



الكفايات الإدارية لمديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية

أ.د/ وائل السيد قنديل*

مراد محمد سعد محمد مصطفى**

*أستاذ القياس والتقويم بقسم أصول التربية كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

**ماجستير في التربية الرياضية وباحث دكتوراه - مدرس تربية رياضية.

المقدمة:



أن الدور الذي يؤديه مديروا إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية هاماً ومؤثراً، ونظراً لأهمية هذه الأدوار والمهام التي يقوم بها فإن تكوينهم يعد مدخلا أساسيا لتحسين مردودية العمليات الإدارية داخل مركز إعداد القيادات التربوية بالوزارة وفي هذا الإطار يجب أن يكون لدى مديروا إدارات المركز الكفايات التي تتضمن مجموع من الخصائص والسمات التي تساعدهم وتمكنهم من تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم في إعداد القيادات التربوية. ويتفق كل من ككيداز وآخرون (Kakabadse et al., 2003م)، هاريس (Harris 2002م)، هندرسون (Hendderson 2002م) إلى أن هناك مهارات إدارية حديثة ينبغي توفرها في المديرين الحكوميين منها كيفية التعامل مع القوى العاملة الأجنبية النظامية وغير النظامية، وكيفية تحقيق حماية البيئة، وكذلك كيفية الاستفادة من التطور في تقنية المعلومات ووسائل الاتصالات من خلال تزويد المديرين بالمهارات الإدارية والتقنية اللازمة للتعامل مع نظم المعلومات الإدارية والعمل على تطبيق الحكومية الالكترونية التي اضحت ضرورة ملحة لكافة المنظمات الإدارية. (26:44)، (24:5)، (25:25)

متطلبات البرنامج والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

مشكلة البحث وأهميته:

يشير كلسيكان (Caliskan 1999م) أن الإدارة تحاول إيجاد تقنيات إدارية للتعامل مع العناصر المختلفة بطريقة نتيج استغلال تلك العناصر على النحو الأمثل. وتعتبر الإدارة آلية لتنظيم العلاقة بين المدير والعاملين والموظفين داخل المؤسسات. وتهدف إلى إيجاد أفضل

ويوضح عبد الله البطي (1425هـ) بأن الكفايات الإدارية مجموعة من القدرات وآخرين يرون بأنها تتمثل في المهارات التي يتقنها الفرد، وقد رأى عدد من الباحثين بأنها الفعلية وغيرهم يرى بأنها الكفاءة. (9:86)

ويرى الباحث على الرغم من اختلاف الآراء حول مفهوم الكفايات إلا أنها في النهاية تعني وصف للمهارة أو القيمة ومعيار للأداء المطلوب في ضوء

التي يجب أن يتمتع بها المدير الإداري القدرة على إنجاز الأعمال بنجاح والالتزان في السلوك والثقة في الذات والآخرين إلى جانب الحرص والحذر مع القدرة على المبادرة والتمتع بذاكرة قوية والقدرة على الربط بين الأحداث والأمور والانضباط الذاتي والترتيب والجدية والتفكير العلمي وسرعة التصرف والشجاعة. (27:651).

ويذكر **كانغام Cunningham, (2004م)** كذلك يجب أن يتمتع المدير الإداري بالإصرار والقدرة على التخطيط وتحمل المسؤولية والمعرفة الشاملة والتعاون مع الآخرين وإشراكهم في اتخاذ القرار. (20:237).

ويتفق كلاً من **عبد الكريم غريب (2002م)**، **خلود الأنصاري (1429 هـ)** "يشغل مفهوم الكفاية جانباً مهماً في التفكير والممارسات الإدارية فيستخدم من قبل الأكاديميين والإداريين على حد سواء بصفته معياراً أساسياً لتقويم أداء الأفراد وقياس نسبة نجاحهم أو فشلهم". (8:9)، (5:49).

ويرى **بيكت Pickett (1998م)** أن هناك عدة أسباب تجعل من الكفايات أهمية في المنظمة منها: تحسين أداء المشروع الكلي وزيادة التنافسية، زيادة فعالية التدريب والتطوير والتغيير الثقافي، المساهمة في التحسين والتخطيط والتوظيف والاختيار في الموارد البشرية، معالجة الفجوة بين المهارات الواقعية والمأمولة وزيادة قوة العمل والمساهمة في تكامل الاستراتيجيات الإدارية. (28:32).

الطرق لإدارة كافة الموارد بفعالية وذلك من خلال تحقيق الفعالية في إدارة الوقت والموارد البشرية والموارد المادية والمنشآت والأماكن المخصصة. والمدير هو العنصر المؤثر في إدارة وتوجيه الخدمات والأنشطة الإدارية سواء بشكل مهني احترافي أو بشكل تطوعي فهو الشخص الذي يتولى القيادة والتوجيه لجميع الأنشطة والخدمات الواقعة تحت سلطاته حيث يتميز بجميع مزايا المدير الناجح. (17:85)

ويذكر **بلونسكى Polonsky, (2006م)** يجب أن يتمتع المدير الإداري بعدد من السمات التي تمكنه من أداء مهامه بنجاح ومن أهمها: مهارات التوجيه والقيادة، الخبرة، الدبلوماسية، المرونة، الدافعية الذاتية، الإيمان بروح الفريق. كما يجب أن يتمتع المدير الإداري الناجح بخصائص مثل التركيز الإداري والصدق والانضباط في العلاقات الإنسانية والاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار والتناسب البدني والصحي للوظيفة وتقبل المسؤولية والانساق مع العمل وفهمه واستخدام التقنيات الإدارية والقدرات الحسية. (29:60).

ويضيف **كلسيكان Caliskan, (1999م)** ومن أهم الكفاءات الحسية للمدير الناجح ما يلي: التعليم الراقى والمنطقية والقدرة على التحليل والنقد وتقبل النقد وإدراك مواطن القوة والضعف والتخيل والقدرة على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات. (17:25).

ويرى **ماك كريشر McKercher, (2005م)** ومن بين أهم السمات الشخصية

وتتضح أهمية البحث:

أن مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم هو المنفذ الأساسي لعملية إعداد القيادات التربوية داخل وزارة التربية والتعليم ومعيار نجاح إعداد برامج تنمية وتطوير القيادات التربوية داخل الوزارة هو رهن قدرة مديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بالوزارة على الإدارة الجيدة باعتبارهم هم حجر الزاوية والأساس لضمان نجاح كافة الخطط لتطوير المنظومة الإدارية داخل وزارة التربية والتعليم، والكفايات الإدارية لمديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية هامة.

وهذه الكفايات الإدارية إذا لم يهتم بها المدير ويعمل على تنميتها فقد يكون لها أثر سيء على العاملين وعلى جو العمل العام داخل مركز إعداد القيادات التربوية.

من خلال العرض السابق والدراسات السابقة ودور الكفايات الإدارية للمديرين، تتضح أهمية البحث الحالي من أهمية الكفايات الإدارية لمديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى توضيح أهمية وأثر الكفايات الإدارية لمديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال:

- معرفة الكفايات الإدارية اللازمة لمديري الإدارات بالمركز.

ويضيف الباحث بأن الكفايات مهمة في المجال الإداري الذي يتطلب كفايات فكرية وإنسانية وفنية على كافة المستويات الإدارية بنسب متفاوتة بين تلك الكفايات الذي يتطلب كفايات تشخيصية لاحتياجات العاملين وتدريبية لتلبية تلك الاحتياجات.

ويشير صالح الرشيد (1424هـ) يعد موضوع الكفايات اتجاه إداري يسعى لتحقيق الإتيان والحصول على الجودة، اعتماد الكفايات بدلاً من المعارف في إعداد الأفراد مهنيًا، ظهور أسلوب التمكن وظهور منهج تحليل النظم، الذي يتضمن أربعة مكونات مهمة هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة وهذه جميعاً تتطلب توفير عدد من الكفايات. (7: 23)

ويضيف الباحث أن الاتجاه القائم على الكفايات ظهر للأسباب الآتية: أن التسابق السريع في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة يتطلب تقويم للكفايات العملية أكثر من كم المعارف المتوافرة، أن من يملك الكفاية يملك الإنتاجية، ومن يتميز في الإنتاجية يسهم في تطوير المؤسسة في حين أن ذلك لا يتوافر لدى من يملك المعارف فقط بل لمن يتقنها، أن التنمية الذاتية للأفراد والتطوير المؤسسي يتطلبان استخدام التقنية الحديثة، والتقنية تتطلب إتقان مجموعة من الكفايات الأخلاقية والتقنية التخصصية ولا تفعيل للتقنية دون إتقان الكفايات المهارية التخصصية وأن حصول تطوير في برامج إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم يتطلب إتقان مديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بالوزارة لعدد من الكفايات.

الكفايات الإدارية لمديري الأندية الرياضية بما يتوافق مع تحقيق مقومات الأداء الاحترافي لهؤلاء المديرين وذلك لضمان فعالية العملية الإدارية داخل النادي.

2- دراسة دي نوب وآخرون De Knop

et al., (2004م) (21) بعنوان "أن تأسيس نظام للجودة الشاملة داخل الأندية الرياضية يتطلب كفاءات إدارية معينة على مديري الأندية التمتع بها قبل الشروع في تأسيس النظام". ومن بين أهم تلك الكفاءات القدرة على وضع رؤية مستقبلية واضحة للنادي والقدرة على تنفيذ تلك الرؤية من خلال نظام عالي الجودة من تشغيل البيانات وتحليلها للاستناد عليها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية للنادي وتجديد بنيته التحتية والتسويق لأنشطته الرياضية والترفيهية والخدمية. ومن خلال تحقيق مستوى عال من الكفاءة الإدارية يمكن للمديرين الشعور بأهمية التحديث والتطوير وإقناع مجالس الإدارات والجمعيات العمومية بأهمية ذلك وتنفيذ ذلك في خطط محكمة وملتزمة بجدول زمنية وإنفاقات مالية محددة مع القدرة الكاملة على توزيع المهام وإيجاد نظام عالي الجودة لمتابعة تنفيذها دون أي تضارب في الاختصاصات أو الصلاحيات المفوضة من المديرين إلى الموظفين.

3- دراسة كلوتر Coalter (2007م) بعنوان (19) "إلى أن السياسات الحكومية في جميع أنحاء العالم تدفع نحو مزيد من الاهتمام بتطوير

• أثر الكفايات الإدارية على مديري الإدارات بالمركز.

تساؤلات البحث:

• ما هي الكفايات الإدارية اللازمة لمديري الإدارات بالمركز؟

• ما هو أثر الكفايات الإدارية على مديري الإدارات بالمركز؟

مصطلحات البحث:

الكفايات الإدارية:

ويعرف شول وإبولد Schulz, & Auld (2006م) الكفايات بأنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية والوجدانية ومن المهارات النفسية الحس حركية التي تسمح بممارسة لافقة لدور ما أو وظيفة ما أو نشاط ما. (30: 135)

الدراسات السابقة:

1- دراسة ثيل وماير Thiel & Mayer

(2009م) (31) بعنوان "إلى أن الأندية الرياضية تختلف كلياً في بنيتها التنظيمية عن المؤسسات الرياضية الاقتصادية الساعية للربح" حيث قاما بتحليل البنية الإدارية والتنظيمية لتلك الأندية وأشارا إلى أن غياب الأهداف التنظيمية الواضحة يجعل من الصعب الحكم على مدى نجاح الإدارة في جهودها لتطوير النادي، كما أن غموض الأدوار والتوزيع المبهم للمهام وتضارب الاختصاصات يعيق عملية اتخاذ القرار التنظيمي والإداري السليم. كذلك فإن الاستعانة بهيئة إدارية من داخل أعضاء النادي يعيق عملية التغيير المؤسسي. لذلك يجب تطوير

- 5- دراسة كاليجيو وفوركاديل Callejo & Forcadell (2006م) (18) بعنوان "إلى أن تحسين الكفاءات الإدارية لمديري الأندية الرياضية يؤدي إلى تحسين صورة النادي إعلامياً وكذلك قدرته على إرضاء جماهيره ومشجعيه وأعضائه بصورة قوية وفعالة" ، وذلك من خلال دراسة حالة أجراها الباحثان على نادي ريال مدريد الأسباني الذي عمد إلى تغيير المجموعة الإدارية القائمة على الإدارة التنفيذية للنادي بمجموعة أخرى أكثر مهنية واحترافية وقدرة على صناعة القرار الأمر الذي انعكس إيجاباً على صورة النادي في عيون مشجعيه وجماهيره وأعضائه.
- 6- دراسة شولتز و أود Schulz & Auld (2006م) (30) بعنوان "أن أهم سمات المدير الكفؤ هي القدرة على تحقيق اتصال فعال بين جميع مستويات الإدارة (العليا والتنفيذية)" وذلك حتى يتمكن من التعرف بدقة على ما هو منوط به من ادوار ومهام ومسئوليات دون التعرض لأي تضارب في الاختصاصات مع أقسام أخرى من الإدارة وذلك لن يتم دون وجود قنوات اتصال فعالة وثابتة تحقق تداول المعلومات والمشاركة في صناعة اتخاذ القرار بين جميع مستويات الإدارة.
- 7- دراسة فيكر وبرور Wicker & Breuer (2011م) (32) بعنوان "إلى أنه في ظل الأزمات المالية العالمية المتكررة أصبحت الندية الرياضية في جميع أنحاء العالم في الكفايات الإدارية لمديري الأندية الرياضية كأحد أهم أنواع الاستثمار في رأس المال البشري". وتتعلق تلك السياسات من أهمية تمتع المدراء بالتنفيذيون في الأندية الرياضية على كافة المستويات (إدارة منشآت - إدارة موارد - إدارة تسويق - إدارة أنشطة ومنافسات - إدارة خدمات) بمجموعة من الكفاءات اللازمة لتطبيق سياسات جودة الخدمات المقدمة من مثل تلك الأندية لجماهيرها سواء داخل النادي (كأعضاء) أو خارجه (كمشجعين لفرق النادي). تتمثل تلك الكفاءات في القدرة على صناعة القرار الواعي وتنفيذ سياسات مجالس الإدارات وإرضاء رغبات جماهير وأعضاء النادي دون أى تضارب في الاختصاصات أو صراع على السلطات داخل الأروقة الإدارية للنادي.
- 4- دراسة بلادوك وآخرون Balduck et al., (2010م) (16) بعنوان "وفى تحليل للكفاءات الخاصة بمديري وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية إلى أن مديري الأندية وأعضاء مجالس إدارتها يجب أن يتمتعوا بمجموعة من الكفاءات" التي تتمثل في: كفاءات معرفية (رؤية مستقبلية طويلة المدى - التمتع بالاحترافية والمهنية العالية - القدرة على صناعة القرار الواعي) والذكاء الانفعالي (التمتع بالثقة والأمانة) والذكاء الاجتماعي (الاستماع للآخرين - تقبل النقد - إشراك الآخرين في صناعة القرار) حيث أن تلك اجوانب هي ما يميز الأداء الإداري الراقى لمديري الأندية الرياضية وأعضاء مجالس إدارات الأندية.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة إجراءات البحث.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، حيث بلغ مجتمع البحث عدد (33) مدير إدارة بنسبة (100%) وعدد (67) فرد من العاملين والموظفين بالمركز بنسبة (100%).

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بالوزارة، حيث بلغت عينة البحث الكلية من عدد (33) مدير إدارة بنسبة (100%) وعدد (67) فرد من العاملين والموظفين بالمركز بنسبة (100%) وانقسمت عينة البحث الكلية إلى عينة البحث الأساسية وعينة البحث الاستطلاعية.

حيث بلغت عينة البحث الأساسية عدد (29) مدير إدارة بنسبة (87,9%) وعدد (60) فرد من العاملين والموظفين بالمركز بنسبة (89,6%) وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (4) مدير إدارة بنسبة (12,1%) وعدد (7) فرد من العاملين والموظفين بالمركز بنسبة (10,4%) كما هو موضح بجداول رقم (1).

حاجة إلى تحقيق قدر كبير من الفعالية فى إدارة الموارد المالية والبشرية والمنشآت إلى جانب تحقيق قدر كبير من الفعالية" فى تسويق الأنشطة الخدمية والرياضية داخل تلك الأندية وهو ما لن يتحقق دون وجود مجموعة من المديرين المتمتعين بقدر كبير من الكفاءة والقدرة على العمل بمهنية عالية.

8- دراسة فيلستول Fjelstul (2007م)

(23) بعنوان "إلى أهمية إيجاد آلية مناسبة للتحقق من مدى امتلاك مديري الأندية الرياضية لمجموعة محددة من الكفاءات الإدارية قبل التعاقد معهم وتوظيفهم". تتمثل تلك الكفاءات فى القدرة على التواصل مع مختلف القطاعات الإدارية داخل وخارج النادى والقدرة على إدارة الوقت وإدارة الموارد المادية والبشرية بفعالية إلى جانب القدرة على صناعة واتخاذ القرار الرياضى السليم والتعامل مع الضغوط المهنية المختلفة التى تفرضاها مهام المدير.

9- دراسة فارزاليبور وآخرون

Farzalipour et al (2012م) (22) بعنوان "أن تقنيات البرمجة وإدارة الأحداث وإدارة المنشآت والمعدات والطرق الاقتصادية والقضايا السياسية والعامّة وتسويق الأحداث والاتصال والعلاقات العامّة" وتكثيف الإدارة الفعالة وإدارة المخاطر ومهارات التعامل مع الحاسب الآلى هى من أهم الكفاءات التى يجب أن يتمتع مديرو الأندية الرياضية بها.

جدول (1)

توصيف مجتمع وعينة البحث

العينة	مدير إدارة	العاملين والموظفين بالمركز	مجموع
مجتمع البحث	33	67	100
عينة البحث الكلية	33	67	100
العينة الأساسية	29	60	89
العينة الاستطلاعية	4	7	11

يوضح جدول رقم (1) توصيف مجتمع وعينة البحث.

وسائل جمع البيانات:

- استمارة الاستبيان إعداد الباحث:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان الكفايات الإدارية لمديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.

- تحديد محاور استمارة الاستبيان:

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة في مجال الإدارة واستطلاع رأى الخبراء حيث قام الباحث بتحديد (2) محور وتم وضعهم في استمارة استطلاع رأى الخبراء حول هذه المحاور لتحديد محاور الاستبيان.

- تحديد عبارات كل محور:

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الاستبيان التي تم تحديدها وفقاً لأراء الخبراء وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان (37) عبارة.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من يوم الأحد

الموافق 2 / 6 / 2019م إلى يوم الخميس الموافق 20 / 6 / 2019م حيث أجرى الباحث التطبيق لإيجاد الأتساق الداخلي في الفترة من يوم الأحد الموافق 2 / 6 / 2019م إلى يوم الخميس الموافق 6 / 6 / 2019م وقام الباحث بأجراء التطبيق الثاني لإيجاد الثبات بعد اعتبار تطبيق الأتساق الداخلي تطبيق أول للثبات في الفترة من يوم الأحد الموافق 16 / 6 / 2019م إلى يوم الخميس الموافق 20 / 6 / 2019م بفواصل زمني قدره (15) يوماً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني على العينة الاستطلاعية المكونة من (11) فرد وذلك لإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان من صدق وثبات.

صدق الأتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الاستبيان باستخدام صدق الأتساق الداخلي وفيه قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه العبارات هذا ويوضح جدول (2) صدق الأتساق الداخلي للعبارات الأستبيان.

جدول (2)

معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه ن = 11

المحور الثاني		المحور الأول	
شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة	شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة
*0,760	1	*0,612	1
*0,993	2	*0,793	2
*0,730	3	*0,650	3
*0,920	4	*0,596	4
*0,942	5	*0,867	5
*0,730	6	*0,770	6
*0,767	7	*0,839	7
*0,889	8	*0,676	8
*0,754	9	*0,876	9
*0,861	10	*0,772	10
*0,657	11	*0,838	11
*0,884	12	*0,950	12
*0,800	13	*0,811	13
*0,735	14	*0,874	14
*0,974	15	*0,667	15
*0,831	16	*0,971	16
*0,842	17	*0,932	17
*0,963	18	*0,920	18
		*0,965	19

قيمة r الجدولية عند مستوى 0,05 = 0,553

* دال عند مستوى 0,05

تطبيق الاستبيان وإعادة التطبيق Test & retest

قام الباحث بحساب معامل الثبات للاستبيان عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين التطبيق الأول لكل عبارة والتطبيق الثاني لنفس العبارة بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق كما هو موضح بجدول رقم (3).

● معامل ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach

قام الباحث بحساب الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ويتضح ذلك من جدول رقم (4).

يوضح جدول رقم (2) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه العبارة كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط تفوق حد الدلالة الإحصائية عند مستوى (0,05) وهذا يكون مؤشر لصدق البناء الاتساق الداخلي للاستبيان.

الثبات:

قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach بحساب معامل الثبات والتطبيق وإعادة التطبيق Test & Retest.

جدول (3)

حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للاستبيان ن = 11

م	المحور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
		ع	س-	ع	س-
1	الكفايات الإدارية اللازمة لمديري الإدارات بالمركز.	1,95	0,165	2,10	0,237
2	أثر الكفايات الإدارية على مديري الإدارات بالمركز.	2,12	0,262	2,09	0,178
3	المجموع الكلي للمحاور	2,01	0,190	2,06	0,173

* دال عند مستوى 0,05 قيمة ر الجدولية عند مستوى 0,05 = 0,553

جدول (4)

حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور استمارة الاستبيان

م	المحاور	قيمة معامل ألفا
1	الكفايات الإدارية اللازمة لمديري الإدارات بالمركز.	0,978
2	أثر الكفايات الإدارية على مديري الإدارات بالمركز.	0,918
	المجموع	0,949

- معامل الارتباط.

- النسبة المئوية.

- كا².

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول:

الكفايات الإدارية اللازمة لمديري الإدارات بالمركز.

يتضح من الجدول رقم (4) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة ما بين (6,128، 122,50).

يوضح جدول رقم (4) حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور استمارة الاستبيان يتضح أن محاور الاستبيان تتمتع بمعامل ثبات عالي وكذلك المحاور معاً تتمتع بثبات عالي.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في المدة من يوم الأحد الموافق 2019/6/23م إلى يوم الخميس الموافق 2019 / 7 / 11م.

المعالجات الإحصائية:

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

جدول (4)

التكرارات والنسبة المئوية ومعامل كا² لعبارات المحور الأول

ن = 89

كا ²	لا		إلى حد ما		نعم		م
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرارات	
*7,400	6,7	6	46,1	41	47,2	42	1
*62,024	32,6	29	29,2	26	38,2	34	2
*21,152	31,5	28	29,2	26	39,3	35	3
*36,08	31,5	28	29,2	26	39,3	35	4
*22,664	31,5	28	27,0	24	41,6	37	5
*33,656	34,8	31	27,0	24	38,2	34	6
*23,816	20,2	18	46,1	41	33,7	30	7
*31,928	33,7	30	31,5	28	34,8	31	8
*10,136	36,0	32	30,3	27	33,7	30	9
*10,232	24,7	22	46,1	41	29,2	26	10
*50,648	40,4	36	29,2	26	30,3	27	11
*40,544	21,3	19	36,0	32	42,7	38	12
*77,144	22,5	20	37,1	33	40,4	36	13
*18,464	22,5	20	34,8	31	42,7	38	14
*107,552	36,0	32	28,1	25	36,0	32	15
*44,696	25,8	23	29,2	26	44,9	40	16
*6,128	25,8	23	29,2	26	44,9	40	17
*48,344	32,6	29	25,8	23	41,6	37	18
*122,504	38,2	34	19,1	17	42,7	38	19

* داله عند مستوى 0,05 قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) = 5,99

والترجيح بين الآراء، تنمية وتدريب ورعاية القيادات داخل الوزارة باعتبار أنهم أهم دعائم العمل داخل وزارة التربية والتعليم، كما أن العاملين والموظفين داخل إدارات المركز يتخذون من المدير قنوة لهم، مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة العمل الإداري الذي يسهل إدارة برامج إعداد القيادات التربوية داخل المركز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكفايات القيادة الناجحة لدى مديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية إدارة الاهتمام أو الانتباه وليس من الضروري هنا أن تكون إدارة الاهتمام أو الانتباه نوع من الرؤية أو الحلم أو منهج عمل أو حتى مجموعة من النوايا بل أنها تشير إلى قدرة القادة على إعطاء وإظهار درجة تركيز غير عادي من الالتزام. بهذا يستطيع القادة إدارة وتوجيه الانتباه والاهتمام عن طريق رؤية تبعث الحماس وتدفع الآخرين إلى الوصول إلى آفاق لم يصلوا إليها من قبل.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من **Thiel & Mayer (2009م)** (31)، **كلوتر Coalter (2007م)** (19)، **كاليجو وفوركاديل Callejo & Forcadell (2006م)** (18) حيث أشارت الدراسات إلى أهمية الدور القيادي لشاغلي الوظائف العليا في المؤسسات والمنظمات والمنوط به قيادة وتوجيه المؤسسة وتوظيف مواردها نحو تجسيد رؤيتها وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بأفضل مستوى ممكن من الجودة والأثر المجتمعي المنشود، وتتعاضد هذه الأهمية إذا ما كان للمؤسسات دور في الانسجام مع توجهات برامج الإصلاح

حصلت العبارة رقم (19) على أعلى قيمة كا2 بقيمة (122.504) والعبارة رقم (17) على أقل قيمة كا2 بقيمة (6,128).

الاستجابة نعم: حصلت العبارة رقم (1) على أعلى قيمة تكرر بقيمة (42) وبنسبة (47,2%) والعبارة رقم (10) على أقل قيمة تكرر بقيمة (26) وبنسبة (29,2%).

الاستجابة إلى حد ما: حصلت العبارات أرقام (1، 7، 10) على أعلى قيمة تكرر بقيمة (41) وبنسبة (46,1%) والعبارة رقم (19) على أقل قيمة تكرر بقيمة (17) وبنسبة (19,1%).

الاستجابة لا: حصلت العبارة رقم (11) على أعلى قيمة تكرر بقيمة (36) وبنسبة (40,4%) والعبارة رقم (1) على أقل قيمة تكرر بقيمة (6) وبنسبة (6,7%).

ويعزي الباحث ذلك إلى أن مديري الإدارات بمركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم هو حلقة الوصول بين الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم وبين مركز إعداد القيادات التربوية لتنفيذ خطط وتصورات وزارة التربية والتعليم المستقبلية لإعداد وتنمية وتطوير القيادات التربوية بالوزارة وفقاً لرغباتهم واحتياجاتهم، أي أنه البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، تدعيم القوى الإيجابية في إدارة وزارة التربية والتعليم لعملية الإعداد التربوي للقيادات والإعداد الإداري للقيادات داخل الوزارة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات

عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا² المحسوبة ما بين (12,544، 160,328).

حصلت العبارة رقم (2) على أعلى قيمة كا² بقيمة (160,238) والعبارة رقم (10) على أقل قيمة كا² بقيمة (12,544).

الاستجابة نعم: حصلت العبارة رقم (9) على أعلى قيمة تكرر بقيمة (44) وبنسبة (29,2%) والعبارة رقم (10) على أقل قيمة تكرر بقيمة (16) وبنسبة (18%).

الاستجابة إلى حد ما: حصلت العبارات رقم (4، 17) على أعلى قيمة تكرر بقيمة (52) وبنسبة (58,4%) والعبارة رقم (2) على أقل قيمة تكرر بقيمة (20) وبنسبة (22,5%).

الاستجابة لا: حصلت العبارة رقم (10) على أعلى قيمة تكرر بقيمة (39) وبنسبة (43,8%) وحصلت العبارة رقم (9) على أقل قيمة تكرر بقيمة (5) وبنسبة (5,6%).

ويعزي الباحث ذلك إلى ان الكفايات المهنية هامة في الحاجة إلى تطوير معايير إضافية لاختيار وتدريب وتقييم مديري إدارات مركز إعداد القيادات التربوية بالوزارة من خلال الاعتماد على كفايات يجدر بالمرشح لإدارة المركز التحلي بها ليكون جديراً بإدارة برامج وعمليات إعداد القيادات التربوية داخل وزارة التربية والتعليم في ظل الظروف الراهنة وتطلعات الإصلاح المستقبلي الشامل. كما ويمكن الاستعانة بهذه الكفايات لإنتاج أداة تخصص لتقييم أداء مديري إدارات المركز مع تقييم أدا استناداً إلى الأهداف المنوط بها تحقيقها ضمن الإطار الزمني

الشامل وتوفير متطلباته وتعميق أثره المجتمعي ومستوى تقبله لدى قادة الرأي العام وأطراف المجتمع المختلفة. وبالتالي فإن امتلاك القائد الإداري للمؤسسة العامة لكفايات خاصة تتطلبها توجهات وبرامج الإصلاح الشامل يشكل رافداً هاماً من روافد دعم الإصلاح وتسريع وتيرته وملاحظة نتائجه وأثره؛ ذلك أن هذه الكفايات ستجعل المؤسسة متوجهة ضمن سياق الإصلاح ومنسجمة مع توجهاته وبرامجه، ومقاطعة حيث يلزم مع شريكاتها الأخريات من المؤسسات العامة المؤلفة لجسد جهاز السلطة التنفيذية. تلك هي الأهمية الموضوعية للدراسة؛ أما أهميتها (الزمنية) فهي تصادفها مع نشوء نواة الإصلاح الشامل والذي ينضوي تحت مظلته مكون إصلاح الإدارة العامة والذي يعد ضرورة للقيام بكافة أشكال الإصلاح الأخرى؛ حيث أن قيادات المؤسسات العامة هي الشريك الأول المسؤول عن إدارة الإصلاح الشامل. من هنا كان على من يقود الإصلاح أن يكون متحلياً بالكفايات القيادية والإدارية التي يتطلبها دوره في الإصلاح إضافة للكفايات الأساسية التي عيّن على أساسها قائداً مديراً للمؤسسة التي يترأسها والتي لن تكون مجالاً للبحث في هذه الدراسة لأن بعضاً منها قد أوردته نظام الخدمة المدنية وأشارت إليها بعض التشريعات الأخرى وبعض الأوصاف الوظيفية على نحو مباشر وغير مباشر.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: أثر الكفايات الإدارية على مديري إدارات المركز.

يتضح من الجدول رقم (5) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع

المحدد لذلك، وهي أيضاً تصلح لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري إدارات المركز تمهيداً لإخضاعهم لبرامج تدريب متخصصة وتطبيقية تحسن من مستوى امتلاكهم لما ينقصهم من هذه الكفايات المهنية. فالكفايات المهنية مادة أساسية في إنتاج أدوات اختيار وتدريب وتقييم

القيادات الإدارية للمؤسسات العامة من منظور الإصلاح الإداري على وجه الخصوص والإصلاح الشامل على وجه العموم لتشكل الكفايات المتخصصة وليست الكفايات العامة المرتبطة بأداء وظائف وعمليات الإدارة.

جدول (5)

التكرارات والنسبة المئوية ومعامل كا² لعبارات المحور الثاني ن = 89

ك ²	لا		إلى حد ما		نعم		م
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرارات	
*73,984	23,6	21	43,8	39	32,6	29	1
*160,328	34,8	31	22,5	20	42,7	38	2
*119,331	24,7	22	40,4	36	34,8	31	3
*83,816	20,2	18	58,4	52	21,3	19	4
*101,792	40,4	36	28,1	25	31,5	28	5
*145,736	23,6	21	55,1	49	21,3	19	6
142,328	38,2	34	34,8	31	27	24	7
*155,528	36	32	34,8	31	29,2	26	8
*72,344	5,6	5	44,9	40	49,4	44	9
*12,544	43,8	39	38,2	34	18	16	10
*50,176	25,8	23	46,1	41	28,1	25	11
*49,400	32,6	29	43,8	39	23,6	21	12
*110,048	21,3	19	47,2	42	31,5	28	13
*87,776	31,5	28	30,3	27	38,2	34	14
*38,936	37,1	33	38,2	34	24,7	22	15
*34,088	32,6	29	40,4	36	27,0	24	16
*56,112	18,0	16	58,4	52	23,6	21	17
*44,216	32,6	29	30,3	27	37,1	33	18

* داله عند مستوى 0,05 قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) = 5,99

بالإدارة أو المؤسسة أو المنظمة المعينة من جهة، وبالشخص الذي يشغل المنصب الإداري من جهة أخرى.

التوصيات:

- يحتاج مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام.
- بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. **خلود الأنصاري (1429هـ):** الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية - جامعة أم القرى.
2. **صالح الرشيد (1424هـ):** الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي تقنيات التعليم في المملكة العربية السعودية ومدى الحاجة للتدريب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الملك سعود.
3. **عبد الكريم غريب (2002م):** الكفايات واستراتيجيات اكتسابها، منشورات عالم التربية، ط2 - الدار البيضاء.
4. **عبد الله البطي (1425هـ):** الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها،

وهذا يتفق مع دراسة كل من **دي نوب وآخرون, De Knop et al. (2004م)**، **بلادوك وآخرون Balduck et al. (2010م)** (16)، **شولتز و ألد Schulz & Auld (2006م)** (30) حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن الكفايات المهنية هي تلك الكفايات لدى القائد تمكنه من معرفة نقاط قوته ومهاراته واستخدام تلك النقاط والمهارات بشكل فاعل. وبدون إدارة وتوجيه الذات قد يكون تأثير القيادة ضاراً أكثر منه نافعاً. من أهم عوامل نجاح القيادة القدرة على إدارة وتحويل الصراع من شئ سلبي إلى وضع إيجابي ذلك أن ثقافة الاختلاف وكيفية التعامل معه من أنجح الكفايات لدى القيادة وفي هذا الإطار يحتاج القائد إلى قبول المعطيات التي كالأفضل وسيلة والقائد الناجح هو الذي يهيئ البيئة التي ينجح فيها العاملون وعلى القيادة أن تقدر أن الناس في مؤسستهم هم أهم وأعظم مواردهم في سبيل التغيير والتطوير. وهذا معناه أن القائد وهو يتعامل مع الموارد البشرية يضع في حسبانها ما يلي يقوم بتقدير وتعظيم مساهمات أفراد الجماعة، قادر على الارتباط بالناس والتواصل معهم ويدعم العلاقة التعاونية وروح المشاركة بين أفراد جماعته.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- المدير، أو الإداري الناجح هو الذي يتمتع بأكثر قدر من هذه الكفايات والمهارات.
- ويتوقف تحصيل وتطوير هذه المهارات والكفايات علي عدة اعتبارات تتعلق

- diversity occupational
commitment and
occupational turnover
intentions among NCAA
Division IA football
coaching staff. *J. Sport
Manage*, 18: 236-254.
10. **De Knop, P., Hoecke, J. V., & De Bosscher, V. (2004):** Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57-77.
11. **Farzalipour, S., Balci, V., Ghorbanzadeh, B., Moharamzadeh, M., Ameri, M. H. S., & Kashef, M. M. (2012):** determining the competencies of sport event's managers. *archives of applied science research*, 4(1), 584-594.
12. **Fjelstul, J. (2007):** Competencies and opportunities for entry level golf and club management careers: Perceptions from the industry. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 19(3), 32.
13. **Harris, Paul (2002):** The Crisis in German Public Administration”, *PA Times*, Vol. 25, No.4.
- رسالة دكتوراه، كلية التربية – جامعه الملك سعود.
ثانياً: المراجع الأجنبية:
5. **Balduck, A.L., Van Rossem, A. & Buelens, M. (2010):** Identifying competencies of volunteer board members of community sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 213-235.
6. **Caliskan, G. (2009):** Criteria in sport management. *International Business Management*, 3(2), 22-31.
7. **Callejo, Miguel Blanco & Forcadell, Francisco Javier (2006):** Real Madrid football club: a new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, Volume 26, Issue 1, pages 51–64.
8. **Coalter, F. (2007):** Sports Clubs, Social Capital and Social Regeneration: ‘ill-defined interventions with hard to follow outcomes’?. *Sport in society*, 10(4), 537-559.
9. **Cunningham, G. B. & M. Sagas (2004):** Group

18. **Polonsky, M.J. & P. Whitelaw (2006):** A multi-dimensional examination of marketing journal rankings by North American academics. *Marketing Edu. Rev.*, 16 (3): 59-72.
19. **Schulz, J. & Auld, C. (2006):** Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organizations. *Sport Management Review*, 9(2), 183-201.
20. **Thiel, A., & Mayer, J. (2009):** Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81-98.
21. **Wicker, P., & Breuer, C. (2011):** Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport management review*, 14(2), 188-201.
14. **Henderson, Lenard (2002):** Environmental Justice Policy and Administration in System Strategy *PA Times*, Vol. 25, No. 12.
15. **Kakabadse, Andrew; Kakabadse, Nada; and Kouzmin, Alexander. (2003):** Reinventing the Democratic Government Project through Information Technology?, *Public Administration Review*, Vol. 63, no. 1.
16. **McKercher, B. (2005):** A case for ranking tourism journals. *Tourism Manage.*, 26: 649-651.
17. **Pickett (1998):** Les, Public, Competencies and Managerial Effectiveness Putting competencies to work vol. 27, no.1.