



## دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت محمد زايد شينان

### الملخص

يهدف البحث إلى دراسة دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت، تم اختيار عينة البحث من إداري هيئة الشباب والرياضة بدولة الكويت ومدربي كرة القدم، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (51) إداري ومدرب وبنسبة مئوية مقدارها (14.68%)، وبلغت العينة الأساسية عدد (283) بنسبة مئوية مقدارها (82.50%)، وكان من أهم النتائج أن توافر عناصر التخطيط الإداري في عمل مراكز التدريب والتي تتمثل في قدرتها على دراسة موقفها الحالي وماذا تريد أن تحقق في المستقبل وإختيار أنسب الطرق التي يمكن أن تؤدي بها دورها مما يساهم في وضوح دورها وتعاضمه تجاه مراكز تدريب نادي كرة القدم بدولة الكويت.

### المقدمة

المستوى الرياضي العام، حيث تعد مراكز الشباب من المؤسسات الحيوية والهامة والتي تضطلع بدورها في عملية احتضان الشباب واكتشاف مواهبهم وتوجيهها بالشكل الذي يخدم مسيرتهم وتصميمها وتطويرها بشكل سليم، حيث تزخر هذه المراكز بالطاقات والإمكانات الخلاقة في جوانب الحياة المختلفة ومنها الجانب الرياضي، إذ تعد رافداً ومنبعاً غزيراً للطاقات الرياضية ومؤشراً للمستوى الرياضي في تلك الدول (110:3) (43:13)

حيث يشير محمد الكلزة (2012م) إلى أنه من الأهمية إعطاء تلك المراكز الرياضية الأولوية في برامجها لتحقيق البطولات، وحفظ أوقات طلاب المدارس وتوفير القاعات الرياضية من خلال إقرارها برامج هادفة تنمو بعقول الشباب وتقوي أجسامهم، فأقرت البرامج الهادفة داخل المراكز الرياضية (الجماعية والفردية) من كرة القدم، وكرة الطائرة، وكرة السلة، وكرة

إن الارتقاء بمستوى الرياضة في مراكز التدريب من المتطلبات الحيوية والهامة وذلك لتأثيره المباشر على المستوى الرياضي العام، حيث تعد تلك المراكز من المؤسسات الحيوية والهامة والتي تضطلع بدورها في عملية احتضان واكتشاف المواهب وتوجيهها بالشكل الذي يخدم مسيرتهم وتصميمها وتطويرها بشكل سليم، حيث تزخر هذه المراكز بالطاقات والإمكانات الخلاقة لتنمية الناشئين في اللعبات المختلفة عامة ولعبة كرة القدم خاصة، إذ تعد رافداً ومنبعاً غزيراً للطاقات الرياضية ومؤشراً للمستوى الرياضي في تلك الدول.

يشير كل من حسن أحمد الشافعي (2010م) ومروان عبد المجيد إبراهيم (2010م) وأن الارتقاء بمستوى الرياضة في مراكز التدريب من المتطلبات الحيوية والهامة وذلك لتأثيره المباشر على

حيثما اتفق ووفقا للصدفة، في مثل هذه الظروف فإن الفشل مصيرها لا محالة. من هنا فإنه من الضروري أن تهتم إدارة أي مؤسسة مهما كان نوعها بدراسة موقفها الحالي وماذا تريد أن تحقق في المستقبل القريب والبعيد، وتختار أنسب الطرق التي يمكن أن توصلها إلى ذلك. هذا كله لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عملية التخطيط. وإذا نظرنا من الوجهة العملية نجد أن التخطيط يسبق منطقيا باقي الوظائف الإدارية الأخرى، فالتخطيط يتضمن التحديد الواضح والدقيق للأهداف التي ينبغي أن توجه إليها جهود المنظمة والكيفية التي يمكن أن تحققها. ويعرف هنري فايول التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل وتوسيع منظمات الأعمال في وقتنا الحالي إلى التميز في الأداء والبحث عن الأساليب المثلى التي تمكنها من التكيف مع كافة المتغيرات على الصعيد العالمي والمحلي، واللاحق بالتطورات التكنولوجية الحديثة في أساليب الإنتاج والتسويق ومواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، وتحقيق أهداف البقاء والاستمرار والنمو (9:43) (5: 194) (10: 20)

#### مشكلة البحث :

يعد التخطيط الإداري وظيفة ومسؤولية إدارية أساسية تتناول كل ما يتعلق بأعداد الخطة ومراقبة تنفيذها وتغييرها، والخطة Plan هي خطوات تفصيلية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به العاملون في المستقبل يقتضي تحديد خطوات السلوك المطلوب من كل العاملين لتحقيق هذه الأهداف . (7: 231)

اليد، والسباحة، وكرة الطاولة، والتنس الأرضي، وألعاب الدفاع عن النفس.. فضلاً عن إهتمامها بصيانة هذه المراكز في مرحلة جديدة من تاريخ المنشآت الرياضية حيث بلورت الدولة إهتمامها هذا ببناء وتجهيز هذه المراكز إيماناً منها بأن المنشآت الرياضية التي هي الركيزة الأساسية للنهوض بأبناء هذا الوطن إلى طريق المنافسات العالمية فضلاً عن إشباعها حاجة المنتخبات الرياضية (118:12)

حيث يبلغ عدد مراكز التدريب التي تم تجديدها وتطويرها إلى 16 مركزاً موزعاً وفق التقسيم الجغرافي للمحافظات الست، و16 نادياً و41 مدرسة للمرحلتين الابتدائية والمتوسطة بمشاركة 900 طالب في الألعاب الفردية والجماعية بواقع 9 ألعاب مختلفة منها كرة القدم واليد والسلة والطائرة وكرة الطاولة وألعاب القوى والمبارزة والكاراتيه والتايكوندو.

ويشير كل من صلاح الدين الهيتي (٢٠٠٩م) وحسن مختار (2008م) و طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس (2007م) إلى أنه لكي تؤدي أي مؤسسة ناجحة دورها المنوط بها لابد وان يلتزم آدائها بمتطلبات العمل الإداري التالي، وأهم تلك المتطلبات: (8: 56) (9: 23) (8: 41)

#### التخطيط :

تعيش منظمات الأعمال في وقتنا الحالي في ظروف دائمة التغير، فأذواق المستهلكين ورغباتهم في تطور مستمر، وطرق وأساليب العمل في تطور دائم. وعليه فإذا تركت المؤسسة أمورها تسيير

دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت.

#### تساؤل البحث:

ما دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت؟

#### مصطلحات البحث:

#### التخطيط الإداري:

هو أحد الوظائف الإدارية المهمة ويمثل البداية للعمل الإداري وهو جزء لا يتجزأ من الإدارة الجيدة يعتمد على تنبؤات يتوقع تحقيقها مستقبلاً خلال فترة زمنية محددة وتكون مبنية على أساس علمي لا على التخمين والإجتهاد الشخصي ويتضمن إتخاذ سلسلة قرارات متعلقة بأهداف يلزم تحقيقها ووضع سياسات وموازنات وبرامج عمل تنفيذية زمنية تتميز بالدقة والمرونة (15: 42)

#### مراكز التدريب الرياضي:

يُعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مؤسسات تربوية رياضية ثقافية اجتماعية ذات شخصية اعتبارية ترعاها التخطيط الإداري بغرض الإهتمام بالنشء بدنياً والمساهمة في إعداد المواطن الصالح من خلال النشاطات والبرامج الرياضية المتنوعة والتي تتوافق وأهداف الدولة.

#### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها لمناسبتها طبيعة البحث.

ويشير سامح كمال (2012م) أن مراكز التدريب تعتبر من أهم المؤسسات الرياضية التي ترعى وتؤثر في النشء، حيث أن هذه المراكز تهدف في المقام الأول إلى العناية بالنشء وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم على اعتبار أنهم أمل الغد، إلى جانب تنظيم هذه المؤسسات للفعاليات المختلفة سواء كانت رياضية أو فنية أو ثقافية أو توعوية تثقيفية كجزء من أولوياتها واهتماماتها الموجهة للنشء بغية توجيههم نحو الأفضل كما تراعى هذه المؤسسات إشاعة روح العمل الجماعي والتطوعي وغرس القيم الإيجابية عند النشء من ناحية، ومن ناحية أخرى تحميهم من الأفكار السلبية كالتأنيدي والفئوية والعنصرية، إلى جانب محاربتها للعداات والتقاليد البالية وإحلال مكانها العادات والتقاليد التي تتسجم مع التراث الحضاري لمجتمعهم. (56:6)

وتعد كرة القدم هي اللعبة الرياضية المحببة والتي تحظى بالشعبية الأولى في العالم وبها بدأ تأسيس مراكز التدريب في معظم البلاد العربية الرياضية فلم يوجد ألعاب أخرى غير كرة القدم إلا أن الألعاب الأخرى بدأت تدخل المراكز عبر مراحل مختلفة من خلال إنشاء اتحادات لكل لعبة فتكونت ألعاب جماعية وفردية مختلفة وباهتمام القائمين على الشباب.

ومن هنا إرتأى الباحث ضرورة التعرف علي دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

**حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:  
ففي حدودها الموضوعية اقتصر على تحديد دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت، ما في حدودها الزمانية فقد تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال بداية الموسم الرياضي 2019/2018م.

**عينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث من إداري هيئة الشباب والرياضة بدولة الكويت ومدربي كرة القدم، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (51) إداري مدرب ونسبة مئوية مقدارها (14.68%)، بلغت العينة الأساسية عدد (283) بنسبة مئوية مقدارها (82.50%)، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (1).

يتضح من الجدول (2) نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت الأهمية النسبية (100%) في جميع المحاور، وقد إرتضى الباحث على أخذ جميع المحاور.

تحديد عبارات محاور استمارة استبيان دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت:

تم تحديد مجموعة من الأسئلة المغلقة الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الإستبيان والتي يمكن الإجابة عليها بحيث تبين وجود الميزة أو الخاصية في العمل الإداري وأيضا المفاضلة بين وجوده أو وجوده بدرجة كبيرة، وبلغ عدد الأسئلة (13) سؤال وعدد العبارات (47) والجدول رقم (3) يوضح ذلك ونسبة توزيع العبارات:

**الدراسة الاستطلاعية:**

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (51) إداري مركز التدريب العامة الشباب والرياضة ومدرب كرة قدم بمراكز التدريب بدولة الكويت، كعينة تقنين لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق- الثبات).

**أداة الدراسة:****1- بناء أداة الدراسة:**

وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين.

وقد تبنى الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق للإجابات المحتملة لكل سؤال.

**2- صدق أداة الدراسة:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

**أ - الصدق الظاهري للأداة:**

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من (المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة الرياضية وبلغ عدد المحكمين) 10 محكم (مرفق رقم 1).

## جدول (1)

## توصيف عينة البحث

ن = 283

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الاساسية	النسبة المئوية
1	مكتب المدير العام	3	%5.88	3	%1.06
2	قطاع الشباب	3	%5.88	19	%6.71
3	قطاع الرياضة	3	%5.88	19	%6.71
4	قطاع التخطيط والتطوير	3	%5.88	19	%6.71
5	قطاع الشؤون المالية والإدارية	3	%5.88	19	%6.71
6	قطاع الإنشاءات والصيانة والمرافق	3	%5.88	19	%6.71
7	مدربي كرة القدم	33	%64.70	19	%6.71
	المجموع	51	%14.68	283	%82,5

## جدول (2)

نسبة آراء الخبراء حول المحاور الدالة على دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت

ن = 10

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
1	التخطيط	10	%100
2	التنظيم	10	%100
3	التوجيه والقيادة	10	%100
4	الرقابة	10	%100
5	اتخاذ القرار	10	%100

## جدول (3)

معايير استمارة استبيان دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت

عدد عباراته	المحور
10 عبارته	التخطيط الأول
11 عبارته	التنظيم الثاني
7 عبارته	التوجيه والقيادة الثالث
8 عبارته	الرقابة الرابع
11 عبارته	اتخاذ القرار الخامس
47	المجموع

لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0.564، 0.906) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.

## ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفواصل زمني (15) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجداول رقم (6، 7).

يتضح من الجدول (6) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.391، 0.904) مما يدل على ثبات جميع عبارات الاستبيان.

يتضح من الجدول (7) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.507، 0.789) مما يدل على ثبات محاور استمارة الاستبيان.

وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية ومرفق رقم (2) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

## صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (4، 5).

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0.422، 0.925) مما يدل على صدق الاستبيان.

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي

## جدول (4)

معامل ارتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور ن = 51

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
رقم العبارة	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
1	*0.814	*0.789	*0.885	*0.925	*0.533
2	*0.913	*0.573	*0.474	*0.574	*0.482
3	*0.902	*0.762	*0.587	*0.798	*0.761
4	*0.556	*0.538	*0.771	*0.825	*0.785
5	*0.632	*0.805	*0.988	*0.744	*0.820
6	*0.447	*0.524	*0.852	*0.631	*0.714
7	*0.528	*0.715	*0.913	*0.581	*0.692
8	*0.962	*0.784		*0.886	*0.556
9	*0.428	*0.422			*0.852
10	*0.558	*0.710			*0.632
11		*0.478			*0.556

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.472.

## جدول (5)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ن = 51

م	المحاور	معامل الارتباط
1	التخطيط	*0.906
2	التنظيم	*0,875
3	التوجيه والقيادة	*0,564
4	الرقابة	*0,865
5	اتخاذ القرار	*0.849

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.472.

## جدول (6)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان ن = 51

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	رقم العبارة
	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	
	*0.413	*0.741	*0.892	*0.571	*0.881	1
	*0.675	*0.409	*0.371	*0.423	*0.761	2
	*0.501	*0.514	*0.741	*0.871	*0.817	3
	*0.813	*0.426	*0.889	*0.514	*0.652	4
	*0.391	*0.785	*0.682	*0.685	*0.904	5
	*0.734	*0.542	*0.501	*0.869	*0.658	6
	*0.683	*0.616	*0.640	*0.928	*0.895	7
	*0.796	*0.539		*0.641	*0.854	8
	*0.424	*0.782			*0.509	9
	*0.683	*0.606			*0.874	10
		*0.679			*0.592	11

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.472.

## جدول (7)

ن = 51

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور استمارة الإستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
1	التخطيط	*0.789
2	التنظيم	*0.743
3	التوجيه والقيادة	*0.609
4	الرقابة	*0.680
5	اتخاذ القرار	*0.507

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.472.



(0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحاور ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث أن إجابات عينة البحث على الأسئلة الموضحة لبيان دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت تشير بالنسبة المئوية التي تتراوح في إجابات (أوافق بدرجة كبيرة) ما بين (97.17%، 91.87%) بينما في إجابات (أوافق) تراوحت ما بين (3.18%، 8.12%) حيث تشير إجابة العبارة (كل ما سبق) على موافقة العينة على وجود الميزة في الأداء الإداري وعمل التخطيط الإداري تجاه مراكز التدريب، ففي المحور الأول تأتي الإجابة على السؤال الأول وهو (هل يؤدي التخطيط الإداري دوره تجاه مراكز التدريب؟) وكانت النسبة المئوية للإجابة عليه (أوافق بدرجة كبيرة) (97.17%)

حيث تبين هذه الإجابة توافر عناصر التخطيط في عمل مركز التدريب والتي تتمثل في قدرته على دراسة موقفه الحالي وماذا يريد أن يحقق في المستقبل واختيار أنسب الطرق التي يمكن أن يؤدي بها دوره.

وفي الإجابة على السؤال الثاني من نفس المحور تأتي الإجابة على السؤال وهو (هل يؤدي التخطيط الإداري دوره تجاه مراكز التدريب في تحقيق الأهداف؟) وكانت النسبة المئوية للإجابة عليه (أوافق بدرجة كبيرة) (92.22%).

حيث تبين هذه الإجابة توافر عناصر التخطيط في عمل مراكز التدريب والتي تتمثل في قدرته على وضوح الأهداف و كيفية تحقيقها.

## The Statistics: الإحصائية: المعالجات الإحصائية: Treatment

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

• معامل الارتباط. Coefficient of correlation

• النسبة المئوية. The percent

• اختبار كاي<sup>2</sup>. Chi-square

### عرض النتائج ومناقشتها

وللإجابة عن تساؤل البحث والذي ينص على:

- ما دور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث.

يتضح من الجدول (8) أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (76.08)\*، (234.7)\*، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.

### مناقشة النتائج:

يتضح من الجدول (8) والخاص بعبارات المحاور المبينة لدور التخطيط الإداري في تطوير مراكز التدريب لنادي كرة القدم بدولة الكويت أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (76.08)\*، (234.7)\*، وهي أكبر من قيمة كاي<sup>2</sup> الجدولية = 4.32 عند مستوى معنوية

ن = 283

## جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا<sup>2</sup> لأسئلة محاور الإستبيان

م	أوافق بدرجة كبيرة		أوافق		لا أوافق		كا <sup>2</sup>
	ك	%	ك	%	ك	%	
<b>المحور الأول : التخطيط</b>							
1	273	96.4%	10	3.53%	صفر	صفر	*234.7
2	261	92.22%	22	77.73%	صفر	صفر	*169.9
3	276	97.52%	7	2.47%	صفر	صفر	*186.5
<b>المحور الثاني : التنظيم</b>							
1	265	93.63%	18	6.36%	صفر	صفر	*97.4
2	270	95.40%	13	4.59%	صفر	صفر	*210.85
3	274	96.81%	9	3.18%	صفر	صفر	*106.5
<b>المحور الثالث : التوجيه والقيادة</b>							
1	268	94.69%	15	5.30%	صفر	صفر	*234.7
2	260	91.87%	23	8.12%	صفر	صفر	*169.9
<b>المحور الرابع : الرقابة</b>							
1	271	95.71%	12	4.24%	صفر	صفر	*97.4
2	256	90.45%	27	95.40%	صفر	صفر	*210.85
<b>المحور الخامس : إتخاذ القرار</b>							
1	275	97.17%	8	2.82%	صفر	صفر	*234.7
2	272	96.11%	11	3.88%	صفر	صفر	*169.9
3	274	96.81%	9	3.18%	صفر	صفر	*76.08

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 4.32.

الرياضية بنين، قسم الإدارة الرياضية والترويج.

2. **أحمد عيسى عبد الله عيسى (2014م):** التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الاداء الإداري للإتحاد المصري لكرة القدم، أطروحة (ماجستير)، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، قسم الإدارة الرياضية.

3. **حسن أحمد الشافعي (2010م) :** تطبيقات معاصرة في التربية الرياضية، ط 1، دار الوفاء، مصر .

4. **حسن محمد أحمد مختار (2008):** الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

5. **خالد الزوواي (٢٠٠٨م):** الشباب والفراغ ومستقبل البحث العلمي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

6. **سامح كمال عبد القادر (2012م):** الإعلام وصنع القرار في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

7. **سعاد نايف برنوطي (2001م) :** الإدارة أساسيات إدارة الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان .

8. **صلاح الدين الهيتي (٢٠٠٩م):** تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

9. **ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس (2007م):**

وفى الإجابة على السؤال الثالث من نفس المحور وهو (هل يؤدي التخطيط الإداري دوره تجاه مراكز التدريب فى مواجهة التغيرات المجتمعية ؟ ) وكانت النسبة المئوية للإجابة عليه (أوافق بدرجة كبيرة) (97.52%)

حيث تبين هذه الإجابة توافر عناصر التخطيط الإداري فى عمل مركز التدريب والتي تتمثل فى التخطيط للمواقف الحالية و التخطيط للمواقف المستقبلية.

ويعزى الباحث ذلك إلى تمسك مراكز التدريب فى تلك المرحلة الهامة التى تمر بها البلاد وتوجهها الى الإهتمام بالناشئين قاندى المستقبل أن يكون من أولى خطوات التطوير الإدارى ونجاح عمل التخطيط الإداري أن تتبع أهم خطوات الإدارة الجادة ألا وهو التخطيط .

ويتفق ذلك مع دراسة كل من أحمد سرور حمزة (2015) (1) ، و محمد السيد سليمان علي السيد السباعي (2015) (11) و أحمد عيسى عبد الله عيسى (2014) (2) و ليلي بنيامين وآخرون Lily Benjamin et al. (2008) (14) و تندل أف Tyndall Ave (2005) (16) .

مراجع العربية والأجنبية:

أولاً : المراجع العربية :

1. **أحمد سرور حمزة (2015م):** متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات الرياضية الليبية، أطروحة (دكتوراة)، جامعة الأسكندرية، كلية التربية

- الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر.
- ثانياً : المراجع الأجنبية:
14. Lily Benjamin(2008) : leadership style and regulatory mode : value from fit ? , Columbia University.
15. Samira Sadat Sanati, Reza Nikbakhsh (2014): The Relationship between Transformational Leadership Style and Organization Citizenship Behavior in Physical Education Experts inUniversity of Applied Science and Technology in Iran, International Journal of Sport Studies. Vol., 4 (11).
16. Tyndall Ave (2005) : Community sports leadership , University of Bristol .
10. عاطف عبد الله المكاوي (2012م): القرار الإداري، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر.
11. محمد السيد سليمان علي السيد السباعي (2015م): تقويم أداء الإدارة المركزية للتطوير والرقابة بالمجلس القومي للرياضة في ضوء معايير الجودة الشاملة، أطروحة (ماجستير)- جامعة بنها.
12. محمد جمال الدين الكلزة (2012م): حوكمة المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر.
13. مروان عبد المجيد إبراهيم (2010م): استراتيجية الرياضة الأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات الرياضية، ط1، الوراق، الأردن.