



جامعة المنصورة
كلية التربية الرياضية

**برنامج تدريب إداري مقترح للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد
بجمهورية مصر العربية**

د / إيمان محمد احمد أبو فريخة
مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج
كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

مجلة كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة
العدد الخامس عشر - سبتمبر ٢٠١٠ م

برنامج تدريب إداري مقترح للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية

* د/ إيمان محمد احمد أبو فريضة

مقدمة ومشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة أداة التطوير الرئيسية لأي مجتمع من المجتمعات حيث تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفاهيته ، وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن وبما يحقق غايته الكبرى (١٥ : ١٥).

وتؤسس الإدارة العلمية على أبعاد ثلاثة يتمثل البعد الأول منها في النهوض بالوظائف الإدارية الرئيسية وينطوي البعد الثاني على تطبيق الأساليب الإدارية الرئيسية الحديثة في حين أن البعد الثالث يقتضي توفير الأجهزة الإدارية المدربة وتهيئة المناخ السليم لأداء الوظائف الإدارية (١٩ : ١١).

وتمثل الموارد البشرية الجانب الأساسي في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية وتهتم دول العالم المتقدمة والنامية على السواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القلقة على أسس علمية مدروسة. (٧ : ١).

ويعتبر التدريب الإداري واحدا من أهم الأنشطة الضرورية التي تلعب دورا رئيسيا ومؤثرا في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها ، فالتدريب وسيلة علمية ، وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته ، وتغيير اتجاهاته ، وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف من ناحية ، والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى (٣٨ : ٣٥٤).

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة اسيوط

كما يهدف التدريب الإداري إلى إحداث تقدم رأسي في السلم الوظيفي للإداريين الراغبين في الترقية ، أو إلى تأكيد عملية التوازن الوظيفي المستمر لهم (التحرك الراسي) ويهدف إلى إحداث أي تقدم أفقي للذين يرغبون في تغيير مهام وظائفهم أو ينبغي عليهم ذلك (التحرك الأفقي)، وذلك يحدث وفقا لعدة مراحل تبدأ بالأعداد الإداري preparation ، ثم بالتكوين الإداري formation ، وتنتهي بالإتقان الإداري perfectionment (٣٠ : ١٣٨).

ولكي يحقق برنامج التدريب الإداري أهدافه بفاعلية فإنه يجب :-

- تحديد المتدربين المطلوب مشاركتهم في البرنامج.
- تحديد أهداف التدريب والحاجات التدريبية واستخدام التحليل الوظيفي analysis job والوصف الوظيفي job description.
- تحديد مستوى البرنامج وأنشطته في ضوء المعايير الموضوعية.
- تقويم النتائج التي تعبر عنها مخرجات البرنامج (٣٥ : ٢٧٥).

ويتوقف نجاح الهيئات الرياضية في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مستوى وكفاءة وتأهيل من يقوم على إدارتها سواء من القادة المهنيين أو المتطوعين، ولذلك نشأت برامج إعداد القادة الرياضيين بمختلف نوعياتهم وتأهيلهم بالقدر الذي يتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به (٢١ : ١٩).

ونظرا للدور الكبير الذي يؤديه المعلمين وما ينتج عن ذلك من تحقيق لأهداف الاتحاد المصري لكرة اليد فإن تزويدهم بالمهارات الإدارية التي تعينهم على القيام بواجباتهم المهنية على درجة كبيرة من الأهمية فمن خلال الدراسة الاستطلاعية وبعض المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة تجد أن نسبة كبيرة من المعلمين ليس لديهم ثقافة وتدريب إداري صحيح.

ومن خلال إطلاع الباحثة على السجلات الخاصة بأنشطة الاتحاد، تبين أنه لا يوجد دورات تدريب إداري تسعى للارتقاء بمستوي العاملين.

ولذلك سوف تقوم الباحثة بتصميم برنامج تدريب إداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه لتدعيم الإيجابيات ومعالجة سلبيات الواقع الحالي، بالقدر الذي ينمي مهاراتهم ويرفع قدراتهم الإدارية حتى يمكن التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تصميم برنامج تدريب إداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه وذلك من خلال التعرف على:-

- أ- واقع العمل الإداري الحالي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.
- ب- المهارات الإدارية الخاصة للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.
- ج- محتوى برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

تساؤلات الدراسة:

- أ- ما واقع العمل الإداري الحالي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه؟
- ب- ما المهارات الإدارية الخاصة للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه؟
- ج- ما محتوى برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه؟

مصطلح الدراسة:

- التدريب الإداري :

"هو نشاط إداري مخطط متكامل، مستمر، هادف و يمسى إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات واتجاهات الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب" (٢٠ : ١٥٩).

الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:-

- ١- دراسة مجدي عبد المنعم الشيبيني (٢٠٠١م) (٢٩) استهدفت تصميم برنامج تنمية إدارية و تحديد الاحتياجات التدريبية للعلمين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثل العينة في (٣) خبراء تنفيذيين (٩) خبراء أكاديميين (٤) أندية وكانت من أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان وكانت من أهم النتائج ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية وجود برامج للتدريب وضرورة الاستعانة بالمتخصصين في المجال الإداري والرياضي لوضع برامج التنمية الإدارية.
- ٢- دراسة أحمد فتحي حسين (٢٠٠٣م) (٣) استهدفت تصميم برامج مقترحة للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية في ضوء احتياجاتهم التدريبية لكل فئة من الفئات قيد البحث واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل الوظيفة واشتملت عينة البحث على ٣٦٠ أخصائي رياضي بالجامعات المصرية وكانت من أهم أدوات جمع البيانات الاستبيانات وكانت من أهم النتائج برامج التنمية الإدارية المتلحة لتدريب الأخصائيين الرياضيين ضعيفة المستوى وغير منظمة لا تحقق الاستفادة منها إلا في الترفي فقط.
- ٣- دراسة نيرمين أحمد كمال (٢٠٠٣م) (٣٩) استهدفت التعرف على أثر برنامج التنمية الإدارية على أخصائي النشاط الرياضي وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واشتملت العينة على جميع الأخصائيين الرياضيين برعاية الشباب بجامعة طنطا وكانت من أهم أدوات جمع البيانات: استمارات الاستبيان. وكانت من أهم النتائج: إن غالبية مجتمع البحث لم تتحقق بأي برامج للتنمية الإدارية وأتضح رغبتهم الشديدة في الالتحاق بمثل هذه البرامج ،عدم وجود متخصصين مسلوين عن وضع برامج التنمية الإدارية.

٤- دراسة قام بها جمال محمد على يوسف (٢٠٠٤م) (١٢) استهدفت إنقاء الضوء على الأبعاد الأساسية للتنمية الإدارية للعاملين بمجال الشباب والرياضة، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت العينة في مديري مراكز الشباب وكانت من أهم أدوات جمع البيانات الاستبيانات وكانت من أهم النتائج عدم دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري مراكز الشباب، ارتباط برامج التنمية الإدارية بالعمل الذي يؤديه المدرب يؤدي إلى نجاح برامج التنمية الإدارية، وضوح أهداف البرنامج التدريبي يعد أحد العوامل الهامة لنجاح برامج التنمية الإدارية.

٥- دراسة أحمد محمد عبد الحكم (٢٠٠٥م) (٥) استهدفت تصميم برنامج مقترح للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا والتعرف على مدى تأثيره على تحسين الأداء الوظيفي لديهم حيث استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي والتجريبي واشتملت العينة على (١٩٨) من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا وكانت أهم أدوات جمع البيانات البرنامج المقترح، الاختبار المعرفي لتقييم مستوى الأداء الوظيفي، وكانت من أهم النتائج إن البرامج التدريبية مدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة، التركيز على الاحتياجات التدريبية الفعنية للأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة.

٦- دراسة مصطفى كمال جابر (٢٠٠٦م) (٣٦) استهدفت تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على ٦٤ أخصائي رياضي بجامعة الأزهر، وكانت من أهم أدوات جمع البيانات استمارات الاستبيان، وكانت من أهم النتائج يوجد قصور في إعداد برامج التنمية الإدارية للأخصائيين

الرياضيين بجامعة الأزهر من قبل الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط ،
وعدم تقدير الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الرياضيين قبل إعداد برامج
التدريب.

٧- دراسة أحمد محمد أحمد أبو اليزيد (٢٠٠٨م) (٤) استهدفت تصميم برنامج
للتسمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للكراتية في ضوء
التحليل الوظيفي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث
على (٧٦) عضو من أعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للكراتية ،
وكانت من أهم أدوات جمع البيانات استمارات الاستبيان ، وكانت من أهم النتائج
أن عينة البحث في حاجة إلى دورات إدارية للتعرف على الأساليب العلمية في
إدارة الاتحاد المصري للكراتية.

ب- الدراسات الأجنبية:-

٨- دراسة "Agarawal" (١٩٩٦م) (٤١) استهدفت تنمية الموارد البشرية في
الدول النامية واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، تمثلت عينة البحث في
المديرين في المجال الإداري الرياضي وكانت من أهم أدوات جمع البيانات
الاستبيان وكانت من أهم النتائج ضرورة إعداد برامج التدريب الهامة التي تعمل
على ترشيد السلوك العقلي وإثراء المعرفة العلمية وتنمية المهارات المختلفة
وذلك من خلال توافر مديرين على درجة علمية وتدريبية عالية وذو شخصية
تخلق وتبدع ولديها القدرة على تصميم برامج تنموية محتوية على عناصر
لتسهيل عملية نقل عملية التعلم.

٩- دراسة "Nawach & Winner" (١٩٩٧م) (٤٣) استهدفت التعرف على أثر
التدريب على أداء العاملين حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت
العينة على العاملين بأحد الشركات الحكومية وكان من أهم أدوات جمع البيانات

الاستبيانات و البرنامج التدريبي وكانت من أهم النتائج أنه يجب أن تستخدم جميع المنظمات تدريب الأفراد وبرامج التنمية الإدارية لتطوير المسار الوظيفي لمواجهة التحديات الحالية ، ضرورة جعل برامج التنمية الإدارية مرنة بشكل كاف لتتعرف على حاجات الأفراد والمنظمات التي يمكن أن تظهر فيما بعد.

١٠- دراسة "Mike Meldrum" (١٩٩٨م) (٤٢) استهدفت التعرف على مدى كفاءة التنمية الإدارية في إنجاز المهام والقواعد التنظيمية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت العينة في الخبراء في مجال الإدارة وكانت من أهم أدوات جمع البيانات الاستمارات وكان من أهم النتائج أن التنمية الإدارية تساعد الأفراد على تحمل المسؤوليات لشغل وظائف قيادية أعلى ، مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

خطة وإجراءات الدراسة :

منهج الدراسة:-

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وبلغ عددهم (١٤) فرد، والعاملين بفروعه وقد بلغ عددهم واحد وعشرون فرع بإجمالي (٤٢) فرد.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه وقد بلغ عددهم (٣٠) فرد.

وسائل جمع البيانات:

- استمارات الاستبيان:-

قامت الباحثة بتصميم ثلاثة استمارات استبيان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وهي

كالتالي:

١ - استمارة استبيان للتعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

٢ - استمارة استطلاع رأي الخبراء للتعرف على المهارات الإدارية للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

٣ - استمارة استطلاع رأي الخبراء للتعرف على (هدف، أغراض، أسس، محتوى) برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

- خطوات تصميم استمارات الاستبيان:-

أولاً : تصميم استمارة استبيان للتعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

لتصميم استمارة الاستبيان قامت الباحثة بالخطوات التالية :

١- صياغة محاور وأبعاد الاستبيان في صورتها الأولية:

قامت الباحثة بالإطلاع على الكثير من المراجع العلمية والبحوث المرجعية والتي

تناولت إعداد برامج التنمية الإدارية والتدريب الإداري أرقام (٢٧، ٢٥، ٢٤، ٢٣، ١٣) ،

الدراسات أرقام (٣٤، ٣١، ١٨، ١١، ١٠، ٥) للتعرف على أهم المحاور التي تسهم في

التعرف على الواقع الحالي للاتحاد وفروعه وقد توصلت الباحثة إلى تسعة محاور وهي

كالتالي:

(الإداري، الفني، الإبتكاري، التربوي، المالي، الاجتماعي، الشخصي، التأهيلي،

الثقافي) مرفق (٢).

٢-آراء السادة الخبراء في المحاور المقترحة للاستمارة:

قامت الباحثة بإعداد استمارة استطلاع رأي الخبراء تتضمن المحاور الرئيسية والأبعاد المقترحة مرفق (٢) وتم عرضها على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٥/١٠/٢٠٠٩م إلى ٣١/١٠/٢٠٠٩م وكان ذلك بغرض التعرف على:

- مدى مناسبة المحاور والأبعاد المقترحة لهدف البحث.
- حذف أو إضافة أو تعديل أي محور من المحاور.
- حذف أو إضافة أو تعديل أي بعد من الأبعاد التي تمثل المحاور الرئيسية.
- تحديد النسبة المئوية لقبول المحاور.

٢- صياغة محور وإبعاد الاستبيان بعد آراء الخبراء:

من خلال آراء السادة الخبراء تم التوصل إلى محاور الاستمارة في صورتها النهائية مرفق (٣) كما يوضحها جدول (١).

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول محاور استمارة

تحديد الواقع الحالي للعمل الإداري (ن-١٠)

المحاور	الإداري	الفني	التربوي	المالي	الثقافي	الشخصي	الابتكاري	الاجتماعي	التأهيلي
ك	١٠	١٠	٤	٨	٥	٣	٨	٤	١٠
%	١٠٠	١٠٠	٤٠	٨٠	٥٠	٣٠	٨٠	٤٠	١٠٠

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٣٠%:١٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء ارتضت الباحثة نسبة (٦٠%) فأكثر لتعبر عن قبول المحاور أو الأبعاد، حيث حصلت خمسة محاور رئيسية من المحاور المقترحة على نسبة (٦٠%) فأكثر بينما حصلت أربعة محاور على أقل من (٦٠%) وهم كل من المحور (التربوي - الثقافي - الاجتماعي - الشخصي).

كما تم التوصل إلى عدة أبعاد من خلال آراء السادة الخبراء والتي يوضحها

جدول (٢)

جدول (٢)

المتكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول أبعاد استمارة تحديد

الواقع الحالي للعمل الإداري (ن=١٠٠)

م	المعايير	الأبعاد	ك	%
١	الإداري	التخطيط	١٠	١٠٠
		التنظيم	١٠	١٠٠
		التوجيه	٨	٨٠
		الرقابة	١٠	١٠٠
		الاتصال	٧	٧٠
		القيادة	٩	٩٠
		التحفيز	١٠	١٠٠
٢	الفني	تنظيم وإدارة البطولات	٨	٨٠
		تنظيم وإدارة النورات	٧	٧٠
		الاحتياجات الفنية	٤	٤٠
		المعوقات الفنية	٥	٥٠
		الإلمام بالمعلومات الفنية	٦	٦٠
٣	المالي	ميزانية	٨	٨٠
		تصويبات	٨	٨٠
		مشتريات	٩	٩٠
		تسويق	١٠	١٠٠
		مسئوليات مالية	٢	٢٠
		لوائح مالية	١٠	١٠٠
		مخازن	٩	٩٠
		معوقات مالية	٣	٣٠
		تطوير الأداء	٨	٨٠
٤	الابتكاري	تطبيق البحوث	٢	٢٠
		تطوير نظام العمل	١٠	١٠٠
		اختصار الإجراءات الإدارية	٨	٨٠

تابع جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول أبعاد استمارة تحديد

الواقع الحالي للعمل الإداري (ن-١٠)

م	المحاور	الأبعاد	ك	%
٤	الابتكاري	إدارة المشكلات	٧	٧٠
		تحديث وإضافة الجديد	٥	٥٠
٥	التأهيل	المهارات الشخصية	٣	٣٠
		الدورات التدريبية	٩	٩٠
		حضور اجتماعات الاتحاد	٩	٩٠
		موقوفات التأهيل	٥	٥٠
		حضور الندوات العلمية	١٠	٩٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (٢٠% : ١٠٠%) حيث تم اختيار الأبعاد التي حصلت علي نسبة (٦٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء ، حيث تم التوصل إلي الآتي:

- تم ضم كل من (بعد الاتصال والقيادة والتحفيز) إلي بعد التوجيه.
- تم استبعاد كل من (الاحتياجات الفنية، الموقوفات الفنية) من المحور الفني.
- تم استبعاد كل من (المسئوليات المالية والموقوفات المالية) من المحور المالي.
- تم استبعاد كل من (تطبيق البحوث، تحديث وإضافة الجديد) من المحور الإبتكاري.
- تم استبعاد كل من (المهارات الشخصية، موقوفات التأهيل) من المحور ألتأهيلي.

٤- صياغة عبارات استمارة الاستبيان في صورتها الأولى :

في ضوء نتائج استطلاع رأي الخبراء لتحديد المحاور المقترحة للتعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه، تم تعديل المحاور وصياغة العبارات في صورتها الأولى وقد استندت الباحثة في صياغة العبارات علي كل من:

- المقابلات الشخصية مع السادة الخبراء في المجال الإداري.
- المراجع العلمية التي تناولت برامج التدريب الإداري .
- البحوث المرجعية التي تناولت تصميم برامج للتدريب الإداري في المجالات المختلفة .

لذا فقد قامت الباحثة بصياغة (١٢٠) عبارة في صورتها الأولية مرفق (٤)، حيث تم عرضها على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك للتأكد من مدى مناسبة هذه العبارات لكل محور من المحاور وأيضاً تعديل أو حذف أو إضافة العبارات التي اجمع الخبراء عليها.

٥- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أ- صدق المحكمين:-

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة صدق المحكمين ، حيث قامت الباحثة بعرض هذه العبارات في صورتها الأولية مرفق (٤)، على السادة الخبراء مرفق (١) في الفترة من ٢٠٠٩/١١/١٥م وحتى ٢٠٠٩/١١/٢٢م، وعن طريق المقابلة الشخصية تم توضيح فكرة البحث والغرض منه وكيفية بنائه وذلك لإبداء رأيهم في مدى ملائمة كل من محاور وعبارات الاستمارة للغرض الذي وضعت من أجله ليتم وضعها في صورتها الأولية وطلب من سيادتهم إبداء رأيهم عن طريق وضع علامة (√) أمام الخانة المناسبة لأرائهم (مناسب – غير مناسب) وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة (٦٠ %) فأكثر من آراء الخبراء وجدول (٣) يوضح نسبة آراء السادة الخبراء.

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استمارة استبيان تحديد

الواقع الحالي للعمل الإداري (ن-١٠)

رقم العبارة	المحور الإداري															
	بعد التغطية		بعد التنظيم		بعد التوجيه		بعد الرقابة		المحور الفني		المحور الحالي		المحور الابتكاري		المحور التقييمي	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٨٠	٨	٥٠	٥	١٠٠	١٠	٣٠	٣	٩٠	٩	٥٠	٥
٢	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٨٠	٨	٩٠	٩	٥٠	٥	٩٠	٩	٣٠	٣	٨٠	٨
٣	٥٠	٥	٧٠	٧	٧٠	٧	٩٠	٩	٧٠	٧	٤٠	٤	٥٠	٥	١٠٠	١٠
٤	٩٠	٩	٨٠	٨	٧٠	٧	٩٠	٩	٤٠	٤	٥٠	٥	٤٠	٤	٣٠	٣
٥	٩٠	٩	٣٠	٣	٨٠	٨	٩٠	٩	٦٠	٦	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٤٠	٤
٦	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٨٠	٨	٤٠	٤	٩٠	٩	٩٠	٩	٨٠	٨	٥٠	٥
٧	٤٠	٤	١٠٠	١٠	٨٠	٨	٣٠	٣	٥٠	٥	٩٠	٩	٧٠	٧	٩٠	٩
٨	٨٠	٨	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٨٠	٨	٧٠	٧	٨٠	٨	٧٠	٧	٩٠	٩
٩	٦٠	٦	٩٠	٩	٩٠	٩	٨٠	٨	٨٠	٨	٨٠	٨	٥٠	٥	٨٠	٨
١٠	٩٠	٩	٨٠	٨	٩٠	٩	٧٠	٧	٨٠	٨	٧٠	٧	٨٠	٨	٨٠	٨
١١	٢٠	٢			٩٠	٩	٨٠	٨	٩٠	٩	٨٠	٨	٤٠	٤	٩٠	٩
١٢					٣٠	٣	٩٠	٩	٨٠	٨	٤٠	٤	٩٠	٩	١٠٠	١٠
١٣					٤٠	٤	٥٠	٥	١٠٠	١٠	٧٠	٧	١٠٠	١٠	٣٠	٣
١٤					٨٠	٨	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠					٤٠	٤
١٥					٣٠	٣	٣٠	٣								
١٦					٩٠	٩	٨٠	٨								
١٧							٨٠	٨								
١٨							٤٠	٤								
١٩							١٠٠	١٠								
٢٠							٨٠	٨								
٢١							٤٠	٤								
٢٢							٢٠	٢								

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء العيادة الخبراء في عبارات الاستبيان قد تراوحت ما بين (٢٠% : ١٠٠%) وبناءً على رأي العيادة الخبراء ارتضت الباحثة نسبة (٦٠%) فأكثر لتعبر عن قبول عبارات الاستبيان ، ومرفق (٥) يوضح العبارات في صورتها النهائية، مرفق (٦) يوضح أرقام العبارات المضافة والمحذوفة.

ب- حساب ثبات استمارة الاستبيان:-

قامت الباحثة بحساب ثبات استمارة الاستبيان لتحديد الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه باستخدام طريقة بيرسون لحساب معامل الثبات وقد تم التطبيق الأول للاستمارة على العينة الاستطلاعية في الفترة من

٢٠٠٩/١١/٢٧ وحتى ٢٠٠٩/١٢/١ م بينما كان التطبيق الثاني في الفترة ما بين ٢٠٠٩/١٢/٢٠ وحتى ٢٠٠٩/١٢/٢٠ م من خارج العينة الأساسية ولهم نفس مواصفاتها وخصائصها، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

يوضح معامل الارتباط بطريقة بيرسون لاستمارة استبيان تحديد الواقع

العالي لعينة البحث (ن=١٠)

المعاور	الإداري				الافتقاري	التأهيلي	الابتكاري
	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة			
معامل الارتباط	٠,٩٨	٠,٨٨	٠,٩٥	٠,٦٤	٠,٧٥	٠,٨٨	٠,٩٥

قيمة ر الجدولية عند درجة حرية $\alpha = 0,05 = (0,632)$

يتضح من جدول (٤) أن معامل الارتباط قد تراوحت ما بين $(0,64 : 0,98)$ وهي معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

٦ - تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية:

قامت الباحثة بعد تعديلات المسادة الخبراء وبعد التحقق من المعاملات الإحصائية اللازمة (الصدق ، الثبات) بوضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية، حيث بلغت عدد عبارات الاستبيان (٩٠) عبارة مرفق (٥)، حيث قامت الباحثة بوضع ثلاثة استجابات أمام كل عبارة من عبارات الاستبيان، على أن يتم تصحيح الاستمارة بعد التطبيق بميزان تقدير الدرجات الثلاثي كالتالي:

- موافق (٥)، موافق إلى حد ما (٣)، غير موافق (١).

٧- الدراسة الأساسية:

قامت الباحثة بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٥) علي أفراد عينة البحث الأساسية في الفترة ما بين ٢٠٠٩/١٢/٣٠م وحتى ٢٠١٠/١/١٠م، وبعد تطبيق الاستمارة علي العينة .

راعت الباحثة الآتي:-

- مراجعة كل استمارة عند استلامها للتأكد من اكتمال البيانات المطلوبة.

- تفرغ بيانات الاستمارات بدقة تمهيداً لعمل المعالجات الإحصائية.

ثانياً: استمارة استطلاع رأي الخبراء للتعرف علي المهارات الإدارية للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

١- تصميم استمارة الاستبيان:

لتصميم الاستمارة قامت الباحثة بالخطوات التالية :

- توضيح الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

- تحليل المراجع العلمية والدراسات المرجعية التي تناولت تصميم برامج التدريب الإداري والتنمية الإدارية في المجال الرياضي وذلك للتعرف علي أهم المهارات الإدارية التي تضمنتها هذه البرامج، حيث قامت الباحثة بتحليل (٩) مراجع علمية، (٧) دراسات مرجعية ومن خلال التحليل تم التوصل إلي (١٧) مهارة في صورتها الأولية مرفق (٧).

- حيث يتضح من مرفق (٧) أن النسبة المئوية للتحليل الخاص بالمراجع العلمية والدراسات المرجعية قد تراوحت ما بين (٥٠% : ١٠٠%) حيث تم استبعاد مهارة تقييم الأداء، حيث وصل عدد المهارات إلي (١٦) مهارة.

- صياغة المهارات الإدارية التي تم استخلاصها من التحليل المرجعي.

٢- الدراسة الأساسية:

تم تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية مرفق (٨) على السادة الخبراء مرفق (١) في الفترة من ٢٠١٠/١/١٦م وحتى ٢٠١٠/١/٢٣م، حيث طلب من السادة الخبراء اختيار المهارة المناسبة ووضع الأهمية النسبية لكل مهارة من مهارات العاملين.

ثالثاً: تصميم استمارة استطلاع رأي الخبراء للبرنامج المقترح :

١- تحديد هدف الاستمارة:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من مهارات إدارية للعاملين، قامت بتصميم استمارة استطلاع رأي الخبراء بهدف الآتي:-

- التعرف على هدف وأغراض وأسس البرنامج.

- التعرف على محتوى البرنامج.

- الأسلوب التدريبي لكل مادة تدريبية.

- الزمن المناسب لكل مادة تدريبية.

٢- تصميم البرنامج المقترح :

من خلال الإطلاع على بعض المراجع العلمية و الدراسات المرجعية مثل (٢)، (٢٧)، (٢٥)، (٩)، (٣)، (٣٧) تم صياغة كل من (هدف البرنامج ، أغراض البرنامج ، أسس وضع البرنامج ومحتوي البرنامج) مرفق (٩).

٣-الدراسة الأساسية:

تم عرض البرنامج على السادة الخبراء في الفترة من ٢٠١٠/٢/١م وحتى ٢٠١٠/٢/٢٠م، وفيما يلي جدول (٥) يوضح النمبة الملوية لأراء السادة الخبراء في الاستمارة.

جدول (٥)

التكرارات و النسب المئوية لآراء الخبراء حول هدف وأغراض وأسس
وضع برنامج التدريب الإداري (ن-١٠)

م	المعايير	العبارات								
		٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١	هدف البرنامج	٨	١٠	٧	٨	٨	١٠	١٠	٨	٩
		%	٨٠	١٠٠	٧٠	٨٠	٨٠	١٠٠	٨٠	٩٠
٢	أغراض البرنامج	٩	١٠	٨	٧	٨	١٠	١٠	٨	٩
		%	٩٠	١٠٠	٨٠	٧٠	٨٠	١٠٠	٨٠	٩٠
٣	أسس البرنامج	١٠	٨	٧	١٠	٨	١٠	١٠	٨	٩
		%	١٠٠	٨٠	٧٠	١٠٠	٨٠	١٠٠	٨٠	٩٠

من جدول (٥) يتضح أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٧٠% : ١٠٠%) حيث ارتضت الباحثة نسبة (٦٠%) فأكثر بناء عن رأي السادة الخبراء حيث تم إضافة العبارة رقم (٦) في محور أغراض البرنامج، العبارة رقم (٣) في محور أسس وضع البرنامج.

كما يوضح جدول (٦) محتويات البرنامج التي توصلت إليه الباحثة من خلال آراء السادة الخبراء:

جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية لأراء الخبراء حول الصورة الأولى لحتوي البرنامج (ن-١٠)

م	المواد التدريبية	المحتوي					
		٧	٦	٥	٤	٣	٢
١	التخطيط	١٠	٨	١٠	٧	١٠	٧
		١٠٠%	٨٠%	١٠٠%	٧٠%	١٠٠%	٧٠%
٢	التنظيم	٨	٧	٨	٧	٦	٨
		٨٠%	٧٠%	٨٠%	٧٠%	٦٠%	٨٠%
٣	القيادة	٨	١٠	٨	٦	٧	٨
		٨٠%	١٠٠%	٨٠%	٦٠%	٧٠%	٨٠%
٤	الاتصال	٧	١٠	٧	٨	٧	٨
		٧٠%	١٠٠%	٧٠%	٨٠%	٧٠%	٨٠%
٥	التحفيز	٦	٨	٧	١٠	٨	٨
		٦٠%	٨٠%	٧٠%	١٠٠%	٨٠%	٨٠%
٦	الرقابة	٨	٧	٨	٧	٨	١٠
		٨٠%	٧٠%	٨٠%	٧٠%	٨٠%	١٠٠%
٧	تخاذ القرار	٧	١٠	٨	٩	٧	٨
		٧٠%	١٠٠%	٨٠%	٩٠%	٧٠%	٨٠%
٨	الابتكار والإبداع	٧	٩	٨	٩	٨	٩
		٧٠%	٩٠%	٨٠%	٩٠%	٨٠%	٩٠%
٩	إدارة الاجتماعات	٧	٩	٩	٩	٩	٩
		٧٠%	٩٠%	٩٠%	٩٠%	٩٠%	٩٠%
١٠	المهارات الفنية	٨	٦	٨	١٠	٨	٩
		٨٠%	٦٠%	٨٠%	١٠٠%	٨٠%	٩٠%
١١	القوانين واللوائح المنظمة للاتحادات	٨	٦	٨	١٠	٨	٩
		٨٠%	٦٠%	٨٠%	١٠٠%	٨٠%	٩٠%
١٢	التسويق	٦	١٠	٨	٦	١٠	٩
		٦٠%	١٠٠%	٨٠%	٦٠%	١٠٠%	٩٠%
١٣	إدارة الوقت	٦	١٠	٨	٧	٧	٨
		٦٠%	١٠٠%	٨٠%	٧٠%	٧٠%	٨٠%

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المنوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٦٠% : ١٠٠%) وقد ارتضت الباحثة هذه النسبة لقبول المواد التدريبية حيث تم إعادة صياغتها لتوضع في الشكل النهائي وفي ضوء آراء الخبراء تم إضافة كل من مادة (إدارة الأزمات في المجال الرياضي، الأساليب الحديثة في الإدارة، تفويض وتمكين العاملين)

المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية:

١- المتوسط الحسابي.

٢- معامل ارتباط بيرسون.

٣- الدرجة المقدرة.

٤- الأهمية النسبية.

عرض و مناقشة النتائج :-

أولاً : بالنسبة للتساؤل الأول الخاص بالتعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه

جدول (٧)
الدرجة المقدرة والأهمية النسبية لأراء هيئة البحثاء الخبراء حول عبارات استمارة استبيان
التديد الواطن المحلي للمثل الإداري (٣-٥)

رقم العنصر	المصدر الأصلي		المصدر الثاني		المصدر الثالث		المصدر الرابع		المصدر الخامس		المصدر السادس		المصدر السابع	
	الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية		
١	١١٨	٧٨,١٧	١٠٠	٧٦,١٧	١١٤	٧٦	١١٤	٧٦,١٧	٩٤	٧٦,١٧	١٠٠	٧٨,١٧	١١٨	١
٢	٧٦	٥٠,١٧	١٠٨	٧٢	٨٤	١٢١	٧٢	٦٥,٣٣	٩٨	٧٢	١٠٨	٥٠,١٧	٧٦	٢
٣	٧٠	٤٦,١٧	٧٨	٦٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٢	٧٨	٤٦,١٧	٧٠	٣
٤	٨٤	٥٩	١٢٠	٧٢	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٥٩	٨٤	٤
٥	٦٤	٤٦,١٧	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٤٦,١٧	٦٤	٥
٦	٩٨	٦٥,٣٣	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٦٥,٣٣	٩٨	٦
٧	١٠٠	٧٦,١٧	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦,١٧	١٠٠	٧
٨	٧٦	٥٢,٣٣	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٥٢,٣٣	٧٦	٨
٩	٧٦	٤٦,١٧	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٤٦,١٧	٧٦	٩
١٠	٧٦	٧٦,١٧	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦,١٧	٧٦	١٠

تابع جدول (٧)
الدرجة والقدرة والأهمية النسبية لآراء هيئة البحث الخبراء حول عبارات استمارة
(٣٠-٢) تحديد الواقع الحالي للعمل الإداري

رقم السؤال	المسؤول الإداري					
	بعد التخطيط	الدرجة	الأهمية النسبية	بعد التنظيم	الدرجة	الأهمية النسبية
١٢	١٠٢٢	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٢٢	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٢٣	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٢٣	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٢٤	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٢٤	٥٨,٥٥	٩١٦
١٣	١٠٢٥	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٢٥	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٢٦	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٢٦	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٢٧	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٢٧	٥٨,٥٥	٩١٦
١٤	١٠٢٨	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٢٨	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٢٩	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٢٩	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٣٠	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٠	٥٨,٥٥	٩١٦
١٥	١٠٣١	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣١	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٣٢	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٢	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٣٣	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٣	٥٨,٥٥	٩١٦
١٦	١٠٣٤	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٤	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٣٥	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٥	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٣٦	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٦	٥٨,٥٥	٩١٦
١٧	١٠٣٧	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٧	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٣٨	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٨	٥٨,٥٥	٩١٦
	١٠٣٩	٥٨,٥٥	٩١٦	١٠٣٩	٥٨,٥٥	٩١٦
المجموع	١١٦	٥٨,٥٥	٩١٦	١١٦	٥٨,٥٥	٩١٦

يتضح من جدول (٧) أن الأهمية النسبية لآراء العينة في محور التخطيط قد تراوحت ما بين (٤٢,٦٧% إلى ٧٨,٦٧%) وكالت الأهمية النسبية لمجموع عبارات المحور هي (٥٨,٥٥%)

وهذا يوضح ضرورة الاهتمام بعناصر عملية التخطيط داخل الاتحاد وفروعه، حيث ارتضت الباحثة نسبة (٦٠%) فأكثر لقبول العبارة ذلك على إجماع آراء الخبراء لقبول تلك العبارات، وترجع الباحثة ذلك إلى:-

- عدم وجود دورات تدريبية إدارية للعاملين لتنمية مهارة التخطيط
- شعور العاملين بأنهم غير الدالين في مناصبهم.
- عدم تفعيل دور العاملين وذلك بسبب عدم وجود اختصاصات واضحة في محور التخطيط بينما تقف مهامهم الإدارية فقط عند الاستشارات.
- ويتفق ما توصلت إليه الباحثة مع نتائج دراسة السيد عبد الحفيظ علي (١٩٩١م) (٨) حيث أشارت إلى وجود قصور في عنصر التخطيط في بعض المؤسسات الرياضية وهو يعتبر من أهم عناصر العملية الإدارية لمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

كما يتضح من جدول (٧) أن الأهمية النسبية لآراء العينة في بعد التنظيم قد تراوحت ما بين (٥٠,٦٧% - ٧٦%) وكالت الأهمية النسبية لمجموع عبارات المحور هي (٦١,٩٤%)، وهذا يشير إلى اتفاق آراء عينة البحث على عدم وجود برامج إدارية تساعد على تنمية المهارات التنظيمية عند الأعضاء ، حيث يشير عبد الحميد شرف (١٩٩٧م) إلى أن الهيكل التنظيمي لابد وأن يظهر بوضوح تام خطوط السلطة والمسئولية واللجان وطبيعتها سواء كانت تنفيذية أو استشارية وكذلك قنوات الاتصال والتسلسل الراسمي وبالتالي فهو يحقق المتطلبات المرجوة منه في المؤسسة (١٨ : ١٢).

كما يوضح جدول (٧) أيضا أن الأهمية النسبية لأراء العينة في بعد التوجيه قد تراوحت ما بين (٤٩,٣٣% - ٨٥,٣٣%) وكفت الأهمية النسبية لمجموع عبارات المحور هي (٦٦,٩٠%)، وهذا يوضح أن عملية التوجيه داخل الاتحاد والأفرع تتم بصورة غير جيدة حيث ترجع الباحثة ذلك إلى حدوث قصور في بعض العناصر وأنه من الضروري مراعاة جميع العناصر الإدارية السابقة بالإضافة إلى تدعيم العناصر الأخرى حتى تتم عملية التوجيه بصورة جيدة داخل الاتحاد والأفرع وهذا ما أشارت إليه نتائج عينة البحث. حيث ترجع الباحثة ذلك أيضا إلى عدم وجود دورات تدريبية إدارية للعاملين لتنمية مهارة التوجيه .

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه أحمد محمد غنيم (٢٠٠٥م) (٦) على ضرورة قيام القائد بعملية الاتصال وإصدار الأوامر وتبليغ المهام للمرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم للعمل على تحقيق الأهداف.

وتراوحت الأهمية النسبية لأراء العينة في بعد الرقابة ما بين (٣٨,٦٧% - ٨٤%) وكفت الأهمية النسبية لمجموع عبارات المحور هي (٦٣,٨٨%) وهذا يوضح أن عملية الرقابة داخل الاتحاد والأفرع لا تتم بصورة جيدة وترجع الباحثة ذلك إلى عدم توعية الإدارة بأن هناك جهات رقابية مسئولة عن متابعة ومراقبة أهداف الاتحاد وأيضا حدوث قصور في بعض عناصر العملية الإدارية السابق ذكرها (التخطيط ، التنظيم) حيث ترى الباحثة أنه من الضروري مراعاة جميع العناصر السابقة بالإضافة إلى تدعيم العناصر الأخرى، حتى تتم عملية الرقابة بصورة جيدة داخل الاتحاد والأفرع.

وتتفق الباحثة فيما أظهرته نتائج الدراسة الحالية مع ما أشار إليه أحمد محمد غنيم (٢٠٠٥م) (٦) في أن الرقابة تشمل كل وظائف العملية الإدارية ، فهي التخطيط تسعى وظيفة الرقابة إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة ، بحيث يمكن تعديلها والأخذ بإحدى الخطط البديلة وذلك وفقا للإمكانيات المتاحة بالمنظمة ، كما تسهم أيضا الرقابة في تبسيط الإجراءات وطرق العمل ، بينما تظهر أهمية الرقابة في التنظيم من خلال تيسيرها

لصلية التفويض وذلك عن طريق ما توفره من وسائل لمراجعة النتائج ، كما أنها تقدم الكثير من المعلومات التي يتم في ضوئها تحقيق المزيد من النظام والتنسيق ، كما يتم أيضاً في ضوئها مراجعة التنظيم ومراجعة معدلات الأداء وتسهيل التوجيه والإشراف وتنمية المهارات القيادية.

كما تراوحت الأهمية النسبية لأراء العينة في المحور الفني ما بين (٤٨% - ٨٢,٦٧%) وكانت الأهمية النسبية لمجموع عبارات المحور هي (٧١,٧٦%)، وهذا يوضح أهمية مدى إلمام العاملين بالمعلومات والمهارات الفنية بصورة جيدة وترجع الباحثة ذلك إلى حدوث قصور في بعض الجوانب الخاصة بتدعيم الأعضاء بالمعلومات والمهارات الفنية.

وتتفق نتائج المحور مع ما نكرته مني شليق (١٩٩٩م) (٣٧) بأنه من الضروري إلمام الإداري باللوائح والقوانين والأنظمة وتلهمه للأصول العلمية للإدارة وفنونه على المتابعة والتنسيق بين الأصناف التي يشرف عليها من النواحي الفنية.

يتضح من الجدول أيضاً أن الأهمية النسبية لأراء العينة في المحور المالي قد تراوحت ما بين (٤٠% - ٨٠%) وكانت الأهمية النسبية لمجموع عبارات المحور هي (٥٦,١٢%).

ومن خلال تطبيق العينة على أسباب موافقتهم أو رفضهم لبعض العبارات استطاعت الباحثة التوصل إلى أن عدم وجود دورات إدارية للعاملين يؤدي إلى عدم قدرتهم على تسويق الأنشطة بنجاح بينما لديهم الشعور بالحاجة إلى التسويق الرياضي كأحد الوسائل الهامة في تنمية الموارد المالية.

وهذا ما يتفق مع ما حصلت عليه نتائج دراسة عبد المجيد عبده (١٩٩٣م) (٢٢) في أن الموازنات التقديرية تعد نوع من أنواع إعداد الخطط

اتفقت أيضا نتيجة المحور مع ما ذكرتة كل من سهام يونس وإجلال حسين (٢٠٠٣) عن أهمية التسويق في المجال الرياضي بأن التسويق يعتبر من أقدم نواحي النشاط الإنساني ، حيث عرفه الإنسان منذ أن عرف التجارة وظهرت حاجته إلى مبادلة ما لديه من فائض من سلع وخدمات يقوم بإنتاجها بسلع وخدمات أخرى ، لدى منتجين آخرين ، تريد عن حاجتهم ويكون هو في حاجة إليها (١٤ : ٧).

كما جاءت الأهمية النسبية لآراء العينة في المحور الابتكاري (٥٣,٣٣% - ٨٢,٧٦%) وكانت الأهمية النسبية لمجموع عبارات المحور هي (٧٦,٩١%)، والمحور التأهيلي تراوحت الأهمية النسبية له ما بين (٤٤% - ٩٠,٦٧%)، وكانت الأهمية النسبية لمجموع عبارات المحور هي (٦٧,٨٣%).

حيث ترجع الباحثة النسب الملوية التي حصلت عليها عينة البحث في المحور الابتكاري والتأهيلي مستعينا بتعليق العينة على أسباب موافقتهم أو رفضهم لبعض العبارات إلى طبيعة العمل الذي يقومون به حيث يتيح لهم المجال للارتقاء بمهاراتهم من خلال المشكلات التي تواجههم.

كما يتضح أهمية كل من المحور الابتكاري والمحور التأهيلي للعاملين ووجود قصور في بعض المهام الإدارية لديهم والتي ترى الباحثة أنه إذا تم معالجتها بشكل جيد يمكن التغلب على هذا القصور.

حيث أتفق كل من إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٣م) على أهمية المهارات الفكرية والابتكارية لدي العاملين، حيث يجب على القائد أن تكون لديه القدرة على التغيير والتجديد وأن يكون لديه القدرة على مواجهة المشاكل الطارئة وأن يكون لديه الاستعداد الفطري لإدراك أبعاد العمل وأن يكون واسع الأفق وقادر على حل مشكلات أفراد فرقة وسريع البديهة وحسن التصرف (١٩:١).

ثانياً : بالنسبة للتساؤل الثاني الخاص بالتعرف على المهارات الإدارية للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد و فروعها توضح الباحثة ما يلي:-

جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء في المهارات الإدارية لعينة البحث (ن-١٠)

م	المهارات الإدارية	أعضاء مجلس الإدارة	
		ك	%
١	التخطيط	١٠	١٠٠
٢	التنظيم	١٠	١٠٠
٣	التوجيه	الاتصال	١٠
		القيادة	١٠٠
		التحفيز	١٠٠
٤	الرقابة	٨	٨٠
٥	اتخاذ القرار	١٠	١٠٠
٦	إدارة الوقت	٨	٨٠
٧	الإبداع والابتكار	٧	٧٠
٨	إدارة المشكلات	٨	٨٠
٩	إدارة الاجتماعات	٧	٧٠
١٠	تفويض السلطات	٥	٥٠
١١	المهارات الفنية	١٠	١٠٠
١٢	إعداد التقارير	١٠	١٠٠
١٣	التسويق	٨	٨٠

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء تراوحت ما بين (٥٠%) : (١٠٠%) للعاملين بفرع الاتحاد المصري لكرة اليد.

.. حصلت كل من مهارة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، اتخاذ القرار ، المهارات الفنية، إعداد التقارير) على أعلى نسبة مئوية ، كما حصلت (مهارة تفويض السلطات) على أقل نسبة مئوية، وترجع الباحثة ذلك إلى طبيعة المهام المكلف بها العاملين من إجراءات تنفيذية (فنية أو إدارية) مما يساعد على زيادة المهارات التدريبية لهم.

- كما حصلت أيضا مهارات (إدارة الاجتماعات، الرقابة، إدارة المشكلات، إدارة الوقت، الإبداع والابتكار، التسويق) على نسب مئوية مرتفعة وترجع الباحثة ذلك إلى اشتراك العاملين في هذه المهارات ، كما أن نجاح العمل الإداري يرجع إلى قدرتهم على تنسيق المهام بينهم في إطار وحدة جماعية لتحقيق الأهداف.

وتتفق الباحثة مع ما أشار إليه محمد طلعت أبو المعاطي (٢٠٠١م) (٣٣) في أن التدريب كوسيلة من وسائل التنمية يعتمد على التدريب المخطط السليم والمستمع للمتدربين حتى يواكبوا التقدم المستمر في جميع النواحي من خلال إكسابهم المعلومات والمعارف المختلفة وصقل مهاراتهم بالإضافة إلى إحداث تعديل سلوك إيجابي في سلوكهم.

ثالثا: بالنسبة للتساؤل الثالث الخاص بالتعرف على محتوى برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه:

استطاعت الباحثة التوصل إلى صورة البرنامج النهائية من خلال آراء العادة الخبراء كما يلي:

١- أهداف البرنامج

- صقل العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه بالمعلومات والمهارات المرتبطة بطبيعة العمل وذلك من خلال :
- تزويد العاملين بالأسس والمفاهيم الحديثة المتعلقة بالعملية الإدارية.
- تزويد العاملين بالمهارات الفنية والتنظيمية المرتبطة بطبيعة العمل.
- تزويد العاملين بالمعلومات الخاصة بالجوانب المالية المرتبطة بالعمل.
- تنمية الجوانب الابتكارية والثقافية التي تساعدهم على القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم.

٢- أغراض البرنامج

- صقل المهارات الإدارية والفنية والمالية لدى العاملين بما يساهم في تحقيق الأهداف.
- تطوير وتعديل المهارات الفكرية والابتكارية لدى العاملين وجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.

- رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات والعمل على حلها بأسلوب علمي.
- تنمية القدرات القيادية التي تساعد على صناعة القرار والتخطيط الإداري السليم.
- تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإمام بأساليب الإدارة الحديثة.
- التمهيد لإعداد التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي العائد من التدريب.
- تحقيق التنمية الذاتية للأعضاء واحترام الآخرين وتقدير الذات.

٣- أسس وضع البرنامج

- مراعاة المستوى الثقافي والتعليمي وسنوات الخبرة لدى العاملين.
- مراعاة احتياجات العاملين الوظيفية.
- مراعاة توافر الأماكن المناسبة لتنفيذ البرنامج.
- مراعاة توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج.
- مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

٤- أساليب التدريب للعاملين وتكون من طريق ما يلي:

(المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، حلقات المناقشة، المباريات الإدارية و

ورش العمل)

٥- القائمون بالتدريب:

قامت الباحثة من خلال الدراسة الحالية بتحديد المدربين القائلين على التدريب وقد

تمثلوا في:

- أساتذة أكاديميون متخصصون في الإدارة الرياضية.
- الخبراء من الاتحاد المصري لكرة اليد.

٦- الوسائل المستخدمة في البرنامج :

تم اختيار عدة وسائل يمكن أن تسهم بفاعلية في البرنامج المقترح وهي:

- العبورة.
- جهاز عرض الشرائح.
- جهاز العرض فوق الرأس.
- جهاز الداتا شو (Data Show).

جدول (٩)

محتوي برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري

لكرة اليد وفروعه اليوم الأول

الأسلوب التدريب	الزمن	المحتوي	عنوان المحاضرات
	١١-٩ صباحاً	- كلمة رئيس الاتحاد أو ما ينوب عنه . - مقدمة عن هدف البرنامج وأهميته . - نور الاتحاد علي المستوى المحلي والعالمي والعربي	الافتتاح وتقديم البرنامج
	ساعة	راحة	
محاضرة	٢-١٢ ظهراً	١- مفهوم التخطيط الرياضي. ٢- أنواع التخطيط في المجال الرياضي ٣- مدى ملائمة أهداف الاتحاد وفروعه مع الخطط الموضوعة ٤- أهمية التخطيط بالنسبة للاتحاد وفروعه.	المحاضرة الأولى (التخطيط)
المواقف الإدارية		٥- كيف يمكن أن نضع الخطط البديلة ؟ ٦- كيف يمكن أن نتغلب علي معوقات التخطيط ؟	
ورش عمل		٧- التدريب علي وضع الخطط التنفيذية ؟	
	٤ ساعات	راحة غذاء	

تابع جدول (٩)

محتوى برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه

عنوان المحاضرات	المحتوى	الزمن	الأسلوب التدريبي
المحاضرة الثانية (التنظيم)	١- مفهوم التنظيم وأهميته. ٢- ماهية المنوك التنظيمي. ٣- أهمية الالتزام بالهيكل التنظيمي وتوزيع المهام. ٤- تدعيم الأفكار الخاصة بالنواحي التنظيمية ومهام الوظيفة. ٥- الرضا عن العمل. ٦- طرق تنظيم الدورات الخاصة بالاتحاد.	٨-٦ مساء	محاضرة
اليوم الثاني			
المحاضرة الأولى (التوجيه-القيادة)	١- مفهوم وأهمية وعناصر التوجيه. ٢- مفهوم القيادة ومميزات القائد الرياضي. ٣- أساليب القيادة وأنماط القيادة وتأثيرها في تحقيق أهداف الاتحاد وفروعه. ٤- المهارات الواجب توافرها في القائد الرياضي. ٥- مباريات إدارية على اتخاذ القرار	١١-٩ صباحاً	محاضرة
المناقشة			مباريات إدارية
راحة			
المحاضرة الثانية (التوجيه-الاتصال)	١- مفهوم وعناصر ومفومات الاتصال الإدارية . ٢- مهارات الاتصال الإدارية وأساليب التعامل . ٣- كيف يمكن التغلب على معوقات الاتصالات الرسمية بين الفرع والاتحاد؟ ٤- التدريب على استخدام الكمبيوتر (الانترنت) كوسيلة اتصال تنمي مهارات الأعضاء الوظيفية .	٢-١٢ ظهراً	محاضرة
ورش عمل			ورش عمل
راحة			
المحاضرة الثالثة (التوجيه-التحيز)	١- مفهوم وأنواع وأهمية التحيز. ٢- كيف يمكن وضع خطة مالية في بداية الموسم الرياضي. ٣- المعايير الخاصة بتحديد الحوائز المختلفة.	٨-٦ مساء	محاضرة
اليوم الثالث			
المحاضرة الأولى (الرقابة)	١- مفهوم الرقابة وأهميتها. ٢- أساليب الرقابة الحديثة ومراحل عملية الرقابة. ٣- المقومات الأساسية لنجاح عملية الرقابة. ٤- أهمية الرقابة ومتابعة اتخاذ القرارات. ٥- الطرق المختلفة للكشف عن القصور في الخطط التنفيذية. ٦- الطرق المختلفة لتفعيل دور رؤساء اللجان الفرعية.	١١-٩ صباحاً	محاضرة
المناقشة			مباريات إدارية
راحة			

تابع جدول (٩)

محتوى برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه

الاسلوب التدريبى	الزمن	المحتوي	عنوان المحاضرات
محاضرة	٢-١٢ ظهراً	١- مفهوم مهارات الابتكار والإبداع ٢- الطرق العلمية لوضع الحلول البديلة لمعالجة المشكلات الإدارية والمالية	المحاضرة الثانية (الابتكار والإبداع الفرعي)
ورشة عمل		٣- تدريب على بعض الاقتراحات الخاصة بتطوير الاتحاد وكيفية تنفيذها	
	٤ ساعات	راحة غداء	
محاضرة	٨-٦ مساءً	١- مفهوم إدارة الاجتماعات . ٢- طرق إدارة الاجتماعات.	المحاضرة الثالثة (إدارة الاجتماعات)
تمثيل أدوار		٣- تدريب عملي على إدارة الاجتماع.	
اليوم الرابع			
محاضرة	١١-٩ صباحاً	١- أهم القرارات القانونية الخاصة بالاتحاد. ٢- المشكلات الفنية التي تظهر أثناء إقامة البطولة والبطولات	المحاضرة الأولى (المهارات الفنية)
مناقشة		٣- مناقشة مفتوحة واستقبال الأسئلة من الأعضاء.	
	ساعة	راحة	
محاضرة	٢-١٢ ظهراً	١- القوانين واللوائح المنظمة للاتحاد وفروعه. ٢- أهم النصوص القانونية والبنود المالية الخاصة بالتصويبات والمشتريات والتخزين.	المحاضرة الثانية (القوانين واللوائح المنظمة للاتحاد والأفرع)
دراسة حالة		٣- واجبات واختصاصات أعضاء مجلس الإدارة وإداري الأفرع. ٤- كيف يمكن علاج ظاهرة التداخل في الاختصاصات.	
	٤ ساعات	راحة غداء	
محاضرة	٨-٦ مساءً	١- مفهوم التسويق وأهميته. ٢- أنواع وطرق التسويق الحديثة. ٣- مهارات التسويق. ٤- معوقات التسويق.	المحاضرة الثالثة (التسويق الرياضي)
مناقشة		٥- كيف يمكن أن تنمي الموارد المالية من خلال التسويق الرياضي.	
اليوم الخامس			
محاضرة	١١-٩	١- مفهوم وتعريف الأزمة. ٢- تصنيفات الأزمة والوصايا العشر للتعامل معها. ٣- المعلومات الأساسية للتعامل مع الأزمة. ٤- أمثلة عن الأزمات التي قد يتعرض لها الفرع أو الاتحاد وطرق حلها.	المحاضرة الأولى (إدارة الأزمات)
مناقشة	صباحاً		

تابع جدول (٩)

محتوي برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه

الأسلوب التدريبي	الزمن	المحتوي	عنوان المحاضرات
اليوم الخامس			
	ساعة	راحة	
محاضرة	٢-١٢ ظهراً	١- مفهوم القرار وأنواع وعناصر اتخاذ القرار. ٢- مبادئ اتخاذ القرار. ٣- الصعوبات التي تعترض اتخاذ القرارات. ٤- تدريب عملي على اتخاذ القرارات.	المحاضرة الثانية (اتخاذ القرارات)
دراسة حلة			
	٤ ساعات	راحة غداء	
محاضرة	٨-٦ مساءً	١- ماهية الأساليب الحديثة في الإدارة. ٢- شرح لعدة أساليب من أساليب الإدارة الحديثة (الإدارة بالأهداف - الإدارة الاتصالية - الإدارة بالتحوال - الإدارة المعالة). ٣- كيفية تطبيق الأساليب الحديثة من خلال وظائف الأعضاء.	المحاضرة الثالثة (الأساليب الحديثة في الإدارة)
مباريات إدارية			
اليوم السادس			
محاضرة	١١-٩ صباحاً	١- تاريخ الاتحاد. ٢- مستوى الاتحاد في مصر على المستوى العالمي والعربي والأفريقي. ٣- علاقة الاتحاد بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والعالمي.	المحاضرة الأولى (الثقافة الرياضية)
مناقشة			
	ساعة	راحة	
محاضرة	٢-١٢ ظهراً	١- ما هيبة الوقت وكيف يمكن أن تنظم وقتك جيداً؟ ٢- أسباب إهدار الوقت. ٣- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت.	المحاضرة الثانية (إدارة الوقت)
مباريات إدارية			
	٤ ساعات	راحة غداء	
محاضرة	٨-٦ مساءً	١- الفرق بين تمكين العاملين وتفويض. ٢- خصائص التمكين. ٣- تمكين العاملين وتفويض السلطات. ٤- خصائص وأسس التمكين. ٥- عناصر تمكين العاملين. ٦- أهداف وأبعاد التمكين.	المحاضرة الثالثة (التمكين وتفويض السلطات)
دراسة حلة		٧- أمثلة عن التمكين وتفويض السلطات من واقع العمل الإداري	المحاضرة الرابعة (الإداري)

تابع جدول (٩)

محتوي برنامج التدريب الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه

الزمن	المحتوي
	اليوم السابع
٢-١٢ ظهراً	تقييم البرنامج من خلال السادة المشرفون علي البرنامج لما يلي : ١- المحاضرين. ٢- قاعات المحاضرات. ٣- الأدوات المستخدمة. ٤- التوصيات الخاصة بالبرنامج.
	ختام البرنامج كلمة بليقها السيد رئيس الاتحاد أو من ينوب عنه.

الاستخلاصات و التوصيات

أولاً: الاستخلاصات:

١- الاستخلاصات الخاصة بتحديد الواقع العالي:

١- الإيجابيات

- يتم رسم السياسات بالفرع بدقة ووضوح في ضوء سياسة الاتحاد.
- تحتاج لتنمية مهاراتك في استخدام بعض وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة.
- تحتاج إلي دورات تدريبية لتدعيم الابتكار والتفكير العلمي في معالجة المشكلات.

٢- السلبيات

- تعتمد في وضع خطط الاتحاد علي الخطط قصيرة المدى.
- لا توجد خطة واضحة لتوزيع الميزانية علي الأنشطة المختلفة حسب أهمية النشاط.

- لا توجد دورات إدارية خاصة للعاملين من قبل الاتحاد.

ب- الاستخلاصات الخاصة بتحديد المهارات الإدارية للعاملين بالاتحاد وفروعه:

القائمين بالعمل الإداري:

- جاءت مهارات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار، المهارات الفنية، إعداد التقارير) في المرتبة الأولى من بين المهارات الإدارية.
- جاءت مهارة (تفويض السلطات) في المرتبة الأخيرة.
- كما حصلت مهارات (إدارة الاجتماعات، الرقابة، إدارة المشكلات، إدارة الوقت، الإبداع والابتكار، التسويق) على نسب مئوية مرتفعة.

ثانياً: التوصيات :

في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة تتقدم الباحثة بالتوصيات التالية:

- أ- الاستعانة ببرنامج التدريب الإداري المقترح لتنمية مهارات العاملين بالاتحاد وفروعه.
- ب- إدراج الاختصاصات الإدارية للعاملين بالاتحاد وفروعه بالقانون المنظم للهيئات الشبابية والرياضية.
- ج- تدعيم الأفرع ببعض وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة.
- د- إنشاء إدارة للتسويق داخل الاتحاد والأفرع تكون مسنولة عن تسويق كل الأنشطة التي تقوم بها الأفرع.

المراجع

أولا : المراجع العربية:

- ١- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي"، دار الوفاء ، دنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٢- أحمد رشيد عبد الصبور : "إدارة التنمية الإدارية في الدول النامية"، مكتبة مدبولي، القاهرة ١٩٩٥م.
- ٣- أحمد فتحي حسين الأفندي: "برامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣م.
- ٤- احمد محمد أبو اليزيد: "برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الإتحاد المصري للكراتية في ضوء التحليل الوظيفي"، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط ٢٠٠٨.
- ٥- أحمد محمد عبد الحكم "تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا"، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٥م.
- ٦- أحمد محمد غنيم: "أساسيات الإدارة في عصر العولمة" ، دار الحارث للطباعة ، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٧- الإدارة العامة للبحوث الرياضية وإعداد القادة: "دراسة ميدانية حول تأهيل الكوادر الرياضية" وزارة الشباب، مركز المعلومات والتوثيق، إدارة النشر، القاهرة، ٢٠٠٢م.

٨- السيد عبد الحفيظ على: "خطة مقترحة لإدارة حمامات السباحة بالأندية الرياضية والاجتماعية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩١م.

٩- آمال محمد حسن داوود: "برنامج تنمية إدارية مقترحة للإخصائي الرياضي بمراكز شباب المدن" رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٩م.

١٠- أمين أنور الخولي: "أصول التربية البدنية والرياضية (المدخل - التاريخ - الفلسفة) المهنة والإعداد المهني" النظام الأكاديمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٦م.

١١- بهجت عطية بهجت: "المشكلات التي تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين في القاهرة والجيزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٧م.

١٢- جمال محمد على يوسف: "تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة الوسطى بمديريات الشباب والرياضة"، بحث منشور، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية مجلة علمية متخصصة، العدد الثامن عشر، الجزء الثاني مارس، ٢٠٠٤م.

١٣- جمال محمد على يوسف: "التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م.

١٤- سهام يونس، إجلال حسين: "إدارة التسويق"، مكتبة كلية التجارة، جامعة أسبوط، ٢٠٠٣م.

١٥- شاكر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية، رؤية معاصرة للأصول العلمية، دار المعارف القاهرة، ١٩٩٦م.

- ١٦- صالح عودة سعيد: "إدارة الأفراد"، دار النشار للطبع، طرابلس، ليبيا، ١٩٩٤م.
- ١٧- صلاح الشنواني: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، ١٩٩٤م.
- ١٨- عبد الحميد شرف: "التخطيط في التربية الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، للقاهرة، ١٩٩٧م.
- ١٩- عبد الكريم درويش، ليلي تكلأ: أصول الإدارة العامة، مكتبة الاتحلو المصرية، القاهرة ١٩٩٨م.
- ٢٠- عبد المجيد العبد: "تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب"، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ١٩٩١م.
- ٢١- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة للتربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠٠١م.
- ٢٢- علي عبد المجيد عبدة: "الأصول العلمية للإدارة والتنظيم"، مراجع إدارة الأعمال، القاهرة، ١٩٩٣م.
- ٢٣- فاروق محمود هلال: "التنمية"، المعهد القومي للإدارة العليا، مجلة المدير العربي، العدد ٥٣، القاهرة، ١٩٩٥م.
- ٢٤- فخري محمد مكي: "التنمية الإدارية"، مكتبة كلية التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٤م.
- ٢٥- فريد علي النجار: "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٨م.
- ٢٦- فیس المؤمن، حسین حریم، ولید دعیدس، محفوظ أحمد: "التنمية الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧م.

- ٢٧- كمال الدين عبد الرحمن درويش، إسماعيل حامد: "التنظيمات في المجال الرياضي"، دار السعادة للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٢٨- كمال نور الله توفيق: "إدارة الموارد البشرية"، الجزء الثالث، أطلس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ١٩٩٢م.
- ٢٩- مجدي عبد المنعم الشيبيني: "برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية لمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- ٣٠- محمد الناشد: إدارة الأفراد، دار التطم، الإمارات العربية، ١٩٩٠م.
- ٣١- محمد جمال البرعي: "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٣م.
- ٣٢- محمد حمن العزازي: "محاضرات في التنمية الإدارية"، أكاديمية السادات للطوم الإدارية، القاهرة ١٩٩٧م.
- ٣٣- محمد طلعت أبو المعاطي: "بناء إستراتيجية لبرامج التنمية الإدارية للمدربين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٣٤- محمد عبد العظيم محمود: "خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية" رسالة نكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٣٥- محمد محمد الحماحمي، سهير مصطفى المهندس: "دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة في مجال الشباب والرياضة"، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي للتربية البدنية والرياضية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الحادي عشر، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٣١ مارس وحتى ١٢ أبريل، ١٩٩٩م.

٣٦- مصطفى كامل جابر أحمد : "تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.

٣٧- منى شفيق جندي : " أثر تطبيق الجودة الشاملة علي كفاءة الجهاز الحكومي"، آفاق جديدة، المنة الحادية عشر، العدد الأول، يناير، مجلة ربع سنوية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩٩م.

٣٨- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط٢، القاهرة، ١٩٩٤م.

٣٩- نيرمين احمد كمال : "تأثير برنامج تنمية إدارية مقترح للأخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠٠٣م.

٤٠- يوسف محمد القبلان : "أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية"، دار عالم الكتب، الرياض، ١٩٩٢م.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

41-Agrawal, s.: "the future of hard in the developing world and new rate of hard professionals a paper present ed in designing the future: training and development", the 21st cairo47nov1996.

42-Mike Meldrum: "management development fulfilling its Organizational Role? ", Management De Cision, v36, n7, 1998.

43-Nawach Kenneth & Winner Scott: " coaching for Human Performance & Development", v51nn10m oct. 1997.

ملخص البحث

برنامج تدريب إداري مقترح للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية

د / إيمان محمد احمد أبو فريخة

تهدف الدراسة إلى تصميم برنامج تدريب إداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه وقد بلغ عددهم (٣٠) فرد، قلمت الباحثة بتصميم ثلاثة استمارات استبيان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكنت أهم الاستخلاصات لا توجد دورات إدارية خاصة للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه، كما جاءت مهارات (التخطيط التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار، المهارات الفنية، إعداد التقارير) في المرتبة الأولى من بين المهارات الإدارية ، وكنت أهم التوصيات إدراج الاختصاصات الإدارية للعاملين بالاتحاد والأفرع وامدهم بالفتون المنظم للهيئات الشبابية والرياضية .

*Management training program for workers proposed by the
Egyptian Union Handball Arab Republic of Egypt*

D / Eman Mohammed Ahmed Abou Frekha

The study aims to design a training program for administrative employees Union Egyptian Handball Arab Republic of Egypt, the researcher used the descriptive method, sample was chosen randomly from workers by the Egyptian Union for handball and its branches have been numbered (30) the individual, the researcher designed three questionnaires for data collection for the study was the most important conclusions there is no administrative courses especially for workers by the Egyptian Union for handball and its branches, as it came Skills (planning, organization, direction, decision-making, technical skills, preparation of reports) ranks first among the managerial skills, and the most important recommendations include the terms of reference Administrative employees Union, branches and Amddhm law governing bodies of youth and sports