواجهة التحديات التي تقابلهم " . (٣٢٨ : ٤٧)
٨	التقرير العام لمؤتمر التنمية الإدارية بالرياض (١٩٧٩م) .	" هي كافة الجهود ، والنشاطات التي تبذل باستمرار لترشيد ، وتطوير العملية الإدارية ، والجهاز الإدارى بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية ، وخفض تكلفة الإنتاج ؛ سواء كانت سلعة أم خدمة ورفع مستواه، وهي عملية مستمرة ، متطورة ، متجددة، متكاملة ، تقوم على تنمية الموارد البشرية ، وترشيد التنظيمات ، واللوائح ، وتطوير الأساليب ، والوسائل على كافة المستويات المركزية ، والمحلية " . (٦ : ١٤)
٩	عامر الكبيسي (١٩٨٣م) .	" هي عملية تغيير مخطط تستخدم فيه أساليب التدريب ، والبحوث ، والاستشارات لتطوير المهارات التي يحتاجها الإداريون لتحسين أدائهم ، وللتأثير على البيئة التي يعملون فيها " . (٥ : ٥٩)

تابع جدول (رقم ١) آراء بعض العلماء والكتاب والباحثين حول

تعريف التنمية الإدارية مرتبة من القديم إلى الحديث

م	الإسم والسنة	التعريف
١٠	أحمد فؤاد شريف (١٩٨٦ م)	" هي عملية تغيير موجه ، ومنظم يهدف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية ، وزيادة مهاراتها ، وقدراتها على إستخدام هذه الطرق في حل المشاكل التي تواجهها ، ورفع مستوى أدائها ، وتطوير سلوكها ؛ بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية عن طريق توفير مجموعة معينة من الخدمات وهي : التدريب ، والبحوث ، والاستشارات ، وغيرها من الخدمات الفنية " . (٩ : ٤)
١١	أحمد رشيد (١٩٩١ م)	" هي البرامج التي تستهدف رفع كفاءة الموظف العام عن طريق تزويده بالمهارات ، والثقافة ، والمعلومات التي تزيد من درجة إلمامه بواجبات الوظيفة أو ترفع مستوى إحساسه بأهمية الوظيفة أو تنمي اهتماماته بالوظيفة أو عن طريق كل هذا مجتمعاً " . (٧ : ١٣٨)
١٢	منصور أحمد منصور (١٩٩١ م)	" هي كل جهد إداري يؤدي إلى إمداد العاملين بالتعليمات ، والإرشادات ، والتوجيهات ، والمعلومات بالشكل أو الأسلوب الذي يضمن إلمامهم بدقائق عمل معينة أو من شأنها أن تمدهم بمهارات فنية أو علمية أو عملية أو سلوكية تمهد المسيرة نحو تحقيق أهدافهم ، وأهداف المنظمة " . (١١٠ : ٤٠١)
١٣	على السلمى (١٩٩٢ م)	" هي النشاط المستمر الذي يتم وفق خطة طويلة الأجل تهدف إلى توفير المديرين الأكفاء بأعداد وتخصصات ومهارات تتناسب مع احتياجات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة " . (٧٦ : ٢٨)

تابع جدول (رقم ١) آراء بعض العلماء والكتاب والباحثين حول

تعريف التنمية الإدارية مرتبة من القديم إلى الحديث

م	الإسم والسنة	التعريف
١٤	على السلمي (١٩٩٢) نقلاً عن محمد سعيد	" هي عملية مدبرة ، ومجهودات مقصودة ، ومعتمدة تتطلب التخطيط ، والإعداد ، والمتابعة " . (٧٦ : ٢٨)
١٥	على عبد المجيد عبده (١٩٩٣ م) .	" هي عملية تهدف لإعداد أفراد وتتوافر فيهم ثقة الآخرين من خلال الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد للقيام بوظيفة معينة أو دور ما في المنظمة التي يعمل بها " . (٧٧ : ٥٣)
١٦	محمد جمال البرعى (١٩٩٣ م) .	" هي عملية تعديل إيجابى تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية بهدف إكساب المعارف ، والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان ، وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، والإتجاهات الصالحة للعمل من أجل رفع كفايته في الأداء وزيادة إنتاجه " . (٩٢ : ٣٦)
١٧	هادى صالح عديبى (١٩٩٣ م) .	" هي عملية تغيير موجه ، ومنتظم هادف إلى زيادة معرفة القيادات فى الوحدات الإدارية بطرق ، وأساليب الإدارة العلمية ، وزيادة مهاراتها ، وقدراتها على استخدام هذه الطرق فى حل ما يواجهها من مشاكل ، ورفع مستوى أدائها ، وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى إسهام فى نتائج التنمية " . (١٢٠ : ٢٠)
١٨	عبد الكريم درويش (١٩٩٤ م) .	" هي عملية تنمية مهارات الموظفين على كافة المستويات وبصورة منتظمة وذلك وفق إحتياجات العمل فى أجهزة الدولة ، وتحقيقاً للتطور فى تلك الأجهزة ، وكذلك على ضوء التطورات العلمية الحديثة فى علوم الإدارة ، وفنونها " . (٦٦ : ٣٧)

تابع جدول (رقم ١) آراء بعض العلماء والكتاب والباحثين حول

تعريف التنمية الإدارية مرتبة من القديم إلى الحديث

م	الإسم والسنة	التعريف
١٠	أحمد فؤاد شريف (١٩٨٦ م)	" هي عملية تغيير موجه ، ومنظم يهدف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية ، وزيادة مهاراتها ، وقدراتها على إستخدام هذه الطرق في حل المشاكل التي تواجهها ، ورفع مستوى أدائها ، وتطوير سلوكها ؛ بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية عن طريق توفير مجموعة معينة من الخدمات وهي : التدريب ، والبحوث ، والاستشارات ، وغيرها من الخدمات الفنية " . (٩ : ٤)
١١	أحمد رشيد (١٩٩١ م)	" هي البرامج التي تستهدف رفع كفاءة الموظف العام عن طريق تزويده بالمهارات ، والثقافة ، والمعلومات التي تزيد من درجة إلمامه بواجبات الوظيفة أو ترفع مستوى إحساسه بأهمية الوظيفة أو تنمي اهتماماته بالوظيفة أو عن طريق كل هذا مجتمعاً " . (٧ : ١٣٨)
١٢	منصور أحمد منصور (١٩٩١ م)	" هي كل جهد إداري يؤدي إلى إمداد العاملين بالتعليمات ، والإرشادات ، والتوجيهات ، والمعلومات بالشكل أو الأسلوب الذي يضمن إلمامهم بدقائق عمل معينة أو من شأنها أن تمدهم بمهارات فنية أو علمية أو عملية أو سلوكية تمهد المسيرة نحو تحقيق أهدافهم ، وأهداف المنظمة " . (١١٠ : ٤٠١)
١٣	على السلمى (١٩٩٢ م)	" هي النشاط المستمر الذى يتم وفق خطة طويلة الأجل تهدف إلى توفير المديرين الأكفاء بأعداد وتخصصات ومهارات تتناسب مع احتياجات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة " . (٢٨ : ٧٦)

تابع جدول (رقم ١) آراء بعض العلماء والكتاب والباحثين حول

تعريف التنمية الإدارية مرتبة من القديم إلى الحديث

م	الإسم والسنة	التعريف
١٤	على السلمى (١٩٩٢) نقلاً عن محمد سعيد	" هي عملية مدبرة ، ومجهودات مقصودة ، ومعتمدة تتطلب التخطيط ، والإعداد ، والمتابعة " . (٧٦ : ٢٨)
١٥	على عبد المجيد عبده (١٩٩٣ م) .	" هي عملية تهدف لإعداد أفراد وتتوافر فيهم ثقة الآخرين من خلال الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد للقيام بوظيفة معينة أو دور ما فى المنظمة التى يعمل بها " . (٧٧ : ٥٣)
١٦	محمد جمال البرعى (١٩٩٣ م) .	" هي عملية تعديل إيجابى تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية بهدف إكساب المعارف ، والخبرات التى يحتاج إليها الإنسان ، وتحصيل المعلومات التى تنقصه ، والإتجاهات الصالحة للعمل من أجل رفع كفايته فى الأداء وزيادة إنتاجه " . (٩٢ : ٣٦)
١٧	هادى صالح عديبى (١٩٩٣ م) .	" هي عملية تغيير موجه ، ومنتظم هادف إلى زيادة معرفة القيادات فى الوحدات الإدارية بطرق ، وأساليب الإدارة العلمية ، وزيادة مهاراتها ، وقدراتها على استخدام هذه الطرق فى حل ما يواجهها من مشاكل ، ورفع مستوى أدائها ، وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى إسهام فى نتائج التنمية " . (١٢٠ : ٢٠)
١٨	عبد الكريم درويش (١٩٩٤ م) .	" هي عملية تنمية مهارات الموظفين على كافة المستويات وبصورة منتظمة وذلك وفق إحتياجات العمل فى أجهزة الدولة ، وتحقيقاً للتطور فى تلك الأجهزة ، وكذلك على ضوء التطورات العلمية الحديثة فى علوم الإدارة ، وفنونها " . (٦٦ : ٣٧)

تابع جدول (رقم ١) آراء بعض العلماء والكتاب والباحثين حول

تعريف التنمية الإدارية مرتبة من القديم إلى الحديث

م	الإسم والسنة	التعريف
١٩	محمد حسن العزازى (١٩٩٧ م) .	" هى الجهود التى تبذلها الدول النامية فى معالجة المشكلات الإدارية التى تواجهها فى محاولاتها للإسراع فى تقدمها الزراعي ، والصناعي ، والتعليمي ، والإجتماعي ؛ وكذلك من خلال تطور التنظيمات ، والنظم الإدارية ، والممارسة البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم " . (٩٣ : ١٧)
٢٠	محمد العزازى (١٩٩٧ م) نقلًا عن أسامة عبد الرحمن .	" هى الجهود التى يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري فى الدولة سعيًا وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية ، وتبسيط نظم العمل التى تؤثر فى الجهاز الإداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاية عالية وبأقل التكاليف " . (٩٣ : ١٧)
٢١	قيس المؤمن وآخرون (١٩٩٧ م) .	" هى جميع الجهود والأنشطة التى توجه وتبذل باستمرار لترشيد ، وتطوير العملية الإدارية ، والجهاز الإداري بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية ، وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كانت أم خدمة لرفع مستواه " . (٨٧ : ٢١)
٢٢	صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠١ م) .	" هى نشاط مخطط ، ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري للمديرين بالمنشأة ، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية ، والتفكير الخلاق ، وإتخاذ القرارات الصحيحة ، وهى ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا فى المنشأة بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية " . (٥٤ : ٢٠٩)

تابع جدول (رقم ١) آراء بعض العلماء والكتاب والباحثين حول

تعريف التنمية الإدارية مرتبة من القديم إلى الحديث

م	الإسم والسنة	التعريف
٢٣	أحمد محمد عبد الله (د . ت) .	" هى الجهد المبذول بهدف زيادة فعالية الإدارة ؛ وذلك باكتشاف أساليب إدارية مستحدثة تحقق الأهداف المخططة فى أقل وقت ، وبأقل تكلفة ، ومسايرة للأسلوب ، والتقنية ، والفكر الحديث ويتأتى ذلك من خلال تنمية القرارات الإدارية للقيادات فى المستويات المختلفة " . (١٠ : ٢٧)

وبغض النظر عن أية تعددات أخرى ، أو أية تناينات بين هذه التعريفات أو غيرها ؛ يمكن القول أن معنى التنمية الإدارية يتركز حول الآتى :

التنمية الإدارية .

التنمية الإدارية هى عملية متكاملة ، مستمرة ، موجهة ، متطورة ، مستجدة ، ومقصودة .

كما أنها : طريقة منظمة ، ونشاط علمى مخطط
وهى أيضاً : كافة الجهود المبذولة التى تهدف إلى تنمية ، وتزويد المهارات ، والقدرات ، والمفاهيم ، والإتجاهات ، والأفكار ، والعادات ، والسلوكيات .
كما تهدف : إلى تحسين معدلات أداء العاملين وإحداث تغييرات فى الفرد والجماعة بغية الوصول إلى الطريقة المثلى فى العمل من خلال الأساليب الآتية :

* التدريب .

* البحوث .

* الإستشارات .

ومن خلال دراسة التعاريف الواردة بالجدول (رقم ١) للتنمية الإدارية ، أمكن للباحث إستخلاص تعريف إجرائى وصياغته بما يتلاءم مع طبيعة البحث كما يلى :

التنمية الإدارية .

" هي عملية مقصودة ، مستمرة ، ومتكاملة تهدف إلى تزويد الفرد بالقدرات ، والمفاهيم ، والمعارف ، والسلوكيات لتحسين الأداء الوظيفي من خلال عمليات التدريب ، والبحوث ، والإستشارات " . (تعريف إجرائي)

٦ / ١ / ١ / ٢ مرتكزات التنمية الإدارية .

يلخص الباحث رأى عبد الرحمن عبد الباقي عمر (١٩٩٦ م) فى أنه نظراً لأن التنمية الإدارية عملية تغيير شاملة لجميع مكونات الجهاز الإدارى ؛ فإنها تتعارض مع القيم ، والمفاهيم القديمة التى رسخت فى ذهن المجتمع الإدارى ؛ والتى يمكن أن تستخدم لمقاومة التغيير وفى هذه الحالة فلا مناص من أن تركز التنمية الإدارية على مفاهيم متطورة ومنطلقات فكرية متحررة لضمان نجاحها ؛ ومن أهم هذه المفاهيم ما يلى :

* الإنفتاح والعالمية .

الإنفتاح الفكرى على مختلف التجارب العالمية ، والدولية لإستيعاب التجارب ، والنماذج الإدارية المتطورة ، وتطويعها لخدمة الواقع الإجتماعى ، والإقتصادى ، والإدارى .

* الجودة الشاملة .

تجويد العمل الإدارى وتبسيط الإجراءات أصبح ضرورة استراتيجية لزيادة إشباعات الأفراد وتلبية إحتياجاتهم من جهة ومن جهة ثانية فإن الجودة الشاملة تهتم أيضاً بزيادة كفاءة العاملين وتحقيق رغباتهم وزيادة حوافزهم .

* ديمقراطية القرار .

توسيع نطاق الديمقراطية الإدارية وبخاصة فى إتخاذ القرارات وإختيار أنماط التغيير الإدارى .

* الموارد المادية والبشرية .

تنظيم جميع الطاقات الإدارية ، والمادية ، والبشرية ، وتركيز إستخدامها لتحقيق أهداف التنمية الإدارية .

*** الشمول .**

تأكيد الشمول ، والتكامل لأنشطة التنمية الإدارية ؛ لأن التركيز على أحدها يفقد التنمية الإدارية تكاملها ، وتوازنها .

*** إختيار القيادات .**

تأكيد الموضوعية فى إختيار القيادات الإدارية فى جميع المستويات وفقاً لمتطلبات الوظائف ، وظروف ، وطبيعة المنظمات بصرف النظر عن الإعتبارات السياسية ، والشخصية .

*** التغيير .**

التسليم بأن لكل عمل معوقات ولكل تغيير مقاومة ؛ ولما كانت التنمية الإدارية عملاً وتغييراً ؛ فلا بد أن يكون لها معوقات ومقاومة وأن التصدى لها منذ البداية وعدم التهاون أو المهادنة معها ضرورة لا بد منها .

*** مشاركة الرأى العام .**

توعية الرأى العام ، وتعبئته للمشاركة فى تنفيذ خطة التنمية الإدارية عن طريق كسب تأييده ، وعدم تصديقه للإشاعات المغرضة ضد التغيير أو عدم الترويج لها .

(٦٤ : ٨٣ ، ٨٤)

٧/١/١/٢ أهداف التنمية الإدارية .

حدد أحمد رشيد (١٩٩٥ م) أهداف التنمية الإدارية بقولة أن " أن التنمية الإدارية تتضمن مجموعة من الأهداف المتنوعة والمتكاملة التى تهدف إلى خلق جهاز إدارى قادر على تحويل المدخلات إلى مخرجات ، والتى تمثل قيمة ما أسهمت به التنمية الإدارية فى تحقيق أهداف التنمية القومية فى صورة سلع أو خدمات أو تغييرات فى سلوك الأفراد لإشباع رغبات إجتماعية أو إقتصادية أو ثقافية أو سياسية ؛ حيث حدد أهداف التنمية الإدارية فى المستويات التالية :

أولاً : المستوى العام Macro ويشمل :

١- الإهتمام بتطوير أهداف السياسة العامة ، وتطوير البناء التنظيمي للجهاز الإدارى القائم وفقاً لما تتطلبه وظائف الدولة الجديدة ، والمتطورة .

٢- ترشيد ، وتطوير النظم الإدارية ؛ بحيث تكون فى خدمة التنمية القومية .

٣- الإدراك الواعى لظروف البيئة المحيطة بالجهاز الإدارى ، وما تسودها من قيم ، وعادات ، وتقاليد ، وأخذها بنظرة الإعتبار فى تنفيذ خطة التنمية الإدارية .

٤- ترشيد ، وتطوير التشريعات ، واللوائح ، والسياسات الحاكمة للعمل الإدارى ، والمنظمة للأنشطة الإقتصادية ، والإجتماعية بما يكفل تحقيقها للأهداف القومية .

٥- توعية الرأى العام بأهمية دوره فى تحقيق التنمية الإدارية عن طريق تأييده للتغيير المستهدف فى خطة التنمية ، وعدم تصديق الإشاعات المغرضة ، والتصدي لها .

٦- ربط سياسة التعليم العام بجميع مراحلها بالخطط التنموية وبخاصة خطة التنمية الإدارية ، ومتطلبات مراحلها الزمنية بحيث تتوافر الكوادر الفنية المتخصصة كماً ، ونوعاً فى الوقت المطلوب .

٧- توجيه التعليم المتخصص إلى دراسة مشكلات البيئة التى تعرقل تنفيذ الخطط التنموية وبخاصة التنمية الإدارية ، حتى تساعد المعلومات التى يحصل عليها الطالب فى حل المشكلات التى يواجهها أثناء ممارسته الأعمال المناطة به بعد تخرجه .

ثانياً : المستوى الخاص أو مستوى المنظمة Micro ويشمل :

- ١- إحداث تغييرات جذرية فى أفكار ، واتجاهات المنظمة بشكل يؤدى إلى تحسين الأداء ، وإرضاء المواطنين ، وتحقيق الجودة الشاملة للأعمال .
- ٢- تغيير أفكار ، وإتجاهات العاملين ، وسلوكهم ، وبخاصة القيادات الإدارية التى تدرك قبل غيرها خطورة دورها فى تحقيق التنمية القومية الشاملة .
- ٣- إكساب الموظفين مفاهيم ، وأفكار جديدة فى العمل الإدارى وتنمية وتطوير ما لديهم من تلك المفاهيم ، والأفكار .
- ٤- توفير المستلزمات المادية ، والتكنولوجية للعمل الإدارى المتطور ، وتنمية ، وتطوير ما لديهم من تلك المفاهيم ، والأفكار .
- ٥- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية فى المجتمع الإدارى وبخاصة العلاقات بين الرؤساء ، والمرؤوسين من أجل خلق جو من الثقة ، والإحترام المتبادل الذى يدفع الجميع إلى العمل برغبة ، وإخلاص .
- ٦- وضع سياسة عامة ، وسليمة للأجور ، والمرتبات ، والحوافز تتناسب مع

المستوى الإقتصادي ، و الإجتماعي من جهة ، وكفاءة ، ومهارة العاملين من جهة أخرى ؛ بحيث تكون هذه السياسة مرنة ، وتتمشى مع ما يقوم به العاملون من جهد والإختصاصات المطلوبة لتحقيق عملية التنمية .

(٨ : ٦٦ - ٦٨)

٨ / ١ / ١ / ٢ مقومات التنمية الإدارية (*)

هناك إختلاف في الآراء بين الباحثين في تحديد مقومات التنمية الإدارية .

فقد حددها فخرى مكى (١٩٩٤ م) في المقومات الستة التالية :

- ١- التخطيط العلمى السليم للقوى العاملة .
- ٢- الاختيار السليم للعاملين بالجهاز الإدارى .
- ٣- التدريب العلمى ، والعملى للعاملين على أساليب ، وطرق الإدارة الحديثة .
- ٤- توفير الإشراف ، والتوجيه ، والحوافز المناسبة للعمل الإدارى .
- ٥- إتباع أساليب علمية لتقويم الأداء ، وتحديد مدى فاعلية الإنجازات التي يحققها الموظفون .
- ٦- توفير المناخ المناسب للعمل الإدارى ، وتهيئة إمكانات التنقيف المستمر للعاملين فى هذا المجال .

(٨٣ : ٥٥ ، ٥٦)

بينما حددها أحمد رشيد (١٩٩٥ م) في المقومات الأربعة التالية :

- ١- الاختيار العلمى السليم للأشخاص المؤهلين .
- ٢- التدريب المنظم ، والمران العلمى الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام ، وتطبيق المبادئ ، والمفاهيم الإدارية فى المواقف العملية .
- ٣- التنقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية ، وإحاطته بالنظريات ، والإتجاهات الحديثة المتطورة فى مجالات الإدارة المختلفة .
- ٤- الإشراف والتوجيه للمديرين وتقويم أدائهم على أسس علمية سليمة .

(٨ : ٤٩)

(*) مما هو جدير بالذكر أن معظم العلماء والكتاب المهتمون بالتنمية الإدارية قد إستخدما مفهوم " عناصر التنمية الإدارية " ؛ ونظراً لأن مصطلح العناصر شائع الإستخدام فى علوم الكيمياء وما شابه ؛ لذا فضل الباحث إستخدام مسمى " مقومات التنمية الإدارية " وتوحيدة خلال البحث .

كما حددها عامر الكبيسي (١٩٨٣ م) فى المقومات الثلاثة الأساسية التالية:

١- القوى العاملة : حيث تهدف التنمية الإدارية إلى توفير العدد المطلوب من الأفراد فى جميع التخصصات وعلى مختلف المستويات وفقاً للمؤهلات المطلوبة وفى الوقت المناسب ويتحقق ذلك عن طريق :

أ- إجراء تخطيط سليم للحاجة الفعلية لأى بلد من القوى العاملة وتوجيه أجهزة التعليم والتدريب لمقابلة هذه الاحتياجات عن طريق برامج مخططة .

ب- وضع نظام مرّن للتوظيف يجرى تلك القوى بالإنخراط فى العمل بالجهاز الحكومى والإستمرار فيه .

ج- إيجاد أجهزة فعالة للخدمة المدنية قادرة على إستخدام أفضل الطرق العلمية فى التوظيف ، والتعيين ، والتطوير .

د- إيجاد الحوافز المادية ، والمعنوية المرتبطة بمعايير محددة للإنتاج لتشجيع المبرزين فى أعمالهم وتوجيه المقصرين .

هـ- الإهتمام بالتدريب المستمر للقوى العاملة لزيادة المعلومات ، والمهارات .

٢- التركيب التنظيمى : حيث تهدف التنمية الإدارية إلى ما يلى :

أ- توجيه الأجهزة الإدارية التى تتولى مهمة واحدة فى جهاز واحد ضماناً للفاعلية ومنعاً للإزدواج .

ب- وضع تحديد واضح لأهداف كل جهاز ليتمكن على أساس تلك الأهداف من وضع خطة سليمة يمكن تحقيقها .

ج- التفريق بين الإدارات التنفيذية ، والإدارات المساعدة فى كل جهاز ، ومحاولة توحيد الأجهزة توفيراً للجهد ؛ ضماناً للفاعلية .

د- إيجاد التوازن التنظيمى بين الأجهزة المركزية ، وأجهزة الإدارة المحلية والمؤسسات العامة ؛ بحيث تتوافر لدى كل فرع المرونة ، والسلطة لتحقيق أهدافها.

٣- إجراءات وطرق العمل : حيث تهدف التنمية الإدارية للوصول إلى ما يلى :

أ- تبسيط الإجراءات .

ب- إدخال الميكنة الحديثة كلما كان ذلك إقتصادياً .

ج- مرونة اللوائح ، والنظم .

د- تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا ، والإبتعاد عن المركزية التى تشمل العمل .

هـ- إيجاد أدلة تنظيمية تحدد الهيكل التنظيمي للجهاز، وخطوط السلطة ، وإختصاصات كل إدارة فى الجهاز .

و- الإقلال من نطاق الإشراف ، ومنع الإزدواجية فى الإشراف . "

(٥٩ : ٥٥ ، ٥٦)

وحدد عبد البارى درة ، زهير الصباغ (١٩٨٦ م) مقومات التنمية الإدارية فى الأربع مقومات الآتية :

" ١- وضع الأطر التنظيمية التى تحقق التفاعل العضوي، والوظيفي بين الكيانات الجزئية الداخلية وتوجه جهودها لتحقيق الأهداف الكلية .

٢- إثراء وتنمية وتحديد مهارات القوى العاملة بالقدر الذى يمكنها من ممارسة الأساليب ، والنظم المتجددة فى العمل ، وحفزها على تنمية الميول ، والإتجاهات الإيجابية التى تحقق التعاون ، والتكامل المطلوب ، وتجعل المؤسسة كلاً موحداً منتمياً إلى حاضره متطلعاً للزيادة فيه بكل ما توافر له من إمكانيات .

٣- تبسيط أساليب العمل وإجراءاته وتكييفها إيجابياً مع الظروف ، والمتغيرات الوظيفية ، والبيئية بما يحقق المرونة اللازمة ، ويفتح مجالاً رحباً للإبداع ، والتجديد ويؤمن للمؤسسة حالة فعالية متصلة .

٤- إخصاب مناخ العمل بإبتداع سبل التأثير ، وتأمين نظم المشاركة الإيجابية بالقدر الكافى يمكن من تحقيق التمازج بين الأهداف الكلية للتنظيم ، وبين الأهداف الجزئية الممثلة لإحتياجات الجماعات العضوية والأفراد . "

(٦١ : ٣٩)

ويعتقد الباحث بأنه على الرغم من تعدد الآراء التى تطرح عند البحث فى تحديد مقومات التنمية الإدارية ؛ يرى الباحث أن هناك شبه إ اتفاق حول المقومات الأساسية التى تتطلبها عملية التنمية الإدارية بشكل عام . ومن بين أبرز تلك المقومات وجود أجهزة إدارية فعالة ، وقوى عاملة مدربة ، ونظم مرنة ، وإمكانيات مادية وفنية ، ومتغيرات بيئية ، وقيم سياسية ، وإجتماعية ، وثقافية ، تتفاعل جميعاً مع بعضها البعض ومع المكونات المحددة لسمات التنظيم وما يتصل بها من قدرة تنظيمية ، ونظم وأساليب للعمل، وبنيات أساسية فى البيئة وذلك لتحقيق أهداف الخطط التنموية بكفاية عالية وبأقل التكاليف وبأسرع وقت ممكن وبجهد أقل .

ومما سبق يتضح أن عملية التنمية الإدارية عملية شاملة لا تقدم على حاصل جميع المتغيرات الاقتصادية ، والاجتماعية فحسب ، بل نتيجة تفاعلات إقتصادية ، واجتماعية ، وسياسية ، وثقافية ، وإدارية متشابكة ، ومستمرة ، ويتوقف مدى أهمية كل عامل من هذه العوامل ومدى تأثيره ، وتأثيره في عمليات التنمية على الظروف التي تتم فيها عملية التنمية وعلى درجة التفاوت التي قطعها مسيرة التنمية .

٩/١/١/٢ أساليب التنمية الإدارية .

لقد حدد كل من فؤاد شريف (١٩٧٥م) ، وحسين الدورى (١٩٧٦م) ، وطارق حمادة (١٩٨٧م) ، ونبيل الحسينى ، مدحت راغب (١٩٩٢م) أن التنمية الإدارية تحتوى على ثلاثة أساليب هى " البحوث ، والاستشارات ، والتدريب " ، كما أكدوا على أن التدريب يعتبر أهم هذه الأساليب لأنه من الأنشطة الضرورية التي تلعب دوراً رئيسياً ومؤثراً في تنمية الموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتها، فالتدريب وسيلة علمية وعملية تهدف الى رفع كفاءة الفرد من خلال تنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقى المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى .

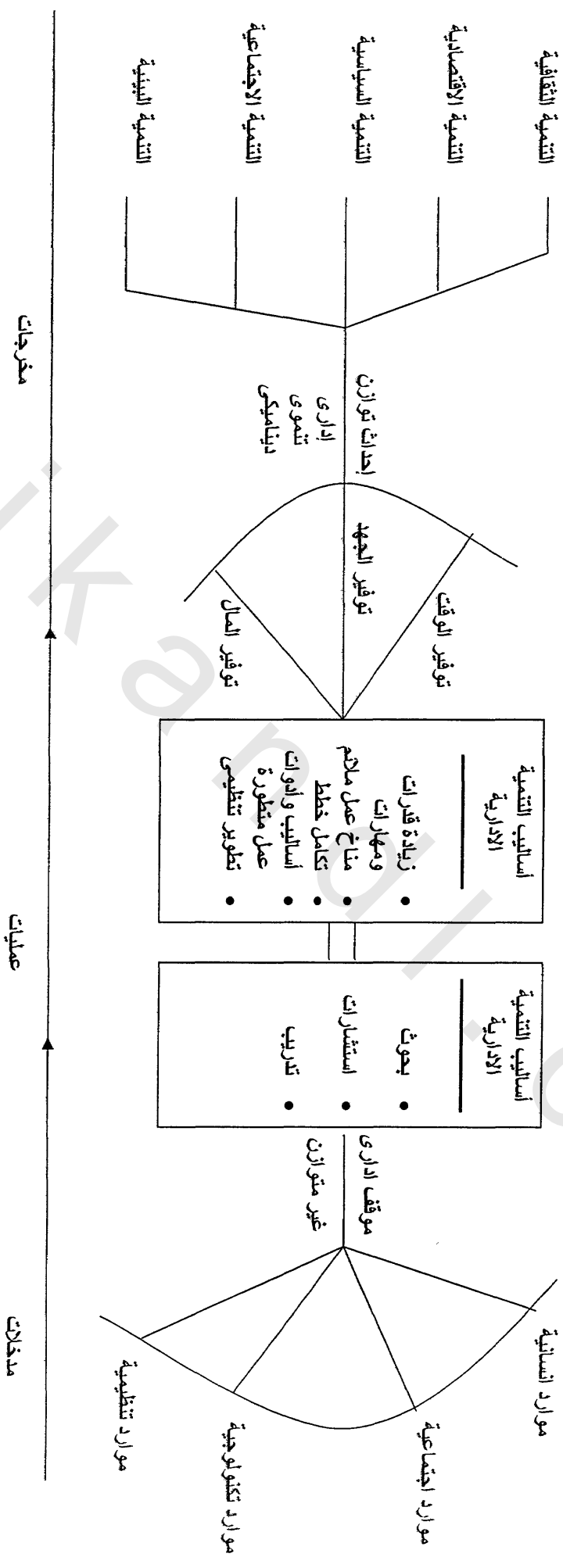
(١٣٢ : ٢٠) ، (٣٨ : ١١٣) ، (٥٧ : ٢٦) ، (١١٨ : ٣٥٤)

وقد وضع طارق حمادة (١٩٨٧م) أساليب التنمية الإدارية ودورها فى منظومة التنمية الإدارية فى الشكل (رقم ١) .

ووفق ما تم تحديده من آراء بأن أساليب التنمية الإدارية تحتوى على كل من البحوث ، والاستشارات ، والتدريب ؛ فيمكن للباحث عرض هذه الآراء طبقاً لما يلي :

١/٩/١/٢ البحوث .

يشير حسين الدورى (١٩٧٦م) إلى أن " أهمية البحث العلمى تزايدت فى العصر الحديث وأصبح البحث العلمى سمة من سمات هذا العصر، كما أصبحت البحوث فى مجال الإدارة تلعب دوراً هاماً فى تطور ورقى الأمم، وتساهم فى ضمان إستقرار منشأتها الحكومية والخاصة ؛ كما يرى أن البحوث فى مجال الإدارة تعد من الأساليب الرئيسية فى عملية التنمية الإدارية، وقد قسم البحوث الى بحوث علمية بحثة ، وبحوث تطبيقية ؛ كما أشار الى أنه يمكن تقسيمها الى بحوث داخلية تقوم بها إدارة



نقلا عن طارق حمادة (١٩٨٧م) (٧٠ : ٧٧)

شكل (١)

أساليب التنمية الإدارية ودورها في منظومة التنمية الإدارية

أو قسم البحوث فى المنشأة ، وبعوث خارجية تقوم بها فى أغلب الأحيان جهات علمية متخصصة وتطبقها على المنشأة ، وقد حدد دور البحوث كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية فيما يلى :

- ١- ما يتم من بحوث بحتة لا بد أن تمثل قطاعات تسعى المنشأة لتطبيقها فعليا.
- ٢- ما يتم من بحوث تطبيقية ؛ يجب أن يسعى لتطوير العمل الإدارة بالمنظمة.
- ٣- مجرد القيام بالأبحاث ؛ يعتبر تدريبا فى حد ذاته ، وتنمية لقدرات القائمين بالبحث ؛ لذا يجب التشجيع على إجراء البحوث الداخلية لتطوير مهارات العاملين.
- ٤- غالبا ما تأتى نتائج البحوث بالتوجيه على ضرورة إجراء برامج تدريبية للعاملين وما ما يجب الاعتناء به . "

(١١٣:٣٨)

٢/٩/١/١/٢ الإستشارات .

وكتب العادل عطية رحيم (١٩٧٥م) أن " الإستشارات الإدارية تعد من المداخل الحديثة للتنمية الإدارية ؛ وتمثل فيما تطلبه المنشأة من عون لحل مشكلة لديها من جهة خارجية ، وهى وإن كانت تأتى لحل مشكلة بذاتها ؛ إلا أنها تؤدى فى نفس الوقت إلى تنمية القدرات الإدارية لدى فريق العاملين بالمنشأة وذلك لما تشكله من إحتكاك بين فريق المستشارين ، ومالديهم من خبرة فى إدارة المنشآت ، وبين فريق المنشأة طالبة الخدمة الإستشارية بما لديهم من خبرة بحدود منشآتهم ، ومشاكلها اليومية ، والمستمرة ؛ مما يؤدى الى مزج خبرات الفريقين ، وتكوين خبرات جديدة لدى فريق المنشأة بما يمكنهم من إتخاذ القرارات الرشيدة خلال ممارستهم لعملهم فى إدارة المنشأة " .

وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الإستشارات الإدارية تؤدى دورها فى عملية التنمية الإدارية على النحو التالى:

- ١- أولى مراحل الإستشارة هى سعى العميل نفسه - قبل اللجوء الى خبير - إلى تحديد المشكلة التى يشعر بها ، وما توصل إليها الخبير مما يؤدى الى علاج القصور فى قدرات الأفراد على التشخيص.
- ٢- دائما يحتاج المستشار الى العديد من البيانات ؛ وهو فى هذا يفرق بين البيانات الضرورية ، وغير الضرورية والهامة وغير الهامة، ويحدد تكلفة الحصول

على هذه البيانات، وفي هذا تدريب لأفراد فريق العمل على إقتصاديات جمع وإستخدام البيانات.

٣- كما أن التعمق في الدراسة ، والتحليل والتي يمارسها المستشار خلال قيامه بتقديم خدمة الإستشارة ؛ يعد نوعاً من التدريب لفريق العمل من المنشأة.

٤- ثم بعد هذا فإن المستشار يسعى الى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة ، والمؤثرة في الموقف أو المشكلة ، وتحديد العوامل الإستراتيجية القادرة على التغير ، وهذا يؤدي إلى تنمية قدرة أفراد العميل في هذا المجال ؛ حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية في أغلب الحالات تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المؤشرات المختلفة والمتشابهة في المنشأة، والذي ينتج عن طبيعة المشاكل الإدارية في المنشآت الإقتصادية.

٥- يقوم المستشار بتحديد البدائل المتاحة للحل ، ويتصدى لتقييم هذه البدائل ، والإختيار للبدل الأفضل ؛ وهنا تكون الإستشارة عند مفترق الطرق حين يجد المستشار نفسه مطالباً بإتخاذ قرار معين ، وهو في هذا يأخذ جميع الظروف ، والعوامل المحيطة والإمكانات المتاحة وكذلك الضغوط القائمة في الحسبان مع الإلمام بالتجارب السابقة للمنشأة، و ملازمة فريق العمل لفريق المستشارين في هذه المرحلة تعد من أهم المراحل التي تؤدي الى تنمية القدرات الإدارية إنطلاقاً من أن الإدارة هي صانع القرارات في ضوء البدائل ، والإمكانات المتاحة ، والظروف المحيطة.

وبعد تحديد البدائل المتاحة يأتي دور البرنامج لتنفيذ الحل المختار ؛ وهنا يسعى المستشار إلى توجيه جميع القوى ، والإمكانات المتاحة تجاه التغير المطلوب محاولاً إستقطاب جميع القوى لصالح التغير؛ وهنا فإن فريق الإدارة بملازمة المستشار ينمي قدرته في كيفية إستخدام القوى المتاحة ، والتعود على القيادة فضلاً عن قدرته على معالجة ، ومواجهة القوى المقاومة للتغيير.

وبعد كل هذا فان المستشار يسعى إلى متابعة التغير وتأصيل قيمه ودوافعه لدى فريق العاملين ؛ وهنا فإن النواحي السيكلوجية تلعب دوراً هاماً مما يؤدي إلى إدراك فريق الإدارة - القائم بالتغيير- لهذه النواحي النفسية وتعلمه طرق فهمها وإدراكها والتعامل معها وهذا وجه آخر لتنمية قدرات العاملين.

ومن خلال دراسة المستشارين بالإشتراك مع فريق العمل لإمكانيات المنشأة ولأوضاعها وظروفها المختلفة فإن هذه الدراسة تؤدي إلى إعادة النظر في الكثير من العلاقات والأوضاع السائدة في المنشأة بما يكفل في النهاية استخدام أفضل للأشخاص وذلك عن طريق:

- * تغيير ظروف بما يجعلها أكثر ملاءمة و تحفيزاً لرفع مستوى أدائهم.
- * تغيير أوضاع هؤلاء الأشخاص بما يكفل وضع الشخص المناسب في العمل الذي يلائم إمكانياته وقدراته.

(١١ : ٣٧)

من العرض السابق **إستخلص الباحث** أن هناك دوراً هاماً تؤديه الإستشارات الإدارية في عملية التنمية الإدارية من خلال تصدى المستشار إلى حل مشكلة معينة داخل المنشأة في كل مرحلة من مراحل الإستشارة يكتسب فريق العمل قدرات معينة خلالها مما يؤدي الى تنمية مباشرة لقدراتهم بالإضافة إلى ذلك فإن الإستشارات الإدارية قد يأتي ضمن توجيهاتها عقد برامج تدريبية للعاملين أو إجراء بحوث معينة وهذا يؤدي إلى تنمية إدارية بطريق غير مباشر .

٢/٩/١/١/٢ التدريب .

١/٣/٩/١/١/٢ مفهوم التدريب وتعريفه .

إن التدريب من العمليات الأساسية في بناء القوة الوظيفية الإيجابية ذات الإنتاجية ، والفعالية ؛ ومن ثم ينبغي أن تركز أى منظمة عليه وتوليها العناية حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها ، حيث يؤكد محمد عبد الفتاح ياغى (١٩٨٧ م) على " أن التدريب يخلق علاقة إيجابية بين المنظمة ، وأفرادها ؛ مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد ؛ وهذا بالتالى يولد إنتماء الفرد إلى المنظمة " . (٩٦ : ١٠)

وكتب عبد البارى دره ، زهير الصباغ (١٩٨٦م) قائلان أن التدريب هو "ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإدارى بمعارف معينة ، وتحسين ، وتطوير مهاراتها ، وقدراتها ، وتغيير سلوكها ، وإتجاهاتها بشكل إيجابي بناء " (٦١ : ٣٤٦) ويراه عبيد محمد عنان ، مظهر محمد الكبيسى (١٩٩٠م) على أنه هو " كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه ؛ أو خلق مهارات فنية ، أو إدارية

تحتاج إليها المنظمة ، أو تغيير وجهات النظر ، أو المعتقدات التي يعتنقها العاملون ؛ تغيير يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجيتهم وتغيير سلوكهم ، وإتجاهاتهم للأفضل ، وتغذيتهم بالمعلومات التي تزيد من مهاراتهم ، ورغباتهم في العمل . " (٧١ : ٢٥١)

كما يستطرد عنان ، الكبيسي (١٩٩٠م) بفكرهما عن التدريب على أنه " نشاط التدريب من الأنظمة الشائعة والرئيسية لإدارة الأفراد ، والتي تستهدف معالجة القصور في إعداد الأفراد ؛ لمواجهة النمو المستمر في عمليات ، وأقسام الإدارة العامة المتطورة ، ولإعداد العاملين الجدد لشغل الوظائف ، وعادة ما تكون معلومات العاملين عن الإدارة العامة ، وأهميتها ، وخطورة أعمالها الإستراتيجية ، وأهميتها للمواطن أو نقلهم إلى إدارات جديدة عادة ما تحتاج إلى تدريبهم لمواجهة أعباء العمل الجديد بكفاءة، كما أن التدريب ليس عملية منفصلة بذاتها ؛ بل هو حلقة رئيسية في نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل، والتي تبدأ بتحليل وظائف العاملين، وتنتهي بتقييم أدائهم، وهنا يبرز دور التدريب في معالجة النقص في كفاءة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم إجمالاً لرفع مستوى أدائهم " . (٧١ : ٢٥١ ، ٢٥٢)

ويعرف منصور أحمد منصور (١٩٩١م) التدريب على أنه " الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات ، والمهارات ، والإتجاهات التي يعتنقها العاملون في المشروع . " (١١٠ : ٣٣) بينما عرفه على محمد عبد الوهاب (١٩٨١م) على أنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف الى إحداث تغييرات محددة: سلوكية وفنية وذهنية - لمقابلة إحتياجات محددة - حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل والمنظمة والمجتمع . " (٧٨ : ٩٥)

وعلى هذا يعتقد الباحث أن مفهوم التدريب يدور حول الآتي:

- * تعديل السلوك بشكل إيجابي بناء .
- * تحصيل المعارف ، والمفاهيم ، والحقائق ، والمعلومات ، والعلاقات.
- * إكتساب المهارات سواء كانت حركية حسية أو عقلية، كطرق التفكير، وحل المشكلات.
- * إستثارة الإتجاهات ، والميول ، والقيم ، والدوافع.

٢/٣/٩/١/١/٢ التدريب والتعليم .

يشير مصطفى مصطفى كامل (١٩٩٤م) أن " التدريب Training ، والتعليم Education غالباً ما يستخدم كترادفات بالرغم أن هذا ليس صحيحاً " . (١٠٩ : ٣٠٣) وفي هذا الصدد يرى يوسف محمد القبلان (١٩٩٢م) أن " الرجوع إلى التاريخ يبين لنا أن الاصطلاحين (التدريب والتعليم) كانا شيء واحد يتم بصورة منظمة أو عفوية ؛ ولم يحدث التمييز بينهما إلا بعد التطور الشامل الذى شهدته المجتمعات الإنتاجية إلى أهمية تدريب العنصر البشرى ، وذلك لضمان التفوق فى ميدان المنافسة والإنتاجية ؛ وقد أدى ذلك إلى إنتقال دائرة الإهتمام بالتدريب من الفرد إلى المنظمة ، وإكتسب التدريب طابع البرنامج المنظم الهادف وتعددت أنواعه ، وطرقه ، وأصبح يؤدى بجانب التعليم دوراً أساسياً فى تنمية المجتمعات " .

(١٢٧ : ٢٦)

كما يرى عبد المجيد العبد (١٩٩١م) أن " التدريب يختلف عن التعليم والذى يمكن وصفه بأنه مجرد الحصول على المعلومات ، والمهارات الأساسية ؛ لكن التدريب يشمل تطوير المهارات ، والمعلومات ، ونضج الشخصية ؛ وأهم من هذا كله إكساب الخبرة العالية " . (٦٨ : ١٠٢)

كما يشير منصور أحمد (١٩٩١ م) إلى أن " التعليم يتميز بعموميته Generality ، ورسميته Formality " . (١١٠ : ٤٠٠) بينما يذهب على عبد الوهاب (١٩٩١ م) إلى أن " التعليم يشير إلى الدراسات النظرية التى تلقىها المدارس ، والمعاهد ، والجامعات على طلابها ، أما التدريب فهو أكثر تخصصاً ، وهو يدور فى نطاق أضيق وأشدّ تحديداً من نطاق التعليم ، وهو يهدف إلى إتقان عملية بذاتها أو القيام بواجب محدد أو تحسين أداء وظيفة معينة ؛ ومع هذا فالتعليم والتدريب عمليتان متلازمتان مكملتان لبعضهما البعض ويصعب جداً الفصل بينهما " .

(٧٨ : ٢٤٨ ، ٢٤٩)

لقد توصل الباحث إلى التفريق بين التعليم والتدريب موضحاً ذلك فى مقارنة بينهما من حيث المفهوم، الهدف ، إستخدام التعلم الفردى ، الفترة الزمنية المطلوبة ، المحتوى فى الجدول (رقم ٢) .

جدول (٢)

المقارنة بين التعليم والتدريب

وجه المقارنة	التعليم Education	التدريب Training
المفهوم	إصطلاح عام يرتبط بتحصيل المعلومات العامة والمهارات الأساسية . (١٢٧ : ٦)	إصطلاح محدد يرتبط بإكساب المهارات السلوكية المحددة . (١٢٧ : ٦)
الهدف	يوفر الثقافة العامة . (٣٧ : ٣٢)	يوفر المؤهلات المحددة . (٣٧ : ٣٢)
إستخدام التعليم الفردي	يتجه إلى الإستخدام الأمثل لعملية التعليم الفردي، وذلك لتنمية المعرفة والإتجاهات التى تلقى الضوء على علاقات غير مباشرة فى الوظائف بشكل عام دون أن يتوقع إستخدام التعليم فى مواقف محددة . (٩٧ : ١٠٤)	يتجه إلى الإستخدام المباشر لعملية التعليم الفردي حيث يقوم بتنمية المعرفة والمهارة والسلوك التى تتطلبها كفاءة الدور الوظيفي والتى ترتبط إرتباطاً مباشراً بما يحويه الدور الوظيفي فى مهام وإحتياجات جارية متطلبات محددة . (٩٧ : ١٠٤)
الفترة الزمنية المطلوبة	عملية طويلة الأجل ومستمرة . (١٠٩ : ٣٠٣)	عملية قصيرة الأجل ولها بداية ونهاية . (١٠٩ : ٣٠٣)
المحتوى	محتواه متنوع وشامل . (١٠٩ : ٣٠٣)	محتواه بدرجة كبيرة يخدم العمل الذى يقوم به الفرد . (١٠٩ : ٣٠٣)

٣/٣/٩/١/١/٢ التدريب والتنمية الإدارية .

إن التدريب أسلوب أساسى من أساليب التنمية الإدارية ، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك فرق بينهما، وقد لا يصيب من يتصور التدريب على أنه هو نفس المقصود بالتنمية الإدارية ، لأن مفهوم التنمية الإدارية أوسع وأعمق من مفهوم التدريب و يؤكد ذلك ما أوضحه عبد المجيد العبد (١٩٩١ م) بالفرق بينهما طبقا لما هو وارد بالجدول (رقم ٣) .

جدول (٣)

مقارنة بين التدريب والتنمية الإدارية

أوجه المقارنة	التدريب الإدارى	التنمية الإدارية
التعريف	نشاط إدارى مخطط متكامل مستمر هادف يسعى إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات وإتجاهات الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب .	نشاط مخطط ومستمر يهدف الى تطوير السلوك الإدارى وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التى يكتسبونها من برامج التنمية الإدارية، كما تهدف أيضا هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق وإتخاذ القرارات الصحيحة.
الهدف	تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والإتجاهات المعينة التى يحتاجونها لمقابلة أهداف وظيفية.	تقديم أفراد مجهزين لمواجهة أهداف المنظمة، فى وظائف أو مراكز محددة .
المدى	يتعامل مع واجبات محددة ، أو نطاق موضوع معين .	تتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات وإعداد الأفراد لنطاق معين من المسئولية.

تابع جدول (رقم ٣) مقارنة بين التدريب والتنمية الإدارية

أوجه المقارنة	التدريب الإدارى	التنمية الإدارية
إتجاه المشاكل	تظهر المشاكل من ظروف جانبية أو فرعية، أو نتيجة غياب ظروف يجب توافرها وسببها نقص المعارف أو المهارات أو وجود إتجاهات غير مرغوب فيها لدى الأفراد.	تتعلق المشاكل بتحسين الظروف القائمة عن طريق زيادة التأكيد أو الإضافة للمعارف والمهارات والإتجاهات الحالية.
وجهة النظر	تقويم قوة بشرية مؤهلة لمواجهة متطلبات عمل محدد أو معين.	تقويم قوة بشرية مؤهلة لمواجهة أهداف تنظيمية.
إختيار الأفراد	يتم إختيار الأفراد للتدريب بسبب النقص فى المهارات أو المعارف أو الإتجاهات التى يتطلبها العمل أى لسبب ما لا يتوافر لديهم.	يتم إختيار الأفراد للتنمية الإدارية بسبب الأداء السابق الذى لا يؤهلهم لتحمل المسئوليات الجديدة أى بسبب ما يتوافر لديهم.
التقويم	يقوم أداء الأفراد بالمستويات التدريبية أو بمستوى الأداء الأمثل بعد حضورهم البرامج التدريبية.	يقوم أداء الأفراد بصفة مستمرة فى إطار الأهداف التنظيمية.
تحديد الإحتياجات	تحدد إحتياجات التدريب على أساس مستوى الأداء الحالى مقارناً بمستوى الأداء المطلوب.	تحدد إحتياجات التنمية الإدارية على أساس الإحتياجات التنظيمية وخطة العمالة المطلوبة.

نقلًا عن عبد المجيد العبد (١٩٩١م) (٧١ : ١٥٩ ، ١٦٠)

٤/٣/٩/١/١/٢ أهمية التدريب .

يشير حسين رمزي كاظم (١٩٩٤م) إلى أن " الحقبة الأخيرة من القرن العشرين شهدت تغيرات كبيرة فى المجالات السياسية ، والإقتصادية ، والإجتماعية سواء على المستوى القومى أو الإقليمى أو العالمى، وعبرت هذه التحولات الواسعة الى تغير فى المذاهب والعادات فى محاولة للإستفادة من التجارب التى أسفرت عنها

الحياة فى الدول المتقدمة، وفى ظل هذه المتغيرات العالمية فقد ظهرت الحاجة الملحة للتدريب وبرزت أهميته مما إستدعى ضرورة التخطيط لخطة قومية للتدريب طويلة الأجل " . (٤٠ : ٤)

ولقد حدد عاطف محمد عبيد (١٩٦٦م) أهمية التدريب فى النقاط التالية :

١- التهيئة المبدئية للعاملين الجدد لتعريفهم بأعباء الوظائف الحكومية التى يشغلونها فى هذه المنظمات.

٢- الوظائف نفسها ثابتة ولا تتغير، ولكنها وظائف هامة أو إستراتيجية لأنها ترجمة لآمال ، وتطلعات ، ورغبات المواطن المحلى ، وموارده المحدودة ؛ وعلى ذلك يتطلب الأمر تأهيل الموظفين عندما يتولون أو يرقون ؛ حتى يؤدوا وظائفهم بكفاءة وفعالية ، ويساهمون فى منع إهدار موارد الحكومة.

٣- عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من العاملين فى المنظمات الحكومية قديمة إكتسابها منذ زمن بعيد ، وبالتالي لابد من إعادة تدريبهم باستمرار.

٤- يساهم التدريب فى تحسين مستوى ، و نوع الخدمات التى يقدمها العاملون إلى المواطنين.

٥- يعمل التدريب على تخفيض فى الفاقد من وقت العاملين، ويعمل أيضاً على إدارة الآلات ، والمعدات المستخدمة فى المنظمة الحكومية بكفاءة ، ويقلل من تكلفة صيانتها " .

(٥٨ : ٨١)

٥/٢/٩/١/١/٢ أهداف التدريب .

لقد حدد فؤاد شريف Fouad Sherif (١٩٧٥م) أهداف التدريب فى " تنمية المهارات ، وزيادة قدرة الفرد على أداء الأعمال وتنمية القدرات الذهنية ، وبناء الشخصية المتكاملة ، والإستغلال الأمثل للطاقات " . (١٣٢ : ٤٢) بينما حدد يوسف القبلان (١٩٩٢م) أهداف التدريب فى النقاط التالية:

١- رفع مستوى الإنتاجية للعاملين وتحسينه من الناحيتين الكمية ، والنوعية.

٢- تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.

٣- تخفيض تكاليف العمل ، والمحافظة على الأجهزة ، وصيانتها.

٤- زيادة مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين.

- ٥- تنمية شعور الموظف بالإنتماء للمنظمة.
- ٦- تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- ٧- التكيف للمتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- ٨- تحقيق إحتياجات المنظمة من القوى البشرية ، وإختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- ٩- إستخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز ، والترقية، والجدارة.
- ١٠- توعية الموظفين بأهمية التدريب ، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد ، وعدم الركون للرقابة .

(١٢٧ : ١٣ ، ١٤)

كما جاء رأى محمد عبد المنعم خطاب فى مرجعه (١٤٠١هـ — / ١٩٨٠م) محدداً أهداف التدريب طبقاً لما يلى :

" ١- يعمل التدريب على تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم وأنواعه وبين مجالات العمل المطلوبة ؛ إذ يحتاج الخريجون على إختلاف مستوياتهم ، وتحصيلهم ومهمها كانت درجاتهم العلمية، الى قدر معين من التدريب. كما يحتاجون إلى إعادة التدريب من وقت لآخر ، إن التعليم يتجه إلى الإستخدام المستقبلى لعملية التعليم الفردى وذلك لتنمية المعرفة ، والإتجاهات (الفكرية والسلوكية) التى تلقى بعض لأضواء على علاقات غير مباشرة بالوظائف بوجه عام، دون أن يتوقع إستخدام التعليم فى مواقف محددة، و يتجه التدريب إلى الإستخدام المباشر لعملية التعليم الفردى حيث يقوم بتنمية المعرفة والمهارة والسلوك التى تتطلبها كفاءة الدور الوظيفى والتى ترتبط ارتباطاً مباشرة بما يحويه الدور الوظيفى من مهام وإحتياجات جارية ومتطلبات محددة، وبذلك يكمل التدريب دور التعليم ويضمن إستمرار صلاحية العاملين وتنميتهم.

٢- يعمل التدريب على تحسين المناخ للعمل و تمكين الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد فى ظل التقدم التكنولوجى الهائل فى معظم مجالات الحياة، كما يزود الأفراد بالخبرات المختلفة مما يؤدى الى رضائهم عن عملهم وأنفسهم ورفع الروح

المعنوية بينهم، وهذا يؤدي بالتالى إلى تقليل دوران العمل والغياب والحوادث والشكاوى والى تخفيض النفقات.

٣- يساعد التدريب فى عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها ؛ حيث أن القوى العاملة المدربة تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الشاملة إذا لم تكن أهم عناصرها ؛ كما تمثل القوى العاملة المدربة العمود الفقرى لخطط التنمية وتعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها سواء فى مراحل الإعداد أو التنفيذ، فبالقدر الذى تتوفر فيه قوى عاملة مدربة مؤمنة بأهداف التنمية وبرامجها بقدر ما تتاح الفرصة للجهاز الحكومى لوضع سياسات التنمية وبرامجها موضع التنفيذ .

(٩٧ : ١٠٤)

وجاء بمرجع على السلمى ، ساطع رسلان (١٩٧٤م) إلى أنه يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية طبقاً لما يلى:

" ١- مجموعة الأهداف العادية .

وتتضمن أهدافاً تقليدية مثل تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها ، والإجراءات ، والقوانين المطبقة فيها، كما تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ، ومهارات معينة عند إنتاج سلعة جديدة ، وإدخال تعديلات فى أساليب وطرق العمل أو فى القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة. وهذه الأهداف وإن كانت تساعد المنظمة فى البقاء ، والإستمرار بمعدلات كفاية عادية ومقبولة فإنها لا تعمل على دعم القدرات ، والمهارات المتاحة لتحقيق إنطلاق بهذه الكفاية والقدرات إلى آفاق ، ومجالات غير عادية.

٢- مجموعة أهداف حل المشكلات .

تتجه هذه الأهداف بالدرجة الأولى نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعانى منها المنظمة عن طريق إعداد ، وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات ، وإستخدام أساليب علمية متطورة.

ولا تكون المشكلات الواضحة محددة كما فى الأهداف العادية، بل تحتاج إلى قدرة ، ومهارة فى التشخيص ، والتحليل وإجراء المقارنات، وإختيار البديل الأمثل لحل المشكلات، بل تظهر أعراض المشكلة فى شكل إنخفاض أداء أو تسبب وعدم إنضباط بين العاملين أو إرتفاع فى معدلات دوران العمل، قد تؤدي جميعها إلى الإنحراف عن

المعدلات المخططة ؛ ويجب حينئذ جمع المعلومات ، وتحليلها بهدف الوصول إلى أسباب المشكلة ودوافعها ومن ثم إيجاد حلول لعلاجها.

وتتطلب أهداف حل المشكلات جهداً أكبر ، ومقدرة في التحليل ، والمقارنة ، والتنظيم ، وإستخلاص علاقات بين الأمور المختلفة ، والخروج بنتائج إيجابية ؛ ولذلك فإن البرامج الموجهة إلى الأهداف الروتينية لا تناسب هذا النوع من الأهداف.

٣-مجموعة الأهداف الإبداعية .

تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهام التدريبية وترقى إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، وتتطلب هذه الأنشطة استخدام أساليب علمية متطورة، وإلى عناصر متميزة وقادرة تتمتع بحس أخلاقي رفيع وإنتماء إلى المنظمة التي يعملون لديها، وبما أن مجالات العمل تكون بالضرورة جديدة وإبتكارية ، فلا تفي البرامج العادية وبرامج حل المشكلات بأغراض هذا المستوى.

(١٦ : ٧٣)

٦/٣/٩/١/١/٢ طرق وأساليب التدريب .

كتب عبد المحسن عبد المحسن جودة (١٩٩٨م) إلى أن طرق ، وأساليب التدريب يقصد بها " الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومة أو المادة التدريبية للمتدربين " (٦٩ : ١٩٨) كما أشار إلى أنه هناك عدة مدارس فكرية بالنسبة لطرق التدريب من أهمها :

المدرسة الأولى : تقوم على مبدأ إلقاء الموظف أو المرشح للوظيفة في " اليم " أي يترك الموظف لشأنه ، إما أن ينجح أو يفشل من خلال التعلم بالمحاولة ، والخطأ وهي تعتبر طريقة بطيئة ، ومضيعة للوقت.

المدرسة الثانية : هي " مدرسة التلمذة " أو وضع الموظف تحت جناح خبير يتتلمذ على يديه ، وقد ثبت أن الخبراء غالباً ما يحتفظون بأسرار المهنة ولا يلقنونها كاملة للمتدربين.

المدرسة الثالثة : وهي " المدرسة النظامية " وهي تعنى بتخطيط التدريب ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وتنفيذ التدريب بنظام محدد ، ومخطط له سلفاً ، ولاشك أن هذه المدرسة هي أفضل المدارس التي تحقق الغرض المطلوب بأقل جهد ووقت وتكلفة .

(٦٩ : ٢٩٧)

وجاء بمرجع محمد محمد الحماحمي (١٩٩٩م) إلى أن " عملية إختيار أساليب التدريب تعد ذات أهمية لتحقيق النجاح التدريبي لما لها من تأثير على تقبل المتدربين لأنواع المعرفة أو المهارات أو الإتجاهات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، وبالرغم من تعدد تلك الأساليب وأهمية كل منها، إلا أنه يجب التنويع وإستخدامها بما يتفق مع العديد من المتغيرات، وذلك لمراعاة مبدأ التشويق والبعد عن التكرار والرتابة فى عرض موضوعات أو محتوى البرنامج التدريبي، وتحقيق حاجات هؤلاء المتدربين التي تختلف بإختلاف أسلوب تعلمهم المعرفى Cognitive Learning Style وتعلمهم المهارى ، وتنمشى مع دوافعهم وإتجاهاتهم ومستوى ثقافتهم ونموهم المهني " .

(٢٧ : ١٠٠)

كما كتب محمد محمد الحماحمي بمرجه (١٩٩٩ م) رأى راندال Randall (١٩٧٨م) الذي يشير " إلى أن النجاح فى عملية التدريب يعتمد على إستخدام الطريقة الأكثر ملاءمة فى الوقت المناسب ، وأن إختيار الطريقة أو الأسلوب التدريبي يعتمد على العوامل التالية:

- ١- الموضوع المراد التدريب عليه.
- ٢- الأهداف المراد الوصول إليها وإنجازها.
- ٣- حجم مجموعة المتعلمين أو المتدربين.
- ٤- الأجهزة ، والمعدات المتاحة.
- ٥- الوقت المتاح للتعليم ، والتدريب.
- ٦- أفضل طريقة لعرض وتقديم الموضوع.
- ٧- معرفة المتدربين بالموضوع المعروض.
- ٨- نوع المشاركة المطلوبة من قبل المتدربين .

(٢٩ ، ٢٨ : ١٠٠)

ولقد إتفق كل من يوسف القبلان (١٩٩٢م) ، وشوقى حسنين عبد الله (١٩٩٣م) ، ومدحت أبو النصر (١٩٩٥م) ، وعبد المحسن جودة (١٩٩٨م) ، وصلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠١) على " أن طرق وأساليب التدريب يمكن حصرها فيما يلى:

- ١- التدريب العملى .
 - ٢- تمثيل الأدوار .
 - ٣- دراسة الحالات .
 - ٤- البريد الوارد .
 - ٥- الحالات الحرجة .
 - ٦- المباريات الإدارية .
 - ٧- المناقشة الجماعية .
 - ٨- تدريب الحساسية .
 - ٩- نموذج السلوك .
 - ١٠- العصف الذهنى .
- (١٢٧ : ٢٦ ، ٢٧) ، (٥٣ : ٣٨-٥٩) ، (١٠٣ : ٣٢) ، (٦٩ : ٢٩٩-٣٠٦) ،
(٥٤ : ١٩٨-٢٠٠)

ولخص الباحث الآراء الواردة فى المراجع السابقة فيما يلى :

- ١- التدريب العملى Practicing .
وفيه يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء ، والإجراءات التفصيلية ثم يشجع المتدرب على القيام بالأداء، وهذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية ، والإنتاجية ، وهو أسلوب فعال فى حالة تدريب الجماعات صغيرة الحجم .
- ٢- تمثيل الأدوار Role playing .
وفيه يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطى مجموعة المتدربين مثالاً عملياً عليهم أن يقوموا بتنفيذه ، وهذه الطريقة هى محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هى التدريب على إدارة المقابلات الشخصية وحل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة . (١٦ : ٣٠ ، ٣٣)
- ٣- دراسة الحالات Case studies .
وهى محاولة لإبراز الواقع فى عملية التدريب ، يتم عرض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول الحالة وأبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات لأن البعض يتقاعص عن تحضيرها قبل المحاضرة ولا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.
- ٤- البريد الوارد In basket .
وفيه يعطى للمتدرب دوسيه به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التى تشابه تلك التى ترد فى البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يراه

فى كل بند من بنود البريد الوارد، وهى محاولة أخرى لإبراز الواقع والحكم بصورة واقعية على المتدرب ولكن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب حيث أن الأشخاص والمنظمات المذكورة فى هذا التمرين وهمية لذلك العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

٥- الحالات الحرجة Critical cases .

وهذا الأسلوب لتلافى عدم واقعية بعض الأساليب الأخرى وفيها يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الحالات الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التدريبي بالواقع والممارسة الفعلية .

٦- المباريات الإدارية Business games .

وهذا الأسلوب يشبه دراسة الحالات إلا أن المباراة تكون حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدواراً معينة فى المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات فى ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

٧- المناقشة الجماعية Group discussion .

وفيها يسعى المدرب الى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد الأفراد على تبادل وجهات النظر فى تحديد المشكلة ويثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين.

٨- تدريب الحساسية Sensitivity training .

وتهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تدريب من ١٠ أفراد إلى ٢٠ فرداً على أن لا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم.

ويؤدى تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة وسلوكها حتى يمكن تبني حلول تساعد فى النهوض بالجماعة.

٩- نموذج السلوك Behavior modeling .

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعليم بالملاحظة والتقليد وفي هذا الأسلوب يقوم المدرب أو مشرف ذو مهارة عالية بالأداء النموذجي ويقوم الدارسين بتقليد الأداء النموذجي مع بعض الإرشادات والتوجيهات من المشرف حتى يضمن قيام المتدرب بنفس الأداء النموذجي.

١٠- العصف الذهني Brain storming .

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة دون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكن أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفس والحماس للدارسين .

ويعتقد الباحث أن بعض هذه الأساليب المستخدمة في التدريب ؛ يمكن تطبيقه على الأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية والبعض الآخر لا يمكن تطبيقه، ومن الأساليب التي تطبق على الأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية أسلوب تمثيل الأدوار ودراسة الحالات والبريد الوارد والمباريات الإدارية والمناقشات الجماعية.

٢/٣/٩/١/١/٢ أنواع التدريب .

تجدر الإشارة إلى أن هناك تصنيفات متعددة للتدريب حيث يقسمها يوسف القبيلان (١٩٩٢م) إلى نوعين:

"النوع الأول : التدريب الإعدادي (قبل الخدمة) Pre-service training .

وينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند الى متطلبات هذا العمل والمطلوب توافرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات.

النوع الثاني: التدريب أثناء الخدمة (على رأس العمل) In-service training .

التدريب الذي ينفذ للموظفين على رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم وتقوم بعض المنشآت بتنفيذ هذا التدريب بشكلين مختلفين.

أ- في مكان العمل .

ب- خارج مكان العمل (مؤسسات تدريب متخصصة) .

بينما يقسم محمد صبحى حسانين ، أمين أنور الخولى (٢٠٠١م) أنواع التدريب طبقاً لما يلى:

" ١ - بناء على التفرغ .

أ- برامج يتوقف فيها المدرب عن العمل المهنى ويخصص وقته لدورة التدريب ، أى يصبح متفرغاً للتدريب.

ب- برامج لا تتطلب التوقف عن العمل المهنى ، بل يمكن أن تصاحبها كأن تكون فى فترات الراحة أو فى الأجازات الرسمية أو فى المساء

٢ - بناء على الفترة الزمنية (الدوام) .

أ. برامج قصيرة : من يوم الى بضعة أيام.

ب. برامج متوسطة : تمتد من أسبوعان الى ثلاثة أسابيع.

ج . برامج طويلة: كالمنح والبعثات الداخلية أو الخارجية.

٣ - بناء على المستوى .

أ- برنامج أساسى Basic للخريجين الجدد.

ب- برنامج متوسط Intermediat يشترك فيه كل من سبق لهم النجاح فى البرنامج الأساسى .

ج- برنامج متقدم Advanced يشترك فيه من سبق لهم النجاح فى البرنامج المتوسط . "

(٩٥ : ٦٨ ، ٦٩)

كما قسم صلاح الدين عبد الباقي بمرجعه (٢٠٠١م) أنواع التدريب وفقاً لما يلى:

" أولاً : وفقاً لمرحلة التدريب .

١ - التدريب فى المراحل الأولى من التوظيف ، وينقسم الى:

أ- التوجيه العام

ب- التدريب التخصصى الإبتدائى.

ج- التدريب أثناء الخدمة.

٢ - التدريب فى المراحل المتقدمة من التوظيف وينقسم إلى:

أ- التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة).

ب- التدريب بغرض الترقيع أو النقل لوظيفة أخرى.

ثانياً: وفقاً لنوع الوظيفة .

١- تدريب تخصصي ، يشمل الخبرات والمهارات التي تلزم عمل أو مهنة متخصصة.

٢- تدريب إداري ، ويشمل الأعمال الكتابية والمشتريات والشئون المالية... إلخ.

٣- تدريب إداري قيادي ، ويشمل تدريب القادة والرؤساء في المستويات التالية:

أ- مستوى الإشراف الأول .

ب- مستوى الإدارة الوسطى.

ج- مستوى الإدارة العليا.

٤- تدريب مهني ، ويشمل الأعمال اليدوية والميكانيكية.

ثالثاً : وفقاً لشكل التدريب .

١- تدريب فردي ، ويكون لشخص بعينه.

٢- تدريب جماعي ، لمجموعة موظفين متكافئين في المستوى الإداري والمهاري .

(٥٤ : ١٩٣-١٩٨)

٨/٣/٩/١/١/٢ مشكلات التدريب .

يشير محمد صبحي حساتين ، أمين أنور الخولي (٢٠٠١م) إلى أنه " من أهم مشكلات التدريب هي قلة الوقت المتاح لهذه البرامج، وذلك لأن العاملين منهمكون في أعمالهم إلى درجة يصعب معها إستقطاع وقت يخصص للتنمية البشرية المهنية، ولذلك كثيراً ما يكون النمو المهني في مجال التربية البدنية والرياضة مقصوراً على الخبرة الميدانية التي يكتسبها المهني الرياضي من خلال عمله والتي تعبر عن بعض المهارات والإتجاهات المهنية ولكن هذه الخبرة لا تغني أبداً عن التدريب . " (٩٥ : ٩٤)

ولقد حدد إبراهيم درويش (١٩٩٥م) بمرجعه " أن أبرز المشكلات التي تواجه

التدريب هي :

" ١ - الإفتقار إلى الإعتمادات المالية .

فكثيراً ما تتباطأ السلطة التشريعية في التسليم بأهمية التدريب كجزء مكمل

للإدارة وكعملية هامة ينبغي أن ترصد لها الإعتمادات المالية، وهذا يؤدي إلى حذر

المصالح الشديد في التوسع في برامجها التدريبية أو المساس بالإعتمادات المالية المخصصة لأعمال أخرى.

إن نقص الإعتمادات المالية يعنى نقص جهاز العاملين وهيئة المدربين للنهوض بمهام التدريب، كما ينبغى في بعض الحالات عدم إستطاعة توفير المواد والمعدات اللازمة وبالتالي العجز عن التدريب في المجالين الفنى والعلمى .

٢ - إنعدام السند القانونى لوضع برامج التدريب .

إن السلطات التشريعية عادة لا تتراخى فقط في إقرار الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب أنها لا تكفل لها التنظيم التشريعى، إن حظ تدريب العاملين من هذا التنظيم ضئيل إذا قيس بالتنظيم التشريعى للمرتبات والتوظيف، أن بعض المصالح تتوسع في تفسير سلطاتها وتباشر وضع برامج التدريب، ونظراً للإعتمادات المالية والافتقار إلى السند التشريعى في هذا الخصوص لا تستطيع التنفيذ الشامل.

٣ - موقف الإدارة العليا .

إن اللوم بالنسبة لعدم كفاية التدريب لا يرجع كله إلى السلطة التشريعية لأن السلطات الإدارية العليا غالباً ما تكون غير متحمسة لبرامج التدريب، بل إن بعضها يعارض برامجها مدفوعاً في ذلك بحكم ماضيه الوظيفى وعدم إيمانه بأهمية التدريب، وفي هذه الظروف نجد أن أخصائى شئون الموظفين لا يستطيع النهوض ببرامج التدريب على الوجه الأكمل.

٤ - نقص تدريب المدربين .

إن إعداد المدربين الأكفاء عملية بطيئة وصعبة، ولا يكفى أن يتوافر لهؤلاء المدربين المستوى العالى من الذكاء بل يجب أن يكونوا على درجة عالية من المهارة، فينبغى أن يكونوا قادرين على تقديم دراساتهم على نحو إيجابى وإجراء التطبيقات العملية في هذا الصدد ، إن الأمر يحتاج الى برامج تدريبية للمدربين تعنى بإعدادهم لمهمة التدريب .

٥- الإفتقار الى التقويم السليم .

غالباً ما لا يكون هناك تقويم لبرامج التدريب وفقاً لنتائجها، وإذا وجد مثل هذا التقويم فإنه لا يلقى التشجيع وقد يرجع الفشل إلى أساليب التقويم الخاطئة أو عدم كفاية البرامج التدريبية لتحقيق الغرض منه.

والواقع أن المشاكل السابقة تعرقل بشكل ظاهر تدريب العاملين فى الدول النامية بوجه خاص، وتكاد تقضى على الجهود التى تبذل فى هذا الميدان ولاسيما مشكلتي توفير الإعتمادات المالية والمدربين اللازمين لتنفيذ برامجهم والتوسع فيها سداً لإحتياجاتها الماسة إلى جهاز وظيفي مدرب للنهوض بتبعات التنمية السريعة الشاملة. " (١: ١١١، ١١٢)

٩/٣/٩/١/١/٢ طرق تحديد الاحتياجات التدريبية .

ولقد أشار وليم تريسي Weliam Tressy (١٩٩٠م) أن " هناك عدد ضخم من طرق تحديد الإحتياجات التدريبية متاحة لإستخدامها، وربما يعبر ذلك عما يلاقيه تحديد الإحتياجات التدريبية من إهتمام على المستوى النظرى والتطبيقي " (١٢٥ : ٨٤) ولقد إتفق كل من محمد جمال برعى (١٩٦٨ م) ، وأحمد باشات (١٩٧٨ م) ، وعبد المعطى عساف (١٩٧٩ م) ، ورنالد سكولار Randall Scholar (١٩٨٣ م) ، وبأيرس ليوودو ليسيل Liyodo Lesile Byras (١٩٩١ م) ، وحسين حسن عمار (١٩٩١ م) ، ونبيل النجار ، ومدحت راغب (١٩٩٢ م) ، ومصطفى كامل (١٩٩٤ م) ، ومحمد محمد الحماحمى (١٩٩٩ م) ، ومحمد كمال مصطفى (د . ت) على أنه هناك ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن أن تستخدم فى تحديد الإحتياجات التدريبية وهى :

البعد الأول : تحليل التنظيم (المنظمة) .

البعد الثانى : تحليل الوظيفة .

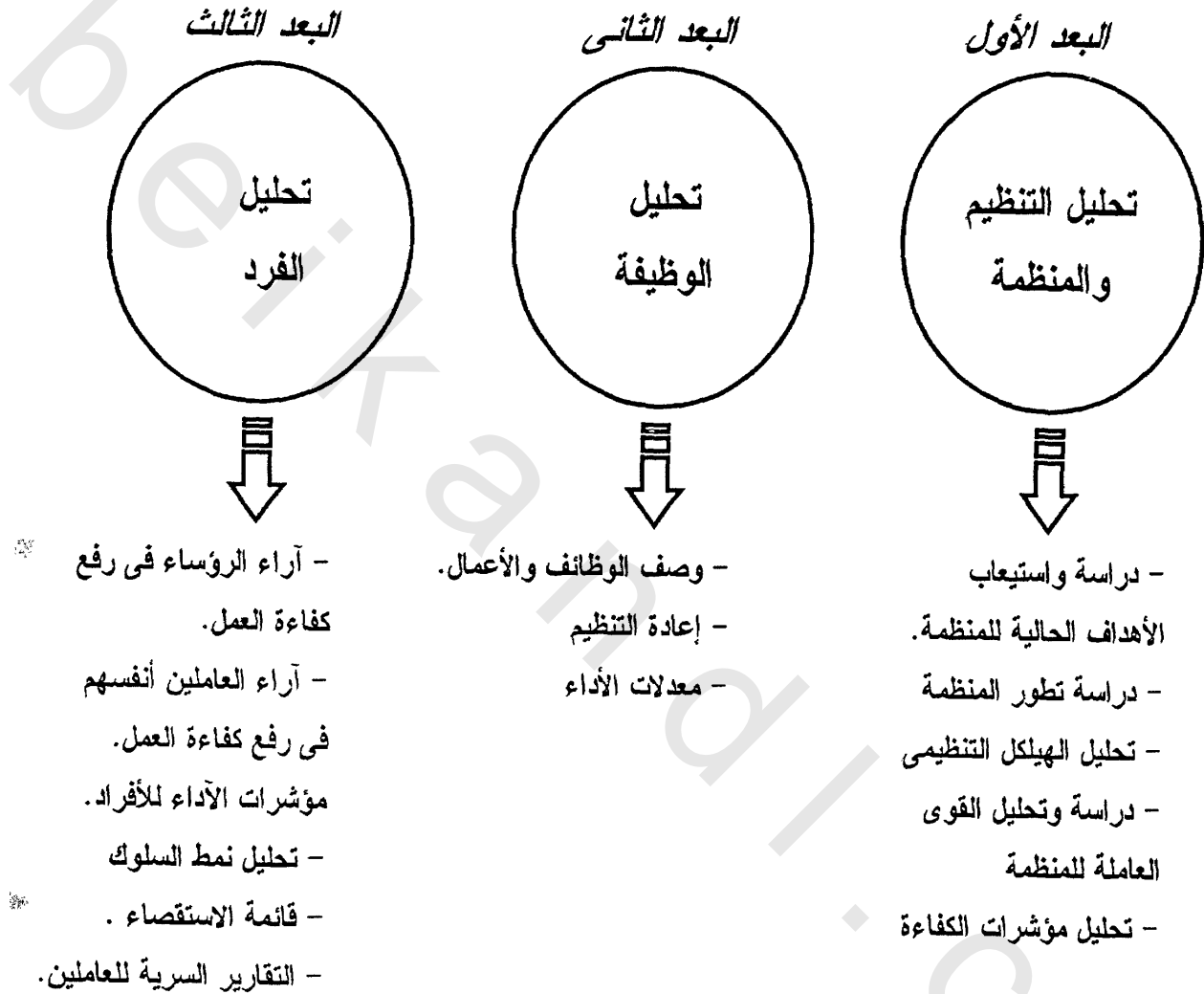
البعد الثالث : تحليل الفرد .

(٩٢ : ٣٤٢) ، (٦ : ٨٢ - ٨٥) ، (٧٠ : ١٨ - ٢٢) ، (١٣٧ : ٤٢٣) ،

(١٢٩ : ٢٠٧) ، (٣٩ : ٢٢٥) ، (١١٨ : ٣٦٧ - ٣٧١) ، (١٠٩ : ٣٠٩) ،

(٢٤ : ١٠٠) ، (٩٨ : ٩١) ،

والشكل (رقم ٢) - من إعداد الباحث - يوضح أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر العلماء .



شكل (٢)

أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر العلماء

وطبقاً لأساليب الاحتياجات التدريبية المحددة فى ثلاث أبعاد ؛ يلخص الباحث

الآراء الواردة فى المراجع السابقة فيما يلى :

البعد الأول : تحليل التنظيم (المنظمة) .

يتضمن أهم الجوانب التى يغطيها تحليل التنظيم :

* دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة .

أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذى يجرى بموجبه تخصص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية ، وتجرى دراسة الأهداف عادة من حيث ، مدى دقتها ووضوحها، المعايير المعتمدة فى قياسها ، تناسبها مع الموارد المتاحة أو المخصصة ، تناسق وإرتباط أهداف التشكيلات الفرعية فى المنظمة فيما بينها ومع الهدف العام للمنظمة.

* دراسة تطور المنظمة .

أى دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المراد تنفيذها، الأسواق الجديدة التى تنوى المنظمة دخولها، أساليب العمل التى تتبعها المنظمات المماثلة والمثابرة لعمل المنظمة وما إلى ذلك ؛ وأن الغاية من هذه الدراسة هى محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الإتجاهات العامة للإحتياجات التدريبية وطبيعتها ، ومواقعها.

* تحليل الهيكل التنظيمى .

يتضمن هذا التحليل التعرف على الأقسام ، والوحدات الفرعية التى تتكون منها المنظمة ، وإختصاصاتها ، والفعاليات التى تمارسها ، وحجم الوحدات التنظيمية الفرعية ، ونطاق الإشراف ، والمعايير المعتمدة فى إقامة الوحدات التنظيمية ، وحجم النشاط من قبل كل وحدة ، وأساليب الاتصال المعتمدة ، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية ، ومدى الحاجة إلى التفويض.

* دراسة وتحليل القوى العاملة للمنظمة .

يستهدف التحليل هنا ، الوقوف على طبيعة التركيب الحالى لقوى العمالة فى المنظمة وتوزيعاتها داخل المنظمة، كذلك التعرف على الحاجات الآلية لبعض أنواع هذه القوى والحاجات المستقبلية لبعضها الآخر، ولكى يساعد فى إعادة توزيع القوى العاملة الحالية وتقدير الفائض ، والعجز ؛ إضافة إلى مساعدته فى إعتداد وتعديل بعض سياسات شئون الأفراد فى المنظم

* تحليل مؤشرات الكفاءة.

يستهدف هذا التحليل تحديد كفاءة المنظمة فى إستخدام مواردها المختلفة بدقة، ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها:

تكاليف العمالة **costs of labour** لإنتاج البضائع والخدمات، ونسبة التالف والفاقد من الوحدات المنتجة، ومعدل الإنتاج **utilization** ، من الآلات والمعدات من إنتاج البضائع والخدمات.

البعد الثاني : تحليل الوظيفة .

ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أساليب وهى:

* وصف الوظائف والأعمال .

وهذا المدخل يتضمن المراحل الأربعة التالية:

المرحلة الأولى: وصف الوظائف **job description** .

إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفاً واضحاً وكاملاً كلاً من واجبات ومسئوليات ومتطلبات الوظيفة ، حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح فى الإحتياجات.

ويجب أن يتضمن نموذج وصف الوظائف ؛ الواجبات الأساسية للوظيفة **duties** وخطوط السلطة **lines of authority** ، ومتطلبات الوظيفة المالية والبشرية **human and financial resources** ، وحدود السلطة **limits of authority** .

المرحلة الثانية: مواصفات الوظائف **job specifications** .

فى أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحباً لمواصفاتها الذى تعنى تحديد ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة، أى أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها. والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص فى شاغل الوظيفة تمهيداً لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.

المرحلة الثالثة : دليل النتائج **key result** .

يتم وضع نظام الأولويات حيث تعطى الأهمية الأكثر للجهود والنشاطات التى تؤدي إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية وحيوية ، وعلى سبيل المثال يكون لخانة دليل النتائج أن تتضمن النشاطات التالية :

١- تخفيض التكلفة . **cost reduction**

٢- تطوير وتنمية المرؤوسين . **development of subordinates**

- ٣- الإتصال . communication
- ٤- المعلومات والمؤثرات المادية . physical layout
- ٥- المعلومات . information
- ٦- التنظيم . organization
- ٧- التمويل . budgeting
- ٨- الإنتاج أو المردود . output

المرحلة الرابعة : تحديد الأهداف setting objectives .

بعد أن يتم وصف الوظيفة ، وتحديد مواصفاتها ، ودليل النتائج نأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على مستوى الفرد بحيث يطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح لتحقيقها في السنة التالية .

وتحديد هذه الأهداف ذو صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة ، كما يوضح شكل (رقم ٣) . حيث تبين الخانة الأولى ، الأهداف السابق التنويه عنها ، كما توضح الخانة الثانية الإنجازات التي حققها الموظف بالمقارنة مع تلك الأهداف .

وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الفروق والاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب .

* إعادة التنظيم re-organization

من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه تتطلب إعتبار التدريب وجهاً ثانياً لنفس عملية التنظيم ، وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها .

ومن خلال الدراسات التي تجرى لإعادة التنظيم ، والتي تستهدف التعرف على نقاط القصور ، والقوة في التنظيم القائم ، والتأكد من مدى كفاءته ، والتي يمكن من خلالها معرفة الاحتياجات التدريبية .

وهنا يتناول التغيير في العادة أحد أو بعض العناصر الثلاث التالية :

- ١- تغيير طرق وأساليب العمل .
- ٢- تغيير أو تعديل القوانين واللوائح .
- ٣- تغيير الآلات المستعملة في العمل .

تاريخ تعبئة النموذج / /
 إسم وتوقيع المشرف
 إسم وتوقيع شاغل الوظيفة

دليل النتائج	الأهداف	الإنجازات	الإحتياجات التدريبية
نص النموذج رقم (١)	اذكر الأهداف بشكل واضح ومحدد تحديداً كمياً.	اذكر الإنجازات المقارنة مع الأهداف .	بالمقارنة بين الإنجازات والأهداف حدد الإحتياجات التدريبية .

التقييم العام للإنجاز	ممتاز	جيد جداً	مقبول	ضعيف
توقيع شاغل الوظيفة أدناه يؤكد أن المعلومات المذكورة سابقاً قد تمت مناقشتها معه كما تم إعلامه بالتقييم العام لإنجازه .				
توقيع شاغل الوظيفة			التاريخ	/ /

نقلًا عن محمد سيد حمزاوى (١٩٩١ م) (٩٤ : ٢٠٨)

شكل (٣)

الأهداف بالمقارنة مع الإنجازات وتحليل الإحتياجات التدريبية

* معدلات الأداء .

ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة . فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم إنجازه . ويعرف أيضاً بأنه وسيلة لإقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج ، والزمن المستغرق في إنتاجها بقصد تحديد درجة الكفاءة ، والإنتاجية لذلك النوع من الأعمال .

أنوع معدلات الأداء ، تتخذ الأشكال التي توضح فيها هذه المعدلات كالاتي :

- ١- معدلات زمنية ؛ وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين .
- ٢- معدلات كمية ؛ وتتناول عدد وحدات العمل اللازم إنجازها في فترة زمنية محددة .
- ٣- معدلات نوعية ؛ وتعتبر عن مستوى الجودة اللازم لأداء عمل معين معبراً عنه بنسبة الخطأ الذي حدث في الأداء . فمعدل الأداء يعتبر دليلاً على مدى حاجة الموظف للتدريب ، ونوع التدريب المطلوب .

البعد الثالث : تحليل الفرد .

يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية :

* آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحدهم .

تعتبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيههم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها .

* آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل .

يعتبر العامل نفسه - إلى حد ما - أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل .

* مؤشرات الأداء للأفراد .

إن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم ؛ قد يكشف عن

الإحتياجات التدريبية اللازمة لهم . ومن هذه المؤشرات ما يلي :

١- معدل الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقررة .

٢- معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة .

٣- معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة .

٤- معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها .

٥- الجزاءات الموقعة على الأفراد وأسبابها .

٦- الشكاوى المقدمة من الجمهور ضد العاملين .

* تحليل نمط السلوك .

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة لفرد أو لمجموعة أفراد ؛ كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل ، وتعمد الإضرار بالعمل وأدواته ، إلى غير ذلك فيكون من الضروري القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك عن طريق التدريب .

* قائمة الاستقصاء .

تعتبر قائمة الاستقصاء وسيلة مقبولة جداً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، فكل سؤال في هذه القائمة يصاغ بشكل مختصر ومحدد ، ويمكن الإجابة عنه بإجابة قصيرة ويجرى تصميم السؤال بشكل يُسهّل جمع البيانات اللازمة لبيان الاحتياجات التدريبية أو للتوسع في نطاق التدريب والتعرف على المواد التدريبية وما إلى ذلك من متغيرات .

* التقارير السرية للعاملين .

يمكن إعتبار التقارير السرية للعاملين مصدراً من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية ، وذلك بإستخدامها كوسيلة للوصول إلى حكم موضوعي ، وتقييم دقيق لمدى مساهمة الفرد في أداء عمل ما خلال فترة زمنية مع أخذ سلوكه ، وتصرفاته مع من يعملون معه في الحسبان .

٦/٣/٩/٣/٩/١/١/٢ إختيار طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية .

ولقد أوضح وليم تريسي (١٩٩٠ م) أنه " مع هذا التعدد في طرق تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يصعب إختيار الطريقة الملائمة ، لذا فقد وضع مجموعة من المعايير التي في ضوئها يسهل إختيار الطريقة الملائمة لتحديد الاحتياجات التدريبية " ؛ كما حدد تريسي معايير إختيار طرق تحديد الاحتياجات التدريبية طبقاً لمعايير (مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة) . (١٢٥ : ٩٧)

وعرض تريسي النموذج التوافقي لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية كما هو

موضح بجدول (رقم ٤)

جدول (٤)

النموذج التوافقي لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية

م	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	المعايير			
		درجة مشاركة العاملين	درجة مشاركة الإدارة	الوقت المطلوب	التكاليف
		(١)	(٢)	(٣)	(٤)
					قابلية البيانات لوصف الكمي
(٥)					
١	اللجان الاستشارية	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
٢	مراكز التقييم الخارجية	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
٣	مسح الاتجاهات	متوسطة	منخفضة	متوسطة	منخفضة
٤	منافسة الجماعات	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
٥	مقابلات العاملين	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
٦	المقابلات عند ترك الخدمة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
٧	طلبات الإدارة	منخفضة	مرتفعة	منخفضة	منخفضة
٨	ملاحظة سلوك العاملين	متوسطة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
٩	تقويم الأداء	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
١٠	وثائق الأداء	منخفضة	متوسطة	منخفضة	مرتفعة
١١	قوائم إستقصاء تحليل الوظيفة	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة
١٢	اختبارات المهارات	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة

وبدراسة الجدول (رقم ٤) يتضح أن طريقتي تقويم الأداء و قوائم إستقصاء تحليل الوظيفة هي أفضل الطرق المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبية ويعزى الباحث ذلك إلى ملائمة هذه الطرق للمعايير الموضوعية من حيث درجة مشاركة العاملين والإدارة وكذلك الوقت اللازم لها مناسب ولا تحتاج لتكاليف طائلة وسهولة الوصف الكمي والتحليل للبيانات المتوفرة .

ولهذا فقد فضل الباحث إستخدام طريقة قوائم إستقصاء تحليل الوظيفة وهذا لإمكانية الحصول على بيانات ومعلومات قد لا تتوافر في نماذج تقويم الأداء بالنسبة للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية .

ومن هنا فقد رأى الباحث أن طريقة قوائم إستقصاء تحليل الوظيفة هي الأكثر ملائمة لطبيعة البحث لما تتيحه من نسبة مشاركة مرتفعة من العاملين والإدارة في تحديد الإحتياجات التدريبية ، كذلك فالوقت المطلوب لها متوسط وكذلك التكاليف متوسطة وليست باهظة وأخيراً فقابلية البيانات للوصف الكمي مرتفعة معتمداً في ذلك على رأى محمد الحماحمى ، سهير المهندس (١٩٩٩ م) حينما أوصيا بضرورة الإهتمام عند تحديد الإحتياجات التدريبية لبرامج التدريب أثناء الخدمة بالتأكيد على تحليل العمل Jop Analysis بغرض تحديد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لأداء العمل وتحديد المستويات المقبولة للأداء وللظروف المرتبطة بالوظيفة .

(٣٠٧ : ١٠١)

٢/١/٢ التحليل الوظيفي .

١/٢/١/٢ المفهوم .

يشير فرد لوثنانز ، مارك مارتينكو Fred Luthans & Mark Martinko (١٩٧٩م) ، إلى أنه " يجب التركيز في مرحلة التحليل الوظيفي على الوظيفة أكثر من الفرد ؛ ويشمل التحليل الوظيفي بغرض التدريب ؛ الجمع المنظم للبيانات ، وتحليلها من أجل الحصول على معلومات من تحديد المهام المكونة للوظيفية ، ومسئوليتها ، والأنشطة ، والعمليات الضرورية اللازمة لإجراء أجزاء المهام المكونة للوظيفية والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة والمهارات اللازمة لتأديتها وكذلك من أجل تحديد الطبيعة الحرجة أيضاً لبعض المهام المختلفة " . (١٣٣ : ٤١٦)

ويشير عبد المحسن عبد المحسن جودة (١٩٩٨م) أن عملية تحليل الوظيفة لها أسس تاريخية ؛ فعند مناقشة سقراط لمفهوم العدالة أو الإنصاف أشار بأن المجتمع في حاجة لأن يدرك أمور ثلاثة هي:

" الأمر الأول .

وجود اختلافات فردية في الإستدلال للعمل ، وهو ما يعني إختلاف الأفراد في قدراتهم أو مهاراتهم.

الأمر الثاني .

أن هذا الإختلاف أو التميز في الإستعدادات أو القدرات يعد أمراً مطلوباً بالنسبة للوظائف المختلفة.

الأمر الثالث .

أنه من أجل تحقيق أداء ذو جودة عالية يلزم على المجتمع أن يحاول وضع الأشخاص في الوظائف التي تتلاءم وإستعداداتهم ومهاراتهم لأقصى درجة .

وبمعنى آخر ، فإنه لضمان نجاح المجتمع (أو المنظمة) يلزم أن تتوفر له معلومات تفصيلية حول متطلبات الوظائف (من خلال تحليل الوظيفة) ، كما يلزم أن يضمن تحقيق المواءمة بين متطلبات الوظيفة وقدرات أو إستعدادات الأشخاص من خلال الإختبار . وفي الوقت الذي كان فيه سقراط مهتماً أو معنياً بالمجتمع الأكبر ، فإنه من المهم بالنسبة للمنظمات أن تحرص على تحقيق المواءمة بين الفرد ومتطلبات الوظيفة من أجل تحقيقاً على درجات التميز في الأداء .

(٦٩ : ٨٤)

٢/٢/١/٢ تعريف تحليل الوظيفة .

ويرى عاطف محمد عبيد (١٩٦٦م) أن تحليل الوظيفة يعنى " بيان ما تتطلبه هذه الوظيفة أو ذلك العمل من أعباء ، ومسئوليات ، والظروف التي يتم فيها العمل - الذي تؤدي فيها الوظيفة - ثم بيان الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة " . (٥٨ : ٢٥٧)

في حين يعرفها منصور فهمي (١٩٧٣م) بأنها " جمع بيانات عن الوظائف المختلفة ، وليس عن الموظفين شاغلي هذه الوظائف " ولا بد أن تشمل هذه البيانات ما يلي :

* الأعمال المطلوب أدائها .

* الطريقة التي يتم بها أداء هذه الأعمال .

* المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة .

* المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة . "

(١١١ : ١١)

كما عرفها زكي محمود هاشم (١٩٧٥م) بأنها " الإحاطة الشاملة عن طريق الدراسة ، والملاحظة ، والتسجيل بمكونات عناصر الوظيفة وأبعادها الرئيسية من الواجبات ، والمسؤوليات ، والسلطات ، وظروف العمل المحيطة بها فضلاً عن المطالب الأساسية اللازمة لشغلها مثل المؤهل العلمي ، والخبرة ، والتدريب " .

(٤٦ : ٣٨)

ويعرفها آرون مونوبا ، ميرزا ساياديان Arun Monppa & Mirza Sayadian (١٩٧٩م) على أنها " عملية تهدف إلى تحديد العناصر الرئيسية لبرامج التنمية الإدارية من حيث المحتوى ، والبيانات التي تساعد على تصميم ، وتنفيذ البرنامج ، والمهارات ، والسلوك لأداء الوظيفة بكفاءة ، وكذلك أهداف برامج التنمية الإدارية ، ومعايير التقييم " . (١٢٨ : ١٤٦)

بينما عرفها ناصيف عبد الخالق (١٩٨١م) بأنها " عملية التحليل المنظم لكل الحقائق ، والمعلومات التي تصف مهام وظيفة ما ، وما يحيط بها من عوامل ، وظروف تؤثر في أدائها ، وتتضمن عملية تحليل الوظائف عدداً من العناصر الأساسية جرى العمل على تحديدها لتكون دليلاً يسير عليه أخصائيو تحليل الوظائف في عملهم وهي :

* الواجبات العامة للوظيفة .

* المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة .

* طبيعة الأداء اللازمة للوظيفة .

* آثار الوظيفة على الموظف .

* علاقة الوظيفة بغيرها في السلم الوظيفي . "

(١١٧ : ٥٦)

كما يرى خير الدين عويس (١٩٩٧م) تحليل الوظيفة على أنها " دراسة المعلومات ، والمسئوليات المرتبطة بعمل معين ، والغرض من هذا هو تقديم وصف شامل ، وعام للواجبات ، والمسئوليات المرتبطة بهذا العمل " ويحتوي على الآتي :

* مواصفات الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

* تحديد مفصل لمسئوليات ، وواجبات الوظيفة (التعريف بالوظيفة ، ملخص الوظيفة ، واجبات الوظيفة ، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى ، الأدوات اللازمة ، ظروف العمل) " .

(٩٦: ٤٢)

ويعرفها عبد المحسن عبد المحسن جودة (١٩٩٨م) بأنها " عملية تجميع ، وتحليل البيانات المتوافرة عن الوظيفة من خلال الأنشطة ، والمهام ، والسلطات ، والمسئوليات الخاصة بها ، والمعدات ، والأدوات المستخدمة في أدائها ، وكذا ظروف العمل التي تؤدي من خلالها ؛ ويهدف إلى تحديد مستوى المهارة ، والخبرة ، والمؤهل ، والمواصفات الشخصية الأخرى الواجب توافرها في شاغلي الوظيفة للقيام بها بكفاءة " . (٦٩ : ٨٣ ، ٨٤)

في حين يعرف عبد الفتاح حسن دياب (١٩٩٨م) تحليل الوظيفة بأنها " ما هي إلا عملية جمع ، ودراسة ، وتحليل ، وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطات الوظيفة ، وأبعادها المختلفة ، وظروف العمل المحيطة بها ، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها " . (٦٥ : ٣٧)

٣/٢/١/٢ استخدامات تحليل الوظيفة .

أن البيانات التي تنتبثق من تحليل الوظائف تعتبر ذات قيمة كبيرة في تقييم تصرف ، وسلوك أعضاء التنظيم ؛ حيث يساهم هذا السلوك في تحقيق أهداف المنظمة. إن إنشاء الهيكل الوظيفي بالمنظمة إنما يتم بطريقة تهدف إلى مضاعفة الإنتاجية ، وتحقيق الأهداف ؛ وبالتالي فإن السلوك الفردي يجب أن يقارن بهذه الأنماط المتوقعة ، وبهذه الطريقة فإنه يمكن الوصول إلى تقييم مخرجات أداء الأفراد في التنظيم .

ولقد حدد كل من عاطف محمد عبيد (١٩٦٦م) ، ومنصور فهمي (١٩٧٣م) ، وناصر عبد الخالق (١٩٨١م) ، وعبد الفتاح دياب حسين (١٩٩٨م) إستخدامات تحليل الوظيفة والتي يلخصها الباحث فيما يلي :

١/٢/٢/١/٢ في مجال الوظائف .

يعتبر تقييم الوظائف من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها بيانات تحليل الوظائف ؛ إن توصيف الوظائف يستخدم لتقييم الوظائف حتى يتسنى تحديد الأجر العادل لها ، إن إختلافات الأجور ، والمرتبات توضع حينئذ لتعكس الاختلافات في المتطلبات الأساسية لشغل هذه الوظائف وفي هذا الشأن فإنه من المناسب إجراء التفرقة بين تحليل الوظائف ، وتقييم الوظائف ، أما الأول (تحليل الوظائف) فيعني تحديد المقومات الأساسية للوظائف والذي ينتهي بإعداد بطاقات الوصف ، أما الثاني (تقييم الوظائف) فيعني تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها أو تقدير الوزن النسبي لكل منها في ضوء مقومات و هذه الوظائف التي توصلنا إليها في تحليل الوظائف ، ومن هنا فإن تقييم الوظائف ينهي دوره وقد رتبت الوظائف المختلفة وفقاً لعناصرها أو أبعادها .

٢/٢/٢/١/٢ في مجال الاختيار والتعيين .

يعتبر توصيف الوظائف ذو قيمة كبيرة حيث يستخدم كدليل في إختيار ، وتعيين الأفراد ، فلضمان نجاح الموظف في أداء عمله يجب أن تركز إجراءات الإختيار على المعرفة التفصيلية ، والدقيقة لمتطلباتها .

٢/٢/٢/١/٢ في مجال التدريب والتنمية .

إن تحليل الوظائف كمؤشر لبيان مدى الحاجة إلى ضرورة الإستعانة بالتدريب والتنمية ، هذا ويجب تصميم برامج التدريب لكي تمد العاملين بالمهارات ، والمعرفة ، والدوافع التي يفتقر إليها ، والمطلوب أيضاً للأداء الفعال ، ورفع الروح المعنوية بشكل مناسب ، هذا ويجب أن يكون التدريب متمشياً مع الحاجة الفعلية وبذلك يمكن خلق نوع من التماسك القوي بين السلوك الفعلي ، والمتوقع ، ويمكن تحقيق كل ذلك لو إعتمد التدريب على بيانات التحليل الوصفي .

٤/٣/٢/١/٢ في مجال تحقيق الأمان .

يستطيع مدير إدارة الأفراد أن يستخدم بيانات تحليل الوظائف للقضاء على مخاطر العمل وتحسين ظروفه ، وفي الحقيقة فإن بطاقات توصيف الوظائف ؛ يجب أن تتضمن هذا النوع من المعلومات كمجال متكامل عن الوظيفة بأبعادها ، ومقوماتها المختلفة ، فعن طريق هذه المعلومات يمكن إتخاذ الخطوات اللازمة لتقليل إمكانية حدوث الحوادث إلى أقل حد ممكن .

٥/٣/٢/١/٢ في مجال علاقات العمل .

إن توفير وسائل الفهم المشترك بين الإدارة ، ونقابات العمل فيما يتعلق بواجبات كل وظيفة له أثر كبير على تحقيق أهداف التنظيم ، إن تحليل الوظائف يعتبر أحد هذه الوسائل الرئيسية التي تساعد في إيجاد نوع من التفاهم الكامل بين الطرفين في هذا الخصوص بالتالي فإنه يقضى أو يقلل من تظلمات العامل والتي تظهر عادة فيما يتعلق بالأجور ، وعدم عدالتها ؛ ومن هذا فإن الأجور توضع على أساس إختلافات واضحة في الواجبات بما لا يدع مجالاً للشك في موضوعيتها ، ومن ذلك المنطلق فإن تحليل العمل يساهم في تقليل الصراع الداخلي ، وتزداد مساهمته في هذا المجال إذ أعد برنامج التوصيف إعداداً جيداً يتم قبولها على مستوى واسع ، وبالتالي فإنه يعزز نجاح الأهداف التنظيمية للمنظمة .

٦/٣/٢/١/٢ في مجال تحسين طرق الأداء .

يوفر تحليل الوظائف معلومات كافية تستخدم في تحديد إجراءات العمل المناسبة وأيضاً المعدات المطلوبة للأداء ولكن بعد دراسة الوظائف في ضوء هذه التفاصيل ، وقد تظهر بعض التغيرات الإقتصادية والمرغوبة والتي تعبر عن التوازن الموجود بين الفرد والمعدات التي يستخدمها فقد تظهر الحاجة إلى ضرورة إضافة معدات أوتوماتيكية أو إحلال بعض الأعمال الإنسانية محل الآلة ؛ ولذلك فإن تحليل الوظائف يوفر أداة لإعادة تصميم طرق أداء الوظائف .

٧/٣/٢/١/٢ في مجال الترقية والنقل .

إن المعلومات المتعلقة بالوظائف تفيد في تحديد سلم الترقية في المنظمة والذي يسلكه العامل ؛ كذلك تفيد في توضيح إمكانية إجراء عملية النقل من وظيفة لأخرى وفقاً لأسس سليمة .

٨/٣/٢/١/٢ في مجال التنظيم .

إن المعلومات الخاصة بالوظائف والتي يمكن الحصول عليها عن طريق التحليل الوظيفي تكشف غالباً عن بعض الحالات التي يكون فيها التنظيم كفاء نتيجة تغير بعض العوامل المؤثرة في تحديد الوظائف مثل مبادئ التنظيم ، ومستوى التكنولوجيا ، وسياسات نقابات العمل ، وقدرات الأفراد الحالية ، وإمكانية توفير العمال ، والإحتياجات الفسيولوجية والاجتماعية للفرد ، ثم المتطلبات المتداخلة بين الوظائف المختلفة (المتطلبات المشتركة) وبالتالي فإن عملية التحليل تشكل نوعاً من المراجعة التنظيمية .

٩/٣/٢/١/٢ في مجال الأجور والمرتبات .

تفيد بيانات تحليل الوظائف في المنظمات المختلفة في إجراء مقارنات بين معدلات الأجور للمهن المتشابهة فيها ؛ هذا مع ملاحظة ضرورة تشابه الوظائف عند إجراء هذه المقارنات وبالتالي تستطيع أن تحدد المنظمة إلى أي حد ينحرف سلم أجور الوظائف بها عن المنظمات المتشابهة ، وكيف يمكن تعديله لكي يتفق مع المستوى المطلوب .

(٥٨ : ٢٥٧-٢٥٩) ، (١١١ : ١١-١٢) ، (١١٧ : ١٥٤-١٥٩) ، (٦٥ : ٣٧-٤٣)

٤/٢/١/٢ الخطوات الرئيسية لتحليل الوظيفة .

ولقد حددها عبد الفتاح دياب حسين (١٩٩٨م) فيما يلي :

١/٤/٢/١/٢ جمع المعلومات والحقائق عن الوظائف .

تتوقف دقة تحليل الوظائف بلا شك على عملية جمع المعلومات ، والبيانات المختلفة المتعلقة بالوظائف ؛ وفي هذا الشأن هناك عدة طرق يمكن إستخدامها في هذا الغرض وهي ؛ الاستقصاء ، والملاحظة ، وسجلات الأداء .

* الإستقصاء .

يقصد بالإستقصاء توجيه عدة أسئلة للمستقصى منه (شاغلي الوظيفة) ثم تدوين إجاباته عليها ، أما عن مميزاته فهي سرعة الحصول على المعلومات المتعلقة بكثير من الوظائف المختلفة ، ذلك توفر نوع من الثقة ، والولاء في شاغل الوظيفة وفي قدرته على تنظيم عرضه ، وتقديره لوظيفته ، ومن أجل تأكيد نجاح الاستقصاء ، فإنه يجب على المستقصى (أي الشخص الذي يقوم بإنجاز هذه القوائم) أن تكون لديه القدرة

على قراءة وتفسير الأسئلة بطريقة صحيحة ، ويقدم المعلومات المطلوبة في شكل مكتوب ، ومفهوم ؛ ومن الملاحظ أن قوائم الإستقصاء تستخدم بدرجة كبيرة من النجاح مع المشرفين ، والرؤساء أكبر من إستخدامها مع عمال الإنتاج ؛ وذلك لأن المجموعة الأولى تملك مهارة التعبير اللغوي ، والثقافة التي تمكنها من الإجابة على الأسئلة بسهولة ، ووضوح وحتى إذا كان العاملين لديهم القدرة على إستيفاء قوائم إستقصاء التحليل الوظيفي أو إعداد الوصف الخاص بهم بأنفسهم بإستيفاء البيانات ؛ وذلك يرجع إلى أنه يحتاج إلى مراجعة ، وتصحيح ، وتكملة البيانات التي أعطيت بواسطة العاملين ؛ ولهذا السبب تستخدم طريقة المقابلة الشخصية إلى حد ما في جمع المعلومات لتوصيف الوظائف .

وإذا طلب من العاملين بيانات القوائم بأنفسهم فإن عناصرها المختلفة يجب أن تكون واضحة ، وتتضمن المعلومات المتصلة بالموضوع بدون فرض أي عبء يفوق طاقة المستقصى منهم ، إن الإستخدام الفعال للإستقصاءات يتطلب مهارات عالية في إعداد قوائم الأسئلة بما يتفق مع طبيعة المشكلة موضوع البحث من حيث نوعية الأسئلة المطلوبة ، وترتيبها ترتيباً منطقياً وإلا فإن المعلومات التي يمكن الحصول عليها تكون غير كاملة ، وغير منطقية ، وقد تكون أيضاً معلومات غير منظمة ، وقد تكون أيضاً معلومات غير مرتبطة ببعضها ، ونتيجة عدم الدقة في إعدادها وبالتالي الحصول على بيانات غير كاملة ، ودقيقة .

هذا وتتعدد أشكال المقابلات المستخدمة في ملء بيانات الإستقصاء ، فمنها ما يعرف بالمقابلات الموجهة ، حيث يعتمد فيها المستقصى على قائمة أسئلة محددة سلفاً من قبل الجهات المسئولة يوجهها إلى المستقصى منهم ثم يقوم بتسجيل الإجابات المطلوبة بنفسه أو يقوم القائم على تطبيق الإستقصاء بشرحه شرحاً وافياً ، ويطلب منهم إستيفاء بياناتها بنفسه ثم ردها مرة ثانية للمستقصى ، وقد تكون المقابلة متعمقة ، وغير موجهة بقائمة أسئلة نمطية ، لكن مع الإستعانة بإطار عام ينظم المناقشة بين المستقصى ، والمستقصى منه . ولزيادة الدقة في البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق المقابلات يجب مراعاة عدة أمور من بينها ما يلي :

- ١- قدم نفسك للعاملين حتى يستطيعون أن يتعرفوا عليك وعلى أسباب وجودك في مكان العمل .

- ٢- عليك أن تظهر إهتماماً صادقاً بالعامل ، والعمل الذي يؤديه .
- ٣- حاول أن تتحدث مع العاملين ، والمشرفين بلغتهم .
- ٤- لا تحاول أن تخبر العامل شيئاً عن كيفية أدائه لعمله .
- ٥- لا تخلط بين العمل ، والعامل الذي يؤديه حيث أن العامل وسيلة للحصول على معلومات عن العمل.
- ٦- القيام بدراسة متكاملة عن الوظيفة في إطار أهداف البرنامج ، ويتطلب ذلك أن يكون المحلل على درجة كبيرة من الذكاء ، والتصرف للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل .
- ٧- تأكد من صحة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق المراجعة ، والكشف عن الأخطاء ، والتناقضات التي تتضمنها هذه البيانات .

* الملاحظة .

أما عن الطريقة الثانية من طرق جمع البيانات عن الوظائف وهي الملاحظة فإنها تعتمد على ملاحظة ما يمارسه شاغل الوظيفة من أنشطة ثم تسجيلها أول بأول ، ومن الممكن إستخدام هذه الطريقة بمفردها في جمع البيانات المطلوبة وذلك إذا كانت الوظيفة المعينة بسيطة ، ومتكررة ، لكن في معظم الأحيان تستخدم هذه الطريقة كطريقة مكملية لطريقة الإستقصاء ، وخاصة بالنسبة للوظائف المعقدة .

* سجلات الأداء .

وأخيراً سجلات الأداء والتي عن طريقها يمكن توفير جانب كبير من البيانات الثانوية التي تساعد في إجراء التحليل الوظيفي ، وإذا كانت سجلات أداء شاغل الوظيفة توضح الواجبات التي أنجزت ووقت البداية ، والنهاية إلا أن هناك بيانات أخرى تعتبر ضرورية ، ولم تتضمنها هذه السجلات مثل بيانات عن علاقات الإشراف والمعدات المستخدمة وظروف العمل .. الخ ، وعلى ذلك فإن سجلات الأداء تفيد في توفير كمية ملحوظة من الوقت اللازم لتحليل الوظيفة عند إستخدامها بجانب طريقتي الإستقصاء ، والملاحظة ، ولكن كطريقة مستقلة فإنها تعتبر غير كافية وتأخذ وقتاً طويلاً .

٢/٤/٢/١/٢ عملية التحليل الوظيفي .

بعد الإنتهاء من جمع البيانات ، والحقائق عن الوظائف المختلفة في المنظمة يجب تحليل هذه البيانات ، والحقائق المجمعة ، حيث أنها لا تعني شيئاً وما هي إلا مجرد بيانات تم تسجيلها عن الوظائف ، وبالتالي فلا بد من تحليلها تحليلاً دقيقاً حتى يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لكل وظيفة ، والخصائص المميزة لكل منها ويعتمد في ذلك على عدة مراحل تساعد في الكشف عن الخصائص والصفات المميزة والمؤهلات اللازم توافرها في من يشغلها ، أي أن الوظيفة ما هي إلا مزيج من هذه العوامل التحليلية وبالتالي فإن عملية التحليل تتناول تحيل الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها ، ودراسة كل عنصر من هذه العناصر لبيان مدى تأثيره على مستوى الوظيفة ، ومدى صعوبتها ، ثم دراسة تأثير العناصر كلها مع بعض للوصول إلى تحديد طبيعة الوظيفة إلى أبعادها الرئيسية ككل .

ومن العوامل التحليلية التي يمكن الإعتماد عليها :

- ١- طبيعة الواجبات التي تؤدي من ناحية اختلافها وتعقدها .
- ٢- الإشراف على الوظيفة ، وإشراف الوظيفة على أعمال الآخرين .
- ٣- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .
- ٤- المؤهلات المطلوبة .
- ٥- طبيعة القرارات ونظامها في مجال العمليات المختلفة أو الخطط أو البرامج أو السياسات المختلفة التي تتضمنها الوظيفة ، والمسئولية عنها .
- ٦- وأيضاً من العوامل الأخرى تلك الخاصة بحرية التصرف والابتكار وما إلى ذلك من عوامل .

ومن الواضح أن عوامل التحليل السابقة ليست خاصة بمعنى أنها تصلح لتطبيقها على كافة الوظائف ، فكل وظيفة لها ما يناسبها من عوامل التحليل التي تتفق وطبيعتها وبالتالي فإنه يجب التركيز على العوامل التي يكون لها تأثير كبير عند تحليل الوظيفة وإستبعاد تلك التي لها تأثير محدود .

٢/٤/٢/١/٢ إعداد بطاقات الوصف الوظيفي .

بعد الإنتهاء من عملية التحليل على النحو السابق والتي تنتهي بالوصول إلى مجموعة من البيانات الضرورية فقط عن الوظائف ، مرتبة ، ومنسقة في شكل يعطي

دلالة عن طبيعة ، ومستوى الوظائف ، بعد ذلك تبقى آخر مرحلة من مراحل عملية التحليل الوظيفي ، وهي تسجيل هذه المعلومات في بطاقات خاصة لهذا الغرض باسم بطاقات التوصيف ، وغالباً ما تتضمن هذه البطاقة البيانات التالية :

- ١- بيانات أولية عن الوظيفة .
 - ٢- ملخص عن الوظيفة (وصف عام للوظيفة) .
 - ٣- واجبات الوظيفة .
 - ٤- إشراف الغير على الوظيفة وإشراف الوظيفة على الغير .
 - ٥- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .
 - ٦- العدد والآلات والمواد المستخدمة في إنجاز العمل .
 - ٧- ظروف العمل .
 - ٨- تعريف لبعض المصطلحات غير المفهومة .
 - ٩- أية إضافات أخرى لتوضيح النقاط السابقة .
- أما عن البيانات الأولية عن الوظيفة فتتضمن اسم الوظيفة (والأسماء الأخرى البديلة إن وجدت) ، موقعها ، مستوى تقييمها ، رقم المجموعة الوظيفية وما إلى ذلك من بيانات ، أما ملخص الوظيفة فله غرضين :
- الغرض الأول :** لإعطاء تعريف موجز يكون ذا فائدة كمعلومات إضافية أولية عندما يكون اسم الوظيفة غير ملائم .
- الغرض الثاني :** فهو التوجيه للقارئ تجاه فهم المعلومات المفصلة التالية في البطاقة .

ومن المعتاد في الحياة العملية إعداد هذا البند بعد كتابة البند الثالث الخاص بواجبات الوظيفة ، أما عن واجبات الوظيفة فهي تعتبر بمثابة العنصر الجوهرى في التوصيف وكما يقول أنه (قلب توصيف الوظائف وأيضاً أصعبها) حيث يصعب في معظم الأحوال كتابتها بشكل ملائم ، ومن المقترح في هذا الشأن أن يذكر ما يتم عمله ، وكيف يتم ؛ والغرض من وراء كل واجب ، وقد يكون من المفيد في غالبية الأحوال ذكر الواجبات الرئيسية التي توضحه كلمة ماذا ، ولماذا ، وكيف يتم ذلك ثم يتبعه وضعها في شكل مرتب ، ومسلل بالإضافة إلى ذلك يجب تقدير نسبة الزمن التقديرى المخصص لكل واجب رئيسي حيث يعتبر مفيداً جداً خاصة فيما يتعلق بأداء بعض

وظائف الإنتاج ، والمشتريات والتي يمثل فيها عنصر الزمن أهمية كبيرة . أما البند الخاص بالإشراف فإنه يذكر أسماء الوظائف التي تكون في مستوى أعلى ، وأسفل هذه الوظيفة ، أما عن البند الخاص بعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فإنه يتناول العلاقات الرأسية للترقية ، والعلاقات الأفقية لإنسياب العمل ، والإجراءات ، وفي بند الآلات ، والمعدات يجب توضيح وتعريف كل شكل رئيسي منها مع إعطاء الأسماء التجارية إذا كانت ضرورية حيث تفيد هذه المعلومات عند إعداد برامج التدريب المختلفة ، وبخصوص ظروف العمل ؛ فتستخدم غالباً قوائم مراجعة لتوضيح ظروف العمل مثل الإضاءة ، التهوية ، النظافة ، تلوث الجو بالأتربة ، ومخلفات العمل والزيوت والشحومات ، الضوضاء الخ ، كذلك يجب توضيح ظروف المخاطر التي تتعلق بالوظيفة ، وأخيراً يجب فصل ، وتعريف أي كلمات أو تعبيرات غير واردة في التصنيف .

ونظراً لأن أسلوب توصيف الوظائف يعتمد إلى حد ما على المحلل فإنه يبدو ومن المفيد السماح له أن يضيف أية تعليقات أخرى إضافية يشعر هو أنها مناسبة ، ومفيدة لفهم الوظيفة ، لذلك فإن البند الخاص بالتعليقات يوفر هذه الحرية للتعبير .

إن الوصف الوظيفي المبين بعالية قد يعتبر شاملاً بدرجة كافية ، إلا أن كثير من المنظمات ترى أن تتضمن محتوى التوصيف بكمية من المعلومات أقل من ذلك ، ومع ذلك يجب على المحلل أن يكون مدركاً بدرجة كبيرة من الوعي لنطاق المعلومات الممكنة عند تصميم الإطار المناسب لبرنامج معين والتي تفي بأغراضه المختلفة .

(٦٥ : ٤٣-٥٦)

٣/١/٢ برامج التنمية الإدارية .

يرى الخبراء في مجال التنمية الإدارية أن التصميم الجيد لبرامج التنمية الإدارية يُعد الأساس في نجاحها وتحقيق أهدافها ، وفي هذا الشأن يشير عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤م) أنه توجد أربعة تساؤلات أساسية ينبغي الإهتمام بها من قبل مصممي برامج التنمية الإدارية وهي :

١- ما الذي يجب أن يتعلمه المتدرب من هذا البرنامج (أهداف البرنامج) ؟

٢- ما المحتوى الذي يجب إستخدامه لتحقيق هذه الأهداف ؟

٣- ما الوقت اللازم لتدريس كل موضوع أو تحقيق كل هدف ؟

٤- كيف يمكن تقويم عملية تحصيل المتدرب وما تحقق له من أهداف ؟ "

(٦٣ : ٦٣)

كما حدد عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤م) أهم الخطوات التي يجب على

مصممي برامج التدريب مراعاتها عند التخطيط لهذه البرامج ، وهي :

" ١- تحديد الإحتياجات التدريبية .

٢- توصيف الوظيفة وتحليل المهمة .

٣- إعداد أدوات التقويم ومقاييس التقدم .

٤- تحديد أهداف الأداء وصياغتها .

٥- تحديد المحتوى وتتابعه .

٦- إعداد المادة التدريبية .

٧- إختيار إستراتيجية التدريب والوسائل المساعدة .

٨- تحديد المتطلبات من الوسائل المساعدة .

٩- إختيار المدربين .

١٠- إختيار المتدربين .

١١- التقويم والمتابعة . "

(٦٣ : ٦٣)

ويرى على السلمي (١٩٩٢م) أنه يجب في التخطيط لبرامج التنمية الإدارية

مراعاة أهم الإعتبارات أو البنود التالية :

" ١- مراجعة معدلات الأداء للمنظمة ، ومدى تحقيق هذه المعدلات للأهداف

الموضوعة وفقاً للخطة .

٢- تحديد المجالات التي يبدو أن المنظمة تواجه فيها بعض العقبات أو المشكلات .

٣- تحليل تركيب أنقوة العاملة المسؤولة عن تلك المجالات التي يتم تحديدها في البند

السابق (رقم ٢) وكذلك التعرف على أنواع ، وتخصصات ، وأعداد ،

ومؤهلات العاملين في تلك المجالات .

٤- مراجعة تقارير قياس الكفاءة لهؤلاء العاملين ، ثم تحديد الأفراد الذين يتبين

إنخفاض كفاءتهم بالقياس إلى زملائهم أو بالقياس إلى مستويات أدائهم

في فترة زمنية سابقة .

٥- مراجعة سجلات العاملين في المجالات التي يتضح فيها بعض القصور ، وكذلك تحديد العاملين الذين تشير إليهم السجلات عن وجود بعض المؤشرات السالبة مثل تكرار كل من الغياب عن العمل ، التأخير عن مواعيد العمل ، الإصابات أثناء العمل ، المنازعات مع الزملاء أو الرؤساء ، مخالفة الأوامر ، والتعليمات ، ظهور أخطاء في العمل .

٦- حصر الأفراد الذين يكون لهم أثر واضح في نتائج العمل بالمجالات التي بها قصور والتي تم تحديدها في البند (رقم ٢) .

٧- مناقشة الرؤساء المباشرين لهؤلاء العاملين لتحديد هل يعاني هؤلاء العاملين من بعض المشكلات الناشئة عن نقص في الخبرة أو المعلومات أو المهارات أو نقص في القدرة السلوكية .

٨- مناقشة الرؤساء المسؤولين عن مجالات العمل التي بها قصور للتأكد من إستبعاد آثار العوامل السلبية التي قد تكون هي السبب في المشكلات ، والعقبات التي تتمثل في : الأعطال والعيوب الفنية ، المعوقات التنظيمية ، واللائحية ، الظروف ، والمتغيرات التسويقية ، والإقتصادية ، والعامة ، الظروف ، والمتغيرات الخارجية المشتركة .

٩- تحديد أوجه القصور ، والمشكلات المقترحة التي تعاني منها كل مجموعة من الأفراد المعنيين ، وكذلك تحديد التوقيت الملائم لبدء العملية التدريبية لهم بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين .

١٠- تكليف المختصين لإختيار المادة التدريبية المناسبة لتعويض هؤلاء العاملين عن أوجه النقص أو القصور التي يعانون منها .

١١- الإتصال بمراكز التدريب الخارجية للمساعدة في وضع المادة التدريبية ، وذلك في حالة عدم توافر أحد من المختصين في المنظمة يستطيع القيام بهذه المهمة .

١٢- تكرار البنود (أرقام ٩ ، ١٠ ، ١١) في حالة إستحداث وظائف ، وأساليب تكنولوجية أو أوجه نشاط جديدة ، ويراد تدريب بعض الأفراد من العاملين عليها .

١٣- تكرار ما جاء في البند (رقم ١٢) فيما يرتبط بالعاملين الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل في المنظمة .

١٤- تلخيص نتائج البنود السابقة في خطة التدريب وتناول موضوع تدريب الأفراد المرشحون للتدريب ، مدة التدريب ، تاريخ بداية التدريب ، مكان التدريب ، المسئول عن التدريب .

١٥- في حالة تنفيذ التدريب داخل المنظمة ، فإنه يجب تحديد أهم ما يلي : مكان تنفيذ التدريب بالمنشأة ، المدربون المختصون بكل موضوع ، المساعدون في الإشراف على التدريب ، مساعدات التدريب المناسبة (وسائل التدريب) .

١٦- ترجمة الاحتياجات السابقة إلى موازنة للتدريب تتضمن كافة التكاليف اللازمة لتنفيذ الخطة التدريبية .

(٧٥ : ١٩٧-١٩٨)

ويذكر صلاح محمد عبد الباقي (٢٠٠١م) أن " برامج التنمية الإدارية إنما تؤسس على تخطيط سليم للأفراد داخل المنشأة ؛ ويتم ذلك في ضوء تقدير إحتياجات المنشأة المستقبلية من الأفراد في كافة المستويات الإدارية التي يفرضها كبر حجم المنشأة ، ونمو هيكلها التنظيمي ، أو تلك التي تتطلبها عملية الإحلال نتيجة لخلو الوظائف الإدارية من شاغليها بسبب الترقية أو الفصل أو الإستقالة أو بلوغ سن المعاش أو الوفاة أو غير ذلك من الأسباب .

ويجب أن تكون البرامج المعدة لتحقيق التنمية الإدارية مرنة بحيث تسمح بالتغيرات حسب المرحلة أو الدرجة الخاصة بالتنمية الاقتصادية ، ووفقاً للأنظمة ، والطرق الإدارية المطبقة ، وحسب المشاكل الإدارية ، والخصائص ، والمميزات الإدارية القومية " .

(٥٤ : ٢٨٣)

وقد أشار في هذا الصدد صلاح الشنواني (١٩٨٦م) " أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى إتفاق عام بشأن الصفات ، والمؤهلات ، والخصائص التي تؤدي إلى النجاح في العمل الإداري ، إلا أن ذلك لا يمنع من إمكان تحسين القدرة الإدارية والأداء الإداري عن طريق وضع برامج للتنمية الإدارية ففي الإمكان - على سبيل المثال - تحليل متطلبات الأداء الفعال لمراكز إدارية معينة في التنظيم ومن تحديد الصفات ، والمؤهلات التي يجب توافرها فيمن يشغلون هذه المراكز ، ويمكن على أساس هذه التحليلات التعرف على المعرفة التي يجب أن يلم بها هؤلاء الأفراد

والمهارات التي يجب أن يكتسبها للقيام بالواجبات المطلوبة بحكم مراكزهم ، ولا تقتصر المعرفة على الإحاطة بتفاصيل العمل ، ولا بالمشروع وإنما تمتد إلى كل الجوانب التي تتصل بميدان الإدارة ، وحصلية المعرفة المتراكمة نتيجة البحوث ، والدراسات المتصلة التي تجرى في هذا الميدان ، وحتى في المشروعات التي تتوافر لها إدارة عليا ، على درجة كافية من المقدرة ، فإن الأمر يتطلب الإهتمام بالتنمية الإدارية لباقي المستويات وتساعد على وضع برنامج للتنمية الإدارية في لفت نظر المديرين إلى مسئولياتهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى التالية ، وضرورة العمل على توفير الجو الصحيح ، والروح الصحيحة لتنمية قدرات المديرين في جميع المستويات . " (٥٥ : ١٦٦)

ويشير صلاح الشنواني (١٩٨٦م) بأن " هناك عدة خطوات لابد من إتباعها عند وضع برامج التنمية الإدارية وهي :

- ١- تحليل الهيكل التنظيمي وأهداف المنشأة .
- ٢- تحليل الاحتياجات الإدارية .
- ٣- تحديد الحاجات الفردية للمديرين .
- ٤- تقييم برنامج التنمية الإدارية .

(٥٥ : ١٦٧)

لقد وضع صلاح الشنواني هذه الخطوات فيما يلي :

١- تحليل الهيكل التنظيمي وأهداف المنشأة .

تحدد واجبات كل مدير في المنشأة على ضوء أهداف المنشأة التي سبق وضعها ، والتنظيم الذي أقيم بغرض تسهيل تحقيق هذه الأهداف ؛ وهناك أهداف عامة رئيسية توضع للمنشأة ككل وتستمد منها أهداف فرعية ثانوية توضع لكل جزء من أجزاء التنظيم الذي يكون المنشأة . وعلى أساس مبدأ تسلسل التخطيط ، وتحديد الأهداف ما هو إلا أحد أوجه التخطيط ، فتحدد أهداف أكثر تفصيلاً حتى تشمل جميع العاملين في المنشأة ، ومن الطبيعي أن يكون هناك تكامل بين الأهداف بحيث إذا تحققت الأهداف التفصيلية الفرعية يكون في ذلك تحقيق للأهداف العامة الرئيسية .

ومن هنا يتبين مدى أهمية التعرف على أهداف المنشأة وإحاطة جميع المديرين بالأهداف العامة ، وأيضاً بالأهداف الفرعية الخاصة بكل منهم ، فيتم وضع برنامج

التنمية الإدارية على ضوء هذه الأهداف وبحيث يساعد في تحقيقها عن طريق جهود المديرين وتكامل هذه الجهود .

كما يجب مراجعة هذه الأهداف ، وإعادة النظر في تحديدها ، إذا ما احتاج الأمر إلى ذلك نتيجة تطور المنشأة ، وتغير الظروف المحيطة بها ، ومن الواضح أنه كلما كانت الأهداف محددة تحديداً واضحاً ، وموضوعة على أسس واقعية ؛ كلما كان في الإمكان العمل على تحقيقها . وبالنسبة للهيكل التنظيمي فهو الإطار الذي تعمل الإدارة داخله ، ويزاول فيه كل مدير نشاطه في حدوده ، وبقدر ما يكون هذا الإطار صحيحاً بقدر ما تتوفر لكل مدير مرونة الحركة ، والقدرة على العمل ؛ فيجب أن يكون هناك جمع منطقي بين المهام لتتكون منها الإدارات ، والأقسام ، والمراكز التي تشكل الهيكل التنظيمي ، ويجب أن تكون العلاقات بينها واضحة ، ومحددة ويجب أن تتحدد السلطات ، والمسئوليات لكل مركز ، ولكل قسم ، ولكل إدارة .

٢- تحليل الاحتياجات الإدارية .

يساعد تحليل إحتياجات المنشأة من المديرين إلى التعرف على المراكز الإدارية داخل التنظيم والتي يجب العمل على شغلها في الوقت الحالي وتلك التي يمكن إرجاء شغلها لفترة مستقبلية ، وعلى أساس هذا التحليل للإحتياجات يمكن العمل على تنمية المديرين لشغل المراكز الإدارية .

بالإضافة إلى أن تحليل الإحتياجات يساعد على تحديد عدد المديرين المطلوبين فإنه يساعد في التعرف على المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بالأعباء التي تتطلب عليها المراكز الإدارية ، فيمكن بذلك معرفة جوانب النقص أو الضعف في القدرات والمؤهلات للمديرين الحاليين فيجربى العمل على تحسينها عن طريق برنامج التنمية الإدارية .

٣- تحديد الحاجات الفردية للمديرين .

حيث أن المراكز الإدارية مختلفة ، وبالتالي تختلف المؤهلات الواجب توافرها في الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز ، فيترتب على ذلك أنه لا يوجد اثنان من المديرين يكونان متماثلين من حيث حاجتها إلى التنمية ، ولذلك يهدف برنامج التنمية الإدارية على مقابلة الحاجات الفردية للمديرين ورغبتهم في تحسين أنفسهم من حيث التغلب على جوانب النقص ومعالجة نواحي الضعف في مهاراتهم أو شخصياتهم أو ما

لديهم من معرفة ، فقد يشعر بعض المديرين بأنهم في حاجة إلى تنمية قدرتهم على كتابة التقارير ، أو إلقاء الأحاديث والمحاضرات أو قيادة الندوات والمناقشات . وقد يرى البعض الآخر أنهم في حاجة إلى تعلم كيفية الإشراف على المساعدين وكسب تعاون الآخرين العاملين في التنظيم .

٤ - تقييم تقدم الأفراد .

يعتبر تقييم تقدم كل فرد في فترات دورية من الأجزاء الهامة في أي برنامج للتنمية الإدارية ، ويجب أن يكون التقييم دقيقاً ، وموضوعياً ، لا سطحياً ، ومتحيزاً ، ويساعد هذا التقييم غير المتحيز في قياس مدى التقدم الذي يحرزه كل فرد في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من البرنامج ، كما يساعد في إدخال أية تحسينات مطلوبة في البرنامج ؛ وذلك على ضوء التعرف على مدى التقدم .

كما يستفيد الأفراد من التقييم بالتعرف على النواحي التي يعتبر فيها أدائهم مرضياً وتلك التي يعانون فيها من جوانب ضعف ، فيعملون على معالجتها ، ومن الواضح أن التقييم مهما كان دقيقاً ، وموضوعياً فإنه يكون قليل القيمة ما لم يحاط به الأفراد علماً فيعرفون جوانب القوة ، والضعف لديهم .

٥ - تقييم برنامج التنمية الإدارية .

يجب تقييم برنامج التنمية الإدارية نفسه في فترات دورية للتأكد كم أنه يقابل احتياجات التنمية التي يتطلبها المشروع وتلك التي يسعى إليها الأفراد المشتركون في البرنامج .

(٥٥ : ١٦٧-١٦٩)

ويستطرد صلاح الشنواني (١٩٨٦م) قوله أنه يمكن تقييم البرنامج عن طريق دراسة السجلات المثبتة لتقدم الأفراد وتلك الخاصة بالذين إنسحبوا من البرنامج ، وكذلك سجلات الأفراد الراغبين في الانضمام إلى البرنامج . كما يضيف بأنه لا توجد طريقة تستطيع تقييم فاعلية برنامج التنمية بدقة كاملة كما أنه لا توجد وسيلة لقياس مدى مساهمة البرنامج في تحقيق وفورات مالية أو زيادات في كفاية الأداء للأفراد ، إلا أن عدم وجود الوسائل للحكم على مدى فعالية برنامج التنمية بالدقة المطلوبة لا يعني التوقف عن محاولة التقييم إذ أن التقييم ومهما كانت الصعوبات التي تقف في طريقة لا يمكن الإستغناء عنه فهو يساعد على تحسين البرنامج . (٥٥ : ١٦٩)

وفي هذا الصدد يرى صلاح الشنواني (١٩٨٦م) نظراً لأن عملية التنمية الإدارية لا تتم في فترة قصيرة بل تمتد على فترات طويلة فإن التقييم يجب أن يكون على مراحل أو خطوات ، فيحدد أهداف لكل خطوة أو مرحلة ويكون التقييم على أساس مدى ما تحقق من هذه الأهداف بعد الانتهاء من كل خطوة أو مرحلة .

ويمكن عند تقييم برامج التنمية الإدارية أن نعتبر مجموعة المديرين التي إشتكت في كل برنامج بمثابة مجموعة تجريبية ثم نختار مجموعة من المديرين مماثلة في الخصائص تقريباً للمجموعة التجريبية ولكن لا تشترك في البرنامج ويطلق عليها مجموعة الرقابة ، وتجرى عملية المقارنة قبل وبعد البرنامج على المجموعتين حتى يمكن الوصول إلى الآثار التي ترتبت على برنامج التنمية الإدارية ، ووظيفة مجموعة الرقابة هي أنه عن طريقها يمكن التعرف على العوامل التي قد تكون أثرت على أداء المديرين عامة سواء كانوا مشتركين في برنامج التنمية أو غير مشتركين ، فإذا تعرفنا على هذه العوامل العامة فإنه يمكن التعرف على النتائج الصافية لبرنامج التنمية ، فقد ثبت أن هذه البرامج تحسن قدرات المديرين وخبراتهم في جميع المستويات الإدارية ، وتزيد من تفهمهم للمشاكل التي تعرض عليهم وتساعدهم في القيام بالأعمال المطلوبة منهم بشكل أفضل ، كما تؤدي برامج التنمية إلى تزويد المنشأة بمجموعات من المديرين يستطيعون شغل المراكز العليا إذا خلت لأي سبب من الأسباب مما يقلل من الآثار التي تترتب على فقد أي من كبار المديرين .

وعند تقييم برامج التنمية تجرى دراسة الطرق التي إستخدمت وتعد مقارنات بينها ، كما تستخدم معايير لتكون المقارنات على أساسها مثل السرعة في الأداء مع الجودة في الإنتاج .

هذا ويجب أن نأخذ في الإعتبار أن عملية تنمية القدرات الإدارية وتكوين مجموعة من المديرين الأكفاء القادرين على إتخاذ القرارات الصحيحة ليس بالأمر السهل ، ولا بالمهمة البسيطة ، كما تزداد العملية صعوبة إذا كانت التنمية بهدف ليس فقط لتحسين الأداء ، والقدرات الإدارية على الأعمال الحالي ، وإنما لمقابلة الإحتياجات المستقبلية .

بينما يشير عبد الباري درة (١٩٨١م) أن " عملية تقييم برامج التنمية الإدارية لا بد أن تشتمل على ثلاث مراحل ، وهي :

المرحلة الأولى : تحديد العناصر التي يراد تقييمها في البرنامج التدريبي .

المرحلة الثانية : وضع خطة للحصول على المعلومات المطلوبة للتقييم .

المرحلة الثالثة : وضع خطة لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات . "

(٦١ : ٦٠)

وتشير وزارة التنمية الإدارية (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) (١٩٩٧م) "أن مراحل تقييم برامج التنمية الإدارية تنقسم إلى ثلاث مراحل وهي :

* المرحلة الأولى . التقييم قبل التنفيذ ؛ ويجرى فيه تقييم أهداف البرنامج وتنظيمه وتصميمه وتقييم احتياجات المتدرب ومعلوماته وسلوكياته .

* المرحلة الثانية . التقييم أثناء التنفيذ ؛ ويشمل أهداف البرنامج أيضاً وتنظيم سير عملية التدريب والنتائج المتابعة التي يحققها كما يتناول ردود فعل المتدرب تجاه التدريب .

* المرحلة الثالثة . التقييم في نهاية التنفيذ ؛ حيث يتم تقييم أهداف البرنامج مرة أخرى ونتائجه وكذلك ردود فعل المتدرب ، ومعلوماته ، وسلوكه ، والنتائج المبدئية في أدائه عند عودته لوظيفته ، وأخيراً بعد إنتهاء البرنامج التدريبي بفترة محددة يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبي ."

وفيما يلي شرح موجز لكل نوع من الأنواع السابقة .

أولاً : التقييم قبل التنفيذ .

يجرى تقييم البرنامج قبل التنفيذ بغرض إكتشاف الثغرات ، ونواحي القصور ، والضعف في البرامج التدريبية ، والمعارف ، والمهارات ، والإتجاهات المطلوب تطويرها ، وتقييمها أو تعديلها في المتدرب ؛ وهذه العملية عادة تتم عند تحديد الإحتياجات التدريبية وتقع عملية تقييم المتدرب قبل التدريب على عاتق كل من أخصائي التدريب ، والرئيس المباشر شاملة عدة جوانب لمعرفة مدى تأثير التدريب عليها وهي :

١- إستطلاع رأي المتدرب نحو البرنامج التدريبي ، وموضوعاته التي يتضمنها ، وترتيبها ، ودرجة تفضيلها أو إختصارها ، والمشكلات التي يعرضها

، وكذلك من حيث الأساليب التدريبية ، وفترة التدريب ، ومكانه ، ومواعيد المحاضرات ؛ وبذلك يتوفر لبرنامج الإقبال الملائم من جانب المتدربين حيث يشعرون أنهم أسهموا في وضعه وأنه يلبي ويحقق رغباتهم .

٢- تقييم المعلومات ، والخبرات الموجودة لدى المتدرب قبل التدريب من حيث إلمامه باللوائح ، والنظم في منظمته ، وذلك عن طرق إعطائه إختبارات أو سلسلة من التمارين تكشف عن هذه المهارات في شكل (✓) أو (x) بحيث يقيس مستوى المتدرب قبل إلحاقه بالبرنامج ، ويعاد تقديم الإختبارات له عند إنتهاء البرنامج لقياس ، ومقارنة مدى التقدم في مهاراته ، ومعلوماته قبل التدريب .

٣- إستعراض نتائج البرنامج إذا كان قد نفذ من قبل داخل المنظمة أو خارجها والإطلاع على درجة نجاحه أو فشله وذلك من واقع تحليل إستقصاء آراء المتدربين ورؤسائهم أو من واقع الإختبارات التي أجريت للمتدربين ويفيد هذا الإستعراض في التعرف على الأسباب التي ساعدت على نجاح البرنامج التدريبي .

ثانيا : التقييم أثناء التنفيذ .

لا شك أن النجاح في تحديد الإحتياجات التدريبية ، وإختيار البرنامج المناسب بجانب وجود المدرب الكفاء ، والمتابعة الجادة أثناء التدريب يضمن تحقيق الهدف المطلوب ، حيث تتم عملية تقييم أوليه خلال النشاط التدريبي .

وهذا التقييم يختبر ما إذا كان التغيير السلوكي المتنبأ به قد تحقق أم لا ، ويتم التقييم في هذه المرحلة للنواحي الآتية :

- ١- طرق الأداء العامة في مجال النشاط التدريبي ، ومدى إيجابية المتدرب .
- ٢- مقدار الجهد المبذول ، والقدرة على التحصيل ، والاستيعاب .
- ٣- القدرة على إكتشاف الأخطاء ، وتصحيحها .
- ٤- النواحي السلوكية ، والتصرفات الشخصية ، والإنتظام .
- ٥- مدى الإهتمام بالتدريب ، والإقبال عليه .
- ٦- مدى تفاعل المتدرب مع المدرب ، ومع زملائه المتدربين .
- ٧- مدى ملاءمة الموضوعات ، ومحتوياتها ، وتسلسلها ، وطريقة عرضها ، والأساليب ، والوسائل المستخدمة في عرضها .

٨- مدى إلتزام المتدربين بالإطار المحدد لهذه الموضوعات ، وتنوع الأساليب المتبعة في عرضها .

٩- مدى الإفادة من المبادئ السلوكية للتعليم وإتباعها في نقل الرسالة التدريبية .

١٠- انتظام المتدربين وحرصهم على حضور المحاضرات التدريبية .

ثالثاً : التقييم بعد التنفيذ .

بعد إنهاء البرنامج التدريبي فالسؤال الذي يطرح هنا :

ما هي النتائج التي حققها هذا البرنامج ؟ وما مدى بلوغه الأهداف المحددة له ؟
وتنحصر الإجابة في أن نتائج التقييم يمكن أن تتلخص في ثلاثة عناصر هي :

١- قياس ما حققه البرنامج من أهداف .

٢- قياس الفائدة التي عادت على المتدربين من البرنامج .

٣- التأكد من صلاحية المدربين في توصيل ما لديهم من معلومات إلى المتدربين .

هذه العناصر الثلاثة أصبحت نموذجاً يمكن تطبيقه على البرامج التدريبية إذا

أردنا قياس النتائج بدقة وموضوعية ، وهذا يجعلنا ننظر إلى العملية التدريبية على أنها
كيان متكامل يبدأ بمدخلات ويسير في عمليات وينتهي بمخرجات للوصول لأهداف
محددة .

٢/٢ الدراسات المرتبطة .

تلقى الدراسات المرتبطة الضوء على كثير من المعالم التي تفيد البحث الحالي تحت عنوان " برامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية " كما تبرز نوع العلاقة بين الدراسات بعضها مع البعض الآخر ، وعلاقتها بموضوع البحث مما ينير الطريق أمام الباحث لتحديد خطة البحث وإختيار المنهج والعينة والأدوات والمعالجات الإحصائية .

وسوف يقوم الباحث بعرض الدراسات المرتبطة والتعليق عليها ، وفقاً للتقسيم التالي :

أولاً : دراسات مرتبطة بالبحث .

دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري .	١/٢/٢
دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي والرياضي بالجامعات المصرية .	٢/٢/٢

ثانياً : التعليق على الدراسات .

التعليق على الدراسات المرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري .	٣/٢/٢
التعليق على الدراسات المرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية .	٤/٢/٢

أولاً : دراسات مرتبطة بالبحث . . .
١٢/٢ دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري .

جدول (٥)

دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

١/١/٢/٢ حسن أحمد الشافعي (١٩٩١م) " التدريب كوسيلة من وسائل التنمية الإدارية للمدرب الرياضي " . (٣٦)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • أن أهداف التدريب متباينة وفق هدف النشاط • وواجبات البطولة . • عدم مراعاة العوامل الأساسية لإختيار طرق ووسائل التدريب المناسبة . • التركيز على أسلوبى التدريب داخل العمل والمحاضرات وبعض وسائل الإيضاح وإغفال أساليب الورتات التدريبية .	المنهج : الوصفى المسحي . العينة : ١٠٠ مدرب رياضي . وسائل جمع البيانات : المقابلة ، الاستبيان .	التعرف على أهمية التدريب أثناء ممارسة مهنة التدريب كوسيلة من وسائل تحقيق التنمية الإدارية .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

٢/١/٢/٢ أمين عبد العزيز حسن (١٩٩٢م) " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية . (دراسة ميدانية تطبيقية على برنامج مديري الإدارات) " (٢٠٠٠)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
• وضع إطار عام لتصميم وتطوير • البرامج التدريبية في مراكز التدريب في القطاع الحكومي . • والوصول لمفهوم جديد نحو تحديد • وتحليل الاحتياجات التدريبية .	المنهج : الوصفي . العينة : جميع المرشحين لبرنامج التدريب ؛ لمديري الإدارات بمرکز إعداد الفداة للقطاع الحكومي خلال العام التدريبي ١٩٩٣/٩٢ .	النتائج : • معظم برامج التدريب يتم تصميمها دون أخذ للاحتياجات الحقيقية للمتربين في الحسبان . • البرامج التدريبية محتواها ثابت بكل مديري الإدارات و هذا يتعارض مع متطلبات الإدارة الحديثة ؛ حيث تختلف احتياجات الأفراد للموضوعات المختلفة .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري
 ٣/١/٢٠٢٠ كمال عزام (١٩٩٤م) "دراسة فاعلية التدريب الإداري بدولة الإمارات العربية المتحدة". (٨٨)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • عدم وجود جوائز تدفع المتدرب لحضور التدريب . • عدم وجود أجهزة متخصصة للتدريب والتنمية الإدارية .	المنهج : الوصفي . العينة : ٢٨ رئيس قسم من الذين أمروا الدورات التدريبية . أدوات جمع البيانات: الاستبيان .	بيان أهمية التدريب لدفع كفاءة وفاعلية التدريب الإداري بموزارات دولة الإمارات العربية المتحدة .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

٤/١/٢/٢ محمد محمد الحماضي (١٩٩٥م) "التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية وفقاً لبرامج المعلمين المبينة على الكفاية في ضوء

التنمية البشرية" (٩٩)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : - خطوات تصميم برامج تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة هي : ١- تحديد نوع البرامج التدريبية المطلوب تنفيذها . ٢- تحديد مسمى البرنامج التدريبي . ٣- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين . ٤- تحديد إحتياجات البرنامج التدريبي من الإمكانيات والتجهيزات . ٥- تحديد محتوى البرنامج ولتقاء موضوعاته . ٦- تحديد وإختيار المستفيدين من البرنامج . ٧- تحديد وإختيار المدربين والخبراء . ٨- تحديد أساليب ووسائل التدريب . ٩- تحديد مدة وتاريخ ومكان تنفيذ البرنامج للتدريب . ١٠- تقدير الموازنة المالية للبرنامج . ١١- تقويم البرنامج التدريبي .	- المنهج : التحليل الوصفي . - أدوات جمع البيانات: • منحي الإطار المرجعي التحليلي لإشتقاق الكفايات لتعليمية لمعلم التربية الرياضية . • تحليل مهام معلم التربية البدنية .	تصميم برنامج للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية في ضوء المستحدثات التربوية في المجال .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

٥/١/٢/٢ إيمان سعود أبو الخير (١٩٩٧م) "تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية". (٢٢)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • المركزية تعد أحد المواقف الإدارية التي تحد من تطبيق البرنامج . • قلة عدد المروّسين وعدم الرغبة في التجديد . • إختلاف النظريات العلمية التي يتم التدريب عليها عن واقع العمل .	المنهج : الوصفي . العيينة : المشاركون ببرنامج (تنمية المهارات الإشرافية) وعددهم ١٦١ مكرّرب. أدوات جمع البيانات: الإستقصاء .	تقويم برنامج (تنمية المهارات الإشرافية) في معهد الإدارة العامة بالسعودية و التعرف على فعاليته في تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات المطلوبة في عملهم .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

٢/١/٢/٢ بهجت عطية بهجت راضي (٢٠١٩) " المشكلات التي تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين في القاهرة والجيزة ". (٢٣)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
التعرف على المشكلات التي تواجه مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين.	المنهج : الوصفي . أدوات جمع البيانات : الاستبيان .	النتائج : • ضرورة إعداد وتأهيل القيادات القائمة على إدارة المؤسسات الرياضية من خلال تعريفهم بأساليب الإدارة الحديثة ومنها الإدارة بالأهداف والنتائج .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

٧/١/٢/٢ فاطمة عبد الحميد عبد الغفور (١٩٩٩م) " أثر البرامج التدريبية بمعهد التنمية الإدارية في رفع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية " . (٨٢)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
• تحديد درجة استفادة المتربين في المؤسسات الحكومية من البرامج التدريبية. • إبراز أهمية التدريب في دفع عجلة التنمية.	المنهج : الوصفي (الدراسات السببية) . العينة : - رؤساء ومسؤولي التدريب في دولة الإمارات . - ١٦٦ متدرب في مجتمع ١٠٨٥ متدرب . وسائل جمع البيانات: الإستقصاء . الأسلوب الإحصائي : التحليل النسبي ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط ، ٢١٤ .	النتائج : • أهمية وجود فلسفة واضحة للتدريب . • التدريب عنصر هام وضروري لتحقيق التنمية الإدارية بنسبة ٩٩,٤ % . • عدم ارتباط التدريب الموجود بالواقع الفعلي .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

٨/١/٢/٢ محمد محمد المحامدي (١٩٩٩م) " دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة في مجال الشباب والرياضة " . (١٠١)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث و المرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • ضرورة الإهتمام عند تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج التدريب أثناء الخدمة بالتأكد على تحليل العمل Jop Analysis بغرض تحديد المهارات والقدرات المعلومات المطلوبة لأداء العمل وتحديد المستويات المقبولة للأداء وللظروف المرتبطة بالوظيفة . • أن تترجم برامج التدريب للتدريب أثناء الخدمة الاحتياجات التدريبية .	المنهج : الوصفي . العينة : ٧١ من العاملين بإدارة مسدريات الشباب والرياضة . و ٦٩ من الأخصائيين العاملين بإدارة النشاط بعدة مسدريات . المعالجات الإحصائية: معامل ألفا الكرونباخ – النسب المئوية.	تحليل برامج التدريب أثناء الخدمة المعدة للتطوير الوظيفي للقادة العاملين في مجال الشباب والرياضة من خلال دراسة الأبعاد التالية : - الاحتياجات التدريبية. - الاستفادة من مخرجات التدريب . - أسباب عدم الاستفادة. - وسائل وأساليب التدريب . - أساليب التقويم المستخدمة .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

٩/١/٢/٢ آمال محمد حسن داود (١٩٩٩م) " برنامج تنمية إدارية مقترح للأخصائي الرياضي بمرکز شباب المدن " . (١٧)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمربطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • الأساليب الحديثة في القيادة وعملية التحفيز وتعد أهم الاحتياجات الإدارية . • رغبة عينة البحث في الانضمام لبرامج تنمية المهارات الإشرافية للأخصائي الرياضي . • تصميم برنامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بمرکز شباب المدن . • استمرار دائم لبرامج التدريب والتنمية الإدارية .	المنهج : الوصفي . العينة : أولاً : مراكز الشباب . وبيانتهم طبقاً لما يلي : عدد ٧٨ مركز شباب من محافظة القاهرة ، عدد ٧ مركز شباب من محافظة الإسكندرية ، عدد ٨ مركز شباب من محافظة المنيا . ثانياً : أفراد لجان المتابعة . وبيانتهم طبقاً لما يلي : عدد ١٩١ من القاهرة ، عدد ١٦٧ من الإسكندرية ، عدد ٨٦ من المنيا . ثالثاً : الخبراء . عدد ١٣٠ خبير تقني وبيانتهم طبقاً لما يلي : عدد ٧٠ خبير من مجالس إدارات مركز الشباب ، وعدد ٦٠ خبير من التخطيط والمتابعة . وسائل جمع البيانات : الاستبيان المعالجات الإحصائية : معامل ارتباط بيرسون ، النسب المئوية .	• تحديد الاحتياجات الإدارية لوظيفة الأخصائي الرياضي بمرکز شباب المدن . • تحديد متطلبات برنامج التنمية الإدارية . • تصميم برنامج للتنمية الإدارية .

تابع جدول (رقم ٥) دراسات مرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري

١٠/١/٢/٢ مجدي عبد المنعم الشبيني (٢٠٠١م) "برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية". (٩٠)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • حضور برامج التنمية الإدارية يساعد على التغيير الإيجابي لسلوك الأداء الوظيفي . • وجود قصور في أساليب تدريب الكوادر الرياضية في الأندية . • عدم وجود متخصصين مسئولين عن وضع برامج التنمية الإدارية . • توصل الباحث إلى وضع برنامجين للتنمية الإدارية . - الأول : خاص بالإدارة التنفيذية . - الثاني : خاص بالأساليب الحديثة في التخطيط والمتابعة . التوصيات : • ضرورة إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية وجود برامج التدريب . • ضرورة الاستعانة بالمختصين في المجال الإداري والرياضي لوضع برامج التنمية الإدارية . • وضع برامج التنمية الإدارية التي تتماشى مع الاحتياجات التدريبية .	المنهج : الوصفي (الأسلوب المسحي) . العينة : أولاً الخبراء : عدد ٣ خبراء تنفيذيين ، عدد ٩ خبراء أكاديميين : ثانياً الأندية : ٤ أندية بالطريقة العمدية وهي : سبورتنج ، سموحة ، الاتحاد السكندري ، الأولمبي . أدوات جمع البيانات : سؤال مفتوح لاستطلاع الآراء ، الاستبيان . المعالجات الإحصائية – النسب المئوية .	• تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية . • تحديد متطلبات برامج التدريب والتنمية الإدارية المقترحة . • تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح للعاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية .

٢/٢ دراسات مرتبطة بأنشطة الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

جدول (٦)

دراسات مرتبطة بأنشطة الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

١/٢/٢ رجاء عبد الحميد جيش (١٩٧٥م) " دور رعاية الشباب في التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية (دراسة إستطلاعية) " . (٤٣)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
تزويد القائمين على رعاية الشباب بالبيانات والمقترحات التي تراعي وضع الخطط للبية احتياجات الشباب وتوفير احتياجات التنمية .	المنهج : الوصفي (المسح الاجتماعي) . العينة : عدد ١٤ معهد عالي ، عدد ٢٦ مهني ، عدد ١٤ من رؤساء الاتحادات الطلابية ، عدد ١٤ رائد شباب بهذه المعاهد . أدوات جمع البيانات : الإستبيان .	النتائج : • وجود نقص في القيادات المهنية بأقسام رعاية الشباب بالتعليم العالي . • هناك سوء توزيع للقيادات المهنية لرعاية الشباب مع عدم الإهتمام بتدريبهم .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والرياضي بالجامعات المصرية

٢/٢/٢/٢ أمينة حمزة الجندي (١٩٧٨م) " خطط رعاية الشباب بجامعة حلوان في كليات الجامعة بمحافظتي القاهرة والجيزة ". (١٩)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
الكثف عن أسس التخطيط في مجال رعاية الشباب بالجامعة .	المنهج : الوصفي (الأسلوب المسحي) . العينة : عدد ٢٧ أخصائي رياضي برعاية الشباب بالجامعة ، عدد ٩١ من أمناء لجان الإتحادات الطلابية بالجامعة . أدوات جمع البيانات : - الإستبيان - المقابلة .	النتائج : • عدم وضوح اختصاصات وسلطات ومسؤوليات العاملين بأقسام رعاية الشباب بالكليات . • وجود نقص في عدد المهندسين بأقسام رعاية الشباب بكليات الجامعة .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

٣/٢/٢ فوزي حمود السوداني (١٩٧٨م) " دراسة مقارنة بين برامج رعاية الشباب في جامعة بغداد وبرامج رعاية الشباب في جامعة الإسكندرية " .

(٨٦)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمربطة بالبحث الحالي
التعرف على مدى قصور رعاية الشباب بجامعة بغداد وجامعة الإسكندرية.	المنهج : الوصفي . العينة : عدد ١٤٠٠ طالب وطالبة في الجامعتين ، عدد ٥٠ من مسؤولي رعاية الشباب بالإسكندرية ، عدد ٢٥ من مسؤولي رعاية الشباب ببغداد . أدوات جمع البيانات : الاستبيان . المعالجات الإحصائية : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، إختبارات تحليل التباين ، النسب المئوية .	النتائج : • وجود نقص في الإمكانات البشرية بالجامعتين . • عدم وضوح أهداف رعاية الشباب لدى المسؤولين .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

٤/٢/٢/٢ تيرمان هانم عدلي محمد (١٩٧٩م) " تقويم النشاط الخارجي بكميات التربية الرياضية بجامعة حلوان " . (٢٤)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • عدم وضوح مفهوم رعاية الشباب لدى العاملين والطلاب . • ضعف مستوى كفاءة الأخصائيين مما يؤثر على مستوى أدائهم في تنفيذ النشاط . • عدم وجود الدورات التدريبية التي تجعل منهم متخصصين في مجال عملهم .	المنهج : الوصفي . العينة : عدد ١١ أخصائي نشاط ، عدد ٨٦ طالب وطالبة . أدوات جمع البيانات : الاستبيان . المعالجات الإحصائية : النسب المئوية ، معامل الارتباط .	• التعرف على مفهوم رعاية الشباب وأهدافها لدى العاملين والطلاب . • التعرف على اختصاصات العاملين برعاية الشباب ومؤهلاتهم ومدى كفاءتهم لممارسة عملهم .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والإخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

٥/٢/٢٠٢٢ منها حسن الصغير (١٩٧٩م) " دراسة بعض النواحي التنظيمية والإدارية بمراقبة التربية الرياضية بجامعة الإسكندرية ومدى تأثيرها على التربية الرياضية بها ". (١١٢)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
• معرفة تأثير التخطيط والتنظيم والتوجيه ، اتخاذ القرارات ، الرقابة على التربية الرياضية بالجامعة . • حصر المشكلات التي تواجه الفئتين والإداريين بالجامعة . • حصر المشكلات التي تواجه الأخصائيين الرياضيين بالجامعة .	المنهج :الوصفي (الأسلوب المسحي) . العينة : عدد ٥٩ فني وإداري في مراقبة التربية الرياضية ، عدد ٢٥٩ لاعب بمنتخبات الجامعة . أدوات جمع البيانات : الإستبيان . المعالجات الإحصائية: معاملة ارتباط الرتب (سبيرمان) .	النتائج : • عدم إيمان الفئتين والإداريين بمراقبة التربية الرياضية الرياضية بالمهام الموكلة اليهم . • إحام المشرفين الرياضيين عن التعامل مع الطلاب لشعورهم بالقصور من حيث قدرتهم على التدريب والتحكم .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

٦/٢/٢/٢ إبراهيم محمود عبد المقصود (١٩٨٣م) " تطوير دور كليات التربية الرياضية في أعداد المشرف الرياضي للجامعات " . (٣)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : يتطلب العمل بالجامعة كمشرف رياضي ما يلي : • إعداد سجلات وتقارير دورية عن النشاط . • عمل الدعاية وأعداد الفرق لممارسة الأنشطة المختلفة . • الإلمام بالنواحي المالية . • القيام بأعمال التدريب والتحكيم والإسعافات والإصابات . • تنظيم البطولات وحضور المعسكرات . التوصيات : • تدريس مادة (رعاية الشباب) لطلاب كليات التربية الرياضية .	المنهج : الوصفي . العينة : تم إختيار المجتمع الكلي وعدده ١٠٠ مشرف رياضي بجامعة الإسكندرية وجامعة حلوان بالإسكندرية . أدوات جمع البيانات : الاستبيان . المعالجات الإحصائية : النسبة المئوية .	• التعرف على دور كليات التربية الرياضية في إعداد الكوادر وتأهيل الخريج كمشرف رياضي بالجامعات . • تحديد الأعمال والواجبات المطلوبة واللازمة لقيام المشرف الرياضي بعمله على أكمل وجه .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بأنشطة الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

٧/٢/٢٠٢٠ زكي حبش وآخرون (١٩٨٤م) " رعاية الشباب الجامعي " . (٤٤)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمربطة بالبحث الحالي
التعرف على مرحلة الشباب الجامعي ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لهذه الاحتياجات .	المنهج : الوصفي . العينة : مجموعة من طلاب جامعات القاهرة ، الإسكندرية ، أسيوط . أدوات جمع البيانات : الإستبيان .	النتائج : • نقص الامكانيات البشرية . • عدم توافر الجهاز الإداري الكفء لإدارة النشاط .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

٨/٢/٢/٢ سامي محمود أحمد (٢٠١٩م) " إختصاصات المشرف الرياضي بجامعة الإسكندرية ودوره في تحقيق أهداف مراقبة النشاط الرياضي " (٢٠١٨)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها

البحث والمرتبطة بالبحث الحالي

الإجراءات

الهدف

الهدف	الإجراءات	النتائج :
تحديد إختصاصات الأخصائي الرياضي بجامعة الإسكندرية ودوره في تحقيق أهداف مراقبة النشاط الرياضي بالجامعة .	المنهج : الوصفي (الأسلوب المسحي) . العينة : عدد ١٢ من رواد اللجان الرياضية ، عدد ٤٠ اخصائي وأخصائية رياضية ، عدد ٢٤٠ طالب وطالبة ممارسين للنشاط الرياضي ، عدد ٥٠٠ طالب وطالبة غير ممارسين للنشاط الرياضي . أدوات جمع البيانات : الإستبيان .	• حاجة الأخصائيون الرياضيون لحضور دورات تدريبية ودورات صفق للأعمال الإدارية والمالية . • هناك قصور في إعداد الأخصائيين الرياضييين كمدرسين . • ضرورة عقد دورات لإعداد الأخصائيين كحكام للأشطة المختلفة .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

٩/٢/٢٠٢٠ كوشر السعيد الموجي (١٩٨٦م) "تقديم برامج النشاط الرياضي بالجامعات المصرية". (٨٩)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
التعرف على برامج النشاط الرياضي المتاحة بالجامعات ومدى تحقيقها لاحتياجات الطلاب .	المنهج : الوصفي (الأسلوب المسحي) العينة : عدد ٦١ أخصائي رياضي (ذكور وإناث) ، عدد ٢٣١ عضو هيئة تدريس ، عدد ١٤٤٠ طالب وطالبة من جامعات القاهرة الإسكندرية ، قناة السويس ، أسيوط . أدوات جمع البيانات : الإستبيان ، المقابلة الشخصية . المعالجات الإحصائية : النسب المئوية ، كا^٢ .	النتائج : عدم ملاءمة برامج الإعداد والصفقات المهني للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية بما يتيح لهم العمل مع الطلاب بشكل جيد .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالانشطة الرياضية والاختصاصي الرياضي بالجامعات المصرية

١٠/٢/٢٠٢٠ إيفلين نصيف مكاري (١٩٨٨م) " دراسة تحليلية لبرامج رعاية الشباب بجامعة المنيا " . (٢١)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • إعادة النظر في المؤهل الدراسي للعاملين بأقسام رعاية الشباب وذلك بتعيين مؤهلات تتناسب والإحتياجات المطلوبة . • عقد دورات تدريبية تكون لها صفة الإلزام لحضورها مع وجود تقييم في كل دورة للدارسين يكون له أثر في تقدير الكفاية للعاملين .	المنهج : الوصفي . العينة : عدد ٣٦ رائد لجنة ، عدد ٤٤ أخصائي رعاية شباب ، عدد ٦٤٥ طالب وطالبة . أدوات جمع البيانات : إستمارة استطلاع رأي . المعالجات الإحصائية : النسبة المئوية .	تحليل برامج رعاية الشباب بجامعة المنيا للتعرف على أوجه القصور وأوجه القوة .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالانشطة الرياضية والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية
 ١١/٢/٢٠٢٠ فكرية مسعود سليمان (١٩٩٠م) " دور القيادة في تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية " . (٨٤)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • عدم وجود علاقة فنية او إدارية بين أقسام رعاية الشباب بالكلليات وبين الإدارة العامة لرعاية الشباب . • عدم توافق عدد كاف من الأخصائيين الرياضيين (ذكور) لتنفيذ أنشطة الطلاب مما يؤدي إلى تكليف الأخصائيات الرياضيات بالقيام بتنفيذ أنشطة الكلية مما يؤدي إلى عدم الدقة في تنفيذها . • القصور في قيام رؤساء أقسام رعاية الشباب بعملية التوجيه للأخصائيين . • عدم تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام برعاية الشباب بالكلليات قبل ترشيحهم لشغل هذه الوظائف . • إختيار رؤساء أقسام رعاية الشباب لا يتم وفق أسس سليمة .	المنهج : الوصفي (الأسلوب المسحي). العينة : عدد ١٦ رئيس قسم رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية . وسائل جمع البيانات : الملاحظة ، المقابلة لمدير عام التنظيم والإدارة الجامعية ، الإستبيان .	معالجة القصور في تحقيق أهداف خطة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية نتيجة لعدم تناسب الهيكل التنظيمي لرعاية الطلاب مع الاختصاصات الموضوعة له .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالأنشطة الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية
عاطف طه محمد (١٩٩٤م) " المشكلات التي تواجه إداريين الأنشطة الرياضية بجامعة عين شمس " . (٨٠)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
التعرف على المشكلات التي تواجه إداريين الأنشطة الرياضية بجامعة عين شمس .	المنهج : الوصفي . العينة : عدد ٩٥ مشرف وإداري رياضي بالجامعة ، عدد ٢٥ طالب وطالبة ، عدد ٥ رواد اللجان الرياضية . وسائل جمع البيانات : المقابلة ، الاستبيان . المعالجات الإحصائية معامل الارتباط ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري ، اختبار دلالة الفروق .	النتائج : • عدم توافر الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية . التوصيات : • ضرورة الإهتمام بالدورات التدريبية للمشرفين الرياضيين بالجامعة .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بأنشطة الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

١٣/٢/٢٠٢٠ موسى موسى علام (١٩٩٤م) " بعض المشكلات الإدارية في المجال الرياضي في جامعة الزقازيق – فرع بنها " (١١٥)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • أهم عناصر العملية الإدارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . • نقص الدورات التدريبية للعاملين في المجال الرياضي بالجامعة .	المنهج : الوصفي (الأسلوب المسحي) العينة : عدد ٧٣ من العاملين من رعاية شجباب الجامعة وكلياتها (فرع بنها) . وسائل جمع البيانات : المقابلة الشخصية ، تحليل الوثائق ، الاستبيان . المعالجات الإحصائية : النسب المئوية ، الوزن النسبي ، الانحراف المعياري ، التحليل العاملي .	التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه القادة المتخصصون في المجال الرياضي بالجامعة في المجال الرياضي بالجامعة كذلك القادة المتطوعون من أعضاء هيئة التدريس .

تابع جدول (رقم ٩) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأكاديمي بالجامعات المصرية

١٤/٢/٢٠٢٠ صلاح شلبي محمد شلبي (١٩٩٤م) "تحديد بعض عناصر الكفاية لأخصائي رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية". (٥٦)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • تم تحديد ٤ كفايات أساسية لأخصائي رعاية الشباب وهي : ١- الكفايات البدنية والعقلية ٢- الكفايات النفسية ٣- الكفايات الاجتماعية ٤- الكفايات المهنية • عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين بين عينة البحث في الجامعات الأربع بين المحاور المختلفة للإستبيان .	المنهج : الوصفي (بالأسلوب المسحي) العينة : عدد ١٢٥ مبحوث من مديرو عموم ومديرو إدارات ورؤساء أقسام رعاية الشباب بجامعات المنيا ، أسيوط ، القاهرة ، وحلوان ، وتم استبعاد عدد ٤٥ منهم لإجراء المعاملات العلمية . أدوات جمع البيانات : إستمارة إستطلاع رأي ، الإستبيان . المعالجات الإحصائية : معامل الارتباط ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين .	تحديد بعض عناصر الكفاية اللازمة لأخصائي رعاية الشباب بالجامعة للقيام بعمله على الوجه الأكمل .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأكاديمي الرياضي بالجامعات المصرية

١٥/٢/٢٠١٩ مها حسن الصغير (١٩٩٤م) " تصميم برامج للتنمية الإدارية في المجال الرياضي (إدارة رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية) " . (١١٤)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
رفع الكفاءة الإدارية للعاملين برعاية الشباب بجامعة الإسكندرية من خلال تصميم برامج تنمية إدارية عن طريق التعرف على الوضع الحالي لرعاية الشباب من حيث : الهيكل التنظيمي تحليل الاحتياجات الإدارية . تحديد الحاجات الفردية للمديرين . تصميم برامج للتنمية الإدارية . متابعة وتقييم البرامج	المنهج : الوصفي التجريبي العينية : عدد ١ مدير عام رعاية الشباب ، عدد ٢ مدير إدارة ، عدد ٩١ أخصائي رياضي أول ، عدد ٣٥ أخصائي رياضي ثاني ، عدد ٤٣ أخصائي رياضي ثالث . وسائل جمع البيانات : الإستبيان ، تحليل الوثائق ، المقابلة الشخصية . المعالجات الإحصائية : إختبار (ت) .	النتائج : - برامج التنمية الإدارية والتي سبق التعرض لها قد أفادت أفراد العينة في الترفيقات فقط ولكنهم لم يستفيدوا عملياً منها . - هناك برامج تغطي لجميع المستويات الإدارية وفي جميع المجالات المختلفة دون مراعاة للاختلاف في الإحتياجات الإدارية . - تصميم برامج تنمية إدارية للدرجة الأولى والثانية والثالثة كل على حدة وتطبيق البرامج الثلاثة . - وجود فروق دالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

١٦/٢/٢/٢ حسين شاكر (١٩٩٦م) " الرياضة في الجامعات المصرية " . (٤١)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
• إجراء مقارنة بين النشاط الرياضي في الجامعات المصرية والنشاط الرياضي في الجامعات الأخرى . • تطوير النشاط الرياضي بالجامعات المصرية والارتقاء به.	المنهج : الوصفي العينة : ٥٨٦ طالبا وطالبة من جامعات القاهرة ، عين شمس ، الأزهر ، حلوان ، أسيوط . ٢٨٩ أخصائي رياضي بالجامعات سألقة الذكر . أدوات جمع البيانات : الاستبيان .	النتائج : • عدم تناسب عدد الأخصائيين الرياضيين مع أعداد الطلاب في كليات الجامعة . • التوصيات : • تنظيم برامج دراسية سنوية لرفع مستوى المشرفين علميا وعمليا • وفتح باب التأهيل للراغبين منهم للدراسات العلمية المتقدمة .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشطة الرياضية والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

١٧/٢/٢٠٢٢ يسري أحمد جاد (١٩٩٧م) " تطوير التنظيم الإداري للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية " . (١٢٦)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج : • وجود قصور يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية . • التنظيم الرسمي الحالي لا يحقق للأخصائيين التدرج في المستويات الإدارية المختلفة . التوصيات : • ضرورة تدريب الأخصائيون الجدد على الشؤون المالية والإدارية .	المنهج : الوصفي (الأسلوب المسحي) . العينة : عدد ١٧٠ مبحث شملت مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيون الرياضيون بالإدارة العامة والكليات بجامعة الإسكندرية وكذلك رواد لجان اتحاد الطلاب بالجامعة والكليات .	تطوير النظام الإداري للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية من خلال تحديد أوجه القصور الموجودة في التنظيم الإداري (الرسمي ، غير الرسمي) الحالي .

تابع جدول (جدول ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية
 عمرو علي عثمان (١٨/٢/٢٠١٩) "تقويم النشاط الرياضي لمنتخبات جامعة قناة السويس". (٧٩)

أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي	الإجراءات	الهدف
النتائج: • عدم وجود دورات تدريبية بصفة دورية لتأهيل الأخصائيين الرياضيين بالجامعة. • عدم وجود تنسيق مع الأخصائيين الرياضيين بالكليات لاختيار منتخبات الجامعة. • قلة عدد الأخصائيين الرياضيين ، كذلك الأيدي العاملة المنطاط بها صيانة الملاعب . التوصيات: • تنظيم دورات تدريبية سنوية للأخصائيين الرياضيين وصقل معارفهم الإدارية في مجال عملهم مع وجود تقييم لهم خلال هذه الدورات يدخل في الإختيار عند الترقية . • تدعيم الكليات بأحدث وسائل الإتصال حيث يوجد بسهولة في اتصال بيت الإدارة للنشاط الرياضي ومكاتب رعاية الشباب بالكليات .	المنهج: الوصفي (الأسلوب المسحي). العينة: عدد ١٠٠ طالب وطالبة ، عدد ٢٧ أخصائي رياضي . وسائل جمع البيانات: تحليل الوثائق والسجلات ، المقابلة الشخصية ، الاستبيان . المعالجات الإحصائية: المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، النسب المئوية ، الأهمية النسبية .	التعرف على نتائج منتخبات جامعة قناة السويس في بطولة الجامعات المصرية من ١٩٧٧/٩٣ كذلك مدى تحقيق النشاط الرياضي بالجامعة لأهدافه من خلال الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية

١٩/٢/٢٠٢٠ عبد الحميد علي عبد الحميد البياح (١٩٩٩م) " المشكلات التي تواجه الأخصائيين الرياضيين بجامعة حلوان " . (١٢)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمربطة بالبحث الحالي
تحديد أهم المشكلات التي تواجه الأخصائيين الرياضيين بجامعة حلوان .	المنهج : الوصفي (الأسلوب المسحي). العينة : عدد ٣٥ أخصائي رياضي بأكليات الجامعة ، عدد ١٧ أخصائي رياضي بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة ، عدد ٥ رئيس قسم رياضي بالكليات . أدوات جمع البيانات : الاستبيان ، المقابلة . المعالجات الإحصائية : معامل الارتباط ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري ، المتوسط الحسابي .	النتائج : • السماح للأخصائيين الرياضيين بالاحضور للمؤتمرات العلمية مجاناً . • الاهتمام بتطوير أسلوب العمل الإداري بأقسام رعاية الشباب بالجامعة . • العمل على توفير دورات صقل للأخصائيين الرياضيين . التوصيات : • ضرورة إعداد دورات تدريبية بشكل دوري في الإدارة والتدريب والتحكم لصقل الأخصائيين الرياضيين .

تابع جدول (رقم ٦) دراسات مرتبطة بالانشطة الرياضية والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية
 هشام حسين علام (٢٠٠٠م) "دراسة مقارنة للسلوك القيادي للأنشطة المختلفة بجامعة الزقازيق". (١٢١)

الهدف	الإجراءات	أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والمرتبطة بالبحث الحالي
التعرف على أشكال السلوك القيادي لأخصائي الأنشطة المختلفة بجامعة الزقازيق .	المنهج : الوصفي العينة : عدد : ١٠٠ من الأخصائيين لمختلف الأنشطة بجامعة الزقازيق وسائل جمع البيانات : الإستبيان	النتائج : • إحتمل النمط الديمقراطي الدرجة الأولى لدى جميع أفراد العينة . • لا بد من توافر دورات تدريبية لمديري الإدارات والأخصائيين بالجامعة ، لإمدادهم بكل ما هو جديد في المجال الوظيفي .

ثانياً : التعليق على الدراسات .

٣/٢/٢ التعليق على الدراسات المرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري .

١/٣/٢/٢ من حيث الهدف .

لقد تباينت الأهداف في الأبحاث المرتبطة بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري إلا أنها دارت حول الأهداف الآتية :

- ١- تحديد أهمية التدريب .
 - ٢- تصميم برامج التدريب والتنمية الإدارية .
 - ٣- دراسة المشكلات التي تواجه التدريب والتنمية الإدارية .
 - ٤- تحديد درجة الاستفادة من برامج التدريب والتنمية الإدارية .
 - ٥- تحليل برامج التدريب .
 - ٦- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- وهو ما أفاد الباحث في تحديد هدف البحث .

٢/٣/٢/٢ من حيث الإجراءات .

١/٢/٣/٢/٢ من حيث المنهج .

إستخدمت كل الأبحاث المنهج الوصفي بمختلف أساليبه بإستثناء بحث محمد محمد الحماحي (١٩٩٥ م) (٩٩) لقد إستخدم منهج التحليل الفلسفي ، ولقد إستخدم الباحث واختار المنهج الوصفي لإجراءات البحث .

٢/٢/٣/٢/٢ من حيث العينة .

تم إستخدم عينات من المدربين الرياضيين والمتدربين الخاضعين لبرامج التدريب الإداري والموظفين العموميين ، وكذلك بعض الهيئات الرياضية والخبراء التنفيذيين والأكاديميين .

ولقد إستخدم الباحث من ذلك في إختيار عينة البحث بما يتلاءم مع طبيعته .

٣/٢/٣/٢/٢ من حيث أدوات جمع البيانات .

تم إستخدم أدوات متعددة من أدوات جمع البيانات كما يلي :

- ١- الإستبيان (الإستقصاء) .
 - ٢- المقابلة .
 - ٣- قائمة تحليل المهام .
 - ٤ - إستطلاع رأي مفتوح .
- وهو ما أفاد الباحث في إختيار أدوات جمع البيانات للبحث .

٤/٢/٣/٢/٢ من حيث المعالجات الإحصائية .

وقد تباينت المعالجات الإحصائية وفقاً لطبيعة كل بحث وقد دارت حول الآتي :

- ١- ٢١ .
- ٢- التحليل النسبي .
- ٣- مقاييس النزعة المركزية .
- ٤- معامل الاختلاف .
- ٥- معامل الارتباط .
- ٦- معامل الفا لكرونباخ .

ولقد إختار الباحث المعالجات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث .

٣/٣/٢/٢ من حيث النتائج والتوصيات .

١/٣/٣/٢/٢ من حيث النتائج .

ولقد أكدت النتائج على ما يلي :

- ١- عدم مراعاة الإحتياجات التدريبية للمتدربين .
 - ٢- أهداف التدريب متباينة .
 - ٣- المحتوى ثابت لكل العاملين دون مراعاة التخصص وطبيعة العمل .
 - ٤- عدم وجود حوافز للتدريب .
 - ٥- عدم وجود أجهزة متخصصة تقوم بعملية التنمية الإدارية .
- وهو ما دفع الباحث لمحاولة علاج بعض هذه المشكلات من خلال تصميم برامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية تهدف لتدريبهم وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية الفعلية .

٢/٣/٣/٢/٢ من حيث التوصيات .

ولقد أوصت بعض الأبحاث بما يلي :

- ١- ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب والتنمية الإدارية .
- ٢- وضع البرامج في ضوء الإحتياجات التدريبية .
- ٣- إستخدام تحليل الوظيفة وتحليل الفرد وتحليل المنظمة في تحديد الإحتياجات التدريبية .

- ٤- ضرورة إستمرار برامج التنمية الإدارية بشكل متواصل .

وهو ما يحاول الباحث تحقيقه من خلال البحث .

٤/٢/٢ التعليق على الدراسات المرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية .

١/٤/٢/٢ من حيث الهدف .

- لقد تباينت الأهداف في الأبحاث المرتبطة بالنشاط الرياضي والأخصائي الرياضي بالجامعات المصرية إلا أنها دارت حول الأهداف الآتية :
- ١- التعرف على مدى قصور رعاية الشباب في تحقيق أهدافها .
 - ٢- التعرف على مفهوم رعاية الشباب وإختصاصات العاملين .
 - ٣- حصر المشكلات التي تواجه الأخصائيين الرياضيين بالجامعات .
 - ٤- التعرف على دور كليات التربية الرياضية في إعداد المشرف الرياضي بالجامعات
 - ٥- تحديد إختصاصات المشرف الرياضي .
 - ٦- تحليل برامج رعاية الشباب .
 - ٧- تحديد عناصر الكفاية اللازمة للأخصائيين الرياضيين بالجامعات .
 - ٨- تطوير النظام الإداري بالجامعات .
- ولقد إستفاد الباحث من هذا في التعرف على مشكلات الأخصائيين الرياضيين ومحاولة حلها.

٢/٤/٢/٢ من حيث الإجراءات .

١/٢/٤/٢/٢ من حيث المنهج .

- إستخدمت كل الأبحاث المنهج الوصفي (بالأسلوب المسحي) بإستثناء بحث مها حسن الصغير (١٩٩٩م) إستخدمت المنهج التجريبي . (١١٤)
- ولقد إستفاد الباحث وإختار المنهج الوصفي لهذا البحث .
- ٢/٢/٤/٢/٢ من حيث العينة .

تم إستخدام عينات من الأخصائيين الرياضيين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والخبراء التنفيذيين والأكاديميين بالجامعات المصرية .

ولقد إستفاد الباحث من ذلك في إختيار عينة البحث بما يتلاءم مع طبيعته .

٣/٢/٤/٢/٢ من حيث أدوات جمع البيانات .

تم استخدام أدوات متعددة من أدوات جمع البيانات كما يلي :

- ١- الإستبيان
- ٢- المقابلة .
- ٣- الملاحظة .
- ٤- إستطلاع رأي مفتوح .
- ٥- تحليل الوثائق .

وهو ما أفاد الباحث في إختيار أدوات جمع البيانات للبحث .

٤/٢/٤/٢/٢ من حيث المعالجات الإحصائية .

وقد تباينت المعالجات الإحصائية وفقاً لطبيعة كل بحث وقد دارت حول الآتي :

- ١- مقاييس النزعة المركزية .
- ٢- الإنحراف المعياري .
- ٣- إختبار (ت) .
- ٤- تحليل التباين .
- ٥- معامل الاختلاف .
- ٦- كـ ٢١ .
- ٧- التحليل العاملي .

ولقد إختار الباحث المعالجات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث .

٣/٤/٢/٢ من حيث النتائج والتوصيات .

١/٣/٤/٢/٢ من حيث النتائج .

لقد أكدت النتائج على ما يلي :

- ١- عدم وضوح إختصاصات ، وسلطات ، ومسئوليات العاملين برعاية الشباب بالجامعات .
- ٢- وجود نقص في أعداد القيادات المهنية .
- ٣- وجود نقص في الإمكانيات البشرية .
- ٤- عدم وضوح أهداف رعاية الشباب .
- ٥- عدم وجود دورات تدريبية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات .
- ٦- ضرورة عقد دورات للأخصائيين في التدريب والتحكيم .
- ٧- عدم ملائمة البرامج التدريبية الموجودة لإعداد ، وصقل الأخصائيين .
- ٨- إختيار القيادات لا يتم وفق أسس علمية .
- ٩- تصميم برامج تدريبية منفصلة للدرجة الأولى ، والثانية ، والثالثة .

وهذا ما دفع الباحث لمحاولة علاج بعض هذه المشكلات من خلال تصميم برامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية تهدف لتدريبهم وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية الفعلية .

٢/٢/٤/٢/٢ من حيث التوصيات .

لقد أوصت بعض الأبحاث بما يلي :

١- ضرورة عقد دورات صقل ، وتدريب للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية.

٢- تدريس مادة رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية .

٣- تدريب الأخصائيين الجدد على الشؤون المالية ، والإدارية .