

## تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداري الرياضي في الأندية الرياضية

أ.د. عبد اللطيف إبراهيم النجار

أستاذ مشارك كلية التربية جامعة أم القرى

بالسعودية

### ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة (التعرف على أهداف التدريب الإداري وأهميته ، تحليل مناخ العمل ، تحليل المتطلبات والإحتياجات التدريبية للإداري الرياضية (مهارات - قدرات - معارف ) ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي ( الأسلوب المسحي ) لمناسبته لطبيعة الدراسة ، وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية من بين الإداريين الرياضيين بأندية ( الأتحاد - الأهلي - الهلال - النصر - الشباب - القادسيه - الاتفاق - الوحدة ) وكان عددهم ( ١٨٧ ) فرداً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث ( ٣١ ) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة ، واستخدم الباحث إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتمثلت استنتاجات الدراسة في أن من أهداف التدريب الإداري للإداري الرياضي بالأندية الرياضية العمل علي تطوير الوظيفة ، التكيف لمتغيرات التقنيه الحديثه في مجال الإدارة ، ومن أهميه التدريب الإداري للإداري الرياضي بالأندية الرياضية زيادة المعرفة عند الإداري فيما يتعلق بأهداف التنظيم أو الوحدة التي يشغل وظيفته فيها ، كما أن بيئة العمل في الأندية الرياضية تتيح لإداري الرياضي فرصة لإكتساب مهارات التأثير علي المستفيدين وإشعارهم بالإستعداد لتقديم الخدمة لهم ، ومن القدرات التي يجب أن يتضمنها التدريب الإداري القدره علي تخطيط وتنظيم وإداره الوجهه الماليه والإدارية المتعلق 'بأي مشروع رياضي ، ومن المعارف التي يجب أن يتضمنها التدريب الإداري طرق تنظيم وعقد وإداره الإتصالات داخل اللجان والمجموعات الصغيرة .

### مشكلة الدراسة والحاجة إليها

يعد العنصر البشري الثروة الحقيقية لأي دولة بإعتباره وسيلة وغاية أي جهد تنموي ، كما أن نوعية هذا العنصر هي المحدد الرئيسي لمستوي التقدم والنمو الذي يمكن لأي دولة أن تختاره ، فهو أحد عناصر الإنتاج الهامه في أي مجتمع وبطلق عليه رأس المال البشري وهو ما يدل علي قوه وأهميه هذا العامل في العمليه الإنتاجيه ؛ حيث إنه هو المورد الرئيسي والحرص بالنسبه لقدرة المنظمات علي تحقيق مزايا تنافسية، وتعتبر الأندية الرياضية إجدي المنظمات العامله في المجال الرياضي التي يجب أن تهتم بالموارد البشريه وتعمل علي تطويرها والإرتقاء بها لمواجهة التحديات التي تفرضها المتغيرات المعاصرة حيث أن الأندية علي الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف المرجوة منها .

وهم بذلك يمثلون استثماراً، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام وتنميه هذا الاستثمار فعليها إدارته ، بمعني انه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم ، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل الماديه للإنتاج وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد أن (البشر هو أهم أصل تملكه هذه المؤسسة).

وبما أن كل المؤسسات مكونة من أفراد ، فإن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها، وتتطبق هذه الحقيقة علي كل المؤسسات سواء كانت تهدف إلي تحقيق ربح أم لا .

ولقد اصبح التقدم الإداري من المؤشرات التي تدل على حضارة الدوله ورفع شأنها ومستوي القيادات التي تتولاها ، فقوه الدول لم تعد تكمن فيما تملكه من ثروات مادية فقط بل في كيفية إعداد واستخدام القوى البشرية واكتشاف وتوظيف كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لديها ، وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الاداره الحديثه وأتساع دورها إلي أزدیاد حاجتها لإداره حركية مرنة قادرة علي مواجهة التحديات والمتغيرات ، وإلي نوع من الافراد لديهم الفن في إداره الجهاز الإداري . ( الرشیدی ، ٢٠٠٧ : ٢ )

فعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عده كالإنفجار المعرفي المتمثل في التقدم التكنولوجي في جميع مجالات الحياه وكذلك سهولة تدفق المعلومات ، وأن التدريب يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة ، فالتدريب يقدم معرفة جديده ، ويضيف معلومات متنوعه ، ويعطى مهارات وقدرات ويؤثر علي الإتجاهات ، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب .

ويعد التدريب دعامة قوية من دعائم التنمية الإدارية ، فالتنمية الإدارية تحرص علي رفع كفاءه الجهاز الإداري عن طريق تحسين الأساليب وطرق العمل وإعاده النظر فى الهياكل التنظيمية ، والإستفادة من البيئه الموائمة للتطوير والتحسين وأخيراً عن طريق تزويد القوى البشرية فى الجهاز الإداري بمعارف ومهارات وإتجاهات تتلائم ومقتضيات التنمية الشامله . ( عطوي ، ٢٠٠٤ : ٢٠٣ )

ويعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحدده مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة ، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعى بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ( محمد، ٢٠٠٠ : ١٣٦ )

وكذلك فإن كل المؤسسات تحتاج الى أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، فإذا توافرت هذه الشروط فى العاملين الجالين أوالمرتقبين فلا حاجة الى التدريب ، بمعنى أن التدريب يصبح غير هام .أما فى حالة عدم توافر هذه الشروط - وهو ما يالعامل مهارحدث غالبا - فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التوائم مع الأعمال المطلوبة منهم ، فالتدريب بالتالى هو عملية تهدف إلى سد النقص فى المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة.

والمؤسسات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنتج في تميزهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم ستميز حتما بالفاعلية ( القدرة على إنجاز أهدافها ) وأيضاً بالكفاءة ( استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة) أما تلك المؤسسات التي لا تتسم بالفاعلية والكفاءة فأنها تتعرض لخطر الركو أو الموت. (سلطان وآخرون ، ٢٠٠٠: ٢٤٢)

وفي ضوء المتغيرات المعاصرة فإنه من الضروري على كل مؤسسة أن تدرب عاملها وتعيد تدريبهم حتى يكونوا على مستوى عال من المهارة ، وحتى يمكن لإدارة الاندية الرياضية السعودية أن تهتم بتدريب الإدارى الرياضى كأحد العاملين بالأندية الرياضية السعودية والتعرف على اوجه القصور لديه التدريبية من أجل تصميم برامج تدريب ترفع من شأن العاملين بالاندية، حيث تنطرق هذه الدراسة لمشكلة هامة وأساسية تتعلق بتحليل وتحديد البرامج التدريبية التي تتناسب مع الإدارى الرياضى بالأندية الرياضية.

وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن جملة التغيرات المطلوب إحداثها فى المعارف والمهارات وإتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج. (عليوة، ٢٠٠١: ٢٣)

وتحديد الإحتياجات التدريبية يفى برصد مجموع التغيرات المطلوب إحداثها فى معلومات وإتجاهات ومهارات وسلوك الموظفين للتغلب على المشاكل التي تعترض انسياب العمل والتي تعرقل السياسة العامة للجهاز الإدارى، وتحول دون تحقيق أهدافه ، وبذلك تعتبر الاحتياجات التدريبية مؤشر يوجه التدريب الى الاتجا ه الصحيح بحيث يمكن تحقيق الكفاءة وحسن الأداء. (الدماجد، ١٩٩٢: ٣٧)

وينبغى ملاحظة أن تحديد احتياجات المؤسسة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد من يحتاج الى تدريب العاملين على مختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية ، وما الذى سيتم تدريبهم عليه، والوظائف التي تحتاج الى مهارات جديدة وما إذا كان من الممكن توفير الموارد اللازمة لتقييم التدريب المطلوب ، وبناءً على ذلك فإن تحليل الإحتياجات يمكن أن يلقي الضوء على جميع جوانب العملية التدريبية ، لذلك ينبغى الإهتمام بمرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية وإعطائها اهتمامات خاصة بإعتبارها الأساس الذى تبنى عليه سائر اجزاء العملية التدريبية . (الفضلى ، ١٩٩٥: ٦٦٤)

والأندية الرياضية يجب أنه تهتم بتنمية وصقل الإداريين الرياضيين بكل ما هو حديث وجديد داخل مجال وظيفته وتحقيق النمو والتطوير والإبتكار والتجديد في العمل وتحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنيه والإداريه والسلوكية لديهم وأن هناك متطلبات إدارية لا يقومون بها علي الوجه المطلوب .

والأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يعتمد عليها القطاع الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم ، لذا فإن أي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثمارة إلا إذا نظمت الأندية الرياضية علي أكمل وجه ، فالنادي الرياضي لم يعد مفهومة القديم مجرد مكان متسع للأعضاء للتسلية وإضاعه الوقت ، ولا هو مجرد مكان يضم عدداً من اللاعبين المسجلين في الإتحادات الرياضية هدفهم من خلال الممارسة أن يحصلوا علي الكؤوس والمدليات ، وإنما أصبح للنادي الرياضي في عصرنا الذي نعيش فيه رسالة أعمق عليه تحقيقها ، وهدفاً أكبر يجب أن يصل إليه ، فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها التي تشترك إشتراكاً فعلياً مع بقية أجهزه الدوله للعمل علي تعليم النشئ ورعاية الشباب ( حجازي ، ٢٠٠٥ : ٢٥ )

ولقد عرفت الرئاسة العامه لرعاية الشباب الأندية الرياضية بأنها المرافق الرياضية ومراكز الشباب والصالات المفتوحة والمغطاه التي تم إنشائها لتمكين أفراد المجتمع في مراحل سنيه مختلفة من ممارسة هواياتهم ونشاطاتهم الرياضية (الرئاسة العامة لرعاية الشباب ٢٠٠٥ : ٢ ) وتأتي هذه الدراسة في ظل العديد من التغيرات التي طرأت علي الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية والتي تهدف بالدرجة الأولى إلي العمل على تطويره ومسايرته للنظم الإدارية الحديثة بالمؤسسات الرياضية ومنها الأندية الرياضية وذلك يمكن أن يتحقق من خلال الإرتقاء بالإدراى الرياضى وتنمية قدراته فى إدرة العمل الرياضي وتنفيذه لوجباته الموكلة إليه بما يسهم فى تحقيق أهداف النادي الذى يعمل فيه .

والإدارى هو الشخص الذي يملك القدر الكافى من المعرفة من مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسه الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد واتجاهاته التثقيفية . (عصمت ، ١٩٩٦ : ٦١ ) وكلمة إدارى هي كلمة مشتقة من العمل " يدير " أى أن الإدارى هو الذي يدير وهذا لم يأت إلا في وجود مجموعة من العاملين معاً يحدد دور كل منهم وينسق بينهم ويديريهم بوجههم ويتابعهم لتحقيق الأهداف . (المنيرى ، بدوى ، ١٩٩١ : ١٣ )

ويركز اساساً الإطار العام لنشاط التدريب وخططه علي تحسين فاعلية العاملين بصفة عامو دون النظرة المستقبلية لما هو مفروض أن يكون عليه المدرب من قدرات ومهارات لمواجهه التحديات من عالم حركى ديناميكى متغير متجدد باستمرار عندها يتم تصميم برامج ونشاطات التدريب لمواجهه وإشباع بعض أو كل هذه الحاجات لكن بالمقابل لا تكون هنا كمؤشرات لتؤكد أن هذه النشاطات والفاعليات التدريبية ستشعب وتعالج الحاجت الرئيسية والمهمة للمنظمة أو المؤسسة ذلك نتيجة لهذا التغير المتسارع مهما بذل من جهد في التخطيط لهذه النشاطات والفاعليات.

ومما تقدم يتضح أن التحديد الجيد للإحتياجات التدريبية ،يعتبر بمثابة العمود الفقري لنجاح أى برنامج تدريبي ، وتسعى هذه الدراسة المتعمقة بتحديد الإحتياجات التدريبية للإدارى الرياضى إلى تحسين الإنتاج وتطوير السلوك والأداء الوظيفى لهم عن طريق معرفة مدى النقص في معلوماتهم عن طريق العمل الفعلى الذي يقومون به لذا فقد لجأ الباحث الى هذه الدارسة من أجل البحث في تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية للإداري الرياضي في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية .

### اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١- التعرف على أهداف التدريب الإدارى وأهميته .
- ٢- تحليل مناخ العمل .
- ٣- تحليل المتطلبا والإحتياجات التدريبية للإدارى الرياضية (مهارات - قدرات - معارف) تساؤلات الدراسة
- ٤- ما هي أهداف التدريب الإدارى وأهميته ؟
- ٥- ما هي أوجه مناخ العمل ؟
- ٦- ماهي المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجها الإدارى الرياضى ؟

### الدراسات والبحوث السابقة

- ١- أجرى (الشرايى ، ٢٠٠٦) دراسة بعنوان "تقويم العمل الإدارى بنادى الجيش الرياضى"، واستهدفت الدراسة معرفة المكونات الإدارية التي يتبعها نادى الجيش المصرى والمتخلص في (تقويم خطط العمل ، تقويم عمليات التنظيم ، تقويم عمليات التوجيه ، تقويم عميات الرقابة) ، وتمثلت عينة الدراسة فى القياديين والمديرين والمديرين الفنيين العاملين بنادى الجيش المصرى بواقع (١٠) أفراد من كل منهم ، وكانت أهم نتائج الدراسة أن أهداف النادى واضحة ومتفقة مع الإمكانيات المتوفره مما يكون لها أثر إيجابى فى تنفيذ الأعمال المطلوبه ويستطيع من خلالها كل فرد معرفة وفهم الأهداف المطلوبة ، لا توجد ميزانية تقديرية لكل نشاط على حده يكون له تاثير سلبي على اداء الأعمال المطلوبه.
- ٢- (Mcloed et al, 2000) دراسة بعنوان : "الإحتياجات التدريبية لتنمية موظفى التعليم البالغين بولاية كالورينا الجنوبية" ، واستهدفت التعرف على الإحتياجات التدريبية لمربى البالغين ؟ وكيف يقوم التدريب بتلبية تلك الإحتياجات بأفضل الطرق ؟ ، وتمثلت عينة الدراسة فى ٦٠ عضوا من اللجنة الإستشارية لتدريب مربي البالغين التى أسست لتنسيق خطة التدريب ، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أنه تم تحديد الإحتياجات التدريبية لعينه الدراسة فى جميع مجالات عملهم المختلفه من جميع النواحي المهاريّة والمعرفية واتجاهاتهم .

٣- أجري (Kennuman, Edward, 1998) دراسه بعنوان : "أنشطة الإدارة التدريبية والاحتياجات التدريبية في بعض منظمات الأعمال والصناعة في ولاية أوكلاهوما"، واستهدفت الدراسة الدراسة فحص أنشطة التدريب الحالية وفحص الاحتياجات التدريبية المحسوسة في بعض المنظمات بولاية أوكلاهوما ، وتمثلت عينه الدراسة في ٣٩٣ مديراً بالأدارات المختلة، وتمثلت أهم استنتاجات الدراسة في أنه لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمات والمديرين .

٤- أجرت (Emmons, Denise, 1997) دراسه بعنوان : "تلبية الاحتياجات التدريبية لمنظمات الأعمال الصغيرة في شمال أريزونا " ، واستهدفت الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية ومعدل الإنتاج والمناخ التنظيمي ، وتمثلت عينه الدراسة في ممثلى خدمات العملاء ومديري العمليات ، وتمثلت أهم استنتاجات الدراسة في أنه يجب وضع الاهداف التدريبية والدقة في اختيار المدرب ، التنمية والتتمية والتعليم المستمر ، وبعض التغيرات في الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي .

#### إجراءات البحث

#### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) لمناسبته لطبيعة الدراسة .

#### عينة الدراسة

أختيرت العينة بالطريقة العشوائية من بين الإداريين الرياضيين بأندية ( الإتحاد - الأهلى - الهلال - النصر - الشباب - القادسية - الاتفاق - الوحدة ) وكان عددهم (١٨٧) فرداً ، فى حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (٣١) مفحوصاً من خارج عينه الدراسة .

وسائل جمع البيانات: المقابلة الشخصية - الأستبيان

\* وقد إتبع الباحث الخطوات التالية في تصميم إستماره الإستبيان:

- ١- مسح مرجعى للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .
- ٢- تحديد محاور الإستبيان حسب أهداف الدراسة .
- عرض الإستبيان فى صورته الأولية علي مجموعة من الخبراء المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٠) خبراء وذلك للتعرف علي : مناسبة المحاور لموضوع الدراسة ، إرتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وإرتباطها بموضوع الدراسة ، كفاية وشمول وإرتباط وموضوعية العبارات .

## المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان

أولاً : الصدق :

تم حساب الصدق بطريقتين

أ- صدق المحتوى:

قام الباحث بإيجاد صدق استمارة الإستبيان عن طريق صدق المحكمين وذلك بعرض أستماره الإستبيان فى صورتها المبدئية على مجموعه من المحكمين وعددهم (١٠) والذين يقع موضوع البحث فى مجال تخصصهم ومن خلال شروط التحكيم والمتمثلة فى إتفاق جميع المحكمين على مناسبة العبارة للمحور وعلى ضوء المحكمين السابقين وضح صدق العبارات المختارة ، ولقد أشارت النتائج إلى أن جميع المحاور والعبارات فى الإستبيان قد قد حققت مستوى قبول يزيد عن ٨٠ % من آراء الساده المحكمين .

ب- صدق الإتساق الداخلى :

وتم حساب صدق الإتساق الداخلى عن طريق تطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (٣١) مفحوصاً تم إختيارها بالطريقه العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينه الدراسة ، وذلك عن طريق حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل محور من المحاور الأربعة والدرجة الكلية للإستبيان، كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وكذا الدرجة الكلية للإستبيان والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (١) معاملات الإتساق الداخلى بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان . ن = ٣١

مستوى الدلالة	العينة الإستطلاعية	الدرجة الكلية للإستبيان	درجة المحور
٠.٠١	**٠.٧١٣	أهداف التدريب الإدارى للادارى الرياضى بالأندية الرياضية	
٠.٠١	**٠.٦٥١	أهمية التدريب الإدارى للادارى الرياضى بالأندية الرياضية	
٠.٠١	**٠.٦٤٦	تحليل التنظيم ومناخ العمل بالأندية الرياضية	
٠.٠١	**٠.٧٤٠	المطلبات والاحتياجات التدريبية للادارى الرياضى بالأندية الرياضية	

\*\* معنوى عند المستوى ٠.٠١ = ٠.٤٠٥ \* معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٣١

يتضح من الجدول (١) أن قيم الارتباط المحسوبة بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، وأن قيم معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (٠.٦٤٦)، (٠.٧٤٠) مما يشير إلى أن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الصدق.

جدول (٢) معامل الإتساق الداخلي بين درجة العبارة ودرجة المحور والدرجة للاستمارة ن = ٣١

المحور	رقم العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور	رقم العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور	رقم العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس
المحور الأول	١	**٠.٦٤٨	**٠.٦٤٦	المحور الثالث	٨	**٠.٥٩٦	**٠.٦٣٤	المحور الرابع	١٤	**٠.٨٣٨	**٠.٦٥١
	٢	**٠.٦٨٢	**٠.٦٦٣		١	**٠.٥٦١	**٠.٦٧٧		١٥	**٠.٥٦٦	**٠.٦٤٦
	٣	**٠.٧٥٦	**٠.٧٢١		٢	**٠.٦٦٦	**٠.٦٨٩		١٦	**٠.٧٠٥	**٠.٧٤٠
	٤	**٠.٦٦٦	**٠.٥٩٦		٣	**٠.٨٤٢	**٠.٦٧٣		١٧	**٠.٧٢٤	**٠.٦٤٨
	٥	**٠.٤٥١	**٠.٥٦١		٤	**٠.٨٠٩	**٠.٦٤٠		١٨	**٠.٧٧٥	**٠.٦٨٢
	٦	**٠.٥٨١	**٠.٥١٥		٥	**٠.٦٤٨	**٠.٦٢٨		١٩	**٠.٥٩٠	**٠.٧٥٦
	٧	**٠.٦٣٠	**٠.٧١٤		٦	**٠.٦٨٢	**٠.٦٦١		٢٠	**٠.٨٦٢	**٠.٦٦٦
	٨	**٠.٦٤٨	**٠.٦٦٨		٧	**٠.٥٣٥	**٠.٧٠٧		٢١	**٠.٦٨٥	**٠.٤٥١
	٩	**٠.٦٨٢	**٠.٦٧٨		٨	**٠.٦٤٦	**٠.٥٥٤		٢٢	**٠.٦٨٣	**٠.٥٨١
	١٠	**٠.٧٥٦	**٠.٦٤٦		٩	**٠.٧١٤	**٠.٤١٦		٢٣	**٠.٧٣٩	**٠.٦٣٠
	١١	**٠.٦٦٦	**٠.٦٣٠		١٠	**٠.٧٣٨	**٠.٥٢١		٢٤	**٠.٦٥٧	**٠.٦٤٨
	١٢	**٠.٤٥١	**٠.٦٣٦		١١	**٠.٧٣٥	**٠.٤٢٨		٢٥	**٠.٧٢١	**٠.٦٨٢
	المحور الثاني	١٣	**٠.٥٨١		**٠.٥٨٩	١٢	**٠.٦٧٠		**٠.٦٤٣	٢٦	**٠.٦٥٩
١٤		**٠.٦٣٠	**٠.٦٤٢	١٣	**٠.٦٥٠	**٠.٦٦٧	٢٧	**٠.٥٩٢	**٠.٦٦٦		
١٥		**٠.٧٥١	**٠.٥٨٢	١	**٠.٦٧٦	**٠.٧١٢	٢٨	**٠.٧٣٩	**٠.٤٥١		
١٦		**٠.٤١٥	**٠.٦٨٦	٢	**٠.٥١٧	**٠.٦٢٩	٢٩	**٠.٦٧٧	**٠.٥٨١		
١٧		**٠.٤٥١	**٠.٤٤١	٣	**٠.٧٠٠	**٠.٤١٠	٣٠	**٠.٦٨٩	**٠.٦٣٠		
١٨		**٠.٦٦٨	**٠.٥٢٥	٤	**٠.٦٨٠	**٠.٧٢٤	٣١	**٠.٧٢٤	**٠.٦٤٨		
١٩		**٠.٦٦٦	**٠.٥٢٥	٥	**٠.٨١٤	**٠.٥٦٥	٣٢	**٠.٥٦٥	**٠.٦٨٢		
٢٠		**٠.٦٤٣	**٠.٦٥٧	٦	**٠.٧٣٣	**٠.٥٥٦	٣٣	**٠.٦٦٢	**٠.٧٥٦		
١		**٠.٥٦٤	**٠.٥٨٨	٧	**٠.٤٥٤	**٠.٦٦٢	٣٤	**٠.٧٣٣	**٠.٦٦٦		
٢		**٠.٦٥٣	**٠.٥٨٧	٨	**٠.٦٠٧	**٠.٤٨٣	٣٥	**٠.٤٥٤	**٠.٧١٥		
٣		**٠.٥٥٥	**٠.٥٧٠	٩	**٠.٥١٥	**٠.٥٦٧	٣٦	**٠.٦٠٧	**٠.٤١٥		
٤		**٠.٦٠٠	**٠.٦٧١	١٠	**٠.٦٦١	**٠.٧٠٠	٣٧	**٠.٥١٥	**٠.٤٥١		
٥		**٠.٤٧٤	**٠.٦٤٦	١١	**٠.٧١١	**٠.٦٨٢	٣٨	**٠.٥٥٦	**٠.٦٦٨		
٦	**٠.٥٧٠	**٠.٦٦٣	١٢	**٠.٥٩٥	**٠.٨٦٧	٣٩	**٠.٧٠٧	**٠.٦٦٦			
٧	**٠.٦٧١	**٠.٧٢	١٣	**٠.٥٩٢	**٠.٥٣٣	٤٠	**٠.٧١٣	**٠.٦٤٣			

\*\* معنوى عند المستوى ٠.٠١ = ٠.٤٠٥ \* معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٣١

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ وقد تراوحت قيم الارتباط بين (٠.٤١٥، ٠.٨٦٢) كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠.٤١٠، ٠.٨٦٧) مما يشير إلى تمتع عبارات الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً: الثبات: تم التحقق من الثبات بطريقتين:

#### ١- طريقة إعادة التطبيق:

قام الباحث بحساب ثبات الاستمارة عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة (١٥) يوم حيث كان التطبيق الأول في ٢٠١٤/٣/١ والتطبيق الثاني ٢٠١٤/٣/١٥ لعينة قوامها (٣١) فرداً أختبروا عشوائياً من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة.



جدول (٣) الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لإيجاد معامل ثبات الاستمارة ن=٣١

معامل الثبات	قيمة ت	الفرق بين الوسطين		التطبيق الثاني		التطبيق الأول		الدلالات الاحصائية	المحاور والمكونات
		ع±	س	ع±	س	ع±	س		
٠.٨٩٢	١.٠٤٥	١.٤٢	١.٤٨	٥.٧١	٥٣.٤٨	٥.٤٧	٥٤.٩٧	أهداف التدريب الاداري للاداري الرياضي بالأندية الرياضية	
٠.٩١٩	١.١٩٤	١.١٣	١.٣٥	٤.٧٠	٤٣.٧٧	٤.٢٢	٤٥.١٣	أهمية التدريب الاداري للاداري الرياضي بالأندية الرياضية	
٠.٩١٠	٠.٨٨٥	١.٣٨	١.٢٢	٥.٦٣	٤٦.٦٨	٥.٢٧	٤٧.٩٠	تحليل التنظيم ومناخ العمل بالأندية الرياضية	
٠.٩٥٧	٠.٦٥٢	١.١٨	٠.٧٧	٤.٨٧	٣٤.٣٢	٤.٤٧	٣٥.١٠	المتطلبات والاحتياجات التدريبية للاداري الرياضي بالأندية الرياضية	

معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٨

يتضح من جدول (٣) والخاص بالفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لمجموع محاور ومكونات الاستمارة لإيجاد معامل ثبات الاستمارة عدم وجود فروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني حيث بلغت قيمة (ت) ما بين (٠.٦٥٢ إلى ١.١٩٤) وهذه القيم أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ كما بلغ معامل الثبات ما بين (٠.٨٩٢ إلى ٠.٩٥٧) مما يؤكد ثبات المحاور وان الاستمارة بمحاورها وبمكوناتها تتميز بالثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف.

٢- حساب الثبات عن طريق قيم (معامل ألفا لكرونباك)

وهذا العامل يعد مؤشراً للتكافؤ ويعطى معامل (ألفا) الحد الأدنى للقيم التقديرية لمعامل ثبات درجات الاختبارات أى أن قيمة معامل الثبات عامة لا تقل عن قيمة معامل ألفا.

جدول (٤) معامل ألفا لكرونباك لمحاور استمارة الاستبيان ن=٣١

م	المحور	معامل ألفا لكرونباك
١	أهداف التدريب الاداري للاداري الرياضي بالأندية الرياضية	٠.٨٨٢**
٢	أهمية التدريب الاداري للاداري الرياضي بالأندية الرياضية	٠.٧٨٢**
٣	تحليل التنظيم ومناخ العمل بالأندية الرياضية	٠.٧٤٨**
٤	المتطلبات والاحتياجات التدريبية للاداري الرياضي بالأندية الرياضية	٠.٨٠٧**

\*\* معنوى عند المستوى ٠.٠١ = ٠.٤٠٥ \* معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٣١

يتضح من جدول (٤) والخاص بحساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا أن معامل ألفا لكرونباك بلغ ما بين (٠.٨٥٣ إلى ٠.٨٩٤) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

ومن خلال نتائج الجدول (١، ٢، ٣، ٤) والخاصة بالمعاملات العلمية يكون الباحث قد تحقق من توافر الصلاحية العلمية لاستخدام الاستبيان قيد البحث كعبارة ومحاور، ومن ثم يصبح الاستبيان في صورته هذه يمثل الصورة النهائية والمعدة لعملية التطبيق على عينة البحث الأساسية.

## الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية مع السادة أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (١٨٧) مفحوصا كل في جهة عمله الخاصة به، وقد تم التطبيق خلال الفترة من ٢٠١٤/٤/١ وحتى ٢٠١٤/٥/١ وقد تم تفرغ كشف الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً وفقاً لخطة البحث.

## المعالجة الإحصائية:

لقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - النسبة المئوية - اختبارات "ت" معامل الارتباط) عرض ومناقشة النتائج:

## أولاً: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الأول:

جدول (٥) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الأول: أهداف التدريب الإداري وللاداري الرياضي بالأندية الرياضية ن=١٨٧

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	م	نسبة الموافقة %
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١	تنمية العاملين لتولي الوظائف والأعمال المستقبلية	١٢٩	٦٩.٠	٣٢	١٧.١	٢٦	١٣.٩	**١٠٧.٢٤١	٢.٥٥	٦٠.٩
٢	مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى	١٣٤	٧١.٧	٢٠	١٠.٧	٣٣	١٧.٦	**١٢٤.٩٥٢	٢.٥٤	٦٠.٧
٣	تنمية الروح لدى العاملين بالنادي نحو الرغبة في العمل	١٢٨	٦٨.٤	١٩	١٠.٢	٤٠	٢١.٤	**١٠٧.٣٠٥	٢.٤٧	٥٩.٠
٤	تقليل نفقات أداء الوظائف	١٤٠	٧٤.٩	٠	٠.٠	٤٧	٢٥.١	**٤٦.٢٥١	٢.٥٠	٥٩.٦
٥	تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء بهدف إتاحة الفرصة لمزيد من التطوير والتحسين في العمل	١٤٨	٧٩.١	٣	١.٦	٣٦	١٩.٣	**١٨٥.٣٣٧	٢.٦٠	٦٢.١
٦	كسب ولاء العاملين تجاه النادي	١٦٩	٩٠.٤	٠	٠.٠	١٨	٩.٦	**١٢١.٩٣٠	٢.٨١	٦٧.٠
٧	تحقيق الذات للعاملين الذين يملكون عنصر الطموح	١٥٤	٨٢.٤	٠	٠.٠	٣٣	١٧.٦	**٧٨.٢٩٤	٢.٨٢	٦٣.٢
٨	التقسيم الواضح للواجبات والمسئوليات	٩٣	٤٩.٧	٤٧	٢٥.١	٤٧	٢٥.١	**٢٢.٦٣١	٢.٢٥	٥٣.٦
٩	التكيف لمتغيرات التقنية الحديثة في مجال الإدارة	١٥٩	٨٥.٠	٢٨	١٥.٠	٠	٠.٠	**٩١.٧٧٠	٢.٨٥	٦٨.١
١٠	تحقيق احتياجات النادي من القوى البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء الأعمال بفاعلية	١٤٨	٧٩.١	٠	٠.٠	٣٩	٢٠.٩	**٦٣.٥٣٥	٢.٥٨	٦٠.٩
١١	التدريب يعمل على تطوير الفرد	١١٧	٦٢.٦	٣٢	١٧.١	٣٨	٢٠.٣	**٧٢.١٠٣	٢.٤٢	٥٧.٩
١٢	التدريب يعمل على تطوير الوظيفة	١٧٥	٩٣.٦	١٢	٦.٤	٠	٠.٠	**١٤٢.٠٨٠	٢.٩٤	٧٠.١
١٣	التدريب يعمل على تطوير جماعة العمل	١٦٥	٨٨.٢	٧	٣.٧	١٥	٨.٠	**٢٥٤.١٦٠	٢.٨٠	٦٦.٩
١٤	التدريب يعمل على تطوير الإدارات والأقسام بناء على التطوير الذي طرأ على الفرد والوظيفة وجماعة العمل	١٥٣	٨١.٨	١٠	٥.٣	٢٤	١٢.٨	**١٩٩.٣٩٠	٢.٦٩	٦٤.٢
١٥	زيادة الخدمة بالنادية وتحسين مستوى جودتها	١٥٥	٨٢.٩	٢٥	١٣.٤	٧	٣.٧	**٢٠٩.٢٤١	٢.٧٩	٦٦.٧
١٦	تنمية الرغبة نحو العمل	١٤٩	٧٩.٧	١٢	٦.٤	٢٦	١٣.٩	**١٨٢.٣٢١	٢.٦٦	٦٣.٥
١٧	تنمية الروح الجماعية في العمل	١٤١	٧٥.٤	٤٦	٢٤.٦	٠	٠.٠	**٤٨.٢٦٢	٢.٧٥	٦٥.٨
١٨	تنمية الشعور بالمسئولية	١٤٥	٧٧.٥	٠	٠.٠	٤٢	٢٢.٥	**٥٦.٧٣٣	٢.٥٥	٦٠.٩
١٩	تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز بالعمل	١٤١	٧٥.٤	٠	٠.٠	٤٦	٢٤.٦	**٤٨.٢٦٢	٢.٥١	٥٩.٩
٢٠	تنمية الشعور بتبادل المنافع بين النادي والعاملين	٧٦	٤٠.٦	٤٥	٢٤.١	٦٦	٣٥.٣	**٨.٣٢	٢.٠٥	٤٩.٠

\* كا الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩ \*\* كا الجدولية عند ٠.١ = ٩.٢١

يتضح من جدول (٥) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول بأهداف التدريب الإداري وللاداري الرياضي بالأندية الرياضية، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٨.٣٢ إلى ٢٥٤.١٦٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٤٩% إلى ٧٠.١%) وقد حققت عبارة (التدريب يعمل على تطوير الوظيفة) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧٠.١%، تلتها عبارة (التكيف لمتغيرات التقنية الحديثة في مجال الادارة) بنسبة موافقة بلغت ٦٨.١% ثم عبارة (كسب ولاء العاملين تجاه النادي) بنسبة موافقة بلغت ٦٧%، ثم عبارة (التدريب يعمل على تطوير جماعة العمل) بنسبة موافقة بلغت ٦٦.٩%، وعبارة (تنمية الروح الجماعية في العمل) بنسبة موافقة بلغت ٦٥.٨%، وعبارة (التدريب يعمل على تطوير الادارات والأقسام بناء على التطوير الذي طرأ على الفرد والوظيفة وجماعة العمل) بنسبة موافقة بلغت ٦٤.٢%.

يتضح من العرض السابق تباين اراء عينة البحث حول أهداف التدريب الإداري اللاداري الرياضي بالأندية الرياضية والتي تتمثل في أن التدريب يعمل على تطوير الوظيفة، التكيف لمتغيرات التقنية الحديثة في مجال الادارة، كسب ولاء العاملين تجاه النادي، التدريب يعمل على تطوير جماعة العمل، زيادة الخدمة بالأندية وتحسين مستوى جودتها، تنمية الروح الجماعية في العمل، التدريب يعمل على تطوير الادارات والأقسام بناء على التطوير الذي طرأ على الفرد والوظيفة وجماعة العمل.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى الدور الذي يلعبه التدريب الإداري في الارتقاء بالعمل الإداري وتطوير الوظيفة وكذلك أهمية التقنيات الحديثة في تطوير العمل الإداري بالأندية الرياضية وكذلك كسب ولاء العاملين للنادي والذي يحفزهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف النادي، وكذلك تنمية الروح الجماعية في العمل وتطوير العمل الإداري في النادي بشكل عام.

ويعد التدريب العام دعامة قوية من دعائم التنمية الادارية، فالتنمية الادارية تحرص على رفع كفاءة الجهاز الإداري وعن طريق تحسين الاساليب وطرق العمل وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة، والاستفادة من البيئة الموائمة للتطوير والتحسين، وأخيراً عن طريق تزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف ومهارات واتجاهات تتلائم ومقتضيات التنمية الشاملة.

كما يعتبر التدريب والتطوير حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية، حيث يتعين إجراء تغييرات مخططة مناسبة في معارف وقيم ومدرجات واتجاهات وسلوكيات العاملين لتتواءم مع المتغيرات التكنولوجية، فمع تصاعد المنافسة والتكتلات بين الدول، ظهرت برامج للتدريب تركز على تنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات وتكنولوجيا جيدة، ولم يعد التدريب قاصراً على سد الاحتياجات الحالية فقط بل لمواجهة المتغيرات المستقبلية.

## ثانياً: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثاني:

جدول (٦) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني: أهمية التدريب الإداري وللدادري الرياضي بالأندية الرياضية ن=١٨٧

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١	استمرارية النادي فى تقديم الخدمات الرياضية بنفس المستوى إن لم يكن الأفضل	١٢٩	٦٩.٠	٢٠	١٠.٧	٣٨	٢.٠٣	**١٠٩.٥٥١	٢.٤٩	٥٩.٤
٢	تقوية رغبة مقدرة الادارى على ممارسة أنشطة وظيفية بالصورة المتقدمة وبشئ من الاستقلالية	١٤٣	٧٦.٥	١٢	٦.٤	٣٢	١٧.١	**١٥٩.٧٩٧	٢.٥٩	٦١.٩
٣	يشجع على الاسهام فى عملية صنع القرار وفق موقعه التنظيمى	١٤٠	٧٤.٩	٤٧	٢٥.١	٠	٠.٠	**٤٦.٢٥١	٢.٧٥	٦٥.٦
٤	يخفف العبء على المشرفين والرؤساء من عملية التوجيه المستمرة لكيفية تنفيذ الاعمال	١٢٤	٦٦.٣	٠	٠.٠	١٣	٣٣.٧	**١٩.٨٩٨	٢.٢٣	٥٥.٦
٥	استخدام التدريب كنوع من أنواع التحفيز والترقية والجدارة	١٤٠	٧٤.٩	٠	٠.٠	٤٧	٢٥.١	**٤٦.٢٥١	٢.٥٠	٥٩.٦
٦	يساهم فى علاج مشكلات الاداء الفعلى للعاملين	١٤٨	٧٩.١	٠	٠.٠	٣٩	٢٠.٩	**٦٣.٥٣٥	٢.٥٨	٦٠.٩
٧	زيادة دافعية الادارى نحو العمل	١٤٠	٧٤.٩	٠	٠.٠	٤٧	٢٥.١	**٤٦.٢٥١	٢.٥٠	٥٩.٦
٨	زيادة المعرفة عند الادارى فيما يتعلق بأهداف التنظيم أو الوحدة التى يشغل وظيفته فيها	١٥٥	٨٢.٩	٢٥	١٣.٤	٧	٣.٧	**٢٠٩.٢٤١	٢.٧٩	٦٦.٧

\* كما الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩ \*\* كما الجدولية عند ٠.٠١ = ٩.٢١

يتضح من جدول (٦) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى والخاص بأهمية التدريب الإدارى وللدادري الرياضى بالأندية الرياضية، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٩.٨٩٨) إلى (٢٠٩.٢٤١) وهذه القيمة

معنوية عند مستوى ٠.٠٥، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٥٥.٦% إلى ٦٦.٧%) وقد حققت عبارة (زيادة المعرفة عند الادارى فيما يتعلق بأهداف التنظيم أو الوحدة التى يشغل وظيفة فيها) أعلى نسبة موافقة والتى بلغت ٦٦.٧%، تلتها عبارة (يشجع على الاسهام فى علمية صنع القرار وفق موقعه التنظيمى) بنسبة موافقة بلغت ٦٥.٦% ثم عبارة (تقوية رغبة مقدرة الادارى على ممارسة أنشطة وظيفته بالصورة المتقدمة وبشئ من الاستقلالية) بنسبة موافقة بلغت ٦١.٩%، ثم عبارة (يساهم فى علاج مشكلات الاداء الفعلى للعاملين) بنسبة موافقة بلغت ٦٠.٩%

**يتضح من العرض السابق** تباين آراء عينة البحث حول أهمية التدريب الإداري والاداري الرياضي بالأندية الرياضية والتي تتمثل في زيادة المعرفة عند الإداري فيما يتعلق بأهداف التنظيم أو الوحدة التي يشغل وظيفة فيها، يشجع على الاسهام فا علمية صنع القرار وفق موقعه التنظيمي، تقوية رغبة مقدرة الإداري على ممارسة أنشطة وظيفته بالصورة المتقدمة وبشيء من الاستقلالية، يساهم في علاج مشكلات الاداء الفعلى للعاملين.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية التدريب الإداري في زيادة معارف الإداري الرئيسي حول التنظيم وآليات العمل وتطويره الأمر الذي يشجع العالين على المشاركة في صنع القرار مما يشعروهم بأنهم فعالين في النادي وأن رأيهم يعتد به مما يجعلهم قادرين على العطاء والبذل في سبيل تحقيق أهداف النادي والمساهمة في علاج ما يطرأ من مشكلات الأداء في العمل بالنادي.

ويعتبر التدريب عملية تعلم مجموعات متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن ان تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، يمكن الافراد من الالمام والوعى بالقواعد والاجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، هو إذا عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج،

ومع تصاعد المنافسة والتكتلات بين الدول ظهرت برامج للتدريب تركز على تنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات وتكنولوجيا جيدة، ولم يعد التدريب قاصراً على سد الاحتياجات الحالية فقط بل لمواجهة المتغيرات المستقبلية

**ثالثاً: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمشور الثالث:**

جدول (٧) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المشور الثالث: تحليل التنظيم ومناخ

العمل بالأندية الرياضية ن=١٨٧

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	م	نسبة الموافقة %
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
أى من الأوجه التاليه موجودة ببيئة العمل الخاصة ببناديك:										
١	التنوع والتحدى في وظيفتك	٢٣	١٢.٣	٤٣	٢٣.٠	١٢١	٦٤.٧	**٨٦.٠٣٢	١.٤٨	٣٥.٢
٢	فرصة الاستخدام الكامل لمهاراتك وقدراتك	٤٧	٢٥.١	٠	٠.٠	١٤٠	٧٤.٩	**٤٦.٢٥١	١.٥٠	٣٥.٩
٣	فرصة اكتساب مهارات ومعارف جديدة	١٣١	٧٠.١	٢٠	١٠.٧	٣٦	١٩.٣	**١١٥.٥١٩	٢.٥١	٦٠.٩
٤	الالتزام ولحماس تجاه وظيفتك	١٤٠	٧٤.٩	٠	٠.٠	٤٧	٢٥.١	**٤٦.٢٥١	٢.٥٠	٥٩.٦
٥	فرصة نمو وتطور المسار الوظيفي	٩٣	٤٩.٧	٤٧	٢٥.١	٤٧	٢٥.١	**٢٢.٦٣١	٢.٢٥	٥٣.٦
٦	التقدم المهني والعوائد المادية مقابل الانجازات البارزة	٤٤	٢٣.٥	٢٥	١٣.٤	١١٨	٦٣.١	**٧٧.٤٦٥	١.٦٠	٣١.٤
٧	الاعتراف والتقدير من جانب الادارة العليا مقابل ما يتم ادائه بشكل جيد من المهام	٥٣	٢٨.٣	١٧	٩.١	١١٧	٦٢.٦	**٨٢.٣١٠	١.٦٦	٦٠.٩
٨	صراعات شخصية تمر بها في الوظيفة	١١٥	٦١.٥	٢١	١١.٢	٥١	٢٧.٣	**٧٣.٩٦٨	٢.٣٤	٥٥.٩
٩	الاستقلالية والعمل دون إشراف دائم ومستمر من المسؤولين	٥٢	٢٧.٨	٠	٠.٠	١٣٥	٧٢.٣	**٣٦.٨٤٠	١.٥٦	٣٧.٢

تابع جدول (٧) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث: تحليل التنظيم ومناخ العمل بالأندية الرياضية ن=١٨٧

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	م	نسبة الموافقة %
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١٠	المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات المؤثرة على نشاط وظيفتك	٣٥	١٨.٧	٠	٠.٠	١٥٢	٨١.٣	**٧٣.٢٠٣	١.٣٧	٣٢.٨
١١	المشاركة في وضع الأهداف المتعلقة بنشاط النادي	١٣٠	٦٩.٥	١٢	٦.٤	٤٥	٢٤.١	**١١٨.٩٢٠	٢.٤٥	٥٨.٦
١٢	العدالة في المعاملة بين العاملين بغض النظر عن السن والجنس	٧٦	٤٠.٦	٤٥	٢٤.١	٦٦	٣٥.٣	*٨.٠٣٢	٢.٠٥	٤٩.٠
١٣	الصدقة والرعاية والاهتمام الذي يظهره رئيسك نحو	٥٩	٣١.٦	١٢	٦.٤	١١٦	٦٢.٠	**٨٧.٠٢٧	١.٧٠	٤٠.٥

\* كا الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩ \*\* كا الجدولية عند ٠.٠١ = ٩.٢١

يتضح من جدول (٧) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث والخاص بتحليل التنظيم ومناخ العمل بالأندية الرياضية، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٨.٠٣٢ إلى ١١٨.٩٢٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٣١.٤% إلى ٦٠.٩%) وقد حققت عبارة (فرصة اكتساب مهارات ومعارف جديدة) وعبارة (الاعتراف والتقدير من جانب الادارة العليا مقابل ما يتم أدائه بشكل جيد من المهام) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٦٠.٩% تلتها عبارة (الالتزام والحماس تجاه وظيفتك) بنسبة موافقة بلغت ٥٩.٦%، ثم عبارة (المشاركة في وضع الأهداف المتعلقة بنشاط النادي) بنسبة موافقة بلغت ٥٨.٦% ثم عبارة (صراعات شخصية تمر بها في الوظيفة) بنسبة موافقة بلغت ٥٥.٩% ثم عبارة (فرصة نمو وتطور المسار الوظيفي) بنسبة موافقة بلغت ٥٣.٦%

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول تحليل التنظيم ومناخ العمل بالأندية الرياضية في أن بيئة العمل بالنادي تتيح فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، الاعتراف والتقدير من جانب الادارة العليا مقابل ما يتم أدائه بشكل جيد من المهام، الالتزام والحماس تجاه وظيفتك، المشاركة في وضع الاهداف المتعلقة بنشاط النادي، صراعات شخصية تمر بها في الوظيفة، فرصة نمو وتطور المسار الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى بيئة العمل بالأندية الرياضية تتيح فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة وذلك من خلال ما يتعرض له الاداري من مواقف متغيرة ولوائح وقراراتك وأساليب عمل تنمي قدراته وتزويده بالعديد من المعارف، كما أن هناك تقدير من الادارة العليا تجاه ما يتم أدائه بشكل جيد مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد، وأن الاداريين يشعرون بالحماس تجاه وظيفته وأن العاملين يشاركون في وضع الأهداف المتعلقة بالنادي وكذلك فان

الاداري يمر بالصراعات الوظيفية مع الزملاء وأن هناك فرص بالنادي لتطور المسار الوظيفي مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد في العمل.

والثقافة التنظيمية تعبر مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة الذي يمثل جميع القرارات والسياسات الادارية، وانعكاس لخصائص وصفات البشر المتعاملين معها.

كما أن المصقود بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والاعتراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الاجيال، ويكون تغييرها بطيء.

رابعا: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمشور الرابع:

جدول (٨) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المشور الرابع: المتطلبات والاحتياجات التدريبية للاداري الرياضي بالاندية الرياضية (أولا: المهارات التي يجب أن يتضمنها التدريب الاداري) ن=١٨٧

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	م	نسبة الموافقة %
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
١	المهارات في وضع وتوصيل أهداف العمل وتوقعات الاداء	١٥٥	٨٢.٩	٢٥	١٣.٤	٧	٣.٧	**٢٠٩.٢٤١	٢.٧٩	٦٦.٧
٢	مهارات استخدام أساليب القيادة	١٦١	٨٦.١	١٢	٦.٤	١٤	٧.٥	**٢٣٤.٢٩٩	٢.٧٩	٦٦.٥
٣	مهارات تحليل البيانات المالية وتوازنها مع حجم النشاط الرياضي الموجود	١٦٩	٩٠.٤	١٢	٦.٤	٦	٣.٢	**٢٧٤.٠٨٦	٢.٨٧	٦٨.٦
٤	مهارات فهم وضبط ورقابة تأثير القرارات المختلفة على النادي من ناحية والمؤسسات الاخرى من ناحية أخرى	١٣٢	٧٠.٦	٣٤	١٨.٢	٢١	١١.٢	**١١٨.١٥٠	٢.٥٩	٦١.٩
٥	المهارات في نشر الوعي الرياضي بين الاعضاء	١٥٩	٨٥.٠	٢٨	١٥.٠	٠	٠.٠	**٩١.٧٧٠	٢.٨٥	٦٨.١
٦	المهارات في التعبير والنقاس وكتابة الافكار بطريقة محددة تماما وشديدة الوضوح وبشكل مؤثر	١٤٠	٧٤.٩	٤٧	٢٥.١	٠	٠.٠	**٤٦.٢٥١	٢.٧٥	٦٥.٦
٧	مهارات التأثير على المستفيدين وأشعاهم بالاستعداد لتقديم الخدمة لهم	١٨٤	٩٨.٤	٣	١.٦	٠	٠.٠	**١٧٥.١٩٣	٢.٩٨	٧١.٣
٨	المهارات في تنظيم الرسالة وتوضيحها حتى يمكن التصرف طبقا لما جاء بها	١٥٠	٨٠.٢	١٢	٦.٤	٢٥	١٣.٤	**١٨٦.٢٩٩	٢.٦٧	٦٣.٧
٩	مهارات إدارة الندوات	١٤٠	٧٤.٩	٤٧	٢٥.١	٠	٠.٠	**٤٦.٢٥١	٢.٧٥	٦٥.٦
١٠	مهارات تحقيق وتلبية وتطوير رغبات المستفيدين	١٧٥	٩٣.٦	٨	٤.٣	٤	٢.١	**٣٠٥.٥٩٤	٢.٩١	٦٩.٦
١١	مهارات إدارة الأولويات	١٦٩	٩٠.٤	٠	٠.٠	١٨	٩.٦	**١٢١.٩٣٠	٢.٨١	٦٧.٠
١٢	مهارات واستراتيجيات التفاوض	١٤٥	٧٧.٥	٤٢	٢٢.٥	٠	٠.٠	**٥٦.٧٣٣	٢.٧٨	٦٦.٣
١٣	مهارات الاتصال داخل المستوى التنظيمي والمستويات العليا والمستويات الاقل	١٦٠	٨٥.٦	٢٠	١٠.٧	٧	٣.٧	**٢٣٠.٨٩٨	٢.٨٢	٦٧.٣

\* كا الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩ \*\* كا الجدولية عند ٠.٠١ = ٩.٢١

يتضح من جدول (٨) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المشور الرابع والخاص المتطلبات والاحتياجات التدريبية للاداري الرياضي بالاندية

الرياضية (أولاً: المهارات التي يجب أن يتضمنها التدريب الإداري)، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٤٦.٢٥١ إلى ٣٠٥.٥٩٤) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٦١.٩% إلى ٧١.٣%) وقد حققت عبارة (مهارات التأثير على المستفيدين وأشعاهم بالاستعداد لتقديم الخدمة لهم) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧١.٣% تلتها عبارة (مهارات تحقيق وتلبية وتطوير رغبات المستفيدين) بنسبة موافقة بلغت ٦٩.٦%، ثم عبارة (مهارات تحليل البيانات المالية وتوازنها مع حجم النشاط الرياضي الموجود) بنسبة موافقة بلغت ٦٨.٦% ثم عبارة (المهارات في نشر الوعي الرياضي بين الاعضاء) بنسبة موافقة بلغت ٦٨.١% ثم عبارة (مهارات الاتصال داخل المستوى التنظيمي والمستويات العليا والمستويات الاقل) بنسبة موافقة بلغت ٦٧.٣% وعبارة (مهارات إدارة الاولويات)

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول المهارات التي يجب أن يتضمنها التدريب الإداري والتي تتمثل في مهارات التأثير على المستفيدين وأشعاهم بالاستعداد لتقديم الخدمة لهم، مهارات تحقيق وتلبية وتطوير رغبات المستفيدين، مهارات تحليل البيانات المالية وتوازنها مع حجم النشاط الرياضي الموجود، المهارة في نشر الوعي الرياضي بين الاعضاء، مهارات الاتصال داخل المستوى التنظيمي والمستويات العليا والمستويات الاقل، مهارات إدارة الاولويات.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية مهارات التأثير على المستفيدين لتشعرهم بالرضا عن الخدمات التي يقدمها النادي وكذلك مهارات تلبية وتطوير ورغبات المستفيدين مما يسهم في تحقيق أهداف النادي من خلال رضا المستفيدين وكذلك مهارات تحليل البيانات والأمور المالية والتي تصب في أساس عمل الإداري الرياضي في النادي من خلال تعامله مع السلف والأمور المالية المختلفة بالنادي وكذلك أهمية مهارات التواصل مع المستويات الإدارية المختلفة بما يسهم في انتقال وتباين البيانات والمعلومات داخل المستويات الإدارية المختلفة ومهارات إدارة الاولويات والتي تسهم في تحديد ما يمكن انجازه وما يجب تأجيله حتى لا يحدث تضارب في العمل أو ضياع وإهدار للوقت.

ويعد رضا الافراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في لاغلب مقياسا لمدى فاعلية الإدارة، وأن كان رضا الافراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي يتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات. وتعتبر الخدمة نشاط أو مجموعة أنشطة غير ملموسة بطبيعتها، تأخذ مكانها في التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

كما أن تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم العوامل اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك ينبغي تعميق فكرة لعمل مدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة، فالعمل محور كل الجهود في إدارة الجودة الشاملة



ويطلب هذا قيام المنظمة بإتخاذ كافة التدابير التي تمكنها من تقديم مستوى رضاء عملائها وذلك على النحو التالي:

- إنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها ومنتجاتها ومنافسيها وعملائهم.
- تحديد وتحليل احتياجات العملاء وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحالات والاذواق وتنمية العلاقات معهم.

جدول (٩) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع: المتطلبات والاحتياجات

التدريبية للاداري الرياضي بالأندية الرياضية (ثانيا: القدرات التي يجب أن يتضمنها التدريب الاداري) ن=١٨٧

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	م	نسبة الموافقة %
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
١٤	القدرة على جدولة الزمن والمهام والانشطة لتحقيق أهداف محددة	٧٩.١	١٤٨	٩.٦	١٨	١١.٢	٢١	**١٧٦.٦٧٤	٢.٦٨	٦٤.٠
١٥	القدرة على تحديد الاجراءات لضبط وتقييم الانشطة	٧٥.٤	١٤١	٢٤.٦	٤٦	٠.٠	٠	**٤٨.٢٦٢	٢.٧٥	٦٥.٨
١٦	القدرة على تخطيط وتنظيم وادارة الاوجه المالية والادارية المتعلقة بأى مشروع رياضى	٩٦.٨	١٨١	٣.٢	٦	٠.٠	٠	**١٦٣.٧٧٠	٢.٩٧	٧٠.٩
١٧	القدرة على التخطيط الاستراتيجى طويل المدى للأنشطة الرياضية	٩٣.٦	١٧٥	٦.٤	١٢	٠.٠	٠	**١٤٢.٠٨٠	٢.٩٤	٧٠.١
١٨	القدرة على تقييم وضبط وتصحيح التقدم التنظيمى للنشاط الذى يشرف عليه فى ضوء الأهداف المحددة	٧١.٧	١٣٤	٢٨.٣	٥٣	٠.٠	٠	**٣٥.٠٨٦	٢.٧٢	٦٤.٩
١٩	القدرة على تحقيق التوازن فى الأنشطة اليومية	٦٩.٠	١٢٩	١٠.٧	٢٠	٢٠.٣	٣٨	**١٠٩.٥٥١	٢.٤٩	٥٦.٤
٢٠	القدرة على تقويم الاداء بشكل فعال	٩٤.٧	١٧٧	٣.٧	٧	١.٦	٣	**٣١٦.٥٣٥	٢.٩٣	٧٠.٠
٢١	القدرة على الادارة بالأهداف	٨٢.٤	١٥٤	١٠.٧	٢٠	٧.٠	١٣	**٢٠٢.٥٩٩	٢.٧٥	٦٥.٨
٢٢	القدرة على تقويم خطط النشاط الرياضى السابقة حتى يمكن فى ضوءها عمل خطة جديدة وتحديث خطط النشاط	٩٤.٧	١٧٧	٣.٢	٦	٢.١	٤	**٣١٦.٤٣٩	٢.٩٣	٦٩.٩
٢٣	القدرة على تذليل المعوقات التى اعراض تنفيذ الخطة	٧٤.٩	١٤٠	٢٥.١	٤٧	٠.٠	٠	**٤٦.٢٥١	٢.٧٥	٦٥.٦
٢٤	القدرة على تنظيم المهرجات الرياضية	٩٥.٧	١٧٩	٤.٣	٨	٠.٠	٠	**١٥٦.٣٦٩	٢.٩٦	٦٠.٩
٢٥	القدرة على ادارة الوقت بشكل فعال	٧٦.٥	١٤٣	٦.٤	١٢	١٧.١	٣٢	**١٥٩.٧٩٧	٢.٥٩	٦١.٩
٢٦	القدرة على استخدام القوانين المتعلقة بلانحة النظام الاساسى للأندية	٨٢.٩	١٥٥	١٣.٤	٢٥	٣.٧	٧	**٢٠٩.٢٤١	٢.٧٩	٦٦.٧
٢٧	القدرة على العصف الذهبى	٧٤.٩	١٤٠	٠.٠	٠	٢٥.١	٤٧	**٤٦.٢٥١	٢.٥٠	٥٩.٦
٢٨	القدرة على إجراء المشروعات وعقد المقابلات	٦٦.٣	١٢٤	٠.٠	٠	٣٣.٧	٦٣	**١٩.٨٩٨	٢.٣٢	٥٥.٦
٢٩	القدرة على معالجة النزاع بشكل إيجابي	٧٩.٧	١٤٩	٦.٤	١٢	١٣.٩	٢٦	**١٨٢.٣٢١	٢.٦٦	٦٣.٥

\*\* كا الجدولية عند ٠.١ = ٩.٢١

\*\* كا الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع والخاص بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية للادارى الرياضى بالأندية الرياضية (ثانيا: القدرات التي يجب أن يتضمنها التدريب الادارى)، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٩.٨٩٨ إلى ٣١٦.٥٣٥) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٥٥.٦% إلى ٧٠.٩%) وقد حققت عبارة (القدرة على تخطيط وتنظيم وادارة الواجهة المالية والادارية المتعلقة بأى مشروع رياضى) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٧٠.٩% تلتها عبارة (القدرة على التخطيط الاستراتيجى طويل المدى للأنشطة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت ٧٠.١%، ثم عبارة (القدرة على تقويم الاداء بشكل فعال) بنسبة موافقة بلغت ٧٠% ثم عبارة (القدرة على تقويم خطط النشاط الرياضى السابقة حتى يمكن فى ضوءها عمل خطة جديدة وتحديث خطط النشاط) بنسبة موافقة بلغت ٦٩.٩% ثم عبارة (القدرة على استخدام القوانين المتعلقة بلائحة النظام الاساسى للأندية) بنسبة موافقة بلغت ٦٦.٧% وعبارة (القدرة على تحديد الاجراءات لضبط وتقييم الأنشطة) وعبارة (القدرة على الادارة بالأهداف) بنسبة موافقة بلغت ٦٥.٨%.

**يتضح من العرض السابق** تباين آراء عينة البحث حول القدرات التي يجب أن يتضمنها التدريب الادارى والتي تتمثل فى القدرة على تخطيط وتنظيم وادارة الواجهة المالية والادارية المتعلقة بأى مشروع رياضى، القدرة على التخطيط الاستراتيجى طويل المدى للأنشطة الرياضية، القدرة على تقويم الاداء بشكل فعال، القدرة على تقويم خطط النشاط الرياضى السابقة حتى يمكن فى ضوءها عمل خطة جديدة وتحديث خطط النشاط، القدرة على استخدام القوانين المتعلقة بلائحة النظام الاساسى للأندية، القدرة على تحديد الاجراءات لضبط وتقييم الأنشطة، القدرة على الادارة بالأهداف.

**ويعزو الباحث هذه الفروق إلى** أهمية التخطيط فى العمل الادارى والارتقاء به أن أعمل عمل غير مخطط سيكون عبارة عن عمل عشوائى وجهد مهدر وضياع لموارد النادى وإمكاناته وكذلك أهمية تقويم الاداء فى تصحيح أى إنحرافات للأداء الصحيح له، كما أن اللوائح والقوانين ضرورة أن يلم بها الادارى لأنها هى التي تحكم ما يقوم به من أعمال وبدونها يفشل النادى فى تحقيق أهدافه ويقع فى الكثير من المشاكل الادارة بالأهداف فى جعل العمل يسير فى إتجاه تحقيق أهداف النادى.

ويعمل التخطيط على توضيح العمل الذى سيتم ادائه بشكل منطقى ولأهداف محددة مع الأساليب المستخدمة والزمن الذى يتم توزيعه لأداء هذا العمل وسيؤدى الخطة بأكملها إلى تحقيق

الأهداف التي تأسست عليها المنظمة منذ البداية وبالطبع يتطلب هذا التخطيط فكرا واضحا ودراية بأهداف المنظمة ككل.

ويساعد تحديد الأهداف ووضوحها لدى كافة المستويات الادارية على تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تلك الأهداف ومن ثم تقويم مدى الكفاءة الادارية للعاملين بالهيئة. ويعتبر التدريب والتطوير حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية حيث يتعين إجراء تغييرات مخططة مناسبة في معارف وقيم ومدرجات واتجاهات وسلوكيات العاملين لا سيما تواكبا مع المتغيرات التكنولوجية، فمع تصاعد المنافسة والتكالات بين الدول ظهرت برامج للتدريب تركز على تنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات وتكنولوجيا جيدة، ولم يعد التدريب قاصراً على سد الاحتياجات الحالية بل لمواجهة المتغيرات المستقبلية.

جدول (١٠) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع: المتطلبات والاحتياجات التدريبية للادارى الرياضى بالأندية الرياضية (ثالثا: المعارف التي يجب أن يتضمنها التدريب الادارى) ن=١٨٧

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابى	نسبة الموافقة %
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
٣٠	كيفية خلق الفرص المختلفة للتنمية وخلق خدمات جديدة فى الأنشطة الرياضية التى يقدمها للجمهور	١٤٥	٧٧.٥	٠	٠.٠	٤٢	٢٢.٥	**٥٦.٧٣٣	٢.٥٥	٦٠.٩
٣١	كيفية اتخاذ قرارات ذات جودة عالية بالاعتماد على البيانات المتاحة	١٤١	٧٥.٤	٠	٠.٠	٤٦	٢٥.٦	**٤٨.٢٦٢	٢.٥١	٥٩.٩
٣٢	طرق تقديم وعرض وجهات النظر الفردية والجماعية بطريقة محددة وواضحة وتقديمها للمسؤولين بشكل مؤثر	٧٦	٤٠.٦	٤٥	٢٤.١	٦٦	٣٥.٣	*٨.٠٣٢	٢.٠٥	٤٩.٠
٣٣	طرق تنظيم وعقد وادارة الاتصالات داخل اللجان والمجموعات الصغيرة	١٦٩	٩٠.٤	٠	٠.٠	١٨	٩.٦	**١٢١.٩٣٠	٢.٨١	٦٧.٠
٣٤	الثقافة التنظيمية ومعرفتك بمسئولياتك وواجباتك	١٤٨	٧٩.١	٠	٠.٠	٣٩	٢٠.٩	**٦٣.٥٣٥	٢.٥٨	٦٠.٩
٣٥	المبادئ الاساسية فى الاسعافات الأولية وإصابات الملاعب	١٤٠	٧٤.٩	٠	٠.٠	٤٧	٢٥.١	**٤٦.٢٥١	٢.٥٠	٥٩.٦
٣٦	مدخل فى إدارة الازمات	١٣٤	٧١.٧	٢٠	١٠.٧	٣٣	١٧.٦	**١٢٤.٩٥٢	٢.٥٤	٦٠.٧
٣٧	طرق بحث ودراسة المنافسين	١٢٨	٦٨.٤	١٩	١٠.٢	٤٠	٢١.٤	**١٠٧.٣٠٥	٢.٤٧	٥٩.٠
٣٨	المبادئ العامة فى الحاسب الآلى	١٤٠	٧٤.٩	٠	٠.٠	٤٧	٢٥.١	**٤٦.٢٥١	٢.٥٠	٥٩.٦
٣٩	المبادئ العامة فى التسويق الرياضى	١٤٨	٧٩.١	٣	١.٦	٣٦	١٩.٣	**١٨٥.٣٣٧	٢.٦٠	٦٢.١
٤٠	المبادئ العامة فى العلاقات العامة	٤٧	٢٥.١	٤٧	٢٥.١	٩٣	٤٩.٧	**٢٢.٦٣١	١.٧٥	٤١.٩

\*\* كا الجدولية عند ٠.١ = ٩.٢١

\*\* كا الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع والخاص بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية للادارى الرياضى بالأندية

الرياضية (ثالثًا: المعارف التي يجب أن يتضمنها التدريب الإداري)، وجود فروق معنوية في جميع عبارات المحور، حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٨.٠٣٢ إلى ١٨٥.٣٣٧) وهذه القيمة معنوية عند مستوى ٠.٠٥، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (٤١.٩% إلى ٦٧%) وقد حققت عبارة (طرق تنظيم وعقد وإدارة الاتصالات داخل اللجان والمجموعات الصغيرة) أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ٦٧% تلتها عبارة (المبادئ العامة في التسويق الرياضي) بنسبة موافقة بلغت ٦٢.١%، ثم عبارة (كيفية خلق الفرص المختلفة للتنمية وخلق خدمات جديدة في الأنشطة الرياضية التي يقدمها للجمهور) وعبارة (الثقافة التنظيمية ومعرفتك بمسئولياتك وواجباتك) بنسبة موافقة بلغت ٦٠.٩% ثم عبارة (مدخل في إدارة الازمات) بنسبة موافقة بلغت ٦٠.٧% ثم عبارة (كيفية اتخاذ قرارات ذات جودة عالية بالاعتماد على البيانات المتاحة) بنسبة موافقة بلغت ٥٩.٩% يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة البحث حول المعارف التي يجب أن يتضمنها التدريب الإداري والتي تتمثل في طرق تنظيم وعقد وإدارة الاتصالات داخل اللجان والمجموعات الصغيرة، المبادئ العامة في التسويق الرياضي، كيفية خلق الفرص المختلفة للتنمية وخلق خدمات جديدة في الأنشطة الرياضية التي يقدمها للجمهور، الثقافة التنظيمية ومعرفتك بمسئولياتك وواجباتك، مدخل في إدارة الازمات، كيفية اتخاذ قرارات ذات جودة عالية بالاعتماد على البيانات المتاحة.

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى امتلاك مهارات الاتصالات في التواصل بين الافراد فريق العمل بما يسهم في تحقيق الاهداف من العمل وكذلك أهمية التسويق الرياضي في توفير الموارد لمالية اللازمة لتنفيذ مختلف الأنشطة وتحقيق العوائد المالية من جراء الممارسة الرياضية وكذلك فإن خلق خدمات جدية من شأنه أن يحقق إرضاء الجمهور والمستفيدين من الخدمات التي يقدمها النادي هذا إلى جانب أن المعرفة بالثقافة التنظيمية يجعل الإداري يعمل وفق مبادئ واتجاهات وقيم النادي الذي يعمل فيه وكذلك فإن إدارة الازمات تنمي قدراته على التعامل مع المواقف الطارئة والازمات المختلفة التي يتعرض لها النادي وآليات إتخاذ القرار لأن العمل الإداري في الاساس ينطوي على إتخاذ القرار في كل خطواته وإجزائه.

ومن الطبيعي أن توجد الاتصالات عندما يتوزع العمل بين الإدارات المختلفة، وعن طريق الاتصالات تزول العواقب بين الإدارات فيحدث التعاون بينها. وتتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية من سرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها وتخصصها على شخص معين وملائمة شكلها لموضوعها وبقاها في الذهن وتأثيرها على السلوك وتكلفتها لمنخفضة.

ولقد فى تعددت وتنوعت أشكال واسباب الازمات النشاط الرياضى ذلك مع التقدم الكبير للرياضة وارتباطها بالتقدم العلمى، وايضا دخول معظم الرياضات المختلفة فى عالم الاحتراف وارتباط الرياضة بالاقتصاد والسياسة وقيام الكثير بالعمل فى النشاط الرياضى بدون مؤهلات علمية وخبرات فنية مما يؤدى إلى ظهور كثير من الاخطاء التى تساعد على وقوع الازمات فى المجال الرياضى.

وتمثل الاجتماعات جزءاً كبيراً من العمل يمكن أن يكون مفتاحاً لإنجاز كثير من الاعمال وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق ولا يمكن الاستغناء عنها كأسلوب عمل إذا روعت فيها الأسس التى تجعلها عالية الفاعلية.

وبذلك يكون تمت الإجابة على جميع تساؤلات البحث والتى حققت الهدف منه

### الاستخلاصات والتوصيات

#### أولاً: الاستخلاصات:

فى ضوء أهداف الدراسة وإجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية:

- أهداف التدريب الادارى للادارى الرياضى بالأندية الرياضية تتمثل فى:
  - ١- التدريب يعمل على تطوير الوظيفة.
  - ٢- التكيف لمتغيرات التقنية الحديثة فى مجال الادارة.
  - ٣- كسب ولاء العاملين تجاه النادى.
  - ٤- التدريب يعمل على تطوير جماعة العمل.
  - ٥- زيادة الخدمة بالأندية وتحسين مستوى جودتها.
  - ٦- تنمية الروح الجماعية فى العمل.
  - ٧- التدريب يعمل على تطوير الادارات والاقسام بناء على التطوير الذى يطرأ على الفرد والوظيفة وجماعة العمل
- أهمية التدريب الادارى للادارى الرياضى بالأندية الرياضية تتمثل فى:
  - ١- زيادة المعرفة عند الادارى فيما يتعلق بأهداف التنظيم أو الوحدة التى يشغل وظيفة فيها.
  - ٢- يشجع على الاسهام فى علمية صنع القرار وفق موقعه التنظيمى.
  - ٣- تقوية رغبة مقدرة الادارى على ممارسة أنشطة وظيفية بالصورة المتقدمة وبشئ من الاستقلالية.
  - ٤- يساهم فى علاج مشكلات الاداء الفعلى للعاملين.
- بيئة العمل فى الأندية الرياضية تتيح للادارى الرياضى:
  - ١- فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.

- ٢- الاعتراف والتقدير من جانب الادارة العليا مقابل ما يتم أدائه بشكل جيد من المهام.
- ٣- الالتزام والحماس تجاه الوظيفة.
- ٤- المشاركة فى وضع الاهداف المتعلقة بنشاط النادى.
- ٥- فرصة نمو وتطور المسار الوظيفى.
- **المهارات التى يجب أن يتضمنها التدريب الادارى تتمثل فى:**
  - ١- مهارت التأثير على المستفيدين وشعارهم بالاستعداد لتقديم الخدمة لهم.
  - ٢- مهارات تحقيق وتلبية وتطوير رغبات المستفيدين.
  - ٣- مهارات تحليل البيانات المالية وتوازنها مع حجم النشاط الرياضى الموجود.
  - ٤- المهارة فى نشر الوعى الرياضى بين الاعضاء.
  - ٥- مهارات الاتصال داخل المستوى التنظيمى والمستويات العليا والمستويات الاقل.
  - ٦- مهارات إدارة الولويات.
- **القدرات التى يجب أن يتضمنها التدريب الادارى تتمثل فى:**
  - ١- القدرة على تخطيط وتنظيم وادارة الاوجة المالية والادارية المتعلقة بأى مشروع رياضى
  - ٢- القدرة على التخطيط الاستراتيجى طويل المدى للأنشطة الرياضية
  - ٣- القدرة على تقويم الاداء بشكل فعال
  - ٤- القدرة على تقويم خطط النشاط الرياضى السابقة حتى يمكن فى ضوءها عمل خطة جديدة وتحديث خطط النشاط
  - ٥- القدرة على استخدام القوانين المتعلقة بلائحة النظام الاساسى للأندية
  - ٦- القدرة على تحديد الاجراءات لضبط وتقييم الانشطة
  - ٧- القدرة على الادارة بالأهداف
- **المعارف التى يجب أن يتضمنها التدريب الادارى تتمثل فى:**
  - ١- طرق تنظيم وعقد وادارة الاتصالات داخل اللجان والمجموعات الصغيرة
  - ٢- المبادئ العامة فى الحاسب الآلى
  - ٣- كيفية خلق الفرص المختلفة للتنمية وخلق خدمات جديدة فى الأنشطة الرياضية التى يقدمها للجمهور
  - ٤- الثقافة التنظيمية ومعرفتك بمسئولياتك وواجباتك
  - ٥- مدخل فى إدارة الازمات
  - ٦- كيفية اتخاذ قرارات ذات جودة عالية بالاعتماد على البيانات المتاحة

## التوصيات

في ضوء استخلاصات الدراسة يوصى الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة أن تتضمن أن تسعى البرامج التدريبية المقدمة للاداري الرياضي على الاهداف التي تم التوصل إليها في الدراسة.
- ٢- ضرورة أن تتضمن أن تحقق البرامج التدريبية المقدمة للاداري الرياضي على الاهمية التي تم التوصل إليها في الدراسة.
- ٣- ضرورة أن تتضمن أن تحقق البرامج التدريبية المقدمة للاداري الرياضي على المهارات والقدرات والمعارف التي تم التوصل إليها في الدراسة.
- ٤- التركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي يحتاجها الاداري الرياضي طبقاً لمتطلبات مهنته عند وضع برامج التدريب الاداري لكي تحقق الفاعلية المنشودة.
- ٥- ضرورة الدقة في اختيار الكفاءات المتخصصة في المجال الاداري الرياضي لوضع وتنفيذ برامج التدريب الاداري لارتباط هذا بفاعلية البرامج ونجاحها وتأثيرها الايجابي على الاداء الوظيفي للاداري الرياضي بالأندية الرياضية.
- ٦- ضرورة إيمان واقتناع المسؤولين في الاندية الرياضية بأهمية وجود وتنفيذ برامج تدريبية للاداري الرياضي.
- ٧- وضع استراتيجية واضحة محددة يمكن إتباعها في صقل وتأهيل الاداري الرياضي بالأندية الرياضية بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة في المجال الرياضي، وبما يضمن أن يتماشى هذا مع واقع الاحتياجات الفعلية.
- ٨- ضرورة إدراج محتوى برامج التدريب الاداري في استمارات التوصيف الوظيفي للاداري الرياضي بالأندية الرياضية والتي يمثل اجتيازها من شروط الترقية للدرجة الأعلى.
- ٩- الاهتمام بعملية التدريب الاداري وتحليل التنظيم ومناخ العمل والاهتمام بالبرامج التدريبية.
- ١٠- ضرورة الاستعانة بمتخصصين في مجال الادارة الرياضية لتحديد الاحتياجات التدريبية للاخصائيين الرياضييين.

## المراجع

## أولاً : المراجع العربية :

- ١- بدوي، عصام (٢٠٠١) : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، بالقاهرة .
- ٢- برونوطي ، سعاد نايف (٢٠٠٤) : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٤م.
- ٣- البريخت، ستيف (١٩٩٨) : إدارة الأزمات، خلاصات كتب المديرين ورجال الأعمال، السنة السادسة، العدد ١٣١، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" القاهرة .
- ٤- حجازي، محمد عبد العزيز (٢٠٠٢) : ندوة الإدارة الإقتصادية للرياضة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الإصدار الثالث، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة.
- ٥- درويش، كمال حسانين، محمد صبحي (٢٠٠٤): الجودة والعلومة في إدارة الأعمال الرياضية بإستخدام أساليب إدارية مستحدثه، دار الفكر العربي، ط١، القاهرة.
- ٦- الدماجد ، محمد السيد (١٩٩٢) : تخطيط وتنفيذ التدريب والعوامل التي تؤدي إلي فاعليته، مجلة علوم الإدارة ، المعهد الدولي للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد ٢ ديسمبر.
- ٧- الرشيدى، يوسف خلف حمد عايد (٢٠٠٧) : تصور مقترح لتدريب ميريري المدارس الثانوية في دولة الكويت علي إدارة الازمات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة طنطا.
- ٨- الرئاسة العامة لرعاية الشباب (٢٠٠٥): الانجازات الرياضية في المملكة خلال عشرين عاماً الرياض: إدار الإعلام والنشر بوكالة شؤون الشباب.
- ٩- سلامة محمد عبد العزيز، عبد الحميد، سمير (٢٠٠٧) : منظور حديث في الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، ما هي للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ١٠- سلطان، محمد سعيد وآخرون (٢٠٠٠) : مقدمة في المال والاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- ١١- السلمي، علي (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر القاهرة.
- ١٢- الشرابي، علي عبد العزيز علي (٢٠٠٦) تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها.



- ١٣- عصمت، مصطفى (١٩٩٦) دراسة تقويمية للعمل الإداري في كرة القدم بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة جامعة حلوان.
- ١٤- عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة .
- ١٥- عليوة، السيد (٢٠٠١) : تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.
- ١٦- الفضلي، فضل صباح (١٩٩٥) : مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فاعلية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٤ مارس .
- ١٧- القبلان، يوسف بن محمد (٢٠٠٠) : أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب ، الرياض.
- ١٨- كشورد، عماد الدين (١٩٩٥) : علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، المجلد الأول، الطبعة الأولى منشورات جامعة قاريونس - بنغازي، الجماهيرية الليبية الاشتراكية العظمى، ١٩٩٥م.
- ١٩- ليفيت، تيردور (١٩٩٤) الإدارة الحديثة، تعريب نيفين عراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٠- ماهر ، أحمد (٢٠٠١) : إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب، القاهرة.
- ٢١- محمد، رابوة حسن (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- ٢٢- المنيري، حليم ، بدوي، عصام (١٩٩١) : الإدارة في الميدان الرياضي، الجزء الأول، المكتبة الأكاديمية.

## ثانياً المراجع الأجنبية :

- 23-Charles A.Buchre March L.Krotee. (199) : Management Of physical education and sport, WCB Mc Graw – Hill, Boston.
- 24-Dovan, R.M. (1995). T.Q.M, It's Customer Satisfsaction Or you Lou Los, Quality Control and Applied Statistics, V. 40, N2, March – April.
- 25-Emmons, Kathy Denise. (1997). Meeting the training needs of small business in niorth Arizona, EdD, North Arizona University.
- 26-Kunneman, Dale Edward. (1998).
- 27-Management training activities and training needs within selected business and industry organizations in Oklahoma m Phd, Oklahoma state University.
- 28-Mc Leod, John Richard. (2000) : the identification of training needs and delivery of adult education staff development un south Carolinam the evolution and outcomes of a participatory process, EdD, University of south Carolina.