

تقييم فاعلية التنسيق في الإدارة الرياضية (قسم التدريب)  
دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة

**Evaluating the effectiveness of coordination in sports management (training department) (an applied study on the General Administration of Civil Defense in the Holy Capital)**

إعداد الباحث/ تركي فيصل عبد المحسن الشريف

ماجستير الإدارة الرياضية، كلية الأعمال - رابع، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [tsfwn2001@hotmail.com](mailto:tsfwn2001@hotmail.com)

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع على تقييم أداء الإدارة الرياضية وفاعلية التنسيق بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، في كل من التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة لتقديم مقترحات لتطوير أداء القسم وتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي مطبقاً أداة الاستبانة على المنسويين بإدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة وتلخص البحث إلى استجابات أفراد العينة حول محاور البحث جاءت النتائج لتشير إلى الموافقة في كافة محاور الاستبانة الخاصة بقياس الإداء من حيث التخطيط، حيث بلغ المتوسط العام (2.60) و المحور الثاني " التنظيم " حيث أن المتوسط العام قد بلغ (2.64) والمحور الثالث " التوجيه" حيث أن المتوسط العام قد بلغ (2.61) والمحور الرابع " الرقابة" حيث أن المتوسط العام قد بلغ (2.56) أما من حيث دلالة الفروق حسب متغير المؤهل الدراسي والوظيفة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة الأربعة في حين جاءت دالة في متغير الدورات التدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم، أداء الإدارة الرياضية، قسم التدريب، الإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، تنسيق، فاعلية، الإدارة الرياضية، المجال العسكري.

## Evaluating the effectiveness of coordination in sports management (training department) (an applied study on the General Administration of Civil Defense in the Holy Capital)

### Abstract:

The research aims to identify the reality of evaluating the performance of the sports administration in a department for training of the General Administration of Civil Defense in the Holy Capital, in planning, organizing, directing, and controlling, to present proposals for the development of the department's performance, and to achieve this, the researcher used the descriptive approach, applying the questionnaire tool to the employees of the Department The civil defense in Makkah Al-Mukarramah, and the research concluded with the responses of the sample members about the research axes. The results indicated approval in all aspects of the questionnaire related to measuring performance in terms of planning, where the general average reached (2.60), and the second axis is "organization" as the general average was It reached (2.64), the third axis is "guidance" as the general average reached (2.61), and the fourth axis "control" as the general average reached (2.56). As for the significance of the differences according to the variable of academic qualification and job, there are no differences Statistical significance at the level of (0.05) among the averages of the responses of the respondents around the four questionnaire axes, while it was a function of the training courses variable.

**Keywords:** Evaluation, performance of the sports administration, the training department, the General Directorate of Civil Defense in the Holy Capital, coordination, effectiveness, sports management, the military field.

## الفصل الأول المدخل العام للبحث

### مقدمة:

الإدارة نشاط حتمي لكل مجموعة بشرية هادفة، فوجود مجموعة من الأفراد معاً وقدر آخر من الأموال النقدية والعينية لا يكفيان في حد ذاتهما لإنجاز أي هدف، حتى لو كان هذا الهدف قد تم تحديده، وأنه من الطبيعي أن يتساءل كل فرد من أفراد المجموعة عن ماهية العمل المطلوب منه وكيفية إنجازه وميعاد هذا الإنجاز. (العطيات، السعود، 2009، ص 266) لذلك فإن الإدارة المؤسسية التي لا تعتمد في نهجها على العمليات الإدارية الأساسية من تخطيط سليم، وتنظيم واضح واتصال فاعل، واتخاذ قرارات سليمة ومتابعة مستمرة، أو التي لا تدرك الأسس العلمية والعملية لهذه العمليات الإدارية الأساسية ولا تعمل بها، فإنها بطبيعة الحال قد تفشل في تحقيق أهدافها.

وقد اتفق معظم الباحثين على أن تقييم الأداء هو جزء أساسي من عملية الإدارة، وهي المرحلة التي يتأكد منها مديرو الإدارات العليا أن اختيارهم قد حقق أهداف المشروع وغاياته، ويتم بموجبها مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة، وتقييم مدى التقدم الذي أنجز باعتباره أن تقييم الأداء مسؤولية أساسية للمدراء، وذلك يفرض عليهم المحافظة على كفاءة وفاعلية منشأتهم باستمرار (ياغي، 1994). يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد. (مساعدة، 2008، ص 8). ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في عملية التنمية الإدارية ولذلك فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل. (الخطيب، 2006، ص 287) وبناءً على ما سبق فإن الاهتمام من جانب الإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة بالاهتمام بقسم التدريب بها لما له من أثر إيجابي بتدريب الموارد البشرية بوصفهم الركيزة الرئيسة من أجل تطوير العمل وأساليبه المختلفة بهدف التحسين والتطوير المستمر لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات وبالإضافة لمواكبة ثورة المعلومات والاتصالات التي أصبحت أمراً ضرورياً على كافة المؤسسات وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها وتطوير أساليب عملها القديمة واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق ومتطلبات العصر المستجدة.

### مشكلة البحث:

لاحظ الباحث أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تهتم بتقييم الأداء في التدريب بالإدارة العامة للدفاع المدني بوزارة الداخلية السعودية، وذلك من خلال مراجعة العديد من الدوريات والمجلات العلمية والعربية والإقليمية، فتولدت لديه الرغبة في إجراء هذا البحث على قسم التدريب في مدينة مكة.

كما أن استخدام الأساليب العلمية في تقييم الأداء المؤسسي ينسجم مع الاتجاهات الحديثة للدول المتقدمة التي تبني خططها وتقوم أهدافها وتعديل من برامجها وفق بيانات وإحصائيات دقيقة، ولذلك يمكن الوقوف على مدى تحقيق البرامج والخطط لأهدافها ووضع الحلول لتطوير الأداء كاملاً أو العلاج لتعديل المسار. ويأتي هذا البحث بهدف التعرف على أداء الإدارة بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، وتتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسة التالية:

ما تقييم أداء الإدارة الرياضية بقسم لتدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما تقييم عملية التخطيط للإدارة الرياضية بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة؟
2. ما تقييم عملية التنظيم للإدارة الرياضية بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة؟
3. ما تقييم عملية التوجيه للإدارة الرياضية بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة؟
4. ما تقييم عملية الرقابة للإدارة الرياضية بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة؟
5. ما أهم المقترحات اللازمة لتطوير أداء الإدارة الرياضية بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على تقييم أداء الإدارة الرياضية بقسم لتدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، في كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، لتقديم مقترحات لتطوير أداء القسم.

### أهمية البحث:

1. وتتجلى أهمية البحث في أن الأداء الإداري والفني للإدارة الرياضية بقسم التدريب بالإدارة العامة للدفاع المدني، والتي يجب أن تتبنى أسس علمية بهدف بناء قسم بطريقة علمية ومنهجية من خلال أسس خاضعة لعملية تقييم فاعلة وذلك لتطوير الجوانب الحيوية والمهمة والارتقاء بخبراتهم إلى المستويات المطلوبة في الإدارة الرياضية بالقسم.
2. أنه من البحوث والدراسات التي تهتم بتطوير الأداء في مجال الرياضة وإدارتها، والتركيز على قسم التدريب بإدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، وهو ما يمكن أن يحدث حراكاً إيجابياً في تناول معوقات العمل على حلها بشكل سريع.
3. قد تسهم نتائج البحث في تمكين ومساعدة المسؤولين عن الرياضة بقسم التدريب لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص مستوى الأداء بالقسم والعمل على حل مشكلاتها إن وجدت أو بهدف التحسين والتطوير.

### فروض البحث:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تقييم أداء الإدارة الرياضية بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، تُعزى لمتغير (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، الوظيفة)
- مستوى أداء الإدارة الرياضية بقسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة يواكب التحولات الرياضية بوزارة الداخلية.

### حدود البحث:

- الحد البشري، العاملين في قسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة.
- الحد المكاني، قسم التدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة.
- الحد الزمني، سوف تطبق البحث في الفصل الدراسي الثاني 1442 هـ.

### مصطلحات البحث:

#### تقييم:

فحص تحليلي انتقادي شامل مخطط ولأهداف وطرائق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة (عبد الكريم ورجب، ٢٠٠٣، ص ١٨١)

#### الإدارة الرياضية:

المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة تقدم خدمة رياضية وأنشطة بدنية أو ترويحية". نجد في المجال الرياضي أنا الإداري يعتمد في تحقيق أهدافه على ستة عناصر هي: المنشأة، القيادة، البرامج، الميزانيات، المستخدمين. وعليه إذا ما توفرت للإداري في المجال الرياضي هذه العناصر الأولى كان عليه أن يسعى لإيجاد العنصر السادس وهو " تنظيم إدارة العمل (حسام الدين، 1997، ص7)

#### قسم التدريب:

يعرف إجرائيًا بأنه " يقوم قسم التدريب على اختيار المتدربين وفق نماذج محدد، والعمل على تنفيذ الخطة التدريبية"

#### الفاعلية:

هي القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.

### التنسيق:

هو الربط بين أعمال أقسام الوحدة أو الوحدات وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد بحيث يبذل كل قسم منها قصارى جهدها في سبيل الوصول الى الغاية أو الهدف المقصود.

### الإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة ((الدفاع المدني)):

يعرفها الباحث إجرائيًا بأنها الجهة المعنية بالقيام بمجموعة الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية السكان والممتلكات العامة والخاصة داخل المملكة العربية السعودية من أخطار الحريق والكوارث والحروب والحوادث المختلفة وإغاثة المنكوبين وتأمين سلامة المواصلات وسير العمل في المرافق العامة وحماية مصادر الثروة، وذلك في زمن السلم وفي حالات الحرب والطوارئ.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### مفهوم تقييم الأداء:

التقييم بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية علي عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف. (حامد، 2009، ص115) ويمكن تعريف تقييم الأداء - في ضوء ذلك علي أنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها. وتحليل التعريف السابق نجد أن مجال تقييم الأداء هو جميع الأنشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها. (حامد، 2009، ص 116)

#### أهمية تقييم الأداء:

إن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة ودوراً بارزاً في أقسام التدريب وتبرز هذه الأهمية في إدارة الدفاع المدني. ويمكن إجمال أهمية تقييم كفاءة الأداء في الآتي:

1. إن لعملية تقييم كفاءة الأداء دوراً كبيراً ومطلوباً في كل وقت وفي أي نظام اقتصادي من أجل معرفة مواطن الخلل لمعالجتها ثم تنمية الخواص الإيجابية والعمل على تطويرها.
2. تساعد عملية تقييم كفاءة الأداء المستمر للوحدة الخدمية أو الإنتاجية على كشف الانحرافات بصورة سريعة عند بدايتها مؤدية بذلك إلى اتخاذ الخطوات العلاجية السريعة في تقدير الانحرافات التي تحدث وتوجيه العمل نحو مساره الصحيح (الداهري، 1991، ص 429).

3. تساعد مؤشرات الأداء على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بوسائل قياس وتخطيط كفاءة الأداء لنشاطاتهم، لذلك نجد أن قراراتهم تركز على حقائق وضعية وليس على تخمينات شخصية.
4. تعد مؤشرات تقييم كفاءة الأداء الأساس لإجراء المقارنات بين المنظمات المتماثلة التي تنتمي إلى القطاع نفسه (هاشم وحاجي، ١٩٩٣، ٢٢١).
5. توفر عملية تقييم كفاءة الأداء المنافسة بين المنظمات المتماثلة نحو العمل المبدع، فهي نوع من الحوافز ووسيلة لتكوين الشعور بالمسؤولية والشعور بالانتماء إلى الجهة التي يعمل بها الفرد.
6. تعد عملية تقييم كفاءة الأداء الأساس في تحديد برامج التدريب والأجور والمكافآت (سلمان، ٢٠٠٠، ٨).

### أهمية الإداء بإدارة التدريب بإدارة الدفاع المدني:

تنقسم أهمية الإداء بإدارة التدريب بإدارة الدفاع المدني إلى قسمين:

- أهمية الأداء بالنسبة للقسم: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.
- أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين: إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح الزامها عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. (الخطيب، 2006، ص 288).

وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

1. رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
2. تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
3. تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

4. تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل. (إبراهيم، 2006، ص.31).

5. توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل (حميد، 2000، ص.70).

#### وظائف الإدارة الرياضية:

لا تختلف وظائف الإدارة في الإدارة الرياضية عن غيرها في الأنظمة الإدارية، إلا أنها تتميز بارتباطها بالهدف الجانب الرياضي والتدريب وخاصة في مؤسسة إدارة الدفاع المدني، وهي على النحو الذي حدده علي، وعبد الرحيم (2009، ص ص330-360)، كما يلي:

#### وظيفة التخطيط :Planning

يهتم التخطيط بتحديد الواقع، والأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الأهداف؛ لذا فإن التخطيط عملية تأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة.

#### وظيفة التنظيم :Organizing

إن التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو الذي يعطيها شخصيتها ومميزاتها الإدارية، ويعزز من وزنها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بنيتها الداخلية والخارجية. ويعد التنظيم القوة الأكثر صلابة في الإدارة، باعتبار أن التطور الحقيقي في الإدارة يرجع أساساً للتطور في التنظيم؛ فهو الذي يعطي المؤسسة شخصيتها وميزتها، من خلال عناصره الخمسة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، وسلسلة الأوامر بين المستويات التنظيمية، والرسمية التنظيمية، والمركزية واللامركزية، والتقسيم الإداري. والحقيقة أنه في ظل الإدارة الإلكترونية ينظر إلى هذه العناصر على أنها قيود تحد من حرية المؤسسات.

#### التوجيه:

إن المنهج الإسلامي قائم على أن وجود الرجل المناسب في المكان المناسب هو واجب شرعي وضمناً لسلامة العمل وحسن الأداء والإسلام يربي الفرد على الإحسان والإتقان، ولا يسود الأمر إلا لأهله، كما فعل النبي صلى الله عليه وسلم - مع أبي ذر عندما طلب منه أن يوليه فقال له: (إنك ضعيف وإنها أمانة، وأنها يوم القيامة حسرة ندامة).

## وظيفة الرقابة Controlling:

تركز الرقابة التقليدية على الماضي، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية، والأداء الفعلي من ناحية أخرى، لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه.

### الدراسات السابقة:

- جاءت دراسة إمام (2019) بعنوان " تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية". هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تقييم الأداء على كفاءة أداء العاملين مقارنة ما بين العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في الاهتمام بتقييم الأداء مما يجعله يلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعرفة لدى العاملين مما ينعكس بالدور الإيجابي على كفاءة الأداء العام للعاملين، ويتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين داخل الشركات المصرية والشركات الأجنبية وتتكون من (312) مفردة بالشركات المصرية و(326) مفردة بالشركات الأجنبية، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ما بين تقييم الأداء وعناصر كفاءة أداء العاملين بدرجات متفاوتة داخل شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية فكلما زاد الاعتماد على تقييم الأداء كلما زادت كفاءة أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتقييم الأداء داخل شركات صناعة الغزل والنسيج خاصة في الشركات المصرية والاستفادة من خبرات الشركات العالمية، لما لذلك من أهمية كبيرة لتحقيق أهداف الشركات. أما دراسة أحمد (2018) بعنوان " تقييم أداء البنوك المصرية باستخدام نظام التقييم المصرفي الأمريكي: دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة" هدفت الدراسة تقييم أداء البنوك المصرية باستخدام منهج Camels دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، وقد اعتمدت الدراسة على تقييم أداء البنوك باستخدام منهج Camels من حيث كفاية رأس المال وجودة الأصول والربحية والسيولة وأخيراً عنصر الإدارة، كما هدفت الدراسة إلى تحليل البيانات السنوية لمؤشر الربحية للبنوك المصرية سواء العامة والخاصة والمقارنة بينهما، كما هدفت إلى تحديد الأهمية النسبية لأهم معايير Camels في تقييم أداء البنوك المصرية سواء العامة أو الخاصة والتعرف على تقييم أداء البنوك باستخدام منهج Camels ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على طريقة جمع المعلومات المالية عن البنوك تحت الدراسة (9 بنوك) سبعة بنوك خاصة واثنين بنوك عام بهدف تحديد النسب المالية المطلوبة للدراسة وذلك خلال الفترة 2010 إلى 2015 وتحليل البيانات المالية لهذه البنوك، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم أداء البنوك باستخدام Camels المقدم فعليا من قبل البنوك المصرية كان جيداً، كذلك أوضحت نتائج الدراسة إلى أن نموذج Camels يتميز بعناصر مالية وفنية وإدارية يمكن من خلالها تقييم أداء البنك. وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع البنوك التجارية،

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الربحية وأداء البنوك التجارية العامة مقارنة بالبنوك الخاصة. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات البنوك التجارية المصرية بتبني برامج لتطوير وتحسين مستوى الأداء فيها ما تقدمه من خدمات وخاصة مع زيادة المنافسة في السوق المصرفية وبروز جودة الخدمات كميزة تنافسية في هذا السوق ومتابعة التحليل المالي للبنوك وخاصة تلك النظم المتخصصة مثل نظام Camels والاستفادة من خبرات الدول والبنوك العالمية في هذا المجال.

- في حين جاءت دراسة آدم (2016). أثر التدريب في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الصحي "ولاية النيل الأبيض" بهدف التعرف على الجوانب العلمية للتدريب في تنمية وتطوير العاملين، والتعرف كذلك على الدور الذي يلعبه التأمين الصحي في تنمية وتطوير أداء العاملين. اعتمد الباحث على البيانات والمعلومات الرئيسة للتأمين الصحي كمصادر ثانوية من الكتب والدوريات والبحوث التي أعدتها إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي، كما اعتمد على الاستبانات كمصادر أولية والتي تم توزيعها للعينة المستهدفة. من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تتمثل، في عدم وجود دورات تدريبية واضحة ينظمها الصندوق القومي للتأمين الصحي تجاه منسوبيه. ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث تتمثل، في ضرورة تأسيس قسم للتدريب في الصندوق القومي للتأمين الصحي يقوم بتحديد وتصميم الاحتياجات التدريبية، والقيام بتنظيم دورات تدريبية بصورة مستمرة ورتيبة لكل العاملين دون استثناء توطئة لتقييم أداء العاملين بعد وقبل التدريب.

- دراسة العطييات، والسعود (2009). بعنوان "تقييم الأداء للاتحادات الرياضية الأردنية للعام 2005" هدفت إلى تقييم أداء الاتحادات الرياضية كلاً على حدة وتبعاً لتصنيفها ألعاب فردية وألعاب جماعية، وأجريت الدراسة على 28 اتحاداً رياضياً يمثلون جميع الاتحادات الرياضية الأردنية، واستخدمت استمارة متخصصة لجميع البيانات ذات العلاقة بمختلف محاور التقييم، أظهرت نتائج الدراسة أن 98% من الإنجازات والميداليات كانت محصورة في بعض الاتحادات الفرعية، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف واضح في إعداد وتكوين الناشئين والأشبال وغياب لمراكز ومدارس الواعدين فيما يقارب 80% من الاتحادات مع أنهم أصل الرياضة الأردنية، كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن اتحادي القدم والسلة هما فقط اللذين يرتبطان باتفاقيات مع شركات تسويقية. توصي الدراسة بتشكيل دائرة تسويق خاصة بنشاطات اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية لتسويق البطولات والتي قد تصل إلى حوالي 270 بطولة ونشاط سنوي للارتقاء بالمستوى الفني والإداري وتوفير السبولة وإشهار الألعاب محلياً.

- كذلك أجرى العسيلي (2005) بعنوان "التقييم الإداري لأداء الاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن" بهدف التعرف على المعايير الإدارية والفنية لتقييم أداء الاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن، وكذلك التعرف إلى فاعلية هذه الاتحادات في كل معيار من المعايير المقترحة. وقد أجريت الدراسة على أعضاء الهيئة العامة للاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن،

واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العمدية من ثمانية اتحادات رياضية أولمبية حيث بلغ عددهم 249 عضواً، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تمثل (9) محاور؟ وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف الموارد المالية انعكس سلبياً على تحقيق خطط وبرامج الاتحادات، وأن غياب الرقابة سبب في تدني مستوى العمليات الإدارية وتقويم الأجهزة الفنية والإدارية، وأن الخطة السنوية لا تحقق أهداف التخطيط الاستراتيجي، كما أن غياب مراكز الواعدين والواعدات ساهم في انخفاض فرص اكتشاف الناشئين.

- وجاءت دراسة الكعبي(2002). بعنوان " اثر التدريب على تنمية الإدارة المحلية" والتي تهدف إلى التعرف على أسباب انخفاض مستوى البرامج التدريبية التي تنفذها وزارة الداخلية بسلطنة عمان والذي أثر سلباً في سلوك وأداء العاملين بالوزارة، وقد استخدم الباحث في تحليل المشكلة أسلوب الاستقصاء من خلال عينة ممثلة من موظفي وزارة الداخلية بلغت (1924) موظفاً اقتصرت على موظفي الحلقة الثانية. وخلصت الدراسة إلى تدني مستوى البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الداخلية بسلطنة عمان، والذي جاء نتيجة لعدم مراعاة المسؤولين المعنيين بالعملية التدريبية بالوزارة باتباع الأسس العلمية الحديثة في التخطيط والإعداد الجيد لها. كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى مدى أهمية الارتقاء بمستويات البرامج التدريبية المقدمة لما لها من الأثر الفعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين وزيادة شعورهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- (1) أوجه الاتفاق، يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تطبيق أداة الاستبانة، والمنهج الوصفي، والهدف من البحث من تقييم الأداء داخل المؤسسات المختلفة.
- (2) أوجه الاختلاف، يختلف البحث الحالي في العينة وهي العاملين من إدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، وكذلك الفترة الزمنية.
- (3) أوجه الاستفادة: استفاد الباحث من دراسة وتحليل الدراسات السابقة بما يلي:
  - تحديد المحاور الرئيسية لأداة جمع البيانات، وعينة البحث، وأهم الأساليب الاحصائية المتبعة.
  - الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في مناقشة نتائج هذا البحث، والتعرف على جوانب المشكلة موطن الدراسة، وكذلك في تدعيم نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
  - اوضحت الدراسات السابقة ادوات جمع البيانات المختلفة التي استخدمت التقليدي منها والحديث، وكذلك اوضحت هذه الدراسات جوانب مهمه وجب التعرف عليها لحل المشكلات، وقياس درجة التحقق وتقييم الأداء.
- (4) وتتميز دراسة البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- جميع الدراسات السابقة تناولت أهمية التسويق الرياضي واستراتيجياته من جوانب عديدة ولكنها لم تقيم الإداء لقسم التدريب بإدارة الدفاع المدني.
- لم تقترح أي من الدراسات السابقة استراتيجية لتقييم الأداء لقسم التدريب والإدارة الرياضية له في العاصمة المقدسة.
- حداثة البحث وتركيزه على أداء الإدارة الرياضية بقسم التدريب بإدارة الدفاع -المدني في العاصمة المقدسة.

### الفصل الثالث إجراءات البحث

يتناول هذا الفصل كل من الإجراءات الميدانية للبحث بداية من منهج البحث، وتحديد مجتمع وعينة البحث، وكذلك الوقوف على إعداد أداة البحث، وإجراءات تطبيقها، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### منهج البحث:

سيتم البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج المناسب لدراسة الظاهرة وبحثها "حيث يعتمد على دراسة ووصف الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو تعبيراً كمياً". (عبيدات، 2013، ص183). حيث يتم دراسة واقع الظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً ولذلك يتم استخدام هذا المنهج عن طريق جمع المعلومات والبيانات من خلال رجوع الباحث إلى الإطار النظري للبحث، وبالإضافة خبرة الباحث بهذا المجال ودراسته، ومن ثم استطلاع آراء مجتمع البحث وتحليل آرائهم وتفسيرها وفقاً لإجراءات البحث الميدانية، وذلك بهدف التعرف واقع تقييم أداء الإدارة الرياضية بقسم لتدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، في كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، لتقديم مقترحات لتطوير أداء القسم.

#### مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في كافة العاملين في قسم لتدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، وذلك في العام الدراسي 1441 / 1442هـ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ عددها (168) من العاملين بقسم التدريب. وفيما يلي يبين الجدول رقم(1) وصف لعينة البحث وتوزيعها حسب متغيرات البحث كالتالي:

### جدول (1)

توزيع أفراد العينة البحث حسب متغيرات البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	65	38.7%
	دراسات عليا	103	61.3%
	المجموع	168	
الدورات التدريبية	أقل من 10 دورات	75	44.6%
	من 10 دورات فأكثر	93	55.4%
	المجموع	168	
الوظيفة	ضابط	68	40.5%
	أفراد	57	33.9%
	مدني	43	25.6%
	المجموع	168	
المجموع	المجموع	168	

يتبين من الجدول (1) السابق، أن عدد افراد العينة ومن حيث المؤهل الدراسي فعدد الحاصلين على بكالوريوس (65) بنسبة (38.7%) والحاصلين على دراسات عليا (103) بنسبة (61.3%). ومن حيث الدورات التدريبية أقل من 10 دورات (75) بنسبة (44.6%)، ومن 10 دورات فأكثر (93) بنسبة (55.4%)، أما من ناحية الوظيفة فكان عدده من حيث كونه ضباط بلغ عددهم (68) بنسبة (40.5%)، ومن هم أفراد بلغ عددهم (57) بنسبة (33.9%)، والمدنيين بلغ (43) سنوات (25.6%).

### أداة البحث وإجراءات تطبيقها:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخدامًا وشيوعًا في البحوث الوصفية، ويعرض الباحث هنا خطوات بناء أداة البحث المتمثلة وفقاً للخطوات التالية:

#### 1. صياغة فقرات أداة البحث:

بالعودة الى الدراسات السابقة التي قام الباحث بذكرها في متن الدراسة والتي تتحدث عن التدريب وعناصره المختلفة وقياس الأداء، وبحكم دراسته الجامعية في هذا الجانب؛ للاستفادة منها حيث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة لهذا البحث، وتألفت على عدد من الأسئلة موجهة لجميع أفراد عينة البحث،

بهدف الحصول على المعلومات حول ظاهرة معينة؛ لأن أداة الاستبانة تُعد أكثر الأدوات استخدامًا لدى الباحثين لمعرفة آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتبطة بالواقع، وكذلك بواسطتها يمكن التعرف على الظاهرة المطلوب دراستها. وقد تم صياغة فقرات أداة البحث حسب ما يلي:

- أ. مراعاة أن تخدم هذه الفقرة الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف البحث.
- ب. تم صياغة العبارات بحيث تكون واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع أفراد العينة.
- ج. روعي في اختيار العبارات التنوع، وأن يكون لكل عبارة هدف محدد يقيس قيمة محددة من الأداة.

## 2. صياغة تعليمات أداة البحث:

تم صياغة تعليمات أداة البحث بغرض تعريف أفراد عينة البحث على الهدف من البحث، وقد روعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة البحث التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات البحث. وكذلك طلب منهم قراءة العبارات بدقة ومعرفة المقصود من كل عبارة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص.

## 3. وصف أداة البحث:

تم صياغة الاستبانة في صورتها الأولية على النحو التالي:

- أ. البيانات الشخصية والوظيفية عن أفراد العينة ويتضمن الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، حسب متغيرات الدراسة المستقلة (المؤهل العلمي- الدورات التدريبية- الوظيفة).
- ب. اشتملت الأداة في صورتها النهائية على مجموعة من العبارات بلغ عددها (19) عبارة، موزعة على أربعة محاور: الأول: التخطيط، ويبلغ عدد عباراته (6) عبارة، والثاني: التنظيم، ويبلغ عدد عباراته (5) عبارة، والثالث: التوجيه، ويبلغ عدد عباراته (4) عبارة، والرابع: الرقابة، ويبلغ عدد عباراته (4) عبارة.
- ج. اعطى الباحث لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وقام الباحث باستخدام العبارات (موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق) بالنسبة لدرجة (الاختلاف) وتمثل رقمياً بالأعداد (1,2,3) على التوالي، كما هو موضح في ملحق (1).

## 4. صدق أداة البحث:

يقصد به أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه وتحقق الأهداف التي وضعت لها قبل إعدادها حيث أن الأداة التي تتمتع بالصدق تقيس الوظيفة التي وضعت من أجلها ولا تقيس شيئاً آخر بدلاً منها أو بالإضافة إليها، وتحقيقاً لصدق أداة الدراسة تم استخدام الأداة تم تصميمها بمعرفة الباحث، وتم عمل تقنين لها من قبل المحكمين، لكي تناسب قسم التدريب بإدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة.

لذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (2) محكمين، للحكم عليها، ليصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من قسمين.

#### إجراءات تطبيق أداة البحث:

بعد أن وضعت أداة البحث في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، قام الباحث باستئذان سعادة المشرف على البحث لتطبيقها، وتم أخذ توجيهه خطاب من الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز إلى إدارة قسم التدريب بإدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة موطن البحث والدراسة؛ لتسهيل مهمة الباحث، وبدأ الباحث بتطبيق الاستبانة على مجتمع بحثه، حيث قام بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث تم تخصيص ثلاثة أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني 1441هـ/1442هـ.

#### تطبيق أداة البحث:

تم توزيع الاستبيانات عبر "جوجل فورم" على أفراد العينة من العاملين بالقسم، إلا أنه لم يستجب منهم إلا (168) من المنسوبين.

#### صدق أداة البحث:

وتحقيقاً لصدق أداة البحث تم استخدام التالي:

#### 1. الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

الصدق الظاهري: تم تحديد الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض الفقرات موزعة حسب المحور الذي تنتمي له كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (2) محكمين وهو ما تم إجراءه لتقنين الأداة ومدى وملاءمتها للتطبيق.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل عبارة من عبارات أداة البحث، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقيق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وللحكم على سلامة صدق البناء تم اعتماد رفض العبارة إذا ما كان معامل الارتباط أقل من (0.30)، وجدول رقم (2) يوضح ذلك:

## جدول (2)

### الاتساق الداخلي لأداة البحث

معاملات الارتباط للمحور							
م	الأول	م	الثاني	م	الثالث	م	الرابع
1	**0.815	1	**0.844	1	**0.840	1	**0.849
2	**0.839	2	**0.819	2	**0.874	2	**0.864
3	**0.817	3	**0.812	3	**0.850	3	**0.914
4	**0.820	4	**0.806	4	**0.798	4	**0.867
5	**0.830	5	**0.791				
6	**0.807						

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يظهر من جدول (2) أن معامل الارتباط المصحح بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي ينتمي له أن درجة كل عبارة في معاملات الارتباط المصحح لمحاور الاستبانة، ضمن المدى المسموح به (أكبر من 0.3)، وهي قيم مرتفعة تشير لارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى اتساق عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي. وعليه تصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من أربعة محاور رئيسية والتي تم تحديدها سابقاً، وقابلة للتطبيق على مجتمع البحث.

### ثبات أداة البحث:

يعد الثبات من الشروط السيكمترية التي يجب توافرها في الأداة الجيدة، ويقصد به حصول الأفراد على نفس الدرجات إذا ما أعيد تطبيقه عليهم بنفس الظروف، وللتأكد من ثبات الأداة ستقوم الباحث باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'aAlpha)، حيث تطبق المعادلة لقياس الصدق البنائي، والجدول رقم (3) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لعبارات البحث.

## جدول (3)

### معامل الثبات كرونباخ ألفا "α" لعبارات البحث

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1 التخطيط	6	0.902
2 التنظيم	5	0.873
3 التوجيه	4	0.860

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحور
0.897	4	الرقابة
0.963	19	الثبات الكلي

يظهر الجدول (3) بأن معاملات الثبات المقدره بمعادلة كرونباخ ألفا "  $\alpha$  " للعينة بلغت درجة الثبات الكلية للمقياس (0.963)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق البحث، وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

### الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

سيتم تفريغ المعلومات خلال الاستبانات المسترجعة باستخدام الحاسب الأليوأجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (spss) والمتمثلة كما يلي:

- (1) معامل ارتباط بيرسون، لحساب لاتساق الداخلي.
- (2) استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
- (3) التكرارات والنسب المئوية في وصف عينة البحث.
- (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لحساب متوسطات عبارات الاستبيان، وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث، ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها.
- (5) استخدام تحليل التباين، للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث، وفقاً للمتغير (المؤهل الدراسي-الدورات التدريبية -الوظيفة).
- (6) وتم استخدام معيار الحكم على الدراسة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى الفئة} / \text{عدد الخيارات} = \frac{3-1}{3} = \frac{2}{3} = 0.66$$

وبناءً على ذلك يكون الحكم على درجة توافر فقرات الاستبانة من جانب أفراد العينة لديهم وفق معيار ليكرت الثلاثي الآتي:

#### جدول (4)

معيار الحكم لتقدير درجة الموافقة على فقرات الاستبانة من أفراد العينة

درجة تحقق الممارسة	المتوسط
غير موافق	من 1 إلى أقل من 1.66
موافق بدرجة متوسطة	من 1.67 إلى أقل من 2.33
موافق	من 2.34 إلى أقل من 3

#### الفصل الرابع مناقشة نتائج البحث، وتوصياته ومقترحاته

مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

المحور الأول: التخطيط:

#### جدول رقم (5)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول " التخطيط "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
1	يتم تحديد الأهداف الإدارية بطريقة جيدة وواضحة داخل قسم التدريب.	2.70	0.545	موافق	1
2	يتم وضع الأهداف بطريقة منسجمة مع أهداف الإدارة العليا للدفاع المدني	2.58	0.624	موافق	4
3	المشاركة مع فريق العمل في حل كافة المشكلات التي تواجه قسم التدريب.	2.58	0.660	موافق	3
4	يوجد بالقسم سياسات مكتوبة تتوافق مع سياسات العمل.	2.53	0.665	موافق	6
5	يوجد بالقسم سياسات مكتوبة تتوافق مع سياسات العمل وأهدافه	2.54	0.656	موافق	5
6	يوجد بالقسم خطط لتحقيق أهداف العمل والقسم تتسم بالمرونة.	2.64	0.623	موافق	2
	المتوسط العام	2.60		موافق	

يتضح من الجدول (5) النتائج المتعلقة بالمحور الأول " التخطيط " حيث أن المتوسط العام قد بلغ (2.60)،

مما يشير إلى الموافقة عليها بدرجة (موافق) بين أفراد عينة البحث؛

- كما أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عباراته انحصرت بين (2.70- 2.53) مما يشير إلى مستوى موافقة بين (موافق) وهي تعد درجة مرتفعة، حيث جاءت عبارات المحور الأول مرتبة على النحو الذي يشير إلى تحققها في بيئة العينة ووفقاً لآراء العينة على النحو التالي:
1. المرتبة الأولى: يتم تحديد الأهداف الإدارية بطريقة جيدة وواضحة داخل قسم التدريب، بمتوسط حسابي (2.70).
  2. المرتبة الثانية: يوجد بالقسم خطط لتحقيق أهداف العمل والقسم تنسم بالمرونة. بمتوسط حسابي (2.64).
  3. المرتبة الثالثة: المشاركة مع فريق العمل في حل كافة المشكلات التي تواجه قسم التدريب، بمتوسط حسابي (2.58).
  4. المرتبة الرابعة: يتم وضع الأهداف بطريقة منسجمة مع أهداف الإدارة العليا للدفاع المدني السعودي، بمتوسط حسابي (2.58).
  5. المرتبة الخامسة: يوجد بالقسم سياسات مكتوبة تتوافق مع سياسات العمل وأهدافه بمتوسط حسابي (2.54).
  6. المرتبة السادسة: يوجد بالقسم سياسات مكتوبة تتوافق مع سياسات العمل، بمتوسط حسابي (2.53) ويمكن تفسير هذا النتائج التحديد الدقيق لأهداف التخطيط وصياغتها بطريقة تتفق مع رؤية القسم والإدارة العامة يساهم في تحقيق المشاركة الفعالة والايجابية لكافة المنسويين لتحقيق أهداف القسم، وهذا يدل على التعاون والترابط بينهم.

#### المحور الثاني: التنظيم:

#### جدول رقم (6)

#### حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول " التنظيم "

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
1	يوجد توزيع للمهام بين أعضاء القسم بعدالة وموضوعية	2.58	0.633	موافق	5
2	يوجد تفويض للصلاحيات موزعة على أعضاء القسم.	2.60	0.620	موافق بشدة	4
3	يوجد توصيف للوظائف والأعمال داخل القسم.	2.67	0.584	موافق	2
4	يوجد بالقسم مسؤول يقوم بتنسيق العمل مع الاقسام الأخرى	2.65	0.570	موافق	3
5	يوجد آليات لإخبار المنسويين بالأوامر والتدابير	2.70	0.566	موافق	1
	المتوسط العام	2.64		موافق	

يتضح من الجدول (6) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني " التنظيم " حيث أن المتوسط العام قد بلغ (2.64)، مما يشير إلى الموافقة عليها بدرجة (موافق) بين أفراد عينة البحث؛

كما أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عباراته انحصرت بين (2.58-2.70) مما يشير إلى مستوى موافقة بين (موافق) وهي تعد درجة مرتفعة، حيث جاءت عبارات المحور الثاني مرتبة على النحو الذي يشير إلى تحققها في بيئة العينة ووفقاً لآراء العينة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: يوجد آليات لإخبار المنسولين بالأوامر والتعليمات، بمتوسط حسابي (2.70).
  2. المرتبة الثانية: يوجد توصيف للوظائف والأعمال داخل القسم بمتوسط حسابي (2.67).
  3. المرتبة الثالثة: يوجد بالقسم مسؤول يقوم بتنسيق العمل مع الاقسام الأخرى، بمتوسط حسابي (2.65).
  4. المرتبة الرابعة: يوجد تفويض للصلاحيات موزعة على أعضاء القسم، بمتوسط حسابي (2.60).
  5. المرتبة الخامسة: يوجد توزيع للمهام بين أعضاء القسم بعدالة وموضوعية، بمتوسط حسابي (2.58).
- وربما يرجع ذلك إلى التنظيم الإداري الجيد بحكم طبيعة عملها كمؤسسة عسكرية تقوم على الضبط والتنظيم وتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات، والتوزيع الجيد حسب التوصيف للمهام، وحسن الاختيار المنسولين للعمل.

#### المحور الثالث: التوجيه:

#### جدول رقم (7)

#### حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول "التوجيه"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
1	كافة التعليمات والأمور بالقسم واضحة	2.59	0.593	موافق	4
2	وجود تعليمات واضحة لتوجيه المنسولين لتحقيق أهدافهم	2.60	0.612	موافق	2
3	يوجد منسق يقوم بتوضيح الغامض من الأوامر والتعليمات للمنسولين	2.59	0.669	موافق	3
4	يوجد اساليب اتصال مناسبة بين أعضاء القسم ومتنوعة	2.67	0.532	موافق	1
المتوسط العام		2.61		موافق	

يتضح من الجدول (7) النتائج المتعلقة بالمحور الثالث "التوجيه" حيث أن المتوسط العام قد بلغ (2.61)، مما يشير إلى الموافقة عليها بدرجة (موافق) بين أفراد عينة البحث؛ كما أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عباراته انحصرت بين (2.59-2.67) مما يشير إلى مستوى موافقة بين (موافق) وهي تعد درجة مرتفعة، حيث جاءت عبارات المحور الثالث مرتبة على النحو الذي يشير إلى تحققها في بيئة العينة ووفقاً لآراء العينة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: يوجد اساليب اتصال مناسبة بين أعضاء القسم ومتنوعة، بمتوسط حسابي (2.67).

2. المرتبة الثانية: وجود تعليمات واضحة لتوجيه المنسويين لتحقيق أهدافهم. بمتوسط حسابي (2.60).
3. المرتبة الثالثة: يوجد منسق يقوم بتوضيح الغامض من الأوامر والتعليمات للمنسويين، بمتوسط حسابي (2.59).
4. المرتبة الرابعة: كافة التعليمات والأمور بالقسم واضحة، بمتوسط حسابي (2.59) وربما ترجع تلك النتائج لوجود اساليب تواصل بين المنسويين وتعليمات واضحة لتوجيههم إلى الفضل والأصح بوضوح وفق تعليمات محدده، وهذا ساهم في فهم طبيعة العمل القائم على التخطيط والتنظيم، والتوجيه وفق إدارة للقسم تتفق مع رؤية وطبية المؤسسة التي ينتمي لها القسم.

#### المحور الرابع: الرقابة:

#### جدول رقم (8)

#### حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول " الرقابة "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
1	توجد أساليب رقابية على المنسويين تنسجم مع العمل وأهدافه.	2.61	0.619	موافق	1
2	توجد أساليب رقابية تنسجم بالسهولة والوضوح.	2.55	0.664	موافق	3
3	يوجد برنامج رقابي واضح المعالم لكافة المنسويين.	2.54	0.704	موافق	4
4	يوجد طرق مختلفة لاسترجاع المعلومات لتنفيذ الاساليب الرقابية بكفاءة	2.56	0.663	موافق	2
المتوسط العام		2.56		موافق	

يتضح من الجدول (8) النتائج المتعلقة بالمحور الرابع " الرقابة" حيث أن المتوسط العام قد بلغ (2.56)، مما يشير إلى الموافقة عليها بدرجة (موافق) بين أفراد عينة البحث؛ كما أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عباراته انحصرت بين ( 2.61 - 2.54) مما يشير إلى مستوى موافقة بين (موافق) وهي تعد درجة مرتفعة، حيث جاءت عبارات المحور الرابع مرتبة على النحو الذي يشير إلى تحققها في بيئة العينة ووفقاً لآراء العينة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: توجد أساليب رقابية على المنسويين تنسجم مع العمل وأهدافه، بمتوسط حسابي (2.61).
2. المرتبة الثانية: يوجد طرق مختلفة لاسترجاع المعلومات لتنفيذ الاساليب الرقابية بكفاءة. بمتوسط حسابي (2.56).
3. المرتبة الثالثة: توجد أساليب رقابية تنسجم بالسهولة والوضوح، بمتوسط حسابي (2.55).
4. المرتبة الرابعة: يوجد برنامج رقابي واضح المعالم لكافة المنسويين، بمتوسط حسابي (2.54).

ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة العمل داخل القسم والتي تنبع من طبيعة المؤسسة عامة وهي إدارة الدفاع المدني وطبيعة التنظيم والدقة، وهذا يحتاج إلى نظام صارم في التعامل مع الأحداث وهذا قد انعكس على القسم وبالتالي نجد نظام رقابي هدفه تحقيق الصالح العامة للمؤسسة والمجتمع.

#### دلالة الفروق حسب متغير المؤهل:

للتحقق من صحة الفرضية، وللكشف عن دلالة الاحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث موطن الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل الدراسي، ومتغير الوظيفة، فقد تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (9) يوضح ذلك.

#### جدول (9)

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة حول درجة تقييم أداء الإدارة الرياضية بقسم لتدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، والتي تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل الدراسي)

المحور	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	65	15.35	3.271	0.682-	**0.496 غير دالة
	دراسات عليا	103	15.69	2.994		
التنظيم	بكالوريوس	65	12.91	2.697	1.254-	**0.212 غير دالة
	دراسات عليا	103	13.39	2.228		
التوجيه	بكالوريوس	65	10.34	2.210	0.517-	**0.606 غير دالة
	دراسات عليا	103	10.50	1.909		
الرقابة	بكالوريوس	65	9.95	2.589	1.343-	**0.181 غير دالة
	دراسات عليا	103	10.45	2.127		

(\*\*) دالة عند مستوى دلالة (0.05) يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة الأربعة، والتي تعزى لاختلاف المؤهل الدراسي.

### دلالة الفروق حسب متغير الدورات التدريبية:

#### جدول (10)

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة حول درجة تقييم أداء الإدارة الرياضية بقسم لتدريب للإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، والتي تعزى لاختلاف متغيري (الدورات التدريبية)

المحور	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	أقل من 5 دورات	75	14.83	3.391	2.809-	**0.006 دالة
	من 10 دورات فأكثر	93	16.15	2.718		
التنظيم	أقل من 5 دورات	75	12.57	2.692	3.098-	**0.002 دالة
	من 10 دورات فأكثر	93	13.71	2.062		
التوجيه	أقل من 5 دورات	75	9.99	2.263	2.654-	**0.009 دالة
	من 10 دورات فأكثر	93	10.81	1.740		
الرقابة	أقل من 5 دورات	75	9.79	2.543	2.386-	**0.018 دالة
	من 10 دورات فأكثر	93	10.63	2.063		

(\*\*) دالة عند مستوى دلالة (0.05) يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة الأربعة، والتي تعزى لاختلاف الدورات التدريبية.

### دلالة الفروق حسب متغير الوظيفة:

للتحقق من صحة الفرضية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة البحث موطن الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة، فقد تم استخدام اختبار "ف" للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (11) يوضح ذلك.

### جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات العينة لمتغير (الوظيفة)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التخطيط	بين	31.383	15.692	1.647	0.196 غير دالة
	داخل	1572.022	9.527		
	المجموع	1603.405			
التنظيم	بين	27.123	13.562	2.346	0.099 غير دالة
	داخل	953.996	5.782		
	المجموع	981.119			
التوجيه	بين	9.934	4.967	1.213	0.300 غير دالة
	داخل	675.471	4.094		
	المجموع	685.405			
الرقابة	بين	12.096	6.048	1.124	0.327 غير دالة
	داخل	887.898	5.381		
	المجموع	899.994			

من الجدول السابق رقم (11) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لكافة محاور البحث وفقاً لمتغير الوظيفة ما عدا كل من:

المحور الأول: التخطيط، حيث مستوى دالة (0.196)

المحور الثاني: التنظيم، حيث مستوى دالة (0.099)

المحور الثالث: التوجيه، حيث مستوى دالة (0.300)

المحور الرابع: الرقابة، حيث مستوى دالة (0.327) مما يدل على عدم وجود تأثير لمتغير الوظيفة.

#### استنتاجات البحث:

- وجود إدراك في مستوى الوعي لدى أفراد العينة بأهمية قسم التدريب، ودوره الحيوي في تحقيق أهداف.
- وجود قواعد بيانات لدى القسم وخطط ذات أهداف تتسجم مع أهداف الإدارة العامة للدفاع المدني.

3. وجود اهتمام بشكل كامل لاستغلال بالإدارة الجيدة داخل القسم تقوم على أسس الإدارة العلمية الصحيحة.
4. وجود قصور في بعض الجوانب الخاصة بالتدريب مثل أى عمل بشري ولكنها لا تؤثر على الداء والقيام به على أفضل كفاءة.
5. وجود عجز في الموارد المادية والبشرية بشكل قد يسهم في مساهمة القسم في القيام بمهامه لكن حسن الادارة وتوزيع المهام يساعد على تحقيق العمل وإدارته بكفاءة.

### توصيات البحث:

في ضوء ما أظهرته نتائج هذا البحث يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة العمل على إصدار السياسات واللوائح والتشريعات المناسبة للتخطيط الجيد للقسم.
2. ضرورة إصدار القوانين، لكي تتيح التنظيم والتخطيط والرقابة بطريقة جيدة وسليمة.
3. يجب العمل على توفير قواعد البيانات الخاصة بإمكانات القسم المادية والبشرية.
4. تسهيل الإجراءات التي تمكن القسم من زيادة كفاءة العمل داخله والارتقاء بمستوى العمل داخله.
5. إنشاء مراكز متخصصة بهدف زيادة التخطيط والتنظيم داخل القسم والاقسام المشابهة له بالإدارة.
6. ضرورة وضع برامج لنشر الوعي لدى المنسوبين بأهمية القسم ودوره الحيوي.
7. ضرورة دعم هذه القسم بكوادر بشرية مؤهلة متخصصة.

### مقترحات البحث:

1. ضرورة إجراء دراسات لتقييم الإداء داخل إدارات اخرى بالإدارة العامة للدفاع المدني.
2. ضرورة صياغة دراسات لمعرفة معوقات اقسام التدريب بإدارات الدفاع المدني السعودي.
3. ضرورة إجراء دراسة لتوعية المنسوبين لإدارة الدفاع المدني عامة وقسم التدريب خاصة بأهميته.

### المراجع

- إبراهيم، بدرية محمود محمد(2006). إثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 31، 2006.
- أحمد، عبد الله سعيد عبد القادر. (2018). تقييم أداء البنوك المصرية باستخدام نظام التقييم المصرفي الأمريكي: دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس -كلية التجارة بالإسماعيلية، مج9، ع2، صص662-685.

- آدم، حسابو احمد حسابو. (2016). أثر التدريب في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الصحي "ولاية النيل الأبيض". مجلة كلية دلنا العلوم والتكنولوجيا: كلية دلنا العلوم والتكنولوجيا، ع3 ، ص ص 141-184.
- إمام، محمد بيومي محمد (2019). تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس -كلية التجارة بالإسماعيلية، مج10، ع 1، ص ص 507-530.
- حامد، عمرو. (2009). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. أعمال ملتقيات وندوات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 109 – 158.
- حسام الدين، طلحة مطر(1997). مقدمة في الإدارة الرياضية، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- حميد، عبد العزيز جاسم (2000). تأثير البرامج التدريبية على الرضاء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية السادات لعلوم الإدارية، القاهرة.
- الخطيب، رداح، الخطيب، أحمد(2006). التدريب الفعال، اربد: عالم المكتب الحديث.
- الداهري، عبد الوهاب مطر(1991). تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية، عن دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد .
- سلمان، احمد هاشم، (2000). إدارة الأداء، بحث كجزء من متطلبات مادة إدارة الموارد البشرية لمرحلة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- عبيدات، ذوقان؛ وآخرون (2013) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر.
- العسيلي، ماجد(2005): التقييم الإداري لأداء الاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، عمان.
- العطيات، خالد محمود، والسعود، حسن. (2009). تقييم الأداء للاتحادات الرياضية الأردنية للعام 2005. مؤتة للبحوث والدراسات -سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة مؤتة، مج 24، ع 3، ص 265-304.
- علي، محمد مسلم حسن، وعبد الرحيم، محمد عباس محمد. (2009). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع 143، ج 3، ص ص325-393.
- الكعبي، سعيد بن خميس. (2002). أثر التدريب على تنمية الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

- مساعدة، ايمان عقلة(2008). استراتيجية أداء المعلمين، دبي: منشورات مدرسة محمد بن راشد آل مكتوم للتعليم الثانوي.
- ميا، علي يونس، والشامسي، سالم راشد ديب. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة البريمي في سلطنة عمان .مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية: جامعة تشرين، مج31، ع 1 ، ص ص135-156.
- هاشم، رشاد مهدي، أنمار حاجي أمين، (1993). تقييم كفاءة الأداء لمعمل اربيل للغزل والنسيج الصوفي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ١٥ ، عدد ٤١ ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v2.20.9](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v2.20.9)