

## برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجلس إدارة الاتحاد

### الكويتي لكرة القدم

الدكتور/ محمد خليل العلي

استاذ مشارك بقسم التربية البدنية- كلية التربية

الاساسية- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب-

دولة الكويت

#### أهمية مشكلة البحث :

أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغير أو انجاز إلا عند التعرض بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده وأن أي محاولة لإحداث تنمية اقتصادية أو اجتماعية بالرغم من احتياجها لرؤوس أموال إلا أنها تحتاج في الأساس إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ولذلك فإن الإدارة هي مفتاح المستقبل لتحقيق الأهداف ولا شك أن التغيرات الحالية لها نتائج عديدة على هيكل المنظمة ونمط الإدارة ولعل أبرز النتائج تمثلت في إدراك المنظمات لقيمة مواردها البشرية ، حيث تمثل الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر التنمية وتهتم دول العالم المتقدمة والنامية على برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة ، حيث يرى مصطفى عنتر زيدان فرج 2013م أن الإدارة تعتبر أداة التطوير الرئيسية لأي مجتمع من المجتمعات تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفاهيته ، وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن وبما يحقق غاياته الكبرى (11 : 16) .

ومن ثم لا نغالي إذ قلنا أن قدرة البلاد على استثمار مواردها الطبيعية بكفاءة عالية يتوقف على مقدار ما لديها من العنصر البشري المدرب وبخاصة القادة الإداريين ، وأي خطة لا تعطي الأولوية لتدريب العنصر البشري لا يتم لها النجاح أن القدرات الإنسانية لا تتطور من تلقاء نفسها ولكنها تحتاج لتدريب مستمر لإظهارها وصلها (9:34) (3 : 11 ، 18) .

وأن الإدارة العلمية لها أبعاد ثلاثة البعد الأول النهوض بالوظائف الإدارية الرئيسية ، البعد الثاني على تطبيق الأساليب الإدارية الرئيسية ، البعد الثالث توفير الأجهزة الإدارية المدربة وتهيئة المناخ السليم لأداء الوظائف الإدارية ( 6 : 11) .

ويرى الباحث أن العنصر البشري يعتبر من أثنى ما تملكه المجتمعات ، فإن أسرار التنمية والتقدم لا ترجع إلى استخدام الثروات الطبيعية والموارد ، بل ترجع إلى كفاءة وكفاية استثمار الطاقات البشرية ، ويعتبر تدريب الفرد هو أهم أنواع الاستثمار في البشر ، ويرتبط النشاط التدريبي بالتطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي يركز على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد ، فهي تطوير للنظام ككل وليس

تطوير للفرد في حد ذاته ، كما وتتوقف فاعلية وكفاءة الإداري سواء بشكل فردي أو جماعي ، والأداء الكلي للمجلس القومي للرياضة بصفته أعلى منظمة إدارية تهتم بالشباب والرياضة وما تحتويه إداريين عاملين ، كما يتوقف على مدى قدرة الإداريين العاملين على أداء مهامهم بفاعلية ورغبتهم في ذلك ، والتدريب يزيد من القرارات والمهارات ويسهم ذلك بالتبعية في شعور الفرد الماهر بالرغبة في العمل أكثر من غيره وهذا يقلل من معدل دوران العمالة .

وأن الضروريات لتنمية العاملين بالإدارة الرياضية هي أنها تتعدد في الوقت الحالي نظرا للمشكلات التي تواجه المهنة والمتغيرات التي تعمل في إطار مهنة التربية البدنية والرياضية بالإضافة للمفاهيم والمستخدمات العصرية ، كما يشير عبد الكريم درويش أن أهداف التدريب تنحصر في :

- زيادة الكفاءة وتحسين أسلوب الأداء .

- تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علميا ومهنيا.

- تغيير الاتجاهات والسلوك خاصة في مجالات حلقات العمل .

- تغيير الاتجاهات والسلوك خاصة في مجال علاقات العمل.

- تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم ، ومسايرة التقدم العلمي

- والتكنولوجي والوسائل والأساليب والاتجاهات الحديثة (4:625) .

الى أن تصميم البرنامج التدريبية يحتاج إلى لإجراءات مقننة لضمان الشمول والتكامل والتتابع المنطقي وتحقيق الأهداف ، حيث يعتبر المنهج التدريبي هو الوسيلة التي يمكن للمتدرب الوصول للمستوى المستهدف حيث يركز تخطيط المناهج على عملية مسح تجريها جهة التدريب للاحتياجات التدريبية ، حيث الهدف الأساسي للمنهج هو الوفاء بالاحتياجات التدريبية للمتدربين وهنا لابد أن نراعى عدة اعتبارات ليتسم البرنامج التدريبي بالواقعية والموضوعية ومنها تحديد الكفاءات الأساسية للمتدرب (4 : 235) .

ويعتبر الإعداد المهني في المهنة يجب أن يتهم بالفرد كإنسان مستنير ومواطن مثقف ، ومربي قدير ومعلم ماهر ، وكقائد متخصص في مجال مهني رياضي محدد ، وحيث أن الفرد يعمل في المهنة فأنه سيواجه دوما العدد من المشكلات التي تتطلب الكفاءات المهنية والشخصية وهذه الكفاءات يمكن تنميتها بطرق أفضل من خلال سلاسله من الخبرات المخططة والمؤسسة على احتياجات واهتمامات وأهداف المتدرب ، بالإضافة لمتطلبات المهنة نفسها ، ويرى أن هناك كفاءات للإداري ومدير النشاط الرياضي ذلك نقلا عن هتزمان Heitz Man وهي :

- تفهم دور النشاط الرياضي في التربية والمجتمع .

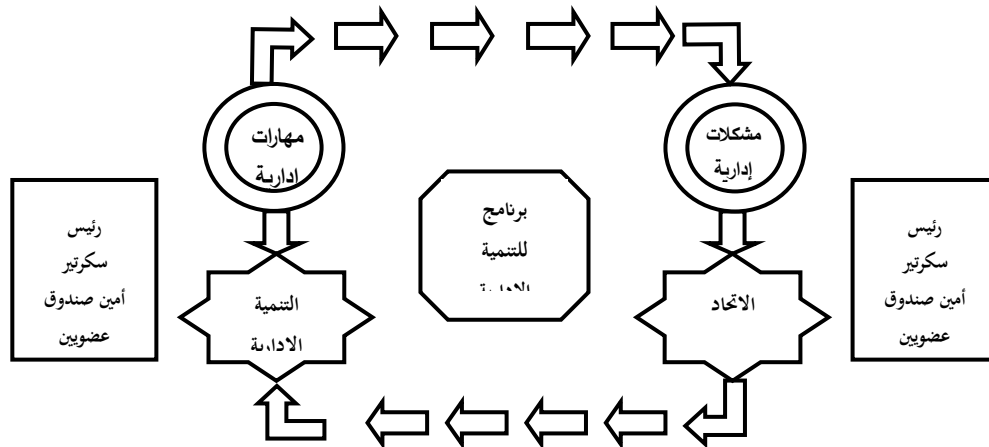
- معرفة القواعد والتشريعات التي تحكم النشاط الرياضي فى المجتمع .
- الإلمام بالإجراءات القانونية المتعلقة بالإدارة الرياضية .
- استيعاب طرق وأساليب ووسائل العلاقات العامة الفعالة .
- الإلمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للرياضة وما يتعلق فيها بالقيادة .
- شبكة الاتصالات المتسقة مع القيادات العاملة فى المجال وخارجه مع اتسام .الإداري الرياضي بالصفات والقدرات الآتية .
- القدرة الإدارية .
- التأثير على الآخرين .
- المسؤولية والحسم .
- العدالة والنزاهة .
- القدرات القيادية .
- التطلعات العلمية والعملية ( 1 : 125 ، 218 ) .

من هنا يرى الباحث أن برامج تنمية ادارية للعاملين بالاتحاد الكويتى لكرة القدم قد تساعدهم على العمل فى ظل التحليل الوظيفى لكل العاملين بالاتحاد الكويتى لكرة القدم ، وفى المجال الادارى لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون الاهتمام بالعاملين بجميع الادرات بالاتحادات الرياضية التي تتولى مسئولية تخطيط أو تنفيذ البرامج والخطط التي تهدف إلى تحقيق القدرة التسويقية التنافسية بالاندية الرياضية بتوجه من الاتحاد الرياضى المعنى بالامر .

كما يرى الباحث ان عملية تطوير القدرات الادارية حسب المسمى الوظيفى للعاملين بالاتحاد الرياضى لكرة القدم هو عملية تجميع وتحليل البيانات المتوافرة عن الوظيفة من خلال الأنشطة والمهام والسلطات والمسئوليات الخاصة بها والمعدات والأدوات المستخدمة في أدائها وكذلك ظروف العمل التي تؤدي من خلالها، ويهدف إلى تحديد مستوى المهارة والخبرة والمؤهل والمواصفات الشخصية الأخرى الواجب توافرها في شاغلي الوظيفة للقيام بها بكفاءة.

وكي يتبين للباحث مدي أهمية إجراء البحث قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة فى مجال الإدارة الرياضية وكذا بعض أعضاء مجالس إدارة الاتحاد الكويتى لكرة القدم حيث اتضح أن الكثير من العاملين والافرع تعاني من مشكلة التداخل الإختصاصات بسبب عدم وجود

اختصاصات واضحة لكل من العضوين ، كما تبين أن هناك ضرورة للتعرف علي اختصاصات الإداري من واقع العمل الإداري ، وأيضاً تبين مدي الحاجة لإجراء مثل هذا البحث في المجال الإداري بصفة عامة والمجال الإداري الرياضي بصفة خاصة.



شكل (1)

#### مشكلة البحث

يوضح شكل (1) أن مشكلة البحث تتلخص في وجود الكثير من المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء مجلس اتحاد كرة القدم بدولة الكويت لذا فإن الحل لمعالجة هذه المشكلة يكمن عند التنمية الإدارية من خلال تصميم برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجلس اتحاد كرة القدم بدولة الكويت في ضوء التحليل الوظيفي لإختصاصاتهم الوظيفية للوقوف علي الإحتياجات الإدارية لتنمية مهاراتهم ورفع قدراتهم الإدارية حتي يمكن التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة ونجاح يمكن التغلب عليها وعلي المشكلات الإدارية التي تواجه الأفرع .

#### ثانياً: هدف البحث:

يهدف البحث إلى تصميم برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجلس اتحاد كرة القدم بدولة الكويت في ضوء التحليل الوظيفي من خلال:-

أ- التعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري لأعضاء مجلس اتحاد كرة القدم بدولة الكويت.

ب- وضع برنامج إرشادي مقترح للتنمية الإدارية لأعضاء مجلس اتحاد كرة القدم بدولة الكويت.

### ثالثاً: تساؤلات البحث:

أ- ما إيجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعمل الإداري لمجلس اتحاد كرة القدم بدولة الكويت ؟

ب- ما الإختصاصات الإدارية لأعضاء مجلس اتحاد كرة القدم بدولة الكويت ؟

ج- ما الاحتياجات الوظيفية للعمل الإداري لمجلس اتحاد كرة القدم بدولة الكويت ؟

### رابعاً: مصطلحات البحث :

أ- التنمية الإدارية :

" هي عملية تدريب مستمرة للتطور الإداري حيث تمكن الأفراد من الإلمام بالمعارف والمهارات الإدارية وتطبيقها وتت لادارة العمل التنظيمي بفاعلية". (43:361)

### الدراسات السابقة :

1. قامت مني عثمان 2014م (14) بدراسة بعنوان نموذج مقترح للتمويل الذاتي كمدخل لتنمية الموارد المادية والبشرية ببعض مراكز الشباب بمحافظة القاهرة ، هدف البحث إلي وضع نموذج للتمويل الذاتي كمدخل لتنمية الموارد المادية والبشرية ببعض مراكز الشباب بمحافظة القاهرة وذلك من خلال تحديد - واقع القوانين والتشريعات الخاصة بالتمويل والتمويل الذاتي بمراكز الشباب. - واقع الموارد المالية (المنشآت الرياضية وغيرها) بمراكز الشباب. - أنشطة تساهم في التمويل الذاتي بمراكز الشباب - منشآت تساهم في التمويل الذاتي بمراكز الشباب. قوانين وتشريعات تساهم في التمويل الذاتي بمراكز الشباب. منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي. عينة البحث : عينة عشوائية من بعض الأفراد المكونة من فئات أعضاء مجلس الإدارة - المديرون التنفيذي - المشرفون الماليون - العاملين (أخصائي رياضي - أخصائي اجتماعي) بعض مراكز الشباب بمحافظة القاهرة وعددهم (12) مركز شباب من إجمالي (75) مركز شباب أي بنسبة (15%). من أهم النتائج يتمثل واقع القوانين والتشريعات الخاصة بالتمويل والتمويل الذاتي بمراكز الشباب فيما يلي تتوافر لوائح مالية تحدد أوجه الصرف سواء (إيرادات - مصروفات) - تتوافر لوائح داخلية تتضمن تنظيم العضوية

(رسم اشتراك - شروطها - إسقاط العضوية) - يعمل استخدام التمويل الذاتي علي توفير موارد مالية مستقرة تفي باحتياجات مركز الشباب.

2. قام محمد فهمي 2014م (9) بدراسة بعنوان نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية، يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية من خلال التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية و تحديد الأهداف والهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية وكذلك التعرف على أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية من آلية استقطاب واختيار وتعيين العاملين بالنادي وسياسات التدريب والتطوير بالنادي ومعايير تقييم الوظائف وإدارة هيكل الرواتب والأجور بالنادي وطرق تقييم الأداء وإدارة الحركة الوظيفية بالنادي قيد الدراسة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لمناسبته لنوعية الدراسة ، ثم قام الباحث بتصميم استمارة استبيان العاملين بنادي الحوار للألعاب الرياضية كوسيلة لجمع البيانات وقد طبقت الاستمارة على عينة قوامها 300 فرد من العاملين بنادي الحوار للألعاب الرياضية المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية ، وقد توصل الباحث إلى النتائج وضع أهداف لإدارة الموارد البشرية المقترحة بنادي الحوار للألعاب الرياضية ، وضع هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية المقترحة بنادي الحوار للألعاب الرياضية ، تحديد آلية استقطاب وتعيين العاملين بالنادي ، تحديد سياسات التدريب والتطوير بالنادي ، تحديد معايير تقييم الوظائف وإدارة هيكل الرواتب والأجور بالنادي ، وضع طرق تقييم الأداء وإدارة الحركة الوظيفية بالنادي

3. قام محمد سعد 2014م (7) بدراسة بعنوان نموذج مقترح لتفعيل دور الرعاية المهنية في تنمية الموارد البشرية تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار الأيدي العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي الاهتمام بالرعاية المهنية لهذه الأيدي حتى تحقق أهداف المنظمات. وبما أن القطاع الحكومي بمنشأته المختلفة هو القطاع الأساسي في دولة الكويت نظراً لكونه يؤمن القسم الأكبر من احتياجات الناس ويعمل على رفع مستوى معيشتهم باستمرار، فإن أداء العاملين في هذا القطاع يحتل أهمية خاصة وذلك لأن عدم كفاءة الإدارة وعدم استغلالها للموارد المتوفرة بالشكل الأمثل يؤدي إلى هدر الطاقات المتوفرة واستنزاف الموارد المحددة أساساً، وهذا الأمر سوف ينعكس بشكل سلبي على المجتمع ككل. ولقد حدث تطور في الثقافة التنظيمية جعلها تعمل علي خلق وإحداث ما يعرف بثقافة العشيرة ، وهي تلك التي تسعى إلي إيجاد ما يعرف بمنظمات الصداقة والتي تشبه في مضمونها إلي

حد كبير الأسرة الممتدة ، حيث يتسم القادة بها بأنهم بمثابة الرعاة أو الآباء الذين يسعون إلي تنمية الموارد البشرية بالمنظمة .

4. قام مصطفى عنتر 2013م (11) بدراسة بعنوان نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال ، يهدف البحث إلى ” وضع نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال ” ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الموارد البشرية (12 فرد) وأعضاء اللجان الخاصة بالاتحاد وفروعه والعاملون والإداريون ومديري الأفرع وبلغ عدد هم (72 فرد) ومن أهم النتائج أن الإدارة العليا تنظر إلى الموارد البشرية على أنها موارد هام من موارد الإتحاد وفروعه مع العلم أنه لا توجد سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية في الإتحاد المصري لرفع الأثقال، كما أنها لا يتوفر داخل الإتحاد إدارة متخصصة تحت مسمى إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن عملية الاستقطاب تتم داخل الإتحاد وفقاً للموقع الجغرافي المحيط بالإتحاد فقط دون النظر إلى باقي المواقع والأماكن، كما أظهرت الدراسة عدم وضوح وفهم عملية الاستقطاب للجميع العاملين داخل الإتحاد، كما أظهرت النتائج تدنى مستوى عمليات الاختيار التي تتم داخل الإتحاد نظراً لعدم توافر الوسائل المستخدمة في عمليات الاختيار، كما أظهرت النتائج أن عمليات التعيين داخل الإتحاد لا تتم وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع، كما أنه لا يتم تفويض الأفرع التابعة للإتحاد في تنفيذ الاحتياجات المطلوبة من التعيينات اللازمة للفرع، أظهرت الدراسة أن عمليات التدريب والتطوير داخل الإتحاد المصري وفروعه ضعيف وغير فعلة، كما أظهرت الدراسة أنه تتم الترقيات داخل الإتحاد وفقاً للاقتدامية والخبرة والمعرفة، كما أظهرت الدراسة ضعف مستوى عملية تطوير مستوى الأداء الوظيفي ووضع سياسات للتطوير، أظهرت الدراسة إن عمليات تطوير السياسات المتبعة داخل الإتحاد في غاية الأهمية ومن ثم يجب الاهتمام بها لكن تبين من خلال النتائج أن الإدارة ليس لديها الاستعداد على ما يلزم من وقت لضمان تطوير الأفراد العاملين داخل الإتحاد وفروعه، أظهرت الدراسة بان عملية التقييم لا تتم داخل الإتحاد بشكل جيد، ويعزى ذلك إلى عدم قيام الإدارة بتوضيح طبيعة وكيفية التقييم قبل التطبيق على العاملين داخل الإتحاد. ، ومن خلال ربط الأهداف الخاصة من تطبيق إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للعاملين داخل الإتحاد ومدى تنمية قدراتهم وميولهم في كافة المستويات التنظيمية والإدارية داخل الإتحاد من خلال الهدف العام ومجموعه الأهداف الفرعية الأخرى وهي متمثلة في ثلاث أهداف فرعية وهي (الأهداف المعرفية ، الأهداف الوجدانية، الأهداف المهارية) ، تنظيم محاضرات، دراسة الحالة،المواقف الإدارية، تمثيل

الأدوار، حلقات المناقشة، التدريب العملي، المباريات الإدارية، المؤتمرات. كما أظهرت نتائج التعرف على أساليب متابعه وتقويم بالإتحاد المصري لرفع الأثقال

5. قام مصطفى يوسف 2012م (12) بدراسة بعنوان نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية ، بهدف وضع نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحادات الرياضية الأولمبية من خلال دراسة الواقع الإداري للاتحادات الرياضية الأولمبية ودورها في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ، التعرف على مهام إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال (الاختيار والتعيين للعاملين ، الترقى والتحفيز للعاملين ، الهيكل التنظيمي ، تدريب العاملين ) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتنقسم عينة الدراسة إلى عينة أساسية وتم اختيارها بطريقة عمدية ممن أمضوا في العمل فترة لا تقل عن 5 سنوات في العمل وتتمثل في المجلس القومي للرياضة ، اللجنة الأولمبية ، الاتحادات الرياضية ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مجلس الإدارة هو المسئول عن الاختيار في التعيين للعاملين والموظفين ، تستعين مجالس إدارات الاتحادات ببعض الأقارب والمعارف للتعيين في الوظائف الإدارية العليا ، لا تحرص بعض الاتحادات على تلقي آراء ومقترحات العاملين ، لا يوجد حرية للعاملين للتعبير عن آرائهم فيما يخص المشاكل التي تواجههم في العمل ، لا يوجد هيكل تنظيمي واضح للعاملين داخل الاتحاد حتي يدفع العاملين إلى الإبداع وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات ، هناك تضارب في تحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات للموظفين وهذا يمنعهم من الوصول إلى الأداء المميز والكفاءة العالية.

إجراءات البحث :

المنهج :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح لمناسبته لطبيعة الدراسة .

العينة

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية لعدد (34) من العاملين بالادارات المعنية من العاملين بالاتحاد الكويتي لكرة القدم وبلغ حجم عينة البحث (34) كما في الجدول التالي:-

### جدول (1)

#### توصيف عينة البحث

العدد	المسمى الوظيفي	م
1	رئيس مجل الادارة	1
2	نائب رئيس مجلس الادارة	2
1	الامين العام	3
4	اعضاء مجلس الادارة	4



4	اعضاء اللجنة التنفيذية	5
4	اعضاء اللجنة المالية	6
5	اعضاء اللجنة الانضباط	7
3	اعضاء اللجنة الاستئناف	8
5	اعضاء اللجنة الحكام	9
5	اعضاء اللجنة الاخلاق	10
34	الاجمالي	11

### أدوات جمع البيانات :

1- المقابلة الشخصية : تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية بهدف الحصول على المعلومات الأزمة لهذا البحث .

2- استمارة الاستبيان : تم الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المشابهة لموضوع الدراسة للاستفادة من بناء استمارة استبيان يتناسب مع موضوع البحث ، وتم تحديد عدد من المحاور تم عرضها على الخبراء لتحديد مدى صلاحيتها ، ثم تم وضع العبارات المناسبة لكل محور ، كما تم إجراء المعاملات العلمية للاستمارة ( الصدق ، الثبات )

### الدراسة للاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف إجراء المعاملات العلمية ( الصدق ، الثبات ) لاستمارة الاستبيان (إعداد الباحث) وذلك في الفترة من 2022/5/1 الى 2022/7/1م  
أولاً : الصدق :

استخدم الباحث طريقة صدق المحكمين للتعرف على صدق محاور الاستبيان استبيان برنامج تنمية إدارية للعاملين باللجان الفنية الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم وذلك بعرض محاور استمارة برنامج تنمية إدارية للعاملين باللجان الفنية الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم على عدد (5) خبراء مرفق (1) على المستوى الأكاديمي والمستوى الإداري وذلك لتحديد مدى صلاحية المحاور .

### جدول ( 1 )

آراء الخبراء حول مدى صلاحية محاور استبيان برنامج تنمية إدارية للعاملين باللجان الفنية الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم

ن = 5

م	المحاور	أوافق	لا أوافق	النسبة المئوية للموافقة
---	---------	-------	----------	-------------------------

النسبة المئوية للموافقة	لا أوافق	أوافق	المحاور	م
			التوصيف الوظيفي:	1
100%	-	5	-التوصيف الوظيفي الصحيح	
100%	-	5	-التعرف على الواجبات لوظيفة الادارى الرياضى	
100%	-	5	-التعرف على الحقوق لوظيفة الادارى الرياضى	
			القدرة التسويقية التنافسية:	2
100%	-	5	-القدرة على الإقناع التسويقي.	
100%	-	5	-المرونة الفكرية فى التسويق.	
100%	-	5	-الابتكار التسويقي.	
100%	-	5	-القدرة التنافسية مع المؤسسات الاخرى	
100%	-	5	-القدرة التسويقية الالكترونية	
			المهارات الاجتماعية :	3
100%	-	5	-تأكيد الذات من خلال التسويق.	
100%	-	5	-إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين	
100%	-	5	-اقامة اسواق جديده	
			الجانب المعرفي :	4
100%	-	5	-إدارة التنمية البشرية العاملين.	
100%	-	5	-التشريعات والقوانين .	
100%	-	5	-علم النفس الرياضى .	

النسبة المئوية للموافقة	لا أوافق	أوافق	المحاور	م
%100	-	5	-إدارة الهيئات الرياضية .	
%100	-	5	-إدارة الأزمات الرياضية .	
%100	-	5	-مبادئ علم التدريب الرياضي	
%100	-	5	-تنظيم وإدارة المنافسات .	
%100	-	5	-القياس والتقييم .	
%100	-	5	-مبادئ الأمن والسلامة للمنشآت	
%100	-	5	-التخطيط .	
%100	-	5	-استخدام الكمبيوتر فى الإدارة	
%100	-	5	-الإعلام الرياضي .	
%100	-	5	-قواعد وأسس النشاط الرياضي .	
%100	-	5	-التمويل وتنمية الموارد .	
%100	-	5	-أسس التسويق الرياضي .	
%100	-	5	-العلاقات العامة .	
%100	-	5	- القضايا المعاصرة .	
				5
			الجانب الفني :	
%100	-	5	-إدارة الهيئة .	
%100	-	5	-القدرة التسويقية التنافسية .	
%100	-	5	-القدرة على التنفيذ .	
%100	-	5	-أسلوب اتخاذ القرار .	

النسبة المئوية للموافقة	لا أوافق	أوافق	المحاور	م
%100	-	5	-مهارات الاتصال .	
%100	-	5	-مهارات إدارة الوقت .	
%100	-	5	-التقويم المرحلي .	
%100	-	5	-التقويم التجميعي .	
%100	-	5	-مهارات التسجيل وإعداد الملفات	

يتضح من جدول (1) آراء الخبراء حول مدى صلاحية محاور استبيان برنامج تنمية إدارية للعاملين باللجان الفنية الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم ، تمت الموافقة على جميع المحاور المقترحة وعددها (5) محاور بنسبة موافقة بلغت 100%

**النتائج :**

استخدم الباحث طريقة إعادة تطبيق الاختبار ، وأخذت درجات القياس الأول ، ودرجات القياس الثاني ، وأجرت معامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات المقياس بين القياسين الأول والثاني ، وتم إجراء القياسين بفارق أسبوعين على عينة بلغ عددها (12) من العاملين بالاتحاد الكويتي لكرة القدم من عينة البحث الأساسية

## جدول ( 2 )

ثبات استمارة استبيان برنامج تنمية إدارية للعاملين باللجان الفنية الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم  
بطريقة إعادة تطبيق الاختبار

ن = 12

م	المحاور	المعاملات الإحصائية		القياس الأول		القياس الثاني		معامل الارتباط
		ع+	س/	ع+	س/	ع+	س/	
1	التوصيف الوظيفي	3.26	26.0	3.26	26.0	3.21	26.1	0.82
2	القدرة التسويقية التنافسية	2.58	25.0	2.58	25.0	2.48	25.2	0.79
3	المهارات الاجتماعية	2.64	24.01	2.64	24.01	2.41	24.1	0.81
4	الجانب المعرفي	2.55	24.8	2.55	24.8	2.31	24.6	0.88
5	الجانب الفني	2.47	21.6	2.47	21.6	2.15	21.9	0.80

\* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.576$

يوضح جدول (2) بوجد علاقة ارتباط بين القياس الأول والقياس الثاني لعينة البحث في محاور استمارة استبيان برنامج تنمية إدارية باللجان الفنية الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم ، وقد تراوح معامل الارتباط ما بين (0.79 إلى 0.88) مما يدل علي وجود ارتباط عالي لمحاور الاستمارة  
الدراسة الأساسية :

تم تطبيق استمارة جمع البيانات الخاصة استبيان برنامج تنمية إدارية باللجان الفنية الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم على عينة البحث الأساسية في الفترة من 2022/4/12م إلى 2022/6/1م

## الأسلوب الإحصائي

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال

- الإحصاء الوصفي .
- معاملة ارتباط بيرسون .
- التحليل العاملي

عرض ومناقشة النتائج :

### 1- استجابات الإداريين عينة البحث حول محور التوصيف الوظيفي

#### جدول ( 3 )

الإحصاء الوصفي لعينة البحث في محور التوصيف الوظيفي

ن = 26

التعرف على الحقوق للووظائف الخاصة باللجان الفنية للاتحاد الكويتي لكرة القدم	التعرف على الواجبات للووظائف الخاصة باللجان الفنية للاتحاد الكويتي لكرة القدم	التوصيف الوظيفي الصحيح	العبارات المتغيرات الإحصائية
96.82	96.68	94.54	المتوسط الحسابي
99.00	100.00	95.00	الوسيط
5.14	5.06	5.06	الانحراف المعياري
-1.95	-1.97	-.27	معامل الالتواء

يوضح جدول (3) أن معامل الالتواء محور الس التوصيف الوظيفي قد تراوح ما بين (-0.27 : -1.97) وهذه القيم تنحصر بين  $(3 \pm)$  وتقع تحت المنحنى الأعتدالي .

#### جدول ( 4 )

مصفوفة الارتباطات البينية بين عبارات محور التوصيف الوظيفي

ن = 26

التعرف على الحقوق للووظائف الخاصة باللجان الفنية للاتحاد الكويتي لكرة القدم	التعرف على الواجبات للووظائف الخاصة باللجان الفنية للاتحاد الكويتي لكرة القدم	التوصيف الوظيفي الصحيح	
.010	.010	-	1
0.12	-	-	2
-	-	-	3

\* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.138$

يوضح جدول (4) مصفوفة الارتباطات البينية لعبارات محور التوصيف الوظيفي علما بان الخلايا القطرية لم يتم حسابها في هذا المجموع الارتباطي للمصفوفة .

## 2- استجابات الإداريين عينة البحث حول محور القدرة التسويقية التنافسية

جدول ( 5 )

الإحصاء الوصفي لعينة البحث في محور القدرة التسويقية التنافسية

ن = 26

القدرة التسويقية الإلكترونية	القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى	الابتكار التسويقي	المرونة الفكرية في التسويق	القدرة على الإقناع التسويقي	العبارات المتغيرات الإحصائية
93.26	98.28	97.14	95.60	95.40	المتوسط الحسابي
95.00	.00100	99.00	100.00	96.00	الوسيط
6.08	7.08	4.76	7.27	4.59	الانحراف المعياري
75.0-	0.73-	-1.80	-1.82	-0.39	معامل الالتواء

يوضح جدول (5) أن معامل الالتواء محور القدرة التسويقية التنافسية قد تراوح ما بين (-1.82) :

(-0.73) وهذه القيم تنحصر بين (3±) وتقع تحت المنحنى الأعتدالي .

جدول ( 6 )

مصفوفة الارتباطات البنينة بين عبارات محور القدرة التسويقية التنافسية

ن = 26

القدرة التسويقية الإلكترونية	القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى	الابتكار التسويقي	المرونة الفكرية في التسويق	القدرة على الإقناع التسويقي	
- .452	.118	.437	.105	-	1
- .236	- .023	- .141	-		2
.076	.019	-			3
- .303	-				4
-					5

\* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 = 0.138

يوضح جدول (6) مصفوفة الارتباطات البنينة لعبارات محور القدرة التسويقية التنافسية علما بان

الخلايا القطرية لم يتم حسابها في هذا المجموع الارتباطي للمصفوفة .

## جدول ( 7 )

مصنوفة العوامل لمحور القدرة التسويقية التنافسية قبل التدوير ن = 26

	5	4	3	2	1	
1	.402	.051	.432	.592	.547	
2	.357	-.546	-.084	.435	-.615	
3	.456	.388	.571	-.372	-.420	
4	.173	.718	-.520	.382	-.196	
5	-.687	.184	.457	.421	-.328	

\* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 = 0.138

## جدول ( 8 )

العبارات التي تشبعت على محور القدرة التسويقية التنافسية بعد التدوير

م	العبارة	قيمة التشبع
1	القدرة على الإقناع التسويقي	.720
5	المرونة الفكرية فى التسويق	.662
4	الابتكار التسويقي	.619
6	القدرة التنافسية مع المؤسسات الاخرى	.549
3	القدرة التسويقية الالكترونية	.505

يوضح جدول (8) العبارات التي تشبعت على محور القدرة التسويقية التنافسية باستخدام التدوير المتعامد فى ضوء الشروط الموضوعية لقبول الاختبار على العامل (0.3 فأكثر) وقد بلغ عدد العبارات التي تشبعت عدد (5) عبارات وتم ترتيبها طبقا لدرجة تشبعها .

كما لوحظ أن جميع العبارات ذات قطب واحد لتشبعها جميعا تشبعا موجبا وبالنظر إلى العبارات المشبعة على هذا العامل وهى تتسم بالسمات الشخصية والاجتماعية العقلية والإبداعية للإداري وهى السمة الغالبة للعبارات ، ويرجع الباحث تشبع عبارات (القدرة على الإقناع التسويقي ، المرونة الفكرية فى التسويق ، الابتكار التسويقي ، القدرة التنافسية مع المؤسسات الاخرى ، القدرة التسويقية الالكترونية) ، إلى أنها موضوعات يجب أن يتحلى بها الإداري كي يتمكن من أداء عملة بنجاح .



## 4- استجابات الإداريين عينة البحث حول محور الجانب المعرفي

## جدول ( 9 )

الإحصاء الوصفي لعينة البحث في محور الجانب المعرفي ن = 26

المتغيرات الإحصائية	العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
المتوسط الحسابي		94.5	96.7	94.3	95.2	97.1	98.1	95.1	96.1	94.5	94.2	97.5	97.1	94.5	96.2	94.54	94.89	96.26
الوسيط		95.0	98.0	95.0	99.0	99.0	99.0	95.0	99.0	95.0	96.0	99.0	98.0	96.0	99.0	94.00	96.00	99.00
الانحراف المعياري		5.06	5.06	5.16	7.44	4.74	7.1	4.65	5.22	5.05	7.83	4.76	7.27	5.16	5.12	5.55	7.42	5.55
معامل الالتواء		-0.30	-0.8	-0.4	-0.3	-1.2	-0.4	-0.6	-1.7	-0.30	-0.7	-0.9	-0.4	-0.87	-1.6	-0.29	-0.45	-1.48

يوضح جدول (9) أن معامل الالتواء في محور الجانب المعرفي قد تراوح ما بين (0.29 : -1.48) وهذه القيم تنحصر بين  $(3 \pm)$  وتقع تحت المنحنى الأعتدالي .

## جدول ( 10 )

مصفوفة الارتباطات البينية بين عبارات محور الجانب المعرفي ن = 26

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	-	.010	-0.097	.250	.470	.148	.807	.178	-.151	.491	.415	.111	.005	.043	-.393	.247	.625
2		-	-.359	.035	-.150	-.031	.086	.896	-.329	.047	-.088	-.067	.010	.920	-.329	.009	-.228
3			-	-.235	-.015	-.012	-.420	-.146	.917	-.347	-.038	-.071	-.097	-.292	.578	-.226	.258
4				-	.216	.292	.116	.074	-.261	.878	.165	.265	.250	-.032	-.437	.953	.234
5					-	.349	.534	-.191	.008	.413	.963	.359	.470	-.211	-.029	.187	.790
6						-	.154	-.046	-.018	.236	.371	.979	.148	-.057	-.013	.275	.275
7							-	.060	-.380	.386	.511	.166	.807	.132	-.305	.163	.430
8								-	-.106	.078	-.145	-.110	.178	.929	-.441	.121	.017
9									-	-.371	-.008	-.063	-.151	-.249	.481	-.187	.297
10										-	.374	.203	.491	-.030	-.549	.827	.391
11											-	.380	.415	-.141	-.008	.145	.742
12												-	.111	-.098	-.023	.250	.246
13													-	.043	-.393	.247	.625
14														-	-.317	.048	-.125
15															-	-.481	-.191
16																-	.313
17																	-

\* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.138$ 

يوضح جدول (10) مصفوفة الارتباطات البينية لعبارات محور الجانب المعرفي علما بان الخلايا القطرية لم يتم حسابها في هذا المجموع الارتباطي للمصفوفة .

## جدول ( 11 )

مصنوفة العوامل لمحور الجانب المعرفي قبل التدوير

17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
.529	.512	.003	.026	.000	.003	.003	.026	.028	.028	-.173	.260	-.227	.477	.512	.090	.592	1
.203	-.105	-.003	-.007	.000	.003	-.003	-.007	.037	-.013	.179	.205	.469	.392	-.130	-.729	.049	2
-.132	.222	.001	-.014	.001	-.002	.001	-.014	.039	.035	.042	-.281	.246	.274	-.627	.383	.490	3
.189	.050	.003	-.028	.002	-.003	.003	-.028	.020	-.028	.093	.702	.344	.147	-.040	.509	-.309	4
.529	.000	.512	-.002	.005	.000	.000	-.002	.104	-.114	-.139	-.384	.709	-.128	.512	.164	.035	5
.512	-.006	-.105	-.027	.002	-.006	-.012	-.027	.034	-.020	-.093	.407	.148	-.702	-.105	-.134	.528	6
-.105	.005	.222	.044	.007	.005	-.050	.044	-.216	.117	.913	-.064	-.016	-.103	.222	.099	.167	7
.222	-.085	.050	-.393	-.017	-.085	.108	-.393	.474	.772	.030	-.015	.013	-.031	.050	-.003	-.039	8
.050	.048	.274	.225	-.010	.048	.274	.225	-.719	.529	-.229	.009	.151	-.005	.003	-.009	-.012	9
-.311	-.311	-.119	.849	.077	-.311	-.119	.849	.344	.203	.016	.016	.005	-.026	-.018	.004	-.026	10
.085	.431	.821	.190	.079	.431	.821	.190	.260	-.132	.107	.004	-.040	-.020	-.003	.005	.012	11
-.719	.841	-.467	.166	-.036	.841	-.467	.166	.085	.189	-.038	.006	.017	-.008	-.005	.003	-.018	12
.344	.529	.274	.225	-.010	.048	.274	.225	-.719	.529	-.229	.009	.151	-.005	.003	-.009	-.012	13
.260	.203	-.119	.849	.077	-.311	-.119	.849	.344	.203	.016	.016	.005	-.026	.030	-.015	.030	14
.085	-.132	.821	.190	.079	.431	.821	.190	-.012	-.027	.034	-.020	-.093	-.012	-.027	.034	-.020	15
-.719	.189	-.467	.166	-.036	.841	-.467	.166	.085	.189	-.038	.006	.841	-.467	.166	.085	.841	16
.344	.529	.068	.079	-.993	-.019	.841	-.467	.166	.085	.841	-.012	-.027	.034	-.020	-.006	-.012	17

\* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.138$ 

## جدول ( 12 )

العبارات التي تشبعت على محور الجانب المعرفي بعد التدوير

م	العبارات	قيمة التشبع
1	- التخطيط .	.809
2	- إدارة التنمية البشرية العاملين.	.781
3	- قواعد وأسس النشاط .	.781
4	- تنظيم وإدارة المنافسات .	.739
5	- إدارة الأزمات الرياضية .	.690
6	- القضايا المعاصرة .	.678
7	- استخدام الكمبيوتر في الإدارة	.656
8	- العلاقات العامة .	.631

9	- إدارة الهيئات الرياضية .	.631
10	- أسس التسويق .	-.557
11	- التشريعات والقوانين .	-.821
12	- التمويل وتنمية الموارد .	-.805
13	- القياس والتقويم .	-.756
14	- علم النفس .	-.363
15	- مبادئ الأمن والسلامة للمنشآت	-.352
16	- مبادئ علم التدريب الرياضي	.434
17	- الإعلام .	.418

يوضح جدول (12) العبارات التي تشبعت على محور البعد المعرفي باستخدام التدوير المتعامد فى ضوء الشروط الموضوعية لقبول الاختبار على العامل (0.3 فأكثر) وقد بلغ عدد العبارات التي تشبعت عدد (17) عبارات وتم ترتيبها طبقا لدرجة تشبعها .

كما لوحظ أن العبارات ذات قطبين أحدهما موجب وهى عبارات ( 21 ، 8 ، 20 ، 14 ، 9 ، 15 ، 16 ، 7 ، 13 ، 11 ، 23 ، 17 ، 22 ، 10 ، 12 ، 8 ) وبالنظر إلى العبارات المشبعة على هذا العامل فإنها تتسم بالناحية المعرفية التي يجب أن يتحلى بها الإداري وهى السمة الغالبة للعبارات

ويرى الباحث أن هذه النتائج قد ترجع إلى مناسبة هذه المعارف مع تطوير أداء الإداري ، ويتفق الباحث مع ما أكده سعيد ياسين ، على محمد عبد الوهاب (1998) من إسهام المعلومات فى المساعدة فى اتخاذ القرارات وتوفير التنبؤات عن الأحداث والظواهر المستقبلية مع لتخطيط لمواجهةها وتحليل المواقف والأحداث وتفسيرها وضع أنسب الحلول للتغلب عليها ( 3 : 89 ) .

وتظهر أهمية هذه المعارف نتائج دراسة يضيف مصطفى السعيد (2014م) والتي أظهرت عدم وجود فلسفة واضحة للتدريب الحالي ، عدم استخدام أحد الأساليب الحديثة كأسلوب التنظيم فى التخطيط لبرامج التدريب ، وعدم مساهمة المتدربون فى عملية التدريب وعدم الاستفادة النظرية الراهنة ( 21 : 25) . كما يؤكد مصطفى يوسف (2012م) إلى أهمية المعلومات فى تفسير الأوضاع والظروف الخارجية كما تحتل مكانة هامة وأساسية فى العمل الإداري وتشكل عنصرا حيويا من عناصر الربط وأحداث التكامل والتطور الخاص ( 12 : 19 ) .

## 5- استجابات الإداريين عينة البحث حول محور الجانب الفني

جدول ( 13 )

الإحصاء الوصفي لعينة البحث في محور الجانب الفني

ن = 26

9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات المتغيرات الإحصائية
96.69	94.54	98.29	97.14	95.60	95.40	96.69	94.54	98.29	المتوسط الحسابي
98.0	96.00	99.00	99.00	100.0	96.00	100.0	95.00	101.0	الوسيط
5.06	5.06	7.08	4.76	7.27	4.59	5.06	5.06	7.08	الانحراف المعياري
-0.78	-0.26	-0.30	-1.17	-1.82	-0.39	-1.96	-1.08	-1.15	معامل الالتواء

يوضح جدول (13) أن معامل الالتواء لمحور الجانب الفني قد تراوح ما بين ( -0.26 ) :

1.96) وهذه القيم تنحصر بين (3±) وتقع تحت المنحنى الأعتدالي .

جدول ( 14 )

مصفوفة الارتباطات البينية بين عبارات محور الجانب الفني ن = 26

9	8	7	6	5	4	3	2	1	
-0.049	.111	.947	.338	.350	-0.037	-0.005	.187	-	1
.119	.766	.355	.583	.228	-0.274	.007	-		2
.681	-0.091	-0.048	-0.236	-0.021	-0.191	-			3
-0.245	-0.292	-0.099	.007	-0.380	-				4
.071	.105	.333	.202	-					5
-0.085	.453	.404	-						6
-0.066	.316	-							7
-0.031	-								8
-									9

\* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.138$

يوضح جدول (14) مصفوفة الارتباطات البنينة لعبارات محور الجانب الفني علما بان الخلايا القطرية لم يتم حسابها في هذا المجموع الارتباطي للمصفوفة .

### جدول ( 15 )

مصفوفة العوامل لمحور الجانب الفني قبل التدوير  $n = 26$

9	8	7	6	5	4	3	2	1	
.009	.168	-.062	.289	-.193	-.004	.406	.547	.619	1
.000	.063	.604	.142	-.405	.632	-.148	.092	-.130	2
-.012	-.155	.160	.208	.110	.064	-.220	-.614	.683	3
.003	.073	.319	-.603	.584	.274	.230	.138	.204	4
-.020	.092	-.046	.535	.380	.274	.569	-.279	-.286	5
.014	.113	.171	.440	.540	-.122	-.546	.397	-.043	6
-.018	-.001	.686	.054	-.071	-.654	.280	-.084	-.091	7
.011	-.958	.042	.083	.066	.064	.104	.231	-.027	8
-.999	-.008	-.011	-.006	.001	.005	-.016	.028	.004	9

\* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.138$

### جدول ( 16 )

العبارات التي تشبعت على محور الجانب الفني بعد التدوير

م	العبارة	قيمة التشبع
1	- التقويم التجميعي .	.801
2	- القدرة على التنفيذ .	.761
3	- التقويم المرحلي .	.705
4	- إدارة الهيئة .	.690
5	- القدرة على الإقناع	.684
6	- مهارات التسجيل وإعداد الملفات	.862

7	- أسلوب اتخاذ القرار .	.834
8	- مهارات إدارة الوقت .	.503
9	- مهارات الاتصال .	.331

يوضح جدول (16) العبارات التي تشبعت على محور البعد الفني باستخدام التدوير المتعامد فى ضوء الشروط الموضوعية لقبول الاختبار على العامل (0.3 فأكثر) وقد بلغ عدد العبارات التي تشبعت عدد (9) عبارات وتم ترتيبها طبقاً لدرجة تشبعها .

كما لوحظ أن جميع العبارات ذات قطب واحد لتشبعها جميعاً تشبعاً موجباً وبالنظر إلى العبارات المتشعبة على هذا العامل وهي تتسم بالناحية الفنية للإداري وهي السمة الغالبة للعبارات

ويرى الباحث أن هذه النتائج قد ترجع إلى مناسبة هذه المعارف مع تطوير أداء الإداري بالاتحاد الكويتي لكرة القدم ، مصطفى عنتر 2013م (11) والتي خلصت إلى أن الإدارة العليا تنظر إلى الموارد البشرية على أنها موارد هام من موارد الإتحاد وفروعه مع العلم أنه لا توجد سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية في الإتحاد المصري لرفع الأثقال، كما أنها لا تتوفر داخل الإتحاد إدارة متخصصة تحت مسمى إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن عملية الاستقطاب تتم داخل الإتحاد وفقاً للموقع الجغرافي المحيط بالإتحاد فقط دون النظر إلى باقي المواقع والأماكن، كما أظهرت الدراسة عدم وضوح وفهم عملية الاستقطاب للجميع العاملين داخل الإتحاد، كما أظهرت النتائج تدنى مستوى عمليات الاختيار التي تتم داخل الإتحاد نظراً لعدم توافر الوسائل المستخدمة في عمليات الاختيار، كما أظهرت النتائج أن عمليات التعيين داخل الإتحاد لا تتم وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع، كما أنه لا يتم تفويض الأفرع التابعة للإتحاد في تنفيذ الاحتياجات المطلوبة من التعيينات اللازمة للفرع، أظهرت الدراسة أن عمليات التدريب والتطوير داخل الإتحاد المصري وفروعه ضعيف وغير فعلة، كما أظهرت الدراسة أنه تتم الترقيات داخل الإتحاد وفقاً للاقتدامية والخبرة والمعرفة، كما أظهرت الدراسة ضعف مستوى عملية تطوير مستوى الأداء الوظيفي ووضع سياسات للتطوير، أظهرت الدراسة إن عمليات تطوير السياسات المتبعة داخل الإتحاد في غاية الأهمية ومن ثم يجب الاهتمام بها لكن تبين من خلال النتائج أن الإدارة ليس لديها الاستعداد على ما يلزم من وقت لضمان تطوير الأفراد العاملين داخل الإتحاد وفروعه، أظهرت الدراسة بان عملية التقييم لا تتم داخل الإتحاد بشكل جيد، ويعزى ذلك إلى عدم قيام الإدارة بتوضيح طبيعة وكيفية التقييم قبل التطبيق على العاملين داخل الإتحاد. ، ومن خلال ربط الأهداف الخاصة من تطبيق إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للعاملين داخل الإتحاد ومدى تنمية قدراتهم وميولهم في كافة المستويات التنظيمية والإدارية داخل الإتحاد من خلال الهدف العام ومجموعه الأهداف الفرعية الأخرى وهي متمثلة في ثلاث أهداف فرعية وهي (الأهداف المعرفية ، الأهداف الوجدانية،

الأهداف المهارية) ، تنظيم محاضرات، دراسة الحالة،المواقف الإدارية، تمثيل الأدوار،حلقات المناقشة،التدريب العملي،المباريات الإدارية،المؤتمرات. كما أظهرت نتائج التعرف على أساليب متابعه وتقويم بالإتحاد المصري لرفع الأثقال

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمد فهمى 2014م (9) والتي خلصت إلى أن وضع أهداف لإدارة الموارد البشرية المقترحة بنادي الحوار للألعاب الرياضية ، وضع هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية المقترحة بنادي الحوار للألعاب الرياضية ، تحديد آلية استقطاب واختيار وتعيين العاملين بالنادي ، تحديد سياسات التدريب والتطوير بالنادي ، تحديد معايير تقييم الوظائف وإدارة هيكل الرواتب والأجور بالنادي ، وضع طرق تقييم الأداء وإدارة الحركة الوظيفية بالنادي

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مصطفى يوسف 2012م (12) والتي خلصت إلى أن مجلس الإدارة هو المسئول عن الاختيار في التعيين للعاملين والموظفين ، تستعين مجالس إدارات الاتحادات ببعض الأقارب والمعارف للتعيين في الوظائف الإدارية العليا ، لا تحرص بعض الاتحادات علي تلقي آراء ومقترحات العاملين ، لا يوجد حرية للعاملين للتعبير عن آرائهم فيما يخص المشاكل التي تواجههم في العمل ، لا يوجد هيكل تنظيمي واضح للعاملين داخل الاتحاد حتي يدفع العاملين إلي الإبداع وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات ، هناك تضارب في تحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات للموظفين وهذا يمنعهم من الوصول إلي الأداء المميز والكفاءة العالية.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مني عثمان 2014م (14) والتي خلصت إلى أن واقع القوانين والتشريعات الخاصة بالتمويل والتمويل الذاتي بمراكز الشباب يتمثل فيما يلي تتوافر لوائح مالية تحدد أوجه الصرف سواء (إيرادات - مصروفات) - تتوافر لوائح داخلية تتضمن تنظيم العضوية(رسم اشتراك - شروطها - إسقاط العضوية) - يعمل استخدام التمويل الذاتي علي توفير موارد مالية مستقرة تفي باحتياجات مركز الشباب.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس (1999)(6) حيث حددت أهم الاحتياجات للقادة العاملين في مجال الشباب والرياضة ، تحديد أهم وسائل التدريب المستخدمة من قبل المدربين في عرض موضوعات البرنامج على المتدربين

كما أشار مفتى إبراهيم (1990) إلى الحاجة إلى المهارات الاتصالية أمر غاية في الأهمية حيث أن تقديم المعلومات والاستماع إلى ما يردده الأتباع حيث أن معظم حالات الفشل ترجع إلى فشلهم في عدم تحقيق اتصال جيد نتيجة ضعف مهاراتهم في الاتصالية (13 : 7)

حيث يشير محمد عبد الغنى هلال (1996) إلى أن إدارة الأداء هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها ، ويتطلب ذلك السعي إلى تحقيق مزيد من الكفاءة في

عمليات الاتصال بين الإداريين في أي منظمة ، وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بذلك بصورة متميزة ، وتظهر أهمية عملية التدريب حيث يكون الاحتياج التدريبي عاليا جدا لاكتساب أو تطوير المهارات الاتصالية بين الطرفين بما يمكنهم من الحركة بكفاءة ، وهنا تبرز أهمية ما يملكه الإداري من مهارات توجيه المرؤوسين أو العاملين أثناء العمل ويسبق ذلك المهارات الضرورية للاتفاق على المسئوليات والمعايير وتضاف لهذه المهارات أيضا عملية التغذية العكسية أي إظهار رد الفعل بصورة صريحة وإيجابية وذلك وليس للإداري فقط بل للمرؤوسين أيضا ، كما أن وجود عنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ يعنى تشجيع الفرد على أن ينظم وينسق جهده من أجل التركيز على الابتكار ، بل والإبداع في أداء المطلوب ، وبالطبع سيسهل ذلك إذا كان هناك اتفاق عليه مع رئيسه (155:8).

كما أشارت نتائج دراسة بهجت عطية بهجت راضى (1997)(2) إلى وجود مشكلات تواجه المؤسسات أثناء تحقيق أهدافها وان التنظيم الحالي لا يستطيع تحقيق الأهداف وان البرامج التدريبية لا تتناسب مع سوق العمل واحتياجاته ، وان أهداف المؤسسات تحتاج لإعادة صياغة لتتوافق مع متغيرات العصر الحالي وان الإمكانيات المتوفرة بالمؤسسات لا تتناسب مع عملية التطوير الواجب إحداثها لتدعيم عملية الإعداد والتدريب ومواجهة سوق العمل واحتياجاته .

هذا وقد أظهرت دراسة يسرى أحمد جاد (1997)(15) وجود أوجه قصور تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية ، ووجود أوجه قصور في التنظيم الرسمي وغير الرسمي للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية .

### الاستنتاجات :

في ضوء هدف البحث وفي حدود العينة واستنادا إلى ما تشير إليه النتائج تمكن الباحث التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

1. توصل التحليل العاملي إلى البرنامج المقترح للتنمية الإدارية للعاملين بالجان الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم يحقق الهدف من القدرة التسويقية التنافسية لانشطة الاتحاد المختلفة في صورته النهائية .

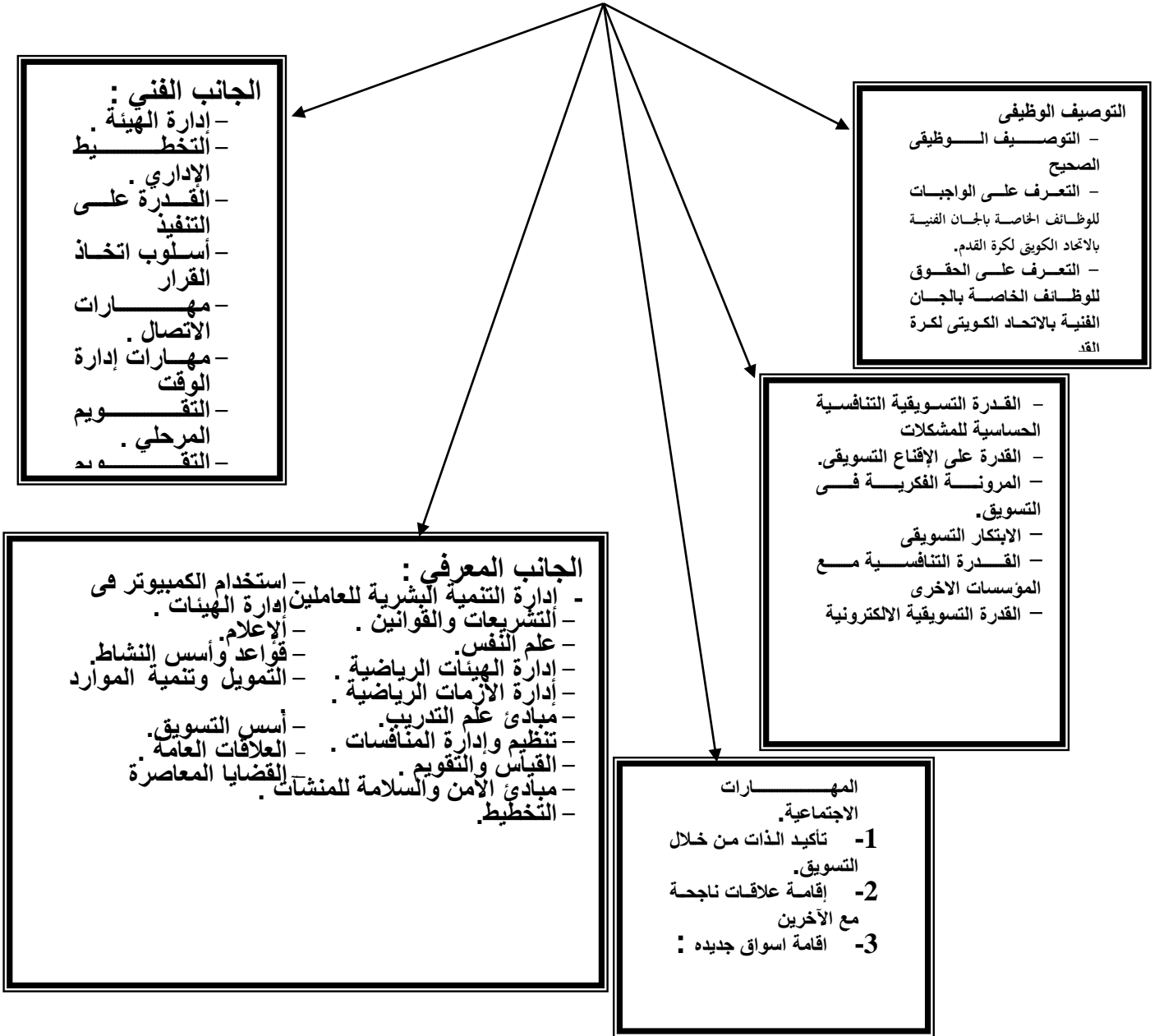
2. برنامج تنمية إدارية للعاملين بالجان الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم يحقق الهدف من القدرة التسويقية التنافسية بالأندية الرياضية

3. العبارات التي تشبعت على المحاور تعتبر مناسبة للبرنامج المقترح

4. يتميز البرنامج المقترح بالوضوح والشمول لكل ما يجب أن يتعرض له الإداري في عمله



5. تكون البرنامج المقترح من خمسة محاور هي (التوصيف الوظيفي ، القدرة التسويقية التنافسية ، المهارات الاجتماعية ، الجانب المعرفي ، الجانب الفني ) والشكل التالي يوضح البرنامج المقترح برنامج تنمية إدارية للعاملين بإدارة للعاملين بالجانب الخاصة بالاتحاد الكويتي لكرة القدم في ضوء التحليل الوظيفي



## التوصيات :

فى ضوء هدف البحث وحدود العينة واستنادا إلى ما تشير إليه الاستنتاجات يوصى الباحث بما يلي :

1. استخدام برنامج تنمية إدارية للعاملين باللجان المختلفة بالاتحاد الكويتى لكرة القدم المقترح لتحقيق أهداف القدرة التسويقية التنافسية.
2. إجراء دراسات مشابهة على الاتحادات والاندية المعنية بالرياضية الكويتية.
3. استخدام البرنامج المقترح للتنمية الإدارية للعاملين بإدارة الاتحاد الكويتى لكرة القدم.
4. الاهتمام بالبرنامج المقترح ووضعه فى الاعتبار عند الإعداد للإداريين الرياضيين

## المراجع العربية والأجنبية :

1. أمين أنور الخولى : (1996) ، أصول التربية البدنية والرياضية ، دار النشر العربي ، القاهرة .
2. بهجت عطية بهجت راضى (1997) المشكلات التي تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين فى القاهرة والجيزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان
3. سعيد ياسين ، على محمد عبد الوهاب : (1998) ، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، ط2 ، القاهرة .
4. عبد الكريم درويش ، لىلى تكلا : (1995) ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
5. عبد الكريم محمد ، أحمد القاسم : (1991) ، تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين فى الأردن فى ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
6. كمال درويش ، محمد الحماحمى ، سهير المهندس : (1995) ، الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات ، القاهرة .
7. محمد سعد مفرح زمانان 2014م نموذج مقترح لتفعيل دور الرعاية المهنية فى تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة مدينة السادات. معهد الدراسات والبحوث البيئية..
8. محمد عبد الغنى هلال : (1996) ، مهارات تطوير الإدارة ، إدارة الجودة الشاملة فى التدريب تطبيقات Izo 9000 فى التعليم والتدريب ، دار الكتب ، القاهرة .

9. محمد فهمى محمد مهدى فارس 2014م نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية، دكتوراه ، جامعة دمياط ، كلية التربية الرياضية،
10. مصطفى السعيد على أبو الخير 2014م وحدة مقترحة لإدارة الموارد البشرية برعاية الشباب جامعة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الإسكندرية.كلية التربية الرياضية للبنات..
11. مصطفى عنتر زيدان فرج 2013م نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أسيوط. كلية التربية الرياضية. قسم الإدارة الرياضية والترويح.
12. مصطفى يوسف علاء الدين محمد عبد الرحمن 2012م نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة حلوان. كلية التربية الرياضية للبنين.
13. مفتى إبراهيم حماد : (1996) التدريب الرياضي للجنسين من الطفولة للمراهقة ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
14. منى عثمان احمد عثمان 2014م نموذج مقترح للتمويل الذاتي كمدخل لتنمية الموارد المادية والبشرية ببعض مراكز الشباب بمحافظة القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة حلوان. كلية التربية الرياضية .
15. يسرى أحمد جاد : (1997) ، تطوير التنظيم الإداري للإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية
16. Drucker , F. Peter : (1986), "The Practice of Management." .
17. Stephen , A. R. : (1990), The Ptectial qualities of Effective Ledders, the Rvol 320 No 5 Sep 1 October .