

تصور مقترح للتنمية الإدارية للعاملين في المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب).

رنا حسنى امين عثمان

كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.

إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية للعنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

كما أدت زيادة حجم المتغيرات التي تواجه المجتمع الإنساني إلى إزدياد الحاجه إلى إدارة ديناميكية قادرة على مواجه التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة على إدارة المنظمات بكفايات مهنية وإعتبارات شخصية وإنسانية فى إطار من الشمول والتكامل.

وتعد التنمية الإدارية احدي الركائز الأساسية في التنمية البشرية، نظراً لكونها من أهم المجالات الإدارية الحديثة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة، حيث تهدف إلى إيجاد التغيير وتحسين الفكر وتصحيح الإتجاه وتنمية المهارات والقدرات والمعلومات ذات المفاهيم العميقة لكافة الوظائف.

و يذكر إبراهيم السيد (١٩٩٦م) أنه يجب علينا التركيز على الإنسان بإعتباره القوة البشرية في العملية الإدارية إذا أردنا أن نحقق التنمية الإدارية بشكل جيد. (١٤:١)

والتنمية الإدارية تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة، لأنها تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين وتهيئة مدراء المستقبل وتسليحهم بالقدرات التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، وتهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذالقرارات الصحيح، حيث أصبح من المؤكدأن المديرين الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً، ولا يمكن توافر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي لهذه القيادات، وإنما كنتيجة للتدريب المخطط والجهود المنظمة التي توجه نحو التنمية الإدارية، والشرط الأساسي لنجاح هذه البرامج هو أن يكون لدى الفرد ثقافة وخبرة ودراية سبق أن اكتسبها خلال دراسة الإدارة وممارستها اثناء عمله.

ويري مدنى عيد القادر (١٩٩٤م) أن من أهم دوافع الإهتمام بتوفير القيادات الإدارية وتطويرها هو ضمان مقابلة الإحتياجات الحاضرة والمستقبلية من الكفاءات الإدارية و ضمان استمرار نشاط وأعمال المنظمة، بمقدار ما تملكه من موارد بشرية، بما يتلائم مع المستويات التكنولوجية الحديثة ولمواجهه المنافسة الخارجية ، بفضل الكفاءة الإدارية للعاملين بالمنظمة.(٣٩:٤٣١)

وعلي هذا يشير كل من عبد المحسن عبد المحسن (١٩٩٨م)، ليلي عبد العزيز زهران (١٩٩٨م) الى أن أول مراحل التدريب الفعال تبدأ بالمرحلة الأكثر أهمية وهى التحديد الدقيق لإحتياجات الوظائف المستهدفة

لكي يحقق التدريب النتائج المرجوة منه، على مستوى الموظف والوظيفة والمنظمة فلا بد من تحديد الإحتياجات الإدارية، وصولاً إلى تحديد نوعى أو كمي للمهارات والمعارف والقدرات التي سيتضمنها برنامج التدريب المقترح، ثم تتوالى بقية مراحل وضع تصور البرنامج التي يغلب عليها الجانب الفنى المتخصص.(٢٤:٨٤)(٣٢:١٥)

وعلي هذا يتضح أن التنمية البشرية تعتبر من أهم عناصر التنمية الشاملة والتي تحرص عليها المجتمعات المتحضرة وتأمل في تحقيقها المجتمعات النامية، لذا فإن حرص المجتمع علي وضع استراتيجيات لتدريب موارده البشرية هي أولى الخطوات لتحقيق التنمية الشاملة .

وفي ضوء الحديث عن أهمية التنمية الشاملة وتحقيق أهداف المؤسسات المجتمعية وإنعكاس ذلك على الرفاهيه في المجتمع، تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتهم للقيام بالأدوار الموكلة إليهم وتزويدهم بالقدرة على اتخاذ

القرارات كل في مكان عمله، وذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمر، ومن ناحية اخرى فقد أدى الإتساع الكبير في قواعد المعرفة وتنامي الاختصاصات وتنوعها الى صعوبة الإلمام بالمهارات الدقيقة والمتشعبة مما يتطلب الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة وطلب الاستشارة. (٢٨: ٤٨)

وفي المؤسسات الاجتماعية والمصانع والشركات وقطاعات السياحة والصحة والثقافة والفنون، يتم الإشراف على الأنشطة الترويحية من خلال الجهود التطوعية من الأفراد الذين يجدون في أنفسهم القدرة والكفاءة على إتمام هذه المهام والأعمال.

كما توجد مشاكل كثيرة منها عدم وجود إدارة فعالة وكذلك التحديات التي تواجه المؤسسات الترويحية مثل كيفية استخدام التقدم التكنولوجي في أسلوب التدريب والتعليم والإدارة وأن هذه التحديات تتطلب إدارة حديثة واعية وقادرة علي فهم واستيعاب آثار التحديات العالمية، كما تبين ندرة تقويم العمل الإداري باستخدام برامج التنمية الإدارية في المجال الرياضي علي الرغم من أهمية في نجاح الإدارة الحديثة في كل مجالاتها وهذا مادفع الباحثة الى اعداد برنامج للتنمية الادارية فى ضوء التعرف على الواقع الحالى للعمل الادارى للعاملين فى المؤسسات الترويحية من خلال المهارات الادارية الخاصة بهم.

ومما سبق تبين للباحثة أهمية دور التنمية الإدارية في المؤسسات الترويحية، وأهمية استخدام الأساليب المختلفة للتعرف علي الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الترويحية، ومن خلال إجراء المقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة في مجال الإدارة الرياضية وبعض المسؤولين في القطاعات والمؤسسات الترويحية اتضح أن الكثير من المؤسسات تعاني من مشكلة التداخل في الإختصاصات الإدارية، لذا كانت فكرة اقتراح برنامج للتنمية الأدارية للعاملين فى تلك المؤسسات من خلال واقع العمل الإداري لهم. (٤٧ : ٦٤)

ومن خلال المقابلة الشخصية مع خبراء فى مجال التربية الرياضية، والترويح بكليات التربية الرياضية، تم تحديد القطاعات والمؤسسات التي تتضمن برامجها على أنشطة ترويحية والتي يوجد بها العديد من العاملين فى المجال الترويحي مرفق () وهذا ما يوضحه الجدول التالى:

جدول (١)

القطاعات والمؤسسات التي يمكن أن يعمل بها الرائد الترويحي

قطاع التعليم	قطاع الاندية ومراكز الشباب	قطاع السياحة	قطاع الصناعة	قطاع الشئون الاجتماعية	قطاع الصحة	قطاع الثقافة والفنون	قطاع القوات المسلحة
*المدارس *الجامعات *المعاهد العليا والمتوسطة	*الأندية *مراكز الشباب *الساحات الشعبية	*القرى السياحية *المنتزهات *أركان الأطفال *الشواطئ *الفنادق *المجمعات التجارية	*المصانع والشركات	*جمعيات أهلية *ملاهيء *دور مسنين *سجون	*مستشفيات *مراكز الإستشفاء	*مكتبات *متاحف *قصور ثقافة *مراكز هواة	*أندية جيش *أندية شرطة

يتضح من جدول رقم (١) تعدد القطاعات والمؤسسات التي يتواجد بها العاملين فى المجال الترويحي، ولذا تبين مدي الحاجة لإجراء مثل هذه الدراسة في مجال ادارة المؤسسات الترويحية، كما أن مشكلة الدراسة تكمن فى وجود الكثير من المشكلات الإدارية التي قد تواجه العاملين فى المؤسسات الترويحية ولذا فإن وضع تصور مقترح لبرنامج للتنمية الإدارية للعاملين فى المؤسسات الترويحية من خلال الوقوف علي الإحتياجات الإدارية لتنمية مهاراتهم ورفع قدراتهم الإدارية حتي يمكن التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة بنجاح ومحاولة التغلب علي المشكلات الإدارية التي قد تواجههم، وقد قامت الباحثة باختيار قطاع الاندية ومراكز الشباب، وذلك لسهولة الحصول على المعلومات وارتباطها بالمجال الرياضي وهو أكثر أنواع الأنشطة الترويحية انتشارا وأهمها.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبرنامج للتنمية الادارية للعاملين فى المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) ويتحقق ذلك من خلال:

١. التعرف على المهارات الأدارية اللازمة للعاملين فى المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب)
٢. التعرف على ايجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعمل الاداري للعاملين فى المؤسسات الترويحية(قطاع الأندية ومراكز الشباب).
٣. التعرف على مكونات برنامج التنمية الإدارية المقترح للعاملين فى المؤسسات الترويحية(قطاع الأندية ومراكز الشباب).

تساؤلات الدراسة :

١. ماهي المهارات الأدارية اللازمة للعاملين فى المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) ؟
٢. ماهي ايجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعمل الاداري للعاملين فى المؤسسات الترويحية(قطاع الأندية ومراكز الشباب) ؟
٣. ماهي مكونات البرنامج المقترح للتنمية الادارية للعاملين فى المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) ؟

المصطلحات الإجرائية للدراسة :

- **التنمية الادارية:** هي نشاط مخطط ومستمر يهدف الى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين بالمؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية.
- **العاملين فى المؤسسات الترويحية (إجرائي):** هم الأفراد العاملين فى المستوى الإدارى والاشرفى والتنفيذى لمختلف الاندية ومراكز الشباب.

إجراءات الدراسة :**١. منهج الدراسة:**

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

٢. عينة الدراسة:

- أ- **عينة الخبراء:** بلغ قوامها (١١) خبير منهم عدد(٤) خبراء فى الإدارة الرياضية و(٤) خبراء فى الترويج و(٣) خبراء فى الادارة العامة.
- ب- **عينة الدراسة الاستطلاعية:** بلغ قوامها (٢٠) من العاملين فى المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) من خارج العينة الأساسية.
- ت- **عينة الدراسة الأساسية:** إختيرت العينة بالطريقة العمدية وإشتملت على المسئولين من المستوى الإدارى والاشرفى والتنفيذى لمختلف الاندية ومراكز الشباب، وقد بلغ عددهم (٢٠) فرداً

٣. أدوات جمع البيانات :

أ- استمارات الاستبيان : قامت الباحثة بتصميم عدد (٣) استمارات استبيان موزعين كالتالي :

١. استمارة استبيان للتعرف علي إيجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين فى المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب)
٢. استمارة استطلاع رأي الخبراء للتعرف علي محتوى برنامج التنمية الإدارية للعمل الإداري للعاملين فى المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب)
٣. استمارة استطلاع رأي الخبراء للتعرف علي مناسبة الأستمارة الخاصة بتقييم برنامج التنمية الأدارية للعمل الإداري للعاملين فى المؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب)

ب- المقابلات الشخصية: قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع الخبراء من أساتذة الترويح والإدارة بكليات التربية الرياضية واساتذة الإدارة بكليات التجارة بهدف:

- ١- تحديد المحاور والعبارات المناسبة لكل استمارة من استمارات الاستبيان .
- ٢- إجراء المعاملات العلمية الخاصة بالأستمارات .

ج- المراجع العلمية والدراسات المرتبطة:

قامت الباحثة بتحليل المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بهدف تحديد الإجراءات العلمية الخاصة بالدراسة ، وضع المحاور العلمية والعبارات الخاصة باستمارات الاستبيان وتفسير النتائج .

٤. الإجراءات الخاصة بالدراسة:

أ. تصميم الاستبيان الأول الخاص بالتعرف علي إيجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) فى ضوء المهارات الادارية الخاصة بهم من خلال الاجراءات التالية:

١. التعرف على المهارات الأدارية(محاور الأستبيان) اللازمة للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب):

من خلال الإطلاع علي المراجع العلمية والبحوث المرتبطة التي تناولت إعداد برامج التنمية الإدارية في المجال الإداري والمجال الرياضي (٢٩، ٣٠، ٣٢، ٢٨، ١٦.٣٤)، والدراسات أرقام (١٤.٧، ١٣) للتعرف علي المهارات الأدارية اللازمة للعمل الأدارى للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) توصلت الباحثة الي (١١) مهارة وهى: (الإدارية، الفنية، الإبتكارية، التربوية، الاجتماعية، الشخصية، التأهيلية، الثقافية، الانسانية، الفكرية، المالية) .

ثم قامت الباحثة بعرض المهارات الأدارية مرفق(2) على عدد (١١) من الخبراء مرفق (1) وكان ذلك بغرض حذف أو إضافة أو تعديل أي من المهارات الأدارية اللازمة للعمل الأدارى للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (2)

جدول (٢)
آراء الخبراء فى المهارات الإدارية اللازمة للعمل الإدارى للعاملين بالمؤسسات الترويحية
(قطاع الأندية ومراكز الشباب) (ن=١١)

م	المهارات الإدارية	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	الإدارية	١١	٠	١٠٠ %
٢	الفنية	٨	٣	٧٢,٧ %
٣	التربوية	٣	٨	٢٧,٢ %
٤	الأنسانية	٥	٦	٤٥,٤ %
٥	الثقافية	٤	٧	٣٦,٣ %
٦	الشخصية	٥	٦	٤٥,٤ %
٧	الفكرية	٥	٦	٤٥,٤ %
٨	الابتكارية	٩	٢	٨١,٨ %
٩	الأجتماعية	٥	٦	٤٥,٤ %
١٠	التأهيلية	٧	٤	٦٣,٦ %
١١	المالية	٨	٣	٧٢,٧ %

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٢٧,٢% : ١٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء ارتضت الباحثة نسبة (٦٠%) فأكثر لتعبر عن قبول المحاور أو الأبعاد، حيث حصلت خمسة محاور رئيسية من المهارات المقترحة على نسبة (٦٠%) فأكثر، بينما حصلت ستة مهارات على أقل من (٦٠%) وهى المهارات (التربوية – الاجتماعية – الشخصية – الفكرية – الثقافية – الأنسانية -) وذلك لعدم حصولهم على نسبة (٦٠%) من آراء الخبراء .

٢. التعرف على الأبعاد الخاصة بالمهارات الإدارية (محاور الأستبيان) اللازمة للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب):

قامت الباحثة بتحليل المراجع العلمية (٢)، (١١)، (١٥)، (١٨)، (٢٥)، (٣٥)، (٣٦)، (٣٩)، (٤٦)، (٤٨) وذلك للتعرف على الأبعاد الخاصة بالمهارات الإدارية اللازمة للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) التى تم التوصل إليها مرفق (3) وعرضها على الخبراء مرفق (1) ويوضحها جدول (٣) .

جدول (٣)

آراء الخبراء فى الأبعاد الخاصة بالمهارات الإدارية اللازمة للعمل الإدارى
للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) (ن=١١)

المهارات	م	الأبعاد	ك	%
الإدارية	١	التخطيط	١١	١٠٠
	٢	التنظيم	١١	١٠٠
	٣	الرقابة	١٠	٩٠,٩
	٤	التوجيه	٩	٨١,٨
	أ	الاتصال	٩	٨١,٨
	ب	القيادة	٩	٨١,٨
	ج	التحفيز	١١	١٠٠
الفنية	١	تنظيم وإدارة الأنشطة	٩	٨١,٨
	٢	تنظيم وإدارة الدورات	٩	٨١,٨
	٣	الإحتياجات الفنية	٥	٤٥,٥
	٤	المعوقات الفنية	٤	٣٦,٣
	٥	الإلمام بالمعلومات الفنية	٨	٧٢,٧
المالية	١	ميزانية	٩	٨١,٨
	٢	تسويات	٨	٧٢,٧
	٣	مشتريات	٨	٧٢,٧
	٤	تسويق	٩	٨١,٨
	٥	مسئوليات مالية	٤	٣٦,٣
	٦	لوائح مالية	٣	٢٧,٢
	٧	معوقات مالية	٥	٤٥,٥
الإبتكارية	١	تطوير الأداء (الثقافة التنظيمية)	١٠	٩٠,٩
	٢	تطبيق البحوث	٧	٦٣,٦
	٣	تطوير نظام العمل (ثقافة العمل)	١١	١٠٠
	٤	اختصار الإجراءات الإدارية	٨	٧٢,٧
	٥	إدارة المشكلات	٩	٨١,٨
	٦	تحديث وإضافة الجديد	١٠	٩٠,٩
التأهيلية	١	مهارات شخصية	٥	٤٥,٤
	٢	الدورات التدريبية	١١	١٠٠
	٣	حضور اجتماعات المؤسسة	٨	٧٢,٧
	٤	معوقات التأهيل	٧	٦٣,٦
	٥	حضور الندوات العلمية	٩	٨١,٨

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لتحليل المحتوى تراوحت ما بين (٣٠%:١٠٠%) حيث تم إختيار الأبعاد التي حصلت علي نسبة (٦٠%) فأكثر من تحليل المحتوى، وقد تم التوصل إلي استبعاد كل من (الإحتياجات الفنية، المعوقات الفنية) من المهارات الفنية، كما تم استبعاد كل من (المسئوليات المالية، اللوائح المالية، والمعوقات المالية) من المهارات المالية.

وفي ضوء ماتم التوصل اليه من المهارات الأدارية المقترحة اللازمة للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) تم صياغة العبارات للتعرف على ايجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) وقد استندت الباحثة في صياغة العبارات على كل من:

- المهارات الأدارية التى تم التوصل اليها وقد تم صياغتها فى صورة محاور.

- المقابلات الشخصية مع السادة الخبراء فى المجال الإداري.

- المراجع العلمية التي تناولت برامج التنمية الإدارية .

لذا فقد قامت الباحثة بصياغة (١١٢) عبارة في صورتها الأولي مرفق (4)، وتم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من مدى مناسبة هذه العبارات لكل محور من المحاور وأيضاً تعديل أو حذف أو إضافة العبارات التي اجمع الخبراء عليها.

(د) المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة التقنين والتي بلغ قوامها (٢٠) مفحوصاً، وقد تم اختيارها بالإسلوب العشوائى من مجتمع الدراسة وذلك بغرض:

- التأكد من مدى مناسبة العبارات ووضوحها للعينة المطبق عليها الاستبيان.
- التأكد من مدى فهم المفحوصين للاستبيان.
- إضافة أو حذف أو تعديل العبارات وفقاً للمحاور الموضوعية.
- التأكد من الصياغة المناسبة للعبارات ومدى ملاءمتها للمحاور.
- ايجاد صدق وثبات الاستبيان.

حساب صدق استمارة الاستبيان:

أولاً : صدق المحتوى:

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة صدق المحتوى، قامت الباحثة بعرض هذه العبارات في صورتها الأولية مرفق(4)، علي السادة الخبراء مرفق(1) في الفترة من ٢٠١٤/٧/٢٥ وحتى ٢٠١٤/٨/٨

جدول (٤)

نسبة اتفاق الخبراء على عبارات المحور الاول
المجال الإداري (التخطيط – التنظيم) (التوجيه – الرقابة) ن = ١١ خبير

الرقم العبارة	البيان الفرعي	العبارة	نسبة الاتفاق	
			النسبة %	الترتيب
١	التخطيط	يتم التخطيط للأنشطة قبل بداية كل موسم رياضي	٩٠.٩١	١٠
٢		تعتمد في وضع خطط المؤسسة علي الخطط قصيرة المدى	٩٠.٩١	١٠
٣		يتم مشاركة المستفيدين والمنفذين في عملية التخطيط	١٠٠.٠٠	١١
٤		يتم تحديد أدوار العاملين في كل نشاط من الأنشطة	٩٠.٩١	١٠
٥		جميع اجتماعات المؤسسة يكون لها أهداف محددة	٨١.٨٢	٩
٦		يستطيع العاملين التعرف علي معوقات الخطة بسهولة	٩٠.٩١	١٠
٧		أهداف المؤسسة تعكس ما يجب تحقيقه ويمكن قياسها	٩٠.٩١	١٠
٨		جميع أهداف المؤسسة يمكن تحقيقها في ظل الظروف البيئية المحيطة	٨١.٨٢	٩
٩		يتم رسم السياسات بالمؤسسة بدقة ووضوح في ضوء سياسة القطاع العامة	٩٠.٩١	١٠
١٠		الموارد المالية من أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة المؤسسة	٩٠.٩١	١٠
١١		لكل خطة داخل المؤسسة برامج زمنية محددة	٩٠.٩١	١٠
١٢		تستطيع تعديل خطة المؤسسة التنفيذية بسهولة لتتلاءم مع الظروف المحيطة	٩٠.٩١	١٠
١٣		تبنى خطط المؤسسة من خلال أسس علمية ودراسات مسبقة	١٠٠.٠٠	١١
١٤		تحتاج إلي بعض الدورات الإدارية للتعرف علي الأسلوب العلمي في التخطيط	٩٠.٩١	١٠
١	التنظيم	يوجد هيكل تنظيمي لتحقيق خطط المؤسسة .	١٠٠.٠٠	١١
٢		يتم تحديد اختصاصات العاملين بكل نشاط بالمؤسسة.	٨١.٨٢	٩
٣		يلتزم العاملين بالوظائف الإدارية الخاصة بهم داخل المؤسسة.	٨١.٨٢	٩
٤		يتم تفعيل الوظائف الإدارية قبل الشروع في الأنشطة	٩٠.٩١	١٠
٥		تلتزم الافراد العاملين بالمهام الإدارية الخاصة بهم حسب الهيكل التنظيمي	٩٠.٩١	١٠
٦		يوجد تداخل في الاختصاصات بسبب عدم وجود وصف وظيفي محدد للعاملين في المؤسسة	٩٠.٩١	١٠
٧		يساعد التنظيم بين جهود الافراد العاملين علي تحقيق الأهداف .	٨١.٨٢	٩
٨		يشارك جميع أعضاء مجلس إدارة المؤسسة في الإشراف علي أنشطة المؤسسة	٩٠.٩١	١٠
٩		يحدد العاملين الهيكل التنظيمي الخاص بالإشراف علي كل نشاط داخل المؤسسة أواخرها	٩٠.٩١	١٠
١٠		إنشغال العاملين بوظائفهم الأخرى لا يمكنهم من حضور جميع أنشطة المؤسسة	٨١.٨٢	٩

المحور الفرعي	رقم العبارة	العبارة	نسبة الاتفاق	
			النسبة %	التكرار
التوجيه ٥	١١	يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عليه عملية التنظيم من إيجابيات وسلبيات	٩٠.٩١	١٠
	١٢	يتم التغيير في التنظيم عادة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي .	٩٠.٩١	١٠
	١	هدف التوجيه داخل المؤسسة الإرشاد وترغيب العاملين في تنفيذ الأعمال	٨١.٨٢	٩
	٢	هناك اجتماعات دورية للعاملين بالمؤسسة .	٩٠.٩١	١٠
	٣	تتناسب البرامج الزمنية للمؤسسة مع رغبات الافراد داخل المؤسسة .	٩٠.٩١	١٠
	٤	تعتمد إدارة المؤسسة علي الاتصالات الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة.	٩٠.٩١	١٠
	٥	تعتمد علي اتصالاتك الجيد بالآخرين في التغلب علي مشكلات المؤسسة.	٩٠.٩١	١٠
	٦	تستعين بوسائل تكنولوجية حديثة مختلفة للتعرف علي المشكلات المتعلقة بالمستفيدين من المؤسسة	١٠٠.٠٠	١١
	٧	أساليب الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ناجحة ومحقة لأهدافها .	٩٠.٩١	١٠
	٨	هناك معوقات في أساليب الاتصال الرسمية بين المؤسسة والقطاع .	٩٠.٩١	١٠
	٩	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالديمقراطية في مناقشة الأمور المختلفة .	٨١.٨٢	٩
	١٠	يتم اتخاذ بعض القرارات عن طريق التمرير علي أعضاء مجلس إدارة المؤسسة	٩٠.٩١	١٠
	١١	تعمل الظروف البيئية علي إعاقة الاتصال بين المؤسسة وبعض المؤسسات الأخرى.	٩٠.٩١	١٠
	١٢	تلجأ إلي القطاع باستمرار للبيت في المشاكل التي تواجهك .	٩٠.٩١	١٠
	١٣	يكون هدف القيادة داخل المؤسسة هو تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين .	٩٠.٩١	١٠
	١٤	تري أن هناك مشكلات تتطلب مهارات قيادية عالية يمكن تنميتها .	١٠٠.٠٠	١١
	١٥	إشرافك علي بعض الأنشطة القيادية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	٩٠.٩١	١٠
	١٦	تضع خطة مالية لتحفيز المستفيدين .	٩٠.٩١	١٠
	١٧	يفضل في من يمثل مجلس إدارة المؤسسة أن يكون ذو مكانة اجتماعية مرموقة	٩٠.٩١	١٠
	١٨	المعوقات المالية لا تساعدك علي التحفيز الأمثل .	١٠٠.٠٠	١١
١٩	وسائل الاتصال المتبعة تحفز اللجان المعاونة في إتمام الأعمال بنجاح .	٩٠.٩١	١٠	
٢٠	لا تتدخل في مشاكل المؤسسة إلا إذا طلب منك .	٨١.٨٢	٩	
الرقابة	١	تقوم بمتابعة قرارات المؤسسة.	٩٠.٩١	١٠
	٢	تتعرف علي نجاح سير العمل من خلال الخطة التنفيذية .	٨١.٨٢	٩
	٣	تحتاج الى ندوات ادارية للتعرف على أساليب الرقابة الحديثة.	٩٠.٩١	١٠
	٤	يمكنك التعرف علي أي قصور في الخطة التنفيذية بسهولة .	١٠٠.٠٠	١١
	٥	يوجد قصور في العمليات الرقابية علي اللجان داخل المؤسسة.	٩٠.٩١	١٠
	٦	يتم تقييم الموقف المالي بعد انتهاء كل نشاط .	٩٠.٩١	١٠
	٧	في ضوء المستويات الإدارية يتم تفويض السلطة بين العاملين بالمؤسسة	٩٠.٩١	١٠
	٨	يلتزم العاملين بالمهام الإشرافية علي اللجان الإدارية التي يقرها مجلس الإدارة.	٩٠.٩١	١٠
	٩	تتابع الأعمال من خلال تقارير الرؤساء داخل المؤسسة	٩٠.٩١	١٠
	١٠	هناك خطط بديلة لمعالجة السلبيات التي تظهر في الخطة الحالية	١٠٠.٠٠	١١

المحور الرقمى	رقم العبارة	العبارة	نسبة الاتفاق	
			التكرار	النسبة %
	١١	يتم استخدام أكثر من أسلوب من الاساليب الرقابية علي أعمال المؤسسة.	١٠	٩٠.٩١
	١٢	تحتاج إلي دورات إدارية في فنون الرقابة الحديثة .	١١	١٠٠.٠٠
	١٣	تحتاج طبيعة وظيفتك إجابة أكثر من أسلوب لمراقبة القرارات التنفيذية .	١٠	٩٠.٩١
	١٤	تجد صعوبة في مراقبة حسن سير الخطط التنفيذية الموضوعه .	١٠	٩٠.٩١
	١٥	توكل إليك مهام إشرافية يصعب تقييمها .	١١	١٠٠.٠٠
	١٦	التزام اللجان بالوظائف الإدارية تسهل مهمة تقييم العمل .	١٠	٩٠.٩١

يتضح من جدول (٤) والخاص باستطلاع رأى الخبراء فى مدى مناسبة عبارات المحور الاول: المجال الادارى (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) ان نسبة الموافقة تراوحت ما بين (٨١.٨٢% الى ١٠٠%)، وقد ارتضت الباحثة بقبول العبارة التى يتم الموافقة عليها بنسبة ٨٠% فاكثر، لذا فقد قامت الباحثة بالاعتماد على جميع العبارات نظرا لاتفاق الخبراء على العبارات بنسبة اكثر من ٨٠%.

جدول (٥)

نسبة اتفاق الخبراء على عبارات المحور الفنى والمحور المالى ن = ١١ خبير

المحور	رقم العبارة	العبارة	نسبة الاتفاق	
			التكرار	النسبة %
المحور الفنى	١	يقدم العاملين تقريراً بنتائج الانشطة السلبية أو الإيجابية .	١٠	٩٠.٩١
	٢	تظهر مشكلات فنية أثناء إقامة الأنشطة بالمؤسسة	١٠	٩٠.٩١
	٣	تشارك في الإشراف علي الدورات التي تنظمها المؤسسة.	١٠	٩٠.٩١
	٤	تستطيع إدارة الوقت الخاص بالأنشطة بشكل جيد .	١١	١٠٠.٠٠
	٦	المام العاملين بالنواحي الفنية يسهل وضع خطة للمكافآت	١٠	٩٠.٩١
	٧	تستقبل بعض الشكاوى الفنية من المستفيدين من المؤسسة.	١١	١٠٠.٠٠
	٨	لديك القدرة علي تزويد الآخرين بالمعلومات والمعارف الفنية .	١٠	٩٠.٩١
	٩	يتعرف العاملين باستمرار علي أهم المتغيرات الخاصة بالأنشطة .	١٠	٩٠.٩١
	١٠	يستطيع العاملين تنفيذ الأعمال الإدارية بدقة ووضوح .	١٠	٩٠.٩١
	١١	انشغالك بمهام أخرى تجعلك في حاجة إلي معرفة الجديد عن النواحي الفنية	٩	٨١.٨٢
	١٢	يلم جميع العاملين بالمؤسسة بالنواحي القانونية والتنظيمية الخاصة بوظيفتهم	١٠	٩٠.٩١
١٣	تجد صعوبة في الحصول علي الجديد من المعلومات الخاصة بالأنشطة	١٠	٩٠.٩١	
المحور المالى	١	توجد خطة واضحة لتوزيع الميزانية علي الانشطة المختلفة حسب أهمية النشاط	١٠	٩٠.٩١
	٢	يتم تخصيص ميزانية لشراء الأدوات والأجهزة التي تحتاجها المؤسسة	١١	١٠٠.٠٠
	٣	تناسب خطة نشاط المؤسسة مع الميزانية .	١٠	٩٠.٩١
	٤	تحتاج إلي الإلمام باللوائح المالية المنظمة للعمل.	١٠	٩٠.٩١
	٥	لاتمثل الظروف البيئية عائقاً في تنمية مواردك المالية .	١٠	٩٠.٩١

المحور	نوع العبارة	العبارة	نسبة الاتفاق	
			التكرار	النسبة %
	٦	يتوافر أماكن مناسبة لتخزين الأدوات والأجهزة الخاصة بالمؤسسة	٩٩	٩٠٠.٠٠
	٧	تظهر بعض المعوقات في تسوية ما تم شراؤه	١٠	٩٠.٩١
	٨	يقوم العاملون بالمؤسسة بشراء الأدوات الخاصة بالأنشطة بأنفسهم	١١	١٠٠.٠٠
	٩	هناك معوقات إدارية في تخزين الأدوات وتكهيئتها.	١٠	٩٠.٩١
	١٠	تستطيع إدارة المؤسسة من تسويق أنشطتها المختلفة.	١١	١٠٠.٠٠
	١١	تسويق أنشطة المؤسسة يعتبر أحد الحلول للتغلب على المشكلات المالية	١٠	٩٠.٩١
	١٢	المعايير التحفيزية واضحة لجميع المستفيدين من المؤسسة.	١٠	٩٠.٩١
	١٣	تشرف على أعمال التسويق من خلال وظائفك الأخرى	١٠	٩٠.٩١

جدول (٦)

نسبة اتفاق الخبراء على عبارات المحور الابتكارى ومحور التأهيل ن = ١١ خبير

المحور	نوع العبارة	العبارة	نسبة الاتفاق	
			التكرار	النسبة %
محور الابتكار	١	تتبع الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجهك .	٩	٨١.٨٢
	٢	هناك العديد من الاقتراحات لحل مشكلات المؤسسة وتحول الظروف البيئية دون تنفيذها	١٠	٩٠.٩١
	٣	تنجح في تطبيق بعض الاقتراحات بالتعاون مع بعض الجهات الإدارية بالمحافظة.	١٠	٩٠.٩١
	٤	لديك أفكار لتحديث وتطوير خطط المؤسسة	٩	٨١.٨٢
	٥	تحتاج لتنمية مهاراتك في استخدام بعض وسائل الاتصال الحديثة للكمبيوتر .	١٠	٩٠.٩١
	٦	تتبنى الأفكار الجديدة من المعاونين لك.	٩	٨١.٨٢
	٧	تبتكر طرق جديدة لتنفيذ خطط المؤسسة.	١٠	٩٠.٩١
	٨	يمكنك اختصار بعض الإجراءات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.	١١	١٠٠.٠٠
	٩	تحتاج إلى دورات تدريبية لتدعيم التفكير العلمي والابتكار في معالجة المشكلات	١٠	٩٠.٩١
محور التأهيل	١٠	شاركت في برامج علمية لتطوير العمل بالمؤسسة.	١٠	٩٠.٩١
	١	توجد دورات إدارية خاصة بالعاملين بالمؤسسة من قبل القطاع	١١	١٠٠.٠٠
	٢	إجتياز أحد الدورات الإدارية شرط للتقدم لوظيفتك	١٠	٩٠.٩١
	٣	يلتزم العاملون بحضور اجتماعات المؤسسة	٩	٨١.٨٢
	٤	ترحب بحضور بعض الدورات الإدارية لتنمية مهاراتك .	١٠	٩٠.٩١
	٥	خبراتك من ممارسة الوظائف الأخرى تساعدك في إتقان وظيفتك بالمؤسسة	١٠	٩٠.٩١
	٦	تستطيع استخدام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارك عن الأنشطة .	٩	٨١.٨٢
	٧	تشارك في تنظيم الدورات والمهرجانات التي تنظمها المؤسسة	١٠	٩٠.٩١
	٨	تتيح لك وظيفتك الأساسية الحصول على بعض الدورات الإدارية	١٠	٩٠.٩١
	٩	تناقش المشكلات التي تواجهك مع العاملين بالمؤسسة خلال الاجتماعات .	١٠	٩٠.٩١
١٠	تستعين بالكتب العلمية للتعرف على ما هو حديث في مجال وظيفتك .	٩	٨١.٨٢	

يتضح من الجداول (٥)، (٦) والخاصين باستطلاع رأى الخبراء فى مدى مناسبة عبارات المحور الفنى والمحور المالى، والمحور الابتكارى ومحور التأهيل، ان نسبة الموافقة تراوحت ما بين (٨٢.٨٢% الى ١٠٠%)، وقد ارتضت الباحثة بقبول العبارة التى يتم الموافقة عليها بنسبة ٨٠% فاكثر، لذا فقد قامت الباحثة بالاعتماد على جميع العبارات نظرا لاتفاق الخبراء على العبارات بنسبة اكثر من ٨٠%.

ثانيا : صدق الأتساق الداخلى :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الأتساق الداخلى بين العبارة والمحور للتأكيد على صدق العبارات للأستبيانات قيد البحث، وتوضح الجداول (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١) معاملات صدق الأتساق الداخلى للأستبيان الخاص بالإيجابيات والسلبيات الخاصة بالواقع الحالى للعمل الأدارى للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب).

جدول (٧)

عامل الاتساق الداخلى لعبارات المجال الادارى (التخطيط - التنظيم) ن = ٢٠

معالـم الاتساق الداخلى	العبارات	الترتيب	المحور الفرعى
**٠.٧١٩	يتم التخطيط للأنشطة قبل بداية كل موسم رياضى	١	التخطيط
**٠.٦٥٠	تعتمد في وضع خطط المؤسسة علي الخطط قصيرة المدى	٢	
**٠.٧٠٦	يتم مشاركة المستفيدين والمنفذين في عملية التخطيط	٣	
**٠.٦٠٣	يتم تحديد أدوار العاملين في كل نشاط من الأنشطة	٤	
**٠.٧٠٤	جميع اجتماعات المؤسسة يكون لها أهداف محددة	٥	
**٠.٦٦٥	يستطيع العاملين التعرف علي معوقات الخطة بسهولة	٦	
**٠.٥٩١	أهداف المؤسسة تعكس ما يجب تحقيقه ويمكن قياسها	٧	
**٠.٦٤٦	جميع أهداف المؤسسة يمكن تحقيقها في ظل الظروف البيئية المحيطة	٨	
**٠.٥٩٩	يتم رسم السياسات بالمؤسسة بدقة ووضوح في ضوء سياسة القطاع العامة	٩	
**٠.٥٧٨	الموارد المالية من أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة المؤسسة	١٠	
**٠.٧٠٢	لكل خطة داخل المؤسسة برامج زمنية محدده	١١	
**٠.٦١٨	تستطيع تعديل خطة المؤسسة التنفيذية بسهولة لتتلاءم مع الظروف المحيطة	١٢	
**٠.٦٠٥	تبنى خطط المؤسسة من خلال أسس علمية ودراسات مسبقة	١٣	
**٠.٧١٣	تحتاج إلي بعض الدورات الإدارية للتعرف علي الأسلوب العلمي في التخطيط	١٤	
**٠.٧٤١	يوجد هيكل تنظيمي لتحقيق خطط المؤسسة .	١	التنظيم
**٠.٦٢٠	يتم تحديد اختصاصات العاملين بكل نشاط بالمؤسسة.	٢	
**٠.٦٥٤	يلتزم العاملين بالوظائف الإدارية الخاصة بهم داخل المؤسسة.	٣	
**٠.٧٣٣	يتم تفعيل الوظائف الإدارية قبل الشروع في الأنشطة	٤	
**٠.٥٩٥	تلتزم الافراد العاملين بالمهام الإدارية الخاصة بهم حسب الهيكل التنظيمي	٥	
**٠.٥٦٦	يوجد تداخل في الاختصاصات بسبب عدم وجود وصف وظيفي محدد للعاملين فى المؤسسة	٦	
**٠.٨٠٠	يساعد التنظيم بين جهود الافراد العاملين علي تحقيق الأهداف .	٧	
**٠.٦٧٨	يشارك جميع أعضاء مجلس إدارة الأفرع في الأشراف علي أنشطة الفرع	٨	
**٠.٧٢٣	يحدد العاملين الهيكل التنظيمي الخاص بالإشراف علي كل نشاط داخل المؤسسة أو خارجها	٩	
**٠.٦٦٣	إنشغال العاملين بوظائفهم الأخرى لا يمكنهم من حضور جميع أنشطة المؤسسة	١٠	
**٠.٦٣٥	يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عليه عملية التنظيم من إيجابيات وسلبيات	١١	
**٠.٦٦٠	يتم التغيير في التنظيم عادة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي .	١٢	

** معنوى عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٥٤٩ * معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٣٣

يتضح من جدول (٧) والخاص بمعامل الاتساق الداخلى (معامل ارتباط درجة العبارة بالمجموع الكلى للمحور الذى تنتمى اليه عبارات المحور الادارى (التخطيط – التنظيم)، ارتفاع قيم معامل الاتساق الداخلى والتي تراوحت ما بين (٠.٥٩١ إلى ٠.٨٠٠) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى صدق عبارات المحور الادارى (التخطيط – التنظيم)، وان العبارات تنسم بالصدق الذاتى وترتبط بالمجموع الكلى للمحور ولذا فهى تجتمع لتقيس ما يقيسه المحور ولذلك فالعبارات تنسم بالصدق.

جدول (٨)

معامل الاتساق الداخلى لعبارات المجال الإداري (التوجيه – الرقابة) ن = ٢٠

المحور الفرعي	العبارة	معامل الاتساق الداخلى
التوجيه	١ هدف التوجيه داخل المؤسسة الإرشاد وترغيب العاملين في تنفيذ الأعمال	٠.٧٤٤**
	٢ هناك اجتماعات دورية للجان المؤسسة .	٠.٦٤٧**
	٣ تتناسب البرامج الزمنية للمؤسسة مع رغبات الافراد داخل المؤسسة .	٠.٧٠١**
	٤ تعتمد إدارة المؤسسة على الاتصالات الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة.	٠.٧٣٦**
	٥ تعتمد على اتصالاتك الجيد بالآخرين في التغلب على مشكلات المؤسسة.	٠.٥٩٢**
	٦ تستعين بوسائل تكنولوجية حديثة مختلفة للتعرف على المشكلات المتعلقة بالمستفيدين من المؤسسة	٠.٧٣٧**
	٧ أساليب الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الاخرى ناجحة ومحقة لأهدافها .	٠.٧١٥**
	٨ هناك معوقات في أساليب الاتصال الرسمية بين المؤسسة والقطاع .	٠.٧٤٨**
	٩ يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالديمقراطية في مناقشة الأمور المختلفة .	٠.٦٢٤**
	١٠ يتم اتخاذ بعض القرارات عن طريق التمرير على أعضاء مجلس إدارة المؤسسة	٠.٨١٠**
	١١ تعمل الظروف البيئية على إعاقة الاتصال بين المؤسسة وبعض المؤسسات الاخرى.	٠.٥٦٤**
	١٢ تلجأ إلى القطاع باستمرار للبحث في المشاكل التي تواجهك .	٠.٧٢٣**
	١٣ يكون هدف القيادة داخل المؤسسة هو تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين .	٠.٥٧٢**
	١٤ ترى أن هناك مشكلات تتطلب مهارات قيادية عالية يمكن تميمتها .	٠.٦٢٦**
	١٥ إشرافك على بعض الأنشطة القيادية بمحافظتك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	٠.٧٦٣**
	١٦ تضع خطة مالية لتحفيز المستفيدين .	٠.٦٣٧**
	١٧ يفضل في من يمثل مجلس إدارة المؤسسة أن يكون ذو مكانة اجتماعية مرموقة	٠.٦٧٥**
	١٨ المعوقات المالية لا تساعدك على التحفيز الأمثل .	٠.٦٧٣**
	١٩ وسائل الاتصال المتبعة تحفز اللجان المعاونة في إتمام الأعمال بنجاح .	٠.٧١١**
	٢٠ لا تتدخل في مشاكل المؤسسة إلا إذا طلب منك .	٠.٦٥٣**
الرقابة	١ تقوم بمتابعة قرارات المؤسسة.	٠.٧٠٤**
	٢ تتعرف على نجاح سير العمل من خلال الخطة التنفيذية .	٠.٦٢٨**
	٣ تحتاج الى ندوات ادارية للتعرف على أساليب الرقابة الحديثة.	٠.٥٨٢**
	٤ يمكنك التعرف على أي قصور في الخطة التنفيذية بسهولة .	٠.٧٠٣**
	٥ يوجد قصور في العمليات الرقابية على اللجان داخل المؤسسة.	٠.٦٦٠**
	٦ يتم تقييم الموقف المالي بعد انتهاء كل نشاط .	٠.٧٣٠**
	٧ فى ضوء المستويات الإدارية يتم تفويض السلطة بين العاملين بالمؤسسة	٠.٥٩٨**
	٨ يلتزم العاملين بالمهام الإشرافية على اللجان الإدارية التي يقرها مجلس الإدارة.	٠.٦١٤**
	٩ تتابع الأعمال من خلال تقارير رؤساء اللجان داخل المؤسسة	٠.٥٩٠**
	١٠ هناك خطط بديلة لمعالجة السلبيات التي تظهر في الخطة الحالية	٠.٦٥٠**

المحور الفرعي	رقم العبارة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
	١١	يتم استخدام أكثر من أسلوب من الأساليب الرقابية علي أعمال المؤسسة.	**٠.٥٦٦
	١٢	تحتاج إلي دورات إدارية في فنون الرقابة الحديثة .	**٠.٦٦٦
	١٣	تحتاج طبيعة وظيفتك إجادة أكثر من أسلوب لمراقبة القرارات التنفيذية .	**٠.٧٠٧
	١٤	تجد صعوبة في مراقبة حسن سير الخطط التنفيذية الموضوعه .	**٠.٥٨٢
	١٥	توكل إليك مهام إشرافية يصعب تقييمها .	**٠.٦٧١
	١٦	التزام اللجان بالوظائف الإدارية تسهل مهمة تقييم العمل .	**٠.٦٧٠

** معنوى عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٥٤٩ * معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٣٣

يتضح من جدول (٨) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط درجة العبارة بالمجموع الكلى للمحور الذى تنتمى اليه) لعبارات المجال الادارى (التوجيه - الرقابة)، إرتفاع قيم معامل الاتساق الداخلي والتي تراوحت ما بين (٠.٥٦٦ إلى ٠.٨١٠) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى صدق عبارات محور المجال الادارى (التوجيه - الرقابة)، وان العبارات تتسم بالصدق الذاتي وترتبط بالمجموع الكلى للمحور ولذا فهى تجتمع لتقيس ما يقيسه المحور ولذلك فالعبارات تتسم بالصدق.

جدول (٩)

عامل الاتساق الداخلى لعبارات المحور الفني و المحور المالى ن = ٢٠

المحور الفرعي	رقم العبارة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
المحور الفني	١	يقدم العاملين تقريراً بنتائج الانشطة السلبية أو الإيجابية .	**٠.٥٩٧
	٢	تظهر مشكلات فنية أثناء إقامة الأنشطة بالمؤسسة	**٠.٧٠٤
	٣	تشارك في الإشراف علي الدورات التي تنظمها المؤسسة.	**٠.٧١٢
	٤	تستطيع إدارة الوقت الخاص بالأنشطة بشكل جيد .	**٠.٦٤٤
	٦	المام العاملين بالنواحي الفنية يسهل وضع خطة للمكافآت	**٠.٦٦١
	٧	تستقبل بعض الشكاوى الفنية من المستفيدين من المؤسسة.	**٠.٥٩٧
	٨	لديك القدرة علي تزويد الآخرين بالمعلومات والمعارف الفنية .	**٠.٥٨٢
	٩	يتعرف العاملين باستمرار علي أهم المتغيرات الخاصة بالأنشطة .	**٠.٨١٣
	١٠	يستطيع العاملين تنفيذ الأعمال الإدارية بدقة ووضوح .	**٠.٦٣٨
	١١	انشغالك بمهام أخرى تجعلك في حاجة إلي معرفة الجديد عن النواحي الفنية	**٠.٧٠٥
المحور المالى	١٢	يلم جميع العاملين بالمؤسسة بالنواحي القانونية والتنظيمية الخاصة بوظيفتهم	**٠.٧٤١
	١٣	تجد صعوبة في الحصول علي الجديد من المعلومات الخاصة بالانشطة	**٠.٦٣٠
	١	توجد خطة واضحة لتوزيع الميزانية علي الانشطة المختلفة حسب أهمية النشاط	**٠.٥٧٠
	٢	يتم تخصيص ميزانية لشراء الأدوات والأجهزة التي تحتاجها المؤسسة	**٠.٥٦٥

المحور الفرعي	رقم العبارة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
	٣	تتناسب خطة نشاط المؤسسة مع الميزانية .	**٠.٧٠٤
	٤	تحتاج إلي الإلمام باللوائح المالية المنظمة للعمل.	**٠.٥٧٢
	٥	لا تمثل الظروف البيئية عائقاً في تنمية موارد المالية .	**٠.٥٦٣
	٦	يتوافر أماكن مناسبة لتخزين الأدوات والأجهزة الخاصة بالمؤسسة	**٠.٧٣٤
	٧	تظهر بعض المعوقات في تسوية ما تم شراؤه	**٠.٥٩٢
	٨	يقوم العاملین بالمؤسسة بشراء الادوات الخاصة بالانشطة بأنفسهم	**٠.٧٠٠
	٩	هناك معوقات إدارية في تخزين الأدوات وتكهيئها.	**٠.٥٧٣
	١٠	تستطيع إدارة المؤسسة من تسويق أنشطتها المختلفة.	**٠.٥٧٦
	١١	تسويق أنشطة المؤسسة يعتبر أحد الحلول للتغلب علي المشكلات المالية	**٠.٦٣٤
	١٢	المعايير التحفيزية واضحة لجميع المستفيدين من المؤسسة.	**٠.٦٧٠
	١٣	تشرف علي أعمال التسويق من خلال وظائفك الأخرى	**٠.٧٥٢

** معنوى عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٥٤٩ * معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٣٣

يتضح من جدول (٩) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي لعبارات المحور الفني والمحور المالي، إرتفاع قيم معامل الاتساق الداخلي والتي تراوحت ما بين (٠.٥٦٣ إلى ٠.٨١٣) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى صدق عبارات المحور الفني والمحور المالي، وان العبارات تنسم بالصدق الذاتي وترتبط بالمجموع الكلى للمحور ولذا فهى تتجمع لتقيس ما يقيسه المحور ولذلك فالعبارات تنسم بالصدق.

جدول (١٠)

معامل الاتساق الداخلي لعبارات محور الابتكار و محور التأهيل ن = ٢٠

المحور الفرعي	رقم العبارة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
محور الابتكار	١	تتبع الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجهك .	**٠.٦٧٩
	٢	هناك العديد من الاقتراحات لحل مشكلات المؤسسة وتحول الظروف البيئية دون تنفيذها	**٠.٨٠٤
	٣	تنجح في تطبيق بعض الاقتراحات بالتعاون مع بعض الجهات الإدارية بالمحافظة.	**٠.٥٦٠
	٤	لديك أفكار لتحديث وتطوير خطط المؤسسة	**٠.٥٨٨
	٥	تحتاج لتنمية مهاراتك في استخدام بعض وسائل الأتصال الحديثة للكمبيوتر .	**٠.٦٨٧
	٦	تتبنى الأفكار الجديدة من معاونين لك.	**٠.٦٤٣
	٧	تبتكر طرق جديدة لتنفيذ خطط المؤسسة.	**٠.٦٣٤
	٨	يمكنك اختصار بعض الإجراءات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.	**٠.٥٧٤
	٩	تحتاج إلي دورات تدريبية لتدعيم التفكير العلمي والابتكار في معالجة المشكلات	**٠.٦٦٢
	١٠	شاركت في برامج علمية لتطوير العمل بالمؤسسة.	**٠.٥٥٨
محور	١	توجد دورات إدارية خاصة بالعاملين بالمؤسسة من قبل القطاع	**٠.٦٢٨

المحور الفرعي	رقم العبارة	العبارات	معامل الاتساق الداخلي
التأهيل	٢	إجتياز أحد الدورات الإدارية شرط للتقدم لوظيفتك	**٠.٦٥٦
	٣	يلتزم العاملین بحضور اجتماعات المؤسسة	**٠.٦٣٩
	٤	ترحب بحضور بعض الدورات الإدارية لتنمية مهاراتك .	**٠.٦٢٣
	٥	خبراتك من ممارسة الوظائف الأخرى تساعدك في إتقان وظيفتك بالمؤسسة	**٠.٥٨٤
	٦	تستطيع استخدام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارك عن الأنشطة .	**٠.٦٨٣
	٧	تشارك في تنظيم الدورات والمهرجانات التي تنظمها المؤسسة	**٠.٧١٤
	٨	تتيح لك وظيفتك الأساسية الحصول علي بعض الدورات الإدارية	**٠.٦٣٨
	٩	تناقش المشكلات التي تواجهك مع العاملين بالمؤسسة خلال الاجتماعات .	**٠.٥٨٣
	١٠	تستعين بالكتب العلمية للتعرف علي ما هو حديث في مجال وظيفتك .	**٠.٦٧٦

**** معنوی عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٥٤٩ * معنوی عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٣٣**

يتضح من جدول (١٠) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي لعبارة محور الابتكار ومحور التأهيل، إرتفاع قيم معامل الاتساق الداخلي والتي تراوحت ما بين (٠.٥٥٨ إلى ٠.٨٠٤) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى صدق عبارات محور الابتكار ومحور التأهيل، وان العبارات تنتم بالصدق الذاتي وترتبط بالمجموع الكلى للمحور ولذا فهي تجتمع لتقيس ما يقيسه المحور ولذلك فالعبارات تنتم بالصدق.

جدول (١١)

معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ن = ٢٠

معامل الاتساق الداخلي	المحاور
**٠.٧٤٩	التخطيط
**٠.٦٤٤	التنظيم
**٠.٦٥٦	التوجيه
**٠.٧٤١	الرقابة
**٠.٧٥٠	المحور الفني
**٠.٦٤٧	المحور المالي
**٠.٦٥٤	محور الابتكار
**٠.٦٨٧	محور التأهيل

**** معنوی عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٥٤٩ * معنوی عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٣٣**

يتضح من جدول (١١) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط درجة المحور بالمجموع الكلى للاستبيان) لمحاور الاستبيان، إرتفاع قيم معامل الاتساق الداخلي والتي تراوحت ما بين (٠.٦٤٤ إلى ٠.٧٤٩) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى صدق محاور الاستبيان، وان المحاور تنتم بالصدق الذاتي وترتبط بالمجموع للاستبيان ولذا فهي تجتمع لتقيس ما يقيسه الاستبيان ولذلك فالعبارات تنتم بالصدق.

جدول (١٢)

معامل الفا لكرونباك لمحاور الاستبيان ن = ٢٠

معامل الفا لكرونباك		المحاور	
للاستبيان ككل	للمحاور		المجال الادارى
٠.٨١١	٠.٦٨٨	التخطيط	
	٠.٧١٩	التنظيم	
	٠.٧٠٦	التوجيه	
	٠.٦٧٤	الرقابه	
	٠.٧٦١	المحور الفني	
	٠.٧٥٢	المحور المالى	
	٠.٦٩٦	محور الابتكار	
	٠.٧٣٩	محور التأهيل	

يتضح من جدول (١٢) والخاص بمعامل الفا لكرونباك لمحاور الاستبيان، ارتفاع قيم معامل الفا لكرونباك ما بين (٠.٦٧٤ إلى ٠.٧٦١) وهذه القيم أكبر من ٠.٦٠٠، مما يؤكد أن المحاور تتجانس فيما بينها وتتسم بالثبات وأنها متكاملة تسهم في بناء الاستبيان وأن أى حذف أو إضافة لاي من هذه المحاور من الممكن ان يؤثر سلبياً فى بناء الاستبيان، كما بلغت قيمة معامل الفا للاستبيان ككل (٠.٨١١) وهذه القيمة اكبر من قيم معامل الفا للمحاور مما يؤكد على ان المحاور تتجانس فيما بينها وتتسم بالثبات وأنها متكاملة تسهم فى بناء الاستبيان وأن أى حذف أو إضافة لاي من هذه المحاور يمكن ان يؤثر سلبياً فى بناء الاستبيان ككل.

حساب ثبات استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بحساب ثبات استبيان ايجابيات وسلبيات الواقع الحالى للعمل الإدارى للعاملين بالمؤسسات الترويجية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) فى ضوء المهارات الإدارية الخاصة بهم، بحساب معامل الثبات على العينة الاستطلاعية و جدول (١٣) يوضح ذلك

جدول (١٣)
المتوسط الحسابى والانحراف المعياري للتطبيق الأول والتطبيق الثاني
للمجموعة الاستطلاعية لإيجاد ثبات المحاور
ن = ٢٠

معامل الثبات	التطبيق الثانى		التطبيق الاول		المحاور
	ع±	س	ع±	س	
٠.٩١٤	١.٢٨	٢١.٣٨	١.١٤	٢١.١٣	التخطيط
٠.٨٨٧	١.١٧	١٨.٤١	١.٠٦	١٨.١٧	التنظيم
٠.٩٣٦	١.٥١	٣٤.٤٦	١.٤١	٣٤.١٦	التوجيه
٠.٨٩٧	١.١٤	٢٧.٩٨	١.٠٧	٢٨.١١	الرقابه
٠.٨٦٤	٠.٩١	١٩.٤١	٠.٨٤	١٩.٣٦	المحور الفنى
٠.٩٢٢	٠.٨٠	١٨.٥٦	٠.٧٢	١٨.١٨	المحور المالى
٠.٨٨٦	٠.٦١	١٦.٥٢	٠.٥٤	١٦.١٦	محور الابتكار
٠.٨٧٣	٠.٦٤	١٦.٨٤	٠.٦٧	١٦.٦٨	محور التأهيل

يتضح من جدول (١٣) والخاص بالمتوسط الحسابى والانحراف المعياري للتطبيق الأول والتطبيق الثاني للمجموعة الاستطلاعية لإيجاد ثبات المحاور، تراوحت قيم معامل الثبات ما بين (٠.٨٦٤ إلى ٠.٩٣٦) مما يؤكد أن المحاور تتسم بالثبات وأنها تعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة وفى نفس الظروف.

قامت الباحثة بعد تعديلات السادة الخبراء وبعد التحقق من المعاملات الاحصائية اللازمة (الصدق، الثبات) بوضع استمارة الاستبيان فى صورتها النهائية، حيث بلغت عدد عبارات الاستبيان (٩٠) عبارة مرفق (٥)، حيث قامت الباحثة بوضع استجابتين أمام كل عبارة من عبارات الاستبيان، على أن يتم تصحيح الاستمارة بعد التطبيق بميزان تقدير الدرجات: موافق، غير موافق.

١. تصميم استمارة استطلاع رأى الخبراء الخاصة بمكونات برنامج التنمية الإدارية من خلال:

(أ) تحديد هدف الاستمارة :

فى ضوء ماتوصلت إليه الباحثة من مهارات إدارية تمثل الاحتياجات الوظيفية للعاملين بالمؤسسات الترويجية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) وفى ضوء الأيجابيات والسلبيات التى تم التوصل إليها، قامت الباحثة بتصميم استمارة استطلاع رأى الخبراء تهدف إلى مايلى:

- التعرف على محتوى البرنامج (المواد التدريبية المقترحة للتدريب).
- التعرف على الأساليب التدريبية المختلفة التى تخدم المواد التدريبية المقترحة.
- الزمن المناسب للمواد التدريبية المقترحة.
- الأدوات والأماكن المقترحة لنجاح البرنامج التدريبى.

(ب) صياغة الاستمارة:

من خلال الاطلاع على بعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة، التى تناولت وضع تصور برامج التنمية الإدارية، (٤)، (٣٠)، (٢٨)، (١١)، (٦)، (٤٠)، ومن خلال النتائج التى تم التوصل إليها من التعرف على الواقع الحالى للمؤسسات تم صياغة كل من (هدف البرنامج، أغراض البرنامج، أسس وضع البرنامج)، ثم تم عرض الاستمارة مرفق (٦) على السادة الخبراء وفيما يلي جدول (١٤) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى مكونات برنامج التنمية الإدارية .

جدول (١٤)
التكرارات و النسب المئوية لآراء الخبراء حول مكونات برنامج التنمية الإدارية (ن=١١)

م	المحاور	العبارات								
		م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١	عدد الأيام	ك	-	-	٣	١	٧	-	-	-
		%	-	-	٢٧,٢	٩,٠٩	٦٣,٦	-	-	-
٢	عدد الساعات في اليوم الواحد	ك	٢	٦	-	٣	-	-	-	-
		%	١٨,١	٥٤,٥	-	٢٧,٢	-	-	-	-
٣	الأساليب التدريبية المقترحة	ك	٩	١١	١٠	٩	١١	٨	-	-
		%	٨١,٨	١٠٠	٩٠,٩	٨١,٨	١٠٠	٧٢,٧	-	-
٤	الوسائل التعليمية	ك	١١	١٠	١١	٩	١٠	-	-	-
		%	١٠٠	٩٠,٩	١٠٠	٨١,٨	٩٠,٩	-	-	-

من جدول (١٤) يتضح أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (١٨,١%:١٠٠%) حيث ارتضت الباحثة نسبة (٥٠%) فأكثر بناء عن رأي السادة الخبراء وبالتالي بلغ عدد أيام البرنامج المقترح (٥ أيام)، وذلك بواقع (٦ ساعات) في اليوم الواحد، كما اتفق الخبراء على استخدام الأساليب التدريبية المقترحة، والوسائل التعليمية دون حذف أى منها.

ويوضح جدول (١٥) آراء السادة الخبراء في المواد التدريبية المقترحة لبرنامج التنمية الإدارية للعاملين في المؤسسات الترويحية، وقد تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء ما بين (٦٣,٦%:١٠٠%) وقد ارتضت الباحثة هذه النسبة لقبول المواد التدريبية حيث تم الأستعانة بها لتوضع في الشكل النهائي.

جدول (١٥)
آراء السادة الخبراء في المواد التدريبية المقترحة لبرنامج التنمية الأدرية للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب) (ن=١١)

م	المهارات الإداري															
	التخطيط		التنظيم		التوجيه		الرقابة		المهارات الفنية		المهارات المالية		المهارات الابتكارية		المهارات التأهيلية	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	٦٣,٦	١١	١٠٠	١١	٩	٨١,٨	٩	٨١,٨	٩	٨١,٨	٨	٧٢,٧	٨	٩٠,٩	١٠	٩٠,٩
٢	٨١,٨	٩	٨١,٨	١٠	١٠	٩٠,٩	١٠	٩٠,٩	١٠	٩٠,٩	٩	٨١,٨	٩	٨١,٨	١١	١٠٠
٣	٩٠,٩	١٠	٩٠,٩	١١	١١	١٠٠	١١	١٠٠	١١	٨١,٨	٩	٨١,٨	٩	٩٠,٩	١١	١٠٠
٤	٨١,٨	٩	٨١,٨	١١	١٠	٧٢,٧	٨	٧٢,٧	٩	٨١,٨	٩	٨١,٨	٩	٩٠,٩	١١	١٠٠
٥	١٠٠	١١	١٠٠	٧	٦٣,٦	١٠	٩٠,٩	٨	٧٢,٧	٨	٧٢,٧	٨	٧٢,٧	٨	٧٢,٧	٨
٦	١٠٠	١١	١٠٠	٨	٧٢,٧	١٠	٩٠,٩	١٠	٩٠,٩	١٠	٩٠,٩	١٠	٩٠,٩	١٠	٩٠,٩	١٠
٧																
٨																
٩																

٢. استمارة استطلاع رأي الخبراء فى استمارة تقييم برنامج التنمية الإدارية :

(أ) تحديد هدف الاستثمار :

في ضوء ماتوصلت إليه الباحثة من مواد تدريبية تمثل محتوى برنامج التنمية الإدارية للعاملين بالمؤسسات الترويحية (قطاع الأندية ومراكز الشباب)، قامت الباحثة بوضع استمارة لاستطلاع رأي الخبراء تهدف إلى التعرف على مدى مناسبة العبارات الخاصة بتقييم البرنامج لكل من (المادة التدريبية- الأسلوب التدريبي - الامكانيات والأدوات - المدرب)

(ب) وضع تصور الاستثمار:

من خلال الاطلاع على بعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة، التي تناولت وضع تصور برامج التنمية الإدارية، (٢٦)(٣٠)،(٢٨)،(١١)،(٦)،(٧)، تم صياغة عبارات الاستمارة في صورتها الأولية مرفق (7)، وعرضها على السادة الخبراء مرفق (١) وفيما يلي جدول (١٦) يوضح النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء فى الاستمارة .

جدول (١٦)

التكرارات والنسب المئوية لأراء السادة الخبراء فى مناسبة استمارة تقييم البرنامج (ن=١١)

العبارات											المحاور
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	م	
٩	١١	٩	١١	١٠	١٠	٥	١١	١٠	١١	ك	المواد التدريبية
٨١,٨	١٠٠	٨١,٨	١٠٠	٩٠,٩	٩٠,٩	٤٥,٤	١٠٠	٩٠,٩	١٠٠	%	
						٨	١١	٩	١٠	ك	الاسلوب التدريبي
						٧٢,٧	١٠٠	٨١,٨	٩٠,٩	%	
				١١	٩	١٠	١١	١١	١٠	ك	الامكانيات والادوات
				١٠٠	٨١,٨	٩٠,٩	١٠٠	١٠٠	٩٠,٩	%	
	١٠	١٠	٩	١١	٩	٩	١١	١٠	١١	ك	المدرب
	٩٠,٩	٩٠,٩	٨١,٨	١٠٠	٨١,٨	٨١,٨	١٠٠	٩٠,٩	١٠٠	%	

يتضح من جدول (١٦) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء فى مدى مناسبة استمارة تقييم البرنامج تراوحت ما بين (٤٥,٤% : ١٠٠%) حيث تم استبعاد العبارة رقم (٤) لحصولها على نسبة أقل من (٦٠%) بينما تم إضافة العبارة رقم (٨) فى المواد التدريبية. وقد اتفق السادة الخبراء على أن يكون ميزان التقدير ثلاثى بنسبة مئوية قدرها (٨٠%)، كما اتفق الخبراء على أن يكون تقييم الدرجات هو (٥-٣-١) و بناءً على رأي السادة الخبراء تم وضع الاستمارة فى صورتها النهائية مرفق (8).

المعالجات الإحصائية :

استخدمت الباحثة المعالجات الاحصائية التالية :

- مربع كاي
- معامل ألفا لكرونباك
- النسبة المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري

عرض ومناقشة النتائج:

١. عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني الخاص بإيجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعمل الإداري للعاملين فى المؤسسات الترويجية:

سوف نتعرف على الواقع الإداري الحالي من خلال معرفة النسب المئوية والتكرارات للعبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان وفقاً لآراء عينة الدراسة.

جدول (١٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التخطيط) (ن = ٢٠)

نسبة الموافقة %	مربع كاي	لا		نعم		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	
٥٥	٠.٢	٤٥	٩	٥٥	١١	١
٢٠	*٧.٢	٨٠	١٦	٢٠	٤	٢
١٠	*١٢.٨	٩٠	١٨	١٠	٢	٣
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٤
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	٥
٨٠	*٧.٢	٢٠	٤	٨٠	١٦	٦
٣٥	١.٨	٦٥	١٣	٣٥	٧	٧
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	٨
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	٩
١٠	*١٢.٨	٨٠	١٨	١٠	٢	١٠
٤٠	٠.٨	٦٠	١٢	٤٠	٨	١١
٦٠	٠.٨	٤٤	٨	٦٠	١٢	١٢

* مربع كاي معنوى عند مستوى $0.05 = 3.84$ * عبارات سلبية

يتضح من جدول (١٧) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (١٠% ، ٩٠%) لكل عبارات المحور وقد أرتضت الباحثة نسبة (٧٠%) فأكثر لقبول العبارات.

والعبارات (٢، ٣، ٥، ٦، ٨، ١٠) ذات دلالة معنوية لأستجابات العينة، مما يشير الى:

- عدم مشاركة جميع العاملين في عملية التخطيط .
 - عدم استطاعتهم تعديل الخطة التنفيذية لتلائم مع الظروف المحيطة.
 - اعتمادهم في وضع الخطط علي الخطط قصيرة المدى .
 - الموارد المالية من أهم المعوقات التى تحول دون تنفيذ خطة المؤسسات.
- وهذا يشير الى ضعف التخطيط فى المؤسسات الترويجية ويرجع ذلك الى عدم وضوح السياسات والأجراءات مع ضعف امکانات المادية وبالتالي يوجد قصور فى عملية التخطيط.

وتتفق نتيجة بعد التخطيط مع نتائج دراسة السيد عبد الحفيظ علي (١٩٩١م) (٩) حيث أشارت أنه يوجد قصور في عنصر التخطيط في بعض المؤسسات الرياضية وهو يعتبر من أهم عناصر العملية الإدارية لمساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

وذلك يتفق مع نتيجة نهى سليمان أحمد (٢٠٠٣م) (٤٥) التي أشارت دراستها إلي أن هناك قصور في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف في الأندية الرياضية .

ويذكر ناجي إسماعيل حامد (١٩٩٩م) (٤٤) إن الأهداف هي نقطة الإنطلاق في التخطيط حيث تحدد إتجاه الجماعة، كما أن السياسات والإجراءات تعتبر بمثابة القواعد والنظم التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط التي تعمل علي تحقيق الأهداف .

وتؤكد منى عبد المنعم (٢٠٠٥م) (٤٢) بأنه يجب علي جميع المؤسسات الرياضية أن تحرص علي وجود خطط محددة تعمل علي تحقيقها من خلال بعض الإجراءات والسياسات الواضحة للعاملين، مع مراعاة تناسب الميزانيات المتاحة لتحقيق الأهداف والبرامج الموضوعه .

جدول (١٨)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التنظيم) = ن)

(٢٠)

نسبة الموافقة %	مربع كاي	لا		نعم		الاستجابة	رقم العبارة
		%	ك	%	ك		
١٠٠		٠	٠	١٠٠	٢٠		١
١٠	*١٢.٨	٩٠	١٨	١٠	٢		٢
٨٥	*٩.٨	١٥	٣	٨٥	١٧		٣
٦٥	١.٨	٣٥	٧	٦٥	١٣		٤
٣٥	١.٨	٦٥	١٣	٣٥	٧		٥
٧٥	*٥	٢٥	٥	٧٥	١٥		٦
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩		٧
٤٠	٠.٨	٦٠	١٢	٤٠	٨		٨

* مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ = ٣.٨٤ * عبارات معكوسة

يتضح من جدول (١٨) أن النسبة مئوية تراوحت ما بين (١٠%، ١٠٠%) لكل عبارات المحور.

والعبارات (٢، ٣، ٦) ذات دلالة معنوية لأستجابات العينة، مما يشير الى أن :

- هناك هيكل تنظيمي يحقق خطط المؤسسات.
 - يلتزم العاملین بالمهام الإدارية الخاصة بهم حسب الهيكل التنظيمي.
 - يوجد تداخل في الاختصاصات بسبب عدم وجود وصف وظيفي محدد للعاملين في المؤسسات الترويحية.
- وترى الباحثة أن عملية التخطيط والتنظيم من أولي المراحل التي تساهم في نجاح باقي العمليات الإدارية.

وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة أحمد السيد محمد متولى (٢٠٠٠م) (٣) حيث كانت أهم نتائجها عدم وجود معايير لإختيار الأفراد القائمين بالعمل الإداري داخل المؤسسات الترويحية، وكذلك لا يوجد تحديد لسلطات كل مسئول إداري بالمؤسسات تتناسب مع مسؤوليته .

وتتفق أيضاً نتائج هذا البعد مع إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعى (٢٠٠٣م) فى ضرورة بناء هيكل تنظيمى يتفق مع أهداف المؤسسة . (٢٢:٢)

ويرجع القصور فى هذه المرحلة الى أن أغلب الرواد الموجودين يفتقدون الخبرة والحكمة الإدارية.

جدول (١٩)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التوجيه) (ن = ٢٠)

نسبة الموافقة %	مربع كاي	لا		نعم		الاستجابة رقم العبارة
		%	ك	%	ك	
٥٥	٠.٢	٤٥	٩	٥٥	١١	١
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	٢
٥٥	٠.٢	٤٥	٩	٥٥	١١	٣
٧٥	*٥	٢٥	٥	٧٥	١٥	٤
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٥
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	٦
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٧
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٨
٣٥	١.٨	٦٥	١٣	٣٥	٧	٩
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	١٠
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	١١
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	١٢
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	١٣
٦٥	١.٨	٣٥	٧	٦٥	١٣	١٤
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	١٥
٤٠	٠.٨	٦٠	١٢	٤٠	٨	١٦
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	١٧

* مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٣.٨٤ * عبارات سالبية

يتضح من جدول (١٩) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٢٥% ، ٧٥%) لكل عبارات المحور.

والعبارات (٢، ٤) ذات دلالة معنوية لأستجابات العينة، مما يشير الى أن :

- إدارة المؤسسات تعتمد علي الإتصالات الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة .
- أن العاملين فى المؤسسات الترويحية لا يتمتعون بالديمقراطية فى مناقشة الأمور .
- ليس من أهداف التوجيه داخل المؤسسات الإرشاد وترغيب الافراد والممارسين في تنفيذ الانشطة.

وهذا يوضح أن عملية التوجيه داخل المؤسسات تتم بصورة غير جيدة حيث ترجع الباحثة ذلك إلى حدوث قصور فى بعض العناصر وأنه من الضروري مراعاة جميع العناصر الإدارية السابقة بالإضافة إلى تدعيم العناصر الأخرى حتى تتم عملية التوجيه بصورة جيدة داخل المؤسسات.

وفي ضوء أهمية بعد التوجيه يشير أحمد محمد غنيم (٢٠٠٥م) (٨) على ضرورة قيام العاملين فى المؤسسات الترويجية بعملية الإتصال وإصدار الأوامر وتبليغ المهام للمرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم للعمل برغبة تحقيق الأهداف.

ويتفق كل من أحمد سعد عبد الله الشريف (١٩٩٦م) (٥) وأحمد محمد غنيم (٢٠٠٥م) (٨) على أن المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات تمثلت في القيادة وانها العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يشير رمضان محمود عبد السلام (٢٠٠٤م) أن الإتصالات تعتبر جوهر عملية التوجيه، فنظام الإتصالات الموجود داخل المنظمة يحدد الإستراتيجيات التي من الممكن تنفيذها بنجاح.

جدول (٢٠)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد الرقابة) (ن = ٢٠)

نسبة الموافقة %	مربع كاي	لا		نعم		الاستجابة رقم العبارة
		%	ك	%	ك	
٨٠	*٧.٢	٢٠	٤	٨٠	١٦	١
٧٥	٥	٢٥	٥	٧٥	١٥	٢
٩٠	*١٢.٨	١٠	٢	٩٠	١٨	٣
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٤
٦٥	١.٨	٣٥	٧	٦٥	١٣	٥
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	٦
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	٧
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٨
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	٩
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	١٠
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	١١
٥٥	٠.٢	٤٥	٩	٥٥	١١	١٢
٦٥	١.٨	٣٥	٧	٦٥	١٦	١٣

* مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ = ٣.٨٤

يتضح من جدول (٢٠) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (١٠%، ٩٠%) لكل عبارات المحور.

والعبارات (١، ٣، ٧، ٩) ذات دلالة معنوية لأستجابات العينة، حيث اتفقت عينة البحث في استجاباتهم علي ما يلي :

• يوجد قصور فى العمليات الرقابية على العاملين فى المؤسسات.

• تتابع الأعمال من خلال تقارير الرؤساء.

- يتم استخدام أكثر من أسلوب من الأساليب الرقابية علي أعمال المؤسسات.

وهذا يوضح أن عملية الرقابة داخل المؤسسات تتم بصورة غير جيدة ويرجع ذلك إلى حدوث قصور فى بعض العناصر وأنه من الضروري مراعاة جميع العناصر الإدارية السابقة بالإضافة إلى تدعيم العناصر الأخرى حتى تتم عملية الرقابة بصورة جيدة داخل المؤسسات، وعدم وجود نصوص قانونية توضح الدور الرقابى داخل المؤسسات، مما يؤدي إلي تهميش دور الرقابة الذاتية من العاملين فى المؤسسات الترويحية.

ويذكر بهجت عطية (٢٠٠٢م) (١٣) أنه من الضروري توعية الإدارة بأن هناك جهات رقابية مسئولة عن متابعة ومراقبة أهداف المؤسسة.

جدول (٢١)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية لآراء عينة البحث حول المحور الفنى (ن = ٢٠)

نسبة الموافقة %	مربع كاي	لا		نعم		الاستجابة رقم العبارة
		%	ك	%	ك	
٨٥	*٩.٨	١٥	٣	٨٥	١٧	١
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٢
٣٥	١.٨	٦٥	١٣	٣٥	٧	٣
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	٤
٤٠	٠.٨	٦٠	١٢	٤٠	٨	٥
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	٦
٣٥	١.٨	٦٥	١٣	٣٥	٧	٧
٣٠	٣.٢	٧٠	١٤	٣٠	٦	٨
٥٥	٠.٢	٤٥	٩	٥٥	١١	٩
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	١٠
٢٠	*٧.٢	٨٠	١٦	٢٠	٤	١١

* مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٣.٨٤ * عبارات معكوسة

يتضح من جدول (٢١) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (١٥%، ٨٥%) لكل عبارات المحور.

والعبارات (١، ٦، ١١) ذات دلالة معنوية لأستجابات العينة، مما يشير الى:

- وجود بعض المشاكل الفنية التي تظهر أثناء إقامة المهرجانات والفعاليات.

- إدارة المؤسسات تستقبل بعض الشكاوي الفنية من المستفيدين بالمؤسسة .

- عدم قدرة جميع العاملين علي الإلمام بالنواحي القانونية والتنظيمية الخاصة بالوظيفة.

من العرض السابق يتضح عدم إلمام جميع العاملين بالمعلومات والمهارات الفنية داخل المؤسسة بصورة جيدة ويرجع ذلك لحدوث قصور فى بعض الجوانب الخاصة بتدعيم العاملين بالمعلومات والمهارات الفنية.

وتتفق نتائج المحور الفني مع ما ذكرته منى شفيق (١٩٩٩م) (٤١) بأنه من الضروري إلمام العاملين باللوائح والقوانين والأنظمة وتفهمهم للأصول العلمية للإدارة وقدرتهم على المتابعة والتنسيق بين الأعمال التي يشرفون عليها من النواحي الفنية .

جدول (٢٢)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية لآراء عينة البحث حول المحور المالي (ن = ٢٠)

نسبة الموافقة %	مربع كاي	لا		نعم		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	
١٥	*٩.٨	٨٥	١٧	١٥	٣	١
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٢
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	٣
٤٠	٠.٨	٦٠	١٢	٤٠	٨	٤
٥٥	٠.٢	٤٥	٩	٥٥	١١	٥
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	٦
٦٥	١.٨	٣٥	٧	٦٥	١٣	٧
٣٠	٣.٢	٧٠	١٤	٣٠	٦	٨
٥٥	٠.٢	٤٥	٩	٥٥	١١	٩
٤٠	٠.٨	٦٠	١٢	٤٠	٨	١٠
٢٠	*٧.٢	٨٠	١٦	٢٠	٤	١١

* مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ = ٣.٨٤

يتضح من جدول (٢٢) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (١٥% ، ٨٥%) لكل عبارات المحور.

والعبارات (١ ، ١١) ذات دلالة معنوية لأستجابات العينة، مما يشير الى وجود خطة مالية واضحة لتوزيع الميزانية علي الأنشطة المختلفة حسب أهمية النشاط، وأن محاولة تسويق الأنشطة يعتبر أحد الحلول للتغلب على المشكلات المالية.

وتتفق نتيجة المحور المالي مع ما ذكره على عبد المجيد عبده (١٩٩٣م) أن الموازنات التقديرية تعد نوع من أنواع إعداد الخطط أو الخطط في صورة مالية أو كمية، فبعد تقسيم العمل إلى أوجه النشاط أو الوظائف التي يحتويها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضوع لميزانية تقديرية، وكذلك موازنات تقديرية خاصة في الأقسام، ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية. (٢٦ : ٦٦)

وإتفقت نتيجة المحور أيضاً مع توصيات محمد عبد العظيم محمود (٢٠٠٦م) (٣٧) والذي أوصي بضرورة إهتمام المؤسسات الرياضية بوضع خطط تسويقية طويلة الأجل، وضرورة إنشاء إدارة مستقلة للتسويق داخل المؤسسات الرياضية تسمح بوجود تخطيط ورقابة تسويقية بطريقة متكاملة، والإهتمام بالتوصيف الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية وتحديد السلطات والمسئوليات.

جدول (٢٣)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية لآراء عينة البحث حول المحور الأبتكارى (ن = ٢٠)

نسبة الموافقة %	مربع كاي	لا		نعم		الاستجابة رقم العبارة
		%	ك	%	ك	
٢٠	*٧.٢	٨٠	١٦	٢٠	٤	١
٧٥	*٥	٢٥	٥	٧٥	١٥	٢
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٣
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	٤
٥٥	٠.٢	٤٥	٩	٥٥	١١	٥
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	٦
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٧
٦٥	١.٨	٣٥	٧	٦٥	١٣	٨
٨٥	*٩.٨	١٥	٣	٨٥	١٧	٩
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	١٠

* مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٣.٨٤ * عبارات معكوسة

يتضح من جدول (٢٣) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٢٠%، ٨٠%) لكل عبارات المحور.

والعبارات (١، ٢، ٤، ٩، ١٠) ذات دلالة معنوية لأستجابات العينة، مما يشير الى اتفاق عينة البحث على أنه :

- لا يتم إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجههم .
- توجد إقتراحات يحاول العاملون تنفيذها ولكن تحول الظروف البيئية دون تنفيذها.
- وجود أفكار جديدة لتطوير خطط القطاعات والمؤسسات .
- لا يتم إشتراكهم في برامج علمية لتطوير العمل بالمؤسسات.
- احتياجهم الشديد الى دورات تدريبية لتدعيم الفكر العلمى وابتكار الحل العلمى للمشكلات.

وترجع الباحثة القصور فى المحور الأبتكارى الى نقص الموارد المالية التى تحول دون تنفيذ الأفكار الجديدة فى تطوير الخطط، مع نقص الدورات التدريبية للقادة التى تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأسلوب علمى.

كما أكدت دراسة منى عبد المنعم (٢٠٠٥) (٤٢) أهمية وضرورة مشاركة العاملين فى تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالأعمال المراد إنجازها منهم مع ضرورة اهتمام الإدارة العليا ببرامج تدريبية للعاملين تهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين والمهارات التى قد تتطلبها خدمة المستفيدين، واقتناعهم بضرورة تنظيم دورات لتعليم الأفراد كيفية حسم الصراعات والمشكلات والتعامل معها بفاعلية.

جدول (٢٤)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الحصائية لآراء عينة البحث حول المحور التأهيلي (ن = ٢٠)

نسبة الموافقة %	مربع كاي	لا		نعم		الاستجابة رقم العبارة
		%	ك	%	ك	
١٠	*١٢.٨	٩٠	١٨	١٠	٢	١
٢٥	*٥	٧٥	١٥	٢٥	٥	٢
١٥	*٩.٨	٨٥	١٧	١٥	٣	٣
٦٠	٠.٨	٤٠	٨	٦٠	١٢	٤
٢٠	*٧.٢	٨٠	١٦	٢٠	٤	٥
٦٥	١.٨	٣٥	٧	٦٥	١٣	٦
٤٥	٠.٢	٥٥	١١	٤٥	٩	٧
٣٥	١.٨	٦٥	١٣	٣٥	٧	٨

* مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٣.٨٤

يتضح من جدول (٢٤) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (١٠%، ٩٠%) لكل عبارات المحور.

والعبارات (١، ٢، ٣، ٥) ذات دلالة معنوية لأستجابات العينة، مما يشير الى اتفاق عينة البحث على أنه :

- عدم وجود دورات ادارية خاصة بتنمية مهارات العاملين فى المؤسسات الترويجية .
- قبول فكرة وجود دورة ادارية كشرط أساسى للتقدم للوظيفة.
- عدم استطاعتهم استخدام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارهم.
- ترحييمهم بحضور الدورات المختلفة لتنمية مهاراتهم.

وقد اتفقت نتيجة المحور التأهيلي في رغبة العاملين في وجود برنامج للتنمية الإدارية العاملين مع دراسة أمال محمد حسن داود (١٩٩٩م) (١١) ودراسة نيرمين أحمد كمال (٢٠٠٣م) (٤٦) ودراسة مصطفى كامل جابر (٢٠٠٦م) (٤٠) حيث أسفرت أهم نتائجهم إلي حاجة العينة إلي الإنضمام لبرنامج لتنمية المهارات الإدارية.

كما يؤكد فريد النجار (١٩٩٨م) إلي ضرورة الإرتقاء بالمهن الإدارية عن طريق التدريب والتنمية الإدارية وكذلك نشر الوعي الإداري والثقافة الإدارية وكذا ضرورة الإهتمام بمعالجة الإنحراف الإداري من خلال تطوير أداء الأفراد وتدعيمهم بالمعارف والثقافات المختلفة والمتعلقة بمتطلبات الوظيفة مما يساعدهم علي حل المشكلات التي تواجههم بسهولة. (٢٧:٢٩)

ومن خلال نتائج إستمارة الاستبيان الخاصة بتحديد الواقع الفعلي للعمل الإداري للعاملين فى المؤسسات الترويجية، ومن العرض السابق لنتيجة استمارة الاستبيان فقد استطاعت الباحثة الإجابة علي التساؤل الأول والذي نص علي تحديد ايجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعمل الإداري العاملين فى المؤسسات الترويجية.

٢. عرض ومناقشة نتائج الفرض الثاني الخاص بمكونات البرنامج المقترح للتنمية الادارية العاملين فى المؤسسات الترويجية:

استطاعت الباحثة التوصل إلي صورة البرنامج النهائية من خلال آراء السادة الخبراء ومن خلال ما تم التوصل اليه من نتائج وهي كالتالي:

١- هدف البرنامج:

صقل العاملين فى المؤسسات الترويجية بالمعلومات والمهارات المرتبطة بطبيعة العمل 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 علي القيام بالمهام الملقاه علي عاتقهم.

٢- أغراض البرنامج:

- صقل المهارات الإدارية والفنية والمالية لدي العاملين بما يسهم في تحقيق الأهداف .
- تطوير وتعديل المهارات الفكرية والابتكارية لدي العاملين وجعلهم أكثر قدرة علي تحمل المسؤولية.
- رفع الكفاءة الإدارية العاملين وزيادة قدراتهم علي مواجهة المشكلات والعمل علي حلها بأسلوب علمي.
- تنمية القدرات القيادية التي تساعد علي صناعة القرار والتخطيط الإداري السليم.
- تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب الإدارة الحديثة.
- التمهيد لإعداد التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات.
- رفع الروح المنوية نتيجة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي العائد من التدريب.
- تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي.
- تحقيق التنمية الذاتية العاملين واحترام الآخرين وتقدير الذات.

٣- أسس وضع البرنامج:

- مراعاة المستوي الثقافي والتعليمي والأقدمية لدي العاملين.
- مراعاة احتياجات العاملين الوظيفية.
- مراعاة توافر الأماكن المناسبة لتنفيذ البرنامج.
- مراعاة توفير الامكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج.
- مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

٤- المدة الزمنية:

المدة الزمنية للبرنامج ٣٠ ساعة موزعة كالتالى:

- عدد ايام الدورة :- ٥ ايام
- عددالساعات فى اليوم الواحد :- ٦ ساعات

٥- أساليب التدريب :

(المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، ورش العمل، حلقات النقاش، المباريات الإدارية)

٦- القائمون بالتدريب :

قامت الباحثة بتحديد المدربين القائمين علي التدريب وقد تمثلوا في :

- أساتذة أكاديميون متخصصون في برامج التنمية الإدارية، الإدارة الرياضية، الترويج.
- أساتذة أكاديميون فى التنمية البشرية والأبداع.

٧- الوسائل التعليمية المستخدمة في البرنامج :

قامت الباحثة باختيار عدة وسائل يمكن أن تسهم بفاعلية في البرنامج المقترح وهي :

الفيديو، السبورة، جهاز عرض الشرائح، جهاز العرض فوق الرأس، جهاز الداتا شو (Data Show)، الكمبيوتر.

٨- المواد التدريبية :-

المهارات الإدارية	المهارات الفنية	المهارات المالية	المهارات الإبتكارية	المهارات التأهيلية
<ul style="list-style-type: none"> مفهوم التخطيط للأنشطة الترويجية تناسب الخطط مع الأهداف الموضوعية الخطط البديلة وكيفية وضعها وضع الخطط التنفيذية معلومات التخطيط وكيفية التغلب عليها أنواع التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> أهم التغيرات القانونية الخاصة بالالعاب والأنشطة المشكلات الفنية التي تظهر أثناء إقامة الفعاليات والمهرجانات مناقشة مفتوحة واستقبال الأسئلة من العاملين فى المؤسسات . 	<ul style="list-style-type: none"> الإحصاء فى المجال الرياضي تنظيم البيانات وتبويبها وضع وتسمية الميزانيات الطرق العلمية لوضع الحلول البديلة لمعالجة المشكلات الإدارية والمالية 	<ul style="list-style-type: none"> مفهوم مهارات الإبتكار والإبداع التدريب على بعض الاقتراحات الخاصة بتطوير الألعاب وكيفية تنفيذها كيفية تنمية الأبتكار والأبداع الإدارى 	<ul style="list-style-type: none"> الطرق المختلفة للكشف عن القصور فى الخطط التنفيذية مفاهيم وطرق ادارة الاجتماعات التدريب على استخدام الكمبيوتر والانترنت كيف يمكن علاج ظاهرة التداخل فى الاختصاصات
<ul style="list-style-type: none"> مفهوم التنظيم وأنواعه الرضا الوظيفى ماهية السلوك التنظيمى الالتزام بالهيكل التنظيمى وتوزيع المهام تدعيم الأفكار الخاصة بالنواحي التنظيمية ومهام الوظيفة طرق تنظيم والمهرجانات الرياضية 				
<ul style="list-style-type: none"> مفهوم القيادة ومميزات القائد أساليب القيادة وأنماط القيادة وتأثيرها فى تحقيق الأهداف مفهوم الاتصال ومقوماته ومهاراته القوانين واللوائح المنظمة للاتحادات والأندية التسويق الرياضى وأهميته، ومهاراته عناصر اتخاذ القرار الأساليب الحديثة فى الإدارة أساليب التحفيز والمعايير الخاصة بها اساليب التمكين وتفويض 				

المهارات الإدارية	المهارات الفنية	المهارات المالية	المهارات الإبتكارية	المهارات التأهيلية
السلطات				
الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الرقابة وأهميتها • أساليب الرقابة الحديثة • مراحل عملية الرقابة • المقومات الأساسية لنجاح عملية الرقابة . • أهمية الرقابة ومتابعة اتخاذ القرارات • الطرق المختلفة للكشف عن القصور في الخطط التنفيذية • الطرق المختلفة لتفعيل دور العاملين فى المؤسسات الترويحية 			

٩- تقييم البرنامج :

حيث يتم تقييم البرنامج من خلال استمارة التقييم الخاصة بالبرنامج لكل من (تقييم المادة التدريبية تقييم الأسلوب التدريبي المستخدم للمادة التدريبية، تقييم الأدوات والإمكانات التدريبية، تقييم المدرب)

حيث يتم هذا التقييم عقب انتهاء كل محاضرة تدريبية، من خلال قيام المتدرب بوضع علامة (√) أمام ثلاثة استجابات (موافق- موافق إلي حد ما - غير موافق) ويتم حساب درجة الاستمارة من خلال التقدير الثلاثي (٥-٣-١) مع ملاحظة أن هناك عبارات سلبية وهي العبارة (ح، ط) من محور تقييم المواد التدريبية، والعبارة (و) من محور تقييم الامكانيات والأدوات التدريبية، والعبارة (هـ) من محور تقييم المدرب.

وبذلك استطاعت الباحثة الإجابة علي التساؤل الخاص بمكونات برنامج التنمية الإدارية للعاملين فى المؤسسات الترويحية، حيث قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لبرنامج التنمية الإدارية مرفق (9).

الاستنتاجات:

فى ضوء أهداف الدراسة وتحققاً للإجابة على التساؤلات وفى حدود مجتمع وعينة الدراسة ومن خلال عرض ومناقشة النتائج، توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

الاستنتاجات الخاصة بتحديد إيجابيات وسلبيات الواقع الحالي:

١. المحور الإداري:

- **إيجابيات بعد التخطيط:** يستطيع كل اداري تعديل الخطة التنفيذية، كما ان أهداف المؤسسات تعكس ما يجب تحقيقه.
- **سلبيات بعد التخطيط:** يعتمد العاملين علي وضع الخطط قصيرة المدى، وعدم مشاركة جميع الاعضاء في عملية التخطيط
- **سلبيات بعد التنظيم:** لا يلتزم العاملين بالمهام الإدارية الموكلة لهم، لا يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عنه عملية التنظيم من إيجابيات وسلبيات .
- **إيجابيات بعد الرقابة:** يمكن للإداري التنبؤ بالقصور في الخطة التنفيذية قبل حدوث المشكلة ..

- **سلبيات بعد الرقابة:** هناك قصور في متابعة القرارات، والعاملين في حاجة إلى الندوات الإدارية للتعرف علي أساليب الرقابة الحديثة.
- **إيجابيات بعد التوجيه:** وعي العاملين بأهمية التوجيه وهدفه من خلال الترغيب في تنفيذ الأعمال .
- **سلبيات بعد التوجيه:** يحتاج العاملين لتنمية مهاراتهم في استخدام بعض وسائل الاتصال الحديثة، توجد معوقات في الإتصال الرسمي بين بعض المؤسسات .

٢. المحور الفني :

- **إيجابيات المحور الفني :** يشارك العاملين في الإشراف علي الدورات التي تنظمها المؤسسة، ويستطيع العاملون إدارة الوقت الخاص بالأنشطة بشكل جيد.
- **سلبيات المحور الفني:** تظهر مشكلات فنية أثناء إقامة البطولات أو المهرجانات بالمؤسسات .

٣. المحور المالي :

- **إيجابيات المحور المالي:** توجد خطة واضحة لتوزيع الميزانية علي الأنشطة المختلفة، يتم تخصيص ميزانية لشراء الأدوات والأجهزة .
- **سلبيات المحور المالي:** فى بعض الاحيان لا يتم تخصيص ميزانية لشراء الأدوات والأجهزة، ولانتناسب خطة نشاط المؤسسة مع الميزانية المحددة .

٤. محور الابتكار:

- **إيجابيات محور الابتكار:** ينجح العاملون في تطبيق بعض الاقتراحات بالتعاون مع الجهات الإدارية بالمحافظة، ولدي العاملين أفكار جديدة يمكن من خلالها تطوير العمل بالقطاعات والمؤسسات.
- **سلبيات محور الابتكار:** يحتاج العاملون بناء افكارهم بطرق علمية، الظروف البيئية من أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ العديد من الاقتراحات .

٥. محور التأهيل:

- **إيجابيات محور التأهيل:** الموافقة علي اقتراح بأن يكون حصول العاملين علي دورات تدريبية إدارية كشرط للتقدم للوظيفة.
- **سلبيات محور التأهيل:** لاتوفر المؤسسات الندوات الإدارية لتنمية المهارات الإدارية للعاملين، كما يحتاج العاملون إلي تنمية مهاراتهم الثقافية والترويحية والرياضية.

الاستخلاصات الخاصة ببرنامج التنمية الإدارية :

كما استطاعت الباحثة التوصل إلي صورة البرنامج النهائية من خلال آراء السادة الخبراء وهي كالتالي: ١-هدف البرنامج ٢- أغراض البرنامج ٣- أسس وضع البرنامج ٤- أساليب التدريب ٥- القائمون بالتدريب ٦- الوسائل المستخدمة في البرنامج ٧- تقييم البرنامج.

التوصيات :

في ضوء اهداف البحث وتساؤلاته وفي حدود مجتمع البحث والعينة المختارة ومن خلال نتائج البحث توصى الباحثة مايلى :

١. الاستعانة ببرنامج التنمية الإدارية المقترح لتحسين مهارات العاملين فى المؤسسات الترويحية .
٢. ضرورة استفادة المؤسسات الترويحية من نتائج البحث، للإسترشاد بها في إدارة المؤسسات، حتي يمكن الإرتقاء بالنواحي الإدارية .

٣. توعية الأفراد المسؤولين بأهمية إختيار العاملين فى المؤسسات الترويحية من خلال خبراتهم الإدارية.
٤. إعادة النظر في اختصاصات ومسئوليات العاملين في ضوء المتغيرات والمعوقات الإدارية التي تواجههم
٥. تحديد المهام الوظيفية للعاملين بالمؤسسات الترويحية.
٦. تدعيم المؤسسات الترويحية ببعض وسائل الاتصال الحديثة من خلال جهاز الكمبيوتر (استخدام شبكة الانترنت).
٧. إنشاء إدارة للتسويق داخل المؤسسات الترويحية تكون مسئولة عن تسويق كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الترويحية.
٨. تطوير البرامج الإدارية بالمؤسسات الترويحية.
٩. إدراج شرط اجتياز العاملين بالمؤسسات الترويحية دورة تدريبية لتنمية مهاراتهم والوقوف على إمكانياتهم وقدراتهم الإدارية.
١٠. صياغة المقترحات الواردة ورفعها الي المؤسسات الترويحية.
١١. تطبيق فكرة البحث علي جميع انواع المؤسسات الترويحية بمختلف مجالاتها.

الإستنتاجات

فى حدود عينة البحث والأدوات المستخدمه والنتائج التى تم التوصل إليها نستنتج ما يلى:

- توجد فروق دالة إحصائياً بين قياسات البحث الثلاث (القياس القبلي والقياس البيني والقياس البعدي) لقياسات القوة العضلية لمفصل الكتف المصاب لصالح القياس البعدي، حيث ان القياس البعدي تحسن عن كل من القياس القبلي والبيني بفروق ذات دلالة معنوية، القياس البيني تحسن على القياس القبلي وأيضاً بفروق ذات دلالة معنوية.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين قياسات البحث الثلاث (القياس القبلي والقياس البيني والقياس البعدي) لقياسات المدى الحركي لمفصل الكتف المصاب لصالح القياس البعدي، حيث ان القياس البعدي تحسن عن كل من القياس القبلي والبيني بفروق ذات دلالة معنوية، القياس البيني تحسن على القياس القبلي وأيضاً بفروق ذات دلالة معنوية.
- لا توجد فروق داله إحصائياً بين القياس البعدي لمفصل الكتف المصاب والقياس البعدي لمفصل الكتف السليم.
- برنامج التمرينات التأهيلية المقترح أدى إلى زيادة القوة العضلية للعضلات العاملة على مفصل الكتف المصابه.
- برنامج التمرينات التأهيلية المقترح أدى إلى زيادة المدى الحركى للمفصل المصاب.
- برنامج التمرينات التأهيلية المقترح أدى إلى تحسين درجة ثبات و إستقرار مفصل الكتف المصاب بالخلع المتكرر.

التوصيات

- استخدام برنامج التمرينات التأهيلية المقترح عند تأهيل مفصل الكتف المصاب بالخلع المتكرر.
- الاستمرار فى أداء تدريبات القوة العضلية و المدى الحركى حتى بعد انتهاء البرنامج التأهيلي.
- ضرورة الاهتمام بجميع العضلات العاملة على مفصل الكتف وعدم التركيز على بعض العضلات دون الأخرى.
- أداء تلك التدريبات بالنسبة للاعبين أثناء فترات الاعداد البدنى العام والخاص وذلك لتقليل فرصة تعرض هؤلاء اللاعبين لإصابة خلع الكتف.

- إجراء المزيد من البحوث فى مجال التأهيل الرياضى للإصابات المختلفه التى يتعرض لها اللاعبين و اللاعبات أثناء التدريب و المنافسه.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم عبد المقصود : التنظيم والإدارة فى التربية البدنيه ط٣ , الفنيه للطباعه والنشر, ١٩٨٩ .
٢. أحمد إسماعيل عجمى: الإدارة التعليميه والإداره المدرسيه , دار الفكر العربى , القاهره ١٩٩٨ .
٣. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشريه , دار المعارف , الإسكندريه ١٩٩٥ .
٤. إسماعيل حامد عثمان: إدارة الأزمات الرياضيه , مركز الكتاب للنشر القاهره ١٩٩٨ .
٥. أمانى محمد عامر: إدارة الموارد البشريه , مدخل إنسانى , كلية التجاره جامعه الزقازيق, ١٩٩٤ .
٦. أمين أنور الخولى: أصول التربيه البدنيه والرياضيه "المهنه والإعداد المهنى والنظام الأكاديمى", دار الفكر العربى القاهره ١٩٩٦ .
٧. أمين أنور الخولى , جمال الشافعى: مناهج التربيه البدنيه , دار الفكر العربى القاهره ٢٠٠٠ .
٨. إيمان سالم محفوظ: التوجيه الفنى فى تحقيق كفاية معلم التربيه الرياضيه رساله دكتوراه غير منشوره كلية التربيه الرياضيه للبنات جامعه الإسكندريه , ١٩٩١ .
٩. تهانى محمد عبد السلام: إدارة المعسكرات الحديثه , دار المعارف , الإسكندريه ١٩٩٣ .
١٠. — : أسس الترويج والتربيه الترويحيه , طبعه الأولى دار المعارف , دار الفكر العربى الإسكندريه ٢٠٠١ .
١١. تهانى محمد عبد السلام , طه عبد الرحيم: دراسات فى الترويج , دار المعارف , الإسكندريه ١٩٩١ .
١٢. الجهاز المركزى للتنظيم والإداره: قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإداره بشأن المعايير لترتيب العاملين المدنيين بالدوله (قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨) .
١٣. جيهان ابراهيم الغمرى: توصيف المناخ التنظيمى لشركات التشييد العام بهدف تطوير الاداء رساله ماجستير غير منشوره , كلية التجارة ١٩٩٢ .
١٤. حسن فاروق خميس: متطلبات الاعداد المهنى للأخصائى الترويحي, رساله ماجستير غير منشوره, كلية التربيه الرياضيه للبنات , جامعه الإسكندريه ٢٠٠٥ .
١٥. حلمى محمد ابراهيم وليلى فرحات: التربيه الرياضيه والترويج للمعاقين ط١ , دار الفكر العربى القاهره ١٩٩٨ .
١٦. راويه حسن: إدارة الموارد البشريه, رؤيه مستقبليه, الدار الجامعيه , الإسكندريه ٢٠٠٤ .
١٧. سمير حسن منصور: الاعداد المهنى للاخصائى الاجتماعى وتوطين الخدمة الاجتماعيه بمصر, رساله دكتوراه غير منشوره جامعه القاهره ١٩٩٠ .
١٨. سمير عبد الحميد على: إدارة الهيئات الرياضيه النظرية الحديثه وتطبيقاتها منشأة المعارف, الإسكندريه ١٩٩٩ .
١٩. شوقى حسين عبد الله : اصول الادارة , مطبعة جامعه القاهره والكتاب الجامعى ١٩٩٣ .
٢٠. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلميه والتطبيقية فى إدارة الموارد البشريه بالمنظمات الدار الجامعيه , الإسكندريه ٢٠٠١ .
٢١. طه عبد الرحيم طه: برنامج ترويحى مقترح لمراكز الشباب بمحافظة الإسكندريه رساله دكتوراه , كلية التربيه الرياضيه جامعه الإسكندريه ١٩٩٠ .
٢٢. عادل رمضان الزيدى: اصول الادارة مكتبة عين شمس القاهره ١٩٩٣ .
٢٣. عبد الحميد شرف: الإدارة فى التربيه الرياضيه بين النظرية والتطبيق ط١ مركز الكتاب للنشر, القاهره, ١٩٩٠ .

٢٤. عدله مطر: دراسة تحليلية للمتطلبات المهنية اللازمة لمديرى المؤسسات والهيئات الرياضية بدولة الكويت، المجله العلميه للتربيه البدنيه والرياضة، كليه التربيه الرياضيه للبنات جامعه الإسكندريه، العدد العاشر يناير ١٩٩٦.
٢٥. كمال درويش، أمين الخولى: أصول الترويج وأوقات الفراغ، مدخل العلوم الإنسانيه دار الفكر العربى، القاهره ١٩٩٠.
٢٦. كمال درويش ومحمد الحماحمى وسهير المهندس: الإدارة الرياضية " الأسس والتطبيقات" القاهره الهيئه المصريه العامه للكتاب القاهره ١٩٩٦.
٢٧. كمال درويش ومحمد الحماحمى: رؤيه عصريه للترويج وأوقات الفراغ، مركز الكتاب للنشر القاهره ١٩٩٧.
٢٨. كوثر السعيد محمود: تقنين مقياس تقويم قيادات التربيه الرياضيه فى السمات الشخصيه والقدرات الوظيفيه والمسئوليات الإداريه، مجلة علوم وفنون الرياضة، كليه التربيه الرياضيه للبنات، جامعة حلوان ١٩٩٣.
٢٩. المجلس الأعلى للشباب: قانون الهيئات الخاصه للشباب والرياضه مركز المعلومات والتوثيق، والرياضه القاهره ١٩٩٤.
٣٠. المجلس الأعلى للشباب والرياضه: لوائح النظام الأساسى للأنديه ومراكز الشباب القاهره ١٩٩٢.
٣١. محمد الحماحمى وأمين الخولى: برامج التربيه الرياضيه، دار الفكر العربى، القاهره ١٩٩٠.
٣٢. محمد الحماحمى وعائده عبد العزيز: الترويج بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهره ١٩٩٨.
٣٣. محمد سيد فهمى: مدخل فى الخدمه الإجتماعيه المكتب الجامعى الحديث ٢٠٠١.
٣٤. محمد صبحى حسانين، أمين أنور الخولى: برامج الصقل، التدريب أثناء الخدمه للعاملين فى التربيه البدنيه، الرياضيه، الترويج، الإدارة الرياضيه، الطب الرياضى، الإعلام الرياضى، العلاقات العامه الطبعة الأولى دار الفكر العربى القاهره ٢٠٠١.
٣٥. محمد متولى عفيفى: دراسة التوصيف الوظيفى للعاملين بمراكز الشباب بجمهورية مصر العربيه، رسالة دكتوراه غير منشوره كلية التربيه الرياضيه للبنات، جامعة الإسكندريه ١٩٩٨.
٣٦. مسعد عويس: القدوه فى محيط النشء والشباب، مكتبة الأسره القاهره ٢٠٠١.
٣٧. مصطفى مصطفى كمال: إدارة الموارد البشرىه، القاهره للنشر و التوزيع ١٩٩٦.
٣٨. نادية على بسيونى: دراسه تحليليه لاعداد معلم تربيه الرياضيه بالمرحله الاعديه، بمحافظة الإسكندريه، رسالة دكتوراه غير منشوره جامعة الإسكندريه ١٩٨٩.
٣٩. نازك مصطفى سنبل: دراسة تحليليه لتنظيم وادارة التربية الرياضيه بالمدارس الاعديه، الرياضيه التجريبيه، بحث منشور مجلة نظريات وتطبيقات، كلية التربيه الرياضيه للبنات جامعة الإسكندريه، العدد الثامن ١٩٩٠.
٤٠. هناء حافظ بدوى: ادارة المؤسسات الاجتماعيه، الأسس والعمليات، دار المعارف الجامعيه، الإسكندريه ١٩٩٩.
٤١. وليد أحمد عبد الرازق: مشكلات التربيه الترويحيه بالمرحله الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة حلوان القاهره ١٩٩٧.
٤٢. يسرى أحمد جاد: تطوير التنظيم الادارى للاداره العامه لرعاية الشباب بجامعة الإسكندريه، رسالة دكتوراه غير منشوده، جامعة الإسكندريه ١٩٩٧.
٤٣. يسرى خضر إسماعيل أصول الإدارة، كلية التجاره، جامعة القاهره ١٩٩٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

44. Karen hamlin, "Partnerships that support the professional growth of supervising teacher" Teacher education quarterly, Winter 1997. vol. 24 no. 1. p. 77 1997.

45. Karin buchholz ,“Issues concerning volunteerism and paid professionals perspectives the multidisciplinary series of physical education and sport science” International council of sport science and physical education (ICSSPE) Volume 3. 2001..
46. Kren Leslie , “Effects of incentive employment contracts on performance and information revelation : Empirical evidence” Dissertation abstracts international October vol. 50. no. 4. P.9971998 ...