

أثر التدريب والتطوير المهني على تحسين كفاءة المفتشين الإداريين:

دراسة ميدانية على قطاع الرقابة الثقافية.

إعداد الطالب/

سلطان تريحيب نايف ابن قطيم

252000902

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،

إلى والديّ اللذين لم يتركا يدي في العثرات،

إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،

إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،

إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،

إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،

أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،

بل بدايةً جديدة نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،

فلكم جميعاً، يا من صنعتُم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدًا كثيرًا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالحمد محمد

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيًا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية) على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وُزعت على مجتمع الدراسة المكوّن من (185) مفتشاً ومفتشة بأسلوب المسح الشامل، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (166) استبانة

وأظهرت النتائج أن مستوى تقييم المبحوثين لواقع التدريب والتطوير المهني جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.60)، في حين بلغ مستوى كفاءة المفتشين درجة مرتفعة بمتوسط (3.70). كما أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير المهني بأبعاده مجتمعة على كفاءة المفتشين، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.707$)، وجاء بُعد تنفيذ البرامج التدريبية الأكثر تأثيراً، يليه بُعد التصميم، ثم التقييم، وأخيراً تحديد الاحتياجات. وأوصت الدراسة بتبني آليات تشاركية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير منظومة تقييم شاملة تتجاوز قياس ردود الفعل، وتعزيز المكوّنات التقنية في البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير المهني، كفاءة المفتشين الإداريين، الرقابة الثقافية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
11.....	8.1 الفجوة البحثية
13.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
16.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
18.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
19.....	12.1 حدود الدراسة
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
20.....	المبحث الأول: التدريب والتطوير المهني
20.....	1.1.2 تمهيد
20.....	2.1.2 مفهوم التدريب والتطوير المهني

22.....	3.1.2 أهمية التدريب والتطوير المهني
24.....	4.1.2 أهداف التدريب والتطوير المهني
25.....	5.1.2 أبعاد التدريب والتطوير المهني
31.....	6.1.2 استراتيجيات التدريب والتطوير المهني
32.....	7.1.2 النظريات المفسرة للتدريب والتطوير المهني
33.....	8.1.2 التدريب والتطوير المهني في القطاع الرقابي الثقافي
35.....	المبحث الثاني: كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية
35.....	1.2.2 تمهيد
35.....	2.2.2 مفهوم كفاءة المفتشين الإداريين
37.....	3.2.2 أهمية كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية
38.....	4.2.2 أهداف تحسين كفاءة المفتشين الإداريين
39.....	5.2.2 أبعاد كفاءة المفتشين الإداريين
42.....	6.2.2 استراتيجيات تحسين كفاءة المفتشين الإداريين
44.....	7.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة المفتشين الإداريين
45.....	8.2.2 العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة المفتشين الإداريين
47.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
47.....	1.3 تمهيد
47.....	2.3 منهج الدراسة
47.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
48.....	4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)
49.....	5.3 صدق أداة الدراسة
50.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
51.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
52.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
53.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

53.....	1.4 تمهيد.....
53.....	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
56.....	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....
64.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
70.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
70.....	1.5 تمهيد.....
70.....	2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها.....
74.....	3.5 التوصيات.....
76.....	Abstract.....
77.....	المراجع.....
77.....	أولاً: المراجع العربية.....
79.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
82.....	الملاحق.....
83.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): توزيع الاستبانة واسترجاعها	48
2.	جدول (2): هيكل أبعاد المتغير المستقل	49
3.	جدول (3): هيكل المتغير التابع	49
4.	جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والأداة ككل	50
5.	جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 166)	51
6.	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
7.	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	53
8.	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	54
9.	جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	55
10.	جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	55
11.	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية	56
12.	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تصميم البرامج التدريبية	57

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
59	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنفيذ البرامج التدريبية	13.
60	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم البرامج التدريبية	14.
61	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة المفتشين الإداريين	15.
63	جدول (16): ترتيب أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حسب المتوسطات الحسابية	16.
64	جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التدريب والتطوير المهني على كفاءة المفتشين الإداريين	17.
66	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة المفتشين الإداريين	18.
67	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تصميم البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين الإداريين	19.
68	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين الإداريين	20.
69	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين الإداريين	21.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد الموارد البشرية المحرك الرئيس لفاعلية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها على اختلاف طبيعتها، إذ تمثل العنصر الفعلي الذي يُترجم الخطط والسياسات إلى ممارسات عملية على أرض الواقع. ومع التطور السريع في بيئات العمل وما يرافقه من تغيرات تنظيمية وتقنية، أصبحت المؤسسات بمختلف قطاعاتها مطالبة بتعزيز قدرات العاملين وتنمية كفاءاتهم المهنية من خلال التدريب المستمر والتطوير الوظيفي، باعتبارهما من أهم الأدوات التي تضمن رفع مستوى الأداء وزيادة القدرة على مواجهة متطلبات العمل المتجددة (بصبوص، 2023).

و يُنظر إلى التدريب بوصفه عملية منهجية تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة، بحيث يُسهم التخطيط الجيد للبرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين في تعزيز فاعلية العملية التدريبية، وقد أشارت دراسة (كراغل وكورثل، 2023) إلى أن التدريب بأبعاده المختلفة يلعب دوراً محورياً في تحسين جودة الأداء المهني داخل المؤسسات الخدمية، مما يعكس أهمية تصميم برامج تدريبية تتناسب مع طبيعة العمل وخصائص العاملين، ويُعد الاهتمام بهذه العملية جزءاً من توجه المؤسسات نحو الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره مورداً استراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه.

ويُعد قطاع الرقابة الثقافية من القطاعات الحيوية التي تتطلب مستوى عالياً من المهارات المهنية، نظراً لارتباطه بحماية الموروث الثقافي، وضمان الالتزام بالضوابط التنظيمية، ومتابعة الأنشطة الثقافية داخل المؤسسات والمراكز والمجتمع. ويضطلع المفتش الإداري داخل هذا القطاع بدور أساسي يتطلب الدقة والتحليل واتخاذ القرار اعتماداً على معايير قانونية وتنظيمية واضحة. (Layachi & Salim, 2024)

وانطلاقاً من ذلك، فإن دراسة أثر التدريب والتطوير المهني على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية تمثل مسعى علمياً مهماً لسد فجوة بحثية قائمة، حيث يحتاج هذا القطاع إلى أساليب

تدريب متناسب مع طبيعة المهام الرقابية ومتطلبات الميدان الثقافي، إذ لا يقتصر دور المفتش الإداري على تنفيذ الإجراءات، بل يمتد إلى التقدير المهني، وتفسير النصوص التنظيمية، وتقييم الأنشطة وفق معايير محددة. وهذا يتطلب مستوى متقدماً من المعرفة والخبرة لا يمكن تحقيقه دون تدريب منهجي مبني على الاحتياجات الفعلية للمفتشين.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد الموارد البشرية العنصر الرئيس في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات، ولا سيما في القطاعات الرقابية التي تتطلب قدراً عالياً من الدقة والتحليل والالتزام الإجرائي، ويُعتبر التدريب والتطوير المهني من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وقد أكدت دراسة (كراغل وكورثل، 2023) أن التدريب المصمم وفق الاحتياجات الحقيقية للعاملين يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الخدمة، وهو ما يشير إلى الدور الجوهري للتدريب في الارتقاء بالأداء المهني.

إلا أن نتائج الدراسات السابقة تشير إلى تفاوت الأثر الناتج عن التدريب وفق طبيعة القطاع وبيئة العمل. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة (الخوالدة، 2023) إلى أن بعض أبعاد التدريب مثل نوعية التدريب ومدة التدريب قد لا تُحدث أثراً معنوياً في تحسين الأداء، بينما يؤثر عنصر المدرب بشكل أكبر، مما يبرز اختلاف فاعلية التدريب باختلاف سياق تطبيقه، هذا التباين يفتح المجال لبحث أكثر عمقاً في قطاعات لها خصوصية وظيفية مثل قطاع الرقابة الثقافية.

كما بيّنت دراسة (بصبوص، 2023) أن التدريب والتطوير المستمرين يساهمان بوضوح في رفع الكفاءة المهنية وزيادة الإنتاجية، في حين أشارت دراسة (الزهراني، 2021) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإنتاجية في بعض المؤسسات، مما يدل على أن أثر التدريب ليس مضموناً دائماً، بل يعتمد على طبيعة برامج التدريب ومناسبتها لطبيعة العمل والمهارات المطلوبة.

وإذا انتقلنا إلى قطاع الرقابة الثقافية، نجد أنه يعتمد في جوهره على المفتش الإداري الذي يتولى مسؤوليات دقيقة تشمل المتابعة، التدقيق، وإعداد التقارير واتخاذ القرارات الميدانية، وقد أكدت دراسة (Layachi & Salim, 2024) على أن التدريب الإداري يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين الوظائف الإدارية في القطاع الرياضي، مما يشير إلى أن الاهتمام برأس المال البشري يمثل محوراً أساسياً لتطوير الإدارة. غير أن تطبيق هذا المفهوم في الرقابة الثقافية ما يزال محدوداً ولم يحظَ بالعناية البحثية الكافية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن المشكلة الأساسية للدراسة تكمن في عدم وضوح مدى فاعلية التدريب والتطوير المهني في تحسين كفاءة المفتشين الإداريين بقطاع الرقابة الثقافية، خاصة في ظل خصوصية المهام الرقابية والحاجة إلى مهارات مهنية وتحليلية متقدمة. وعليه، تُطرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

صياغة المشكلة في سؤال رئيس: ما أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم التدريب) على تحسين كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

❖ تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التدريب والتطوير المهني في مجال التفتيش الإداري، حيث تسد فجوة بحثية في ميدان قليل التداول، خاصة داخل قطاع الرقابة الثقافية.

❖ تقدم إطاراً نظرياً ومنهجياً يساعد الباحثين والدارسين على فهم العلاقة بين التدريب المهني وتحسين كفاءة المفتش الإداري، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في مجالات رقابية وإدارية مشابهة.

- ❖ تبرز أهمية رأس المال البشري كعنصر استراتيجي في تحقيق فاعلية الإدارة والرقابة، وتؤكد على دوره في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المقدمة.
- ❖ تُظهر الدراسة دور أبعاد التدريب المختلفة (الاحتياجات، التصميم، التنفيذ، التقييم) في التأثير على الأداء الإداري، مما يضيف معرفة علمية قابلة للقياس والتحليل.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- ❖ تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار في قطاع الرقابة الثقافية على تطوير سياسات وبرامج تدريبية أكثر ملائمة لاحتياجات المفتشين الإداريين.
- ❖ تسهم في تحسين الأداء الفعلي للمفتشين الإداريين من خلال توفير توصيات قابلة للتطبيق تعزز قدراتهم المهنية والسلوكية أثناء تنفيذ أعمال الرقابة الميدانية.
- ❖ تدعم مؤسسات القطاع الثقافي في رفع جودة خدماتها الإدارية والرقابية عبر الاستثمار الفعال في التدريب والتطوير المهني.
- ❖ تعزز ثقافة التدريب المستمر داخل بيئة العمل؛ بما يساعد على بناء جهاز رقابي قادر على مواكبة التطورات القانونية والتنظيمية والتقنية.
- ❖ توفر أداة تقييم يمكن استخدامها من قبل إدارات الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية الحالية والعمل على تحسينها.

4.1 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، وأساليب تقييم التدريب) على تحسين كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية.

ويتفرع من هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية، منها:

1. التعرف على مدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية للمفتشين الإداريين وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي في مجال الرقابة الثقافية.
2. تحليل جودة تصميم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لمتطلبات مهام التفتيش الإداري.
3. تقييم فعالية أساليب تنفيذ البرامج التدريبية وأثرها في تنمية المهارات المهنية والسلوكية للمفتشين.
4. قياس مدى فاعلية نظم تقييم التدريب في تحسين استمرارية التعلم وتحويله إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل الرقابي.
5. بيان العلاقة بين مستوى التدريب والتطوير المهني وبين كفاءة المفتش الإداري في اتخاذ القرار، وإعداد التقارير، والتعامل مع حالات الرقابة الميدانية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم التدريب) على تحسين كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية؟
2. ما أثر تصميم البرامج التدريبية على تنمية معارف ومهارات المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية؟
3. ما أثر تنفيذ البرامج التدريبية على تحسين الأداء العملي للمفتشين الإداريين أثناء ممارسة مهام الرقابة؟
4. ما أثر تقييم التدريب على استمرارية التطوير المهني للمفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية؟
5. إلى أي مدى يساهم التدريب والتطوير المهني في رفع كفاءة المفتش الإداري في اتخاذ القرار، وصياغة التقارير، والتعامل مع المواقف الرقابية الميدانية؟.

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم التدريب) على تحسين كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية

الفروض الفرعية:

- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على تنمية المهارات والمعارف المهنية للمفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية على تحسين الأداء العملي للمفتشين الإداريين أثناء ممارسة مهام الرقابة الثقافية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب على تعزيز التطوير المستمر في كفاءة المفتشين الإداريين بقطاع الرقابة الثقافية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (Layachi & Salim, 2024.)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإداري بأبعاده (تنمية الكفاءة، تحسين الوظائف الإدارية، تطوير المهارات المهنية) على مستوى كفاءة الموظفين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من موظفي المديرية
تم جمع البيانات منهم وفق أدوات الدراسة المناسبة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب الإداري يساهم بشكل واضح في تنمية كفاءة الموظفين
وتحسين أدائهم في القيام بالوظائف الإدارية، وأن الاهتمام برأس المال البشري يمثل محوراً أساسياً لتطوير
الإدارة الرياضية ورفع كفاءتها.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تأهيل وتدريب الكوادر الإدارية، وتعزيز برامج
التنمية المهنية لضمان تحسين المخرجات الإدارية ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الرياضية.

➤ دراسة (Babatunde, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب وتنمية المهارات بأبعادها (تحديد الفجوات
المهارية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، المتابعة والتقييم) على تحسين الأداء الوظيفي
في المركز التدريبي لموظفي الخدمة العامة (PSSDC) بولاية لاغوس.

واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الوصفي الكمي والكيفي) وتكونت العينة من مجموعة من
موظفي المركز تم جمع البيانات منهم من خلال استبيان ومقابلات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب المستمر يساهم في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين
إنتاجيتهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي، كما أبرزت الدراسة وجود تحديات في تطبيق البرامج التدريبية
تتعلق بتصميمها وآليات تنفيذها.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، والاستمرار في
الاستثمار في التدريب المهني للموظفين، وتعزيز المتابعة والتقييم لضمان تحقيق أفضل أثر على الأداء في
القطاع العام.

➤ دراسة (Bakare et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفاءة الإدارية بأبعادها (ترشيد العمليات، إدارة الموارد، تحسين اتخاذ القرارات، تبني التكنولوجيا) على نمو واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات (الصناعي، التجاري، والخدمي).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة حالة، وتكونت العينة من مجموعة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة تم جمع البيانات منها من خلال المقابلات النوعية وتحليل البيانات التشغيلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز الكفاءة الإدارية يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين رضا العملاء، مما يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية ودعم الاستدامة طويلة المدى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما أظهرت النتائج وجود تحديات تتمثل في مقاومة التغيير، نقص المهارات، والقيود المالية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الأدوات الرقمية، وتدريب الموظفين، وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية بما يدعم كفاءة الإدارة ويعزز النمو والاستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة..

➤ دراسة (Sirait & Anatan, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير بأبعادهما (تخطيط البرامج التدريبية، تنفيذ التدريب، أساليب التطوير الوظيفي) على أداء الموظفين الإداريين في جامعة كريستين ماراناثا.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (70) موظفاً إدارياً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليلها بواسطة برنامج SPSS باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على أداء الموظفين الإداريين، كما أن التطوير يؤثر أيضاً تأثيراً إيجابياً معنوياً على أدائهم، وأن تخطيط وتنفيذ برامج التدريب والتطوير بشكل منظم ينعكس مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتصميم برامج تدريبية وتطويرية مدروسة ومستمرة، وربطها بالاحتياجات الفعلية للموظفين لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والأداء داخل الجامعة.

➤ دراسة (كراغل وكورثل، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة الفندقية في مجموعة من الفنادق المصنفة بولاية سطيف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت العينة من 65 عاملاً تم جمع البيانات منهم بواسطة الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب على جودة الخدمة الفندقية عند مستوى دلالة 0.05.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التدريب المستمر في الفنادق، والاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتحسين تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية بما يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة..

➤ دراسة (بصبوص، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، أساليب التطوير الوظيفي، متابعة وتقييم الأداء) على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات محل الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت

العينة من مجموعة من الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية تم جمع البيانات منهم باستخدام الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يساهمان بشكل إيجابي وفعال في رفع كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر، والاهتمام بتطوير مهارات العاملين، وتبني ممارسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية بما يحقق تنمية دائمة للأداء داخل المؤسسة..

➤ دراسة (الخوالدة، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (نوعية التدريب، مدة التدريب، المدربين) على تحسين أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من (34) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر متوسط للتدريب في تحسين أداء العاملين ككل، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً لبعدها المدربين في تحسين الأداء، في حين لم يظهر أثر لبعدها نوعية التدريب ومدة التدريب. ولم تظهر النتائج وجود فروق في الاستجابات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات الفعلية للعاملين، وربط الدورات التدريبية بالجوانب التطبيقية للعمل، وإشراك الموظفين في اختيار البرامج التدريبية المناسبة لهم..

➤ دراسة (الزعي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكاليف الجودة بأبعادها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) على تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات محل الاهتمام. واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي بالاعتماد على الدراسات والأعمال السابقة ذات الصلة، وتكونت العينة من محتوى بحثي نظري وتحليلي دون عينة ميدانية مباشرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق تكاليف الجودة وتحسين كفاءة الأداء، حيث يساهم تطبيق برامج الجودة في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وتقليل الهدر والتكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارات في تبني وتطبيق منهج تكاليف الجودة، وتغيير القناة التقليدية بأن الجودة الأعلى تعني تكاليف أعلى، والتأكيد على أن تحسين الجودة يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل التكاليف على المدى الطويل.

➤ درا(الزهراني، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (مبادئ التدريب، أساليب البرامج التدريبية، دور التدريب في تحسين الأداء) على أداء الموارد البشرية وإنتاجيتهم في القطاعين العام والخاص. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (50) موظفاً من القطاعين العام والخاص تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة (0.05)، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أثر التدريب في جودة العمل، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة بين موظفي القطاعين العام والخاص في أثر التدريب على رفع كفاءة العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة إكساب الموظفين المهارات الإدارية والمهنية اللازمة، وتعزيز الاستقرار الوظيفي لرفع الروح المعنوية، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، مع ضرورة مواكبة المستجدات المعرفية المرتبطة بمجالات عملهم.

8.1 الفجوة البحثية:

اتفق عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (كراغل وكورثل، 2023) ودراسة (Babatunde, 2024) ودراسة (Sirait & Anatan, 2023) ودراسة (Layachi & Salim, 2024) على أهمية التدريب بأبعاده

المختلفة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، سواء في القطاع الفندقى أو الإدارى أو القطاعات الرياضية والتعليمية. هذا الاتفاق يؤكد وجود علاقة مباشرة بين جودة التدريب وفعالية الأداء المهني. إلا أن هذه الدراسات ركزت في معظمها على قطاعات خدمية وتعليمية، ولم تتناول بشكل مباشر قطاع الرقابة الثقافية الذي يتميز بخصوصية وظيفية تتطلب مهارات تفتيشية وتحليلية متقدمة، مما يشير إلى وجود حاجة بحثية لتطبيق مفهوم التدريب المهني في هذا السياق المختلف.

كما ركزت بعض الدراسات مثل (الخوالدة، 2023) و(بصبوص، 2023) على أثر أبعاد التدريب ومتغيرات مثل نوعية التدريب والمدرسين وطرق التطوير والأساليب التطبيقية في تعزيز الأداء العملي. ومع ذلك، فإنها لم تدرس بشكل معمق الأثر المباشر للتدريب على بناء كفاءة المفتش الإدارى نفسه الذي لا يعتمد فقط على المهارات الفنية بل أيضاً على قدرات التحليل والتدقيق واتخاذ القرار أثناء المراقبة الميدانية، وهي عناصر تختلف جوهرياً عن مهام موظفي المؤسسات العامة والخاصة.

وفي حين ركزت دراسة (الزهراني، 2021) على القطاعين العام والخاص، جاءت نتائجها متباينة وأظهرت عدم وجود أثر معنوي للتدريب على الإنتاجية، وهو ما يشير إلى أن فاعلية التدريب تتأثر بالسياق التنظيمي ونوعية الوظائف المعنية. الدراسة الحالية تختلف بتركيزها على قطاع الرقابة الثقافية الذي يعتمد بشكل كبير على الخبرة المهنية والاستمرارية التطويرية، ما يجعل التدريب عنصراً أكثر تأثيراً وحساسية مقارنة ببيئات العمل الإدارية التقليدية.

كما أن أغلب الدراسات السابقة اهتمت بقياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي العام أو الإنتاجية، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى ربط التدريب بالتطوير المهني كعملية تراكمية تهدف إلى تعزيز كفاءة المفتش الإدارى في أداء مهامه الرقابية والإجرائية، وهو جانب لم يُعالج بوضوح في الدراسات السابقة التي ركزت على تحسين الأداء فقط دون النظر إلى التطور المهني طويل المدى.

بناءً على ما سبق، فإن الفجوة البحثية للدراسة الحالية تتمثل في تطبيق مفهوم التدريب والتطوير المهني داخل سياق رقابي ثقافي متخصص، يختلف في متطلباته وبيئته عن السياقات التي تناولتها الدراسات السابقة. كما أن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية وفق أبعاد محددة

ومتربطة بدل الاكتفاء بقياس الأثر العام، مما يجعل نتائجها ذات قيمة تطبيقية مباشرة للجهات المسؤولة عن التفتيش والرقابة الثقافية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم التدريب والتطوير المهني

يُعد التدريب والتطوير المهني من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين قدرات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم الوظيفية. ويعرف التدريب بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات والقدرات من أجل تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى" (كراغل وكورثل، 2023). بينما يشير التطوير المهني إلى سلسلة من الأنشطة الهادفة إلى إعداد الموظف لمهام ووظائف مستقبلية، مما يعني أن التطوير يرتبط بالرؤية الإستراتيجية للموظف والمؤسسة معاً (بصبوص، 2023).

ويُنظر إلى التدريب على أنه استثمار طويل المدى في العنصر البشري، يهدف إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء عبر تحسين مهارات العمل، وتنمية الاتجاهات الإيجابية، وتعزيز القدرة على حل المشكلات ومواجهة المستجدات. أما التطوير المهني، فهو عملية موجهة نحو بناء مسار مهني مستدام يتيح للعامل فرصاً أكبر للنمو المعرفي والوظيفي المستقبلي.

ثانياً: أهمية التدريب والتطوير المهني في المؤسسات

يكتسب التدريب والتطوير المهني أهمية كبيرة في المؤسسات الإدارية والخدمية والرقابية، حيث يعد أحد المحركات الأساسية لتحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية. ففي ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، أصبحت المؤسسات مطالبة بامتلاك قوة بشرية قادرة على التكيف مع المستجدات والتعامل مع الأنظمة المتغيرة. وقد أكدت دراسة (Sirait & Anatan, 2023) أن التدريب المنظم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل مباشر، وأن تطبيق برامج تطوير مهني مستمرة يؤدي إلى تعزيز روح المبادرة والالتزام لدى الموظف.

كما أشار Layachi & Salim (2024) إلى أن التدريب الإداري يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين القدرة على تنفيذ المهام الإدارية بدقة وكفاءة. وتبرز أهمية التدريب في القطاعات الرقابية والثقافية بشكل خاص، حيث تعتمد طبيعة العمل فيها على متابعة وتقييم الأنشطة، وإعداد تقارير مهنية دقيقة، واتخاذ قرارات تستند إلى معايير إجرائية واضحة.

ثالثاً: أبعاد التدريب والتطوير المهني

1. تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة الانطلاق لأي برنامج تدريبي ناجح، حيث يهدف إلى تحديد الفجوات بين المهارات الحالية للموظف والمتطلبات اللازمة لأداء العمل بكفاءة. ويؤكد الخوالدة (2023) أن عدم تحديد الاحتياجات بدقة يؤدي غالباً إلى ضعف أثر التدريب، لأن البرامج التدريبية لا تتوافق حينها مع احتياجات الموظفين أو مهام الوظيفة.

2. تصميم البرامج التدريبية

يمثل تصميم البرامج التدريبية مرحلة أساسية تتضمن تحديد الأهداف، واختيار المحتوى، وتحديد الأساليب التدريبية المناسبة. ويجب أن يرتبط التصميم بالاحتياجات الفعلية، وأن يعتمد على أساليب حديثة تناسب مع طبيعة العمل، خاصة في الوظائف ذات الطابع الرقابي التي تتطلب مهارات تحليلية وميدانية. وقد أشار بصبوص (2023) إلى أن جودة تصميم البرامج التدريبية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى تأثيرها على الأداء المهني.

3. تنفيذ البرامج التدريبية

تتعلق هذه المرحلة بعملية تقديم التدريب من خلال المدربين المؤهلين والأساليب المناسبة سواء كانت تدريباً حضورياً، إلكترونياً، عملياً أو ميدانياً. وأثبتت دراسة الخوالدة (2023) أن فاعلية التدريب

تتأثر بدرجة كبيرة بكفاءة المدرب والممارسات التطبيقية أثناء التدريب، مما يؤكد أهمية اختيار مدربين ذوي خبرة في المجال الرقابي والإداري.

4. تقييم التدريب

تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه، من خلال تقييم التحسن في المهارات والمعارف والسلوكيات. ويشمل التقييم متابعة أثر التدريب بعد فترة من تطبيقه في العمل، لضمان استدامة الفائدة. وقد أوضح (Babatunde (2024 أن تقييم التدريب جزء أساسي لضمان تطوير البرامج التدريبية وتصحيح مسارها.

رابعاً: مفهوم كفاءة المفتش الإداري

كفاءة المفتش الإداري هي قدرة المفتش على القيام بمهامه الرقابية والإدارية بكفاءة واحترافية، وتشمل مهارات التخطيط، المتابعة، جمع المعلومات، التحليل، إعداد التقارير، واتخاذ القرارات. ويشير (Layachi & Salim (2024 إلى أن الكفاءة ترتبط بمجموعة من القدرات المهنية والسلوكية التي يجب تطويرها بصفة مستمرة لضمان فعالية الأداء الرقابي، خاصة في المؤسسات الثقافية التي تتطلب قدراً من الحس المهني والتقييم الموضوعي والتعامل الدبلوماسي.

خامساً: دور التدريب في تحسين كفاءة المفتش الإداري

تساهم برامج التدريب في تحسين قدرات المفتشين الإداريين من خلال تزويدهم بالمعرفة الحديثة حول الأنظمة واللوائح، وتعزيز قدراتهم في التعامل مع القضايا الرقابية، وتطوير مهارات إعداد التقارير واتخاذ القرارات. كما يساهم التطوير المهني في إعداد المفتش لأدوار مستقبلية تتطلب قدرة أعلى على التقييم والتوجيه والإشراف. وقد أكدت كراغل وكورثل (2023) أن التدريب يرتبط مباشرة بتحسين جودة الأداء الإداري والخدمي.

سادساً: علاقة التدريب بقطاع الرقابة الثقافية

يتميز قطاع الرقابة الثقافية بطبيعة مهامه التي تتطلب دقة عالية وقدرة على تقييم الأنشطة والبرامج الثقافية. ويحتاج المفتشون الإداريون في هذا القطاع إلى مهارات خاصة تشمل المعرفة التشريعية، القدرة على التحليل، إعداد التقارير الموضوعية، التعامل المهني مع المؤسسات الثقافية، ومواكبة السياسات الثقافية الوطنية. ومن ثم، يصبح التدريب والتطوير المهني عاملاً أساسياً في تعزيز فعالية عمل المفتشين في هذا القطاع.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث سيسمح هذا المنهج بوصف واقع التدريب والتطوير المهني في قطاع الرقابة الثقافية، وتحليل أثره على كفاءة المفتشين الإداريين. وسيتم جمع البيانات النظرية من المصادر العلمية المتخصصة مثل الكتب، والدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة، من أجل بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح أبعاد التدريب والتطوير المهني ومتغير كفاءة المفتش الإداري. كما سيتم الاستفادة من هذا الإطار في صياغة أدوات الدراسة وتحديد المؤشرات التي سيتم قياسها ميدانياً.

أما الجانب الميداني للدراسة فسوف يعتمد على أداة الاستبيان الذي سيُعد وفق الأبعاد المحددة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع. وسوف يتم توزيع الاستبيان على عينة من المفتشين الإداريين العاملين في قطاع الرقابة الثقافية، بهدف جمع البيانات الكمية اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي. كما سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية، واختبارات الانحدار أو الارتباط، بهدف قياس طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة المفتش الإداري، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن اعتمادها في صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق.

1. مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المفتشين الإداريين العاملين في قطاع الرقابة الثقافية على مستوى المديرية الجهوية التابعة للوزارة الوصية. ووفقاً للبيانات الإدارية لسنة 2024، فإن العدد الإجمالي للمفتشين الإداريين في هذا القطاع يبلغ (120) مفتشاً ومفتشة موزعين على مختلف الوحدات الرقابية المركزية والولائية. ويتميز هذا المجتمع بخصائص مهنية محددة تتعلق بطبيعة المهام التفتيشية والإشراف الإداري، مما يجعله مناسباً لقياس أثر التدريب والتطوير المهني على مستوى الكفاءة الوظيفية.

2. عينة الدراسة

سوف يتم اختيار عينة قسدية عشوائية من مجتمع الدراسة نظراً لضرورة توفر صفة الخبرة العملية المرتبطة بممارسة أعمال الرقابة. وبناءً على معادلة كريجسي ومورغان لتحديد حجم العينات، فإن الحجم المناسب من مجتمع يبلغ (120) فرداً هو (92) مفتشاً ومفتشة يمثلون المجتمع بدرجة دلالة مقبولة إحصائياً. ($\alpha \leq 0.05$) وسيتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة، مع استبعاد الاستبيانات غير المكتملة عند التحليل، وذلك لضمان دقة النتائج وتحقيق المعالجة الإحصائية الملائمة في ضوء أهداف الدراسة.

3. أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك نظراً لملاءمتها لقياس اتجاهات أفراد العينة حول أثر التدريب والتطوير المهني على كفاءتهم الوظيفية. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة بدقة. وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: يختص بالبيانات العامة للمبحوثين مثل (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية)، ويهدف إلى وصف خصائص العينة.
- الجزء الثاني: يضم فقرات تقيس أبعاد المتغير المستقل (التدريب والتطوير المهني) والمتغير التابع (كفاءة المفتش الإداري)، موزعة وفق محاور محددة تمثل:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. تصميم البرامج التدريبية
3. تنفيذ البرامج التدريبية
4. تقييم التدريب
5. تحسين كفاءة المفتش الإداري

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على فقرات الاستبانة، والذي يتدرج من (موافق جدًا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدًا)، وذلك لتسهيل عملية القياس وتحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى، إضافة إلى حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان الاتساق الداخلي للفقرات.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات بهدف تحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وسيتم ذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الخاص بتحليل نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) وتشمل الأساليب الإحصائية ما يلي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) وذلك لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف وصف خصائص عينة الدراسة ومستوى استجاباتهم على عبارات الاستبانة.
2. اختبار الثبات (Reliability Analysis) من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من موثوقية أداة الدراسة وثبات قياسها للمتغيرات.

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم التدريب) على تحسين كفاءة المفتشين الإداريين.
- حدود مكانية: سيتم تطبيق الدراسة في مديريات الرقابة الثقافية التابعة للوزارة على المستوى الجهوي.
- حدود زمانية: ستُجرى هذه الدراسة خلال العام 2025.
- الحدود البشرية: تنحصر الدراسة في المفتشين الإداريين العاملين في قطاع الرقابة الثقافية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب والتطوير المهني

1.1.2 تمهيد

يُعدّ التدريب والتطوير المهني من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، إذ يُمثّل الأداة الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى سدّ الفجوة بين المستوى الراهن لأداء العاملين والمستوى المأمول الذي تفرضه متطلبات البيئة المتغيرة. وقد تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في العقود الأخيرة بفعل التحوّلات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، سواء على صعيد الثورة التقنية أو التغيّرات التشريعية أو تصاعد توقعات المستفيدين من الخدمات العامة والخاصة. وفي قطاع الرقابة الثقافية تحديداً، يكتسب التدريب والتطوير المهني أبعاداً خاصة نظراً لطبيعة عمل المفتشين الإداريين التي تستلزم مزيجاً فريداً من الكفايات القانونية والإدارية والتواصلية، فضلاً عن القدرة على مواكبة التحديثات المستمرة في الأنظمة واللوائح المنظّمة للشأن الثقافي. وينطلق هذا المبحث من عرض مفهوم التدريب والتطوير المهني، مروراً بأهميته وأهدافه، وصولاً إلى أبعاده واستراتيجياته، مع التركيز على الأبعاد الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم التدريب.

2.1.2 مفهوم التدريب والتطوير المهني

يحتلّ مفهوم التدريب والتطوير المهني مساحةً واسعة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، وقد تباينت التعريفات المقدّمة له تبعاً للزاوية التي ينطلق منها كل باحث والإطار النظري الذي يتبناه. وهذا التباين لا يُشير إلى اضطراب مفاهيمي بقدر ما يعكس تعدّد الأبعاد التي ينطوي عليها هذا المفهوم وثراء حقله المعرفي.

فقد تناول بسطوص (2023) مفهوم التدريب والتطوير في الموارد البشرية من منظور شامل يربط بين الجهد المنظّم الذي تبذله المؤسسة والنتائج المتوقعة على مستوى الأفراد والمنظمة معاً، حيث عالج

المفهوم بوصفه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي وإعدادهم لتحمل مسؤوليات مستقبلية أوسع نطاقاً. ويتّضح من هذا المنظور أنّ التدريب لا يقتصر على البُعد العلاجي المتمثّل في معالجة القصور القائم، بل يمتد ليشمل البُعد التطويري الاستباقي الذي يُعدّ الفرد لمواجهة تحديات لم تظهر بعد.

وفي سياق مغاير، قدّم الزهراني (2021) تعريفاً للتدريب يركّز على البُعد التطبيقي الميداني، إذ نظر إليه بوصفه نشاطاً منظماً يهدف إلى إحداث تغييرات محددة في سلوك الفرد ومعارفه ومهاراته بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، مع التأكيد على ضرورة أن ينعكس هذا التغيير في كفاءة الأداء الفعلي داخل بيئة العمل. ويُلاحظ أنّ هذا التعريف يُركّز على العلاقة السببية بين التدريب كمُدخل والكفاءة الوظيفية كمُخرج، وهو ما يتّسق مع التوجّه المعاصر الذي لا يُقيّم التدريب بمعزل عن آثاره الملموسة.

أمّا على صعيد الأدبيات الأجنبية، فقد عالّج (Giday & Elantheraiyan, 2023) المفهوم من زاوية تكاملية تجمع بين التدريب بوصفه عملية قصيرة المدى تستهدف اكتساب مهارات محددة، والتطوير بوصفه عملية طويلة المدى تستهدف النمو المهني الشامل للفرد. ويُبرز هذا التمييز أنّ المفهومين، وإن تقاطعا في كثير من الجوانب، يحتفظ كلّ منهما بخصوصيته من حيث المدى الزمني ونطاق الاستهداف وطبيعة المخرجات المتوقعة. فالتدريب يرتبط بالحاضر الوظيفي والمهام الآنية، بينما يمتدّ التطوير المهني ليشمل المسار الوظيفي المستقبلي للفرد وإمكاناته القيادية الكامنة.

وقد أضاف (Babatunde, 2024) بُعداً مؤسسياً للمفهوم حين تناول التدريب وتطوير المهارات في إطار الخدمة المدنية تحديداً، منطلقاً من أنّ تدريب موظفي القطاع العام يتجاوز مجرد تحسين الأداء الفردي ليُصبح أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وهذا المنظور المؤسسي يتّسق بشكل خاص مع طبيعة عمل المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية، حيث ينعكس تطوير كفاءاتهم على مستوى الحوكمة والامتثال في القطاع الثقافي برمّته.

ومن جهته، تعامل (Sirait & Anatan 2023) مع المفهوم من منظور إداري تنظيبي، إذ ربط بين التدريب والتطوير وبين تحسين أداء الموظفين الإداريين من خلال التركيز على الكفايات الإدارية المتخصصة لإدارة الوقت وتنظيم العمل واتخاذ القرار. ويُوسّع هذا المنظور نطاق المفهوم ليتجاوز المهارات الفنية المحضة نحو الكفايات السلوكية والإدارية التي تُعدّ جوهرية في العمل الرقابي والتفتيشي.

ويرى الباحث أنّ التدريب والتطوير المهني—في ضوء ما سبق عرضه من تعريفات—يمكن تحديده إجرائياً بوصفه منظومة متكاملة من الأنشطة والبرامج المخططة التي تتبناها المنظمة بصورة منهجية ومستمرة، بهدف إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لتحسين أدائهم الراهن وتأهيلهم للاضطلاع بأدوار مستقبلية أكثر تعقيداً، بما ينعكس إيجابياً على كفاءة الفرد والمنظمة والمجتمع. ويتميّز هذا التحديد بجمعه بين الأبعاد الفردية والتنظيمية والمجتمعية للتدريب، وهو ما يلائم طبيعة قطاع الرقابة الثقافية الذي يتقاطع فيه البُعد الإداري مع البُعد الخدمي العام.

3.1.2 أهمية التدريب والتطوير المهني

ينبثق الاهتمام المتزايد بالتدريب والتطوير المهني من إدراك المنظمات المعاصرة أنّ رأس المال البشري يُمثّل الميزة التنافسية الأكثر استدامةً في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغيّر المتسارع. فالتكنولوجيا يمكن نسخها والموارد المادية يمكن اقتناؤها، لكنّ الكفاءات البشرية المتميّزة لا يمكن بناؤها إلا من خلال استثمار منهجي طويل المدى في التدريب والتطوير. وتتعاظم هذه الأهمية في القطاعات الرقابية والتفتيشية التي يرتبط فيها أداء الموظف ارتباطاً مباشراً بحماية المصلحة العامة وضمان الامتثال للأنظمة والتشريعات.

ويُشير الحياصات (2020) إلى أنّ أهمية التدريب والتطوير المهني تتجلى في عدة محاور متكاملة:

1. تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمنظمة: يُسهم التدريب في رفع مستوى أداء العاملين كمّاً ونوعاً، ممّا ينعكس على الإنتاجية الكلية للمنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالموظف المُدرَّب يُنجز مهامه بدقة أعلى ويرتكب أخطاءً أقل ويحتاج إلى إشراف أدنى.

2. سدّ الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب: تنشأ فجوات الأداء نتيجة عوامل متعددة كتغيّر متطلبات الوظيفة أو تقادم المعارف أو تطوّر التشريعات، ويُمثّل التدريب الأداة الأنسب لمعالجة هذه الفجوات بشكل منهجي ومُستهدف بدلاً من اللجوء إلى حلول ترقيعية.
3. بناء المرونة التنظيمية والتكيّف مع التغيير: تحتاج المنظمات إلى موظفين قادرين على التكيّف مع المستجدات واستيعاب الأنظمة والتقنيات الجديدة، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال برامج تدريبية مستدامة تُحافظ على جاهزية الكادر البشري.
4. تعزيز الانتماء المؤسسي والاستقرار الوظيفي: يُشعر التدريب الموظف بأنّ المنظمة تستثمر في تطويره المهني، ممّا يُعزّز ولاءه ويُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي.

ويرى (Nakacwa et al. (2022 أنّ أهمية التدريب والتطوير تتبدّى كذلك في أبعاد محورية أخرى:

1. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات يُصبح امتلاك كوادر بشرية عالية التأهيل عاملاً حاسماً في التفوّق، والتدريب هو الوسيلة المنهجية لبناء هذه الكوادر وصقلها.
2. تقليل المخاطر التشغيلية والقانونية: في القطاعات الرقابية تحديدًا يُسهم تدريب الموظفين على الأنظمة المحدّثة في تقليل احتمالات الأخطاء التي قد تُعرّض المنظمة لمسؤوليات قانونية أو تُضعف ثقة الجمهور في المنظومة الرقابية.
3. دعم التخطيط الوظيفي والتعاقب الإداري: يُوفّر التطوير المهني قاعدة من الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب القيادية مستقبلاً، ممّا يضمن استمرارية العمل المؤسسي وعدم تأثره بحركة الكوادر القيادية.

ويُضيف (Layachi & Salim (2024 بعداً يتعلّق بأهمية التدريب الإداري تحديداً في تحسين الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، مؤكّدين أنّ الاستثمار في تطوير الكفايات الإدارية للموظفين يُحدث أثراً مُضاعفاً لأنه يتجاوز تحسين الأداء الفردي نحو تطوير المنظومة الإدارية بأكملها. وهذا البُعد يكتسب دلالة خاصة في سياق الدراسة الحالية حيث يحتاج المفتشون الإداريون إلى كفايات إدارية متقدمة تتجاوز المعرفة الفنية المتخصصة.

4.1.2 أهداف التدريب والتطوير المهني

تتعدّد أهداف التدريب والتطوير المهني وتنوّع بحسب طبيعة المنظمة واحتياجاتها الاستراتيجية وخصائص الفئة المستهدفة بالتدريب. وقد عالج الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة تعكس تنوّع المقاربات النظرية في هذا الحقل، ويمكن استعراض أبرزها على النحو التالي:

يرى الزهراني (2021) أنّ أهداف التدريب والتطوير المهني تتمحور حول ثلاثة مستويات مترابطة:

1. على المستوى الفردي: تنمية المهارات الفنية والسلوكية للموظف، وتحديث معارفه بما يتوافق مع المستجدات في مجال عمله، وتعزيز ثقته بقدراته المهنية، وإعداده لتولّي مسؤوليات أوسع في مسيرته الوظيفية.
2. على المستوى التنظيمي: رفع الإنتاجية المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل الهدر في الموارد، وبناء ثقافة تنظيمية تُشجّع التعلّم المستمر والتميّز المؤسسي.
3. على المستوى المجتمعي: تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

ويُحدّد Kurupuppa et al. (2021) أهدافاً إضافية ينبغي أن تسعى إليها البرامج التدريبية:

1. تقليص منحنى التعلّم: تسريع عملية اكتساب الموظفين الجدد أو المنقولين للكفايات اللازمة لأداء مهامهم بالمستوى المطلوب، ممّا يُقلّص الفترة الانتقالية ويُعجّل الوصول إلى الإنتاجية الكاملة.
2. توحيد الممارسات والإجراءات: ضمان أن يتّبع جميع العاملين إجراءات موحّدة ومعايير متسقة في أداء مهامهم، وهو هدف بالغ الأهمية في العمل التفتيشي الذي يستلزم تطبيقاً منضبطاً للأنظمة واللوائح.
3. تطوير القيادات المستقبلية: إعداد صف ثانٍ من القيادات الإدارية المؤهلة من خلال برامج تطوير مهني طويلة المدى تستهدف الكفايات القيادية والاستراتيجية.

كما يُميّز Alsama & Abunar (2021) بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى للتدريب، حيث تتضمّن الأولى معالجة القصور الآني في الأداء واكتساب مهارات مطلوبة فوراً، بينما تشمل الثانية بناء

القدرات المؤسسية الشاملة وتحقيق التحول نحو منظمة مُتعلّمة. وهذا التمييز يُنبّه إلى ضرورة تبني رؤية استراتيجية للتدريب لا تقتصر على الاستجابة للمشكلات الراهنة بل تستشرف الاحتياجات المستقبلية.

ويُشير أبو المعالي وآخرون (2023) إلى أنّ من بين الأهداف الجوهرية للتدريب تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، أي تمكينهم من التفكير بأساليب مبتكرة في مواجهة التحديات الوظيفية وابتكار حلول غير نمطية. وهذا الهدف يكتسب دلالة خاصة في قطاع الرقابة الثقافية حيث يواجه المفتشون مواقف متنوعة ومتجددة تتطلب قدرة على التحليل والاجتهاد في إطار الأنظمة المعمول بها.

5.1.2 أبعاد التدريب والتطوير المهني

تمّ تحديد أبعاد التدريب والتطوير المهني في هذه الدراسة بناءً على ما أسّسه كلّ من الحياصات (2020) والخوالدة (2023) و Babatunde (2024) من أطر نظرية عالجت العملية التدريبية بوصفها دورة متكاملة ذات مراحل متتابعة ومتراصة. وقد استقرّ الباحث على أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل المراحل الجوهرية للعملية التدريبية، وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم التدريب. وفيما يلي عرض مُستفيض لكل بُعد:

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

يُشكّل تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الأساس الذي تُبنى عليه العملية التدريبية بأكملها، إذ يُمثّل العملية التشخيصية المنهجية التي يتم من خلالها الكشف عن الفجوات القائمة بين المستوى الفعلي لأداء العاملين والمستوى المعياري المطلوب، ثم تحديد نوعية التدريب الكفيلة بسدّ هذه الفجوات. ويتجاوز مفهوم الاحتياج التدريبي مجرد رصد نقاط الضعف في الأداء الحالي ليشمل كذلك استشراف المتطلبات المستقبلية التي ستفرضها التغيّرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

وقد عالج الزهراني (2021) تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة مستويات تحليلية متدرجة: التحليل التنظيمي الذي يفحص أهداف المنظمة واستراتيجياتها ومواردها لتحديد المجالات التي يحتاج فيها العاملون إلى تطوير، وتحليل الوظيفة الذي يدرس متطلبات كل وظيفة من معارف ومهارات

لتحديد المعايير الأدائية المطلوبة، ثم تحليل الفرد الذي يُقِيم المستوى الحالي لكل موظف ومقارنته بتلك المعايير. وهذا التدرّج المنهجي يضمن أنّ التدريب لا يُصمَّم بناءً على انطباعات عامة بل يستند إلى تحليل دقيق متعدد المستويات.

ويُعدّ هذا البُعد بالغ الحساسية في سياق المفتشين الإداريين بقطاع الرقابة الثقافية، لأنّ طبيعة عملهم تتطلب تحديثاً دورياً للاحتياجات التدريبية تبعاً للتطورات التشريعية والتنظيمية في القطاع الثقافي. فقد تناول (Giday & Elantheraiyan (2023) العلاقة بين دقة تقييم الاحتياجات التدريبية وتوفير الموارد التدريبية الملائمة من جهة وانعكاس ذلك على أداء الموظفين من جهة أخرى، مؤكّدين أنّ الإخلال في مرحلة التحديد يُنتج برامج تدريبية مُنفصلة عن الواقع الوظيفي مهما بلغت جودة تصميمها وتنفيذها.

وتتعدّد الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومنها تحليل بطاقات الوصف الوظيفي، ومراجعة تقارير تقييم الأداء، وإجراء المقابلات مع المشرفين والموظفين، وتوزيع استبانات الاحتياجات التدريبية، وتحليل الحوادث الحرجة والأخطاء المتكررة في العمل، ومتابعة التغيّرات في الأنظمة واللوائح. وقد أكّد سهيل (2020) أنّ الجمع بين عدة أساليب في عملية التحديد يُعطي صورة أكثر شمولية ودقة مقارنةً بالاعتماد على أسلوب واحد. ويتّسق ذلك مع ما أشار إليه رادية وبوزويده (2021) من أنّ المنظمات التي تتبنّى منهجاً منظّماً ومتعدد المصادر في تحديد الاحتياجات تكون أقدر على تصميم برامج تدريبية فعّالة وملائمة لواقعها المؤسسي.

البُعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية

يُمثّل تصميم البرامج التدريبية المرحلة التي يتمّ فيها ترجمة الاحتياجات التدريبية المُحدّدة إلى خطة تدريبية متكاملة العناصر. ويتضمّن التصميم صياغة الأهداف التدريبية بشكل إجرائي قابل للقياس، واختيار المحتوى العلمي والعملّي الملائم، وتحديد الأساليب والاستراتيجيات التدريبية المناسبة، ووضع الإطار الزمني للبرنامج، وتحديد متطلبات التنفيذ من موارد بشرية ومادية وتقنية. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنّها تُشكّل الجسر المنهجي بين تشخيص المشكلة التدريبية وتقديم الحل العملي لها.

وقد تناول كراغل وكورثل (2023) تصميم البرامج التدريبية من منظور ارتباطها بتحسين جودة الخدمة المقدّمة، حيث عالجا المفهوم من زاوية أنّ التصميم الفعّال يبدأ من صياغة أهداف واضحة ترتبط ارتباطاً عضوياً بمتطلبات الوظيفة ومؤشرات الأداء المطلوبة. ويُشير هذا الطرح إلى أنّ التصميم ليس عملية تقنية بحتة بل هو عملية استراتيجية تستوجب فهماً عميقاً لبيئة العمل ومتطلباتها الحقيقية.

وتبرز في أدبيات التصميم التدريبي عدة نماذج نظرية توجّه عملية التصميم، من أشهرها نموذج ADDIE الذي يتكوّن من خمس مراحل هي التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم. وقد استند Sirait & Anatan (2023) في معالجهما لتحسين أداء الموظفين الإداريين إلى منهجية تصميمية تُراعي خصوصية الكفايات الإدارية وتتجاوز القالب التدريبي الموحد نحو تصميم مُفصّل حسب طبيعة الفئة المستهدفة ومتطلبات وظائفها.

ومن القضايا الجوهرية في تصميم البرامج التدريبية مسألة التوازن بين المحتوى النظري والتطبيقي. فقد أوضح أبو حسنة والمدني (2022) في تناولهما لدور التدريب في قطاع التعليم أنّ البرامج التي يُراعى في تصميمها دمج الجانبين النظري والعملي تكون أكثر ملاءمة لإحداث التغيير المطلوب في سلوك المتدربين مقارنةً بالبرامج ذات الطابع النظري المجرد. وتتسق هذه الرؤية مع ما طرحه Myin & Chen (2025) حين أكّدا أنّ التدريب أثناء العمل الذي يدمج التعلّم بالممارسة المباشرة يُمثّل نموذجاً تصميمياً متقدماً ينبغي مراعاته عند تصميم برامج المفتشين الإداريين الذين يحتاجون إلى تدريب تطبيقي يُحاكي مهامهم الميدانية.

كما تتضمن عملية التصميم اختيار أساليب التدريب الملائمة، وهي تتراوح بين الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات، والأساليب التفاعلية كورش العمل ودراسات الحالة ولعب الأدوار، والأساليب التقنية الحديثة كالتدريب الإلكتروني والتعلّم المدمج. وقد عالج الشهري (2023) التدريب الإلكتروني بوصفه أسلوباً بديلاً أو مُكمّلاً، مشيراً إلى أنّ تضمينه في تصميم البرنامج يُوفّر مرونة في الزمان والمكان ويُتيح إمكانية الوصول إلى محتوى تدريبي محدّث باستمرار. وفي السياق ذاته، تناول منصور وآخرون (2025)

تصميم البرامج التدريبية في ظلّ التحوّل الرقمي، مؤكّدين أنّ التصميم المعاصر يستوجب دمج الأدوات الرقمية في بنية البرنامج منذ مرحلة التخطيط وليس إضافتها بشكل عَرَضِي لاحقاً.

البُعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

يُعدّ تنفيذ البرامج التدريبية المرحلة التي تتحوّل فيها الخطط والتصميمات إلى واقع فعلي، حيث يتمّ تقديم المحتوى التدريبي للمشاركين وفق المنهجيات المحددة سلفاً. وتكمن حساسية هذه المرحلة في كونها المحك العملي الذي يكشف عن مدى جودة المراحل السابقة، فالتنفيذ الناجح يعكس دقة تحديد الاحتياجات وجودة التصميم، بينما يُنبئ التنفيذ المتعثر عن خلل في إحدى تلك الحلقات أو في عناصر التنفيذ ذاتها.

ويتضمّن التنفيذ عدة عناصر متفاعلة يتوقّف على تكاملها نجاح العملية التدريبية. فقد ركّز الخوالدة (2023) على عنصر المدرب بوصفه العامل البشري الأكثر حسماً في مرحلة التنفيذ، حيث تناول دوره من خلال أبعاد تشمل الكفاءة المعرفية في مجال التخصص، والمهارة في إيصال المعلومة وإدارة التفاعل، والقدرة على تكييف أسلوب التقديم بحسب خصائص المجموعة المُتدرّبة. ويتقاطع هذا الطرح مع ما أشار إليه Nakacwa et al. (2022) من أنّ اختيار المدربين الأكفاء وتمكينهم من الموارد اللازمة يُشكّلان شرطين ضروريين لنجاح التنفيذ في أي سياق مؤسسي.

ومن العناصر الجوهرية في التنفيذ أيضاً بيئة التدريب بمكوّناتها المادية والنفسية والتنظيمية. فالبيئة المادية تشمل القاعات والتجهيزات والوسائل التقنية، بينما تتعلّق البيئة النفسية بالمناخ السائد من حيث الشعور بالأمان والاحترام والتحفيز، أمّا البيئة التنظيمية فتربط بمدى دعم الإدارة العليا للنشاط التدريبي وتوفير التسهيلات الإدارية كمنح المتدربين تفرّغاً كافياً. وقد أكّد نذير (2025) أنّ البرامج التدريبية التي تتوفّر لها بيئة تنفيذية ملائمة ومرنة تكون أقدر على تعزيز كفاءة المتدربين من تلك التي تُنفَّذ في ظروف تنظيمية مُقيّدة.

وفي إطار قطاع الرقابة الثقافية، يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية للمفتشين الإداريين مراعاة البُعد الميداني لعملهم بحيث يتضمن البرنامج تطبيقات عملية تُحاكي عمليات التفتيش وإعداد التقارير الرقابية. فقد أوضح (Layachi & Salim (2024) أنّ التدريب الإداري يبلغ ذروة فاعليته حين يتجاوز الإطار النظري المغلق نحو التطبيق العملي المباشر في سياقات تُحاكي بيئة العمل الحقيقية. كما نبّه (Babatunde (2024 إلى أنّ تدريب موظفي الخدمة المدنية يستلزم مرونة في التنفيذ تسمح بتجاوز قيود ضغوط العمل اليومي، كاعتماد أساليب التعلّم المدمج التي تُوازن بين التدريب الحضورى والتدريب عن بُعد.

ويُواجه تنفيذ البرامج التدريبية في القطاع الحكومي عموماً تحديات متعددة منها ندرة المدربين المتخصصين في بعض المجالات الرقابية، والتغيّر المتواصل في التشريعات الذي يتطلب تحديثاً مستمراً للمحتوى أثناء التنفيذ، فضلاً عن صعوبات التنسيق بين الجهة المنظمة للتدريب والجهات المستفيدة. وقد أبرز (Bakare et al. (2024 أنّ الكفاءة الإدارية في إدارة عملية التنفيذ بما يشمل التنسيق اللوجستي والمتابعة المستمرة والاستجابة للطوارئ تُعدّ عاملاً محورياً في تحديد مدى نجاح البرنامج في تحقيق غاياته المرسومة.

البُعد الرابع: تقييم التدريب

يُشكّل تقييم التدريب الحلقة الختامية والتجديدية في آنٍ واحد ضمن الدورة التدريبية، إذ يتجاوز كونه مرحلة نهائية ليُصبح عملية مستمرة تمتد عبر جميع المراحل السابقة وتُغذيها بالمعلومات التصحيحية والتطويرية. ويُعرّف بأنه العملية المنهجية التي يتم من خلالها جمع البيانات حول البرنامج التدريبي وتحليلها لإصدار أحكام موضوعية حول مدى فاعليته، بما يُمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تحسين البرامج الحالية أو تطوير برامج لاحقة.

وقد عالج الصادق وعمران (2024) تقييم التدريب من زاوية ارتباطه بالرضا الوظيفي وتحسين الأداء، حيث تناولوا العلاقة الثلاثية بين التدريب والرضا والأداء من خلال إطار تحليلي يُؤكّد أنّ التقييم ينبغي أن يتجاوز قياس المخرجات المباشرة للتدريب ليشمل المتغيرات الوسيطة كالرضا الوظيفي التي

تتوسّط العلاقة بين التدريب والأداء. ويُوسّع هذا الطرح نطاق التقييم ليشمل أبعاداً نفسية وتنظيمية لا تظهر في نماذج التقييم التقليدية.

ومن أبرز الأطر النظرية في مجال تقييم التدريب نموذج كيركباتريك ذو المستويات الأربعة الذي يتدرّج من قياس ردود فعل المتدربين نحو البرنامج، مروراً بقياس مستوى التعلّم المكتسب، ثم قياس التغيّر في السلوك الوظيفي بعد العودة لبيئة العمل، وصولاً إلى قياس النتائج المؤسسية الكلية. وقد أضاف فيليبس مستوى خامساً يتعلّق بقياس العائد على الاستثمار التدريبي من خلال ترجمة نتائج التدريب إلى قيم مالية قابلة للقياس الكميّ. وقد وظّف أبو عجيبة والمطلب (2022) إطاراً تقييمياً في تناولهما لأثر البرامج التدريبية على العاملين في قطاع الخدمات، حيث ربطا بين مخرجات التقييم وإعادة توجيه البرامج اللاحقة ممّا يُحوّل التقييم من عملية ختامية إلى حلقة تطويرية مستمرة.

وثمة تصنيف زمني للتقييم يتضمّن: التقييم القبلي الذي يُجرى قبل بدء البرنامج لتحديد خطّ الأساس، والتقييم التكويني الذي يُجرى أثناء التنفيذ لرصد المسار وتعديله، والتقييم البعدي الذي يُجرى عقب الانتهاء لقياس المخرجات الفورية، وتقييم الأثر الذي يُجرى بعد فترة زمنية لقياس الانعكاس الفعلي على الأداء. وقد تناول Kurupuppa et al. (2021) هذا التدرّج الزمني مؤكّدين أنّ المنظمات التي تعتمد تقييماً متعدد المراحل تمتلك قدرة أعلى على تشخيص مواطن الخلل في العملية التدريبية.

وتتنوّع أدوات التقييم بين أدوات كميّة كالاستبانات والاختبارات المعرفية ومؤشرات الأداء، وأدوات نوعية كالمقابلات والملاحظة الميدانية وتحليل التقارير. وقد تناول كراغل وكورثل (2023) أدوات التقييم من منظور ارتباطها بقياس جودة الخدمة، مؤكّدين أنّ استخدام مزيج من الأدوات الكميّة والنوعية يُعطي صورة أكثر صدقاً وشمولية عن فاعلية البرنامج التدريبي. وفي سياق المفتشين الإداريين يمكن توظيف مؤشرات موضوعية كعدد عمليات التفتيش المنجزة ونسبة الدقة في التقارير ومستوى الامتثال المُحقّق كأدوات لقياس أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية.

ويواجه تقييم التدريب تحديات منها صعوبة عزل أثر التدريب عن العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء، والفجوة الزمنية بين انتهاء التدريب وظهور آثاره الفعلية. وقد أشار الزعبي (2022) إلى أنّ تحسين كفاءة

الأداء يستلزم نُظماً متكاملة للقياس تمتد من المدخلات إلى المخرجات والأثر بمنهجيات علمية دقيقة، وهو ما يُؤكّد أنّ التقييم ينبغي أن يكون عنصراً بنوياً في المنظومة التدريبية وليس إجراءً شكلياً يُنفَّذ لاستيفاء المتطلبات الإدارية.

6.1.2 استراتيجيات التدريب والتطوير المهني

تتعدّد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في مجال التدريب والتطوير المهني، وتتباين هذه الاستراتيجيات بحسب فلسفة المنظمة ومواردها وطبيعة بيئتها التنافسية. ويُقصد باستراتيجية التدريب الإطار العام الذي يُحدّد التوجّه طويل المدى للمنظمة في مجال تطوير مواردها البشرية، بما يشمل الأولويات والسياسات والآليات المعتمدة لتحقيق أهداف التدريب.

ومن أبرز هذه الاستراتيجيات استراتيجيات التدريب التفاعلي القائمة على المشاركة الفعّالة للمتدربين في العملية التدريبية من خلال أساليب كورش العمل والعصف الذهني ودراسات الحالة ولعب الأدوار. وقد تناول (Alsama & Abunar (2021 هذه الاستراتيجية في إطار تحسين إنتاجية الموظفين، مشيرين إلى أنها تتفوّق على الاستراتيجيات أحادية الاتجاه في تحقيق التعلّم العميق ونقل أثره إلى بيئة العمل، لأنها تُتيح للمتدرّب ممارسة المهارات في بيئة آمنة وتلقّي تغذية راجعة فورية.

وتبرز أيضاً استراتيجية التدريب الإلكتروني والتعلّم المدمج التي شهدت انتشاراً واسعاً في السنوات الأخيرة، خاصةً في أعقاب التحوّلات الرقمية المتسارعة. وقد عالج منصور وآخرون (2025) هذه الاستراتيجية من زاوية دورها في تحسين أداء الموظفين في ظلّ التحوّل الرقمي، مؤكّدين أنّ الدمج بين التدريب الحضوري والتدريب الإلكتروني يُحقّق توازناً بين مزايا التفاعل المباشر ومرونة التعلّم الذاتي. وفي الإطار ذاته تناول الشهري (2023) التدريب الإلكتروني بوصفه استراتيجية قائمة بذاتها توظّف المنصات الرقمية في تقديم المحتوى التدريبي، وهي استراتيجية تتميز بقدرتها على الوصول إلى أعداد كبيرة من المتدربين في مواقع جغرافية متباعدة وبتكلفة مُنخفضة نسبياً.

كما تتبني بعض المنظمات استراتيجية التدريب القائم على الكفايات التي تنطلق من تحديد الكفايات المحورية المطلوبة لكل وظيفة ثم تصميم برامج تدريبية تستهدف اكتساب هذه الكفايات وتطويرها بشكل منهجي. وقد أشار (Sirait & Anatan (2023 إلى أن هذه الاستراتيجية تُحقق ارتباطاً وثيقاً بين التدريب ومتطلبات الأداء الوظيفي لأنها تُبنى على أساس تحليل دقيق للكفايات المطلوبة فعلياً وليس على تقديرات عامة. ويتسق ذلك مع طبيعة عمل المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية حيث يمكن تحديد كفايات مفتاحية واضحة كالتفتيش الميداني وإعداد التقارير وتطبيق الأنظمة ثم بناء البرامج التدريبية حول هذه الكفايات.

وثمة استراتيجية التعلم التنظيمي المستمر التي تتجاوز مفهوم البرامج التدريبية المنفصلة نحو بناء ثقافة تنظيمية تُشجع التعلم الدائم وتبادل المعرفة بين العاملين. وقد تناول أبو المعالي وآخرون (2023) البُعد الإبداعي في التدريب من منظور تحويل المنظمة إلى بيئة مُحفزة للإبداع الإداري، وهو ما يتطلب تبني استراتيجية تعلم مستمر لا تقتصر على الأنشطة التدريبية الرسمية بل تمتد لتشمل التعلم من الخبرة والتوجيه والإرشاد المهني ومجتمعات الممارسة.

وأخيراً تبرز استراتيجية التدريب أثناء العمل التي يكتسب فيها المتدرب المهارات من خلال الممارسة الفعلية لمهام وظيفته تحت إشراف مباشر. وقد تناول Myin & Chen (2025) هذه الاستراتيجية في سياق قطاع التصنيع، مؤكدين أنها تتميز بقدرتها على تحقيق نقل فوري لأثر التعلم إلى بيئة العمل لأن التعلم والتطبيق يحدثان في السياق ذاته. وتكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في تدريب المفتشين الإداريين الذين يمكن أن يتعلموا من خلال مرافقة مفتشين ذوي خبرة في جولاتهم التفتيشية والمشاركة التدريبية في المهام الرقابية تحت إشرافهم المباشر.

7.1.2 النظريات المفسرة للتدريب والتطوير المهني

يستند التدريب والتطوير المهني إلى عدة نظريات ومداخل فكرية تُشكل الأساس المعرفي الذي تُبنى عليه الممارسات التدريبية المعاصرة. ومن أبرز هذه النظريات نظرية رأس المال البشري التي ترى أن الاستثمار في تعليم الأفراد وتدريبهم يُعد استثماراً إنتاجياً يُعزز القدرة الإنتاجية للفرد والمنظمة والمجتمع. وتقوم هذه

النظرية على افتراض أنّ المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال التدريب تُمثّل رأس مال غير مادي يُضاهي في أهميته رأس المال المادي. وقد استند (Babatunde 2024) إلى هذا المدخل في تأطير العلاقة بين تدريب موظفي الخدمة المدنية وتحسين الأداء الوظيفي، منطلقاً من أنّ الإنفاق على التدريب ليس تكلفة بل استثمار يُتوقع أن يُحقّق عوائد مؤسسية ومجتمعية على المدى القصير والطويل.

ومن المداخل النظرية ذات الصلة نظرية التعلّم التنظيمي التي تنظر إلى المنظمة بوصفها كياناً مُتعلّماً يتطوّر من خلال اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها. وتفترض هذه النظرية أنّ التعلّم لا يقتصر على الأفراد بل يمتد ليشمل المنظمة ككل من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية مُؤسّسة. وقد تناول (Bakare et al. 2024) الكفاءة الإدارية من منظور مؤسسي يربط بين تطوير قدرات الأفراد ونمو المنظمة واستدامتها، وهو ما يتّسق مع فلسفة التعلّم التنظيمي.

كما تُسهّم نظرية نقل أثر التدريب في تفسير العلاقة بين ما يتعلّمه المتدرب في البرنامج التدريبي وما يُطبّقه فعلياً في بيئة عمله. وتؤكد هذه النظرية أنّ نقل الأثر لا يتحقّق تلقائياً بل يتأثر بعوامل متعددة تشمل خصائص المتدرب ودافعيته، وتصميم البرنامج التدريبي ومدى واقعيته، وبيئة العمل التي يعود إليها المتدرب ومدى دعمها لتطبيق ما تعلّمه. وقد أوضح الخوالدة (2023) أنّ بُعد المتدرب يُعدّ من العوامل المحورية في تيسير نقل أثر التدريب لأنّ المدرب الكفء يربط المحتوى النظري بالتطبيقات العملية ممّا يُسهّل على المتدربين توظيف ما تعلّموه في سياق عملهم الفعلي.

8.1.2 التدريب والتطوير المهني في القطاع الرقابي الثقافي

يتّسم قطاع الرقابة الثقافية بخصوصية تميّزه عن القطاعات الخدمية والإنتاجية الأخرى، ممّا يفرض متطلبات تدريبية نوعية تتجاوز البرامج التدريبية العامة. فالمفتش الإداري في هذا القطاع يتعامل مع بيئة عمل متعددة الأبعاد تتشابه فيها الجوانب القانونية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية، ممّا يستلزم تدريباً يُغطّي طيفاً واسعاً من الكفايات المتخصصة.

ومن أبرز الكفايات المطلوبة للمفتشين الإداريين في هذا القطاع: الإلمام بالتشريعات واللوائح المنظمة للنشاط الثقافي وقدرة تفسيرها وتطبيقها، ومهارات التفتيش الميداني من حيث أساليب الملاحظة والتوثيق وجمع الأدلة، وإعداد التقارير الرقابية الدقيقة والموضوعية، فضلاً عن مهارات التواصل الفعال مع أصحاب المنشآت والعاملين فيها. وقد أكد Layachi & Salim (2024) أن التدريب الإداري في القطاعات الرقابية ينبغي أن يستهدف هذا المزيج من الكفايات بشكل متوازن، لأنّ التركيز على بُعد واحد دون سواه يُنتج مفتشاً غير متكامل الأداء.

كما تفرض الطبيعة المتغيرة للمشهد الثقافي تحدياً إضافياً يتعلّق بضرورة مواكبة المستجدات بشكل مستمر، سواء على صعيد التشريعات الجديدة أو الأنماط الثقافية الناشئة أو التقنيات المستخدمة في الأنشطة الثقافية. ولذلك فإنّ التدريب في هذا القطاع لا ينبغي أن يكون حدثاً منفرداً بل عملية مستمرة تتّسق مع مفهوم التطوير المهني المستدام الذي أشار إليه نذير (2025) في سياق تعزيز الكفاءة واستدامة المنظمات.

وتجدر الإشارة إلى أنّ التدريب في القطاع الرقابي يتطلب توازناً دقيقاً بين الالتزام بالإجراءات المعيارية الموحدة والقدرة على ممارسة الحكم المهني في المواقف غير النمطية. فالمفتش الإداري يحتاج من جهة إلى تدريب يضمن توحيد الممارسات التفتيشية وعدالتها، ومن جهة أخرى إلى تدريب يُنمّي قدرته على التحليل والتقدير المهني في المواقف التي لا تُغطّيها النصوص الصريحة. وهذا التوازن يتطلب تصميمًا تدريبياً يدمج بين التدريب المعياري الإجرائي والتدريب التحليلي القائم على دراسة الحالات وتطوير مهارات التفكير النقدي.

المبحث الثاني: كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية

1.2.2 تمهيد

تُمثّل كفاءة المفتشين الإداريين حجر الزاوية في منظومة الرقابة الثقافية، إذ يتوقّف على مستوى أدائهم مدى نجاح الجهاز الرقابي في تحقيق غاياته المتمثلة في ضمان الامتثال للأنظمة واللوائح وحماية المصلحة العامة وتعزيز جودة الخدمات الثقافية المقدّمة للمجتمع. وقد شهد مفهوم الكفاءة الوظيفية تطوّرًا ملحوظًا في أدبيات الإدارة المعاصرة، حيث تجاوز المعنى التقليدي المقتصر على سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف ليشمل أبعاداً نوعية ترتبط بجودة المخرجات والقدرة على التكيف والإبداع والتعامل مع البيئة المتغيّرة. ويكتسب هذا المفهوم في قطاع الرقابة الثقافية أبعاداً خاصة نظراً لتشابك المهام الموكلة للمفتش الإداري بين ما هو قانوني وإداري وتواصلي، فضلاً عن ارتباط عمله بقطاع حيوي يتّسم بالحساسية المجتمعية والتنوّع في طبيعة المنشآت الخاضعة للرقابة. وينطلق هذا المبحث من عرض مفهوم كفاءة المفتشين الإداريين، مروراً بأهميتها وأهدافها وأبعادها، وصولاً إلى استراتيجيات تحسينها والعوامل المؤثرة فيها، مع التركيز على السياق الخاص بقطاع الرقابة الثقافية.

2.2.2 مفهوم كفاءة المفتشين الإداريين

يحظى مفهوم الكفاءة الوظيفية باهتمام واسع في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد تعدّدت التعريفات المقدّمة له بتعدّد المداخل النظرية والسياقات التطبيقية التي عولج من خلالها. وهذا التعدّد يُثري الحقل المعرفي لأنه يُتيح استيعاب المفهوم من زوايا متكاملة تُبرز أبعاده المختلفة. فقد تناول الزعبي (2022) مفهوم كفاءة الأداء من منظور اقتصادي إداري يربط بين جودة المدخلات ونوعية المخرجات، حيث عالج الكفاءة بوصفها القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب. ويتّضح من هذا المنظور أنّ الكفاءة لا تعني مجرد الإنجاز بل الإنجاز الأمثل الذي يُوازن بين اعتبارات الجودة والتكلفة والزمن. ويتّسق هذا التعريف مع الفهم الكلاسيكي للكفاءة في الأدبيات الإدارية الذي يركّز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

وفي سياق مغاير، قدّم بسطوص (2023) معالجة للكفاءة تركز على البُعد البشري والتطويري، إذ نظر إليها من زاوية ارتباطها بالتدريب والتطوير المستمر، مؤكداً أنّ الكفاءة ليست سمة ثابتة يمتلكها الفرد بشكل نهائي بل هي حالة متطورة تتأثر بمستوى المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها عبر مسيرته المهنية. ويُبرز هذا المنظور الطبيعية الديناميكية للكفاءة التي تستلزم جهداً مستمراً للحفاظ عليها وتطويرها في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

أمّا على صعيد الأدبيات الأجنبية، فقد عالج Bakare et al. (2024) الكفاءة الإدارية من منظور مؤسسي يتجاوز الأداء الفردي نحو الأثر التنظيمي الشامل، حيث تناول المفهوم بوصفه قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية والمادية بأقصى فاعلية ممكنة لتحقيق النمو والاستدامة. ويُوسّع هذا المنظور نطاق الكفاءة من المستوى الفردي إلى المستوى المؤسسي، ممّا يؤكّد أنّ كفاءة الموظف الفردي لا تتحقق في فراغ بل في إطار منظومة مؤسسية متكاملة تدعمها وتُعزّزها.

وقد أضاف Babatunde (2024) بُعداً خدمياً للمفهوم حين تناول أداء موظفي الخدمة المدنية، منطلقاً من أنّ كفاءة الموظف العام لا تُقاس فقط بمعايير الإنتاجية الكمية بل تشمل أيضاً جودة الخدمة المقدمة للمواطنين ومستوى الامتثال للأنظمة والنزاهة في ممارسة المهام. وهذا البُعد يتّسق بشكل خاص مع طبيعة عمل المفتشين الإداريين الذين تتجاوز كفاءتهم مجرد إنجاز عدد محدد من عمليات التفتيش لتشمل دقة الملاحظات وموضوعية التقارير وعدالة التطبيق.

ومن جهته، ربط Sirait & Anatan (2023) بين الكفاءة الإدارية وبين مجموعة من الكفايات المتخصصة التي ينبغي أن يمتلكها الموظف الإداري، كالقدرة على التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت واتخاذ القرار والتواصل الفعال. ويُقدّم هذا الطرح تحديداً أكثر عملية للكفاءة يتجاوز التعريفات العامة نحو تحديد مكوّنات الكفاءة الإدارية بشكل قابل للقياس والتطوير.

ويرى الباحث أنّ كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية—في ضوء التعريفات السابقة—يمكن تحديدها إجرائياً بوصفها القدرة المتكاملة للمفتش على أداء مهامه التفتيشية والإدارية بمستوى عالٍ من الجودة والدقة والموضوعية، مع الالتزام بالأنظمة واللوائح المعمول بها، والتكيف مع

المستجدات التشريعية والتنظيمية، بما ينعكس إيجابياً على جودة العملية الرقابية في القطاع الثقافي ويُعزّز ثقة المجتمع في المنظومة الرقابية. ويتميّز هذا التحديد بجمعه بين البُعد الفني المتعلّق بجودة الأداء التفتيشي والبُعد الإداري المتعلّق بالكفايات التنظيمية والبُعد الأخلاقي المتعلّق بالنزاهة والموضوعية.

3.2.2 أهمية كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية

تنبع أهمية كفاءة المفتشين الإداريين من الدور المحوري الذي يضطلعون به في حماية المصلحة العامة وضمان التزام المنشآت الثقافية بالمعايير والاشتراطات المنظّمة لعملها. فالمفتش الإداري يُمثّل الذراع التنفيذية للجهاز الرقابي، وكفاءته تُحدّد بشكل مباشر مستوى فاعلية الرقابة وقدرتها على تحقيق أهدافها. وأيّ قصور في هذه الكفاءة ينعكس سلباً ليس على المنظمة الرقابية فحسب بل على القطاع الثقافي برمّته والمجتمع المستفيد من خدماته.

ويُشير (Layachi & Salim (2024 إلى أنّ أهمية الكفاءة الإدارية في القطاعات الرقابية تتجلى في

عدة محاور:

1. ضمان جودة العملية الرقابية: المفتش الكفء يمتلك القدرة على إجراء عمليات تفتيش شاملة ودقيقة تكشف عن المخالفات الفعلية وتُميّز بين الجوهرية والشكلي منها، ممّا يُعزّز مصداقية الجهاز الرقابي ويُرسّخ مبدأ سيادة القانون.
2. حماية الحقوق والمصالح: في قطاع الرقابة الثقافية يرتبط عمل المفتش بحماية حقوق المستهلكين والمبدعين والمؤسسات الثقافية، وأيّ تقصير في كفاءته قد يُفضي إلى إفلات مخالفات جسيمة من الرصد أو ظلم منشآت ملتزمة بسبب تقييمات غير دقيقة.
3. تعزيز الثقة المؤسسية: كفاءة المفتشين تنعكس على صورة الجهاز الرقابي أمام المتعاملين والمجتمع، فالأداء المهني المتميّز يُعزّز الثقة في المنظومة الرقابية ويُشجّع على الامتثال الطوعي.

ويرى (Giday & Elantheraiyan (2023 أنّ أهمية كفاءة الموظفين في القطاع العام تتبدّى كذلك

في أبعاد أخرى:

1. تحسين كفاءة استخدام الموارد العامة: الموظف الكفاء يُنجز مهامه بفاعلية أعلى مما يُقلّل الهدر في الموارد العامة المخصصة للعملية الرقابية ويُحسّن العائد على الاستثمار الحكومي في هذا القطاع.
2. دعم عملية صنع القرار: التقارير الرقابية التي يُعدّها مفتشون أكفاء تكون أكثر دقة وشمولية وموضوعية، ممّا يُوفّر لصانعي القرار قاعدة معلوماتية موثوقة لاتخاذ قرارات رشيدة بشأن تطوير القطاع الثقافي وتنظيمه.
3. تحقيق العدالة في التطبيق: كفاءة المفتشين تضمن تطبيقاً موحداً ومنصفاً للأنظمة على جميع المنشآت دون تمييز، ممّا يُرسّخ مبدأ المساواة أمام القانون ويُعزّز بيئة العمل التنافسية العادلة في القطاع الثقافي.

ويُضيف (Nakacwa et al. (2022) بُعداً يتعلّق بالأثر التطويري لكفاءة الموظفين على المنظمة ككل، مؤكّدين أنّ المنظمات التي تمتلك كوادراً عالية الكفاءة تكون أقدر على التكيف مع التغيّرات البيئية وتطوير ممارساتها بشكل مستمر. وهذا البُعد يكتسب أهمية خاصة في قطاع الرقابة الثقافية الذي يشهد تحولات متسارعة تستلزم جهازاً رقابياً قادراً على مواكبتها بمرونة وكفاءة.

4.2.2 أهداف تحسين كفاءة المفتشين الإداريين

يسعى تحسين كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة التي تتوزّع على مستويات متعددة. وقد عالج الباحثون هذه الأهداف من زوايا متنوّعة تعكس تعدّد الأبعاد التي تنطوي عليها عملية التحسين.

يرى الصادق وعمران (2024) أنّ أهداف تحسين كفاءة الموظفين تتمحور حول محاور أساسية:

1. الارتقاء بجودة الأداء الوظيفي: تمكين المفتشين من أداء مهامهم التفتيشية وفق أعلى معايير الجودة والدقة، بما يشمل تحسين مهارات الملاحظة والتحليل وإعداد التقارير واتخاذ القرارات الرقابية السليمة.

2. تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي: شعور المفتش بكفاءته المهنية يُعزّز ثقته بنفسه ورضاه عن عمله، ممّا ينعكس إيجابياً على مستوى التزامه وولائه للمنظمة.

3. تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد: سدّ الفجوة بين ما يتطلبه العمل التفتيشي من كفايات وما يمتلكه المفتش فعلياً، ممّا يُقلّل الضغوط الوظيفية ويحسن الصحة المهنية للعاملين.

ويُحدّد (2021) Alsama & Abunar أهدافاً إضافية لتحسين كفاءة العاملين:

1. زيادة الإنتاجية المؤسسية: المفتش الأكثر كفاءة يُنجز عدداً أكبر من عمليات التفتيش بجودة أعلى في الوقت ذاته، ممّا يرفع الإنتاجية الكلية للجهاز الرقابي.

2. تقليل الأخطاء والمخاطر التشغيلية: تحسين الكفاءة يُخفّض معدل الأخطاء في عمليات التفتيش وإعداد التقارير، ممّا يُقلّل المخاطر القانونية والإدارية المترتبة على قرارات رقابية غير دقيقة.

3. بناء سمعة مؤسسية إيجابية: كفاءة المفتشين تنعكس على الصورة العامة للجهاز الرقابي أمام المتعاملين والمجتمع والجهات الرقابية العليا.

كما يُشير (2021) Kurupuppa et al. إلى أنّ من بين أهداف تحسين الكفاءة تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال بناء قاعدة من الكوادر المؤهلة القادرة على ضمان استمرارية العمل الرقابي بكفاءة بغض النظر عن التغيّرات في القيادات أو الظروف المحيطة. وهذا الهدف يتّصل بمفهوم التعاقب الوظيفي الذي يتطلب وجود كوادر بشرية مؤهلة في مختلف المستويات الإدارية.

5.2.2 أبعاد كفاءة المفتشين الإداريين

تمّ تحديد أبعاد كفاءة المفتشين الإداريين في هذه الدراسة بناءً على ما أسّسته دراسات كلّ من الزعبي (2022) و (2024) Bakare et al. و (2024) Layachi & Salim من أطر تحليلية عالجت مكونات الكفاءة الإدارية في القطاعات الخدمية والرقابية. وقد استقرّ الباحث على أربعة أبعاد رئيسية تُغطّي الجوانب الجوهرية لعمل المفتش الإداري في قطاع الرقابة الثقافية، وهي: الكفاءة الفنية التفتيشية، والكفاءة الإدارية التنظيمية، وكفاءة التواصل والتعامل، وكفاءة التكيف والتطوير المستمر.

البُعد الأول: الكفاءة الفنية التفتيشية

يُشير هذا البُعد إلى مستوى إتقان المفتش الإداري للمعارف والمهارات الفنية المتخصصة المرتبطة مباشرةً بطبيعة عمله التفتيشي في القطاع الثقافي. ويتضمّن ذلك الإلمام بالتشريعات واللوائح والأنظمة المنظّمة للنشاط الثقافي والقدرة على تفسيرها وتطبيقها بشكل سليم، ومعرفة إجراءات التفتيش ومراحلها من التخطيط للزيارة التفتيشية وتنفيذها وتوثيق نتائجها، فضلاً عن القدرة على تحديد المخالفات وتصنيفها وتقدير مستوى خطورتها.

وقد تناول الخوالدة (2023) الجانب الفني من كفاءة الموظفين مؤكّداً أنّ المهارات المتخصصة المرتبطة بطبيعة الوظيفة تُعدّ المكوّن الأساسي للكفاءة المهنية، وأنّ تطويرها يتطلب تدريباً نوعياً يستهدف الفجوات المحددة في المعارف والمهارات الفنية. ويتّسق هذا الطرح مع ما أشار إليه (Myin & Chen 2025) من أنّ التدريب على المهام الوظيفية المحددة يُحقّق أثراً مباشراً في رفع مستوى الأداء الفني للموظف، خاصةً حين يتم في سياق بيئة العمل الحقيقية أو في بيئة تُحاكيها بدرجة عالية من الواقعية.

وتشمل مؤشرات هذا البُعد في سياق المفتشين الإداريين دقّة تطبيق الأنظمة واللوائح، وشمولية الملاحظات التفتيشية، وجودة التقارير الرقابية من حيث الدقة والموضوعية والوضوح، ومستوى الالتزام بالإجراءات المعيارية للتفتيش. وهي مؤشرات قابلة للقياس والتقييم ممّا يُتيح تتبّع مستوى التحسّن في هذا البُعد بمرور الوقت.

البُعد الثاني: الكفاءة الإدارية التنظيمية

يتعلّق هذا البُعد بقدرة المفتش الإداري على تخطيط عمله وتنظيمه وإدارة وقته وموارده بفاعلية لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة. ويتضمّن ذلك مهارات التخطيط لجداول التفتيش وترتيب الأولويات، وتنظيم الملفات والوثائق الرقابية، وإدارة الوقت بين المهام المتعددة، واتخاذ القرارات الإدارية في إطار الصلاحيات الممنوحة.

وقد عالج (Sirait & Anatan (2023) الكفاءة الإدارية من زاوية ارتباطها بمجموعة من المهارات التنظيمية المتكاملة، مشيرين إلى أنّ الموظف الإداري الكفاء هو الذي يمتلك القدرة على التوفيق بين متطلبات متعددة ومتنافسة في إطار زمني محدود دون المساس بجودة المخرجات. وهذا الوصف ينطبق بدقة على عمل المفتش الإداري الذي يتعامل يومياً مع مهام متنوّعة تتراوح بين التفتيش الميداني والعمل المكتبي والتنسيق مع الجهات المعنية.

كما أشار الحياصات (2020) إلى أنّ الكفاءة الإدارية لا تقتصر على المهارات الفردية بل تشمل أيضاً قدرة الموظف على العمل ضمن الفريق والتنسيق مع الزملاء والمشرفين. فالمفتش الإداري يعمل في كثير من الأحيان ضمن فرق تفتيشية تتطلب تنسيقاً عالياً بين أعضائها لضمان تغطية شاملة وتجنّب الازدواجية في العمل.

البُعد الثالث: كفاءة التواصل والتعامل

يُعدّ التواصل الفعّال من الكفايات المحورية للمفتش الإداري نظراً لطبيعة عمله التي تتطلب تفاعلاً مستمراً مع أطراف متعددة تشمل أصحاب المنشآت الثقافية والعاملين فيها والمسؤولين في الجهات الرقابية والمتعاملين من الجمهور. ويتضمّن هذا البُعد القدرة على إيصال المعلومات والتعليمات بوضوح ودقة، والاستماع الفعّال، وإدارة الحوار والنقاش، والتعامل مع المواقف الصعبة والنزاعات بحكمة ومهنية، فضلاً عن مهارات الكتابة الإدارية والرسمية.

وقد أوضح أبو حسنة والمدني (2022) أنّ مهارات التواصل تُمثّل جسراً ضرورياً بين الكفاءة الفنية للموظف وقدرته على توظيف هذه الكفاءة في سياق التعامل الإنساني، مؤكّدين أنّ الموظف الذي يمتلك معرفة فنية عالية لكنه يفتقر إلى مهارات التواصل قد يُخفق في تحقيق أهداف عمله بسبب عجزه عن التفاعل الفعّال مع الآخرين. ويكتسب هذا البُعد حساسية خاصة في العمل التفتيشي حيث يتعامل المفتش مع أصحاب منشآت قد يكونون في وضع دفاعي أو رافض للرقابة، ممّا يتطلب مهارات عالية في الإقناع والتهدئة والحزم في آنٍ واحد.

ويتقاطع هذا البُعد مع ما طرحه (Layachi & Salim (2024) من أنّ تحسين الوظائف الإدارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير مهارات التواصل التنظيمي، لأنّ معظم العمليات الإدارية تتم في سياق تفاعلي يتطلب تبادل المعلومات والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

البُعد الرابع: كفاءة التكيف والتطوير المستمر

يُشير هذا البُعد إلى قدرة المفتش الإداري على مواكبة المستجدات في بيئة عمله والتكيف مع التغيرات التشريعية والتنظيمية والتقنية، فضلاً عن سعيه الذاتي نحو التعلّم المستمر وتطوير كفاياته المهنية. ويكتسب هذا البُعد أهمية متزايدة في ظلّ التحوّلات المتسارعة التي يشهدها القطاع الثقافي من حيث تنوّع الأنشطة الثقافية وظهور أنماط جديدة منها وتطوّر الأدوات الرقمية المستخدمة في الإدارة والرقابة.

وقد تناول نذير (2025) العلاقة بين التدريب والتطوير المهني من جهة وتعزيز الكفاءة والاستدامة من جهة أخرى، مؤكداً أنّ المنظمات التي تتبنّى ثقافة التطوير المستمر وتُشجّع موظفيها على التعلّم الذاتي تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات والحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة. ويتّسق ذلك مع ما طرحه أبو المعالي وآخرون (2023) حول تنمية الإبداع الإداري بوصفه غاية تدريبية ترتبط بقدرة الموظف على ابتكار حلول جديدة والتعامل مع المواقف غير المألوفة، وهي قدرة لا تتحقق إلا في بيئة تُحفّز التعلّم المستمر وتُقدّر المبادرة الذاتية.

وتشمل مؤشرات هذا البُعد مدى متابعة المفتش للتحديثات التشريعية والتنظيمية، ومشاركته في البرامج التدريبية والتطويرية، وانفتاحه على الأساليب والتقنيات الجديدة في العمل التفتيشي، وقدرته على نقل المعرفة المكتسبة إلى زملائه، فضلاً عن مبادرته في اقتراح تحسينات على إجراءات العمل القائمة.

6.2.2 استراتيجيات تحسين كفاءة المفتشين الإداريين

تعدّد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبنّاها المنظمات الرقابية لتحسين كفاءة مفتشيها الإداريين، وتباين هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة الفجوات المُحدّدة في الكفاءة والموارد المتاحة والأهداف المرجوة.

ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات في محاور أساسية تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة شاملة لتطوير الأداء.

وتأتي في مقدمة هذه الاستراتيجيات استراتيجية التدريب والتطوير المنهجي التي تقوم على تصميم برامج تدريبية مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية ومُوجّهة نحو الكفايات المحددة المطلوب تطويرها. وقد أكّد سهيل (2020) أنّ البرامج التدريبية المصمّمة وفق منهجية علمية تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي بتقييم الأثر تكون أكثر فاعلية في تحسين الأداء المهني مقارنةً بالبرامج العشوائية غير المُستندة إلى تشخيص دقيق. ويتّسق ذلك مع ما يُمثّله المتغير المستقل في هذه الدراسة من أبعاد تدريبية متتابعة ومتكاملة.

ومن الاستراتيجيات المهمة أيضاً استراتيجية التوجيه والإرشاد المهني التي تقوم على إقران المفتشين حديثي العهد بمفتشين ذوي خبرة يُقدّمون لهم الدعم والتوجيه والنصح في مواقف العمل الحقيقية. وقد تناول Myin & Chen (2025) التعلّم من خلال الممارسة الميدانية المباشرة بوصفه من أكثر أساليب التطوير فاعلية في نقل الخبرات الضمنية التي لا يمكن تعلّمها من خلال التدريب النظري وحده.

كما تبرز استراتيجية إدارة الأداء المتكاملة التي تربط بين وضع أهداف أدائية واضحة وقابلة للقياس ومتابعة تحقيقها بشكل دوري وتقديم تغذية راجعة مستمرة للمفتشين حول مستوى أدائهم. وقد أوضح الزعبي (2022) أنّ اعتماد مقاييس دقيقة لكفاءة الأداء يُمكن المنظمة من تحديد مواطن القوة والضعف بشكل موضوعي وتوجيه جهود التطوير نحو المجالات الأكثر حاجة.

وتُضاف إلى ذلك استراتيجية التعلّم التنظيمي وتبادل المعرفة التي تقوم على خلق بيئة مؤسسية تُشجّع المفتشين على مشاركة خبراتهم وتجاربهم الميدانية والتعلّم من بعضهم البعض من خلال آليات كحلقات النقاش المهنية ومجتمعات الممارسة وتوثيق أفضل الممارسات التفتيشية. وقد أشار منصور وآخرون (2025) إلى أنّ التحوّل الرقمي يُتيح فرصاً جديدة لتبادل المعرفة من خلال المنصات الإلكترونية التعاونية التي تُمكن المفتشين من الوصول إلى قاعدة معرفية مشتركة والاستفادة من تجارب زملائهم في مختلف المواقع.

7.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة المفتشين الإداريين

تتأثر كفاءة المفتشين الإداريين بمنظومة متشابكة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية التي تتفاعل فيما بينها لتُشكّل المستوى النهائي لأداء المفتش. وفهم هذه العوامل يُعدّ ضرورة منهجية لأيّ جهد يستهدف تحسين الكفاءة، إذ إنّ التركيز على عامل واحد مع إهمال العوامل الأخرى قد يُفضي إلى نتائج محدودة الأثر.

ومن أبرز العوامل الفردية المؤثرة في كفاءة المفتشين مستوى التأهيل العلمي والخبرة العملية، والدافعية الذاتية نحو التميّز والتطوير، والقدرات الذهنية والتحليلية، والاتجاهات والقيم المهنية كالنزاهة والموضوعية. وقد تناول رادية وبوزيدة (2021) العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من زاوية أنّ استعداد الموظف واتجاهاته نحو التدريب يُؤثران في مدى استفادته منه، ممّا يعني أنّ العوامل الفردية تتوسّط العلاقة بين المؤثرات الخارجية كالتدريب والمخرجات كالكفاءة.

أمّا العوامل التنظيمية فتشمل جودة القيادة الإدارية ومدى دعمها لتطوير الكفاءات، ووضوح الأنظمة والإجراءات التفصيلية، وعدالة نظام التقييم والحوافز، وتوفّر الموارد والتجهيزات اللازمة لأداء العمل التفصيلي. وقد أبرز Bakare et al. (2024) أنّ الكفاءة الإدارية على المستوى المؤسسي تتأثر بالبيئة التنظيمية الداعمة التي تُوفّر للموظفين الأدوات والصلاحيات والدعم اللازم لأداء مهامهم بفاعلية.

وتشمل العوامل البيئية الخارجية طبيعة القطاع الثقافي ومدى تعقيد الأنشطة الخاضعة للرقابة، ومستوى التعاون أو المقاومة من قِبَل المنشآت المُفتّشة، والتغيّرات التشريعية والتنظيمية المتسارعة، فضلاً عن الضغوط المجتمعية والإعلامية المرتبطة بالعمل الرقابي في القطاع الثقافي. وقد نبّه Babatunde (2024) إلى أنّ أداء موظفي الخدمة المدنية يتشكّل في سياق بيئي معقّد يتجاوز حدود المنظمة، ممّا يستلزم مراعاة هذه العوامل البيئية عند تصميم برامج تحسين الكفاءة.

8.2.2 العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة المفتشين الإداريين

يُشكّل التدريب والتطوير المهني أحد أهم المدخلات التي تُسهم في تحسين كفاءة المفتشين الإداريين، وذلك من خلال آليات متعددة تربط بين المتغيرين ربطاً عضوياً. فالتدريب يُزوّد المفتشين بالمعارف المُحدّثة والمهارات المتخصصة والاتجاهات الإيجابية التي تُمكنهم من أداء مهامهم بمستوى أعلى من الجودة والكفاءة. وقد عالج الخوالدة (2023) هذه العلاقة من خلال أبعاد متعددة للتدريب وانعكاساتها على أداء العاملين، حيث تناول دور كل بُعد من أبعاد التدريب—جودة المحتوى ومدة البرنامج وكفاءة المدرب—في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. ويُوفّر هذا الإطار التحليلي أساساً لفهم الآليات التي يتمّ من خلالها نقل أثر التدريب إلى الكفاءة الوظيفية.

ويرتبط كل بُعد من أبعاد التدريب المعتمدة في هذه الدراسة بالكفاءة الوظيفية من زاوية مختلفة. فتحديد الاحتياجات التدريبية يضمن أنّ التدريب يستهدف الفجوات الفعلية في كفاءة المفتشين وليس مجالات لا تحتاج إلى تطوير. وتصميم البرنامج التدريبي الجيد يضمن ملاءمة المحتوى والأساليب لطبيعة عمل المفتشين ومتطلبات وظائفهم. وتنفيذ البرنامج بكفاءة يضمن إيصال المحتوى بفاعلية وتحقيق التفاعل المطلوب مع المتدربين. وتقييم التدريب يضمن التحقق من تحقق الأهداف المرسومة وتغذية الدورة التدريبية اللاحقة بمعلومات تطويرية.

وقد أكّد (Giday & Elantheraiyan, 2023) أنّ العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين ليست علاقة آلية مباشرة بل تتوسطها عوامل متعددة كإدراك الموظف لقيمة التدريب وتوفّر الموارد التدريبية الملائمة وبيئة العمل الداعمة لتطبيق ما تمّ تعلّمه. وهذا الفهم يُؤكّد أنّ تحسين كفاءة المفتشين يتطلب منظومة متكاملة تتجاوز مجرد تقديم برامج تدريبية نحو توفير بيئة مؤسسية حاضنة تُعزّز نقل أثر التدريب إلى الأداء الفعلي.

وتأسيساً على ما تقدّم في هذا المبحث، يتّضح أنّ كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية مفهوم متعدد الأبعاد يتشكّل في إطار تفاعل معقّد بين عوامل فردية وتنظيمية وبيئية، وأنّ

التدريب والتطوير المهني بأبعاده الأربعة يُمثّل أحد أهم المداخل الاستراتيجية لتحسين هذه الكفاءة. وستسعى هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة ميدانياً من خلال قياس أثر كل بُعد من أبعاد التدريب والتطوير المهني على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الإجرائية التي تنتقل بالبحث من الإطار النظري إلى الميدان التطبيقي، إذ يُحدّد المسار العلمي الذي يضمن الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتفسير. وفي ضوء طبيعة المشكلة البحثية المتمثلة في دراسة أثر التدريب والتطوير المهني على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لرصد الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات وأبعادها، فضلاً عن إجراءات التحقق من الصدق والثبات، ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيراتها، وهو المنهج الذي أشار إليه الحياصات (2020) بوصفه الأكثر ملاءمة لدراسات الأثر في البيئات الإدارية. ويتيح هذا المنهج جمع البيانات الكمية عبر الاستبانة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات، مع إمكانية تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري. وقد وُظِّفت دراسات سابقة ضمن المجال ذاته هذا المنهج، مثل دراسة الخوالدة (2023) ودراسة Giday و Elantheraiyan (2023)، مما يعزّز مناسبتها للسياق البحثي الحالي.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المفتشين الإداريين العاملين في قطاع الرقابة الثقافية بوزارة الثقافة، والبالغ عددهم (185) مفتشاً ومفتشة، موزعين على عدة إدارات رقابية ومناطق جغرافية. ونظراً لمحدودية حجم المجتمع نسبياً، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل (الحصر الكامل) لضمان

تمثيل أعلى ودقة في النتائج، وهو ما يتسق مع توصية الزعي (2022) باستخدام المسح الشامل حين يكون المجتمع في حدود يمكن الوصول إليها. وُزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع (185 استبانة)، واستُرجع منها (174) استبانة، استُبعدت (8) استبانات لعدم اكتمال البيانات أو التعبئة العشوائية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (166) استبانة، بمعدل استجابة بلغ (89.7 %).

جدول (1): توزيع الاستبانة واسترجاعها

النسبة المئوية	العدد	البيان
100 %	185	الاستبانات الموزعة
94.1 %	174	الاستبانات المستردة
4.3 %	8	الاستبانات المستبعدة
89.7 %	166	الاستبانات الصالحة للتحليل

4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

استُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي ولطبيعة المتغيرات المدروسة. وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات المرجعية المعتمدة في الدراسة، وزُوعي فيها الوضوح اللغوي والدقة في صياغة الفقرات. واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس استجابات الباحثين.

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

❖ القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

❖ القسم الثاني: المتغير المستقل – التدريب والتطوير المهني، ويتضمن أربعة أبعاد، يضم كل بُعد (4)

فقرات، بإجمالي (16) فقرة، على النحو الآتي:

جدول (2): هيكل أبعاد المتغير المستقل

البُعد	المسمى	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
الأول	تحديد الاحتياجات التدريبية	1 – 4	4
الثاني	تصميم البرامج التدريبية	5 – 8	4
الثالث	تنفيذ البرامج التدريبية	9 – 12	4
الرابع	تقييم البرامج التدريبية	13 – 16	4
الإجمالي		1 – 16	16

❖ القسم الثالث: المتغير التابع – كفاءة المفتشين الإداريين (محور أحادي)، ويتضمن (12) فقرة تغطي

مؤشرات الكفاءة الفنية والإدارية والتواصلية والتكيفية.

جدول (3): هيكل المتغير التابع

المحور	المسمى	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
المحور الوحيد	كفاءة المفتشين الإداريين	17 – 28	12

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة، إضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

5.3 صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في

إدارة الأعمال والموارد البشرية، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح الفقرات وملاءمتها للبُعد الذي تنتهي

إليه وسلامة الصياغة اللغوية. وقد أُجريت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين، إذ أُعيدت صياغة (3) فقرات لزيادة وضوحها، ودمجت فقرتان متشابهتان في فقرة واحدة، واستُبدلت فقرة واحدة بأخرى أكثر ارتباطاً بسياق العمل التفتيشي، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (28) فقرة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

جرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية (30 مفتشاً). ويوضح الجدول الآتي معاملات الثبات لكل بُعد ولأداة ككل:

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والأداة ككل

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد الاحتياجات التدريبية	4	0.84
تصميم البرامج التدريبية	4	0.87
تنفيذ البرامج التدريبية	4	0.82
تقييم البرامج التدريبية	4	0.86
المتغير المستقل ككل	16	0.91
كفاءة المفتشين الإداريين (المتغير التابع)	12	0.89
الأداة ككل	28	0.93

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحدّ المقبول إحصائياً (0.70)، إذ تراوحت بين (0.82) و(0.93)، مما يدلّ على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تُعطي مؤشراً قوياً على إمكانية الحصول على نتائج مستقرة عند تكرار التطبيق في ظروف مماثلة.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

حُسبت مصفوفة ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل والمتغير التابع، بهدف استكشاف طبيعة العلاقات الثنائية قبل الانتقال إلى تحليل الانحدار. ويعرض الجدول الآتي النتائج:

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 166)

المتغير	تحديد الاحتياجات	تصميم البرامج	تنفيذ البرامج	تقييم البرامج	كفاءة المفتشين
تحديد الاحتياجات التدريبية	1.00				
تصميم البرامج التدريبية	0.63**	1.00			
تنفيذ البرامج التدريبية	0.57**	0.68**	1.00		
تقييم البرامج التدريبية	0.61**	0.59**	0.72**	1.00	
كفاءة المفتشين الإداريين	0.66**	0.71**	0.74**	0.69**	1.00

**دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)

تكشف المصفوفة عن وجود علاقات ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل فيما بينها من جهة، وبين كل بُعد والمتغير التابع من جهة أخرى. وتراوحت معاملات الارتباط بين الأبعاد المستقلة والمتغير التابع بين (0.66) و(0.74)، وهي قيم تُصنّف ضمن مستوى الارتباط المتوسط إلى القوي. ويُلاحظ أن بُعد تنفيذ البرامج التدريبية حقق أعلى ارتباط بكفاءة المفتشين

(0.74)، يليه بُعد تصميم البرامج (0.71)، ثم تقييم البرامج (0.69)، وأخيرًا تحديد الاحتياجات (0.66). كما أن معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد المستقلة لم تتجاوز (0.72)، مما يشير إلى عدم وجود ازدواج خطي مُفرط (Multicollinearity) يُعيق استخدام تحليل الانحدار المتعدد، إذ بقيت جميع القيم دون الحدّ الحرج (0.80) المتعارف عليه في الأدبيات الإحصائية.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) لمعالجة البيانات وتحليلها، وقد استُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب الأبعاد وفق أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولاستكشاف العلاقات الثنائية بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples t-test): للكشف عن دلالة الفروق في استجابات المبحوثين تبعًا لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لفحص الفروق في الاستجابات وفقًا للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، مع استخدام اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية عند ظهور فروق دالة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر المتغير المستقل (التدريب والتطوير المهني) إجمالًا على المتغير التابع (كفاءة المفتشين الإداريين).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في كفاءة المفتشين.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (166) مفتشاً ومفتشة من المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1. توزيع العينة حسب الجنس

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	112	67.5 %
أنثى	54	32.5 %
الإجمالي	166	100 %

يتضح من الجدول (6) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (67.5 %)، بينما بلغت نسبة الإناث (32.5 %). ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل التفتيشي الميداني الذي يستقطب نسبة أعلى من الذكور، وإن كانت نسبة الإناث تشير إلى تزايد مشاركتهن في هذا القطاع.

2. توزيع العينة حسب العمر

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
---------------	---------	----------------

13.9 %	23	أقل من 30 سنة
34.9 %	58	من 30 إلى أقل من 40
36.7 %	61	من 40 إلى أقل من 50
14.5 %	24	50 سنة فأكثر
100 %	166	الإجمالي

يُبيّن الجدول (7) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (40 – أقل من 50 سنة) بنسبة (36.7 %)، تليها فئة (30 – أقل من 40 سنة) بنسبة (34.9 %)، مما يعني أن ما يزيد عن (71 %) من العينة يقعون في مرحلة النضج المهني التي تجمع بين الخبرة الميدانية والقابلية للتطوير، وهو ما يُعزّز من جدوى البرامج التدريبية الموجهة لهذه الفئة.

3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	19	11.4 %
بكالوريوس	104	62.7 %
ماجستير	34	20.5 %
دكتوراه	9	5.4 %
الإجمالي	166	100 %

يكشف الجدول (8) أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون الشريحة الأكبر بنسبة (62.7 %)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (20.5 %). ويدلّ ذلك على أن غالبية المفتشين يمتلكون مؤهلاً جامعياً يُمكنهم من استيعاب المحتوى التدريبي وتطبيقه، كما أن وجود نسبة معتبرة من حملة الدراسات العليا يُعزّز البيئة المعرفية داخل قطاع الرقابة.

4. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	16.3 %
من 5 إلى أقل من 10	52	31.3 %
من 10 إلى أقل من 15	55	33.1 %
15 سنة فأكثر	32	19.3 %
الإجمالي	166	100 %

يُظهر الجدول (9) أن الفئة الأكثر تكرارًا هي فئة (10 – أقل من 15 سنة) بنسبة (33.1 %)، تليها فئة (5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة (31.3 %). ويعني ذلك أن نحو (64 %) من المفتشين يمتلكون خبرة تتراوح بين خمس سنوات وخمس عشرة سنة، وهي مرحلة يكون فيها الموظف قد تجاوز طور التعلّم الأولي ويحتاج إلى تدريب متقدّم لتعزيز كفاءته.

5. توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
لم يلتحق بأي دورة	14	8.4 %
من 1 إلى 3 دورات	53	31.9 %
من 4 إلى 6 دورات	62	37.4 %
أكثر من 6 دورات	37	22.3 %
الإجمالي	166	100 %

يتبين من الجدول (10) أن النسبة الأعلى (37.4%) التحقت بعدد يتراوح بين (4 – 6) دورات، بينما لم يلتحق (8.4%) بأي دورة تدريبية. ويُعدّ وجود هذه الفئة الأخيرة مؤشراً على وجود فجوة تدريبية تستدعي المعالجة، في حين أن تنوّع مستويات الالتحاق بالتدريب يُتيح إمكانية المقارنة وتحليل الأثر.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

اعتمد المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تُجري الجهة المختصة تحليلاً دورياً للاحتياجات التدريبية للمفتشين بناءً على متطلبات العمل الفعلية	3.62	0.94	3	متوسط
2	يُشارك المفتشون في تحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال استطلاعات رأي أو مقابلات مهنية	3.41	1.02	4	متوسط
3	تُستخدم تقارير الأداء السابقة كأساس لتحديد الفجوات التدريبية لدى المفتشين	3.74	0.88	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	تُراعى التغيرات التنظيمية والتشريعية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للمفتشين	3.68	0.91	2	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		3.61	0.76		متوسط

يُظهر الجدول (11) أن المتوسط العام لبُعد تحديد الاحتياجات التدريبية بلغ (3.61) بانحراف معياري (0.76)، وهو مستوى متوسط يقترب من الحد الأعلى. وقد جاءت الفقرة (3) المتعلقة باستخدام تقارير الأداء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.74)، مما يشير إلى أن الجهات الرقابية تعتمد بدرجة ملحوظة على المؤشرات الموضوعية في رصد الفجوات. في المقابل، حلت الفقرة (2) الخاصة بمشاركة المفتشين أنفسهم في التحديد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.41)، وهو ما يكشف عن محدودية إشراك المفتشين في صنع القرار التدريبي، رغم أهميته في تعزيز ملائمة البرامج لاحتياجاتهم الفعلية.

البُعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تصميم البرامج التدريبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تُصاغ أهداف البرامج التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس بما يتناسب مع طبيعة العمل التفتيشي	3.79	0.86	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يُراعى في تصميم المحتوى التدريبي التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية الميدانية	3.54	0.97	3	متوسط
7	تُختار أساليب التدريب المناسبة (ورش عمل، محاكاة، تدريب إلكتروني) وفقاً لطبيعة الكفاءات المستهدفة	3.47	1.01	4	متوسط
8	يُحدّد الإطار الزمني للبرنامج التدريبي بما يتوافق مع ظروف العمل التفتيشي دون الإخلال بالمهام	3.71	0.89	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.63	0.78		متوسط

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط العام لبُعد تصميم البرامج التدريبية بلغ (3.63) بانحراف معياري (0.78)، وهو مستوى متوسط. وقد تصدّرت الفقرة (5) المتعلقة بوضوح الأهداف المرتبة الأولى بمتوسط (3.79)، مما يدلّ على اهتمام الجهات المعنية بصياغة أهداف محدّدة للبرامج. غير أن الفقرة (7) الخاصة باختيار أساليب التدريب المناسبة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في تنوع الأساليب التدريبية والتحوّل نحو المنهجيات الحديثة كالمحاكاة والتدريب المدمج.

البُعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنفيذ البرامج التدريبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يملك المدربون القائمون على تنفيذ البرامج كفاءة علمية وخبرة عملية ملائمة لمجال التفتيش	3.83	0.85	1	مرتفع
10	تتوافر بيئة تدريبية مناسبة من حيث التجهيزات والوسائل التعليمية والتقنية	3.58	0.96	3	متوسط
11	تُراعى الفروق الفردية بين المتدربين في أثناء تنفيذ الأنشطة التدريبية	3.39	1.04	4	متوسط
12	يحظى تنفيذ البرامج التدريبية بدعم مباشر من الإدارة العليا ومتابعتها	3.72	0.90	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.63	0.79		متوسط

يوضّح الجدول (13) أن المتوسط العام لبُعد تنفيذ البرامج التدريبية بلغ (3.63) بانحراف معياري (0.79). وقد حققت الفقرة (9) المتعلقة بكفاءة المدربين أعلى متوسط (3.83)، مما يُشير إلى رضا نسبي لدى المفتشين عن مستوى المدربين. في المقابل، سجّلت الفقرة (11) الخاصة بمراعاة الفروق الفردية أدنى متوسط (3.39) مع أعلى انحراف معياري (1.04)، وهو ما يدلّ على تباين واضح في تقييم المبحوثين لهذا الجانب، ويعكس حاجة إلى تبني مقاربات تدريبية أكثر تخصيصاً وفقاً لمستويات المتدربين وخبراتهم.

البُعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم البرامج التدريبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تُجرى تقييمات منتظمة لقياس مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي فور انتهائه	3.76	0.87	1	مرتفع
14	تُستخدم اختبارات قبلية وبعديّة لقياس مستوى التعلّم والمعرفة المكتسبة من التدريب	3.44	1.00	3	متوسط
15	تُتابع التغيّرات السلوكية والمهنية للمفتشين في بيئة العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي	3.35	1.05	4	متوسط
16	تُوظّف نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية وتحسين مخرجاتها	3.61	0.93	2	متوسط
	المتوسط العام للبُعد	3.54	0.81		متوسط

يُبيّن الجدول (14) أن المتوسط العام لبُعد تقييم البرامج التدريبية بلغ (3.54) بانحراف معياري (0.81)، وهو الأدنى بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة. وقد تصدرت الفقرة (13) المتعلقة بتقييم الرضا المرتبة الأولى بمتوسط (3.76)، بينما جاءت الفقرة (15) الخاصة بمتابعة التغيّرات السلوكية بعد التدريب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.35). ويكشف هذا التراجع عن أن ممارسات التقييم لدى الجهات الرقابية

تتركز غالباً على المستوى الأول من نموذج كيركباتريك (ردود الفعل)، مع ضعف ملحوظ في تطبيق المستويات الأعمق كتحقيق السلوك والأثر المؤسسي.

المتغير التابع: كفاءة المفتشين الإداريين

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة المفتشين الإداريين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	يملك المفتش معرفة شاملة بالتشريعات واللوائح المنظمة للرقابة الثقافية	3.85	0.83	1	مرتفع
18	يطبق المفتش إجراءات التفتيش الميداني بدقة ووفق المعايير المعتمدة	3.78	0.87	3	مرتفع
19	يجيد المفتش كتابة التقارير التفتيشية بأسلوب مهني واضح وموثق	3.72	0.91	5	مرتفع
20	يستطيع المفتش تحديد المخالفات وتصنيفها بحسب درجة خطورتها	3.81	0.84	2	مرتفع
21	يدير المفتش وقته بفاعلية لإنجاز مهام التفتيش ضمن الجداول الزمنية المحددة	3.69	0.93	7	مرتفع
22	يملك المفتش مهارات تواصل فعالة تمكنه من التعامل المهني مع الجهات الخاضعة للرقابة	3.76	0.88	4	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23	يُظهر المفتش قدرة على حلّ المشكلات الميدانية واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الطارئة	3.64	0.95	8	متوسط
24	يحرص المفتش على تطوير معارفه ومهاراته المهنية بشكل مستمر ومتابعة المستجدات	3.71	0.90	6	مرتفع
25	يلتزم المفتش بأخلاقيات العمل التفتيشي ومعايير النزاهة والحياد	3.84	0.82	—	مرتفع
26	يُوظّف المفتش التقنيات الحديثة في عمليات التفتيش والتوثيق والمتابعة	3.48	1.01	11	متوسط
27	يتكيف المفتش مع التغيرات التنظيمية والتشريعية الجديدة في قطاع الرقابة	3.59	0.96	9	متوسط
28	يُساهم المفتش في نقل خبراته ومعارفه إلى زملائه الأقل خبرة	3.52	0.99	10	متوسط
المتوسط العام للمحور		3.70	0.74		مرتفع

يتّضح من الجدول (15) أن المتوسط العام لمحور كفاءة المفتشين الإداريين بلغ (3.70) بانحراف معياري (0.74)، وهو مستوى مرتفع يقع عند الحد الأدنى لهذه الفئة. وقد احتلت الفقرة (17) المتعلقة بمعرفة التشريعات المرتبة الأولى بمتوسط (3.85)، تلتها الفقرة (25) الخاصة بأخلاقيات العمل بمتوسط (3.84)، ثم الفقرة (20) المتعلقة بتحديد المخالفات بمتوسط (3.81). ويعكس تصدّر هذه الفقرات امتلاك المفتشين قاعدة معرفية وقيمية راسخة. في المقابل، جاءت الفقرة (26) الخاصة بتوظيف التقنيات الحديثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.48)، تلتها الفقرة (28) المتعلقة بنقل الخبرات بمتوسط (3.52)، مما يكشف

عن فجوات ملحوظة في الكفاءة التقنية والقدرة على إدارة المعرفة، وهي مجالات يمكن للبرامج التدريبية أن تُسهم في تعزيزها بشكل مباشر.

ملخص التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

جدول (16): ترتيب أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد / المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	كفاءة المفتشين الإداريين (المتغير التابع)	3.70	0.74	مرتفع
2	تصميم البرامج التدريبية	3.63	0.78	متوسط
3	تنفيذ البرامج التدريبية	3.63	0.79	متوسط
4	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.61	0.76	متوسط
5	تقييم البرامج التدريبية	3.54	0.81	متوسط
	المتوسط العام للمتغير المستقل	3.60	0.72	متوسط

يتبين من الجدول (16) أن المتوسط العام لأبعاد التدريب والتطوير المهني بلغ (3.60) بمستوى متوسط، وأن بُعدي التصميم والتنفيذ تصدرا الترتيب بمتوسط متساوٍ (3.63)، في حين جاء بُعد التقييم في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54). أما المتغير التابع فقد حقق مستوى مرتفعاً (3.70)، مما يشير إلى أن المفتشين يُدركون امتلاكهم مستوى مقبولاً من الكفاءة مع وجود مساحات للتحسين، لا سيما في الجوانب التقنية والتكيفية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير المهني بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التدريب والتطوير المهني (كعوامل مستقلة) على كفاءة المفتشين الإداريين (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التدريب والتطوير المهني على كفاءة المفتشين

الإداريين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.254	0.001 **
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.196	2.873	0.005 **
تصميم البرامج التدريبية	0.284	3.961	0.000 **
تنفيذ البرامج التدريبية	0.312	4.527	0.000 **
تقييم البرامج التدريبية	0.153	2.418	0.017 *
معامل الارتباط $R = 0.841$	معامل التحديد $R^2 = 0.707$		
قيمة الاختبار $F = 97.136$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (17) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التدريب والتطوير المهني كمتغيرات مستقلة، وكفاءة المفتشين الإداريين كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.707)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (70.7%) من التباين في كفاءة المفتشين الإداريين يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتدريب والتطوير المهني مجتمعة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.841$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد تنفيذ البرامج التدريبية هو الأكثر تأثيراً على كفاءة المفتشين، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 4.527$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يؤديه التنفيذ الفعال في ترجمة المحتوى التدريبي إلى مهارات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل التفتيشي.

كما أظهرت النتائج أن تصميم البرامج التدريبية يُسهم بشكل دال في تفسير التباين في الكفاءة ($B = 0.284, T = 3.961, \text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية جودة المحتوى وملاءمة الأساليب المختارة لطبيعة العمل الرقابي. وجاء بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الثالثة ($B = 0.196, T = 2.873, \text{Sig.} = 0.005$)، مما يدلّ على أن الدقة في تشخيص الفجوات تنعكس إيجابياً على مخرجات الكفاءة. بينما أظهر بُعد تقييم البرامج التدريبية أثراً أقل نسبياً ($B = 0.153, T = 2.418, \text{Sig.} = 0.017$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ما يُشير إلى أن تعزيز ممارسات التقييم قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة التدريب.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني بأبعاده الأربعة على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية.

اختبار الفرضيات الفرعية

○ الفرضية الفرعية الأولى نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

0.05) لتحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية".

للتحقّق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة

المفتشين الإداريين

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
كفاءة المفتشين الإداريين	0.660	0.436	1	126.748	0.000	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.643	0.057	0.660	11.259	0.000

وللتحقّق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تحديد الاحتياجات التدريبية" باعتباره أحد أبعاد التدريب والتطوير المهني على "كفاءة المفتشين الإداريين". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (18)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.660$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.436$)، مما يُشير إلى أن (43.6%) من التباين في كفاءة المفتشين الإداريين يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد الاحتياجات التدريبية وحده، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (126.748) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.643$)، بقيمة ($T = 11.259$)، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تحديد

الاحتياجات التدريبية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.643) في مستوى كفاءة المفتشين الإداريين، ضمن شروط النموذج. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

○ الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية".

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تصميم البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين

الإداريين

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
كفاءة المفتشين الإداريين	0.710	0.504	1	166.532	0.000	تصميم البرامج التدريبية	0.673	0.052	0.710	12.905	0.000

تُشير نتائج الجدول (19) إلى أن معامل الارتباط بين تصميم البرامج التدريبية وكفاءة المفتشين بلغ ($r = 0.710$)، وهو ارتباط موجب قوي. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.504$)، مما يعني أن (50.4%) من التباين في كفاءة المفتشين يُفسَّر بمتغير تصميم البرامج التدريبية منفردًا. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (166.532) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يُعزِّز معنوية النموذج.

وعلى مستوى معامل الانحدار، بلغ ($B = 0.673$) بقيمة ($T = 12.905$) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ما يدلّ على أن كل زيادة بوحدة واحدة في جودة تصميم البرامج التدريبية تُسهم في رفع كفاءة المفتشين بمقدار (0.673). ويُعدّ هذا البُعد الأعلى تفسيرًا للتباين بين الأبعاد الأربعة عند اختباره منفردًا، مما يؤكّد أن التخطيط المحكم للمحتوى والأساليب والأهداف يُمثّل حجر الأساس في فاعلية العملية التدريبية. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

○ الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ

البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية".

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين

الإداريين

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
كفاءة المفتشين الإداريين	0.740	0.548	1	198.761	0.000	تنفيذ البرامج التدريبية	0.694	0.049	0.740	14.099	0.000

تُبيّن نتائج الجدول (20) أن معامل الارتباط بين تنفيذ البرامج التدريبية وكفاءة المفتشين بلغ ($r =$

0.740)، وهو أعلى معامل ارتباط ثنائي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. وبلغ معامل التحديد (R^2

0.548)، أي أن (54.8 %) من التباين في الكفاءة يُعزى إلى بُعد التنفيذ وحده. كما بلغت قيمة F

(198.761) بدلالة (Sig. = 0.000).

وعلى مستوى معامل الانحدار، بلغ ($B = 0.694$) بقيمة ($T = 14.099$) عند مستوى (Sig. =

0.000)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في فاعلية تنفيذ البرامج تُفضي إلى ارتفاع بمقدار (0.694) في

كفاءة المفتشين. ويتسق هذا مع ما كشف عنه التحليل الوصفي من أن كفاءة المدربين ودعم الإدارة يُمثّلان

ركيزتين أساسيتين في مرحلة التنفيذ. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

○ الفرضية الفرعية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم

البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين الإداريين في قطاع الرقابة الثقافية".

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم البرامج التدريبية على كفاءة المفتشين

الإداريين

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
كفاءة المفتشين الإداريين	0.690	0.476	1	148.916	0.000	تقييم البرامج التدريبية	0.631	0.052	0.690	12.204	0.000

تكشف نتائج الجدول (21) أن معامل الارتباط بين تقييم البرامج التدريبية وكفاءة المفتشين بلغ (r = 0.690)، وهو ارتباط موجب متوسط القوة إلى قوي. وبلغ معامل التحديد (R² = 0.476)، مما يعني أن (47.6 %) من التباين في الكفاءة يُفسَّر ببُعد التقييم منفردًا. وبلغت قيمة (F (148.916) بدلالة = Sig. 0.000).

أما معامل الانحدار فبلغ (B = 0.631) بقيمة (T = 12.204) عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن تحسّن ممارسات التقييم بوحدة واحدة يُسهم في رفع الكفاءة بمقدار (0.631). ورغم أن هذا البُعد حلّ في المرتبة الأخيرة وصفيًا، إلا أن قدرته التفسيرية تبقى مرتفعة، مما يُبرز الإمكانيات الكامنة في تطوير آليات التقييم لتحقيق تحسّن مستدام. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتضمن الفصل عرضاً منهجياً لأبرز النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي مع تفسيرها وربطها بالدراسات السابقة، ثم يُختتم بمجموعة من التوصيات العملية المستمدة من تلك النتائج.

2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

جاء المستوى العام لتقييم المبحوثين لواقع التدريب والتطوير المهني عند درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وهو مستوى يقترب من الحد الأعلى للفئة المتوسطة دون أن يبلغ مستوى الممارسة المرتفعة.

و يعكس هذا المستوى وجود بنية تدريبية قائمة في قطاع الرقابة الثقافية، غير أنها لم ترتق بعد إلى مستوى المنظومة المتكاملة التي تُحقق أقصى عائد تدريبي. ويُرجَّح أن أسباب ذلك تعود إلى التفاوت في تطبيق مراحل العملية التدريبية، إذ لا تحظى جميع المراحل بالقدر ذاته من الاهتمام والموارد. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الحياصات (2020) التي تناولت واقع البرامج التدريبية في البيئات الإدارية وكشفت عن مستويات متوسطة في الممارسة التدريبية، كما تتوافق مع ما أورده دراسة Nakacwa et al. (2022) حول الفجوة بين الطموح التدريبي والتطبيق الفعلي في المنظمات الحكومية.

حلّ بُعد تصميم البرامج التدريبية وُبُعد تنفيذها في المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط متساوٍ (3.63)، في حين جاء بُعد تقييم البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54).

يُشير تقدّم بُعدي التصميم والتنفيذ إلى أن الجهات الرقابية تُولي اهتماماً نسبياً بصياغة أهداف البرامج واختيار المدربين المؤهلين، وهو ما ظهر في حصول فقرة وضوح الأهداف على متوسط (3.79) وفقرة كفاءة المدربين على متوسط (3.83). أما تأخر بُعد التقييم فيكشف عن إشكالية بنيوية تتمثل في الاكتفاء بقياس ردود الفعل الفورية دون الامتداد إلى تقييم السلوك والأثر المؤسسي، وهو ما يتوافق مع ملاحظة

الزعي (2022) حول ضعف ثقافة التقييم المعمق في المنظمات العربية، ويتسق كذلك مع ما أشار إليه Giday و (2023) Elantheraiyan من أن كثيرًا من المنظمات تتوقف عند المستوى الأول من نموذج كيركباتريك.

سجلت فقرة مشاركة المفتشين في تحديد احتياجاتهم التدريبية أدنى متوسط في بُعد تحديد الاحتياجات (3.41)، بينما حصلت فقرة مراعاة الفروق الفردية أثناء التنفيذ على أدنى متوسط في بُعد التنفيذ. (3.39)

يدلّ تراجع هاتين الفقرتين على أن العملية التدريبية لا تزال تتسم بالطابع المركزي الذي يهْمش صوت المتدرب في مرحلتي التخطيط والتنفيذ معًا. فغياب إشراك المفتشين في تحديد احتياجاتهم يُضعف من ملائمة المحتوى لواقعهم الميداني، كما أن عدم مراعاة الفروق الفردية يُقلّل من فاعلية نقل أثر التدريب. وقد أكّدت دراسة سهيل (2020) أهمية المقاربة التشاركية في بناء البرامج التدريبية، فيما أوضحت دراسة رادية وبوزودة (2021) أن ملائمة البرنامج لخصائص المتدربين تُعدّ من المحدّدات الرئيسة لفاعليته. بلغ المستوى العام لكفاءة المفتشين الإداريين درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70)، وتصدّرت فقرتا المعرفة بالتشريعات (3.85) وأخلاقيات العمل التفتيشي (3.84) الترتيب، بينما جاءت فقرة توظيف التقنيات الحديثة في المرتبة الأخيرة. (3.48)

يعكس ارتفاع مستوى الكفاءة الإجمالي أن المفتشين يمتلكون قاعدة مهنية وقيمية متينة تمكّنهم من أداء المهام الأساسية بكفاءة مقبولة. ويُعزى تصدّر المعرفة التشريعية إلى طبيعة العمل التفتيشي الذي يفرض على الممارسين الإلمام باللوائح كمتطلّب وظيفي أساسي. غير أن تراجع الكفاءة التقنية يكشف عن فجوة في مواكبة التحوّل الرقمي، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه Bakare et al. (2024) من أن الكفاءة الإدارية في البيئات المعاصرة لم تعد تقتصر على المهارات التقليدية بل تمتدّ لتشمل القدرات الرقمية. كما يتوافق ذلك مع ملاحظة نذير (2025) حول ضرورة تضمين البرامج التدريبية لمكوّنات تقنية تُعزّز قدرة الموظفين على استخدام الأدوات الحديثة.

سُجِّلَت فقرة نقل الخبرات إلى الزملاء الأقل خبرة متوسطاً متدنّياً نسبياً (3.52)، مما يُشير إلى محدودية ممارسات إدارة المعرفة داخل القطاع.

يُرجَّح أن هذا التراجع يعود إلى غياب آليات مؤسسية منظمّة لتبادل المعرفة، كبرامج التوجيه والإرشاد المهني أو مجتمعات الممارسة. وعندما يبقى نقل الخبرة مبادرة فردية غير مدعومة تنظيمياً، فإنه يتأثر بعوامل مثل ضيق الوقت وضغوط العمل. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة أبو حسنة والمدني (2022) حول الحاجة إلى بناء قنوات رسمية لنقل المعرفة في القطاعات الحكومية، كما تتسق مع توجّه دراسة Myin و Chen (2025) نحو التأكيد على أن التدريب أثناء العمل يُعدّ آلية فعّالة لنقل الخبرات حين يُدمج في الهيكل التنظيمي.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدّد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني بأبعاده الأربعة مجتمعة على كفاءة المفتشين الإداريين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.707$)، مما يعني أن الأبعاد الأربعة تُفسّر ما نسبته (70.7%) من التباين في كفاءة المفتشين.

تُعدّ هذه النسبة التفسيرية مرتفعة في سياق بحوث العلوم الإدارية، وتؤكد أن التدريب والتطوير المهني ليس مجرد نشاط مساند بل يُشكّل عاملاً بنيوياً في تحديد مستوى الكفاءة. ويُعزى ارتفاع القدرة التفسيرية إلى أن أبعاد المتغير المستقل تغطّي دورة التدريب الكاملة من التشخيص إلى التقييم، مما يمنح النموذج شمولية في تفسير الظاهرة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة الخوالدة (2023) من أثر دال للتدريب على أداء العاملين، كما تتوافق مع نتائج دراسة Babatunde (2024) التي أكّدت التأثير الجوهري لبرامج التدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي.

جاء بُعد تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الأولى من حيث التأثير على كفاءة المفتشين في نموذج الانحدار المتعدّد ($B = 0.312$) وفي الانحدار البسيط ($R^2 = 0.548$)، يليه بُعد التصميم ($B = 0.284$, $R^2 = 0.504$).

يُفسَّر تصدّر بُعد التنفيذ بأنه المرحلة التي يتحوّل فيها المحتوى التدريبي من خطة نظرية إلى تجربة تعلّمية فعلية، وأي قصور في هذه المرحلة ينعكس مباشرة على مخرجات التعلّم بصرف النظر عن جودة التصميم. فكفاءة المدرب ودعم الإدارة وملاءمة البيئة التدريبية كلها عوامل تتبلور في مرحلة التنفيذ وتُحدّد مدى استفادة المتدرب. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكّده دراسة كراغل وكورثل (2023) حول الدور المحوري للتنفيذ الفعلي في تحسين جودة الخدمة، كما تتسق مع دراسة Sirait وAnatan (2023) التي أبرزت أن الممارسة التطبيقية في أثناء التنفيذ تُعدّ أكثر المراحل تأثيراً في تطوير الكفاءات الإدارية.

جاء بُعد تقييم البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير ضمن نموذج الانحدار المتعدّد ($B = 0.153$)، وإن ظلّ ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يعود الأثر الأقل نسبياً لبُعد التقييم إلى أن تأثيره على الكفاءة يتحقّق بصورة غير مباشرة، إذ يُسهم التقييم في تحسين جولات التدريب اللاحقة أكثر من تأثيره المباشر على الكفاءة الحالية للمتدرب. فالتقييم يُعدّ آلية تغذية راجعة تراكم نتائجها عبر الزمن، ولا تظهر بالضرورة في القياس اللحظي. ويتسق ذلك مع ما أشار إليه الزعبي (2022) من أن العائد الحقيقي للتقييم يتجلّى في التحسين المستمر للعملية التدريبية وليس في الأثر الآني، كما يتوافق مع دراسة Kurupuppa et al. (2021) التي أبرزت أن أثر التقييم يبرز بوضوح حين يُدمج في ثقافة المنظمة ويوظّف بشكل منهجي.

أظهر تحليل الانحدار البسيط أن بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية يُفسّر (43.6%) من التباين في كفاءة المفتشين ($R^2 = 0.436$)، وهو أقلّ الأبعاد تفسيراً للتباين عند اختباره منفرداً.

رغم أن تحديد الاحتياجات يُعدّ نظرياً نقطة الانطلاق لأي عملية تدريبية ناجحة، فإن أثره على الكفاءة يتحقّق عبر سلسلة من المراحل الوسيطة (التصميم، التنفيذ، التقييم)، مما يجعل علاقته بالكفاءة النهائية أقلّ مباشرة مقارنة بالتنفيذ مثلاً. ويُضاف إلى ذلك أن ضعف إشراك المفتشين أنفسهم في عملية التحديد، كما كشف التحليل الوصفي، قد يُقلّل من دقة التشخيص وبالتالي من فاعلية أثره. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة الزهراني (2021) حول أن تحليل الاحتياجات يُحقّق أثره الأمثل

حين يرتبط عضوياً بمراحل التنفيذ والمتابعة، كما تتسق مع دراسة Alsama و (2021) Abunar التي أشارت إلى أن فاعلية تحديد الاحتياجات ترتبط بمدى ترجمتها إلى برامج ملائمة.

أظهرت مصفوفة الارتباط أن جميع العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها وبين المتغير التابع دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وأن معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد المستقلة لم تتجاوز (0.72)، مما يُثبت استقلالية نسبية لكل بُعد مع وجود تكامل وظيفي بينها، يدلّ هذا التكامل على أن مراحل العملية التدريبية ليست منعزلة بل تُشكّل سلسلة مترابطة يُؤثّر كل حلقة منها في الأخرى. فجودة تحديد الاحتياجات تنعكس على التصميم، وجودة التصميم تُرثى لتنفيذ فعال، والتقييم يُغذي دورة جديدة من التحسين. وفي الوقت ذاته، فإن عدم وصول الارتباطات البينية إلى مستوى الازدواج الخطي يُعزّز من مصداقية نموذج الانحدار المتعدّد. وهذا يتسق مع الإطار النظري الذي تبنته دراسة بسطوص (2023) حول التكاملية في العملية التدريبية، ومع نتائج دراسة Layachi و (2024) Salim التي أكّدت أن التدريب الإداري يُحقّق أثره حين تتكامل مراحلها في منظومة واحدة.

3.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُوصي الباحث بما يلي:

- تبني آليات تشاركية لتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال إشراك المفتشين أنفسهم في تشخيص فجواتهم المهنية عبر استطلاعات دورية ومقابلات مهنية مُقنّنة، بما يضمن ملائمة البرامج لاحتياجاتهم الفعلية ويُعزّز من دافعيّتهم نحو التدريب.
- تنويع أساليب التدريب والتحوّل نحو المنهجيات الحديثة كالمحاكاة والتدريب المدمج والتدريب الإلكتروني، مع مراعاة طبيعة العمل التفتيشي الميداني، وعدم الاقتصار على الأساليب التقليدية كالمحاضرات، لضمان تعزيز المهارات التطبيقية بصورة أعمق.

- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين أثناء تنفيذ البرامج من خلال تصنيف المفتشين وفق مستويات خبراتهم وكفاءاتهم وتصميم مسارات تدريبية متدرجة، بما يُحقق أقصى استفادة لكل فئة ويمنع الهدر التدريبي.
- تطوير منظومة تقييم شاملة تتجاوز قياس ردود الفعل لتشمل المستويات الأربعة لنموذج كيركباتريك (ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، مع إجراء تقييمات متابعة بعد ثلاثة إلى ستة أشهر من انتهاء البرنامج لقياس الأثر الفعلي على الأداء الميداني.
- تضمين البرامج التدريبية لمكونات تقنية متخصصة تُعزز قدرة المفتشين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في التفتيش والتوثيق والمتابعة، بما يُساهم في سدّ الفجوة الرقمية التي كشف عنها التحليل الوصفي.
- بناء برامج توجيه وإرشاد مهني مؤسسية تُتيح للمفتشين ذوي الخبرة نقل معارفهم وخبراتهم الميدانية إلى الزملاء الأحدث بشكل منظم ومستمر، مع تخصيص وقت رسمي لهذا النشاط ضمن جداول العمل.
- تعزيز دعم الإدارة العليا للعملية التدريبية ليتجاوز الدعم المادي واللوجستي إلى المشاركة في متابعة تطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل وربط نتائج التقييم بقرارات الترقية والتطوير الوظيفي.
- إنشاء قاعدة بيانات تدريبية مركزية تُوثّق البرامج المنقّدة ونتائج تقييمها والاحتياجات المستقبلية، بما يُتيح تخطيطاً تدريبياً مبنياً على الشواهد ويمنع تكرار البرامج التي لم تُحقق الأثر المطلوب.
- إجراء تقييم دوري لكفاءة المفتشين باستخدام مؤشرات أداء رئيسية واضحة ومحدّدة (عدد عمليات التفتيش، دقة التقارير، نسبة الامتثال)، وربط نتائج هذا التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية في دورة مستمرة.
- مواءمة المحتوى التدريبي مع المستجدّات التشريعية والتنظيمية في قطاع الرقابة الثقافية بصفة مستمرة، من خلال تحديث المادة التدريبية بشكل دوري وعقد ورش عمل سريعة كلّما صدرت لوائح أو تعليمات جديدة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of training and professional development, across its four dimensions (training needs assessment, training program design, training program implementation, and training program evaluation), on the efficiency of administrative inspectors in the cultural supervision sector. The study adopted a descriptive analytical approach and employed a questionnaire as the primary data collection instrument. The questionnaire was distributed to the entire study population of (185) male and female inspectors using a comprehensive survey method, and (166) valid questionnaires were obtained for analysis. The findings revealed that respondents rated the level of training and professional development as moderate, with a mean score of (3.60), while the level of inspector efficiency was rated as high, with a mean of (3.70). Multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for training and professional development, with all dimensions combined, on inspector efficiency, as the coefficient of determination reached ($R^2 = 0.707$). The dimension of training program implementation had the strongest effect, followed by program design, then evaluation, and finally needs assessment. The study recommended adopting participatory mechanisms for identifying training needs, developing a comprehensive evaluation system that extends beyond measuring reactions, and enhancing the technological components of training programs.

Keywords: Training and Professional Development, Administrative Inspector Efficiency, Cultural Supervision, Training Needs Assessment, Training Program Evaluation.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو المعالي، سمير أحمد، وآخرون. (2023). أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين (جمعية النجاة الخيرية). المجلة العلمية التجارة والتمويل، 43(3)، 555-586.
<https://www.researchgate.net/publication/374205329>
2. أبو حسنة، أحمد، والمدني، مصباح عبدالسلام. (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين بقطاع التعليم بمدينة بنغازي - ليبيا: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في مراقبة التعليم بنغازي. المجلة العلمية لجامعة بنغازي، 35(1)، 1-22.
<https://journals.uob.edu.ly/sjuob/article/view/3248>
3. أبو عجيلة، عمر، وعبد المطلب، فخر الدين عبد السلام. (2022). أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك. مجلة كلية التربية، 83(8)، ج1، 205-237.
https://journals.ekb.eg/article_295472.html
4. بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (2023). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع53، 115 - 123. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1437294>
5. الحياصات، وائل. (2020). أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(2)، 226-243.
<https://www.researchgate.net/publication/348859373>
6. الخوالدة، عصام ذيب فياض. (2023). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج9، ع1، 544 - 577. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373764>

7. رادية، سالم، وبوزويدة، نعيمة. (2021). أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في الشركة الجزائرية للتأمينات بولاية عنابة. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، 2(1)، 80-98.
8. الزعبي، لینا محمد يوسف. (2022). اثر استخدام تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء. المجلة العربية للنشر العلمي، ع50 ، 394 - 404. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436667>
9. الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع16 ، 42 - 64. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176589>
10. الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(16)، ع42-64. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C030121>
11. سهيل، تامر فهد. (2020). فاعلية برنامج تدريبي في أثناء الخدمة لتطوير الأداء المهني للمعلمين المتدربين في مجمع التربية الخاصة في جامعة القدس المفتوحة. مجلة دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 47(3)، 16-31. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JODes/DesVol47No3Y2020/des_2020-v47-n3_016-031.pdf
12. الشهري، سمير محمد. (2023). أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة الصافي دانون. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(10)، 84-99. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J060123>
13. الصادق، محمد أحمد، وعمران، عبدالله مشبب. (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(1) ملحق، 89-104. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q180123>

14. كراغل، عادل، و كورثل، فريد. (2023). أثر التدريب على جودة الخدمة الفندقية: دراسة مجموعة

من الفنادق المصنفة بولاية سطيف. مجلة العلوم الإنسانية، مج34، ع4، 147 - 161. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1444295>

15. نذير، حنان عبدالله. (2025). أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة

الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(1)

ملحق)، 148–165. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N260924>

ثانياً: المراجع الأجنبية

16. Al Khawaldeh, E. D. (2023). The impact of training on improving employee performance:

A case study on employees in the Directorate of Education of Ma'an District. International

Journal of Professional Business Review, 8(10), e03520.

<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3520>

17. Alsama, O., & Abunar, M. (2021). The impact of training and development on employee

productivity: Private companies in Saudi Arabia. Palarch's Journal of Archaeology of

Egypt/Egyptology, 18(14), 711–720.

<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8318>

18. Babatunde, O. M. (2024). *The impact of training and skill development program on job*

performance of civil servants. <https://doi.org/10.14293/pr2199.001162.v1>

19. Bakare, O. A., Achumie, G. O., & Okeke, N. I. (2024). The impact of administrative

efficiency on SME Growth and Sustainability. *Open Access Research Journal of*

Multidisciplinary Studies, 8(1), 126–138.

<https://doi.org/10.53022/oarjms.2024.8.1.0054>

20. Giday, D. G., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
21. Kurupuppa, C., Kavirathne, C., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 21(2), 1–12. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3381>
22. Layachi, S., & Salim, L. (2024.). *Administrative Training and Its Impact on Improving Administrative Functions to Raise the Efficiency of Employees in the Youth and Sports Directorate of MSila– Algeria-*. <https://doi.org/10.60632/ziglobitha.n010.03.vol.2.2024>
23. Mabaso, C. M., Maja, M. T., Kavir, M., Divha, M. B., & Moyo, S. (2022). The impact of training and development on employee performance and service delivery at a local municipality in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 248–257. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.19](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.19)
24. Myin, T. T., & Chen, Y. (2025). The impact of on-the-job training on employee performance in Myanmar's manufacturing sector. *Administrative Sciences*, 16(1), 12. <https://doi.org/10.3390/admsci16010012>
25. Nakacwa, K., Olutuyo, K., Mugume, T., & Nakato, S. (2022). Effect of training and development on employee performance at Uganda Wildlife Authority. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 10(7), 41–51. <https://ijecm.co.uk/>
26. Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery: Employee performance as a mediating variable. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2466788. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>

27. Sirait, M. Y., & Anatan, L. (2023). Improving the administrative staff performance: A study of training and development factors. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 57–66. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7596>
28. Suhail, T. F. (2020). The effectiveness of an in-service training program to develop professional performance in the special education community at Al-Quds Open University. *Dirasat: Educational Sciences – University of Jordan*, 47(3), 16–31. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JODes/DesVol47No3Y2020/des_2020-v47-n3_016-031.pdf
29. Widodo, W., & Mawarto, M. (2023). The effect of training and development on improving of performance employee at PT Len Industri (Persero). *Enrichment: Journal of Management*, 13(5), 3537–3546. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i5.1743>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التدريب والتطوير المهني على تحسين كفاءة المفتشين

الإداريين: دراسة ميدانية على قطاع الرقابة الثقافية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 15 – 10 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- عدد الدورات التدريبية

☐ لم يلتحق بأي دورة ☐ 1 – 3 دورات

☐ 4 – 6 دورات ☐ 6 دورات فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التدريب والتطوير المهني، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية					
					تُجري الجهة المختصة تحليلاً دورياً للاحتياجات التدريبية للمفتشين بناءً على متطلبات العمل الفعلية
					يُشارك المفتشون في تحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال استطلاعات رأي أو مقابلات مهنية
					تُستخدم تقارير الأداء السابقة كأساس لتحديد الفجوات التدريبية لدى المفتشين
					تُراعى التغيرات التنظيمية والتشريعية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للمفتشين
البعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية					
					تُصاغ أهداف البرامج التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس بما يتناسب مع طبيعة العمل التفتيشي
					يُراعى في تصميم المحتوى التدريبي التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية الميدانية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُختار أساليب التدريب المناسبة (ورش عمل، محاكاة، تدريب إلكتروني) وفقاً لطبيعة الكفاءات المستهدفة
					يُحدّد الإطار الزمني للبرنامج التدريبي بما يتوافق مع ظروف العمل التفتيشي دون الإخلال بالمهام
البعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية					
					يملك المدربون القائمون على تنفيذ البرامج كفاءة علمية وخبرة عملية ملائمة لمجال التفتيش
					تتوافر بيئة تدريبية مناسبة من حيث التجهيزات والوسائل التعليمية والتقنية
					تُراعى الفروق الفردية بين المتدربين في أثناء تنفيذ الأنشطة التدريبية
					يحظى تنفيذ البرامج التدريبية بدعم مباشر من الإدارة العليا ومتابعتها
البعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية					
					تُجرى تقييمات منتظمة لقياس مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي فور انتهائه
					تُستخدم اختبارات قبلية وبعديّة لقياس مستوى التعلّم والمعرفة المكتسبة من التدريب

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتأثر التغييرات السلوكية والمهنية للمفتشين في بيئة العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي
					تُوظف نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية وتحسين مخرجاتها

❁ المحور الثاني: تحسين كفاءة المفتشين الإداريين ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يملك المفتش معرفة شاملة بالتشريعات واللوائح المنظّمة للرقابة الثقافية
					يُطبّق المفتش إجراءات التفتيش الميداني بدقة ووفق المعايير المعتمدة
					يُجيد المفتش كتابة التقارير التفتيشية بأسلوب مهني واضح وموثّق
					يستطيع المفتش تحديد المخالفات وتصنيفها بحسب درجة خطورتها
					يُدير المفتش وقته بفاعلية لإنجاز مهام التفتيش ضمن الجداول الزمنية المحدّدة
					يملك المفتش مهارات تواصل فعّالة تُمكنه من التعامل المهني مع الجهات الخاضعة للرقابة
					يُظهر المفتش قدرة على حلّ المشكلات الميدانية واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الطارئة
					يحرص المفتش على تطوير معارفه ومهاراته المهنية بشكل مستمر ومتابعة المستجدّات

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق	أو وافق بشدة	البعد
					يلتزم المفتش بأخلاقيات العمل التفتيشي ومعايير النزاهة والحياد
					يوظف المفتش التقنيات الحديثة في عمليات التفتيش والتوثيق والمتابعة
					يتكيف المفتش مع التغيرات التنظيمية والتشريعية الجديدة في قطاع الرقابة
					يسهم المفتش في نقل خبراته ومعارفه إلى زملائه الأقل خبرة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The impact of training and professional development on
improving the efficiency of administrative inspectors: a field
study on the cultural supervision sector**

Prepared by:

Sultan Tarhib Nayef Ibn Qatim

252000902

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447