



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

استراتيجية مقترحة لإعداد الكوادر الإدارية في المجال
الرياضي بمملكة البحرين
رسالة ماجستير

إعداد الباحث
سعد طرار مطر سعد

إشراف

الدكتورة : هدي حسن الخاجة
رئيسة تحرير مجلة العلوم التربوية والنفسية
كلية التربية - جامعة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية الرياضية

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية



استراتيجية مقترحة لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين رسالة ماجستير

إعداد الباحث
سعد طرار مطر سعد

إشراف
الدكتورة : هدي حسن الخاجة
رئيسة تحرير مجلة العلوم التربوية والنفسية
كلية التربية - جامعة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية الرياضية

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

سعد، سعد طرار مطر
استراتيجية مقترحة لإعداد الكوادر
الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين
Thesis GV343.5 .Sa15 2003 c.1

بسم الله الرحمن الرحيم

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا

الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

(سورة الكهف آية: ٣٠)

إهداء

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور ، وكل من شارك
في نهضة الرياضة في مملكة البحرين وإلى كل من آمن بدور
وأهمية الكوادر الإدارية في المجال الرياضي .

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

اشكر الله سبحانه وتعالى واسجد لله شكرا وحمد إن من على بالقوة والصبر في مواصلة هذا العمل والانتهاء من رسالتي هذه والتي أقدمها لمملكتنا العزيزة البحرين لتكون إنشاء الله خطوة في طريق التخطيط لمستقبل الرياضة لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي .

ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / إخلاص محمد عبد الحفيظ الأستاذ بكلية التربية الرياضية بجامعة المنيا ، والدكتور / عبد الرحمن احمد سيار أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم التربية الرياضية جامعة البحرين وذلك لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة ، وأتقدم بالشكر الجزيل إلي كل من ساهم معي في هذا العمل وأخص بالذكر الدكتورة / هدى حسن الخاجة أستاذ الإدارة المشارك قسم التربية الرياضية بجامعة البحرين المشرفة على الدراسة على ما بذلته من جهد وتوجيهات سديدة والتي أعطتني الجهد والوقت والفكر والعلم لإتمام هذه الدراسة ، وإلى كلية التربية قسم التربية الرياضية بجامعة البحرين والأساتذة الأفاضل في قسم التربية الرياضية على ما بذلوه من جهد معنا إنشاء الدراسة في تهيئة هذا العمل ، أتقدم لهم بخالص الشكر والامتنان .

الباحث

سعد طرار مطر سعد

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
شكر وتقدير	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجدول	و
قائمة الأشكال	ظ
قائمة الملاحق	ط

الفصل الأول

المقدمة

المقدمة	٢
مشكلة الدراسة وأهميتها	٣
أهداف الدراسة	٤
تساؤلات الدراسة	٤
المصطلحات المستخدمة في الدراسة	٥

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات السابقة

أولا : القراءات النظرية :

- مفهوم الإستراتيجية	٨
- الإدارة الاستراتيجية	٩
- أهمية التخطيط والإدارة الاستراتيجية	٩
- صياغة الاستراتيجية	١٠
- معني ومفهوم الإدارة	١٢
- تعريف الإدارة	١٣
- المستويات الإدارية	١٦

١٧	مفهوم الإداري
١٧	عمل الإداري
١٨	تنمية الكوادر والموارد البشرية
١٩	التعليم والتدريب أثرهما في صقل الموارد البشرية
٢٠	مفهوم التدريب الإداري
٢١	أنواع التدريب الإداري وأساليبه
٢٥	التدريب الرسمي خارج العمل
٢٧	الأساليب التدريبية في المجال الإداري
٢٨	حسن استخدام الكوادر والموارد البشرية
٢٩	الحصول على الكوادر و الموارد البشرية
٢٩	تصنيف الوظائف الإدارية
٣١	تخطيط الكوادر و الموارد البشرية
٣٢	تدريب وإعداد الكوادر و الموارد البشرية
٣٤	العناصر المستخلصة من مفهوم التدريب الإداري

ثانيا : الدراسات السابقة

٣٥	١ - الدراسات العربية
٣٧	٢ - الدراسات الأجنبية
٣٩	٣ - التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

٤١	منهج الدراسة
٤١	مجتمع وعينة الدراسة
٤٢	أدوات الدراسة ووسائل جمع البيانات

- خطوات إعداد الاستبانة ٤٢
- خطة المعالجة الإحصائية ٥٣

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

- عرض النتائج ومناقشتها ٥٤
- أولا : عرض النتائج :
- ثانيا : مناقشة النتائج :

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات المقترحة

- أولا : استنتاجات الدراسة ٨٥
- ثانيا : أسس التوزيع الزمني للإستراتيجية المقترحة ٨٨
- ثالثا : توصيات تطبيقية للإستراتيجية المقترحة ٩٣

قائمة المراجع

- أولا : المراجع باللغة العربية ١٠٧
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية ١١٠

ملخص الدراسة

- ملخص الدراسة باللغة العربية ١١٣
- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية ١١٨

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	توصيف عينة الدراسة .	٤١
٢	التكرارات ونسب اتفاق الخبراء حول العبارات المتضمنة بالجزء الثاني للاستبانة .	٤٥
٣	تابع جدول (٢) التكرارات ونسب اتفاق الخبراء حول العبارات المتضمنة بالجزء الثاني للاستبانة .	٤٦
٤	تابع جدول (٢) التكرارات ونسب اتفاق الخبراء حول العبارات المتضمنة بالجزء الثاني للاستبانة .	٤٧
٥	معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه .	٤٩
٦	قيم معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.	٥٠
٧	مصفوفة معاملات الارتباط بين المحاور الثمانية للاستبانة .	٥١
٨	توزيع محاور استطلاع آراء عينة الدراسة حول وجود / عدم وجود خطة استراتيجية بالجهات التي تنتمي إليها والمعلومات العامة والتفصيلية وتقييم الخطة .	٥٢
٩	توزيع محاور استطلاع آراء عينة الدراسة حول الاستراتيجية المقترحة والعبارات الخاصة بكل محور .	٥٣
١٠	التحليل العام لدلالة الفروق بين التكرارات المتوقعة والمشاهدة للجهات التي لديها / ليس لديها خطة استراتيجية لإعداد الكوادر الإدارية واختبار كآي تربيع χ^2 .	٥٥
١١	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لوجود خطة استراتيجية لإعداد الكوادر الإدارية حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٥٦
١٢	جدول يوضح التكرارات والمشاهدة والمتوقعة لوجود خطة استراتيجية لإعداد الكوادر الإدارية حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٥٧

٥٧	اختبار كاي تربيع χ^2 .	١١
٥٨	تحليل نتائج استبيان الجهات التي ليس لديها خطة استراتيجية اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	١٢
٥٩	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	١٣
٦٠	معلومات عامة عن الخطة : اختبار كاي تربيع لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	١٤
٦١	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	١٥
٦٢	معلومات تفصيلية عن الخطة : اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	١٦
٦٣	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	١٧
٦٤	تقييم الخطة : اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	١٨
٦٥	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	١٩
٦٦	المحور الاول : الاهداف : اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	٢٠
٦٧	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٢١
٦٩	المحور الثاني : الخطط والبرامج واختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	٢٢
٧٠	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٢٣

٢٤	المحور الثالث : التنظيم واختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	٧١
٢٥	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٧٢
٢٦	المحور الرابع : القيادة واختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	٧٣
٢٧	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٧٤
٢٨	المحور الخامس " الاتصال " : اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	٧٥
٢٩	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٧٦
٣٠	المحور السادس : التحفيز : اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	٧٧
٣١	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٧٨
٣٢	المحور السابع: التقويم : اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	٧٩
٣٣	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٨٠
٣٤	المحور الثامن " الرقابة " : اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام .	٨١
٣٥	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة .	٨٢

٣٦	التوزيع الزمني للاستراتيجية المقترحة لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي .	٩١
	تابع جدول (٣٦) التوزيع الزمني للاستراتيجية المقترحة لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي .	٩٢

قائمة الإشكال

عنوان الشكل

رقم الشكل	رقم الصفحة
١	التخطيط الاستراتيجي لاعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين .
٢	مراحل عملية أعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي .
٣	واقع احتياجات إعداد الكوادر الإدارية وأثرها على تحقيق النتائج .
٤	استمارة مقترحة لتقويم البرامج التدريبية .

قائمة الملاحق

رقم الملحق	رقم الصفحة
١	أسماء الأساتذة والخبراء
٢	الاستبيان : استراتيجية مقترحة لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

- مشكلة الدراسة وأهميتها
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

المقدمة :

يعد المجال الرياضي أحد أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية ، حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة .

لقد أدى التقدم العلمي والتطور التكنولوجي السريع في وسائل العمل والإنتاج والاتصال - إلى تعاظم أهمية عنصر الإدارة وتطور أساليبه ووسائله ، بما يتواءم مع ثورة العلم والتكنولوجيا ، وأصبح التنافس الحقيقي الآن بين الهيئات الرياضية العالمية والمحلية تنافسا في مجال الإدارة الرياضية قبل أن يكون تنافسا في مجال المنشآت أو التمويل .

وما يقال عن الهيئات الرياضية يقال أيضا عن الدول ، حيث أصبح التنافس العالمي الآن بين الدول الكبرى يتركز على مجال الإدارة ، كل يسعى إلى امتلاك نظم إدارية حديثة ومتطورة في شتي مجالات النشاط أكثر من سعيه في أي مجال آخر . (حسن ، سعيد ١٩٩٠) .

ولعلنا نتساءل : كيف يستطيع الإنسان أن يتعامل مع المتغيرات العالمية الجديدة بدون تدريب وكيف يستطيع أن يستفيد من إفرازات ثورة المعلومات بدون تدريب وكيف يستطيع أن يستعد لعصر الكمبيوتر بدون تدريب (ساعاتي، امين ١٩٩٨) .
وتجدر الإشارة إلى ملاحظتان هامتان هما :

أولا : هناك اهتمام متواصل بالتخطيط المالي وتخطيط النقدية وخطط الاستثمار المختلفة والطاقة المتاحة والمستعملة دون التخطيط في مجال العنصر البشري ، وقد حان الوقت لأن نعطي دفعة قوية للتخطيط الخاص بالإنسان وعلى نفس المستوى الذي نعطيه للمبيعات والإنتاج .

ويؤكد الأهمية المشار إليها أن كفاءة أي منظمة لم يعد رهنا بدرجة التكنولوجيا المتوافرة لديها ولا الأموال المستثمرة ولا السوق المتاح وإنما يتوقف النجاح على مدى كفاءة العاملين في هذه المنظمة ومدى قدرتهم على الاستفادة بالتكنولوجيا وبالاستثمارات المتاحة لديها ، وإذا كان التخطيط دعوة للمناقشة الجادة لطاقة الأنشطة والإدارات في المنظمة ، فإن ذلك سوف يكشف بالضرورة مواطن القوة والضعف في كيان المنظمة .

ثانيا : لا يمكن أن نتخيل وجود وحدة تنظيمية داخل أي شركة أو منظمة بدون أفراد وهذا
يفي وجود العنصر البشري في كل أقسام المنظمة وإداراتها وقاعاتها المختلفة ، وما دمنا بصدد تخطيط القوى العاملة على نطاق المنشأة ، فإن ذلك يستلزم التحليل الجزئي والكلي لها وتحليل خطط الأعمال والأنشطة الجزئية والكلية ، وفي الواقع فإن التحليل المتعمق لخطط الأعمال والإدارات يفي التقييم الواضح للمنظمة (توفيق ، عبد الرحمن ، ٢٠٠٠) .

مشكلة الدراسة وأهميتها :

من واقع الممارسة الفعلية للباحث في العمل الميداني في مواقع عدة في المجال الرياضي كلاعب ومدرّب سابق وأدارى بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة بمملكة البحرين، ومن خلال إيمان الباحث بتطوير الكوادر الإدارية بمملكة البحرين بأسلوب علمي هادف عن طريق وضع إستراتيجية للتطوير تصل بين التخطيط و العمل الميداني حتى يتسنى إعادة البناء على أسس منهجية رشيدة تمكن المجتمع من تنشئة جيل من الرياضيين مؤمن بدور الكادر الإداري في تطوير الحركة الرياضية في مملكة البحرين من خلال دراسة الواقع بكل أبعاده لما يستلزم حصر الإمكانيات المادية و البشرية التي تتاح لتنفيذ البرامج الرياضية وأيضا تشخيص نواحي الضعف والقصور فيها و توضيح الإيجابيات، وهذا التصور الذي يقوم على نتائج هذه الدراسة و الإستراتيجية المتوقعة التوصل إليها يمكن أن تمثل منهاجا للعمل لأي جهد تخطيطي خلال المرحلة القادمة من خلال الأسلوب العلمي الهادف وتتلخص أهمية هذه الدراسة في محاولة وضع الأطر والمحددات اللازمة لاعداد الإداريين المتخصصين في المجال الرياضي بمملكة البحرين من خلال عمليات التأهيل اللازم نظريا وتطبيقيا وفي ضوء إستراتيجية محددة ذات فلسفة واضحة تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الرياضي المستقبلي بالمملكة .

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:-

كيف يمكن بناء إستراتيجية لتأهيل الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين .
ويمثل الإطار النظري المفاهيم والحقائق المرتبطة بتأهيل الكوادر البشرية وماهية الإجراءات والمراحل والمعوقات والأركان الرئيسية لعمليات بناء هذه الإستراتيجية .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى بناء استراتيجية مقترحة لاعداد كوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين من خلال:-

- ١ - التعرف على كيفية إعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين
- ٢ - دراسة المعوقات التي تواجه عملية إعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين .
- ٣ - تحديد الأسس والمبادئ التي يمكن في ضوءها مواجهة المعوقات التي تحول دون إعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين .
- ٤ - تحديد الإطار العام للإستراتيجية المقترحة لاعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين .

تساؤلات الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة يضع الباحث التساؤلات التالية:

- (١) كيف يتم إعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين؟
- (٢) ماهي المعوقات التي تواجه عمليات إعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين؟
- (٣) ماهي الأسس والمبادئ التي يمكن في ضوءها مواجهة المعوقات التي تحول دون إعداد الكوادر في المجال الرياضي بمملكة البحرين .
- (٤) ماهي العناصر التي يجب أن تتضمنها إستراتيجية المقترحة لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين ؟

مصطلحات الدراسة :-

الاستراتيجية: strategy

علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية ،ويقصد بالاستراتيجية المنحنى والخطة والإجراءات والطريقة والأساليب التي تتبع للوصول إلى المخرجات والنتائج . (الناشف ، هدى ١٩٩٣) .

والاستراتيجية حسب تعريف هنري منتزيرج (Henry Mintizurag) هي الخطه أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي الممر والجسر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك وهي الأسلوب ونعني بذلك نمط أو طريقة العمل والثبات على سلوك معين (السويدان ، طارق . العدلوني ، محمد (د ، ت) .

التخطيط الاستراتيجي : Strategy Planning

هو عملية تحديد صورة ذهنية لمستقبل المنظمة وإجراءات تحقيقها (السويدان.طارق.د، ت)

الإستراتيجية الإدارية :

الإستراتيجية الإدارية هي عمليات متبادلة لثلاثة أنشطة ذات علاقة متبادلة وهي تحليل الإستراتيجية، صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، ميلر، (١٩٩٣ MILLER) .

الكوادر الإدارية في المجال الرياضي:

يعرفها الباحث إجرائيا بأنها:

القوى البشرية المؤهلة للعمل الإداري الناجح في المجالات الرياضية المختلفة .

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية تعنى عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مؤوسية لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في النشاط التعاوني (كنعان ، نواف ، ١٩٩٥) .

الإدارة في المجال الرياضي :

هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل الهيئات أو الاتحادات والمنشآت الرياضية لتحقيق الأغراض والأهداف المنشودة (محمد،يسري ١٩٩٦) .

الكفاءة القيادية :

تعنى قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد (كنعان، نواف ٠١٩٩٠).

الفاعلية الإدارية :

تعنى القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة احسن استخدام ممكن . وتعنى فاعلية القيادة وفقا لهذا المعيار قدرتها على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة احسن استخدام ممكن . (كنعان، نواف ٠١٩٩٠).

التخطيط الرياضي:

هو العملية المقصودة على أساس الدراسات العلمية لمختلف التنبؤات والتصورات للحاضر والمستقبل مع الاستفادة من الماضي ، ثم وضع خطة تبين أهداف النشاط الرياضي وتعمل على تحقيقها . (بدوي، عصام ٢٠٠١) .

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات السابقة

أولاً: القراءات النظرية

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثانی

القراءات النظرية والدراسات السابقة

أولاً: القراءات النظرية :

مفهوم الاستراتيجية : The concept of Strategy

انطلاقاً من الجذور العسكرية للاستراتيجية ، يعرف قاموس " Webster's New world Dictionary " الاستراتيجية على أنها " علم وتخطيط وتوجيه العمليات العسكرية " .

ويقصد بالاستراتيجية المنحنى والخطة والإجراءات والطريقة والأساليب التي تتبع للوصول إلى المخرجات والنواتج .

ولا توجد استراتيجية واحدة بعينها تصلح لتحقيق جميع أنواع المخرجات المطلوبة ، وعليه يمكن القول أن تحديد المخرج أو الناتج " Output " يأتي أولاً ، وعليه يعتمد اختيار وتحديد الاستراتيجية . (الناشف، هدى، ١٩٩٣) .

واستراتيجية أي منظمة تعني التصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع ، كما أنها تعني طبيعة المنظمة واتجاهها ، وتتصل بالخدمات والإنتاج والقدرات والنمو وتخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة ويعرف "شاندلر" Chandler الاستراتيجية على إنها :

" تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل ، وإعداد عدد من البدائل التعرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف .

و يعرف " جيمس كوين " Jam's Queen على النحو التالي :-

الاستراتيجية هي نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة ومجموعات السياسات وسلسلة التعرفات بحيث تكون كلاً متكاملًا .

ويري " وليم جليك " الاستراتيجية على أنها : خطة موحدة شاملة ومتكاملة للتحقق من أن الأهداف الرئيسية للمنشأة قد أنجزت . (خليل، نبيل، ١٩٩٣) .

ويعرف " على السلمي " الاستراتيجية على أنها : العمل المخطط القائم على البحث والدراسة من أجل الكشف على أفضل السبل لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة ، والتغلب على الصعوبات والمعوقات المحيطة وذلك لتأمين الوصول إلى الهدف المحدد . (السلمي، على، ١٩٨٨) .

الإدارة الاستراتيجية :

المقصود بالإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التحركات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها .

ويعرفها " على السلمي " بأنها عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإدارة باستخدام الموارد المتاحة وفي إطار الظروف المناخية المحيطة بها .

والإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) هي التداخلات المترابطة من قبل الإدارة العليا والتي توفر الإطار للقرارات والأعمال العلمية لتحقيق أهداف البرنامج .

وتهدف الإدارة من وراء بناء استراتيجية محددة إلى أحد نتائج ثلاث :

- ١ - زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة لها وتنظيم العائد في استخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها .
- ٢ - تخفيض أثر القيود المناخية على حركة الإدارة وتدنيه عنصر عدم التأكد والمخاطرة الناشئ من الحركة غير المسيطر عليها في تلك المتغيرات والعمل على تحويل اتجاه هذه الحركة بما يخدم أهداف الإدارة .
- ٣ - تحديد المتغيرات خارج السيطرة الإدارية ووقف أثارها السلبية على الظاهرة الإدارية مؤقتا (السلمي، على، ١٩٨٨) .

وانطلاقا من هذه الأهداف ، فإن أنماط الاستراتيجيات المحتملة تختلف تبعا لنوعية الهدف المرغوب في كل حالة والذي يعكس بدرجة كبيرة طبيعة المتغيرات التي تتعامل معها الإدارة

أهمية التخطيط والإدارة الاستراتيجية :

تعود أهمية التخطيط والإدارة الاستراتيجية إلى تحسين الأداء العام للمنظمة ، ومن خلال نتائج بعض الدراسات التي أجريت في ميدان التخطيط الاستراتيجي يمكن الوصول إلى المزايا

- الأساسية حول هذا التخطيط والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل ويرى السيد إسماعيل (١٩٩٠) أن من أهم مزايا التخطيط والإدارة الاستراتيجية ما يلي:
- تزويد المنظمات بالفكر الرئيسي لها ، عن طريق تكوين وتقويم كل من الأهداف ، أو الخطط ، أو السياسات .
 - المساعدة على توقع بعض القضايا الاستراتيجية ، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير .
 - مساهمة التخطيط والإدارة الاستراتيجية في التخصيص الفعال لموارد المنظمات ، توجيه تلك الموارد لتحقيق الأهداف .
 - توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بالمنظمات .
 - المساعدة في إعداد كوادرات الإدارة العليا ، ومساعدة مديرو الإدارة الوظيفية لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها ، وطرق خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية ، مع أهداف المنظمة .
 - زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة (السيد، إسماعيل، ١٩٩٠) .

صياغة الاستراتيجية :

يقصد بصياغة الاستراتيجية عملية وضع خطط طويلة المدى ، وتتضمن : تحديد المهام ، الأهداف التي يمكن تحقيقها ، وتطوير الاستراتيجيات ووضع توجيهات المهام المطلوبة .

السياسات :

تنبثق السياسات من الاستراتيجية كخطوط عامة لاتخاذ القرارات ، وهي تقدم الإرشاد لمتخذي القرارات في كل المؤسسة .

تطبيق الاستراتيجية :

يقصد بتطبيق الاستراتيجية عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات ، وهي في العادة تتفد من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطي ، والإدارة الدنيا ، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا .

ويعمل مديرو القطاعات والمديرون الموظفون على وضع البرامج والميزانيات والإجراءات التي سوف تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة ، ويشارك هؤلاء المديرون أيضا في نفس الوقت في وضع الاستراتيجية على مستوى القطاع أو المستوي الوظيفي .

البرامج :

البرامج هم مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد ، أي أنه يجعل الاستراتيجية ذات صبغة عملية .

الميزانيات :

هي ترجمة لبرامج المؤسسة على شكل قيم مالية ، وتتضمن قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة .

الإجراءات :

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية ، وهي نظام أو خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدي مهمة أو عمل محدد ، إنها تصف في الغالب النشاطات المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج للمؤسسة .

التقويم والرقابة :

إن التقويم والرقابة هما عملية مراقبة نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب .

ويستخدم الإداريون على كافة المستويات المعلومات الناتجة عن المقارنة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات ، وبرغم أن التقويم والرقابة هما آخر عنصر أساسي في الإدارة الاستراتيجية ، فانهما يخدمان في إثارة بداية العملية كلها من خلال تحديد نقاط الضعف في خطط استراتيجية سبق تنفيذها (توماس، هيلين ، هنجز، ديفيد ١٩٩٠) .

معنى ومفهوم الإدارة :

الإدارة بمعناها العام تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ، والإدارة هي العملية التي يتم بها تنسيق الجهود الفردي والجماعي نحو تحقيق أهداف الجماعة، وهي عملية توجيه النشاط التنفيذي بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المنشود منه بأعلى مستوى ممكن من الإتقان وبأقل تكلفة وبأسرع وقت ، كما إنها تعنى النشاط الذي يعتمد عليه التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية ، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق بينها وإثارة دوافع القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف، وفقا للخطط والبرامج الموضوعية، و الإدارة هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لمحاولة تحقيق أهدافها ، وهي العمل المشترك في سبيل تحقيق هدف أو أهداف محددة وتعنى الإدارة الوظائف والمسؤوليات الأساسية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال الجهود المشتركة (الهارون ،مساعد، ١٩٨٥) .

الإدارة تعنى التنسيق بين مجموعة من العناصر المختلفة التي ينتج عن عملها معا إنجاز لمهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من الأفراد عن طريق توجيههم في عمل مشترك إلى هدف مشترك له صفة القياس والتوقيت ، العملية المتضمنة الشاملة لتكامل الجهود الإنسانية لكي تصل إلى نتيجة المرغوبة بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب وهي بالقطع تتطلب مهارة فكرية من جانب كل المشتركين فيها . (بدوي ، عصام، ١٩٩٠) .

تعريف الإدارة :

الإدارة هي النشاط الخاص بتكوين بيئة أو بيئات والعمل على استمرارها حتى يستطيع الأفراد من خلالها تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، وهذا النشاط الخاص يحدث بواسطة أفراد يوجهون سلوك أفراد آخرين ، وقد أبرز هذا المفهوم للإدارة نقطتين رئيسيتين : الأولى أهمية الإدارة كنشاط يستثمر الكفاءات البشرية . أما الثانية فهي صعوبة وتعدد العملية الإدارية لتعاملها مع العامل البشري واستخدامها له لتحقيق أهدافها " (الهارون ، مساعد ١٩٨٥) .

ويعرض درويش، الحما حمى ،المهندس (١٩٩٣) مجموعة من التعاريف الخاصة بالإدارة كما يلي :

- يعرف هنري فايول Henri Fayol الإدارة بأنها : التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ومن ثم فان فايول يرى أن عناصر الإدارة هي :

التخطيط	Planning
- التنظيم	Organizing
- القيادة	Command
- التنسيق	Co – ordinating
- الرقابة	Controlling

- ويرى ستانلى فانس Stanley Vance أن الإدارة هي : مرحلة اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها .

- يعرف هجتن Houghton الإدارة بأنها : ذلك الاصطلاح الذي يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة ، وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها ، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله .

- ويشير ديموك Dimock إلى الإدارة بأنها : الاستخدام الصحيح لكل العناصر المستخدمة في عملية التكيف للمشاكل بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية ، كما إنها تعد مصدر الإشعاع النفسي لتصرفات الأفراد .

أولوياتها الحركة الرياضية والشبابية ، الأهلية والحكومية ، وتهتم بصفة خاصة بالمؤسسات المشرفة عليها حيث توفر لها كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ برامجها وأنشطتها .

والإدارة العلمية هي وسيلة المؤسسات والأفراد إلى تحقيق الأهداف المطلوبة فالإدارة تعني - في أبسط معانيها - تنسيق الجهود البشرية للوصول إلى أهداف محددة . وتحقيق هذه الأهداف من خلال وظائف أو مهام يقوم بها الجهاز أو الفرد المسئول . ولذا يعد علم الإدارة أهم العلوم في العصر الحديث ، تسعى الدول والمؤسسات والأفراد من خلاله إلى تحقيق ما تصبو إليه .

ولتحقيق الأهداف والأغراض المرجوة من الحركة الرياضية والشبابية ، الأهلية والحكومية ، تقوم المؤسسات المعنية والأفراد المنوط بهم هذه الحركة باستخدام علم الإدارة بطريقة أو بأخرى . ولذلك نشأ فرع من الإدارة سمي بعلم " الإدارة الرياضية " عرف بأنه العلم الذي يطبق الأسس والقواعد والوظائف الإدارية في المجال الرياضي (الهارون ، مساعد ، ١٩٨٥) .

وقد ذكر أن الإدارة تبدأ عندما يكون هناك أكثر من فرد مشترك مع غيره في تحقيق عمل معين حيث تشتمل الإدارة على الآتي :-

- (١) تحقيق الأغراض والأهداف للمؤسسة .
- (٢) التنسيق في العمل .
- (٣) التحليل الجيد للموارد .
- (٤) مشاركة الأفراد .
- (٥) التحفيز .
- (٦) التوجيه .
- (٧) القيادة .
- (٨) الالتزام بالعمل .

والإدارة تعنى النشاط الموجة نحو التعاون المثمر ، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (النمر،سعود، وآخرون، ١٩٩٧) .

المستويات الإدارية :

في أية منظمة أو مؤسسة هناك عدة مستويات إدارية، ويختلف الباحثون والكتاب في تحديد عدد هذه المستويات . إلا أن هناك شبه اتفاق بين غالبية الباحثين في مجال الإدارة على تحديد ثلاثة مستويات رئيسية للإدارة : الإدارة العليا – الإدارة المتوسطة ، والإدارة المباشرة .

أولا - الإدارة العليا :

هي المجموعة الصغيرة من الأفراد في أعلى السلم الإداري وهي التي تضع السياسة العامة والخطط العامة للمؤسسة أو للمنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف .
ولذلك ينبغي أن تشمل الإدارة العليا على أفراد قادرين على وضع هذه السياسة والخطّة القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانيا : الإدارة الوسطي :

(١) الإدارة الوسطي هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو التنفيذية .
وتختص بمتابعة السياسة العامة في نطاق محدد ، ومتابعة تحقيق الأهداف في مجال نشاط معين ، والمسئولية في هذا المستوى الإداري ليست عامة بل محددة . وقد يشترك هذا المستوى من الإدارة في بعض المسؤوليات مع الإدارة العليا . إلا أن دور الإدارة الوسطي هو ترجمة الأهداف العامة طويلة الأجل والخطط والسياسة العامة إلى أهداف تفصيلية قصيرة الأجل وخطط وبرامج تفصيلية وسياسات نوعية وظيفية على مستوى التقسيمات التنظيمية التي تتولى الإشراف عليها والرقابة

ثالثا : الإدارة المباشرة :

الإدارة المباشرة هي أدنى المستويات الإدارية في المشروع وتمثل المستوى الإشرافي الأول والمباشر على وظائف التنفيذ وتختص بالإشراف اليومي المستمر على تنفيذ الأعمال التفصيلية والأعباء الروتينية .

وتطبيقا لهذه المستويات في المجال الرياضي فإننا نجد على سبيل المثال الإدارة العليا في وزارة التربية ممثلة في الوزير والوكلاء ، أما الإدارة الوسطي فهي ممثلة في مدير إدارة التربية البدنية والمراقبين أما الإدارة المباشرة فهي ممثلة في المشرفين والموجهين والمدرسين

الأوائل ، أما في نطاق الأندية والاتحادات الرياضية ، فإن مجلس الإدارة يمثل الإدارة العليا والوسطي معا ، أما الإدارة المباشرة فيمثلها الإداريون والمشرفون في الألعاب المختلفة (الهارون ، مساعد . ١٩٨٥) .

مفهوم الإداري :

هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية في المنظمة وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة ، تلقى عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات على هدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه.

ولكي يستطيع الإداري أن يقوم بأنها الالتزامات الواقعي عليه ، فانه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم . (شلتوت ، حسن ، معوض ، حسن ، ١٩٨٠)

عمل الإداري :

إن أنشطة الإداري هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب الإلمام بأساليب القيادة ، ويمكننا هنا أن نذكر على سبيل المثال الأعمال التي يقوم بها الإداري :-

- ١ - التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .
- ٢ - تنظيم أنشطة الآخرين .
- ٣ - تفويض السلطة والمسؤولية .
- ٤ - الرقابة على النتائج المطلوبة .
- ٥ - الإشراف على تقدم النتائج .
- ٦ - إصدار الأوامر العامة والتعليمات .
- ٧ - تفسير السياسات وتبليغها .
- ٨ - تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري .
- ٩ - تنسيق جميع الجهود المختلفة والعناصر المكونة لها .

وأخيرا هناك العمل الهام الذي يتلخص في تنشيط الأفراد وفي تحريك حيوياتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في المنظمة .

ويترتب على ذلك أن الإداري هو الشخص الذي يقوم بتوجيه وتنسيق ورقابة جهود الآخرين ، وهو في عمله هذا يختلف عن الأخصائي الذي يزاول نشاطا معينا ، وهكذا فليس كل من يعمل بالحكومة إداريا بالمعنى المتقدم ٠ (شلتوت ، حسن ، معوض ، حسن ، ١٩٨٠) .

تنمية الكوادر والموارد البشرية :

يقصد بتنمية الموارد البشرية عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة

على العمل في جميع المجالات ، ويشمل الحديث عنها ما يلي :

(أ) مفاهيم أساسية في التدريب .

(ب) تحديد الاحتياجات التدريبية .

(ج) تصميم وتقويم البرامج التدريبية .

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة

القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من

اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن .

ويكاد يجمع معظم الاقتصاديين على أن تنمية الموارد البشرية عن طريق الاستثمار في

مجالات التعليم والتدريب هي من العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغا على التنمية الاقتصادية

والصناعية للدولة، وبمعنى آخر فإلى جانب اهتمام علماء الإدارة والممارسين لها بالعنصر

الإنساني والاهتمام بإعداد وتنمية الموارد البشرية حتى يمكن أن تسهم بنصيب وافر في زيادة

الإنتاج وتنمية الدخل القومي ، فان رجال الاقتصاد أيضا يعدون الإنسان واحدا من أهم

عناصر التنمية ، بل أهمها على الإطلاق ويليه في الأهمية العناصر الطبيعية والمادية والمالية

(السلوم ، حمد ، ١٩٨٠) .

ويمكن القول أن تحقيق التنمية الشاملة في الدولة والوصول بها إلى أمثل معدلاتها يتوقف - إلى حد كبير - على موارد البشرية - صقلها بالتعليم والتدريب - ، ومواردها الاقتصادية ، أي أنها تتألف من عنصرين رئيسيين ، هما العنصر البشري والعنصر المادي ، ويمتزج هذان العنصران امتزاجا عضويا في نشاط المجتمع وفي أي اتجاه ، وذلك يتحدث الاقتصاديون بلغتهم عن رأس المال البشري ، كما يتحدثون عن رأس المال المادي .

التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها :

المقصود بالتعليم هنا ، هو التعليم بمعناه الواسع الذي يتضمن التعليم الرسمي والثقافة العامة بمختلف وسائلها ، وفرص اكتساب الخبرات والمهارات ، وفي كثير من دول العالم خاصة الدول النامية لا ينتشر التعليم بالدرجة الكافية ، وترتفع نسبة الأمية ، والمعروف أن الفرد الذي لم ينل قدر من التعليم لا يستطيع الإسهام بدور أفضل في عملية التنمية بل يصبح أحد العوائق التي تعوق تقدمها .

أما التدريب ، فهو أحد الوسائل الرئيسة التي تستخدم لإحداث التوازن بين قدرات العاملين وكفاءتهم من جهة وبين الدور المناط بهم في العملية الإدارية من جهة أخرى ، ويعد التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة العامة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية . وقد أصبح التدريب يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء ، بوصفه أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ ، قادر على تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ، وبالتالي رفع مسوي الأداء والكفاءة الإنتاجية .

ويري أسامة عبدا لرحمن ، أن التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية ، ، احد مداخلها ، ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى ، من تنظيم وتحديث للأنظمة واللوائح ، وتبسيط وتطوير للإجراءات والأساليب المتبعة . (توفيق ، عبد الرحمن ، ٢٠٠٠) .

مفهوم التدريب الإداري :

يعرف التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الحسبان دائما إمكان تطبيقها في العمل .

وبمعني آخر ، فإن القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم ، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختيار ولكن لا يكفي ، إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود ، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضا من توافر الرغبة في العمل ، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين وربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم ، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة ، وهذا ما حدا بأحد الكتاب إلى إعطاء التعريف التالي للتدريب :

" التدريب هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها " (Maccarthy ١٩٧٠)

أنواع التدريب الإداري وأساليبه :

تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر ، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه ، فهناك نوعان مهمان من التدريب ، التدريب أثناء الخدمة (في مكان العمل) والتدريب خارج العمل ، والحقيقة أن النوع الثاني من التدريب وهو ما يسميه البعض التدريب المنظم أو الرسمي - وهو الأكثر شيوعا - ولكن لا يجب أن نقلل من أهمية التدريب أثناء العمل ، فالنوعان من التدريب مطلوبان ومهمان ويكملان بعضهما البعض ولا يغني أحدهما عن الآخر ، وسوف نتحدث عن هذين النوعين باختصار فيما يلي :

أولا : التدريب أثناء الخدمة :

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التي تعني أساسا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تحدد له أسلوب العمل من رئيسة الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى ، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي ، وهذه الفكرة تعد امتدادا للدور القديم لرئيس العمل الذي كان يسيطر على ما يتعلق بالعامل ، ولعل الكثير من المنظمات الخاصة والعامة لا تزال توكل هذا الدور للرئيس المباشر في العمل ، وإن كانت بعض الدول قد أسندت هذا الدور إلى جهات متخصصة مثل ديوان الخدمة المدنية أو إدارة التدريب داخل المنظمة المعنية نفسها.

ولكن لا يستطيع أحد أن ينفي أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل ، وللسلوك الوظيفي الايجابي ، بل ويستمر هذا الدور ، ليس فقط في مدة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضا خلال الحياة الوظيفية للموظف ، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدا للترقية ولتحمل أعباء ومهام ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية ، ومن مميزات هذا النوع من التدريب :

١ - من خلال الاحتكاك المباشر ببيئة العمل في الواقع العملي ، فان المتدرب يتجنب مشكلة اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل ، كما أنه يتم تجنب الإغراق في جوانب نظرية قد لا يكون مفيدة للمتدرب .

٢ - أن هذا التدريب يشرف عليه الشخص الذي سوف يعمل معه المتدرب (رئيسه في العمل) وبالتالي فان ما سيتعلمه من أساليب ووسائل جديدة سوف يطبق فعلا ، كما أن نتائج عملية التدريب سوف تكون أفضل عند تطبيق ما تعلمه المتدرب في الواقع العملي .

٣ - في كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي معرفة كيف يتم العمل ولكن يجب التمرس عليه ، فلا يكفي أن يعرف المتدرب كيف يتخذ القرار الإداري نظريا ، ولكن يجب أن يتعرض المتدرب لمواقف فعلية ليتعود كيف يمكن أن يستفيد مما تعلمه من رئيسه وكيف سيتخذ القرار ، وعلى مستوى الأعمال التنفيذية الأدنى لابد من التمرس حتى يمكن إتقان العمل.

٤ - يكون التدريب سريعا وفعالا ، حيث انه لو تم التدريب في مجموعات فان كل المجموعة ستكون محكومة بأقل فرد في الفهم والاستيعاب .

ورغم هذه المزايا ، فإن هذا الأسلوب يواجه صعوبات تقلل من فعاليته ، مثل :

١ - أن الرئيس المباشر نفسه ربما يكون قد ترقى لمنصبه بالأقدمية وليس بالكفاءة ، فهو لن يكون بالكفاءة التي تؤهله لتدريب العاملين الجدد ، وحتى لو كان كفؤا فقد يكون قد وصل إلى منصبه لإتقانه العمل في الماضي بطريقة محدودة ، وقد لا تخلو طريقته من العيوب التي قد يتدرب عليها الموظف الجديد ، كما أن طريقته في أداء العمل والتي كانت ملائمة في الماضي ، قد تصبح غير ملائمة في ظل التطور التقني السريع الذي يحدث في الوقت الحاضر .

٢ - قد يكون الرئيس المباشر ممتازا كعامل كفؤ ، وقد يكون ممتازا كرئيس ولكنه قد لا يعرف كيف يدرّب الآخرين ، فالتدريب عملية تحتاج إلى مهارة وقدرة على توصيل الأفكار للآخرين بالتدريج .

٣ - انشغال الرئيس في أعمال كثيرة أخرى ، قد يجعله يظن أن أفضل أسلوب للتدريب هو أن يجعل المرؤوس ينهك فجأة في العمل دون أن يتعلم بالتدريج الخطوات التمهيدية والمبدئية التي قد تكون ضرورية ليتعلم خطوة وبطريقة منظمة الأسلوب الصحيح لأداء العمل .

٤ - إن علاقة المرؤوس برئيسه وما يصاحبها عادة من انفعالات العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ لكي يتعلم ، مما يجعل الجو متوترا دائما بين المتدرب والمدرّب وخاصة لو تعود الرئيس على لوم مرؤوسيه حين يقعون في الخطأ ، ناسيا أن بعضهم ما زال تحت التدريب .

وتتعدد أساليب التدريب أثناء الخدمة ، نذكر منها على سبيل المثال :

١ - قضاء فترة تسمى " فترة التجربة " تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد

مسؤولا تماما عن عمله .

٢ - الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى

الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها ، وهذا النوع بالذات يصلح في التدريب الإداري

حيث يتعرض المرشح للمنصب الإداري لشغل عدة وظائف حتى يلم بمهامها جميعا

وحتى تتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد .

٣ - المكتب المجاور ، أسلوب آخر للتدريب ، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار

مكتب رئيسه مباشرة ، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه ،

فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته ، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم

بأدائها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة .

٤ - شغل وظائف الغائبين ، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال

رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم لسبب أو لآخر ،

حتى إذا واجهوا موقفا صعبا أمكنهم الرجوع إلى المدير المسؤول .

٥ - توجيه الأسئلة ، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن

طريق سؤاله بين الحين والآخر ، عما يمكن أن يتخذه من قرارات في بعض

المعاملات، وبهذا يمكن أن يحيل إليه معاملة كاملة لبحثها واتخاذ قرار فيها ، ولن يكون

القرار نهائيا وإنما سوف يخضع لمراجعة الرئيس .

٦ - المشاركة في أعمال اللجان ، وذلك عن طريق تعرض المتدرب للخبرات وآراء أفراد

آخرين ، ويحاول المتدرب التمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع

يعرض فيه لكل الجوانب ، أو حتى قد تساعده على تكوين وجهات نظر جديدة إلى جانب تعلم كيفية العمل في جماعة ، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وان كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة .

٧ - الوثائق أو النشرات ، حيث توزع تعميمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية ، ووظائف المنظمة ، وفرص الترقى ، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة ، هذه هي أهم أساليب التدريب أثناء العمل ، ورغم أنها تترك للرئيس المباشر أو للموظف القديم ليقوم بها إلا أنها ليست عشوائية وإنما تخضع لخطة واضحة ، وبهذا يمكن أن تسهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد ، أو حتى الموظفين القدامى المرشحين للترقية ، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين ، وفي الواقع لن يتيسر هذا لإدارة التدريب إلا إذا كان لديها تصور عام واضح عن كثير من السياسات والخطط المستقبلية والوظائف الممكن أن يتم الترقية إليها ، فهذا عمل مهم جدا لإدارة التدريب أو ما يسمونه بتخطيط الحياة الوظيفية للموظف (Career planning) .

ثانيا : التدريب الرسمي خارج العمل:

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها أو الوزارة ، أو خارج المنظمة في

جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو أجهزة الخدمة المدنية أو معاهد التدريب بالجامعات والأكاديميات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة ، وإذا كان التدريب في النوع الأول (داخل العمل) رسمي ، فهو هناك أكثر رسمية لأنه يقتضي دفع التكاليف وتفرغ المتدربين ، ولذلك فلا بد من أن يخضع لسلسلة من الإجراءات التي تتطلب الموافقة عليها من إدارة التدريب والرئيس المباشر وموافقة الجهات الأعلى .

وكما هو الحال في التدريب داخل العمل ، فإن هذا النوع من التدريب له مزاياه وعيوبه ، ومن مزاياه :

١ - قلة النفقات حيث يوجه جهد المدرب إلى أكثر من متدرب في وقت واحد وكذلك النشرات والإمكانات التدريبية الأخرى .

٢ - يستطيع المدرب وضع برامج تفصيلية متخصصة تتناسب احتياجات قطاع معين من المتدربين ويعتمد عليها نجاح التدريب .

٣ - تكون عملية التدريب منظمة وبالتالي نضمن انضباط المتدربين وتحقيق الهدف من التدريب.

٤ - يمكن أن يكون لدى المتدربين وجهات نظر أخرى غير تلك التي لرؤسائهم أو زملائهم القدامى ، مما يعني إثراء العمل وتطوير قدرات القائمين عليه .

ولكن لا يخلو هذا النوع من عيوب ، أهمها :

١ - أن يصبح المتدربون معزولين عن البيئة التي سوف يعملون بها والتي يجب أن يتعلموا كيف يطبقون ما استوعبوا في ظل ظروفها المحدودة .

٢ - لا يمكن أن يصمم هذا النوع من التدريب أو يعد لكي يلائم كل فرد من المتدربين ، بل إن المعلومات نفسها تعطي الأسلوب نفسه لجميع المتدربين الذين قد لا يكونون على المستوى نفسه من التعليم أو المهارة ، وقد لا يكون لديهم الاستعداد نفسه أو الحاجة أو الحماس للتدريب وهو ما سيجعل الاستفادة من البرنامج تتفاوت من فرد لآخر .

٣ - من الصعب متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة مدى تقدمهم .

٤ - من الصعب أن نتعرف على انطباعات ومرئيات كل متدرب ، فلا بد من أن نعرف مدى استيعابه لما تعرض له من تجارب أثناء التدريب .

٥ - لا بد أن يكون للتدريب متوسطا ، مما يعني وقتا ضائعا للمتدربين الأكثر كفاءة ، وعدم الاستفادة للمتدربين الأبطال استيعابا .

٦ - قد يكون من الصعب أحيانا إعطاء أمثلة واقعية عن إمكانات التطبيق ومشكلاته .

الأساليب التدريبية في المجال الإداري :

يتوافر عدد كبير من الأساليب التدريبية التي يمكن للمدرب أن يستخدمها مثل المحاضرات (Lectures) والحلقات الدراسية (Seminars) والمؤتمرات (Conferences) والمناقشات الجماعية (Group discussions) والحوار المفتوح (Panel forum) ودراسة الحالة (ase) (study) وتمثيل الأدوار (Role playing) وسلة القرارات (In-basket technique) والمباريات الإدارية (Management games) والزيارات الميدانية (Field trips) .

ولعل المفاضلة بين أسلوب وآخر ، تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم ، ومن أهم هذه الاعتبارات :

١ - مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين .

٢ - طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية .

٣ - إمكان توافر التسهيلات المادية للتدريب ، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية .

٤ - نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب .

٥ - مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية .

٦ - درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي .

٧ - عدد المشتركين في البرنامج التدريبي ، فكلما كان عدد المشتركين قليلا أمكن استخدام

الأساليب القائمة على المناقشة . (السلي ، على ١٩٨٥) .

حسن استخدام الكوادر والموارد البشرية :

إن حسن استخدام الموارد البشرية يضمن استخراج أفضل ما في العاملين من طاقات ، وحسن

معاملتهم وتدريب شؤونهم ، وتشتمل دراستها على عدد من الأنظمة منها :

(أ) الرواتب .

(ب) الحوافز .

(ج) تقويم الأداء .

(د) الترقية .

(هـ) النقل .

وغنى عن البيان أن هذه الوظائف ليست منفصلة عن بعضها البعض في الواقع العملي بهذا

الشكل الأكاديمي ، ولكننا فصلها هنا لأغراض الدراسة والتحليل . إذ أن النظرة الحديثة إلى

وظائف الأفراد تعد هذه الوظائف أنظمة فرعية في نظام أكبر لإدارة الموارد البشرية ، ولذلك

فإن هذه الوظائف تتكامل مع بعضها البعض في منظومة متسقة . (درة ، عبدا لبارى ، الصباغ

زهير ، ١٩٨٦) .

الحصول على الكوادر والموارد البشرية :

تعد الموارد البشرية الدعامه الأولى للاقتصاد القومي للدولة أيا كان نظامها الاقتصادي والاجتماعي ، والتي يكون لتنظيمها وكفايتها وإعدادها وتنميتها أثر عظيم في حجم طاقة إنتاجية نظام الدولة ، ورفع مستوى معيشة أبنائها ، والوصول إلى مستوى الاستخدام الأمثل للقوى البشرية بحيث تسهم بأوفر نصيب في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل القومي ، فالتقدم الاقتصادي والاجتماعي للدولة يتوقف في غالبية على مدى الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة أجهزة الخدمة المدنية ، وإعدادها لإنجاز الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ومن ثم يمكن القول إن الوظيفة الأساسية الأولى للجهاز الحكومي هي الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة ، وهو ما يمكن أن يتم عن طريق ثلاث وظائف فرعية هي :

(أ) تصنيف الوظائف الإدارية :

(ب) تخطيط الموارد البشرية .

(ج) الاستقطاب والاختيار والتعيين .

(أ) تصنيف الوظائف الإدارية:

ويراد بالتصنيف بمعناه العام ترتيب الأشياء في مجموعات أو فئات ، على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة وهذا هو المعنى اللفظي ، في حين أن للتصنيف في مجال الخدمة المدنية معنى اصطلاحيا ، يتمثل في تقسيم الوظائف المختلفة إلى مجموعة عامة للوظائف التخصصية ، ومجموعة عامة للوظائف الفنية ، ومجموعة عامة للوظائف الإدارية ، ومجموعة عامة للوظائف الحرفية (القباني ، بكر ١٩٨٢) ، ويتم ذلك التقسيم العمومي استنادا لاختلاف أوصاف كل مجموعة عامة ، فضلا عن اختلاف خصائصها

المشتركة ، وذلك بسبب اختلاف واجباتها ومسؤولياتها ، علاوة على اختلاف طبائع أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها .

ويتم بعد ذلك تقسيم كل " مجموعة عامة " من المجموعات المذكورة إلى " مجموعات نوعية " ومثال ذلك تقسيم المجموعة العامة للوظائف التخصصية إلى عدة مجموعات نوعية ، كالمجموعة النوعية للوظائف القانونية ، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية ، والمجموعة النوعية للوظائف الهندسية .

وتقسم كل مجموعة نوعية بعد إذ ، إلى " مجموعات فئات " فالمجموعة النوعية للوظائف القانونية تقسم - على سبيل المثال - إلى مجموعة فئات المستشارين القانونيين ، ومجموعة فئات أعمال المتخصصين ومجموعة فئات أعمال الدفاع ، مع تقسيم مجموعة فئات المستشارين القانونيين مثلاً إلى " فئة مدير إدارة قانونية " و " فئة قانوني " و " فئة باحث قانوني " . هذا مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة وتحديد درجاتها ، وكذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة والدرجة المناسبة لها وأن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها وواجباتها ومهامها النموذجية ، مع تضمين هذه المواصفات كذلك أمثلة لأعمال كل فئة وخطوط ترقياتها وتدرج مرتباتها .

يتضح مما تقدم أن " المجموعة العامة " تعني الإطار الرأسي العريض الذي ينظم المجموعات النوعية في ميادين متماثلة أو متجانسة أو مترابطة الأعمال ، كما يتضح أن " المجموعة النوعية " تشمل " مجموعات الفئات " التي تتشابه في نوع العمل ، وإن كانت تختلف في

مستوي صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات ومطالب التأهيل لأداء العمل ، بحيث تتطلب معاملة واحدة في شئون الخدمة وتحديد الأجر .

أما الدرجة فيقصد بها شريحة معينة من الأجر ، تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى صعوبة الواجبات ولأهمية المسؤوليات ومطالب التأهيل ، ولكنها تختلف في نوع العمل .
(التويجري، يوسف، ١٩٧٣) .

ومما سبق ، يتضح أن " تصنيف الوظائف " يفترض بالضرورة " توصيف هذه الوظائف " .
كما يفترض تقويمها فيما بعد وذلك عن طريق وضع الجداول التي تبين فئات الأجور والمرتبات المتعلقة بالدرجات المختلفة مما يدل على اختلاف عملية التوصيف عن عملية التقويم (التويجري، يوسف، ١٣٩١هـ) ، ويختلف أسلوب التصنيف من دولة إلى أخرى تبعاً للظروف والعوامل البيئية : الحضارية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية في كل دولة .

تخطيط الكوادر والموارد البشرية :

بعد أن تحددت أنواع الوظائف والأعمال من خلال عملية التنظيم ، وتمت عملية تحليلها وتصنيفها من خلال عملية تصنيف الوظائف تأتي الخطوة التالية وهي تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة لكل عمل ، وهذا يعنى التنبؤ بالاحتياجات من هذه القوى في ضوء العرض والطلب للقوى البشرية العاملة واتخاذ الخطوات الضرورية لإحداث التوازن بين احتياجات الأقسام المختلفة للمنظمة ، وإذا ما تم التوصل إلى العدد اللازم من الأفراد ، يبقى معرفة الوضع الحاضر لقوة العمل ، وما سوف تفقده المنظمة بفعل العوامل الطبيعية المختلفة من تقاعد ، أو إنهاء للخدمة بسبب الإقالة أو الاستقالة أو الوفاة أو الترقية النقل ، أو

الإجازات طويلة الأجل ، فإذا ما تم التعرف على ما تفقده المنظمة من أصولها البشرية بفعل العوامل الطبيعية المذكورة يمكن معرفة صافي حجم القوى العاملة المتاحة في المنظمة خلال المدة الزمنية المقبلة ، ومن خلال ذلك ، تستطع إدارة الموارد البشرية معرفة الأعداد والنوعيات اللازمة والواجب توافرها في مدة زمنية محددة ، ثم العمل على توفيرها من خارج المنظمة من جهة ، والعمل من جهة أخرى على تدريب وتأهيل جزء من العاملين داخل المنظمة لشغل الوظائف الجديدة .

ومن خلال ما سبق ، يمكن القول إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ينحصر في عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة في المستقبل من ناحية ، وتخطيطها من ناحية أخرى ، وذلك بوضع برامج الأفـرَاد (خاصة في التعليم ، والتدريب) وبما يتفق ونتائج التنبؤ . (Thomas ١٩٧١) .

تدريب واعداد الكوادر والموارد البشرية :

إن الهدف الأساسي من عملية التدريب هو الأخذ بيد المتدرب لزيادة فاعليته وتحسين تدريبه وزيادة نموه المهني ، أما عن تحديد المعنى المقصود بمفهوم التدريب فقد تعرض له العديد من الباحثين والعاملين بالحقل الإداري في دراساتهم المختلفة في مجال الإدارة وبالتالي نجد هناك عدد من التعريفات التي قدمت للتدريب الإداري نعرض فيما يلي لبعض منها :-

- التدريب الإداري " Administration Training " هو رفع مستوى الموظفين بالعمل على تزويدهم بأحدث أساليب التنظيم وطرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية (بدوي. عصام ، ١٩٨٤) .

- التدريب هو عملية تصمم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها بالإضافة إلى أنه عملية لترشيد خبرات وتجارب الفرد ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية إمكانياته

ومواقفه بحيث يصبح أكثر اهتماما بعمله وإخلاصا للمنظمة وعلى مستوى أعلى من الإنتاجية (القبلان ، بكر ١٩٨٦) .

- التدريب أو التنمية تخصص فرعى من تخصصات حقل القوى البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للقوى البشرية بما يتضمنه ذلك من مهارات ومعارف واتجاهات وذلك من خلال التعلم المخطط بهدف الأخذ بيد الأفراد ومساعدتهم على أداء وظائفهم القائمة والمستقبلية بفاعلية وكفاءة وهذا التعريف قدمته الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية . (Ameiaqn ، ١٩٨٣) .

- التدريب هو وسيلة لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لضمان إمامهم بالعمل مهما تعددت أبعاده وكثرت مراميها حيث يمدهم بالخبرات النيرة ويصقلهم بالتجارب المبتكرة بما يجعلهم يقفون على كل مستحدث ويلمون بدقائق العمل وظروفه ويسايرون تطوراتهم ، وبذلك يعمل على خلق مهارات فنية وإدارية لا تستغني عنها أية منظمة . (أبو زيد ، محمد ١٩٨٨) .

وعلى هذا يمكن للباحث تعريف التدريب الإداري إجرائيا بأنه :

التدريب الإداري تلك الجهود المنظمة والمدروسة التي من خلالها يمكن تحسين أداء الأفراد في المنظمة لإكسابهم معلومات ومهارات حديثة لمواكبة التطورات الجارية والحديثة في مجال الإدارة الرياضية بوسائل تعليمية يتولاها مجموعة من المتخصصين في مجال التدريب الرياضي.

إن عملية التدريب تهدف ببساطة إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المشروع .
وتأسيسا على ما تنادى به نظريات التعليم والبحوث والدراسات في ذلك الميدان يمكن أن نحدد بعض التعميمات Generalizations التي تصف ما يحدث أثناء عملية التعليم ومن أهمها مايلي :

- ١ - إن المتعلم (الشخص طالب العلم) لديه هدف يسعى إلى تحقيقه أي أنه يريد شيئا معينا .
- ٢ - إن المتعلم يستجيب ، بمعنى أنه يقوم بعمل شيء معين يساعده على تحقيق هدفه (بأن يشترك في دورة تدريبية ويساهم في مناقشتها) .

٣ - إن المتعلم مقيد في أنواع الاستجابة التي يبدئها ناحية موضوع التعلم بالقيود التالية :-

- (أ) حصيلة خبراته السابقة وقدراته وطاقاته .
- (ب) تصوره وتفسيره للظروف المحيطة بتحقيقه للهدف .
- (ج) نتائج استجابته الأولى (بمعنى انه إذا استجاب الفرد لرغبة معينة فانه لا بد أن يحقق عائدا معينا في مقابل ذلك الأداء) وبالتالي فان الشخص الذي يرى عائدا إمامة يجعله ذلك راغبا في الاستزادة من التعلم نظرا لارتباطه بتحقيق أهدافه الشخصية .

أهمية التعميمات السابقة لا يمكن التغافل عنها ، فبالنسبة للنقطة الأولى وهي الهدف الذي يسعى إليه الفرد من وراء عملية التدريب والتعليم ، فان تحديد الهدف الذي يسعى إليه الفرد لابد أن ينعكس ذلك في أنواع البرامج والخطط التدريبية ، وللأسف فان الكثير من سياسات التدريب في مؤسساتنا وشركاتنا لا تهتم بأراء العاملين في رسم سياسات التدريب .

والنقطة الهامة الثانية هي أنه حيث أن المتعلم يستجيب بأداء عمل معين فان هذا يعنى أن السبيل الوحيد لنجاح خطط التدريب هو توفير الفرص للأفراد لكي يظهروا نشاطا واستجابة في عملية التدريب . (السلمي، على، ١٩٨٥) .

العناصر المستخلصة من مفهوم التدريب الإداري :

من خلال ما سبق استعراضه يمكننا القول بأن مفهوم التدريب الإداري هو عملية متعددة يمكن تلخيص أبعادها في النقاط التالية :

- (١) التدريب عملية مخططة : بمعنى أنها عملية مدروسة لها برامج محددة وفقا لجدول زمني محدد .
- (٢) التدريب عملية اتصاليه : فهي عملية نقل للمعلومات والمهارات تأتي نتيجة لعملية اتصال مباشر أو غير مباشر بين الأساتذة المدربين وبين الأفراد المتدربين .
- (٣) التدريب عملية هادفة : بمعنى أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ، حيث أن الغرض الأساسي لها هو رفع كفاءة وفعالية الأفراد المتدربين لزيادة الإنتاجية .
- (٤) التدريب عملية شاملة بمعنى التدريب يشمل مختلف المستويات العاملة في الجهاز الإداري أو المنظمة بدءا بالموظفين في المستويات الدنيا وحتى المراكز القيادية العليا .

(٥) التدريب عملية ضرورية : فلم تعد حاجة كمالية ، فبدونها يتقادم الفكر الإداري والمهارات المتوفرة لدى الموظف مما يجعله في غربة عن المجتمع والبيئة حيث يشعر الموظف بتخلف أفكاره ومهاراته في التقدم والتحول السريع في الفكر والمهارات والوظائف الإدارية .

ثانيا: الدراسات السابقة

قام الباحث بأجراء دراسة مسحية شاملة للدراسات السابقة التي أجريت في البيئات العربية والأجنبية وقد توصل الباحث ألي (٤) دراسة عربية ،(٣) دراسة أجنبية وسوف يقوم الباحث بعرض تلك الدراسات وفقا لتاريخ أجراءها من الأقدم ألي الأحدث .

- الدراسات العربية :

١ - قام العبيد ، يوسف أحمد ١٩٨٥ ، بدراسة " فعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية " على عينة قوامها (١٦٣) من القادة الإداريين في المجال الرياضي ، تم اختيارهم بالطريقة العمدية، للتعرف على محددات الفعالية والمتمثلة في (اتخاذ القرارات - الاتصالات - الإدارة - بالأهداف - إدارة التغيير - إدارة الوقت - الاهتمام بالعاملين - الاهتمام بالعمل) .

وقد استخدم الباحث المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات واستمارة الاستفتاء الخاصة بفعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي كوسيلة لجمع البيانات ، كما اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية . وقد توصل الباحث إلى إن أهم ما يقوم به قادة الأندية والاتحادات الرياضية للاهتمام بالعاملين كان معاملتهم لجمع الأفراد كزملاء ونقد الفعل الخاطئ وليس الشخص ذاته والعمل على موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنفيذ .

٢ - قام المجيد ، سليم ، ١٩٨٧ بعمل دراسة بعنوان التعرف على الأسلوب القيادي لمدرربي بعض الألعاب الجماعية ، أجزاها على عينة مكونه من (٣٧٥) لاعبا من لاعبي أندية الدرجة الأولى في المملكة الأردنية الهاشمية في ألعاب كرة القدم ، كرة اليد ، كرة

السلة، الكرة الطائرة ، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية ، مستخدما في ذلك مقياس الأسلوب القيادي للمدربين الذي قام الباحث بتصميمه، فقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- تميز أغلب مدربي الألعاب الجماعية موضوع الدراسة بأنهم يعطون اهتماما مناسباً للأسلوب القيادي المهتم بالأداء والأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات والأسلوب القيادي الذي يجمع بين العلاقات والأداء معا .

- يعد مدربي كرة اليد أفضل المدربين بالمقارنة بمدربي الألعاب الجماعية الأخرى ، إذ يعطون اهتماما متميزاً للأسلوب القيادي المهتم بالأداء والعلاقات معا .

- توجد فروق دالة إحصائية بين مدربي الألعاب الجماعية موضوع الدراسة في الأسلوب القيادي المهتم بالأداء والأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات والأسلوب الذي يجمع الاهتمام بين الأداء والعلاقات معا ولصالح الأسلوب الأخير .

٣ - قام كامل ، مصطفى محمد ١٩٩٠ ، بدراسة عنوانها : " العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي ، بهدف التعرف على المتغيرات الموقفية المتعلقة ببعض خصائص اللاعبين التي ترتبط بالسلوك القيادي لمدربي الأنشطة الجماعية ، والتنبؤ بأسلوب القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية من خلال المتغيرات الموقفية المتعلقة بخصائص اللاعبين ، والتعرف على إبرام السلوك القيادي للمدرب في الدافعية الرياضية للاعبين .

- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية العشوائية من لاعبي خمسة أنشطة رياضية جماعية مختارة هن (كرة القدم - الهوكي - كرة السلة - الكرة الطائرة - كرة اليد) بلغ عدد أفرادها (٨٢٨) لاعبا .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :-

- إن مستوى الأداء الفني للاعبين في المباريات والاتجاه نحو المدرب هي إحدى سمات الدافعية الرياضية .

- يمكن التنبؤ بأبعاد السلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية .

- يسهم عدد من أبعاد السلوك القيادي لمديري الأنشطة الرياضية الجماعية في عدد من سمات الدافعية الرياضية .

- توجد فروق دالة إحصائية في كل من بعدى التدريب - والإرشاد والتقدير الاجتماعي بين اللاعبين ذوي المستوى الأعلى بوجه عام .

٤ - قام خليفة، حسن علي ، ١٩٩٠ بعمل دراسة تحت عنوان : - " المعايير الواجب توافرها عند اختيار أعضاء مجالس إدارات الأندية " وكان هدف الدراسة:

- تحديد أهم السمات النفسية والخصائص التي يجب توافرها في المرشحين لرئاسة وعضوية مجالس الإدارات .

- التعرف على المعايير والمواصفات التي يختار عضو الجمعية على أساسها ممثليه في مجلس إدارة النادي .

وقد اشتملت عينة البحث على الفئات الثلاثة الآتية :

١ - أعضاء مجالس إدارات الأندية ٢٥ فردا .

٢ - العاملون بالإدارات المركزية للشباب والرياضة ٢٥ فردا .

٣- الأعضاء العاملون بالأندية الرياضية ٩٠ فردا .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :-

- الأبعاد التي تسهم في نجاح أعمال مجالس وإدارات الأندية الرياضية وهي: التأهيل العلمي والخبرة المكتسبة في المجال والميول والسمات الشخصية .

- الحد الأدنى لمدة الخبرة من وجهة نظر غالبية أفراد العينة هو ٥ سنوات للعضو؟

- إن العمل في مجلس إدارة النادي تزداد فرص نجاحه في حالة توفر الميول لعمل الإداري والأنشطة الرياضية والاجتماعية .

ب - الدراسات الأجنبية :

٥ - قامت كارن ويلر عام ١٩٨٠ ، بدراسة عنوانها : " التعرف على وظائف

القيادة والقادة لمنتخب الكليات للكرة الناعمة "

لتحقيق هذه الدراسة قامت الباحثة بما يلي :

- تكونت عينة البحث من ١٨ لاعبا بما فيهم مدرب الفريق .
- اعتمدت الباحثة على مقياس للتعرف على الوظائف القيادية من خلال اللاعبين ، تلك الوظائف التي يفضل وجودها من وجهة نظرهم ، كذلك من وجهة نظر المدرب.
- أهم نتائج الدراسة :
- اختار اللاعبون الوظائف التي تتميز بكثرة الاتصال .
- اختار المدرب الوظائف التي تتميز بكثرة العمل أو بالاهتمام بالعمل .

٦ - قام بيتي، لويس Lewis،Betty ، بجامعة تكساس الجنوبية عام ١٩٨٢م بدراسة فلسفية عن القيادة في مجال الأنشطة الرياضية بهدف التعرف على الأهمية المرتقبة أو المتوقعة لقادة كليات الدراسات العليا (نظام السنتين) ومقارنة الوضع الراهن والمتوقع لأهمية أدوار القادة، وقد أجريت الدراسة على (٥٥) من الرجال والإناث من المستجدين بالإقليم الجنوبي الغربي بالولايات المتحدة .

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد أسفرت النتائج عن أن أهم الدوار القائد تتبلور في : -

- إنجاز السياسة التنظيمية ووضع القرار .
- التخطيط وعمل الميزانية .
- تأسيس الأهداف التنظيمية وتنمية العلاقات الإيجابية .
- أعداد برامج تنمية لمواجهة احتياجات الجماعة .
- رسم السياسات لتشغيل المؤسسة .

٧ - أجرى ستير ووليم Stier and William عام ١٩٩٣ دراسة عنوانها: " الإدارة الرياضية - مسارات لوظائف بديلة في التربية الرياضية " وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على أهمية الإدارة الرياضية في العصر الحديث وأهميتها كمجال مستقل ، وقد تناولت الدراسة التطور التاريخي للإدارة الرياضية ومجالاتها والمشاكل

التي تصادفها ، حيث أشار الباحثان إلى أنه في نهاية الستينات كانت برامج أعداد العاملين في التربية الرياضية بالولايات المتحدة تهدف إلى أعداد أما مدرسين أو مدرسين تربية رياضية ، ألا انه في السنوات التالية بدأت مجالات أخرى في الظهور ، ولكن أهمها وأكثرها وضوحا هي الإدارة الرياضية ، الأمر الذي أدى إلى أن (١٩٣) معهدا تعليميا قد أصبح يقدم برنامج لأعداد إداريين في المجال الرياضي وذلك على مستوى مرحلة البكالوريوس وكذلك في مرحلة الدراسات العليا .

استخدم الباحثان تحليل الوثائق في جمع البيانات اللازمة لأجراء دراستهما الوصفية التحليلية .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي أهمية وجود إداريين رياضيين مؤهلين تأهيلا أكاديميا والنظر إلى الإدارة الرياضية كمهنة مستقلة مثلها مثل التدريس والتدريب

التعليق على الدراسات السابقة :-

من عرض الدراسات المرتبطة أمكن التوصل إلى النقاط التالية :

- أجريت هذه الدراسات خلال المدة من عام ١٩٨٠ إلى ١٩٩٧ .
- يلاحظ من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنها تناولت الأساليب والسلوك والفعاليات وعمليات التنظيم والمشكلات التي تواجهها القيادات الرياضية ،
- بعض هذه الدراسات تناولت المعوقات التي تواجهها القيادات الإدارية ومشكلات إعداد القادة في المجال الرياضي .
- أن معظم الدراسات المرتبطة استخدمت المنهج الوصفي في تناول الدراسة بتحليل من خلال استخدام الأدوات والمقابلات الشخصية ، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في اختيار العينة وتحديد الأدوات والأجهزة اللازمة لجمع البيانات وكذلك إجراءات المعاملات العلمية الخاصة بالدراسة .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات الدراسة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

أولاً : منهج الدراسة :

١ - المنهج الوصفي : تم استخدام الباحث المنهج الوصفي (أسلوب المسح) نظراً لمناسبته لطبيعة ومتطلبات الدراسة.

٢ - مجتمع وعينة الدراسة :

يشتمل مجتمع الدراسة على المسؤولين بالإدارة العليا بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة ، ورؤساء وأعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية ، وأعضاء مجالس الإدارة بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين في العام ٢٠٠٢-٢٠٠٣ ، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (٩٧) تمثل جميع الفئات المختارة ، والجدول التالي (١) يوضح توصيف عينة البحث .

جدول (١)

توصيف عينة الدراسة

م	العينة	العدد	النسبة المئوية
١	مسؤولي الإدارات العليا بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة .	١٧	%١٧,٥
٢	رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية البحرينية .	٤٢	%٤٣,٣
٣	أعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية .	٣٨	%٣٩,٢
المجموع		٩٧	%١٠٠

أدوات الدراسة :

اشتملت الدراسة على الأداة التالية :

- استبيان مقترح لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي إعداد الباحث
- تصميم الاستبانة (خطوات إعداد الاستبانة)

لتصميم الاستبيان قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات والأندية ، كذلك الإطلاع على الوثائق والسجلات ، بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة المتمثل في قسم التطوير والتدريب، وأيضاً الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة العربية والأجنبية ، ومن خلال الإطار المرجعي النظري للباحث أمكن التوصل إلى تحديد إعداد الاستبيان وذلك على النحو التالي :

- وصف الاستبيان :

- يتكون الاستبانة في صورته النهائية من (٩٠) عبارة موزعة على (٨) محاور يمثل كل منها جانباً من الجوانب التي تتضمنها " الاستراتيجية المقترحة لأعداد الكوادر الإدارية ، ويندرج تحت كل محور مجموعة من العبارات التي تعبر عن الاستراتيجية المرتبطة بهذا المحور ، ويقوم الإداري بإعطاء إجابة واحدة لكل عبارة من العبارات الخاصة (نعم) (لا) (لا) وتقدر الدرجة بالرجوع إلى مفتاح التصحيح الخاص بالاستبيان ملحق (٢) بحيث يعطي الاستبيان (٨) ثمانية درجات للمحاور الثمانية للاستبيان.

- أهداف الاستبيان :

- خطوات إعداد الاستبيان :

لإعداد هذا الاستبيان قام الباحث بعدة خطوات توصل من خلالها إلى وضع الاستبيان في صورته النهائية ، وقد استخدم عينة من الكوادر الإدارية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة بالاتحادات والأندية في الدراسة الخاصة بإعداد هذا الاستبيان حتى وصل إلى صورته النهائية ، وقد اتبع الباحث بعض الإجراءات للتحقق من المعاملات العلمية للاستبيان من صدق وثبات لكي يصبح أداة مقننة تصلح للاستخدام ، وقد تم تطبيق الاستبيان خلال عام ٢٠٠٢ . وسوف يتعرض الباحث للخطوات التي تم إتباعها حتى الاستبيان إلى صورته النهائية .

أولاً : الصورة المبدئية للاستبيان :

١ - قام الباحث بأجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الاتحادات والأندية والمتخصصين في مجال التدريب والإطلاع على الوثائق ، وكذلك الإطلاع على المراجع العلمية والأجنبية والدراسات السابقة المتعلقة بمعوقات ومشاكل التدريب والتطوير .

٢ - من خلال الإطار المرجعي النظري للباحث ، واستطلاع الآراء تمكن الباحث من تحديد المحاور الأساسية للاستبيان والتي تمثل الاستراتيجية المقترحة لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي وقد تم تصنيف هذه المحاور من خلال جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول ويشمل على (عدم وجود خطة إستراتيجية) .

- الجزء الثاني ويشمل على (وجود خطة إستراتيجية) .

٣ - توصل الباحث إلى عدد من العبارات والتي يمكن أن تعبر عن الاستراتيجية بوجود أو عدم وجود خطة إستراتيجية في كل محور من المحاور السابقة ، وقد بلغ عدد عبارات المحاور في الجزء الأول (٦) عبارات ، (٦٢) عبارة في الجزء الثاني .

٤ - قام الباحث بوضع الصورة المبدئية للاستبيان وتكون من (٩٥) ، عبارة تعكس مجتمعة أهم ملامح الاستراتيجية الخاصة بإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي ، وقد تم صياغة هذه العبارات في صورة مبدئية ثم تم توزيعها على المحاور المختلفة كما يلي :

- محور الأهداف (١١ عبارة) محور الخطط والبرامج ١٦ عبارة محور التنظيم (١٢) عبارة ، محور الرقابة (٨) محور القيادة (٦) الاتصال (٤) التحفيز (٦) التقويم ٩ عبارات .

٥ - تم عرض الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال الرياضي ومجال الإدارة للحكم على مدى ملائمة عبارات الاستبيان لما وضعت من اجله وكذلك ملائمة تحديد عدد العبارات لكل محور ، وقد وضعت أمام كل عبارة كلمة (نعم) (إلى حد ما) (لا) .

٦ - قام الباحث باستعراض آراء المحكمين ، وقد تم حذف العبارات التي اجمع المحكمين على عدم ملاءمتها للمحور الذي تمثله العبارة وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠% من مجموع آراء المحكمين والتي تتميز بالدقة والوضوح في التعبير عن المحور الذي تمثله .

٧ - تم إعداد جدول المواصفات وهو يشتمل على المحاور المختلفة لاستراتيجية على حسب الأهمية والنسبة لكل محور طبقا لآراء المحكمين ، وعدد العبارات في ضوء تلك الأهمية وهي على النحو التالي :

عدد العبارات	الأهمية النسبة	- المحور الأول
كذا	%	- المحور الثاني

٨ - تم وضع الاستبيان في صورته مبدئية (٩٥) عبارة ، وتم تطبيقها في دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) للتأكد من وضوح ومناسبة الاستبيان من حيث الصياغة والمضمونة ، وقد أسفرت النتائج عن عدم ملاءمة ٨ عبارات .

٩ - قام الباحث من حساب المعاملات العلمية للاستبيان حساب التكرارات : ك

حساب النسب المئوية : % ، حساب كاي تربيع χ^2

ثانيا : الصورة النهائية للاستبيان :

تم كتابة الاستبيان في صورته النهائية (ملحق ٢) بعد التأكد من معاملاته العلمية من صدق وثبات .

مفتاح التصحيح :

عدد العبارات	المحور
١	المحور الأول
٢٠	المحور الثاني
١٠	المحور الثالث
٦	المحور الرابع
٤	المحور الخامس
٦	المحور السادس
٦	المحور السابع
٩	المحور الثامن
٦٢ عبارة	ثمانية محاور

جدول (٢)

التكرارات ونسب اتفاق الخبراء حول العبارات المتضمنة
بالجزء الثاني للاستبانة (الاستراتيجية المقترحة)

ن = ٧

رقم العبارة	المحاور والعبارات	ك	الأهم / النسبة
٢٩	المحور الأول : الأهداف هل تتوافر للعاملين رؤية واضحة عن كيفية تحقيق الأهداف ؟	٧	%١٠٠
٣٠	المحور الثاني : الخطط والبرامج هل هناك أهداف موضوعة ؟	٧	%١٠٠
٣١	هل يقوم بوضع الأهداف متخصصون .	٥	%٧١,٤٣
٣٢	هل الأهداف سهل الوصول إليها .	٧	%١٠٠
٣٣	هل يمكن تعديل الأهداف إذا دعت الضرورة .	٥	%٧١,٤٣
٣٤	هل الأهداف محددة .	٧	%١٠٠
٣٥	هل الأهداف دقيقة .	٧	%١٠٠
٣٦	هل الأهداف تتفق مع الظروف المحيطة .	٥	%٧١,٤٣
٣٧	هل الأهداف تتسم بالموضوعية وقابليتها للقياس	٧	%١٠٠
٣٨	هل الأهداف تتسم بالواقعية .	٧	%١٠٠
٣٩	هل يتم اشتراك الأعضاء في وضع الأهداف .	٦	%٨٥,٧١
٤٠	هل هناك تخطيط واهتمام لرفع مستوى العاملين .	٧	%١٠٠
٤١	هل هناك تخطيط للإداريين المحليين بغرض تنمية قدراتهم .	٦	%٨٥,٧١
٤٢	هل تتناسب الخطط الموضوعية مع قدرات الإداريين والعاملين.	٦	%٨٥,٧١
٤٣	هل هناك لجنة متخصصة من الإداريين لوضع الخطط اللازمة	٥	%٧١,٤٣
٤٤	هل هناك برامج زمنية لأعداد الإداريين .	٧	%١٠٠
٤٥	هل يتم التخطيط لإعداد الكوادر الإدارية .	٧	%١٠٠
٤٦	هل يتم مراعاة الآراء المقترحة من قبل لجان عند التخطيط للإداريين .	٥	%٧١,٤٣
٤٧	هل يتم الاستعانة بالأبحاث العلمية في مجال أعداد الإداريين.	٦	%٨٥,٧١
٤٨	هل يتم الأخذ بالآراء المقترحة من قبل الجمعية العمومية عند التخطيط لبرامج الإداريين .	٦	%٨٥,٧١
٤٩	هل هناك خطط وبرامج للتجديد والتطوير لتدريب الإداريين .	٥	%٧١,٤٣

تابع جدول (٢) تابع التكرارات ونسب اتفاق الخبراء حول العبارات المتضمنة
بالجزء الثاني للاستبانة (الاستراتيجية المقترحة)

رقم العبارة	المحاور والعبارات	ك	نسبة الاتفاق
٥٠	المحور الثالث : التنظيم هل يوجد هيكل تنظيمي للإداريين .	٧	%١٠٠
٥١	هل توجد لائحة مكتوبة لوصف وظائف الإداريين .	٧	%١٠٠
٥٢	هل هناك أساليب معينة لاختيار الإداريين .	٥	%٧١،٤٣
٥٣	هل هناك لائحة محددة للعمل في المناصب الإدارية .	٦	%٨٥،٧١
٥٤	هل يفضل وجود مدير متفرغ .	٥	%٧١،٤٣
٥٥	هل توجد معايير موضوعية لوضع الشخص المناسب .	٦	%٨٥،٧١
٥٦	هل هناك تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل أدارى .	٥	%٧١،٤٣
٥٧	هل يوجد تنسيق من قبل المؤسسة العامة للشباب والرياضة لصقل الإداريين في المجالات الرياضية المختلفة .	٧	%١٠٠
٥٨	هل يوجد تنسيق من قبل اللجنة الأولمبية لصقل الإداريين.	٧	%١٠٠
٥٩	هل تتوفر بيانات شخصية للإداريين (الخبرة - سلوك - المستوي التعليمي - الدورات التدريبية ... الخ	٥	%٧١،٤٣
٦٠	المحور الرابع : القيادة هل تتوفر المهارات القيادية لدى الإداريين .	٧	%١٠٠
٦١	هل تتوفر العلاقات الإنسانية بين الإداريين .	٧	%١٠٠
٦٢	هل الإداريين على مستوى عالي من الجدارة والكفاءة .	٥	%٧١،٤٣
٦٣	هل يتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للمؤهلات الصحيحة .	٦	%٨٥،٧١
٦٤	هل يتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للدراسات المتخصصة	٦	%٨٥،٧١
٦٥	هل يتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للخبرة العملية .	٥	%٧١،٤٣
٦٦	المحور الخامس : الاتصال هل يوجد اتصال بين الإداريين في المناصب المختلفة .	٧	%١٠٠
٦٧	هل تقوم الإدارة المسؤولة بدراسة التقارير المرفوعة من قبل إدارة (الفرق - المنتخبات) .	٥	%٧١،٤٣
٦٨	هل يهتم مجلس الإدارة بدراسة المقترحات المقدمة من الجهازين الإداري و الفني .	٧	%١٠٠
٦٩	هل وسائل الاتصال متوفرة .	٧	%١٠٠

تابع جدول (٢) تابع التكرارات ونسب اتفاق الخبراء حول العبارات المتضمنة
بالجزء الثاني للاستبانة (الاستراتيجية المقترحة)

رقم العبارة	المحاور والعبارات	ك	نسبة الاتفاق
٧٠	المحور السادس : التحفيز هل توجد وسائل لتحفيز الإداريين .	٧	%١٠٠
٧١	هل توجد وسائل للتحفيز للمناصب الإدارية .	٧	%١٠٠
٧٢	هل توجد لوائح لنظم الحوافز للإداريين .	٧	%١٠٠
٧٣	هل تقدم المعونات المالية المناسبة للإداريين .	٦	%٨٥،٧١
٧٤	هل تنظم دورات متقدمة لصقل الإداريين .	٦	%٨٥،٧١
٧٥	هل تنظم دورات متقدمة لصقل المسؤولين .	٥	%٧١،٤٣
٧٦	المحور السابع : التقويم هل هناك وسائل لتقويم النتائج .	٥	%٧١،٤٣
٧٧	هل يتم تقويم النتائج .	٦	%٨٥،٧١
٧٨	هل يتم تقويم لوائح الإداريين .	٥	%٧١،٤٣
٧٩	هل يتم تقويم الأداء .	٥	%٧١،٤٣
٨٠	هل يتم تقويم أنشطة الإداريين .	٥	%٧١،٤٣
٨١	هل يتم مقارنة النتائج بالأهداف .	٧	%١٠٠
٨٢	المحور الثامن : الرقابة هل توجد رقابة مستمرة من المؤسسة العامة على تنفيذ البرامج و الخطط	٦	%٨٥،٧١
٨٣	هل يتم تحسين الأداء من خلال الرقابة على العمل الإداري .	٦	
٨٤	هل هناك خطة محددة للرقابة على الأداء .	٧	%١٠٠
٨٥	هل توجد رقابة مستمرة من الأندية على أداء الإداريين .	٥	%٧١،٤٣
٨٦	هل توجد وسائل علمية للرقابة على الأداء .	٦	
٨٧	هل هناك نظام رقابي يبلغ عن الانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب .	٧	%١٠٠
٨٨	هل هناك أساليب مختلفة للرقابة على الأداء .	٦	%٨٥،٧١
٨٩	هل هناك معايير موضوعية للرقابة .	٧	%١٠٠
٩٠	هل هناك أساليب لقياس معايير الأداء الإداري الناجح .	٧	%١٠٠

ثبات الأداة :

تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، وقد جاءت قيمة معامل الثبات (٠,٩٥٢٣) وهو معامل ثبات عالٍ يمكن الوثوق به.

وقد قام الباحث بحساب الثبات من خلال تحديد كل من :-

- ١ - معامل الارتباط بين كل عبارة على حدة والمحور الذي تنتمي إليه .
 - ٢ - معامل الارتباط بين محاور الاستبانة بعضها البعض .
- والجداول التالية توضح قيم معاملات الارتباط الخاصة بثبات المقياس .

معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

٢٩	٠،٩٣	المحور العبارات	٤٠	٠،٨٨	المحور العبارات	٥٠	٠،٩٧	المحور العبارات	٦٠	٠،٨٧	المحور العبارات	٦٦	٠،٨٣	المحور العبارات	٧٠	٠،٨٧	المحور العبارات	٧٦	٠،٩٦	المحور العبارات	٨٢	٠،٩٤	المحور العبارات
٣٠	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٤١	٠،٩٠	الارتباط قيمة	٥١	٠،٩٢	الارتباط قيمة	٦١	٠،٩١	الارتباط قيمة	٦٧	٠،٩٠	الارتباط قيمة	٧١	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٧٧	٠،٩٧	الارتباط قيمة	٨٣	٠،٩٥	الارتباط قيمة
٣١	٠،٩٥	الارتباط قيمة	٤٢	٩٢،٠٠	الارتباط قيمة	٥٢	٠،٩٥	الارتباط قيمة	٦٢	٠،٩٥	الارتباط قيمة	٦٨	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٧٢	٠،٩٥	الارتباط قيمة	٧٨	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٨٤	٠،٨٩	الارتباط قيمة
٣٢	٠،٩٥	الارتباط قيمة	٤٣	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٥٣	٠،٩٥	الارتباط قيمة	٦٣	٠،٩٧	الارتباط قيمة	٦٩	٠،٩٦	الارتباط قيمة	٧٣	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٧٩	٠،٩٠	الارتباط قيمة	٨٥	٠،٩٢	الارتباط قيمة
٣٣	٠،٨٧	الارتباط قيمة	٤٤	٠،٩٥	الارتباط قيمة	٥٤	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٦٤	٠،٩٤	الارتباط قيمة			الارتباط قيمة	٧٤	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٨٠	٠،٩٠	الارتباط قيمة	٨٦	٠،٩٦	الارتباط قيمة
٣٤	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٤٥	٠،٩٦	الارتباط قيمة	٥٥	٠،٩٦	الارتباط قيمة	٦٥	٠،٩	الارتباط قيمة			الارتباط قيمة	٧٥	٠،٩٧	الارتباط قيمة	٨١	٠،٩٢	الارتباط قيمة	٨٧	٠،٩٧	الارتباط قيمة
٣٥	٠،٩٥	الارتباط قيمة	٤٦	٠،٩٣	الارتباط قيمة	٥٦	٠،٩٨	الارتباط قيمة						الارتباط قيمة			الارتباط قيمة			الارتباط قيمة	٨٨	٠،٩٣	الارتباط قيمة
٣٦	٠،٩٣	الارتباط قيمة	٤٧	٠،٩٤	الارتباط قيمة	٥٧	٠،٩٧	الارتباط قيمة						الارتباط قيمة			الارتباط قيمة			الارتباط قيمة	٨٩	٠،٩٤	الارتباط قيمة
٣٧	٠،٩٢	الارتباط قيمة	٤٨	٠،٨٩	الارتباط قيمة	٥٨	٠،٩٤	الارتباط قيمة						الارتباط قيمة			الارتباط قيمة			الارتباط قيمة	٩٠	٠،٩٦	الارتباط قيمة
٣٨	٠،٩٧	الارتباط قيمة	٤٩	٠،٩٢	الارتباط قيمة	٥٩	٠،٩٥	الارتباط قيمة						الارتباط قيمة			الارتباط قيمة			الارتباط قيمة			الارتباط قيمة
٣٩	٠،٩٤	الارتباط قيمة			الارتباط قيمة			الارتباط قيمة						الارتباط قيمة			الارتباط قيمة			الارتباط قيمة			الارتباط قيمة

يتضح من نتائج جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات المنتمية إلى المحاور الثمانية ، [دالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥، مما يؤكد على الاتساق الداخلي لكل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه .

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط بين مجموع كل محور
والدرجة الكلية للاستبيان

ن = ٧

م	المحاور	قيمة معاملات الارتباط
١	محور الأهداف	٨٢،٠
٢	محور الخطط البرامج	٠،٨٤
٣	محور التنظيم	٠،٨٧
٤	محور القيادة	٠،٨٣
٥	محور الاتصال	٠،٨٢
٦	محور التحفيز	٠،٨١
٧	محور التقويم	٠،٨٧
٨	محور الرقابة	٠،٨٣

دلالة الارتباط = ٠,٧٥٤ عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من نتائج جدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان كانت دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، مما يؤكد على الاتساق الداخلي بين كل محور والاستبانة ككل .

جدول (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المحاور الثمانية للاستبانة

م	المحاور	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١	محور الأهداف	-	٠,٧٦	٠,٨٥	٠,١٦٣	٠,٨٦	٠,٩٤	٠,٨٥	٠,٩٨
٢	محور الخطط البرامج	-	-	٠,٧٤	٠,٥٢	٠,٧٧	٠,٦٢	٠,١٨٧	٠,٩٧
٣	محور التنظيم	-	-	-	٠,٧٤	٠,٨٤	٠,٢٧٧	٠,٦٦	٠,٦٢
٤	محور القيادة	-	-	-	-	٠,٩٠	٠,٨٨	٠,٨٧	٠,٧٨
٥	محور الاتصال	-	-	-	-	-	٠,٧٨	٠,٨٥	٠,٢٧٧
٦	محور التحفيز	-	-	-	-	-	-	٠,١٩٠	٠,٩٨
٧	محور التقويم	-	-	-	-	-	-	-	٠,٩٥
٨	محور الرقابة	-	-	-	-	-	-	-	-

دلالة الارتباط = عند مستوي دلالة ٠,٥

يتضح من جدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين المحاور الثمانية للاستبانة كانت غير دالة إحصائياً عند مستوي ٠,٥٠٠ مما يدل على عدم التداخل بين المحاور .

جدول (٦)

توزيع محاور استطلاع آراء عينة الدراسة حول وجود / عدم وجود خطة استراتيجية بالجهات التي تنتمي إليها والمعلومات العامة والتفصيلية وتقييم الخطة .

م	المحاور	عدد العبارة	أرقام العبارات
١	محور الجهات التي ليس لديها خطة استراتيجية	٦	(العبارات من ١ - ٦)
٢	محور المعلومات العامة عن الخطة .	٧	(العبارات من ٧ - ١٣)
٣	محور المعلومات التفصيلية عن الخطة .	٨	(العبارات من ١٤ - ٢١)
٤	محور تقييم الخطة .	٧	(العبارات من ٢٢ - ٢٨)
المجموع	٤	٢٨	

جدول (٧)

توزيع محاور استطلاع آراء عينة الدراسة حول الاستراتيجية

المقترحة والعبارات الخاصة بكل محور

م	المحاور	عدد العبارات	أرقام العبارات
١	محور الأهداف	١١	العبارات من ٢٩ - ٣٩
٢	محور الخطط والبرامج	١٠	العبارات من ٤٠ - ٤٩
٣	محور التنظيم	١٠	العبارات من ٥٠ - ٥٩
٤	محور القيادة	٦	العبارات من ٦٠ - ٦٥
٥	محور الاتصال	٤	العبارات من ٦٦ - ٦٩
٦	محور التحضير	٦	العبارات من ٧٠ - ٧٥
٧	محور التقويم	٦	العبارات من ٧٦ - ٨١
٨	محور الرقابة	٩	العبارات من ٨٢ - ٩٠
المجموع	٨	٦٢	

يتضح من جدول (٧) أن مجموع المحاور المقترحة للاستراتيجية بلغ ٨ محاور وقد بلغ مجمل عدد العبارات لهذه المحاور ٦٢ عبارة .

• الصدق الذاتي :

تم حساب الصدق الذاتي عن طريق معامل ثبات الاختبار

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.9523} = 0.9756$$

خطة المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS

لاستخراج المعاملات الإحصائية التالية :-

٣. حساب التكرارات : ك

٤. حساب النسب المئوية : %

٥. حساب كاي تربيع χ^2

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها :

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقا للترتيب التالي :

١ - توضح نتائج الجداول من (٨-١٨) استجابات عينة الدراسة حول وجود أو عدم وجود خطة استراتيجية

لأعداد الكوادر في مجال الإدارة الرياضية بالهيئات والمؤسسات التي ينتمون إليها ، حيث تعرض

الجداول من (٨-١٣) التكرارات والنسب المئوية وتحليل دلالة الفروق بين التكرارات المتوقعة والملاحظة

بين الجهات التي لديها خطة والتي ليست لديها خطة .

٢ - تعرض الجداول (١٤-١٩) التكرارات والنسب المئوية كاي تربيع χ^2 للاستجابات في نتائج الجهات التي

تمتلك خطة إستراتيجية فيما يتعلق بالبنود :أولاً،المعلومات العامة عن الخطة وتفسيرات النتائج الخاصة

بذلك ، البند ثانيا : المعلومات التفصيلية عن الخطة وتفسير النتائج الخاصة بها ، البند ثانيا : تقييم الخطة

وتفسير النتائج الخاصة به .

٣ - تتناول الجداول من ٢٢-٣٧ عرض وتوضيح النتائج الخاصة باستجابات عينة الدراسة على محاور

الاستراتيجية المقترحة (ثمانية محاور) من خلال حساب التكرارات الملاحظة والمتوقعة وقيم كاي

تربيع χ^2 الخاصة بها وكذلك تفسير النتائج المتعلقة بدراسة وتحليل هذه المحاور .

جدول (٨)

التحليل العام لدلالة الفروق بين التكرارات المتوقعة والملاحظة للجهات

التي لديها / ليس لديها خطة استراتيجية لإعداد الكوادر الإدارية

اختبار كاي تربيع χ^2

التصنيف	التكرارات الملاحظة	التكرارات المتوقعة	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجهات التي لديها خطة استراتيجية	٢٩	٤٨,٥	١٥,٦٨٠	١	٠,٠٠٠
الجهات التي ليس لديها خطة استراتيجية	٦٨	٤٨,٥			
المجموع	٩٧				

التفسير :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لصالح الجهات التي ليس لديها خطة، فقد كان عددها أكثر مما كان متوقعا.

يلاحظ من جدول (٨) أن مجموع استجابات العينة بوجود خطة استراتيجية لديها لأعداد الكوادر الإدارية قد بلغ ٢٩ استجابة من بين ٩٧ استجابة ، أما باقي الاستجابات فكانت تدل على عدم وجود استراتيجية لديها في هذا المجال .

جدول (٩)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لوجود خطة استراتيجية

لأعداد الكوادر الإدارية حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

الفئة	توجد خطة		لا توجد خطة		المجموع	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
المسؤولون بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة	١٥	٨٨,٢%	٢	١١,٨%	١٧	١٠٠%
رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية البحرينية	٧	١٦,٧%	٣٥	٨٣,٣%	٤٢	١٠٠%
الاتحادات	٧	١٨,٤%	٣١	٨١,٦%	٣٨	١٠٠%
جميع أفراد العينة	٢٩	٢٩,٩%	٦٨	٧٠,١%	٩٧	١٠٠%

نلاحظ من الجدول (٩) إن نسبة أفراد العينة التي لديها خطة استراتيجية لأعداد الكوادر الإدارية نسبتها ٢٩,٩% بينما التي لا توجد لديها خطة إستراتيجية لأعداد الكوادر الإدارية قد بلغت نسبتها ٧٠,١% من أفراد العينة .

ويلاحظ بأن نسبة غالبية العينة التي توجد لديها استراتيجية كانت تمثل المسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة بمجموع ١٥ فرد من اصل ٢٩ فرد أي ما يمثل نسبة ٨٨,٢%.

جدول (١٠)

جدول يوضح التكرارات المشاهدة والمتوقعة لوجود خطة استراتيجية
لإعداد الكوادر الإدارية حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

لا توجد خطة			توجد خطة			الفئة
قيمة R	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	قيمة R	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	
٢,٩-	١١,٩	٢	٤,٤	٥,١	١٥	المسؤولون بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة
١,٠	٢٩,٤	٣٥	١,٦-	١٢,٦	٧	رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية البحرينية
٠,٨	٢٦,٦	٣١	١,٣-	١١,٤	٧	الاتحادات

جدول (١١)

اختبار كاي تربيع χ^2

لدلالة الفروق بين استجابات المسؤولين بالمؤسسة لديهم / ليس لديهم خطة استراتيجية

قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة
٣٣,٥٠١	٢	٠,٠٠٠

التفسير :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإحدى الخلايا على الأقل، وقيم R المحسوبة تبين أن السبب في هذه الفروق هو الخلية (المسؤولون بالمؤسسة / وجود خطة) وكذلك الخلية (المسؤولون بالمؤسسة / عدم وجود خطة). إذ تبين أن المسؤولين بالمؤسسة لديهم خطة استراتيجية لإعداد الكوادر الإدارية.

جدول (١٢)

تحليل نتائج استبيان الجهات التي ليس لديها خطة استراتيجية

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من بنود الاستبانة لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
١	٩	٣٤	٥٩	٣٤	٣٦,٧٦٥	١	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بلا
٢	٦٥	٣٤	٣	٣٤	٥٦,٥٢٩	١	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
٣	٦٧	٣٤	١	٣٤	٦٤,٠٥٩	١	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
٤	٤٣	٣٤	٢٥	٣٤	٤,٧٦٥	١	٠,٠٢٩	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
٥	٣٩	٣٤	٢٩	٣٤	١,٤٧١	١	٠,٢٢٥	غير دالة إحصائياً
٦	٢٩	٣٤	٣٩	٣٤	١,٤٧١	١	٠,٢٢٥	غير دالة إحصائياً

جدول (١٣)

يوضح التكرارات والنسب المئوية للجهات التي ليس لديها خطة استراتيجية
لإعداد الكوادر الإدارية حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	المؤسسة	-	-	%١٠٠	٢	%١٠٠	٢
	الأندية	%١١,٤	٤	%٨٨,٦	٣١	%١٠٠	٣٥
	الاتحادات	%١٦,١	٥	%٨٣,٩	٢٦	%١٠٠	٣١
	المجموع	%١٣,٢	٩	%٨٦,٨	٥٩	%١٠٠	٦٨
٢	المؤسسة	%١٠٠	٢	-	-	%١٠٠	٢
	الأندية	%٩٤,٣	٣٣	%٥,٧	٢	%١٠٠	٣٥
	الاتحادات	%٩٦,٧	٣٠	%٣,٢	١	%١٠٠	٣١
	المجموع	%٩٥,٦	٦٥	%٤,٤	٣	%١٠٠	٦٨
٣	المؤسسة	%١٠٠	٢	-	-	%١٠٠	٢
	الأندية	%٩٧,١	٣٤	%٢,٩	١	%١٠٠	٣٥
	الاتحادات	%١٠٠	٣١	-	-	%١٠٠	٣١
	المجموع	%٩٨,٥	٦٧	%١,٥	١	%١٠٠	٦٨
٤	المؤسسة	-	-	%١٠٠	٢	%١٠٠	٢
	الأندية	%٥٧,١	٢٠	%٤٢,٩	١٥	%١٠٠	٣٥
	الاتحادات	%٧٤,٢	٢٣	%٢٥,٨	٨	%١٠٠	٣١
	المجموع	%٦٣,٢	٤٣	%٣٦,٨	٢٥	%١٠٠	٦٨
٥	المؤسسة	%٥٠	١	%٥٠	١	%١٠٠	٢
	الأندية	%٤٨,٦	١٧	%٥١,٤	١٨	%١٠٠	٣٥
	الاتحادات	%٦٧,٧	٢١	%٣٢,٣	١٠	%١٠٠	٣١
	المجموع	%٥٧,٤	٣٩	%٤٢,٦	٢٩	%١٠٠	٦٨
٦	المؤسسة	-	-	%١٠٠	٢	%١٠٠	٢
	الأندية	%٤٠	١٤	%٦٠	٢١	%١٠٠	٣٥
	الاتحادات	%٤٨,٤	١٥	%٥١,٦	١٦	%١٠٠	٣١
	المجموع	%٤٢,٦	٢٩	%٥٧,٤	٣٩	%١٠٠	٦٨

١ (المجموعة الأولى من الاستبانة التي ليس لديها خطة استراتيجية .

إن التساؤل الذي يطرح نفسه لماذا لا توجد خطة استراتيجية لأعداد الكوادر الإدارية في هذه المؤسسات الرياضية رقم قناعة أفراد العينة بأن عدم وجود خطة استراتيجية للكوادر الإدارية سبب القصور بالعمل بنسبة ٩٥ % ، أو قد يكون السبب لعدم وجود الكفاءات العلمية المتخصصة القادرة على عمل خطة استراتيجية لأعداد الكوادر الإدارية بنسبة ٤ ، ٥٧ % . على حسب رأى العينة .

تحليل نتائج استبانة الجهات التي لديها خطة استراتيجية

جدول (١٤)

أولاً: معلومات عامة عن الخطة

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٧	١٥	١٤,٥	١٤	١٤,٥	٠,٠٣٤	١	٠,٨٥٣	غير دالة إحصائياً
٨	١٧	١٤,٥	١٢	١٤,٥	٠,٨٦٢	١	٠,٣٥٣	غير دالة إحصائياً
٩	٩	١٤,٥	٢٠	١٤,٥	٤,١٧٢	١	٠,٠٤١	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بلا
١٠	٦	١٤,٥	٢٣	١٤,٥	٩,٩٦٦	١	٠,٠٠٢	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بلا
١١	٢٤	١٤,٥	٥	١٤,٥	١٢,٤٤٨	١	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
١٢	١٧	١٤,٥	١٢	١٤,٥	٨٦٢.	١	٠,٣٥٣	غير دالة إحصائياً
١٣	٢٠	١٤,٥	٩	١٤,٥	٤,١٧٢	١	٠,٠٤١	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم

جدول (١٥)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
٧	المؤسسة	٦٦,٧%	١٠	٣٣,٣%	٥	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٥٧,١%	٤	١٠٠%	٧
	المجموع	٥١,٧%	١٥	٤٨,٣%	١٤	١٠٠%	٢٩
٨	المؤسسة	٧٣,٣%	١١	٢٦,٧%	٤	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	١٠٠%	٧
	المجموع	٥٨,٦%	١٧	٤١,٤%	١٢	١٠٠%	٢٩
٩	المؤسسة	٢٦,٧%	٤	٧٣,٣%	١١	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٥٧,١%	٤	١٠٠%	٧
	المجموع	٣١%	٩	٦٩%	٢٠	١٠٠%	٢٩
١٠	المؤسسة	٢٠%	٣	٨٠%	١٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	١٤,٣%	١	٨٥,٧%	٦	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	١٠٠%	٧
	المجموع	٢٠,٧%	٦	٧٩,٣%	٢٣	١٠٠%	٢٩
١١	المؤسسة	٩٣,٣%	١٤	٦,٧%	١	١٠٠%	١٥
	الأندية	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٨٢,٨%	٢٤	١٧,٢%	٥	١٠٠%	٢٩
١٢	المؤسسة	٥٣,٣%	٨	٤٦,٧%	٧	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٥٨,٦%	١٧	٤١,٤%	١٢	١٠٠%	٢٩
١٣	المؤسسة	٦٦,٧%	١٠	٣٣,٣%	٥	١٠٠%	١٥
	الأندية	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٦٩%	٢٠	٣١%	٩	١٠٠%	٢٩

تفسير نتائج المعلومات العامة عن الخطة :

نلاحظ من الجدول (١٥) الآتي :

يتضح إن من بين مجموع الاستجابات التي بلغت ٢٩ استجابة ، كان عدد (١٥) استجابة ونسبة ٥١,٧% تؤكد على انه تم الانتهاء من إعداد الخطة ، ولكنها غير مطبوعة ونسبة ٦٩% وغير موزعة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسات الرياضية بنسبة ٧٩,٣% وان هذه الخطة مرتبطة بخطة اعلي بنسبة ٨٢,٨% وقد شارك في إعدادها القائمين والمتخصصين على تنفيذ الخطة .

إن التخطيط الفعال يجب أن يحوى جداول زمنية متفق عليها بين وقت الابتداء ووقت الانتهاء لمختلف الأعمال .

ويلاحظ من نفس الجدول (١٥) بأن عدد ١٤ استجابة بنسبة ٣,٤٨% أكدت على انه لم يتم الانتهاء من إعداد الخطة الخاصة بها .

جدول (١٦)

ثانياً: معلومات تفصيلية عن الخطة

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
١٤	١٨	١٤,٥	١١	١٤,٥	١,٦٩٠	١	٠,١٩٤	غير دالة إحصائياً
١٥	١٩	١٤,٥	١٠	١٤,٥	٢,٧٩٣	١	٠,٠٩٥	غير دالة إحصائياً
١٦	١٤	١٤,٥	١٥	١٤,٥	٠,٠٣٤	١	٠,٨٥٣	غير دالة إحصائياً
١٧	١٨	١٤,٥	١١	١٤,٥	١,٦٩٠	١	٠,١٩٤	غير دالة إحصائياً
١٨	١٤	١٤,٥	١٥	١٤,٥	٠,٠٣٤	١	٠,٨٥٣	غير دالة إحصائياً
١٩	٦	١٤,٥	٢٣	١٤,٥	٩,٩٦٦	١	٠,٠٠٢	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بلا
٢٠	٢١	١٤,٥	٨	١٤,٥	٥,٨٢٨	١	٠,٠١٦	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
٢١	١٦	١٤,٥	١٣	١٤,٥	٠,٣١٠	١	٠,٥٧٧	غير دالة إحصائياً

جدول (١٧)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١٤	المؤسسة	٦٦,٧%	١٠	٣٣,٣%	٥	١٠٠%	١٥
	الأندية	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٥٧,١%	٤	١٠٠%	٧
	المجموع	٦٢,١%	١٨	٣٧,٩%	١١	١٠٠%	٢٩
١٥	المؤسسة	٦٠%	٩	٤٠%	٦	١٠٠%	١٥
	الأندية	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٦٥,٥%	١٩	٣٤,٥%	١٠	١٠٠%	٢٩
١٦	المؤسسة	٥٣,٣%	٨	٤٦,٧%	٧	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	١٠٠%	٧
	المجموع	٤٨,٣%	١٤	٥١,٧%	١٥	١٠٠%	٢٩
١٧	المؤسسة	٦٠%	٩	٤٠%	٩	١٠٠%	١٥
	الأندية	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	المجموع	٦٢,١%	١٨	٣٧,٩%	١٥	١٠٠%	٢٩
١٨	المؤسسة	٤٠%	٦	٦٠%	٩	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	المجموع	٤٨,٣%	١٤	٥١,٧%	١٥	١٠٠%	٢٩
١٩	المؤسسة	٢٠%	٣	٨٠%	١٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	١٠٠%	٧
	الاتحادات	١٤,٣%	١	٨٥,٧%	٦	١٠٠%	٧
	المجموع	٢٠,٧%	٦	٧٩,٣%	٢٣	١٠٠%	٢٩
٢٠	المؤسسة	٨٦,٧%	١٣	١٣,٣%	٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	المجموع	٧٢,٤%	٢١	٢٧,٦%	٨	١٠٠%	٢٩
٢١	المؤسسة	٦٦,٧%	١٠	٣٣,٣%	٥	١٠٠%	١٥
	الأندية	٤٢,٩%	٣	٥٧,١%	٤	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٥٧,١%	٤	١٠٠%	٧
	المجموع	٥٥,٢%	١٦	٤٤,٨%	١٣	١٠٠%	٢٩

تفسير نتائج المعلومات التفصيلية عن الخطة الموجودة بالهيئات أو المؤسسة :

يتضح من الجدول (١٧) الآتي :

إن أفراد العينة يرون إن البنود والتفاصيل كافية في الخطة ٦٢,١% والأهداف البعيدة والرؤية واضحة لمستقبل جهاتهم بنسبة ٦٥,٥% ولكن لا توجد خطط بديله بنسبة ٧٩,٣%, للإحداث التي من المحتمل

حدوثها في المستقبل والتي يمكن أن تؤثر في الخطة، ويوجد تصور للميزانية والاحتياجات بنسبة ٧٢,٤% المطلوبة.

إن من الضروري علينا استخدام كل مصادر المعلومات والبيانات من أجل عمل تنبؤات (للأفراد، المكان، للمحاضرين) ووضع الخطط البديلة الطارئة للظروف الخاصة ، أيضا دراسة الفرص المتاحة والمعوقات .

جدول (١٨) ثالثاً: تقييم الخطة

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٢٢	١٩	١٤,٥	١٠	١٤,٥	٢,٧٩٣	١	٠,٠٩٥	غير دالة إحصائياً
٢٣	٢١	١٤,٥	٨	١٤,٥	٥,٨٢٨	١	٠,٠١٦	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
٢٤	١٩	١٤,٥	١٠	١٤,٥	٢,٧٩٣	١	٠,٠٩٥	غير دالة إحصائياً
٢٥	١٩	١٤,٥	١٠	١٤,٥	٢,٧٩٣	١	٠,٠٩٥	غير دالة إحصائياً
٢٦	١٥	١٤,٥	١٤	١٤,٥	٠,٠٣٤	١	٠,٨٥٣	غير دالة إحصائياً
٢٧	١٧	١٤,٥	١٢	١٤,٥	٠,٨٦٢	١	٠,٣٥٣	غير دالة إحصائياً
٢٨	١٥	١٤,٥	١٤	١٤,٥	٠,٠٣٤	١	٠,٨٥٣	غير دالة إحصائياً

جدول (١٩)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
٢٢	المؤسسة	١٠	%٦٦,٧	٥	%٣٣,٣	١٥	%١٠٠
	الأندية	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	الاتحادات	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	المجموع	١٩	%٦٥,٥	١٠	%٣٤,٥	٢٩	%١٠٠
٢٣	المؤسسة	١٢	%٨٠	٣	%٢٠	١٥	%١٠٠
	الأندية	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	الاتحادات	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	المجموع	٢١	%٧٢,٤	٨	%٢٧,٦	٢٩	%١٠٠
٢٤	المؤسسة	١٠	%٦٦,٧	٥	%٣٣,٣	١٥	%١٠٠
	الأندية	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	الاتحادات	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	المجموع	١٩	%٦٥,٥	١٠	%٣٤,٥	٢٩	%١٠٠
٢٥	المؤسسة	٩	%٦٠	٦	%٤٠	١٥	%١٠٠
	الأندية	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	الاتحادات	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	المجموع	١٩	%٦٥,٥	١٤	%٣٤,٥	٢٩	%١٠٠
٢٦	المؤسسة	٧	%٤٦,٧	٨	%٥٣,٣	١٥	%١٠٠
	الأندية	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	الاتحادات	٣	%٤٢,٩	٤	%٥٧,١	٧	%١٠٠
	المجموع	١٥	%٥١,٧	١٤	%٤٨,٣	٢٩	%١٠٠
٢٧	المؤسسة	٩	%٦٠	٦	%٤٠	١٥	%١٠٠
	الأندية	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	الاتحادات	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	المجموع	١٧	%٥٨,٦	١٢	%٤١,٤	٢٩	%١٠٠
٢٨	المؤسسة	٧	%٤٦,٧	٨	%٥٣,٣	١٥	%١٠٠
	الأندية	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	الاتحادات	٣	%٤٢,٩	٤	%٥٧,١	٧	%١٠٠
	المجموع	١٥	%٥١,٧	١٤	%٤٨,٣	٢٩	%١٠٠

تفسير النتائج المتعلقة بتقييم الخطة :

نلاحظ من الجدول (١٩) الآتي :إن غالبية العينة بنسبة ٦٥,٥% تري وضوح الصياغة والأهداف وأنها تحقق

إغراض وأهداف المنظمة وتحدد قدرات العاملين وتكتسب تأييد الإداريين بنسبة ٦٥,٥%، ولكن وفيها الرؤية

للعاملين غير واضحة إلى حد ما مع الإمكانيات المتوفرة البسيطة وإمكانية تنفيذها غير واضحة ، أيضا يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس .

جدول (٢٠)

المحاور المقترحة للاستراتيجية موضوع الدراسة

المحور الأول: الأهداف

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٢٩	٨	٩,٧	٢٠	٩,٧	١	٩,٧	١٩,١٠٣	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٣٠	١٩	٩,٧	٧	٩,٧	٣	٩,٧	١٤,٣٤٥	٢	٠,٠٠١	دالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم
٣١	١٠	٩,٧	١٤	٩,٧	٥	٩,٧	٤,٢٠٧	٢	٠,١٢٢	غير دالة إحصائية
٣٢	١١	٩,٧	١٥	٩,٧	٣	٩,٧	٧,٧٢٤	٢	٠,٠٢١	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٣٣	١٦	٩,٧	١١	٩,٧	٢	٩,٧	١٠,٤١٤	٢	٠,٠٠٥	دالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم
٣٤	١٦	٩,٧	١٢	٩,٧	١	٩,٧	١٢,٤٨٣	٢	٠,٠٠٢	دالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم
٣٥	٩	٩,٧	١٩	٩,٧	١	٩,٧	١٦,٨٢٨	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٣٦	١٢	٩,٧	١٤	٩,٧	٣	٩,٧	٧,١٠٣	٢	٠,٠٢٩	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٣٧	٩	٩,٧	١٥	٩,٧	٥	٩,٧	٥,٢٤١	٢	٠,٠٧٣	غير دالة إحصائية
٣٨	١٠	٩,٧	١٧	٩,٧	٢	٩,٧	١١,٦٥٥	٢	٠,٠٠٣	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٣٩	١١	٩,٧	١٤	٩,٧	٤	٩,٧	٥,٤٤٨	٢	٠,٠٦٦	غير دالة إحصائية

جدول (٢١)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
٢٩	المؤسسة	٢٦,٧%	٤	٧٣,٣%	١١	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٥٧,١%	٤	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٢٧,٦%	٨	٦٩%	٢٠	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩
٣٠	المؤسسة	٦٠%	٩	٢٦,٧%	٤	١٢,٣%	٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٨٥,٧%	٦	١٤,٣%	١	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٦٥,٥%	١٩	٢٤,١%	٧	١٠,٣%	٣	١٠٠%	٢٩
٣١	المؤسسة	٢٦,٧%	٤	٥٣,٣%	٨	٢٠%	٣	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٥٧,١%	٤	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٣٤,٥%	١٠	٤٨,٣%	١٤	١٧,٢%	٥	١٠٠%	٢٩
٣٢	المؤسسة	٣٣,٣%	٥	٥٣,٣%	٨	١٣,٣%	٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٥٧,١%	٤	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٣٧,٩%	١١	٥١,٧%	١٥	١٠,٣%	٣	١٠٠%	٢٩
٣٣	المؤسسة	٧٣,٣%	١١	٢٦,٧%	٤	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٥٧,١%	٤	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٥٥,٢%	١٦	٣٧,٩%	١١	٦,٩%	٢	١٠٠%	٢٩
٣٤	المؤسسة	٥٣,٣%	٨	٤٦,٧%	٧	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٥٥,٢%	١٦	٤١,٤%	١٢	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩
٣٥	المؤسسة	٣٣,٣%	٥	٦٦,٧%	١٠	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٥٧,١%	٤	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٣١%	٩	٦٥,٥%	١٩	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩
٣٦	المؤسسة	٤٦,٧%	٧	٥٣,٣%	٨	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٥٧,١%	٤	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٤١,٤%	١٢	٤٨,٣%	١٤	١٠,٣%	٣	١٠٠%	٢٩
٣٧	المؤسسة	٢٠%	٣	٦٠%	٩	٢٠%	٣	١٠٠%	١٥
	الأندية	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٣١%	٩	٥١,٧%	١٥	١٧,٢%	٥	١٠٠%	٢٩
٣٨	المؤسسة	٢٦,٧%	٤	٦٦,٧%	١٠	٦,٧%	١	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٣٤,٥%	١٠	٥٨,٦%	١٧	٦,٩%	٢	١٠٠%	٢٩
٣٩	المؤسسة	٢٠%	٣	٦٠%	٩	٢٠%	٣	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٣٧,٩%	١١	٤٨,٣%	١٤	١٣,٨%	٤	١٠٠%	٢٩

تفسير النتائج المتعلقة المحور الأول : الأهداف :

نلاحظ من الجدول (٢١) الآتي :

إن أفراد العينة ترون عدم وضوح الرؤية إلى حد ما عن كيفية تحقيق الأهداف للعاملين بنسبة ٦٩% وقد يرجع ذلك إلى عدم موضوعية الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد ومن الضروري إن تكون الأهداف واضحة ومفهومة من جميع الإداريين ولكي تكون مفهومة فيجب إن تكون مكتوبة وموزعة وإن يشترك كل شخص في وضع الأهداف حتى ادني المستويات الإدارية بالإدلاء باقتراحاتهم عن الأهداف التي يردون الوصول إليها والإمكانات لتحقيق هذه الأهداف .

وغالبية أفراد العينة بنسبة ٥٥,٢% يرون أن الأهداف محددة ، وبنسبة ٦٥,٥% يرون بأنها دقيقة وواقعية بنسبة ٣٤,٥% ، وبنسبة ٣١% يمكن يرون بأنه يمكن قياسها .

والأهداف حتى تصبح ذات فعالية في الإدارة ينبغي أن تتبع من فلسفة المجتمع وتتميز بالوضوح والتكامل والشمول وواقعية حتى يمكن تحقيقها بالإمكانات الموجودة المادية والبشرية ويمكن قياس نتائجها ومدى قابليتها لتطوير .

جدول (٢٢)

المحور الثاني: الخطط والبرامج

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٤٠	١٥	٩,٧	١٣	٩,٧	١	٩,٧	١١,٨٦٢	٢	٠,٠٠٣	دالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم
٤١	١٣	٩,٧	١٣	٩,٧	٣	٩,٧	٦,٨٩٧	٢	٠,٠٣٢	دالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم وإلى حد ما
٤٢	١٣	٩,٧	١٥	٩,٧	١	٩,٧	١١,٨٦٢	٢	٠,٠٠٣	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٤٣	١١	٩,٧	١٣	٩,٧	٥	٩,٧	٣,٥٨٦	٢	٠,١٦٦	غير دالة إحصائية
٤٤	٩	٩,٧	١٣	٩,٧	٧	٩,٧	١,٩٣١	٢	٠,٣٨١	غير دالة إحصائية
٤٥	٩	٩,٧	١٦	٩,٧	٤	٩,٧	٧,٥١٧	٢	٠,٠٢٣	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٤٦	١١	٩,٧	١٣	٩,٧	٥	٩,٧	٣,٥٨٦	٢	٠,١٦٦	غير دالة إحصائية
٤٧	٨	٩,٧	١٤	٩,٧	٧	٩,٧	٢,٩٦٦	٢	٠,٢٢٧	غير دالة إحصائية
٤٨	٥	٩,٧	١٩	٩,٧	٥	٩,٧	١٣,٥١٧	٢	٠,٠٠١	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٤٩	٩	٩,٧	١٣	٩,٧	٧	٩,٧	١,٩٣١	٢	٠,٣٨١	غير دالة إحصائية

جدول (٢٣)
جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
٤٠	المؤسسة	٦٦,٧%	١٠	٣٣,٣%	٥	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٥٧,١%	٤	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٥٧,١%	٤	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٥١,٧%	١٥	٤٤,٨%	١٣	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩
٤١	المؤسسة	٦٠%	٩	٤٠%	٦	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	١٤,٣%	١	٧١,٤%	٥	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٤٤,٨%	١٣	٤٤,٨%	١٣	١٠,٣%	٣	١٠٠%	٢٩
٤٢	المؤسسة	٤٠%	٦	٦٠%	٩	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٤٤,٨%	١٣	٥١,٧%	١٥	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩
٤٣	المؤسسة	٣٣,٣%	٥	٦٠%	٩	٦,٧%	١	١٠٠%	١٥
	الأندية	١٤,٣%	١	٢٨,٦%	٢	٥٧,١%	٤	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٧١,٤%	٥	٢٨,٦%	٢	-	-	١٠٠%	٧
	المجموع	٣٧,٩%	١١	٤٤,٨%	١٣	١٧,٢%	٥	١٠٠%	٢٩
٤٤	المؤسسة	٥٣,٣%	٨	٥٣,٣%	٨	١٣,٣%	٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	-	-	٧١,٤%	٥	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	١٤,٣%	١	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٣١%	٩	٥٥,٢%	١٦	٢٤,١%	٧	١٠٠%	٢٩
٤٥	المؤسسة	٣٣,٣%	٥	٥٣,٣%	٨	١٣,٣%	٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	١٤,٣%	١	٧١,٤%	٥	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٣١%	٩	٥٥,٢%	١٦	١٣,٨%	٤	١٠٠%	٢٩
٤٦	المؤسسة	٣٣,٣%	٥	٥٣,٣%	٨	١٣,٣%	٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٣٧,٩%	١١	٤٤,٨%	١٣	١٧,٢%	٥	١٠٠%	٢٩
٤٧	المؤسسة	٢٦,٧%	٤	٦٠%	٩	١٣,٣%	٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٢٨,٦%	٢	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	المجموع	٢٧,٦%	٨	٤٨,٣%	١٤	٢٤,١%	٧	١٠٠%	٢٩
٤٨	المؤسسة	١٣,٣%	٢	٨٠%	١٢	٦,٧%	١	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	١٤,٣%	١	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	١٧,٢%	٥	٦٥,٥%	١٩	١٧,٢%	٥	١٠٠%	٢٩
٤٩	المؤسسة	٢٦,٧%	٤	٦٠%	٩	١٣,٣%	٢	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٢٨,٦%	٢	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٣١%	٩	٤٤,٨%	١٣	٢٤,١%	٧	١٠٠%	٢٩

تفسير نتائج دراسة المحور الثاني : الخطط والبرامج :

نلاحظ من الجدول (٢٣) الآتي :

إن هناك توجه لرفع مستوى الإداريين إلى حد ما ونسبة ٥١,٧% من استجابات عينة الدراسة ، وتتناسب هذه الخطط مع قدرات الإداريين بعض الشيء ونسبة ٥١,٧% من استجابات ومحدودية هذه الدورات ونسبة ٥٥,٢% والاستعانة بالأبحاث العلمية إلى حد ما بنسبة ٤٨,٣% قليلة ولكي نحقق الهدف لابد من التأكد والتفكير بالأنشطة والإجراءات الواجب علينا القيام بها لتحقيق هذا الهدف أي يجب إن تكون هناك إجراءات وبرامج زمنية ، وإن التخطيط يتطلب قدرات وكفاءات ومهارات خاصة في الأشخاص الموكل إليهم عملية التخطيط .

جدول (٢٤)

المحور الثالث: التنظيم

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التركرارات المتوقعة	التركرارات المشاهدة	التركرارات المتوقعة	التركرارات المشاهدة	التركرارات المتوقعة	التركرارات المشاهدة				
٥٠	١٩	٩,٧	٧	٩,٧	٣	٩,٧	١٤,٣٤٥	٢	٠,٠٠١	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
٥١	١٨	٩,٧	٩	٩,٧	٢	٩,٧	١٣,٣١٠	٢	٠,٠٠١	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
٥٢	٨	٩,٧	١٤	٩,٧	٧	٩,٧	٢,٩٦٦	٢	٠,٢٢٧	غير دالة إحصائياً
٥٣	١١	٩,٧	١٢	٩,٧	٦	٩,٧	٢,١٣٨	٢	٠,٣٤٣	غير دالة إحصائياً
٥٤	٢٤	٩,٧	٤	٩,٧	١	٩,٧	٣٢,٣٤٥	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم
٥٥	٦	٩,٧	١١	٩,٧	١٢	٩,٧	٢,١٣٨	٢	٠,٣٤٣	غير دالة إحصائياً
٥٦	٦	٩,٧	٢١	٩,٧	٢	٩,٧	٢٠,٧٥٩	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٥٧	١٥	٩,٧	١٣	٩,٧	١	٩,٧	١١,٨٦٢	٢	٠,٠٠٣	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بنعم وإلى حد ما
٥٨	٦	٩,٧	١٦	٩,٧	٧	٩,٧	٦,٢٧٦	٢	٠,٠٤٣	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٥٩	١٠	٩,٧	١٢	٩,٧	٧	٩,٧	١,٣١٠	٢	٠,٥١٩	غير دالة إحصائياً

جدول (٢٥)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
٥٠	المؤسسة	١٠	١٠	٥	٣٣,٣%	-	-	١٥	١٠٠%
	الأندية	٣	٣	٢	٢٨,٦%	٢٨,٦%	٢	٧	١٠٠%
	الاتحادات	٦	٦	-	-	١٤,٣%	١	٧	١٠٠%
	المجموع	١٩	١٩	٧	٢٤,١%	١٠,٣%	٣	٢٩	١٠٠%
٥١	المؤسسة	١٢	١٢	٣	٢٠%	-	-	١٥	١٠٠%
	الأندية	-	-	٥	٧١,٤%	٢٨,٦%	٢	٧	١٠٠%
	الاتحادات	٦	٦	١	١٤,٣%	-	-	٧	١٠٠%
	المجموع	١٨	١٨	٩	٣١%	٦,٩%	٢	٢٩	١٠٠%
٥٢	المؤسسة	٥	٥	٧	٤٦,٧%	٢٠%	٣	١٥	١٠٠%
	الأندية	-	-	٥	٧١,٤%	٢٨,٦%	٢	٧	١٠٠%
	الاتحادات	٣	٣	٢	٢٨,٦%	٢٨,٦%	٢	٧	١٠٠%
	المجموع	٨	٨	١٤	٤٨,٣%	٢٤,١%	٧	٢٩	١٠٠%
٥٣	المؤسسة	٦	٦	٧	٤٦,٧%	١٣,٣%	٢	١٥	١٠٠%
	الأندية	٢	٢	١	١٤,٣%	٥٧,١%	٤	٧	١٠٠%
	الاتحادات	٣	٣	٤	٥٧,١%	-	-	٧	١٠٠%
	المجموع	١١	١١	١٢	٤١,٤%	٢٠,٧%	٦	٢٩	١٠٠%
٥٤	المؤسسة	١٤	١٤	١	٦,٧%	-	-	١٥	١٠٠%
	الأندية	٣	٣	٣	٤٢,٩%	١٤,٣%	١	٧	١٠٠%
	الاتحادات	٧	٧	-	-	-	-	٧	١٠٠%
	المجموع	٢٤	٢٤	٤	١٣,٨%	٣,٤%	١	٢٩	١٠٠%
٥٥	المؤسسة	٢	٢	٧	٤٦,٧%	٤٠%	٦	١٥	١٠٠%
	الأندية	١	١	٣	٤٢,٩%	٤٢,٩%	٣	٧	١٠٠%
	الاتحادات	٣	٣	١	١٤,٣%	٤٢,٩%	٣	٧	١٠٠%
	المجموع	٦	٦	١١	٣٧,٩%	٤١,٤%	١٢	٢٩	١٠٠%
٥٦	المؤسسة	٣	٣	١١	٧٣,٣%	٦,٧%	١	١٥	١٠٠%
	الأندية	١	١	٥	٧١,٤%	١٤,٣%	١	٧	١٠٠%
	الاتحادات	٢	٢	٥	٧١,٤%	-	-	٧	١٠٠%
	المجموع	٦	٦	٢١	٧٢,٤%	٦,٩%	٢	٢٩	١٠٠%
٥٧	المؤسسة	٧	٧	٨	٥٣,٣%	-	-	١٥	١٠٠%
	الأندية	٤	٤	٢	٢٨,٦%	١٤,٣%	١	٧	١٠٠%
	الاتحادات	٤	٤	٣	٤٢,٩%	-	-	٧	١٠٠%
	المجموع	١٥	١٥	١٣	٤٤,٨%	٣,٤%	١	٢٩	١٠٠%
٥٨	المؤسسة	٥	٥	١٠	٦٦,٧%	-	-	١٥	١٠٠%
	الأندية	-	-	٣	٤٢,٩%	٥٧,١%	٤	٧	١٠٠%
	الاتحادات	١	١	٣	٤٢,٩%	٤٢,٩%	٣	٧	١٠٠%
	المجموع	٦	٦	١٦	٥٥,٢%	٢٤,١%	٧	٢٩	١٠٠%
٥٩	المؤسسة	٧	٧	٧	٤٦,٧%	٦,٧%	١	١٥	١٠٠%
	الأندية	٢	٢	٢	٢٨,٦%	٤٢,٩%	٣	٧	١٠٠%
	الاتحادات	١	١	٣	٤٢,٩%	٤٢,٩%	٣	٧	١٠٠%
	المجموع	١٠	١٠	١٢	٤١,٤%	٢٤,١%	٧	٢٩	١٠٠%

تفسير نتائج المحور الثالث : التنظيم :

من خلال جدول (٢٥) يتبين استجابات عينة الدراسة وبنسبة ٥٥,٦٥% على إن هناك هياكل تنظيمية وهي مكتوبة لتحديد المسؤوليات بنسبة ٦٢,١% ، والتأكيد على تعيين مدير متفرق بنسبة لاستجابة ٨٢,٨% ، ولكن لا توجد أسس علمية صحيحة ومعايير لاختيار الإداريين للعمل الإداري وبنسبة ٤١,٤% ، ويجب أن يكون تصميم الهيكل موضوعيا وليس مجرد للترقية ، أيضا لتخفيف العبء على الإدارة يجب خلق وحدات مشورة معاونة .

جدول (٢٦)

المحور الرابع: القيادة

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		إلى حذما		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٦٠	٧	٩,٧	١٩	٩,٧	٣	٩,٧	١٤,٣٤٥	٢	٠,٠٠١	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حذما"
٦١	١١	٩,٧	١٥	٩,٧	٣	٩,٧	٧,٧٢٤	٢	٠,٠٢١	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حذما"
٦٢	٤	٩,٧	١٧	٩,٧	٨	٩,٧	٩,١٧٢	٢	٠,٠١٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حذما"
٦٣	٢	٩,٧	١٣	٩,٧	١٤	٩,٧	٩,١٧٢	٢	٠,٠١٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بلا وإلى حذما
٦٤	٤	٩,٧	١١	٩,٧	١٤	٩,٧	٥,٤٤٨	٢	٠,٠٦٦	غير دالة إحصائياً
٦٥	٧	٩,٧	١٠	٩,٧	١٢	٩,٧	١,٣١٠	٢	٠,٥١٩	غير دالة إحصائياً

جدول (٢٧)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
٦٠	المؤسسة	%١٣,٣	٢	%٨٠	١٢	%٦,٧	١	%١٠٠	١٥
	الأندية	%٢٨,٦	٢	%٤٢,٩	٣	%٢٨,٦	٢	%١٠٠	٧
	الاتحادات	%٤٢,٩	٣	%٥٧,١	٤	-	-	%١٠٠	٧
	المجموع	%٢٤,١	٧	%٦٥,٥	١٩	%١٠,٣	٣	%١٠٠	٢٩
٦١	المؤسسة	%٢٠	٣	%٧٣,٣	١١	%٦,٧	١	%١٠٠	١٥
	الأندية	%٥٧,١	٤	%١٤,٣	١	%٢٨,٦	٢	%١٠٠	٧
	الاتحادات	%٥٧,١	٤	%٤٢,٩	٣	-	-	%١٠٠	٧
	المجموع	%٣٧,٩	١١	%٥١,٧	١٥	%١٠,٣	٣	%١٠٠	٢٩
٦٢	المؤسسة	%٦,٧	١	%٥٣,٣	٨	%٤٠	٦	%١٠٠	١٥
	الأندية	%٢٨,٦	٢	%٤٢,٩	٣	%٢٨,٦	٢	%١٠٠	٧
	الاتحادات	%١٤,٣	١	%٨٥,٧	٦	-	-	%١٠٠	٧
	المجموع	%١٣,٨	٤	%٥٨,٦	١٧	%٢٧,٦	٨	%١٠٠	٢٩
٦٣	المؤسسة	%٦,٧	١	%٤٦,٧	٧	%٤٦,٧	٧	%١٠٠	١٥
	الأندية	-	-	%٥٧,١	٤	%٤٢,٩	٣	%١٠٠	٧
	الاتحادات	%١٤,٣	١	%٢٨,٦	٢	%٥٧,١	٤	%١٠٠	٧
	المجموع	%٦,٩	٢	%٤٤,٨	١٣	%٤٨,٣	١٤	%١٠٠	٢٩
٦٤	المؤسسة	%١٣,٣	٢	%٤٠	٦	%٤٦,٧	٧	%١٠٠	١٥
	الأندية	%١٤,٣	١	%٤٢,٩	٣	%٤٢,٩	٣	%١٠٠	٧
	الاتحادات	%١٤,٣	١	%٢٨,٦	٢	%٥٧,١	٤	%١٠٠	٧
	المجموع	%١٣,٨	٤	%٣٧,٩	١١	%٤٨,٣	١٤	%١٠٠	٢٩
٦٥	المؤسسة	%٢٠	٣	%٤٦,٧	٧	%٣٣,٣	٥	%١٠٠	١٥
	الأندية	%٢٨,٦	٢	%٢٨,٦	٢	%٤٢,٩	٣	%١٠٠	٧
	الاتحادات	%٢٨,٦	٢	%١٤,٣	١	%٥٧,١	٤	%١٠٠	٧
	المجموع	%٢٤,١	٧	%٣٤,٥	١٠	%٤١,٤	١٢	%١٠٠	٢٩

تفسير نتائج المحور الرابع : القيادة :

يتضح من الجدول (٢٧) إن المهارات القيادية إلى حد ما غير متوفرة وبنسبة ٦٥,٥% من الاستجابات واغلب العينة في الجدول تؤكد على عدم وجود الكفاءات العلمية المتخصصة التي يتم اختيارها على أسس علمية صحيحة وفقا للخبرة و المؤهلات . وكما هو معروف إن ضعف الإدارة التي ليست على مستوى مناصبهم أو مسئولياتهم سيكونون بمثابة قدوة سيئة لمرؤ وسيهم ويجب أن يتم اختيار الإداريين على أساس إمكانياتهم المستقبلية للأعمال التي ستسند إليهم في ضوء المتطلبات الموضوعية للمناصب ولبس على أسس شخصية .

جدول (٢٨)

المحور الخامس: الاتصال

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٦٦	١٨	٩,٧	١٠	٩,٧	١	٩,٧	١٤,٩٦٦	٢	٠,٠٠١	دالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم
٦٧	١٤	٩,٧	١٤	٩,٧	١	٩,٧	١١,٦٥٥	٢	٠,٠٠٣	دالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم وإلى حد ما
٦٨	٩	٩,٧	١٩	٩,٧	١	٩,٧	١٦,٨٢٨	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٦٩	١٦	٩,٧	١٢	٩,٧	١	٩,٧	١٢,٤٨٣	٢	٠,٠٠٢	دالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم

جدول (٢٩)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
٦٦	المؤسسة	٦٠%	٩	٤٠%	٦	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٤٢,٩%	٣	٥٧,١%	٤	-	-	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٨٥,٧%	٦	-	-	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٦٢,١%	١٨	٣٤,٥%	١٠	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩
٦٧	المؤسسة	٤٠%	٦	٦٠%	٩	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	-	-	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٤٨,٣%	١٤	٤٨,٣%	١٤	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩
٦٨	المؤسسة	٢٠%	٣	٨٠%	١٢	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٧١,٤%	٥	-	-	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٣١%	٩	٦٥,٥%	١٩	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩
٦٩	المؤسسة	٤٦,٧%	٧	٥٣,٣%	٨	-	-	١٠٠%	١٥
	الأندية	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	-	-	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٧١,٤%	٥	١٤,٣%	١	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	٥٥,٢%	١٦	٤١,٤%	١٢	٣,٤%	١	١٠٠%	٢٩

تفسير نتائج المحور الخامس : الاتصال :

يلاحظ من الجدول (٢٩) أن هناك اتصال دائم ومستمر بين الإداريين بنسبة ٦٢,١% من استجابات العينة وأيضا إلى حد ما دراسة التقارير المقدمة والمقترحة بنسبة ٦٥,٥% ، وكما معروف أن الاتصال ضروري بين الإداريين وهو إيصال معلومات من شخص إلى شخص في الهيكل التنظيمي ، ولا يمكننا إن نتصور تنظيم أو إدارة دون اتصال فالإتصال ضروري لإيصال المعلومات التي تبني عليها القرارات . ويجب على الإداريين تشجيع الاتصالات الدقيقة والصريحة على المستوى الرئاسي أو على المستوى الأفقي بين الأعضاء

جدول (٣٠)

المحور السادس: التحفيز

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٧٠	٥	٩,٧	٧	٩,٧	٩,٧	١٧	٨,٥٥٢	٢	٠,٠١٤	دالة إحصائية لصالح الإجابة بلا
٧١	٣	٩,٧	٦	٩,٧	٩,٧	٢٠	١٧,٠٣٤	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائية لصالح الإجابة بلا
٧٢	٢	٩,٧	٩	٩,٧	٩,٧	١٨	١٣,٣١٠	٢	٠,٠٠١	دالة إحصائية لصالح الإجابة بلا
٧٣	٣	٩,٧	١٢	٩,٧	٩,٧	١٤	٧,١٠٣	٢	٠,٠٢٩	دالة إحصائية لصالح الإجابة بلا
٧٤	٨	٩,٧	١٧	٩,٧	٩,٧	٤	٩,١٧٢	٢	٠,٠١٠	دالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٧٥	٧	٩,٧	١٤	٩,٧	٩,٧	٨	٢,٩٦٦	٢	٠,٢٢٧	غير دالة إحصائية

جدول (٣١)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
٧٠	المؤسسة	%٦,٧	١	%٢٦,٧	٤	%٦٦,٧	١٥	%١٠٠	
	الأندية	%٢٨,٦	٢	%٤٢,٩	٣	%٢٨,٦	٧	%١٠٠	
	الاتحادات	%٢٨,٦	٢	-	-	%٧١,٤	٧	%١٠٠	
	المجموع	%١٧,٢	٥	%٢٤,١	٧	%٥٨,٦	٢٩	%١٠٠	
٧١	المؤسسة	%٦,٧	١	%١٣,٣	٢	%٨٠	١٥	%١٠٠	
	الأندية	-	-	%٥٧,١	٤	%٤٢,٩	٧	%١٠٠	
	الاتحادات	%٢٨,٦	٢	-	-	%٧١,٤	٧	%١٠٠	
	المجموع	%١٠,٣	٣	%٢٠,٧	٦	%٦٩	٢٩	%١٠٠	
٧٢	المؤسسة	-	-	%٣٣,٣	٥	%٦٦,٧	١٥	%١٠٠	
	الأندية	%١٤,٣	١	%٢٨,٦	٢	%٥٧,١	٧	%١٠٠	
	الاتحادات	%١٤,٣	١	%٢٨,٦	٢	%٥٧,١	٧	%١٠٠	
	المجموع	%٦,٩	٢	%٣١	٩	%٦٢,١	٢٩	%١٠٠	
٧٣	المؤسسة	%١٣,٣	٢	%٥٣,٣	٨	%٣٣,٣	١٥	%١٠٠	
	الأندية	-	-	%٤٢,٩	٣	%٥٧,١	٧	%١٠٠	
	الاتحادات	%١٤,٣	١	%١٤,٣	١	%٧١,٤	٧	%١٠٠	
	المجموع	%١٠,٣	٣	%٤١,٤	١٢	%٤٨,٣	٢٩	%١٠٠	
٧٤	المؤسسة	%٣٣,٣	٥	%٦٠	٩	%٦,٧	١٥	%١٠٠	
	الأندية	%١٤,٣	١	%٧١,٤	٥	%١٤,٣	٧	%١٠٠	
	الاتحادات	%٢٨,٦	٢	%٤٢,٩	٣	%٢٨,٦	٧	%١٠٠	
	المجموع	%٢٧,٦	٨	%٥٨,٦	١٧	%١٣,٨	٢٩	%١٠٠	
٧٥	المؤسسة	%٢٠	٣	%٥٣,٣	٨	%٢٦,٧	١٥	%١٠٠	
	الأندية	%١٤,٣	١	%٧١,٤	٥	%١٤,٣	٧	%١٠٠	
	الاتحادات	%٤٢,٩	٣	%١٤,٣	١	%٤٢,٩	٧	%١٠٠	
	المجموع	%٢٤,١	٧	%٤٨,٣	١٤	%٢٧,٦	٢٩	%١٠٠	

تفسير نتائج المحور السادس : التحفيز :

تشير نتائج جدول (٣١) أن غالبية العينة تؤكد على عدم وجود دعم وحوافز بنسبة ٥٨,٦% من الاستجابات،

وعدم وجود لوائح وضوابط لدعم الإداريين بنسبة ٦٢,١% وقلة الدورات إلى حد ما بنسبة ٥٨,٦% لصقل

الإداريين والمسؤولين وان تحفيز العاملين والأفراد أي معرفة دوافعهم ضرورية لتحقيق الأهداف المشتركة .

وان افضل نوع من التحفيز هو ذلك النوع المتعلق بالتوفيق بين احتياجات الفرد من المنظمة واحتياج المنظمة من الفرد .

جدول (٣٢) المحور السابع: التقويم

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٧٦	٤	٩,٧	١٣	٩,٧	١٢	٩,٧	٥,٠٣٤	٢	٠,٠٨١	غير دالة إحصائياً
٧٧	٤	٩,٧	١٤	٩,٧	١١	٩,٧	٥,٤٤٨	٢	٠,٠٦٦	غير دالة إحصائياً
٧٨	١	٩,٧	١٩	٩,٧	٩	٩,٧	١٦,٨٢٨	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٧٩	٣	٩,٧	١٧	٩,٧	٩	٩,٧	١٠,٢٠٧	٢	٠,٠٠٦	غير دالة إحصائياً
٨٠	٦	٩,٧	١٣	٩,٧	١٠	٩,٧	٢,٥٥٢	٢	٠,٢٧٩	غير دالة إحصائياً
٨١	٤	٩,٧	٢٠	٩,٧	٥	٩,٧	١٦,٦٢١	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"

جدول (٣٣)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
٧٦	المؤسسة	١٦,٧%	١	٤٠%	٦	٥٣,٣%	٨	١٠٠%	١٥
	الأندية	١٤,٣%	١	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	١٣,٨%	٤	٤٤,٨%	١٣	٤١,٤%	١٢	١٠٠%	٢٩
٧٧	المؤسسة	١٦,٧%	١	٤٠%	٦	٥٣,٣%	٨	١٠٠%	١٥
	الأندية	١٤,٣%	١	٧١,٤%	٥	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	١٣,٨%	٤	٤٨,٣%	١٤	٣٧,٩%	١١	١٠٠%	٢٩
٧٨	المؤسسة	-	-	٧٣,٣%	١١	٢٦,٧%	٤	١٠٠%	١٥
	الأندية	-	-	٥٧,١%	٤	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	الاتحادات	١٤,٣%	١	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	٣,٤%	١	٦٥,٥%	١٩	٣١%	٩	١٠٠%	٢٩
٧٩	المؤسسة	١٦,٧%	١	٦٠%	٩	٣٣,٣%	٥	١٠٠%	١٥
	الأندية	١٤,٣%	١	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	١٤,٣%	١	٥٧,١%	٤	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	المجموع	١٠,٣%	٣	٥٨,٦%	١٧	٣١%	٩	١٠٠%	٢٩
٨٠	المؤسسة	١٣,٣%	٢	٥٣,٣%	٨	٣٣,٣%	٥	١٠٠%	١٥
	الأندية	٢٨,٦%	٢	٤٢,٩%	٣	٢٨,٦%	٢	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٢٨,٦%	٢	٢٨,٦%	٢	٤٢,٩%	٣	١٠٠%	٧
	المجموع	٢٠,٧%	٦	٤٤,٨%	١٣	٣٤,٥%	١٠	١٠٠%	٢٩
٨١	المؤسسة	١٦,٧%	١	٧٣,٣%	١١	٢٠%	٣	١٠٠%	١٥
	الأندية	-	-	٨٥,٧%	٦	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	الاتحادات	٤٢,٩%	٣	٤٢,٩%	٣	١٤,٣%	١	١٠٠%	٧
	المجموع	١٣,٨%	٤	٦٩%	٢٠	١٧,٢%	٥	١٠٠%	٢٩

تفسير نتائج دراسة المحور السابع : التقويم :

يتضح من الجدول (٣٣) أن آراء عينة الدراسة تؤكد عدم وجود الوسائل العلمية (بنسبة ٤١,٤ %) من

استجابات العينة ، وتقويم النتائج (بنسبة ٣٧,٩ %) والأداء بنسبة ٣١% أي إن غالبية آراء العينة تؤكد على

عدم وجود الوسائل واللوائح في تقويم الأداء ونتائج وأنشطة الإداريين . وان تحديد المسؤولية بالنتائج وليس بالأنشطة .

جدول (٣٤) المحور الثامن: الرقابة

اختبار كاي تربيع χ^2 لكل بند من البنود لجميع أفراد العينة بشكل عام

البند	نعم		إلى حد ما		لا		قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التفسير الدلالة عند مستوى ٠,٠٥
	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة				
٨٢	٣	٩,٧	٢٢	٩,٧	٤	٩,٧	٢٣,٦٥٥	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٨٣	٦	٩,٧	١٥	٩,٧	٨	٩,٧	٤,٦٢١	٢	٠,٠٩٩	غير دالة إحصائياً
٨٤	٢	٩,٧	١٦	٩,٧	١١	٩,٧	١٠,٤١٤	٢	٠,٠٠٥	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٨٥	٢	٩,٧	١٥	٩,٧	١٢	٩,٧	٩,٥٨٦	٢	٠,٠٠٨	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٨٦	١	٩,٧	١١	٩,٧	١٧	٩,٧	١٣,٥١٧	٢	٠,٠٠١	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بلا
٨٧	٢	٩,٧	٢٢	٩,٧	٥	٩,٧	٢٤,٠٦٩	٢	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"
٨٨	٤	٩,٧	١٤	٩,٧	١١	٩,٧	٥,٤٤٨	٢	٠,٠٦٦	غير دالة إحصائياً
٨٩	١	٩,٧	١٢	٩,٧	١٦	٩,٧	١٢,٤٨٣	٢	٠,٠٠٢	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بلا
٩٠	٢	٩,٧	١٤	٩,٧	١٣	٩,٧	٩,١٧٢	٢	٠,٠١٠	دالة إحصائياً لصالح الإجابة بـ "إلى حد ما"

جدول (٣٥)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات الثلاث قيد الدراسة

البند	الفئة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
٨٢	المؤسسة	٢	%١٣,٣	١٢	%٨٠	١	%٦,٧	١٥	%١٠٠
	الأندية	١	%١٤,٣	٥	%٧١,٤	١	%١٤,٣	٧	%١٠٠
	الاتحادات	-	-	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	المجموع	٣	%١٠,٣	٢٢	%٧٥,٩	٤	%١٣,٨	٢٩	%١٠٠
٨٣	المؤسسة	٣	%٢٠	٨	%٥٣,٣	٤	%٢٦,٧	١٥	%١٠٠
	الأندية	٢	%٢٨,٦	٤	%٥٧,١	١	%١٤,٣	٧	%١٠٠
	الاتحادات	١	%١٤,٣	٣	%٤٢,٩	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	المجموع	٦	%٢٠,٧	١٥	%٥١,٧	٨	%٢٧,٦	٢٩	%١٠٠
٨٤	المؤسسة	١	%٦,٧	٩	%٦٠	٥	%٣٣,٣	١٥	%١٠٠
	الأندية	١	%١٤,٣	٤	%٥٧,١	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	الاتحادات	-	-	٣	%٤٢,٩	٤	%٥٧,١	٧	%١٠٠
	المجموع	٢	%٦,٩	١٦	%٥٥,٢	١١	%٣٧,٩	٢٩	%١٠٠
٨٥	المؤسسة	١	%٦,٧	٧	%٤٦,٧	٧	%٤٦,٧	١٥	%١٠٠
	الأندية	١	%١٤,٣	٤	%٥٧,١	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	الاتحادات	-	-	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	المجموع	٢	%٦,٩	١٥	%٥١,٧	١٢	%٤١,٤	٢٩	%١٠٠
٨٦	المؤسسة	١	%٦,٧	٧	%٤٦,٧	٧	%٤٦,٧	١٥	%١٠٠
	الأندية	-	-	٣	%٤٢,٩	٤	%٥٧,١	٧	%١٠٠
	الاتحادات	-	-	١	%١٤,٣	٦	%٨٥,٧	٧	%١٠٠
	المجموع	١	%٣,٤	١١	%٣٧,٩	١٧	%٥٨,٦	٢٩	%١٠٠
٨٧	المؤسسة	٢	%١٣,٣	١١	%٧٣,٣	٢	%١٣,٣	١٥	%١٠٠
	الأندية	-	-	٧	%١٠٠	-	-	٧	%١٠٠
	الاتحادات	-	-	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	المجموع	٢	%٦,٧	٢٢	%٧٥,٩	٥	%١٧,٢	٢٩	%١٠٠
٨٨	المؤسسة	٣	%٢٠	٧	%٤٦,٧	٥	%٣٣,٣	١٥	%١٠٠
	الأندية	-	-	٥	%٧١,٤	٢	%٢٨,٦	٧	%١٠٠
	الاتحادات	١	%١٤,٣	٢	%٢٨,٦	٤	%٥٧,١	٧	%١٠٠
	المجموع	٤	%١٣,٨	١٤	%٤٨,٣	١١	%٣٧,٩	٢٩	%١٠٠
٨٩	المؤسسة	-	-	٧	%٤٦,٧	٨	%٥٣,٣	١٥	%١٠٠
	الأندية	-	-	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	الاتحادات	١	%١٤,٣	١	%١٤,٣	٥	%٧١,٤	٧	%١٠٠
	المجموع	١	%٣,٤	١٢	%٤١,٤	١٦	%٥٥,٢	٢٩	%١٠٠
٩٠	المؤسسة	١	%٦,٧	٨	%٥٣,٣	٦	%٤٠	١٥	%١٠٠
	الأندية	-	-	٤	%٥٧,١	٣	%٤٢,٩	٧	%١٠٠
	الاتحادات	١	%١٤,٣	٢	%٢٨,٦	٤	%٥٧,١	٧	%١٠٠
	المجموع	٢	%٦,٩	١٤	%٤٨,٣	١٣	%٤٤,٨	٢٩	%١٠٠

تفسير نتائج دراسة المحور الثامن : الرقابة :

يلاحظ من نتائج جدول (٣٥) أن اغلب عينة الدراسة تؤكد على محدودية الرقابة ٧٥,٩% من استجابات ،

عدم وجود الوسائل العلمية للرقابة على الأداء (نسبة ٥٨,٦%) من الاستجابات ومحدودية الرقابة على

الانحرافات بنسبة ٧٥,٩% ، وليست هناك معايير موضوعية ٥٥,٢% وعدم وقياس هذه المعايير للأداء (٤٤,٨%) .

كما يلاحظ من الجدول أنه لا توجد متابعة أو تحقق من الإجراءات أو السياسات أو الأهداف ويرجع السبب لعدم وجود معايير أو مقاييس يتم بموجبها قياس الأداء بحيث يمكن التعرف على الانحرافات والمشكلات الرقابية كما هو معروف تتم أولاً بتحديد المعايير / مرحلة قياس الأداء / مرحلة التشخيص أو العلاج ، أي أن الرقابة بمقدمة أهمية عناصر الإدارة للتأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

- استنتاجات الدراسة
- أسس التوزيع الزمني للاستراتيجية المقترحة
- توصيات تطبق للاستراتيجية المقترحة

استنتاجات الدراسة :-

في حدود أهداف الدراسة ومن خلال ما أمكن حصره من نتائج يمكن التوصل إلي الاستنتاجات التالية :-

١ - أن نسبة ٢٩,٩% من عينة الدراسة فقط تؤكد على وجود استراتيجية محددة لديها لأعداد الكوادر الإدارية ، بينما نسبة ٧٠,١٠% أقرت بأنه لا توجد استراتيجية لديها خاصة بذلك .

٢ - أفادت نسبة ٥٧,٤% من الاستجابات بأن عدم وجود استراتيجية لأعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بالمؤسسة التي ينتمون إليها يرجع السبب لعدم وجود الكفاءات العلمية المتخصصة لديها والقادرة على إعداد خطة استراتيجية في هذا الخصوص .

٣ - أن نسبة ٦٢,١% من الاستجابات لأفراد العينة في الجهات التي لديها خطة يقرون بأن بنود وتفصيل الخطة كافية ، وأن نسبة ٦٥,٥% يرون الأهداف بعيدة المدى والرؤيا واضحة بالخطة بالنسبة لمستقبل جهاتهم التي ينتمون إليها .

٤ - أن نسبة ٦٥,١% في استجابات العينة التي لديها خطة استراتيجية تري بأن الخطة واضحة الصياغة والأهداف ، كما أن نسبة ٦٥,٥% يرون بأن الخطة تكتسب تأييد الإداريين .

٥ - فيما يتعلق بالجهات التي ليس لديها خطة استراتيجية تشير استنتاجات الدراسة إلي أنه فيما يتعلق بمحور الأهداف فإن غالبية الاستجابات (٦٩%) تؤكد عدم وضوح كيفية تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد ، ومن حيث المحور الثاني الخطط والبرامج تري نسبة ٥١,٧% من الاستجابات بأنه يوجد توجه لرفع مستوى الإداريين ، وأن نسبة ٥٥,٢% تشير إلي محدوبة دورات إعداد الكوادر الإدارية والاستعانة بالأبحاث العلمية في وضع الخطط والبرامج .

٦ - فيما يتعلق بعملية ومحور التنظيم أفادت استجابات عينة الدراسة بأهمية وضرة تعيين مدير متفرغ في الجهات التي ينتمون إليها ، حيث بلغت نسبة الاستجابة في هذا البند ٨٢,٨% في حين أوضحت نسبة ٤١,٤% بأنه لا توجد معايير لاختيار الإداريين في العمل الإداري الرياضي .

٧ - فيما يتعلق بمحور القيادة أفادت العينة وبنسبة ٦٥,٥% بعدم توافر مهارات قيادية ، أما فيما يتعلق بجانب الحوافز (المحور السادس) فإن استجابات العينة تؤكد بنسبة ٥٨,٦% عدم وجود حوافز ، وبنسبة ٦٢,١% تؤكد على عدم وجود لوائح وضوابط لتوزيع هذه الحوافز، وتري نسبة ٥٨,٦% بأن هناك قلة في الدورات التي توضح أهمية تحفيز الإداريين والعاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة .

٨ - فيما يتعلق بمحور التقويم تؤكد نسبة ٤١,٤% من الاستجابات عدم وجود وسائل علمية لتقويم ، وبنسبة لعملية الرقابة (المحور الثامن) فأن غالبية عينة الدراسة (نسبة ٧٥,٩%) تؤكد على محدودية الرقابة ، بينما تري نسبة ٥٨,٦% عدم وجود وسائل علمية للرقابة على الأداء ، كما أنه لا توجد معايير موضوعية للتقويم (نسبة ٥٥,٢% من الاستجابات) .

مما تقدم وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، يطرح الباحث التخطيط الموضح بشكل (١) كتخطيط استراتيجي ، إعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين يلي ذلك توضيح أسس التوزيع الزمني للاستراتيجية المقترحة ، ثم جدول التوزيع الزمني الخاص بذلك جدول (٤) ، وفي نهاية هذا الجزء يسجل الباحث التوصيات التطبيقية الخاصة بالدراسة .



شكل (١)
التخطيط الاستراتيجي لأعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين

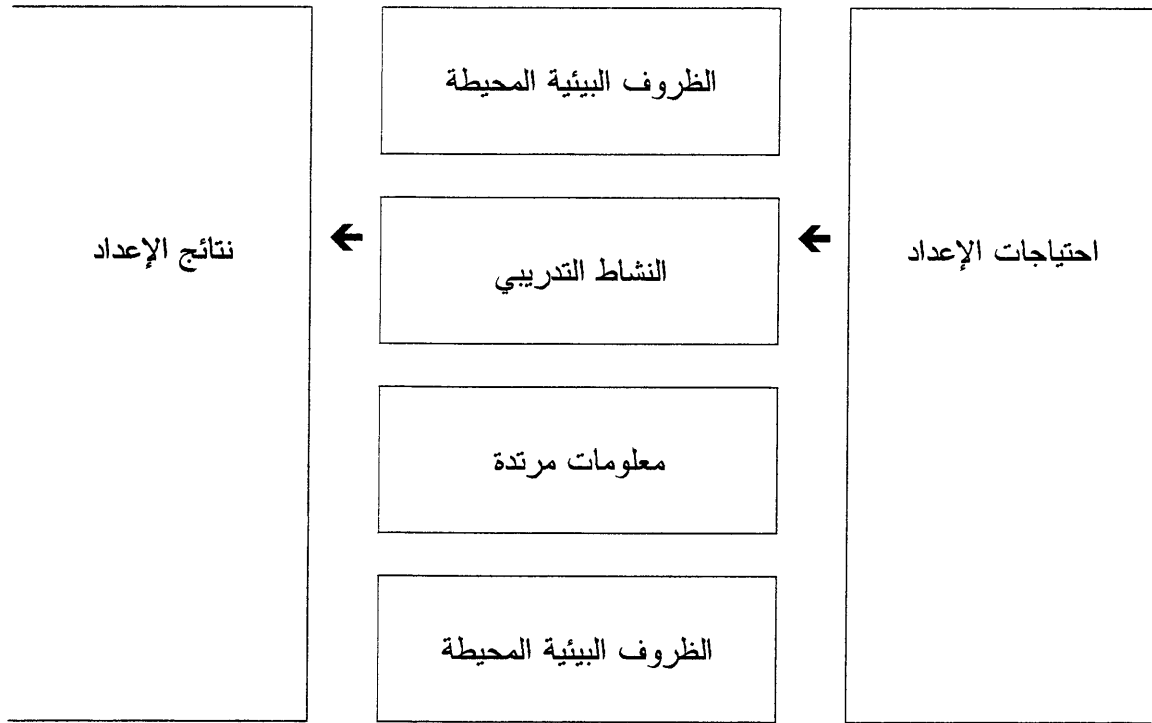
أسس التوزيع الزمني للاستراتيجية المقترحة :

- ١ - وضعت الاستراتيجية على أساس الخطة الخمسية ٢٠٠٤ - ٢٠٠٨ م .
- ٢ - تضمن العام الأول للاستراتيجية جوانب = تحديد الفلسفة والأهداف - التخطيط ووضع السياسات - تحديد الهيكل الإداري .
- ٣ - تضمن العام الثاني للاستراتيجية = تحديد الخطط والبرامج - الميزانيات والتمويل - الأدوات وأجهزة الدعاية والأعلام عن الدورات - تسجيل المنتسبين ، كما تتضمن عقد الدورة الأولى لأعداد الكوادر في المستوي التمهيدي والمتوسط .
- ٤ - اشتملت الخطة الاستراتيجية الخمسية على ٣ دورات تدريبية لإعداد الكوادر البشرية في المستويات الثلاث المحددة لكل دورة (التمهيدي - المتوسط - المتقدم) .
- ٥ - في نهاية كل دورة يتم إجراء تقويم للدارسين في المستويات الثلاث والتطوير المرحلي للبرامج .
- ٦ - في نهاية الخطة الخمسية يتم تقويم الاستراتيجية والبرامج ككل كما يتم تطويرها في ضوء ما تسفر عنه عمليات التقويم .

جمع المعلومات	المرحلة الأولى : التجهيز ←
تحديد الاحتياجات التدريبية	
التخطيط للبرنامج التدريبي	
تصميم البرنامج التدريبي	
تحديد توقيت البرنامج والجدول الزمني	المرحلة الثانية : التنفيذ ←
اختيار الموقع واعداده	
إجراء عمليات الاتصالات	
تنفيذ البرنامج الفعلي	
تقويم البرنامج وقيادته	المرحلة الثالثة : التقييم ←
تقويم المتدربين	
تقويم هيئة التدريس	

شكل (٢)

مراحل عملية إعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي



شكل (٣)

واقع احتياجات إعداد الكوادر الإدارية وأثرها على تحقيق النتائج

التوزيع الزمني للاستراتيجية المقترحة لإعداد الكوادر الإدارية

في المجال الرياضي

(الخطة الخمسية ٢٠٠٤-٢٠٠٨)

البرنامج الزمني	العام	الفترة الزمنية
١ - تحديد الفلسفة والأهداف ٢ - التخطيط ووضع السياسات ٣ - تحديد الهيكل الإداري		يناير ٢٠٠٤ - أكتوبر ٢٠٠٤ م
	العام الأول ٢٠٠٤-٢٠٠٥ م	
	- النصف الأول من العام - النصف الثاني من العام	
٤ - تحديد الخطط والبرامج ٥ - الميزانيات والتمويل ٦ - الأدوات والأجهزة		يناير - مايو ٢٠٠٥ م
	العام الثاني ٢٠٠٥-٢٠٠٦ م	
	النصف الأول من العام	
٧ - الدعاية والأعلام ٨ - تسجيل المنتسبين	النصف الثاني من العام ٢٠٠٥-٢٠٠٦ م	يونيو - نهاية يوليو ٢٠٠٥ م
		سبتمبر - ديسمبر ٢٠٠٥ م
٩ - عقد الدورة الأولى لأعداد الكوادر (المستوى التمهيدي + المتوسط)		
	العام الثالث ٢٠٠٦-٢٠٠٧ م	
عقد دورة المستوى المتقدم متابعة وتقييم الدارسين للمستويات الثلاثة تقويم الخطط والبرامج الاستراتيجية	النصف الأول من العام	يناير - مايو ٢٠٠٧ م

جدول (٣٨)

تابع / التوزيع الزمني للاستراتيجية المقترحة لأعداد الكوادر الإدارية
في المجال الرياضي
(الخطة الخمسية ٢٠٠٤-٢٠٠٨)

البرنامج الزمني	العام	الفترة الزمنية
- الإعلان عن الدورة الثانية مبتدئين - بدء تنفيذ الدورة الثانية (مبتدئين) - تنفيذ الدورة الثانية (متوسط)	النصف الثاني من العام ٢٠٠٧م	سبتمبر - ديسمبر ٢٠٠٧م
- الإعلان عن الدورة الثانية للمستوي المتقدم . - بدء أعمال الدورة - متابعة وتقويم الدارسين للمستويات الثلاث بالدورة	العام الرابع ٢٠٠٧- ٢٠٠٨م النصف الأول من العام	يناير - مارس ٢٠٠٨م
- الإعلان عن الدورة الثانية (المستوي التمهيدي) - بدء تنفيذ الدورة الثالثة والمستوي (التمهيدي + المتوسط)	النصف الثاني من العام الرابع ٢٠٠٧-٢٠٠٨م	أبريل - يونيو ٢٠٠٨م
- تنفيذ المستوي المتقدم للدورة الثالثة - تقويم الدارسين في المستوي الثلاث	العام الخامس ٢٠٠٨م النصف الأول من العام	سبتمبر - نوفمبر ٢٠٠٨م
- تقويم الاستراتيجية ككل - تطوير الاستراتيجية	النصف الثاني من العام	يناير - أبريل ٢٠٠٨م

توصيات تطبيقية للإستراتيجية المقترحة :

في ضوء النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها ومعالجتها وعرضها ومناقشتها وتفسيرها وفي حدود أفراد العينة وأدوات الدراسة وفي ضوء أهداف الدراسة التي تم التوصل إليها :

١ - تشجيع البحوث والدراسات لتشخيص العمل الإداري في المؤسسات الرياضية للتعرف على

المشكلات ووضع الخطط والحلول للتطوير .

٢ - وضع خطة شاملة لتدريب وتطوير الكوادر الإدارية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة .

٣ - مراقبة وتطوير السياسات والأنظمة والقرارات والإجراءات المتعلقة بعملية أعداد الكوادر

الإدارية في المجال الرياضي .

٤ - حصر ودراسة الاحتياجات التدريبية للاتحادات والأندية .

٥ - تطوير الخطط والبرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات العامة في الاتحادات والأندية .

٦ - مراجعة ودراسة جميع طلبات أعداد الكوادر داخل وخارج البحرين الواردة من الاتحادات .

٧ - وضع ومتابعة برامج التطوير الوظيفي لجميع موظفي المؤسسة العامة للشباب .

٨ - مراجعة وتقييم برامج أعداد الكوادر التي يتلقاها موظفو المؤسسة .

٩ - تقديم المساعدة والنصح للمسؤولين في الاتحادات في الأمور الإدارية الخاصة بشئون أعداد

الكوادر الإدارية المتخصصة في المجال الرياضي .

١٠ - العمل على خلق الكوادر الفنية القادرة على القيام بأعمال التدريب .

١١ - التنسيق مع مؤسسات التدريب المحلية والدولية لتبادل المعلومات بشئون التدريب .

١٢ - تشكيل لجنة من المتخصصين تضم نخبة من الأكاديميين في إعداد الكوادر الإدارية .

- ١٣ - الاستعانة بالأبحاث العلمية المتطورة والتكنولوجيا العصرية في إعداد الكوادر الإدارية .
- ١٤ - عمل لوائح وتشريعات وقوانين للعمل في المؤسسات الرياضية في المجال الإداري وشروط العمل بهذه المؤسسات .
- ١٥ - عمل مركز نظام معلومات للعاملين في الأندية والاتحادات للكوادر الإدارية .
- ١٦- وضع حوافز تشجيعية للكوادر المتميزة .
- ١٧- وضع خطة زمنية لتأهيل وتطوير الكوادر الإدارية بالأندية والاتحادات بالتنسيق مع المؤسسة العامة للشباب والرياضة .
- ١٨ - الحاجة إلى أساليب تقويم موضوعية للدورات التدريبية حتى تحقق الهدف المرجو من هذه البرامج .
- ١٩ - تحديد معايير أو مقاييس رقابية على أداء الإداريين .
- ٢٠ - متابعة الانحرافات أو الإصلاحات والكشف عنها والعمل على تصحيحها .
- ٢١ - اختيار القيادات والكفاءات الإدارية المؤهلة علميا وفنيا وميدانيا للعمل الإداري .
- ٢٢- دور المؤسسة العامة للشباب والرياضة في متابعة الخطط والبرامج التي تنفذ من قبل الاتحادات والأندية في تطوير الكوادر الإدارية .

استمارة مقترحة لتقويم البرامج التدريبية

استبيان برنامج :

الفترة: من الى.....

بنود التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	ضعيف
الموضوعات التي طرحت بالبرامج				
أساليب التدريب				
هيئة التدريب				
مكان انعقاد البرامج				
مدة البرنامج				
التقييم العام للبرنامج				

أهم الإيجابيات :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

أهم السلبيات :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

اقتراحات لتطوير البرنامج أو أية اقتراحات أخرى :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

كيف تعرفت على هذا البرنامج ؟

الصحافة البروشور جهة العمل الأصدقاء

شكل (٤)

الملاحق

- ملحق (١) أسماء الأساتذة والخبراء
- ملحق (٢) الاستبيان

ملحق (١)
أسماء الأستاذة والخبراء

أسم المحكم	اسم الجامعة
أ. د نبيل العطار	أستاذ بالأكاديمية الأمريكية ومستشار
أ. د كوثر السعيد الموجي	رئيس قسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
أ. د مسعد سيد عويس	أستاذ بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
أ. د ليلي عبد العزيز زهران	أستاذ بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
أ. د عادل النشار	أستاذ الإدارة بقسم التربية الرياضية كلية التربية جامعة البحرين
د. عبد الرحمن سيار	أستاذ بقسم التربية الرياضية جامعة البحرين
د. خالد عبد الله	مساعد المدير العام إدارة تطوير الأعمال بنك البحرين والكويت، رئيس قسم الاقتصاد والتمويل كلية إدارة الأعمال جامعة البحرين سابقا •

ملحق (٢)

الاستبيان

المحترم

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث / سعد طرار ماطر سعد ، الموظف بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة بأعداد دراسة ضمن المتطلبات لنيل درجة الماجستير في الإدارة الرياضية .

تحت عنوان

(إستراتيجية مقترحة لاعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي)

بمملكة البحرين

ويقوم بالأشراف على الدراسة :-

الأستاذ المشارك هدي حسن الخاجة - جامعة البحرين

وبالبحث يرجو من سيادتكم لما لكم من خبرة في مجال التربية الرياضية التكرم بإبداء الرأي تجاه استمارة الاستبيان المستخدمة في هذا البحث بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المكان المخصص لذلك أو الإجابة على السؤال .

كما يرجو الباحث كتابة مقترحاتكم في المكان المخصص لذلك ويتقدم لسيادتكم بخالص الشكر والتقدير وجزيل الامتنان على هذا العون .

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام ،،

سعد طرار ماطر

استبيان للهيئات التي ليس لديها خطة استراتيجية

نعم	العبارات
	١- هل هناك خطة استراتيجية لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي تحت الإعداد ؟
	٢- هل تشعر بأن عدم وجود خطة استراتيجية لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي من أسباب القصور في العمل ؟
	٣- هل تعتقد أن هناك ضرورة ملحة لإيجاد خطة استراتيجية لديكم لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي ؟
	٤- هل تتوقع إعداد خطته إستراتيجية لديكم قريباً لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي ؟
	٥- هل تشعر إمكانية إعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بين ما تعملونه في جهتكم وبين توجه الجهة الأعلى منكم ؟
	٦- هل تعتقد بوجود كفاءات قادرة على إعداد خطة استراتيجية لديكم لإعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي ؟

استبيان للهيئات التي لديها خطة استراتيجية أولاً : معلومات عامة عن الخطة

نعم	لا	العبارات
		٧ - هل تم الانتهاء من إعداد الخطة الإستراتيجية ؟
		٨ - هل المدة التي تغطيها الخطة الإستراتيجية كافية ؟
		٩ - هل الخطة الإستراتيجية مطبوعة ؟
		١٠ - هل تم توزيع الخطة الإستراتيجية ؟
		١١ - هل للخطة الإستراتيجية الموجودة لديكم لها ارتباط بخطة استراتيجية أعلى ؟
		١٢ - هل تمت مشاركة القائمين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية
		١٣ - هل شارك بعض القياديين والمتخصصين في إعداد الخطة الإستراتيجية ؟

ثانيا: معلومات تفصيلية عن الخطة

لا	نعم	العبارات
		١٤ - هل البنود والتفاصيل كافية في الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية ؟
		١٥ هل تحتوي الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية أهدافا بعيدة محددة وواضحة ؟
		١٦ هل تحتوي الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية على تحليل للبيئة الداخلية والخارجية ؟
		١٧ هل الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية فيها تصور واضح لمستقبل جهنكم ؟
		١٨ هل تتلعم الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية مع دراسة للقيم السائدة في جهنكم ؟
		١٩ هل تحتوي الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية على خطط بديلة احتياطية ؟
		٢٠ هل تحتوي الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية على تصور للميزانيات العامة المتوقع الاحتياج لها؟
		٢١ هل تحتوي الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية على إجراءات للمتابعة والتنفيذ ؟

ثالثاً: تقييم الخطة

لا	نعم	العبارات
		٢٢ - هل الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية واضحة من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي ؟
		٢٣ - هل الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية تتضمن مزايا إيجابية ؟
		هل الخط الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية تتضمن درجة كافية من المرونة ؟
		٢٤ - هل الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية تكتسب تأييد الأعضاء العاملين ؟
		٢٥ - هل الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية تعكس العوامل والقدرات الذاتية لجهتكم ؟
		٢٦ - هل الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية أشعركم بأي تغير في العمل ؟
		٢٧ - هل الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية مرتبطة بالموارد والإمكانات والصلاحيات اللازمة لتحقيقها ؟
		٢٨ - هل الخطة الإستراتيجية لاعداد الكوادر الإدارية ملائمة ومناسبة للقائمين عليها ؟

المحاور المقترحة للإستراتيجية موضوع الدراسة

المحور الأول : الأهداف

لا	آلي حد ما	نعم	العبارات
			٢٩ هل تتوافر للعاملين رؤية واضحة عن كيفية تحقيق الأهداف ؟
			٣٠ هل هناك أهداف موضوعة ؟
			٣١ هل يقوم بوضع الأهداف متخصصون .
			٣٢ هل الأهداف سهل الوصول إليها .
			٣٣ هل يمكن تعديل الأهداف إذا دعت الضرورة .
			٣٤ هل الأهداف محددة .
			٣٥ هل الأهداف دقيقة .
			٣٦ هل الأهداف تتفق مع الظروف المحيطة .
			٣٧ هل الأهداف تتسم بالموضوعية وقابليتها للقياس .
			٣٨ هل الأهداف تتسم بالواقعية .
			٣٩ هل يتم اشتراك الأعضاء في وضع الأهداف .

المحور الثاني : الخطط والبرامج

لا	آلي حد ما	نعم	العبارات
			هل هناك تخطيط واهتمام لرفع مستوى العاملين .
			هل هناك تخطيط للإداريين المحليين بغرض تنمية قدراتهم .
			هل تتناسب الخطط الموضوعية مع قدرات الإداريين والعاملين.
			هل هناك لجنة متخصصة من الإداريين لوضع الخطط اللازمة
			هل هناك برامج زمنية لاعداد الإداريين .
			هل يتم التخطيط لاعداد الكوادر الإدارية .
			هل يتم مراعاة الآراء المقترحة من قبل لجان عند التخطيط للإداريين .
			هل يتم الاستعانة بالأبحاث العلمية في مجال أعداد الإداريين.
			هل يتم الأخذ بالآراء المقترحة من قبل الجمعية العمومية عند التخطيط لبرامج الإداريين .
			هل هناك خطط وبرامج للتجديد والتطوير لتدريب الإداريين .

المحور الثالث: التنظيم

لا	إلى حد ما	نعم	العبارات
			هل يوجد هيكل تنظيمي للإداريين .
			هل توجد لائحة مكتوبة لوصف وظائف الإداريين .
			هل هناك أساليب معينة لاختيار الإداريين .
			هل هناك لائحة محددة للعمل في المناصب الإدارية .
			هل يفضل وجود مدير متفرغ .
			هل توجد معايير موضوعية لوضع الشخص المناسب .
			هل هناك تحديد لاختصاصات ومسئوليات كل أدارى .
			هل يوجد تنسيق من قبل المؤسسة العامة للشباب والرياضة لصقل الإداريين في المجالات الرياضية المختلفة
			هل يوجد تنسيق من قبل اللجنة الأولمبية لصقل الإداريين.
			هل تتوفر بيانات شخصية للإداريين (الخبرة - سلوك - المستوى التعليمي - الدورات التدريبية ... الخ

المحور الرابع : القيادة

لا	إلى حد ما	نعم	العبارات	
			هل تتوفر المهارات القيادية لدى الإداريين .	٦٠
			هل تتوفر العلاقات الإنسانية بين الإداريين .	٦١
			هل الإداريين على مستوى عالي من الجدارة والكفاءة .	٦٢
			هل يتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للمؤهلات الصحيحة .	٦٣
			هل يتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للدراسات المتخصصة	٦٤
			هل يتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للخبرة العملية .	٦٥

المحور الخامس : الاتصال

لا	إلى حد ما	نعم	العبارات	
			هل يوجد اتصال بين الإداريين في المناصب المختلفة .	٦٦
			هل تقوم الإدارة المسنولة بدراسة التقارير المرفوعة من قبل إدارة (الفرق - المنتخبات) .	٦٧
			هل يهتم مجلس الإدارة بدراسة المقترحات المقدمة من الجهازين الإداري و الفني .	٦٨
			هل وسائل الاتصال متوفرة .	٦٩

المحور السادس : التحفيز

لا	إلى حد ما	نعم	العبارات	
			هل توجد وسائل لتحفيز الإداريين .	٧٠
			هل توجد وسائل للتحفيز للمناصب الإدارية .	٧١
			هل توجد لوائح وحوافز للإداريين .	٧٢
			هل تقدم المعونات المالية المناسبة للإداريين .	٧٣
			هل تنظم دورات متقدمة لصقل الإداريين .	٧٤
			هل تنظم دورات متقدمة لصقل المسؤولين .	٧٥

المحور السابع : التقييم

لا	آلي حد ما	نعم	العبارات	
			هل هناك وسائل لتقويم النتائج .	٧٦
			هل يتم تقويم النتائج .	٧٧
			هل يتم تقويم لوائح الإداريين .	٧٨
			تم تقويم الأداء .	٧٩
			تم تقويم أنشطة الإداريين .	٨٠
			هل يتم مقارنة النتائج بالأهداف .	٨١

المحور الثامن : الرقابة

لا	إلى حد ما	نعم	العبارات	
			هل توجد رقابة مستمرة على تنفيذ البرامج و الخطط	٨٢
			هل يتم تحسين الأداء من خلال الرقابة على العمل الإداري .	٨٣
			هل هناك خطة محددة للرقابة على الأداء .	٨٤
			هل توجد رقابة مستمرة على أداء الإداريين .	٨٥
			هل توجد وسائل علمية للرقابة على الأداء .	٨٦
			هل هناك نظام رقابي يبلغ عن الانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب	٨٧
			هل هناك أساليب مختلفة للرقابة على الأداء .	٨٨
			هل هناك معايير موضوعية للرقابة .	٨٩
			هل هناك أساليب لقياس معايير الأداء الإداري الناجح .	٩٠

سؤال مقترح :-

ما هي مقترحاتكم لتطوير العمل الإداري في الاتحادات والأندية الرياضية .

.....

.....

.....

.....

.....

حدد الشروط و المواصفات التي تراعى عند اختيار الإداريين :

☐ المؤهل الدراسي العالي .

☐ الخبرة العملية في المجال الرياضي .

☐ الرغبة في العمل في مجال الإدارة .

☐ أن يكون فردا مؤهلا في الادارة . الإدارة .

☐ أن يكون قد مارس نشاط رياضي .

شروط ومواصفات أخرى تذكر :

—

—

—

—

المراجع

أولا : المراجع العربية
ثانيا : المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

أبو زيد ، محمد عبد الحميد . (١٩٨٨) . مبادئ الإدارة العامة ، دراسة مقارنة ، القاهرة : دار النهضة العربية الطبعة الثانية .

احمد ، زكي بدوي . (١٩٨٤) . معجم المصطلحات العلوم المصري القاهرة : دار الكتاب المصري الطبعة الأولى .

التويجري ، يوسف (١٩٧٣) مصطلحات العلوم الاجتماعية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
لعبيد ، يوسف أحمد : فعاليات القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية رسالة دكتورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ١٩٨٥م .

القباني ، بكر (١٩٨٢) دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
المنيرى ، حليم . بدوي ، عصام . الإدارة في الميدان الرياضي . (١٩٩٤) جمهورية مصر العربية . المكتبة الأكاديمية .

النمر ، سعود وخاشقجي ، هاني ومحمود ، محمد ، حمزاوي ، محمد (١٩٩٧) ، الإدارة العامة: الأسس والوظائف ، الطبعة الرابعة ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية (فهرسة) .
السلمي، علي (١٩٨٥) . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية : جمهورية مصر العربية : القاهرة ، مكتبة غريب .

السلمي ، علي (١٩٨٨) : الإدارة العامة ، ط ٣ ، القاهري ، مكتبة غريب .

- السلوم ، حمد إبراهيم (١٩٨٠) السياسة التعليمية أثرها في أعداد وتنمية الموارد البشرية ،
الرياض ، معهد الإدارة العامة .
- السويدان ، طارق ، (د . ت) كيف تكتب خطة استراتيجية الكويت الإبداع الخليجي مهندسو
الحياة .
- السويدان ، طارق . العد لوني ، محمد (د . ت) اختبر معلوماتك حول الاستراتيجيات ، الكويت
• الإبداع الخليجي مهندسو الحياة •
- السيد ، إسماعيل (١٩٩٠) ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث .
الناشف ، هدى (١٩٩٣) ، إستراتيجيات التعليم والتعلم في الطفولة المبكرة (الطبعة الأولى)
القاهرة ، دار الفكر العربي .
- الهارون ، مساعد . (١٩٨٥) . الإدارة في المجال الرياضي الكويت مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
إدارة التأليف والترجمة ، الطبعة الأولى .
- بدوي ، عصام (٢٠٠١) موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة ، القاهرة ، دار
الفكر العربي
- بدوي ، عصام . (١٩٩٠) . الكتاب العلمي علوم التربية الرياضية : البحرين ، معهد البحرين
الرياضي .
- توفيق ، عبد الرحمن . (٢٠٠٠) . منهج مهارات التدريب : الجيزة جمهورية مصر العربية ،
مركز الخبراء المهنية للإدارة .

توماس ، هيلين • هنجز، ديفيد (١٩٩٠) الإدارة الإستراتيجية ترجمة مرسى محمود وصباغ نعيم

، معهد الإدارة العامة الرياض •

جر جس ، اريس سامي ، السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضي /

للفرق ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ .

حسن ، رواية محمد . (١٩٩٨) . إدارة الموارد البشرية : الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث

خليفة ، حسن علي : المعايير الواجب توافرها عند اختبار أعضاء مجالس إدارات الأندية ، رسالة

ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٩٠ م .

خليل ، نبيل (١٩٩٣) التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعة ، الإسكندرية .

درة ، عبد الباري . الصباغ ، زهير (١٩٨٦) إدارة القوي البشرية ، جدة ، دار الندوة لنشر

والتوزيع .

درويش ، كمال ، الحما حمي ، محمد . المهندس ، سهير . (١٩٩٣) . الإدارة الرياضية -

الأسس والتطبيقات ، القاهرة •

درويش ، كمال . (١٩٩٣) . ماهر ، أحمد • (١٩٩٨) . سلطان ، علي شريف محمد (١٩٩٨) .

وقائع الندوة العلمية الأولى دور الإدارة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية للألفية الثالثة

(٢٠٠٠) . جامعة البحرين : كلية التربية قسم التربية الرياضية •

ساعاتي ، أمين . (١٩٩٨) . إدارة الموارد البشرية من النظرية : آلي التطبيق • جمهورية مصر

العربية • دار الفكر العربي .

شلتوت ، حسن و معوض حسن . (١٩٨٠) . التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، بمصر دار

المعارف .

عبد المجيد ، سليم ، التعرف على الأسلوب القيادي لمدربي بعض الألعاب الجماعية ، رسالة

ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق ١٩٨٧م .

كامل ، مصطفى محمد ، العوامل المرتبطة بسلوك القيادي في المجال الرياضي ، رسالة دكتوراة

غير منشورة جامعة حلوان كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ١٩٩٠م .

كنعان ، نواف (١٩٩٥) ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، الأردن .

محمد يسرى موسى محمد . (محمد، ١٩٩٦) . كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والادارة الرياضية

المملكة العربية السعودية . الرئاسة العامة لرعاية الشباب معهد إعداد القادة .

المراجع الأجنبية :

Ferral Heady, Public Administration: A comparative Perspective,
(New York, Marcel Inc.,)

Patric. A.Meigan. ١٩٨٣. American Society for Training and
Development. MODELS FOR EXCELLENSE
RECOMMENDATIONS OF THE ASTD training and Development
Competency Study (Washington. D.C. ASTD)

Lewis Betty: Philosophic injury into Athletic Leadership, ١٩٨٢ Taxes
Southern University.

Maccarthy. Duque 1990. Laconbut du personnel : Paris dunod .

Miller, Alex (1993) Strategic Management

McGraw-Hill international Editions

Management organization aeries American.

Ster, - William - F., Jr : Sport Management – Alternative Career

Paths in Physical Education, Clearinghouse on Teaching and

Teacher Education, Washington, Dc. 1993.

Weiller, Karen H. : “ Identification of Leaders ship and Leade
Functions of An Intercollegiate soft ball team “ , completed
Research in H.P.E.R.D vol. 23, American Alliance for
H.P.E.R.D., Virg. 1981.

ملخص الدراسة

- ملخص الدراسة باللغة العربية
- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

استراتيجية مقترحة لاعداد الكوادر الإدارية

في المجال الرياضي بمملكة البحرين

ملخص الدراسة باللغة العربية :

المقدمة :-

تعد الكوادر الإدارية جانبا أساسيا في أي مجتمع رياضي إلي تنظيم العمل الإداري من جميع جوانبه .

والإدارة لا تستطيع خلق القيادة إن كل ما تستطيعه الإدارة هو إن تخلق وتهيئ تلك الظروف التي يمكن في ظلها إن تصبح الصفات المتعلقة بإمكانيات القيادة أكثر فعالية وتأثيرا ، بحيث يمكن الاعتماد عليها في إيجاد وخلق الروح التي تحتاجها المؤسسة الرياضية من اجل إن تكون متماسكة ومثمرة ، لذا يأتي على الإدارة إن تعمل على خلق الروح على أسس علمية لتحقيق الأهداف الفعالة عن طريق الربط بينها وبين الأفراد الذين تحتاج لأدائهم لتحقيق تلك الأهداف .

تقتصر المشكلة في المقام الأول في إعداد الكوادر الإدارية الرياضية وتأهيلها في ضوء التغيرات التي طرأت على المملكة في ضوء الرؤيا المستقبلية للقرن الواحد والعشرين للرياضة البحرينية:-

وتقتصر الدراسة على :-

(١) مسئولو الإدارة العليا بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة .

(٢) إدارات الاتحادات الرياضية .

(٣) المسئولون في الأندية الرياضية .

أهمية الدراسة :-

- ١ - المساهمة في وضع تصور لأعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي .
- ٢ - عدم تطرق الدراسات السابقة لهذا الموضوع الحيوي والهام.

أهداف الدراسة :-

- ١ - التعرف على واقع تأهيل الكوادر لإدارية في المجال الرياضي .
- ٢ - ما هي المعوقات التي تواجه عملية تأهيل الكوادر الإدارية .
- ٣ - تحديد الأسس والمبادئ التي يمكن في ضوءها مواجهة المعوقات الخاصة بأعداد الكوادر المتخصصة في المجال الرياضي .
- ٤ - تحديد الإطار العام للإستراتيجية المقترحة لاعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بمملكة البحرين .

وسائل جمع البيانات :-

- ١ - المقابلات الشخصية .
- ٢ - الاستبيان .
- ٣ - فحص السجلات .

نتائج الدراسة:-

١ - أن نسبة ٢٩,٩٠% من عينة الدراسة فقط تؤكد على وجود استراتيجية محددة لديها لأعداد الكوادر الإدارية ، بينما نسبة ٧٠,١٠% أقرت بأنه لا توجد استراتيجية لديها خاصة بذلك .

٢ - أفادت نسبة ٥٧,٤% من الاستجابات بأن عدم وجود استراتيجية لأعداد الكوادر الإدارية في المجال الرياضي بالمؤسسة التي ينتمون إليها يرجع السبب لعدم وجود الكفاءات العلمية المتخصصة لديها والقادرة على إعداد خطة استراتيجية في هذا الخصوص .

٣ - أن نسبة ٦٢,١% من الاستجابات لأفراد العينة في الجهات التي لديها خطة يقرون بأن بنود وتفاصيل الخطة كافية ، وأن نسبة ٦٥,٥% يرون الأهداف بعيدة المدى والرؤيا واضحة بالخطة بالنسبة لمستقبل جهاتهم التي ينتمون إليها .

٤ - أن نسبة ٦٥,١% في استجابات العينة التي لديها خطة استراتيجية تري بأن الخطة واضحة الصياغة والأهداف ، كما أن نسبة ٦٥,٥% يرون بأن الخطة تكتسب تأييد الإداريين .

٥ - فيما يتعلق بالجهات التي ليس لديها خطة استراتيجية تشير استنتاجات الدراسة إلى أنه فيما يتعلق بمحور الأهداف فإن غالبية الاستجابات (٦٩%) تؤكد عدم وضوح كيفية تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد ، ومن حيث المحور الثاني الخطط والبرامج تري نسبة ٥١,٧% من الاستجابات بأنه يوجد توجه لرفع مستوى الإداريين ، وأن نسبة ٥٥,٢% تشير إلى محدودية دورات إعداد الكوادر الإدارية والاستعانة بالأبحاث العلمية في وضع الخطط والبرامج .

٦ - فيما يتعلق بعملية ومحور التنظيم أفادت استجابات عينة الدراسة بأهمية وضرورة تعيين مدير متفرغ في الجهات التي ينتمون إليها ، حيث بلغت نسبة الاستجابة في هذا البند ٨٢،٨% في حين أوضحت نسبة ٤١،٤% بأنه لا توجد معايير لاختيار الإداريين في العمل الإداري الرياضي .

٧ - فيما يتعلق بمحور القيادة أفادت العينة ونسبة ٦٥،٥% بعدم توافر مهارات قيادية ، أما فيما يتعلق بجانب الحوافز (المحور السادس) فإن استجابات العينة تؤكد بنسبة ٥٨،٦% عدم وجود حوافز ، ونسبة ٦٢،١% تؤكد على عدم وجود لوائح وضوابط لتوزيع هذه الحوافز ، وتري نسبة ٦،٥٨% بأن هناك قلة في الدورات التي توضح أهمية تحفيز الإداريين والعاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة .

٨ - فيما يتعلق بمحور التقويم تؤكد نسبة ٤١،٤% من الاستجابات عدم وجود وسائل علمية للتقويم ، وبالنسبة لعملية الرقابة (المحور الثامن) فإن غالبية عينة الدراسة (نسبة ٧٥،٩%) تؤكد على محدودية الرقابة ، بينما تري نسبة ٥٨،٦% عدم وجود وسائل علمية للرقابة على الأداء ، كما أنه لا توجد معايير موضوعية للتقويم (نسبة ٥٥،٢% من الاستجابات) .

Summary Of The Study

Introduction

Managerial staff form a fundamental element in any sporting community. Their existence is necessary for the regulation of administrative work in all its aspects.

Management cannot create leadership. All it can do is to create the conditions and prepare the ground to allow leadership traits to become more efficient and effective, so that they can be trusted to create the necessary spirit for a solid and productive sporting establishment. Therefore, the management must endeavour to create this spirit based on scientific foundations to achieve the objectives by linking them to individuals whose performance is necessary for the achievement of those goals.

The problem lies first in a strategy preparing the sport management staff and qualifying them in the light of the developments in the Kingdom and the future vision for sports in Bahrain during the twenty first century.

The Study is confined to:

1. Sports personnel and leaders.
2. Boards of management of clubs and associations.
3. The training system to qualify personnel.

Importance of The Study:

1. Contributes towards setting a perception for the preparation of management staff in the field of sport.
2. Previous studies have not addressed this issue.

Objectives of The Study:

1. Determine the reality of qualification of sports personnel.
2. Obstacles facing the process of qualifying sport personnel.
3. Recognising the importance of sports tournament.
4. Introduction to the programmes, standards and skills of sport personnel through:
 1. Management skills working in the field of sports.
 2. Training programmes and plans for sports personnel.
 3. Regulations and procedures applicable to sport personnel.

Data Collection Methods:

1. Personal Interviews.
2. Questionnaire to specify previous studies.
3. Checking of records.

Practical Recommendations for the Proposed Strategy

In the light of the field results obtained, processed, presented, discussed and interpreted, and within the limits of the sample individuals, research tools, and in the light of study objectives arrived at, the following is recommended:

- 1- Encouragement of research and study to diagnose the management work in sports institutions, in order to identify the problems and draw plans for solution and development.**
- 2- Draw a comprehensive plan to train and develop management staff in the General Organization for Youth and Sports.**

- 3- Monitor and develop policies, regulations, decisions and procedures for the preparation of management staff in the field of sports.**
- 4- Endeavor to prepare the technical personnel to undertake the training effort.**
- 5- Formation of a specialist committee including an elite group of academics specializing in the preparation of management staff.**
- 6- Utilize advanced scientific research and modern technology in preparing management staff.**
- 7- Set a time schedule to qualify and develop management personnel in clubs and associations in co-ordination with the General Organization for Youth and Sports.**
- 8- The need for objective assessment techniques for training course in order to achieve their desirable objectives.**
- 9- Select the managerial leaders and competencies qualified scientifically, technically and field wise for management work.**