

برنامج تنمية مهنية مقترح لتطوير الكفايات الادارية لإداري النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية

*د/ أحمد محمد مصطفى عبد القادر

*مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة الأزهر

أصبحت الإدارة دعامة أساسية و عملية رئيسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة الاقتصادية و الإجتماعية والعسكرية و التعليمية و الحكومية لتشبع الحاجات الجماعية و الفردية و تزود الجهد الإنساني بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم الإجتماعي و تحقيق الرفاهية الإنسانية ، مستندة على الدعائم القانونية و الأسس العلمية و الخبرات المرتبطة بالعمل الإداري

وتعد تنمية الموارد البشرية احدى الركائز الاساسية للتنمية الشاملة وإستدامتها ، لدورها المحورى فى صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية فى جوانبها العلمية والمهنية والتقنية ، اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل (٩ : ٣)

وتحتل الموارد البشرية المكانة الأساسية من الإهتمام على مستوى العالم المعاصر بإعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية ، حيث اجمعت دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء على تركيزها فى إعداد برامج للتنمية البشرية على أسس علمية مدروسة وحسن استغلالها وصقل مهاراتها مما يكون له اثر كبير فى تعظيم إستغلال ثروتها البشرية . (٢ : ٧١)

وتلعب تنمية الموارد البشرية دورا مهما فى تحديد مدى فاعلية وكفاءة القدرة التنافسية للمؤسسات ، فهى تسهم فى نجاح ما تقدمه من خدمات أو منتجات من خلال إختيار العاملين المبدعين المؤهلين والمتدربين الناجحين فى أداء مهامهم ووظائفهم ، وإعدادهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة ، وتقديم كل ما هو جديد من فى مجال عملهم . (٧ : ٢٩)

إن التنمية الإدارية تقوم بوظائف من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح فى الأجهزة الحكومية لعمليات مخططة تسبق خطط التنمية، وبالتالي فهى تمثل القاعدة العملية التى تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها، تلك التى تعتمد أساساً على مقدار التقدم الحاصل فى الأجهزة والمؤسسات الإدارية، والتنمية الإدارية يمكن اعتبارها أيضا الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة والمؤسسات الحكومية من خلال الدور الأساسي الذي تقوم به والذي يتحدد فى ضوءها نجاح المنظمة أو فشلها فى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية فى تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل ومستوى تكنولوجي عالي بما يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة، بحيث لا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل بل يجب النظر إليها من خلال علاقتها وتداخلها

وترابطها مع التنمية الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و الثقافية بحيث تتداخل وتتشابك مع بعضها البعض وتعتبر ذات تأثير مباشر على التنمية الشاملة . (١٧ : ٣٣٨)
وتعد التنمية الإدارية وسيلة مهمة يمكن من خلالها تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية ومواكبة التغيرات والمستجدات العالمية في مجال الإدارة ، وهو ما ينعكس على العملية التعليمية وبضمن جودتها وتحظى ممارسات التنمية الإدارية للقيادات على مستوى العالم باهتمام متزايد خاصة في ظل التغيرات والتطورات السريعة. (٢٣ : ٤٢١)

وترتكز التنمية الإدارية على مجموعة من العناصر تتمثل في " : الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين ، التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي ، التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية واحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة ، والإشراف والتوجيه والقيادة وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة . (٢٦ : ٣٦)
و من أبرز التطورات التي طرأت على برامج إعداد الإداري في السنوات الراهنة توجه هذه البرامج نحو اعتماد مبدأ الكفاية عند تصميم تلك البرامج و إعدادها ، كما تركز حركة إعداد الإداريين القائمة على الكفايات على مفهوم مؤداه أن أبرز ما يميز الإداري الكفاء هي قدرته على إتقان كفايات إدارية مرتبطة بدور الإداري في الواقع الميداني (١٤ : ٢) .

وعلي الجانب الآخر حظى موضوع الكفاية المهنية باهتمام واسع في مجالات مختلفة و بالأخص في الدول المتقدمة ، و لوحظ ضعف الإهتمام بدرجة كبيرة في البيئة المصرية و العربية بموضوع الكفاية و خاصة كفاية الإداري الرياضي . و هناك إختلاف في تحديد مفهوم الكفاية ، و لعل حداثة هذا المفهوم وراء هذا الإختلاف حيث لم يتبلور مفهوم محدد للكفاية مما يضطر كل باحث إلى إستخدام مفهوم إجرائي يخدم غرض دراسته ، و يعتبر مفهوم الكفاية في الرياضة محاولة للأخذ بمعايير متعددة على اعتبار أن التقويم التربوي يتجه إلى الشمول و عدم التركيز على جانب واحد من الجوانب التربوية . (٤ : ١٦٩)

و قد تعددت المصطلحات التي تستخدم للإشارة إلى قدرة الإداري الرياضي للقيام بمهامه المهنية ، فاستخدمت مصطلحات مثل " المهارات **Skills** " و " الكفايات **Competencies** " و " الكفاءات **Efficiencies** " و " الفاعلية **Effectiveness** " كترادفات و مع إختلاف المسميات إلا أنها جميعا تشير إلى مواصفات أداء الإداري الرياضي الناجح (١٤ : ١٨) .

ويعتبر النادي الرياضي جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون تدخل مباشر من الدولة لإستثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي و

النشاط الإجتماعي كنشاط موازٍ (٣ : ١٧٠).

والنشاط الرياضي هو نشاط تربوي يعمل على تربية النشء تربية متزنة و متكاملة من النواحي الوجدانية و الإجتماعية و البدنية و العقلية ، عن طريق برامج و مجالات رياضية متعددة تحت إشراف قيادة متخصصة تعمل على تحقيق أهداف النشاط الرياضي بما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للرياضة.

و يعد الإداري هو المحور الأساسي في نجاح المنظمة أو الهيئة أو الجهة التي يتواجد بها و عليه العبء و المسؤولية في الوصول بمن يقودهم إلى تحقيق أهدافها و يوجد الإداري حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي و يتطور الإداري بتطور المجتمع الذي نعيش فيه و تزداد مسؤولياته بازدياد مطالب الحياة و تعقدها ، فالإداري هو الشخص الذي ينجح في إقناع الآخرين بالالتفاف حوله و أتباعه و هو يعتمد في ذلك على شخصيته و صفاته الإدارية التي تحكم أفراد الجماعة التي يقودها و يثير فيهم الدوافع لإنجاز العمل و يرفع من روحهم المعنوية كما يرسم خطة تأمين مستقبلهم و رفع الأضرار عنهم (١٨ : ٣٤).

وتعتبر عملية التدريب المستمر للإداري بإدارة النشاط الرياضي بالنادي الرياضي المصري من أهم معايير الحكم على مدي كفاءته و نجاحه و الثقة به ، كما أن إعداد و تدريبه مطلب حيوي لمواجهة تحديات الحاضر و المستقبل في المجالات المختلفة ، و لذلك فإن تدريبه ضرورة للوفاء بعبء مطالب مثل مطالب التغيير الاجتماعي و الاقتصادي و التربوي و مواجهة تحديات المستقبل.

حيث تكون لدى الباحث شعور بأهمية عمله التدريب و التثمين ، و عملية تحديد الكفاية المهنية للإداري بإدارة النشاط الرياضي بالنادي الرياضي المصري كلُّ علي حدة ، و إحساسه بوجود العديد من المشكلات في مجال التدريب و من أهمها " أن الخبرة العملية المباشرة و التفاعل المباشر بين الإداري بإدارة النشاط الرياضي بالنادي الرياضي المصري و مرشد التدريب و تحديد الكفاية المهنية تعتبر من أقوى وسائل اتخاذ القرارات الصحيحة بسهولة " ، و لكن قد يتعذر الحصول علي هذه الخبرة المباشرة أو التفاعل المباشر مع مرشد التدريب بشكل مرضٍ في الواقع العملي لأسباب عديدة مثل:

- زيادة أعداد إداريين الأنشطة الرياضية.

- بعض العاملين بإدارة النشاط الرياضي غير متخصصين في المجال الرياض و المستوي التعليمي لديهم تعليم متوسط.

- ضعف إدراك العاملين بإدارة النشاط الرياضي لأهمية التدريب.
- ضعف وجود إدارة للتدريب والتنمية الإدارية لتدريب إداري النشاط الرياضي بالنادي الرياضي.
- ضعف توافر أخصائيين التدريب المؤهلين و المتخصصين أو نقص الخبرة لديهم.
- إرتباط العاملين بإدارة النشاط الرياضي بأعمال أخرى خارج نطاق عملهم بالنادي وذلك نظرًا لضعف رواتبهم. و من هنا يلجأ المتخصصون في مجال التدريب إلى استخدام وسائل أخرى معينة أو بديلة أحياناً عن أخصائيي التدريب البشري ، و لعل من أهم هذه الوسائل هي الأنظمة الخبيرة (الكمبيوتر) حيث أنه مطلب أساسي في عملية الارتقاء بمستوى أداء إداري النشاط الرياضي بالنادي الرياضي حيث أنه يقدم مميزات و إمكانيات عالية و متقدمة و ذلك من خلال نظم التدريب المعتمدة علي النظم الخبيرة.
- كما أن نظم الإرشادات التدريبية القائمة علي النظم الخبيرة الإلكترونية هي ضرورة حتمية لتطوير نظم التدريب في ظل المستحدثات التكنولوجية ، حيث أنها تراعي الفروق الفردية و الاحتياجات الإرشادية التدريبية لكل شخص بمفرده علي أساس الكفاية المهنية التي تم المرور بها قبل عملية التوظيف لإداري النشاط الرياضي بالنادي الرياضي و التي تؤهله إلي الوظائف المختلفة و المتغيرة من حين لآخر و علي أساس متطلباته الوظيفية المستقبلية.
- كما أن عملية الإرشاد إلي التدريب من العمليات التي قد تحتاج إلي تكاليف عالية و ليس من المضمون أن تكون النتائج البشرية مثمرة حيث أنها تكون عرضة إلى عوامل نفسية و وجدانية و التي من الممكن أن تضعف من عملية اتخاذ القرار كما أنها قد تتطلب تكاليف عالية. و من خلال عمل الباحث في مجال القطاع الأهلي بإحدى الأندية الرياضية المصرية تلاحظ له وجود بعض القصور لدى إداري النشاط الرياضي بالنادي الرياضي في فهم واجبات " مهام / مسؤوليات / أعمال " العمل الإداري بإدارة النشاط الرياضي و هي مجموعة الوظائف التي تقوم بها إدارة النشاط الرياضي داخل النادي الرياضي و التي تتمثل في (التخطيط / التنظيم / التقويم) و هي غير محدد بالدقة الكافية (غير معلنه / غير معتمده / غير محدد) ولاحظ أن الإداريين يعملون بالنظم (التقليدية / النظامية / الاشرافية).
- و كذلك نقص لدى إداريين الأنشطة الرياضية في إمتلاك الكفايات و المهارات الخاصة التي تؤهلهم لأداء واجبات العمل الإداري و التي تتمثل في الكفايات " العلمية / المهنية / التنظيمية / الشخصية / التواصل / اتخاذ القرار / التطوير " وأن تأهيل إداريين الأنشطة الرياضية ضعيف و غير مناسب و لا يوجد لإداري النشاط الرياضي وصف وظيفي محدد (معلن / معتمد / مقر).
- و من هنا تكون الشعور بأهمية التدريب للإداري الذي يعمل بإدارة النشاط الرياضي بالنادي الرياضي مع تخوف الباحث من حدوث تحيز في تقييم الإداريين. ومن خلال ذلك تولد لدى

الباحث أحساس بأهمية نظم التدريب والتثمين الإداريه والمهنيه فى عملية تقييم و تأهيل و تطوير الكفايات المهنيه لإداريين الأنشطة الرياضيه بالأنديه الرياضيه.

- أهداف البحث.

يهدف البحث إلى تطوير الكفاية المهنية للإداري بإدارة النشاط الرياضي بالنادي الرياضي المصري من خلال التعرف على:

- ١- تحديد أهداف و أهمية التدريب لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه .
- ٢- تحديد الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه.
- ٣- تصميم البرامج التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه.
- ٤- تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه.

- تساؤلات البحث.

- ١- ماهي أهداف و أهمية التدريب لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه .
- ٢- ماهي الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه.
- ٣- كيفيه تصميم البرامج التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه
- ٤- كيفيه تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه.

- المصطلحات المستخدمه في البحث

التنمية الادارية : نظام من الممارسات الشخصية تستخدمه المنظمة لتأمين وتوفير الكفاءات الإدارية فى الوقت المناسب كما تستخدم كنظام تحفيزى للمنظمة . (٢٣ : ٢٢٠)

الكفاية المهنية : تشتمل على المعرفة المتخصصة بالأساليب و العمليات والإجراءات والتقنيات اللازمة للقيام بتنفيذ نشاط معين ، مع القدرة على إستخدام تلك المعرفة أفضل إستخدام فى تنفيذ ذلك النشاط و بالشكل الذي يحقق الهدف بفاعلية (١ : ١٤) .

الإداري : هو الشخص الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسئولية فى التنظيم ، و هو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقى عليه بمسئوليات تتطلب إنجازات على هدى السياسة العامة . (١٢ : ١٢٢) .

النادي الرياضي : هو جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة و دون تدخل مباشر من الدولة و تهدف لاستثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط رئيسي و النشاط الاجتماعي كنشاط موازي . (٤٤ : ٦)

الدراسات المرجعية:

دراسه عبدالمتعال محمد منير خطاب ٢٠١٩م : يهدف البحث الى تصميم برامج تدريب وتنمية

إدارية مقترحة لمعلمي وموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحيرة وقد توصل الباحث للنتائج التالية لا يوجد خطة استراتيجية لتدريب معلم وموجه التربية الرياضية ، كما أنه لا يتم تخطيط البرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمؤسسة التربوية والمعلم ، ولا يوجد إدارة متخصصة بتخطيط برامج التدريب والتنمية الإدارية لمعلم وموجه التربية الرياضية وقد أوصى الباحث بما يلي تطبيق البرامج التدريبية المقترحة على معلمي التربية الرياضية بمحافظة البحيرة وتعميمها على مستوى الجمهورية . وضع استراتيجية لبرامج التدريب الإداري والتنمية الإدارية لمعلم وموجه التربية الرياضية إنشاء وحدة إدارية بالتوجيه العام للتربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم على أن تختص بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لمعلم وموجه التربية الرياضية . تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحيرة . (١٠)

دراسه ياسر محمود السيد امبابي ٢٠١٨م : وتهدف الدراسة الي وضع برنامج تنميه اداريه للحكام بالاتحاد المصري لكرة القدم حيث أنه لا يوجد برنامج اداري منظم للارتقاء بمنظومه الحكام ويكون مرجع للحكام في العمل الاداري المتكامل لادارة المباريات بشكل يضمن العدالة والعمل المنظم لاداره التحكيم بجمهوريه مصر العربيه وقد توصل الباحث الي بناء منظومه ووضع برنامج للاعداد الاداري للحكام حيث أنه قائد الملعب ومسئول مسؤوليه كامله عما يحدث داخل الملعب ووضع معيار لاختيار منظومه الحكام واعاداه وتأهيله وقد أوصت نتائج الدراسه بتطبيق برنامج التدريب والتنميه الاداريه المقترح واشترك جميع الحكام في وضع البرنامج الذي يسهم في تأهيلهم واعاداهم - تفعيل وتطوير لجنه الحكام لتحقيق أهداف التنميه الاداريه . (١٩)

دراسه عمرو محمود محمود البنا ٢٠١٦م : وتهدف الدراسة الي تحليل الاحتياجات التدريبية لمدرسي وموجهي التربية الرياضية لذوى الاحتياجات الخاصة بالمرحلة الابتدائية بمحافظة الاسكندرية ، تحديد برامج التدريب الاداري لمدرسي وموجهي التربية الرياضية لذوى الاحتياجات الخاصة بالمرحلة الابتدائية بمحافظة الاسكندرية ، تصميم البرامج التدريبية لمدرسي وموجهي التربية الرياضية بمحافظة الاسكندرية ، طرق تقويم البرامج التدريبية لمدرسي وموجهي التربية الرياضية لذوى الاحتياجات بالمرحلة الابتدائية بمحافظة الاسكندرية وتوصل الباحث الي أنه لا يوجد جهاز اداري مسئول عن برامج التدريب الاداري للمدرسين والموجهين ، عدم وجود متخصصين فى تصميم البرامج التدريبية ، عدم الالمام بأهمية التدريب ، عدم وجود موازنة محددة للتدريب ، عدم اهتمام المسؤولين بالتدريب . (١١)

سيامند جلال حمد ٢٠١٤م : وتهدفت الدراسة الي وضع برنامج تدريب اداري لتنمية الموارد البشرية لإختصاصى التربية الرياضية ببعض جامعات اقليم كردستان العراق وذلك من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج التدريب الاداري للفئة المستهدفة . وقد توصل الباحث

الي عدم وضوح اختصاص الادارة الرياضية ، عدم وجود المتخصصين فى تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية الادارية ، عدم وضوح اهداف التدريب الادارى ، عدم وجود مدربين متخصصين فى برامج التدريب الادارى (٨)

دراسه **ثائر شكرى هارون ٢٠١١ م** : وتهدفت الدراسة الى بناء استراتيجيه لتدريب معلمى التربية الرياضية اثناء الخدمة بالجمهورية العربية السورية وقد توصل الباحث تدعيم مبدأ التعليم المستمر والتنمية المستدامه ، توفير ادارة متخصصة بتخطيط البرامج التدريبية لمعلمى التربية الرياضية ، توفير الكفاءات المتخصصة فى مجال تدريب معلمى التربية الرياضية ، استحداث موضوعات للتدريب اثناء الخدمة مع تطوير اساليب التدريب (٥)

دراسه **محمد عبد العزيز محمد أحمد ٢٠٠٨ م** : وتهدفت الدراسة إلى و ضع نموذج مقترح للأداء الوظيفي للإداري الرياضي بالأندية الرياضية من خلال تدريب العاملين أثناء الخدمة علي الوظائف التالية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) . وكانت أهم الاستخلاصات. وضع نموذج مقترح للأداء الوظيفي للإداري الرياضي بالأندية الرياضية يركز على المحددات التالية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وتوصل الباحث الي الاسترشاد بالنموذج المقترح و تطبيقه في تنظيم دورات لزيادة التزام الإدارة العليا بالنادي الرياضي بفلسفة تطوير قدرة الإداريين على أداء الوظائف الإدارية. إجراء دراسات لاقتراح نماذج للأداء الوظيفي للإداريين بمختلف الهيئات الرياضية. (١٦)

دراسه **محمد احمد عبدالمحسن ٢٠٠٧م** وتهدفت الدراسة الي تصميم استراتيجية قومية لتدريب مدرسى التربية الرياضية اثناء الخدمة فى جمهورية مصر العربية واستخلص الباحث وجود قصور فى عملية التخطيط للبرامج التدريبية التى تعقد لمدرسى التربية الرياضية ، تهميش دور مدرسى التربية الرياضية فى عمليات التخطيط لبرامج التدريب (١٥)

دراسه **حمادة محمد طلحة زايد ٢٠٠٥ م** : وتهدفت الدراسة إلى تصميم مقياس لتكوين الكوادر الإدارية بالأندية الرياضية المصرية مع و ضع نموذج مقترح لتدريب القادة الإداريين بالأندية المصرية وكانت أهم الإستخلاصات.تصميم مقياس لتكوين كوادر الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية يسهم في بناء منظومة رياضية قادرة علي مواجهة التحديات التي تواجه المنظومة الرياضية الاستفادة من جهود الباحثين و العاملين في مجال الإدارة الرياضية و الربط بين النظرية و التطبيق داخل المؤسسات الرياضية. وقد أوصي الباحث بضرورة و ضع نموذج مقترح لتدريب القادة الإداريين بالأندية الرياضية المصرية. العمل على رفع المستوى العلمي و الثقافي لمديري الأنشطة الرياضية. تحقق مبدأ التفرغ للنشاط الرياضي. (٦)

الدراسات الأجنبية :

دراسه كيث لويس **Keith M Lewis** ٢٠٠٨ م : وتهدفت الدراسه الي التركيز علي أهم المراحل التي تمر بها عملية التدريب الاداري وتحديد أهم الاساليب التي تساهم في تنميه الموارد البشريه وابرار اهم النظريات التي ساهمت في تطوير مفهوم تنميه الموارد البشريه وتوضيح علاقه التدريب الاداري بتنميه الموارد البشريه والتعرف علي أهم الصعوبات التي تواجهه العمليه التدريبيه للموارد البشريه في المنظمات وقد توصلت النتائج الي ان العمليه التدريبيه تؤدي الي زيادة المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والقدرات وتغيير السلوك ورفع الكفاءات وهذا ينعكس ايجابيا علي تحسين أداء المؤسسه بشكل عام انطلاقاً من تحسين أداء موظفيها وان تنميه الموارد البشريه للمؤسسه أصبح في الوقت الراهن ضرورة حتميه ضمانا لبقاء هذه المؤسسه في ظل التغيرات خاصه في عصر التكنولوجيا والتقنيه . (٢٢)

دراسه موتوري بيتي **Mutwiri, Betty** ٢٠٠٦م : وتهدف الدراسه الي تقييم برنامج التنميه الإداريه بمدينة ساسكاتون و هذا البرنامج بدأ في ٢٠٠١ لتحسين الصفات القيادية بين المديرين ولضمان استمرار القيادة في المراكز القيادية في الهيئات الرياضيه وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم الأنشطة التي تسهل انتقال المعلومات والمعرفة . (٢٤)

دراسه ديفيد بايكال **David Baikal** ٢٠٠٥ م وتهدفت الدراسه إلى تقييم دور العمل الجماعي في إدارة العمل الإداري و تحقيق الأهداف و الإنجازات و كانت أهم الاستخلاصات. تقييم العمل من خلال الاهداف الموضوعه و الشفافيه في اتخاذ القرار. العمل الجماعي تحت إدارة مرنة يساهم في تحسين العمل داخل المنظمات الرياضيه وكانت أهم التوصيات. التدريب الاداري يسهم في تحديد الأهداف بطريقه موضوعيه و بصورة مسبقه و التخطيط للمؤسسه في ضوء الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمه الرياضيه. (٢١)

دراسة سو - ها **Su-H** ٢٠٠٣م : وتهدف الدراسه الي التعرف على تنميه قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسات الرياضيه من خلال استخدامات الحاسب الآلي ونظم المعلومات في تطوير الرياضات الأولمبيه على المستوى الدولي والمحلى في الصين ، وكذلك الرياضات الصينيه التقليديه ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبيان كأدوات جمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي يمكن باستخدام الحاسب الآلي عمل برامج شامله خاصه التي تحتوى على كافة المعلومات الخاصه باللاعبين في مختلف الرياضات. (٢٥) .

إجراءات البحث:

المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته لتحقيق هدف البحث.

مجتمع وعينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بواقع ثلاثة أندية هي (نادي الصيد الرياضي - نادي وادي دجله الرياضي- نادي الشمس الرياضي) وقد اشتملت العينة الأساسية علي(١٢٠) ادارياً من ادارة النشاط الرياضي بواقع (٤٠) إدارياً من نادي الصيد الرياضي، و(٤٠) ادارياً من نادي وادي دجله الرياضي ، و(٤٠) إدارياً من نادي الشمس الرياضي .

جدول(١) بيان عددي ونسبي لعينة البحث

النسبة المئوية	العينة	النادي الرياضي
%٣٣,٣٣	٤٠	إداري نادي وادي دجله
%٣٣,٣٣	٤٠	إداري نادي الصيد المصري
%٣٣,٣٣	٤٠	إداري نادي الشمس
%١٠٠	١٢٠	المجموع

أدوات جمع البيانات :

استمارة استبيان (برنامج تنمية مهنية مقترح لتطوير الكفايات الاداريه لإداري النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضييه) - من إعداد الباحث، واتبعت الخطوات التالية لتصميمها: إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة - المقابلة الشخصية الغير مقننة مع عدد من اداريين الأنشطة الرياضييه بالانديه الرياضييه (الصيد - دجله - الشمس وهدفت إلي التعرف علي الاحتياجات التدريبيه لاداريين الأنشطة الرياضييه لرفع الكفاءه الاداريه في ظل التطور السريع والمتنامي لاداره الانديه الرياضييه ، وذلك للاستفادة منها في تصميم الاستبيان .وتم تحديد(٤) محاور و(٤١) عبارة حسب الأهداف الموضوعه.وتم عرض المحاور وعبارات الاستبيان علي مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية والبالغ عددهم(٧) خبراء مرفق رقم(١)، وذلك للتعرف على مناسبة المحاور والعبارات لموضوع البحث مرفق رقم(٢).

• تمت الموافقة علي محاور الاستبيان وتم الاتفاق علي جميع عبارات المحاور موضوع

البحث وعددهم (٤١) مفردة في الصورة قبل النهائية مرفق رقم (٣).

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة قوامها(٤٠) إدارياً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية ، في الفترة من (٢٠١٩/٥/٦م) إلى (٢٠١٩/٥/١٨م)، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة وإجراء

المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، مناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة، تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استمارة الاستبيان.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان

-الصدق: استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور، ومعامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، معامل الارتباط بين محاور الاستبيان وبعضها البعض، ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان والصدق الذاتي للاستبيان ومحاوره، كما بالجدول التالية:

جدول (٢) معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور والاستبيان (ن=٤٠)

م	أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه		الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه		تصميم البرامج التدريبية		تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	
	المحور	الاستبيان	المحور	الاستبيان	المحور	الاستبيان	المحور	الاستبيان
١	.٩٠٦**	.٩٧٣**	.٨٤١**	.٨٦٦**	.٩٥٠**	.٩٥٩**	.٩٦٦**	.٩٧٦**
٢	.٧٧٠**	.٧٤٨**	.٩٤٠**	.٩٧٠**	.٩٦٦**	.٩٨٥**	.٩٥٢**	.٩٦٩**
٣	.٤٠٠**	.٧٤٨**	.٨٤١**	.٨٦٨**	.٩٦٠**	.٩٨٣**	.٩٧٩**	.٩٨٨**
٤	.٧٢٤**	.٧٤٨**	.٩٦٦**	.٩٨٨**	.٩٥٣**	.٩٧٧**	.٩٨٩**	.٩٩٨**
٥	.٩٦٢**	.٩٨١**	.٩٣٧**	.٩٣٤**	.٩٨٥**	.٩٩٨**	.٩٨٦**	.٩٧٣**
٦	.٩٦٩**	.٩٧٦**	.٧٨٧**	.٨٢٤**	.٩٧٨**	.٩٩٨**	.٩٨٩**	.٩٩٣**
٧	.٩٧٨**	.٩٨٧**	.٧٧١**	.٨١٢**	.٩٦٠**	.٩٦٩**		
٨	.٢٩٤	.٣٠١	.٦٤١**	.٧٢٩**	.٧٤٨**	.٧٧٨**		
٩	.٩٨٨**	.٩٨٦**	.٩٧٩**	.٩٨٥**	.٧٦٨**	.٨٤٨**		
١٠	.٨٣٤**	.٩٨٩**	.٩٧٣**	.٩٨٩**	.٩٧٣**	.٩٨٨**		
١١	.٦٩٤**	.٧٦٨**			.٩٨٣**	.٩٩٨**		
١٢	.٩٨٥**	.٩٩٢**			.١٠٨	.١٢٥		
١٣	.٩٧٧**	.٩٨٣**			.٩٦٩**	.٩٧٨**		
١٤					.٩٦٠**	.٩٦٩**		

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٢) وجود ارتباط دال إحصائياً بين المفردات والدرجة الكلية لكل محور، وبين المفردات والدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ما عدا عبارات (٨) في محور أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه)، (١٢) في محور تصميم البرامج التدريبية)، مرفق (٣).

جدول (٣) معامل الارتباط بين محاور الاستبيان وبعضها (ن=٤٠)

م	المحاور	أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	تصميم البرامج التدريبية	تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	مجموع الاستبانة
١	أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه		.٩٦٧**	.٩٨١**	.٩٨٠**	.٩٩٧**
٢	الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه			.٩٩٣**	.٩٨٠**	.٩٩٧**
٣	تصميم البرامج التدريبية				.٩٨٧**	.٩٨٨**
٤	تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه					.٩٩٢**

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٣) وجود ارتباط دال إحصائياً بين المحاور وبعضها البعض، تتراوح ما بين (٠.٩٦٧) إلى (٠.٩٩٣)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

كما يتضح من الجدول (٣) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، تتراوح ما بين (٠.٩٧٧) إلى (٠.٩٩٧)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (٤) قيم الصدق الذاتي للاستبيان ومحاوره (ن=٤٠)

م	المحاور	قيمة الصدق الذاتي
١	أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	.٩٨٤*
٢	الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	.٩٨٥*
٣	تصميم البرامج التدريبية	.٩٩٥*

٤	تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	.٩٩٦*
	إجمالي الاستبيان	.٩٩٧*

* قيمة مرتفعة

يتضح من الجدول (٤) ارتفاع قيم الصدق الذاتي للاستبيان ومحاوره، حيث بلغت في الاستبيان ككل (٠.٩٩٧) وفي محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٩٨٤) إلى (٠.٩٩٦)، مما يدل علي صدق الاستبيان.

- الثبات: استخدم الباحث لإيجاد قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (٥) قيم الثبات للاستبيان ومحاوره (ن=٤٠)

م	المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
١	أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	١٢	.٩٦٨
٢	الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	١٠	.٩٧١
٣	تصميم البرامج التدريبية	١٣	.٩٩١
٤	تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	٦	.٩٩٣
	إجمالي الاستبيان	٤١	.٩٩٥

* قيمة مرتفعة

يتضح من الجدول (٥) ارتفاع قيمة ثبات الاستبيان ومحاوره، حيث بلغت في الاستبيان ككل (٠.٩٩٥) وفي محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٩٦٨) إلى (٠.٩٩٣)، مما يدل علي ثبات الاستبيان.

- بعد إجراء المعاملات العلمية، بلغ إجمالي مفردات استمارة الاستبيان (٤١) مفردة موزعة على (٤) محاور في الصورة النهائية، مرفق (٣) الدراسة الأساسية

بعد الاطمئنان للمعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان علي عينة البحث الأساسية (١٢٠) إدارياً من إداره النشاط الرياضي بواقع (٤٠) إداريا من نادي الصيد الرياضي، و(٤٠) اداريا من نادي وادي دجلة الرياضي ، و(٤٠) إداريا من نادي الشمس الرياضي ، وذلك في الفترة من (٢٠١٩/٦/١م) إلى (٢٠١٩/٧/٤م)، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميعه وتنظيمه وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة. المعالجات والمعاملات الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الاثني عشر وعشرون. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، واختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية. وحدد الباحث درجة القطع والتي تعد النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه وأن المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة البحث. جدول (٥)

جدول (٦) درجة القطع لمستويات استجابة عينة البحث

م	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
١	١ : ١.٦٦	٣٣.٣٣ : ٥٥.٣٣ %	منخفض
٢	١.٦٧ : ٢.٣٣	٥٥.٦٧ : ٧٧.٦٧ %	متوسط
٣	٢.٣٤ : ٣	٧٨ : ١٠٠ %	مرتفع

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

تحقيقاً لهدف البحث ورداً على ما طرح من تساؤلات وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم، يعرض الباحث ما توصل إليه من نتائج مصنفة على النحو التالي:

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لأهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه:

جدول (٧) الدلالات الإحصائية لأهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه (ن=١٢٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
	تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته	٢.٦٢٥	٠.٧٢٣	٨٧.٥٠	مرتفع
	القضاء على الكثير من المعوقات الإدارية	٢.٧٥٨	٠.٦٢٢	٩١.٩٤	مرتفع
	تنمية وتطوير المعارف والمعلومات والسلوك لدى الأفراد وزيادتها.	٢.٢٢٥	٠.٦١٤	٧٤.١٧	متوسط
	رفع كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة	٢.٧٤٢	٠.٦٠١	٩١.٣٩	مرتفع
	تزويد العاملين بالخبرات المطلوبة لمواكبة التطورات العلمية المتواصلة	٢.٦٢٥	٠.٦٦٢	٨٧.٥٠	مرتفع

مرتفع	٨٦.٦٧	٠.٧٠٣	٢.٦٠٠	جعل العاملين مؤهلين وقادرين على استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة
مرتفع	٨٥.٨٣	٠.٧٤١	٢.٥٧٥	تنمية وتطوير المهارات القيادية وتشجيع روح الإبداع لدى المتدربين
مرتفع	٨٥.٨٣	٠.٧٤١	٢.٥٧٥	تحسين وسائل الإشراف على العمل الإداري داخل المنشآت
مرتفع	٨٩.٤٤	٠.٦٦١	٢.٦٨٣	تحقيق مستوى عال من الكفاءة والإنتاجية في العمل.
متوسط	٦٣.٠٦	٠.٥٤٧	١.٨٩٢	تحسين وتطوير المعلومات الإدارية المتعلقة بالوظيفة
مرتفع	٨٥.٨٣	٠.٧٤١	٢.٥٧٥	القدرة على استخدام الأساليب العلمية في صنع القرار
مرتفع	٨٦.١١	٠.٧٢٩	٢.٥٨٣	القدرة على حل المشكلات بالأسلوب العلمي
مرتفع	٨٤.٦١	٠.٥٨٢	٢.٥٣٨	إجمالي أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى إجمالي عبارات أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه (مرتفع) بنسبة مئوية (٨٤.٦١%)، حيث حصلت (٢) عبارتين مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٣.٠٦%) إلى (٧٤.١٧%)، وحصلت (١٠) عبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٨٥.٨٣%) إلى (٩١.٩٤%). وقد يرجع المستوى المرتفع إلي أن أهداف التدريب الاداري لاداري الانشطه الرياضيه تسهم في تطوير المعلومات والمعارف الاداريه المرتبطه بالعمل الاداري وتزويده بالخبرات اللازمه للتعامل مع المستجدات والمستحدثات الاداريه وتحسين عمليه الاشراف الاداري وتزويد العاملين بالخبرات المطلوبه لمواكبة التطورات العلميه المتواصله وتنمية وتطوير المهارات القيادية وتشجيع روح الإبداع والابتكار الاداري لدي المتدربين وتحقيق مستوى عال من الكفاءة الإنتاجية في العمل. ورفع كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة والقضاء على الكثير من المعوقات الإدارية التي تواجههم في أداء اعمالهم داخل اداره النشاط الرياضي.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة دراسه ياسر محمود السيد امبابي ٢٠١٨م : والتي أشارت الي تصميم برنامج تنميه اداريه للحكام بالاتحاد المصري لكرة القدم تسهم في الارتقاء بمنظومه الحكام ويكون مرجع للحكام في العمل الاداري المتكامل لادارة المباريات بشكل يضمن العدالة والعمل المنظم لاداره التحكيم بجمهوريه مصر العربيه و بناء منظومه ووضع برنامج للاعداد الاداري للحكام في غايه الاهميه حيث أنه قائد الملعب ومسئول مسؤوليه كامله عما يحدث داخل الملعب وبذلك يتم وضع معيار لاختيار منظومه الحكام تهتم بإعداده وتأهيله ويتم بتطبيق برنامج التدريب والتنميه الاداريه المقترح من خلال اشتراك جميع الحكام في وضع البرنامج الذي يسهم في تأهيلهم واعدادهم (١٩)

وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الأول للبحث. أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط

الرياضي بالانديه الرياضيه.

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه:

جدول (٨) الدلالات الإحصائية للاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه (ن=١٢٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	فن التعامل مع الرؤساء والزملاء في العمل	٢.٤٢٥	٠.٨٥٧	٨٠.٨٣	مرتفع
٢	تنظيم وإعداد السجلات المتعلقة بالنشاط الرياضي بالنادي الرياضي	٢.٦٠٨	٠.٧٣٧	٨٦.٩٤	مرتفع
٣	التشريعات والقرارات الإدارية المتعلقة بالنشاط الرياضي	٢.٤٥٠	٠.٨٣٩	٨١.٦٧	مرتفع
٤	الأشراف على تنظيم وإعداد سجلات بالنادي الرياضي	٢.٥٣٣	٠.٧٥٥	٨٤.٤٤	مرتفع
٥	مستحدثات إدارية متعلقة بالنشاط الرياضي	٢.٤٩٢	٠.٧٨٩	٨٣.٠٦	مرتفع
٦	إعداد خطط النشاط الرياضي على مستوى النشاط	٢.٦٩٢	٠.٦٥٨	٨٩.٧٢	مرتفع
٧	مهارة الاتصال الفعال مع المستويات الاداريه	٢.٧١٧	٠.٦٥١	٩٠.٥٦	مرتفع
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه وفقا لما يلي				
٨	تحليل استمارة الوصف الوظيفي	٢	٠.٤٦٧	٦٦.٦٧	متوسط
٩	تحليل متطلبات الوظيفة والمستحدثات الجديدة في العمل	٢.٥٥٠	٠.٧٧٦	٨٥.٠٠	مرتفع
١٠	نتائج تقييم الأداء	٢.٥٤٢	٠.٧٨٧	٨٤.٧٢	مرتفع
	إجمالي الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	٢.٥٠١	٠.٦٥٨	٨٣.٣٦	مرتفع

يتضح من الجدول (٧) أن مستوى إجمالي عبارات الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط

الرياضي بالانديه الرياضيه (مرتفع) بنسبة مئوية (٨٣.٣٦%)، حيث حصلت (١) عبارة مستوى (متوسط) بنسبة مئوية (٦٦.٦٧%) ، وحصلت (٩) عبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٨٠.٨٣%) إلى (٩٠.٥٦%).

وقد يرجع المستوى المرتفع الي أن أهم برامج التدريب الاداري هي تحديد الاحتياجات التدريبية لاداري الانشطه الرياضيه بالانديه الرياضيه لتطوير قدره الاداري في مهارة الاتصال الفعال مع المستويات الاداريه المختلفه بالنادي الرياضي سواء كان مستوي الاداره العليا او الوسطي او التنفيذيه وقدرته علي إعداد خطط وميزانيات النشاط الرياضي على مستوي الانشطه الرياضيه

المتنوعه وتدريبه علي كفييه إعداد السجلات المتعلقة بالنشاط الرياضي بالنادي الرياضي والأشرف على تنظيم وإعداد سجلات بالنادي الرياضي تتعلق باللاعبين والانشطه الرياضيه كملفات الانجاز والتقارير كما أن برامج التدريب والتمنيه الاداريه تسهم في تطوير فن التعامل مع الرؤساء والزملء في العمل.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة دراسه عمرو محمود محمود البنا ٢٠١٦: والتي أشارت الي تحليل الاحتياجات التدريبية لمدرسي وموجهي التربية الرياضية تحدد من خلال برامج التدريب الادارى ، ويتم تصميم هذه البرامج التدريبية لتواكب التطور العلمي في مجال الاداره الرياضيه والعمل علي تقويم البرامج التدريبية لمدرسي وموجهي التربية الرياضية لملاحظة مدي التقدم الذي وصل اليه معلمي وموجهي التربيه الرياضيه في الارتقاء بمستوي العمليه التعليميه ولا بد وأن يتم إنشاء جهاز ادارى مسئول عن برامج التدريب الاداري للمدرسين والموجهين ، ولا بد من وجود متخصصين فى تصميم البرامج التدريبية ، والتعريف بأهمية التدريب والتمنيه المهنيه ، والعمل علي تخصيص موزانة محددة للتدريب ، واهتمام المسئولين بالتدريب. وتبني وزاره التربيه والتعليم فكره التدريب المهني للارتقاء بمستوي العمل الاداري داخل جميع اداراتها (١١) وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الثاني للبحث. الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالأنديه الرياضيه .

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لتصميم البرامج التدريبية:

جدول (٩) الدلالات الإحصائية لتصميم البرامج التدريبية (ن=١٢٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١١	أساتذة من كليات التربية الرياضية	٢.٦١٧	٠.٦٧٦	٨٧.٢٢	مرتفع
١٢	الخبراء في المجالات المرتبطة بإداره المؤسسات الرياضيه	٢.٥٣٣	٠.٧٥٥	٨٤.٤٤	مرتفع
١٣	إدارة التدريب بالموارد البشرية بالنادي	٢.٥٢٥	٠.٧٥٦	٨٤.١٧	مرتفع
١٤	جهاز إداري مسئول عن تخطيط البرامج التدريبية لاداري الانشطة الرياضيه	٢.٥١٧	٠.٧٥٦	٨٣.٨٩	مرتفع
البرامج التدريبية التي تقدم لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه					
١٥	مواد تدريبية تخصصية في التنمية الإدارية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	٢.٥٧٥	٠.٧٥٢	٨٥.٨٣	مرتفع
١٦	الحديث في مجال الإدارة الرياضية وإداره المؤسسات الرياضيه	٢.٥٨٣	٠.٧٥١	٨٦.١١	مرتفع
١٧	محتوى التدريبي يربط المادة التدريبية المقدمة والواقع العملي	٢.٥٢٥	٠.٧٥٦	٨٤.١٧	مرتفع
١٨	محتوى التدريبي يعزز الاحتياجات المعرفية والإدارية	١.٩٠٠	٠.٤٩٢	٦٣.٣٣	متوسط

طرق التدريب المستخدمة في برامج التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه			
١٩	أسلوب المحاضرة	٢٠٠٢٥	٠.٦١٤
٢٠	أسلوب المناقشة	٢٠٥٤٢	٠.٧٨٧
٢١	الندوات	٢٠٥٨٣	٠.٧٢٩
٢٢	المؤتمرات	٢٠٦٠٠	٠.٧٠٣
٢٣	ورش العمل	٢٠٦٠٨	٠.٦٩٠
	إجمالي تصميم البرامج التدريبية	٢٠٤٧٢	٠.٦٧٦

يتضح من الجدول (٨) أن مستوى إجمالي عبارات تصميم البرامج التدريبية (مرتفع) بنسبة مئوية (٨٢.٣٩%)، حيث حصلت (٢) عبارتين مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٣.٣٣%) إلى (٦٧.٥%)، وحصلت (١١) عبارة مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٨٣.٨٩%) إلى (٨٧.٢٢%).

وقد يرجع المستوى المرتفع إلي أن هذه البرامج تسهم في رفع الكفاءه الاداريه لاداريين الانشطه الرياضيه وتحققت الاستفادة القصوي من خلال هذه البرامج حيث أن القائمين علي تصميم هذه البرامج وتحليل الاحتياجات الخاصه بالاداريين خبراء في مجال اداره الموارد البشريه من داخل هذه المنظمات التي تلاحظ أداء العاملين والاجهزة الاداريه المسئوله عن تخطيط البرامج التدريبيه لابد وأن تراعي الفروق بين المتدربين كما يهتم بوضع البرامج أساتذة متخصصين من كليات التربية الرياضية والخبراء في المجالات المرتبطة باداره المؤسسات الرياضيه كما تهتم إدارة التدريب بالموارد البشريه بالنادي بوضع البرامج والتي تسهم في تحسين الكفاءه الاداريه ومواكبه التطورات الحادئه في مجال القطاعات الرياضيه الأخرى وتقدم البرامج التدريبيه في صورة محتوى علمي يربط الواقع العملي بطبيعته العمل الذي يقوم به الاداري ويتم تقديم هذه المادة العلميه في ضوء محاضرات وورش عمل وندوات ومؤتمرات وبذلك يتحقق الهدف الاسمي من عمليه التدريب الاداري لاداري الانشطه الرياضيه

ويتفق ذلك مع نتائج دراسته كيث لويس **Keith M Lewis** ٢٠٠٨ م : والتي تشير إلي أن التدريب الاداري يسهم في تنميه الموارد البشريه بالهيئات الرياضيه حيث أن أهم المراحل التي تمر بها عمليه التدريب الاداري هي تحديد الاساليب التي تساهم في تنميه الموارد البشريه للعاملين بالانديه الرياضيه وتوضيح مفهوم تنميه الموارد البشريه ومعرفة علاقه بين ما يحدثه التدريب الاداري وعلاقته بتنميه الموارد البشريه لرفع مستوي الخدمه بالنادي الرياضي حيث ان

العملية التدريبية تؤدي الي زيادة المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والقدرات وتغيير السلوك ورفع الكفاءات وهذا ينعكس ايجابيا علي تحسين أداء المؤسسه بشكل عام انطلاقاً من تحسين أداء موظفيها وان تتميه الموارد البشرية للمؤسسه أصبح في الوقت الراهن ضرورة حتميه ضمنا لبقاء هذه المؤسسه في ظل التغيرات خاصه في عصر التكنولوجيا والتقنيه . (٢٢)
وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الثالث للبحث. تصميم البرامج التدريبية لاداري الانشطه الرياضيه بالانديه الرياضيه .

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه:

جدول(١٠) الدلالات الإحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه (ن=١٢٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
٢٤	توجد معايير لاختيار المتدربين المرشحين لحضور البرامج التدريبية	٢.٥٢٥	٠.٧٩٩	٨٤.١٧	مرتفع
٢٥	توجد معايير لاختيار المدربين الذين يقدمون البرامج التدريبية	٢.٥٠٠	٠.٧٥٦	٨٣.٣٣	مرتفع
٢٦	يتم إعداد المادة التدريبية جيد وبما يحقق أهداف البرنامج التدريبي	٢.٥٤٢	٠.٧٥٥	٨٤.٧٢	مرتفع
٢٧	يتم تحديد الأساليب التدريبية المناسبة لطبيعة البرنامج التدريبي	٢.٥٥٨	٠.٧٦٥	٨٥.٢٨	مرتفع
٢٨	توزيع المحتوى التدريبي مناسب لمدة البرنامج التدريبي	٢.٥٧٥	٠.٧٥٢	٨٥.٨٣	مرتفع
٢٩	توقيتات تنفيذ البرامج التدريبية مناسبة لا تتعارض مع طبيعة العمل	٢.٥٥٨	٠.٧٥٤	٨٥.٢٨	مرتفع
	إجمالي تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه	٢.٥٤٣	٠.٧٥١	٨٤.٧٧	مرتفع

يتضح من الجدول (٩) أن مستوى إجمالي عبارات تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالأنديه الرياضيه (مرتفع) بنسبة مئوية (٨٤.٧٧%)، حيث حصلت جميع العبارات مستوى(مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٨٣.٣٣%) إلى (٨٥.٨٣%).

وقد يرجع المستوى المرتفع إلي أن برامج التدريب والتنميه الاداريه تتم وفقا لمعايير معينه لاختيار المدربين أو من لهم حق حضور التدريب المهني لتنميه قدرته الابداعيه والابتكاره في العمل الاداري الذي يقوم به من خلال ترشيحات تتم من قبل اداره النادي للمتميزين اداريا كما أن القائمين علي تنفيذ هذه البرامج لا يبد وان تتوافر فيهم الصفات التي تؤهلهم للقيام بتدريب هؤلاء الاداريين ويتم اعداد مادة علميه تتناسب مع طبيعه العمل الاداري الذي يقوم به المتدرب ويكون الوقت كافي أيضا لتحقيق الاستفادة القصوي من حضور البرنامج التدريبي ولا بد وأن تكون هذه البرامج التدريبيه غير متعارضة مع أوقات العمل داخل المؤسسه الرياضيه التي يعمل بها المتدرب .ويتفق ذلك مع نتائج دراسته حماده محمد طلبه زايد ٢٠٠٥ م : والتي أشارت إلي بناء صف ثاني من الكوادر الإدارية بالأنديه الرياضيه المصريه من خلال برامج التدريب المهني للعاملين . كما ان برامج التدريب المهني أثناء الخدمة تعمل على رفع المستوى العلمي و الثقافي

لمديري الأنشطة الرياضية. (٦) وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الرابع للبحث. تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضييه.

ثالثا: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الأهمية على محاور الاستبانة بحسب متغير إداري نادي (وادي دجلة- الصيد- الشمس):

جدول (١١) يوضح نتائج اختبار التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو محاور الاستبانة حسب متغير النادي باستخدام اختبار التباين أحادي الاتجاه (ن=١٢٠)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضييه	بين المجموعات	٩١٠.٨١٧	٢	٤٥٥.٤٠٨	١٠.٨٨٥	.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٤٨٩٤.٩٧٥	١١٧	٤١.٨٣٧		
	المجموع	٥٨٠٥.٧٩٢	١١٩			
المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضييه	بين المجموعات	٧٣٦.٢١٧	٢	٣٦٨.١٠٨	٩.٧٣٨	.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٤٤٢٢.٧٧٥	١١٧	٣٧.٨٠١		
	المجموع	٥١٥٨.٩٩٢	١١٩			
المحور الثالث: تصميم البرامج التدريبية	بين المجموعات	١٣١٦.٧١٧	٢	٦٥٨.٣٥٨	٩.٧٨٦	.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٧٨٧١.١٥٠	١١٧	٦٧.٢٧٥		
	المجموع	٩١٨٧.٨٦٧	١١٩			
المحور الرابع : تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضييه	بين المجموعات	٢٦٩.٥١٧	٢	١٣٤.٧٥٨	٧.٣٤٢	.٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	٢١٤٧.٤٧٥	١١٧	١٨.٣٥٤		
	المجموع	٢٤١٦.٩٩٢	١١٩			
مجموع الاستبانة	بين المجموعات	٢١٦٧.١١٧	٢	١٠٨٣.٥٥٨	٩.٤٦٤	.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	١٣٣٩٥.٢٥٠	١١٧	١١٤.٤٨٩		
	المجموع	١٥٥٦٢.٣٦٧	١١٩			

يتضح من الجدول (١٠) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير إداري نادي (وادي دجلة- الصيد- الشمس)، بالنسبة لمحاور الاستبانة ومجموعها، حيث جاءت قيمة (ف)، (١٠.٨٨٥)، (٩.٧٣٨)، (٩.٧٨٦)، (٧.٣٤٢)، (٩.٤٦٤)، على الترتيب وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ولتوضيح اتجاه الفروق نستخدم اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية.

• اتجاه الفروق على محاور الاستبانة تبعا لمتغير إداري نادي (وادي دجلة- الصيد- الشمس) باستخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية

جدول (١٢) يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعا لمتغير النادي (ن=١٢٠).

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	المجموعة (ب)	المجموعة (أ)	المحور
.١٣١	١.٤٤٦	٢.٢	نادي الصيد	نادي وادي دجلة	المحور الأول: أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه
.٠٠٠	١.٤٤٦	٦.٦٢٥°	نادي الشمس	نادي وادي دجلة	
.٠٠٣	١.٤٤٦	٤.٤٢٥°	نادي الشمس	نادي الصيد	
.٢١٢	١.٣٧٥	١.٧٢٥	نادي الصيد	نادي وادي دجلة	المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه
.٠٠٠	١.٣٧٥	٥.٩°	نادي الشمس	نادي وادي دجلة	
.٠٠٣	١.٣٧٥	٤.١٧٥°	نادي الشمس	نادي الصيد	
.١٠٧	١.٨٣٤	٢.٩٧٥	نادي الصيد	نادي وادي دجلة	المحور الثالث تصميم البرامج التدريبية
.٠٠٠	١.٨٣٤	٨.٠٢٥°	نادي الشمس	نادي وادي دجلة	
.٠٠٧	١.٨٣٤	٥.٠٥°	نادي الشمس	نادي الصيد	
.٣٦٣	.٩٥٨	.٨٧٥	نادي الصيد	نادي وادي دجلة	المحور الرابع : تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه
.٠٠٠	.٩٥٨	٣.٥٢٥°	نادي الشمس	نادي وادي دجلة	
.٠٠٧	.٩٥٨	٢.٦٥°	نادي الشمس	نادي الصيد	
.٢٠١	٢.٣٩٣	٣.٠٧٥	نادي الصيد	نادي وادي دجلة	مجموع الاستبانة
.٠٠٠	٢.٣٩٣	١٠.١٥°	نادي الشمس	نادي وادي دجلة	
.٠٠٤	٢.٣٩٣	٧.٠٧٥°	نادي الشمس	نادي الصيد	

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من الجدول (١١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير إداري نادي (وادي دجلة- الصيد- الشمس)، بالنسبة للمحور الأول الخاص بدرجة أهمية أهداف التدريب الإداري لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه ، لصالح إداري وادي دجلة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الشمس (٦.٦٢٥°)، كما جاءت لصالح إداري نادي الصيد حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي الصيد ونادي الشمس (٤.٤٢٥°)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بينما لم يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على المحور الأول بين نادي وادي دجلة ونادي الصيد حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الصيد (٢.٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وقد يرجع ذلك إلى اهتمام نادي وادي دجلة بتنمية قدرات الاداريين العاملين بالنادي الرياضي لما يمتلكونه من قدرات وامكانيات هائلة في مجال الاداره الالكترونيه وتدريب العاملين علي استخدام التكنولوجيا الحديثه في العمل الاداري والاتصال المباشر مع الهيئات

الرياضيه الأخرى

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير إداري نادي (وادي دجلة- الصيد - الشمس)، بالنسبة للمحور الثاني الخاص بدرجة أهمية الاحتياجات التدريبية لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه ، لصالح إداري وادي دجلة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الشمس (0.9^*)، كما جاءت لصالح إداري الصيد، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي الصيد ونادي الشمس (4.175^*)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، بينما لم يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على المحور الثاني بين نادي وادي دجلة ونادي الصيد حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الصيد (1.725)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05). وقد يرجع ذلك إلى إهتمام نادي وادي دجلة الي تدريب العاملين أثناء خدمه علي مهارة الاتصال الفعال مع المستويات الاداريه المختلفه في الهيكل التنظيمي لاداره النشاط الرياضي كما أنه يسهم في ترسيخ قيم فن التعامل مع الرؤساء والزلاء في العمل وتدريبهم لإعداد خطط النشاط الرياضي على مستوى النشاط والأشراف على تنظيم وإعداد سجلات بالنادي الرياضي وكل ذلك يرجع الي امتلاك النادي لكوادر اداريه متفهمه لطبيعته العمل الذي يقومون به.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير إداري نادي (وادي دجلة- الصيد - الشمس)، بالنسبة للمحور الثالث الخاص بدرجة أهمية تصميم البرامج التدريبية ، لصالح إداري وادي دجلة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الشمس (8.025^*)، كما جاءت لصالح إداري الصيد، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي الصيد ونادي الشمس (5.5^*)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، بينما لم يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على المحور الثالث بين نادي وادي دجلة ونادي الصيد حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الصيد (2.975)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة وقد يرجع ذلك إلى قدره النادي علي انشاء وحدات تنميه مهنيه للعاملين بها لتحقيق الميزة التنافسيه بينها وبين الانديه الاخرى في مجال اداره الموارد البشريه واستقطاب متخصصين في مجال اداره الموارد البشريه علي اعلي قدر من الكفاءه لتدريب العاملين في قطاعات الرياضه في نادي وادي دجلة لتطوير العمل الاداري بما يسهم في تحقيق أهداف النادي الرياضي .

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير إداري نادي (وادي دجلة- الصيد - الشمس)، بالنسبة للمحور الرابع الخاص بدرجة أهمية تنفيذ البرنامج التدريبي لاداري النشاط الرياضي بالانديه الرياضيه ، لصالح إداري وادي دجلة حيث جاءت قيمة الفرق

بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الشمس (*٣.٥٢٥)، كما جاءت لصالح إداري الصيد، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي الصيد ونادي الشمس (*٢.٦٥)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بينما لم يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على المحور الرابع بين نادي وادي دجلة ونادي الصيد حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الصيد (*٠.٨٧٥)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وقد يرجع ذلك إلى وجود معايير لاختيار المتدربين المرشحين لحضور البرامج التدريبية وذلك على حسب درجاتهم الوظيفية داخل النادي الرياضي وقواعد ترقية العاملين وتهم ادارة النادي بوضع معايير لاختيار المدربين الذين يقدمون البرامج التدريبية لتحقيق الاستفادة القصوي من البرامج التدريبية بحيث يتم إعداد المادة التدريبية جيد وبما يحقق أهداف البرنامج التدريبي.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير إداري نادي (وادي دجلة- الصيد- الشمس)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، لصالح إداري وادي دجلة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الشمس (*١٠.١٥)، كما جاءت لصالح إداري الصيد، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي الصيد ونادي الشمس (*٧.٠٧٥)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بينما لم يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على الاستبانة مجملًا بين نادي وادي دجلة ونادي الصيد حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات نادي وادي دجلة ونادي الصيد (*٣.٠٧٥)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

* ويمكن تفسير تلك الفروق في ضوء التباين بين ما تمتلكه انديه وادي دجلة ونادي الصيد المصري من قدرات هائلة في مجال الاداره الالكترونيه وتطبيق الاساليب الاداريه الحديث في ادارة المؤسسات الرياضييه واعتمادها على المعايير الاساسيه لاختيار العاملين بقطاعاتها الرياضييه بينما تستخدم أنديه الشمس الاداره الالكترونيه في قطاعات أخرى مثل الاشتراكات والمشتريات ونظم المراقبه الداخليه للمنشأة لكنها تعمل بشكل تقليدي في ادارة النشاط الرياضي كما أن العاملين بمختلف القطاعات الرياضييه ليسوا علي قدر عال من الكفاءه وهذا راجع الي عدم اهتمامهم بتأهيل العاملين في مجال ادارة النشاط الرياضي وأن معظم العاملين ليسوا من خريجي كليات التربية الرياضييه كل هذه الاسباب أدت الي التباين في الاداء بين إداريين الانشطه الرياضييه عينه البحث .

الاستخلاصات :

- ١- رفع كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة.
- ٢- تنمية وتطوير المهارات القيادية وتشجيع روح الإبداع لدي المتدربين.

- ٣- القضاء على المعوقات الإدارية التي تواجه الإداري في عمله.
- ٤- تحسين وتطوير المعلومات الإدارية المتعلقة بالوظيفة.
- ٥- القدرة على استخدام الأساليب العلمية في صنع القرار.
- ٦- تطوير مهارة الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية.
- ٧- تطوير فن التعامل مع الرؤساء والزملاء في العمل.
- ٨- تنظيم وإعداد السجلات المتعلقة بالنشاط الرياضي بالنادي الرياضي.

التوصيات :

- ١- دراسة تطبيق البرامج التدريبية المقترحة على اداري الانشطه الرياضيه وتعميمها على باقي الانديه الرياضيه لتحقيق اقصى استفادة .
- ٢- وضع استراتيجيه لبرامج التدريب الإداري والتنمية الإدارية لاداري الانشطه الرياضيه .
- ٣- إنشاء وحدة إدارية بكل هيئة رياضية تهتم بتحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية لاداري الانشطة الرياضيه
- ٤- ضرورة تماشي أهداف التدريب الإداري والتنمية الإدارية لاداريين النشاط الرياضي مع أهداف الخطة الاستراتيجية للمنظمة الرياضيه .
- ٥- تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية لاداريين النشاط الرياضي لتطوير الكفايات المهنيه .
- ٦- حصر البرامج التدريبية الناتجة عن تحديد الإحتياجات التدريبية وترتيبها حسب الأهمية النسبية .
- ٧- الإستعانة بأساتذة كليات التربية الرياضية فى تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج التدريب الإداري والتنمية الإدارية لاداريين الانشطه الرياضيه .
- ٨- الاستعانة بالجهات المتخصصة فى التدريب الإداري لتقديم برامج تدريب وتنمية إدارية لاداريين الانشطة الرياضيه بالانديه الرياضيه .

المراجع :

أولاً المراجع العربية :

- ١- أحمد الخطيب : تطوير و معايرة الكفايات للقائد الإداري ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، العدد الأول ، مركز البحوث التربوية و النفسية ،العراق ، بغداد ، ١٩٩٤م
- ٢- أحمد محمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠١٢.
- ٣- أشرف عبد المعز : اقتصاديات تمويل الأندية الرياضية المصرية ، إنتاج علمي منشور، المجلة عبد الرحيم الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة بالسويد التي تصدرها الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا علوم الرياضة ، القاهرة ، ٢٠١٥ م.

- ٤- أمين أنور الخولى : التربية الرياضية المدرسية دليل معلم الفصل و طالب التربية العملية، ط ٢ ، محمود عنان ، كمال درويش
دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩١ م.
- ٥- ثائر شكرى هارون : استراتيجية مقترحة لتدريب معلمى التربية الرياضية اثناء الخدمة بالجمهورية العربية السورية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، ٢٠١١.
- ٦- حمادة محمد طالبة : تقويم الكوادر القيادية الإدارية الرياضية بالأندية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م.
- ٧- راوية محمد حسن : مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٥ .
- ٨- سيامند جلال حمد : برمج تدريب ادارى لتنمية الموارد البشرية لإختصاصى التربية الرياضية ببعض جامعات اقليم كردستان العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠١٤ .
- ٩- عبدالعزيز بن صقر الغامدى : تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربى ، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربى للتربية والتعليم ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٦ .
- ١٠- عبدالمتعال محمد منير خطاب : تصميم برامج تدريب وتنمية إدارية مقترحة لمعلمى و موجهى التربية الرياضية بمحافظة البحيرة رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠١٩ م.
- ١١- عمرو محمود البنا : برامج تدريب إدارى مقترحة لمدرسى وموجهى التربية الرياضية لذوى الاحتياجات الخاصة بالمرحلة الابتدائية بمحافظة الاسكندرية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠١٦ م
- ١٢- كمال درويش ،إسماعيل ، حامد عثمان : التنظيمات في المجال الرياضي ، دار السعادة للطباعة ، ٢٠٠١ م.
- ١٣- مجدي عبد المنعم الشبيني : برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠١ م.

- ١٤- مجدي محمد فهيم : الكفايات التعليمية لدى مدرسي التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بمحافظة الجيزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٥ م.
- ١٥- محمد احمد : استراتيجية مقترحة لتدريب مدرسي التربية الرياضية اثناء الخدمة في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م.
- ١٦- محمد عبد العزيز : نموذج مقترح للأداء الوظيفي للإداري الرياضى بالأندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٨ م.
- ١٧- موسى سلامة : التنمية الإدارية، المفاهيم والاسس والتطبيقات، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٢ م.
- ١٨- نادية أمين على : القيم الشخصية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات ، دراسة مقارنة في الجهاز الحكومي و القطاع الخاص السياحي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٧ م.
- ١٩- ياسر محمود السيد : برنامج تنمية اداريه للحكام بالاتحاد المصري لكرة القدم, رساله ماجستير غير منشورة و كليه التربيه الرياضيه للبنين و جامعه الاسكندريه , ٢٠١٨ م

ثانياً المراجع الأجنبية:

working in groups to improve administrative

٢١- David Baikal : performance in sport organization, Florida , U.S.A , ٢٠٠٥

Keith M Lewis The role of management training in human resources

٢٢- : development in productive bodies ٢٠٠٨

٢٣- Michele O'Dwyer : "Management Development a Model for Retail Business",
& Eamon Ryan : Journal of European Training, ٢٠٠٢, Vol. ٢٦, No.

- ٢٤- Mutwiri betty : Building the next generation of leaders : an evaluation of the city of sas katoons management development program ,royal roads university,Canada,٢٠٠٦,
- ٢٥- Su,-H : China sports management information system Aieseprn world congress of conference China , ١٩٩٩
- ٢٦- Thanos :
Kriemadis & Anna : Human Resource Training and Development The out Door Management Development (OMD) Method", Sport , Vol. ٤, No Management International ٢٠٠٨Journal,
Kourtesopoulou

