

## دور القيادات الادارية بالاندية الرياضية فى تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاداريين وفقا لطبيعة العمل

أ.م.د/ عبد الحميد صالح احمد

استاذ مساعد دكتور بقسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان

### المقدمة ومشكلة البحث:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية ، ويمكن أن يطيح أي خلل بهذا الهيكل بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارة وكفاءة العاملين بها.

وتتنوع وتتعدد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على طبيعة العمل المراد إنجازه والأشخاص المنوط بهم أداء العمل ، وبوجه عام يمكن التعبير عنها باستخدام مصطلحات المهارات والمواقف والمعرفة ، وقد تغطي بعض الاحتياجات كافة الجوانب ، فى حين أن البعض منها قد يركز على جوانب منفردة ، وبذلك تتعدد الآراء ووجهات النظر حولها. (١١ : ٣٢)

وترى "عفاف صلاح حمدي" أن الاحتياجات التدريبية تعد القاعدة الأساسية التى تنطلق منها عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية المختلفة ، سواء كانت برامج تدريبية أو غير تدريبية ، وسواء كانت برامج مخصصة لقطاع التعليم أم لقطاع الأعمال ، فالآلية واحدة ويمكن إتباعها فى كل منظمات التدريب لمعرفة الاحتياجات التدريبية التى تساعد فى وضع الأهداف المراد تحقيقها من التدريب فى الحاضر والمستقبل ، "فالخطوة الأولى فى تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة ما ، هى تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير بشكل دقيق ، وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية". (٩ : ١٢٨)

وتمثل دراسة الاحتياجات التدريبية الاساس الذي يتم من خلاله تحديد وصياغة الاهداف التدريبية ، اذ ان الاهداف هي التي تحدد المحتوي (المضمون) Content المناسب الذي سوف يتم العمل على نقله الي المستهدفين بالتدريب لعلاج القصور لديهم ، ولا يمكن الوصول الي اهداف محددة ودقيقة للتدريب الا من خلال توافر احتياجات واقعية ودقيقة ايضا ، ويساهم ذلك بدوره فى اختيار المحتوي المناسب من حيث النوعية والحجم والعمق (التخصصي) (١٣ : ١٨)

ويوضح محمد الحماحي ان عملية تدريب الافراد مكونة من اوجه النشاط التي تهدف الي التأثير على مستوى الدافعية للعاملين في مختلف الوظائف ، وان هذه العملية يجب ان تتميز بالاستمرارية لاحداث التغيير الذي يجب ان يطرأ على مهارات وتوقعات واتجاهات العاملين وانه يمكن تحقيق التنمية المهنية للعاملين في مجالات التربية البدنية والرياضة والترويج من خلال الاهتمام ببرامج التدريب اثناء الخدمة التي تعمل على تحقيق العديد من الاهداف المرتبطة بهذه التنمية (١٤ : ١٤٨ )

ويؤكد مالكوم نولز Malcolm Knowles على ان مستويات الكفاءة المهنية تتحدد بمقدار المعرفة الاساسية التي يستوعبها العاملون ، وبالقدرات المتخصصة المرتبطة بالادوار والاعمال والمهام المطلوب اداؤها وكذلك بالطابع الشخصي الذي يتم اضافاه من جانب العاملين في الوظائف التي يشغلونها (٢٢ : ٤٧٦)

كما ان الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين ، ولذا فإن البرامج التدريبية يجب أن تصمم بالشكل الذي يضمن تغطية هذا الفرق بين المستوى الفعلي والمستوى المرغوب تحقيقه. (٢٥ : ١٤)

وبذلك يتضح ان زيادة كفاءة استخدام العنصر البشري هي الاساس الذي تنطلق منه استراتيجيات التنمية وسياسات النمو والتقدم ، وتعتبر التنمية البشرية محورا اساسيا في هذا الشأن ولاسيما وان الدول النامية تتمتع بثروة بشرية هائلة بها ، ومن اجلها تدور عجلة الانتاج ، ويمكن تحويل هذا الطاقة البشرية بحيث تتحول من عبء ضاغط على الموارد المادية الي طاقة قادرة على زيادة الانتاج كما ونوعا . (١٧ : ٥٣)

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية في مجتمع المعلوماتية وفق أسس علمية منظمة تبتعد عن الاجتهادات الشخصية والارتجالية ، كما تجمع عليها معظم الآراء على النحو التالي: (١٩ : ١٢٤) (٢٦ : ٢١٥) (٢٤ : ٢٦٩)

ويشير رفاعي محمد رفاعي ان مستوى كفاءة المنظمة او المؤسسة وكذلك قدرتها على تحقيق اهدافها ، بل وقدرتها على البقاء والاستقرار ، يتوقف في المقام الاول على مواردها البشرية (٦ : ١٢٥)

ويري الباحث ان زيادة كفاءة استخدام العنصر البشري هي الاساس الذي تنطلق منه استراتيجيات التنمية وسياسات النمو والتقدم ، وتعتبر التنمية البشرية محورا اساسيا في هذا الشأن ، ومن اجلها تدور عجلة الانتاج ، ويمكن تحويل هذا الطاقة البشرية بحيث تتحول من عبء ضاغط على الموارد المادية الي طاقة قادرة على الانتاج كما ونوعا... وأنه على الرغم من تأكيد العديد

من المراجع العلمية والدراسات السابقة على أهمية معرفة الاحتياجات التدريبية بهدف تطوير أداء العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات المعاصرة المرتبطة بطبيعة المهام التي تتطلبها طبيعة العمل ، الا أنه توجد ندرة في الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع الاحتياجات التدريبية لاختصاصي الادارة الرياضية العاملين بالاندية الرياضية ودور القيادات الادارية في تحديدها ، حيث تقع علي عاتق القيادات الادارية بالاندية الرياضية وظائف رئيسية معنية بعمليات التوجيه والتطوير ورسم الخطط والسياسات وتحديد الاحتياجات التدريبية للاخصائيين العاملين بالاندية الرياضية بهدف تفعيل دورها وتحقيق اهدافها ، حيث ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يعد عاملا اساسيا من عوامل نجاح التدريب الذي يؤدي الي رفع مستوي الاداء ، كما اكدت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاحتياجات التدريبية كدراسة اديلز مارككي واخرون (٢٠٢١) دراسة عائشة شكاك عثمان (٢٠١٩) ، دراسة تامر محمد عبد الغني ابراهيم (٢٠١٩) ، كازي محمد واخرون Kazi Tanvir Mahmud (٢٠١٩) ، الي اهمية التطرق الي دراسة الاحتياجات التدريبية لما لها من دور هام في الارتقاء بسير العمل ، لذا فالباحث يحاول من خلال هذا البحث التعرف على دور القيادات الادارية بالاندية الرياضية في تحديد الاحتياجات التدريبية للاخصائيين الاداريين وفقا لطبيعة العمل بهدف ايجاد نوع من الموائمة للربط بين البرامج التي يتلقاها الفرد من ناحية وطبيعة العمل من ناحية اخري حتي تتوافق مع احتياجات ومتغيرات العلوم والتكنولوجيا الحديثة التي لا تتوقف عن مستوي معين بل تتسم بالديناميكية والحركة والتحديث المستمر ، مما يمد المتخصصين بحلول لكافة المشكلات التي سوف تقابلهم في مواقع العمل المختلفة وتزويدهم بحلول نظرية وتطبيقية .

#### - هدف البحث :

- يهدف البحث إلى التعرف علي دور القيادات الادارية بالاندية الرياضية في تحديد الاحتياجات التدريبية للاخصائيين الاداريين وفقا لطبيعة العمل وذلك من خلال دراسة :
- الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداريين العاملين بالاندية الرياضية والمرتبطة بقياس الاداء الاداري.
- الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداريين العاملين بالاندية الرياضية والمرتبطة بالجانب المعرفي
- الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداريين العاملين بالاندية الرياضية والمرتبطة بالجانب المهاري

- الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداريين العاملين بالاندرية الرياضية والمرتبطة بالجانب التطبيقي  
الدراسات السابقة

- دراسة اديلز واخرون [Adelais Markaki](#) (٢٠٢١) بعنوان **تقييم احتياجات التدريب: استخدام الأدوات والتأثير العالمي** " أدى الطلب العالمي على التقييم الموحد للاحتياجات التدريبية وتقييم برامج التعليم المستمر المهنية عبر القوى العاملة في مجال الرعاية الصحية إلى بذل جهود مختلفة في مجال الأجهزة. يعد استبيان تحليل احتياجات التدريب (TNA) الخاص بـ Hennessy-Hicks أحد أكثر الأدوات المستخدمة على نطاق واسع. وتتص هذه الأداة، التي أقرتها منظمة الصحة العالمية، على إنشاء تدريب مخصص لتلبية احتياجات التطوير المهني. كان الغرض من هذا المشروع هو وصف استخدام أدوات TNA في جميع أنحاء العالم والتقييم النقدي للأدلة على تأثيرها في التطوير المهني المستمر عبر التخصصات والإعدادات

- دراسة عائشة شكاك عثمان (٢٠١٩) بعنوان " دور الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء: دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية خلال الفترة من (٢٠١٦ م - ٢٠١٧ م (تناول هذا البحث "دور الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء-دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية". وهدف البحث إلى توضيح مدى تطبيق وممارسة المؤسسات السودانية لخطوات بناء استراتيجية التدريب، وكذلك التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في المؤسسات السودانية، وأيضا بيان مدى تبني المؤسسات السودانية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب. تمثلت مشكلة البحث في مدى تطبيق المؤسسات السودانية للاتحة الأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها؟ وقامت الفرضية الرئيسية للبحث على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب في وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي وبين مستوى أداء العاملين فيها. وأتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة. واستخدمت الباحثة أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٠) موظفا من مركز التدريب بوزارة المالية الاتحادية. وقد تم اختيار موضوع هذا البحث لارتباط البحث بالأداء وتطويره وأهمية ذلك في المسؤولية من الاقتصاد، وهي وزارة المالية تم الدخول في الدراسة للوصول لهذا البحث. توصل البحث لعدد من النتائج من أهمها؛ إن تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي إلى تطوير الأداء بالمنظمة، كذلك إن

تطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة للعاملين المتدربين يؤدي إلى تطوير أدائهم بالمنظمات. وأيضاً أن تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة (قبل وبعد التعرض للتدريب) يؤدي إلى تطوير أداء العمل بالمنظمة. كما إن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالمنظمة. خرج البحث بعدد من التوصيات من أهمها؛ على المنظمة أن تعرف حاجاتها التدريبية لتتمكن من تحديد نوع التدريب المناسب الذي يمكنه أن يحسن أداء عاملها، كذلك يجب على المنظمة أن تتبنى استراتيجية تدريبية حسب طبيعتها حتى تضمن توفر الكفاءة في الوقت المناسب، أيضاً ضرورة المتابعة المستمرة والتقييم لأداء العاملين بعد الخضوع لعملية التدريب.

- دراسة تامر محمد عبد الغني ابراهيم (٢٠١٩) بعنوان " **الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل** " ألقت الدراسة الضوء على الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة البحث في استبيان لجمع المعلومات، وتم تطبيقه على عينة من موظفي جامعة الملك فيصل من جميع القطاعات بالجامعة والبالغ عددها (٣١٨) من الذكور والإناث. وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لتنمية الذات لموظفي جامعة الملك فيصل هي تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني، حيث يعد التخطيط المستقبلي للعمل ووضع البرنامج الزمني للعمل يساعد على إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة لتحقيق جودة العمل الإداري. وقد أوصت الدراسة بتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر خطوة مهمة في عملية التخطيط للتدريب. وقد اختتمت الدراسة بوضع تصور مقترح للبرامج التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل موضحاً فيه أسسه وأهدافه ومقترحاته، ومؤشرات لبحوث مستقبلية.

- دراسة كازي محمد وآخرون [Kazi Tanvir Mahmud](#) (٢٠١٩) بعنوان **أثر تقييم الاحتياجات التدريبية على أداء الموظفين: أدلة من بنغلاديش** " كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم أثر تقييم الاحتياجات التدريبية (TNA) على أداء الموظفين الذين كانوا يعملون في قطاع الاتصالات في بنغلاديش. تم جمع البيانات الأولية من موظفي القسم التجاري لشركتين للاتصالات. تم اختيار ١٣٦ موظفاً باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة (SRS). تم تطبيق تقنية المربعات الصغرى العادية (OLS) لتقييم تأثير TNA على أداء الموظفين. أظهرت هذه الدراسة أن TNA لعب دوراً إيجابياً في تحسين أداء الموظفين.

- دراسة السيد احمد عبد الغفار (٢٠١٧) بعنوان الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة " هدف البحث إلي رصد التحديات المعاصرة التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث، مع الوقوف مع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمجالات البحث (القيادة التربوية، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، التنظيم المدرسي، الاتصال والتواصل مع الآخرين، إدارة التغيير التربوي، إدارة الوقت، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)، والتعرف على المعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية، الوصول إلي مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التحديات المعاصرة. أما عن منهج البحث وأدواته فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير وبناء استبانة مكونة من (٧٤) عبارة موزعة على (٨) مجالات لقياس الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها. وهناك أيضا أهم نتائج البحث وبعض التوصيات حيث توصل الباحث إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها ما يلي: أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث بمحافظات العينة قد جاءت بدرجة احتياج كبيرة جدا، وفيما يتعلق بترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية فقد جاء مجال "القيادة التربوية" بالرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا، ثم تبعه مجال "مهارة التنظيم المدرسي" بالرتبة الثانية بدرجة كبيرة جدا، ثم تبعة مجال "إدارة التغيير التربوي" بالرتبة الثالثة بدرجة كبيرة جدا، ثم تبعه بالرتبة الرابعة مجال "حل المشكلات واتخاذ القرار" بدرجة كبيرة جدا، ثم تبعة بالرتبة الخامسة مجال "مهارة الاتصال والتواصل التربوي" بدرجة كبيرة جدا، ثم تبعه بالرتبة السادسة مجال "مهارة إدارة الوقت" بدرجة كبيرة جدا، ثم تبعه بالرتبة السابعة "التخطيط المدرسي الاستراتيجي" بدرجة كبيرة، ثم أخيرا بالرتبة الثامنة مجال "علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" بدرجة كبيرة. وبناء على ما توصلت إليه البحث من نتائج قدمت عددا من التوصيات ومن أهمها: -ضرورة توضيح الهدف من العملية التدريبية. -إيجاد آليات واضحة ومحددة لتحديد الاحتياجات التدريبية. -ضرورة الاهتمام بتقييم نتائج التدريب السابق والاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية. -استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في تحديد الاحتياجات التدريبية

- قام مينو سيلنجراند وآخرون [et al Menno Slingerland](#) (٢٠١٦) (٢٣) بدراسة بعنوان " تطوير وتحسين برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة على التقويم التحفيزي في التربية البدنية " بهدف وضع برنامج لتدريب المعلمين أثناء الخدمة قائما في إطار النظريات المعاصرة المتعلقة بالتقويم والتحفيز، وكذلك تحسين خبرة معلمي التربية في ممارسات التقويم التحفيزي .وبالتعاون الوثيق مع معلمي التربية البدنية والخبراء الآخرين في الميدان، تم وضع برنامج لتدريب المعلمين أثناء الخدمة يغطي مواضيع هامة مثل تقويم الجودة والدافعية .ووجه اهتمام خاص إلى ترجمة المفاهيم النظرية إلى أدوات عملية قابلة للتطبيق .وتم تطبيق البرنامج لمدة ثلاثة اشهر على عينة مكونة من ٣٣ معلما من معلمي التربية البدنية (منهم ٢٠ من الذكور (٦٠ في المائة) و ١٢ من الإناث (٤٠ في المائة)، وخبرة في التدريس من ٣ إلى ٣٢ سنة) واستخدمت الاستبيانات اتقويم مختلف الجوانب، وتحديد القصور وعوامل النجاح . وقد توصلت النتائج الي ان برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة خطوة أولى ناجحة في تحسين خبرات معلمي التعليم من أجل البدء في تطوير ممارسات ذات جودة أعلى وأكثر تحفيزا .

- قام كل من مارتن يالينج ، كاثلين ارمور [Martin Yelling Kathleen Armour](#) , (٢٠٠٧) (٢١) بدراسة بعنوان "التطوير المهني الفعال لمعلمي التربية البدنية: دور التعلم غير الرسمي والتعاوني، بهدف التحقق من التطوير المهني لمعلمي التربية البدنية بعد مرور سنتين في إنجلترا ، وتم ذلك على عينة قوامها ١٠ معلمين وتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات الفردية مع المعلمين، ومذكرات التعلم، والملاحظات الميدانية، .وقد اشارت النتائج إلى أن المعلمين حددوا وثيقة البرنامج بأنها "تسير على مسار صحيح"، وانهم، تعلموا بطرق متنوعة .وكانت افضل الطرق هي التعلم بشكل غير الرسمي مع بعضهم البعض. .

#### منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي " الدراسات المسحية " نظرا لمناسبته لطبيعة البحث وتحقيق الهدف منه .

#### مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث من الاداريين العاملين بالنشاط الرياضي بالأندية الرياضية في محافظتي القاهرة والجيزة .

## عينة البحث :

قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من الاداريين العاملين بالنشاط الرياضي بالأندية الرياضية في محافظتي القاهرة والجيزة . وهي (النادي الاهلي - نادي الزمالك للالعاب الرياضية ، نادي الصيد ، نادي ٦ اكتوبر ، نادي الجزيرة الرياضي ، نادي الشمس ) وقد بلغ إجمالي العينة ( ١٣٧ ) فردا ، كما إستعان الباحث بعدد ( ٣٠ ) فردا كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للمقاييس قيد البحث (الصدق - الثبات ) . والجدول التالي يوضح توصيف لعينة البحث الأساسية والاستطلاعية

## جدول (١)

## توصيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية

| العينة الأساسية |      | العينة الاستطلاعية |      | الاندية                       |
|-----------------|------|--------------------|------|-------------------------------|
| العدد           | %    | العدد              | %    |                               |
| ٢٩              | ١٩.٥ | ٦                  | ٢٠.٠ | نادي الزمالك للالعاب الرياضية |
| ٢٢              | ١٤.٨ | ٥                  | ١٦.٧ | نادي الصيد                    |
| ٢٧              | ١٨.١ | ٥                  | ١٦.٧ | نادي ٦ اكتوبر                 |
| ٢٥              | ١٦.٨ | ٦                  | ٢٠.٠ | نادي الشمس                    |
| ١٦              | ١٠.٧ | ٤                  | ١٣.٣ | نادي الجزيرة                  |
| ٣٠              | ٢٠.١ | ٤                  | ١٣.٣ | نادي الاهلي فرع مدينة نصر     |
| 149             | ١٠٠  | 30                 | ١٠٠  | الإجمالي                      |

## أدوات جمع البيانات :

قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وذلك بإتباع الخطوات التالية :تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة فى مجال الاحتياجات التدريبية بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية المرتبطة بموضوع البحث ، وذلك لتحديد المحاور والمفردات المناسبة لها ، وفى ضوء ذلك تم تحديد عدد (٤) أبعاد وهي البعد الأول : قياس الاداء الاداري لدي الاختصاصي وإشتمل على (٩) مفردات ، البعد الثاني : الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المعرفي وإشتمل على (٧) مفردات، البعد الثالث : الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المهاري ، مشتملا على (١٠) مفردات ، البعد الرابع : الاحتياجات التدريبية للاخصائي الادارة الرياضية والمرتبطة بالجانب التطبيقي ، مشتملا على (١١) مفردة يتم الإجابة عليها من خلال ميزان تقدير ثلاثي التدرج موافق (٣ درجة) ، الي حد ما (٢ درجة) ، غير موافق (١ درجة) وذلك لاستجابات المبحوثين

١. **الصدق:** استخدم الباحث لإختبار صدق الاستبيان كل من صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي .

أ- **صدق المحتوى :** تم عرض المقياس على عدد ( ٧ ) من الخبراء (\*) في مجال الادارة بكلية التربية الرياضية بجامعة حلوان وجامعة الاسكندرية ، جامعة المنيا ، من الحاصلين علي درجة الدكتوراه في مجال الادارة الرياضية ولديهم خبرة في المجال لا تقل عن ١٥ سنة ، لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة الأبعاد والمفردات المنتمية لكل محور لموضوع البحث .

ب- **صدق الإتساق الداخلي :** تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson، وجدول ( ٢ ) يوضح ذلك.

### جدول ( ٢ )

قيم معامل الارتباط بين المفردة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبيان (ن=٣٠)

| البعد الأول : | البعد الثاني : | البعد الثالث | البعد الرابع |
|---------------|----------------|--------------|--------------|
| م             | قيمة ( ر )     | قيمة ( ر )   | قيمة ( ر )   |
| ١             | ٠.٥٦٢          | ٠.٧٢٣        | ٠.٣٩٧        |
| ٢             | ٠.٥٦٧          | ٠.٦٩٣        | ٠.٨٥١        |
| ٣             | ٠.٦٣٩          | ٠.٧٤٤        | ٠.٨٥١        |
| ٤             | ٠.٦٤٣          | ٠.٧١٦        | ٠.٨٤٠        |
| ٥             | ٠.٤٨٩          | ٠.٦٣٢        | ٠.٨٤٦        |
| ٦             | ٠.٧٥٠          | ٠.٥٢١        | ٠.٨٠٤        |
| ٧             | ٠.٧١١          | ٠.٢٥٩        | ٠.٧٢٩        |
| ٨             | ٠.٧٩٤          | ٠.٦٤٠        | ٠.٦٦٧        |
| ٩             | ٠.٤٩٢          | ٠.١٣٧        | ٠.٦٢١        |
| ١٠            |                | ٠.٦٣٠        | ٠.٨٥٩        |
| ١١            |                |              | ٠.٨٥٧        |

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٢٧٥).

يتضح من جدول ( ٢ ) أن قيمة الارتباط بين مفردات كل بعد والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوي (٠.٠٥) فيما عدا المفردة رقم (٩) بالبعد الثالث، وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان ( ٣٦ ) مفردة علي درجة مقبولة من الصدق .

أ.د. كمال درويش ، أ.د. حسين السمري ، أ.د. مها الصغير ، أ.د. احمد متولي، أ.د. انور وجدي ، أ.د. امانى الشريف ، أ.د. احمد عبد الفتاح

## جدول ( ٣ )

قيم معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدرجة الكلية للمقياس (ن=٣٠)

| رقم البعد | مسمي البعد                                                                | قيم معامل ألفا |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| الأول     | قياس الاداء الاداري لدي الاختصاصي                                         | ٠.٨٨٢          |
| الثاني    | الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المعرفي           | ٠.٨٣٩          |
| الثالث    | الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المهاري           | ٠.٧٩٤          |
| الرابع    | الاحتياجات التدريبية لاختصاصي الادارة الرياضية والمرتبطة بالجانب التطبيقي | ٠.٨٥١          |

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول جدول ( ٣ ) ان جميع قيم الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ مما يدل علي صدق الاستبيان

٢- الثبات : قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان عن طريق "معامل ألفا Alpha" للثبات وفقا لتعديل كرونباخ Cronbach حيث يمثل "معامل ألفا Alpha" متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة ، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان ، ويوضح جدول ( ٧ ) معامل الثبات بطريقة ألفا.

## جدول ( ٤ )

قيم معامل ألفا Alpha أبعاد الاستبيان (ن=٣٠)

| رقم البعد | مسمي البعد                                                                | قيم معامل ألفا |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| الأول     | قياس الاداء الاداري لدي الاختصاصي                                         | ٠.٨٦١          |
| الثاني    | الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المعرفي           | ٠.٨٣٢          |
| الثالث    | الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المهاري           | ٠.٨١٢          |
| الرابع    | الاحتياجات التدريبية لاختصاصي الادارة الرياضية والمرتبطة بالجانب التطبيقي | ٠.٨١٨          |

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول جدول ( ٤ ) ان جميع قيم الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ مما يدل علي ثبات الاستبيان

تطبيق البحث :تم تطبيق المقياسين على عينة البحث الأساسية المكونة من (١٤٩) خلال الفترة من ٢٠٢٢/١/١٠ إلى ٢٠٢٢/٢/٢٠ ، وقد تم تفريغ البيانات في كشوف الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً.

## عرض ومناقشة النتائج

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لإستجابات عينة البحث على البعد الاول : قياس الاداء الاداري لدي الاخصائي

(ن=١٤٩)

| م | المفردات                                                                                 | موافق |      | الي حد ما |      | غير موافق |      | مجموع الدرجات المقدره | %    | كا ٢ |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------------|------|------|
|   |                                                                                          | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %    |                       |      |      |
| ١ | يتوفر لدي النادي الرياضي برامج تهدف لقياس اداء الاخصائيين العاملين                       | 40    | 26.8 | 87        | ٥٨.٤ | 22        | 14.8 | 316                   | 70.7 | 45.4 |
| ٢ | تحرص ادارة النادي علي وضع معايير واضحة لقياس وتقييم اداء الاخصائيين                      | 53    | 35.6 | 65        | ٤٣.٦ | 31        | 20.8 | 320                   | 71.6 | 12.0 |
| ٣ | تتنوع اساليب القياس وفقا لطبيعة العمل التي يقوم بها الاخصائي داخل النادي                 | 49    | 32.9 | 58        | ٣٨.٩ | 42        | 28.2 | 305                   | 68.2 | 2.6  |
| ٤ | تتناسب برامج القياس بالنادي مع طبيعة العمل التي يقوم بها الاخصائي                        | 47    | 31.5 | 63        | ٤٢.٣ | 39        | 26.2 | 306                   | 68.5 | 6.0  |
| ٥ | يتم الاستفادة من قبل النادي بنتائج قياس الاداء الخاصة بالاخصائيين                        | 49    | 32.9 | 59        | ٣٩.٦ | 41        | 27.5 | 306                   | 68.5 | 3.3  |
| ٦ | يساعد قياس الاداء فى تزويد ادارة النادي بمعلومات كافية علي اداء الاخصائيين               | 51    | 34.2 | 62        | ٤١.٦ | 36        | 24.2 | 313                   | 70.0 | 6.9  |
| ٧ | يساهم قياس الاداء فى بناء برامج تدريبية تساعد فى تطوير اداء الاخصائيين الاداريين بالنادي | 54    | 36.2 | 60        | ٤٠.٣ | 35        | 23.5 | 317                   | 70.9 | 6.9  |
| ٨ | يراعي النادي العدالة فى استفادة العاملين من البرامج التدريبية                            | 66    | 44.3 | 55        | ٣٦.٩ | 28        | 18.8 | 336                   | 75.2 | 15.4 |
| ٩ | يحدد النادي احتياجاته من الموارد البشرية بعد تحليل شامل لبيئة النادي الخارجية            | 55    | 36.9 | 61        | ٤٠.٩ | 33        | 22.1 | 320                   | 71.6 | 8.8  |

قيمة (كا<sup>٢</sup>) عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٥) أن النسب المئوية لإستجابات عينة البحث على البعد الاول قياس الاداء الاداري لدي الاخصائي قد تراوحت ما بين (٦٨.٢ % - ٧٥.٢ %) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات . وجاءت قيمة (كا٢) دالة فى اتجاه الاجابة بـ (موافق ) علي المفردة رقم (٨) يراعي النادي العدالة فى استفادة العاملين من البرامج التدريبية ، بينما جاءت قيمة كا٢ دالة فى اتجاه الاستجابة بـ ( الي حد ما ) علي المفردات يتوفر لدي النادي الرياضي برامج تهدف لقياس اداء الاخصائيين العاملين ، تحرص ادارة النادي علي وضع معايير واضحة لقياس وتقييم اداء الاخصائيين ، تتناسب برامج القياس بالنادي مع طبيعة العمل التي يقوم بها الاخصائي ، يساعد قياس الاداء فى تزويد ادارة النادي بمعلومات كافية علي اداء الاخصائيين ، يساهم قياس الاداء فى بناء برامج تدريبية تساعد فى تطوير اداء الاخصائيين الاداريين بالنادي ، يحدد النادي احتياجاته من الموارد البشرية بعد تحليل شامل لبيئة النادي الخارجية... ويرى الباحث أن من أهم أهداف التدريب أثناء الخدمة تحسين مستوي الأداء من قبل العاملين بالمؤسسات ومن ثم معالجة بعض اوجه القصور فى أداء العمل ، حيث ان التدريب الادارى له دور هام فى الارتقاء بالعمل الادارى بالاندية الرياضية وكذلك كسب ولاء العاملين للنادى والذي يحفزهم على بذل المزيد من الجهد فى سبيل تحقيق أهداف النادى، وكذلك تنمية الروح الجماعية فى العمل وتطوير العمل الادارى فى النادى بشكل عام ، فمراعاة النادي للعدالة فى استفادة العاملين من البرامج التدريبية يعد عامل هام يمكن الاستفادة منه فى عملية التطوير الاداري للاخصائيين الاداريين وخاصة اذا اعتمد هذا التدريب علي دراسة الاحتياجات التدريبية لهم ، وكذلك يشير إبراهيم محمد أبو سعده (٢٠٠٧) الى ان الهدف من التدريب اثناء الخدمة يتحدد فى الارتقاء بمستوي المعلمين الى اقصى حد ممكن من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات الايجابية التى تؤدي الى قيامهم بمهام عملهم وفقا لما هو مرجو . ( ١ : ١٢٦ )

ويرى الباحث انه يوجد تباين فى استجابات عينة البحث فى مفردات البعد الاول والتي اتجهت غالبية الاستجابات الي ( الي حد ما ) مما يؤكد علي وجود نواحي قصور متعددة مرتبطة بالبرامج التدريبية التي تتم للاخصائيين الاداريين وان دراسة الاحتياجات التدريبية لهم ليست من الاولويات من قبل القيادات العاملة بالاندية الرياضية . علي الرغم من اهمية دراسة الاحتياجات التدريبية خاصة فى ظل التقدم الهائل فى النواحي المعرفية والتكنولوجية .. حيث يرى يوسف بن محمد انه مع تصاعد المنافسة والتكتلات بين الدول ظهرت برامج للتدريب تركز على تنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات وتكنولوجيا جيدة، ولم يعد التدريب قاصراً على سد الاحتياجات الحالية فقط بل لمواجهة المتغيرات المستقبلية ( ١٥ : ٣٩ )

ويتفق مع ما توصل اليه الباحث مع نتائج دراسة مينو سيلنجراند وآخرون [Menno et al Slingerland](#) (٢٠١٦) والتي اشارت ان برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة خطوة أولى ناجحة في تحسين خبرات معلمي التعليم من أجل البدء في تطوير ممارسات ذات جودة أعلى وأكثر تحفيزاً ، ودراسة تامر محمد عبد الغني ابراهيم (٢٠١٩) الي توصلت الي اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية من خلال تحديد البرنامج الزمني للعمل والذي يساعد على إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة لتحقيق جودة العمل الإداري

**جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية وكا٢ لإستجابات عينة البحث على البعد الثاني : الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المعرفي (ن=١٤٩)**

| م | المفردات                                                                                                  | موافق |      | الي حد ما |      | غير موافق |      | مجموع الدرجات المقدره | %    | كا٢  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------------|------|------|
|   |                                                                                                           | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %    |                       |      |      |
| ١ | يتوفر لدي النادي برامج خاصة لقياس الجانب المعرفي الخاص بالاجراءات الادارية لدي الاخصائيين                 | 66    | 44.3 | 58        | 38.9 | 25        | 16.8 | 339                   | 75.8 | 19.0 |
| ٢ | تعمل ادارة النادي علي استقطاب الكفاءات العلمية التي تساهم في صقل الجانب المعرفي لدي الاخصائيين بصفة دورية | 63    | 42.3 | 57        | 38.3 | 29        | 19.5 | 332                   | 74.3 | 13.3 |
| ٣ | يتم قياس الجانب المعرفي لدي الاخصائيين الاداريين وفقا لطبيعة العمل                                        | 75    | 50.3 | 47        | 31.0 | 27        | 18.1 | 346                   | 77.4 | 23.4 |
| ٤ | تعين ادارة النادي بذوي الخبرة والمهارات المرتفعة وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا                      | 71    | 47.7 | 55        | 36.9 | 23        | 15.4 | 346                   | 77.4 | 24.1 |
| ٥ | تهتم ادارة النادي بقياس خبرات الاخصائيين الاداريين وتعمل علي مشاركتها مع الاخرين                          | 61    | 40.9 | 58        | 38.9 | 30        | 20.1 | 329                   | 73.6 | 11.8 |
| ٦ | يشترط النادي في ترقى العاملين حجم العمل المنجز ونوع المهارات والمعارف التي يمتلكونها                      | 53    | 35.6 | 55        | 36.9 | 41        | 27.5 | 310                   | 69.4 | 2.3  |
| ٧ | تضع ادارة النادي برامج اعداد اثناء الخدمة لحديثي التعيين بهدف توجيههم وتقييم ادائهم                       | 55    | 36.9 | 58        | 38.9 | 36        | 24.2 | 317                   | 70.9 | 5.7  |

قيمة (كا٢) عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٦) أن النسب المئوية لإستجابات عينة البحث على البعد الثاني الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المعرفي قد تراوحت ما بين (٦٩.٤ % - ٧٧.٤ %) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات . وجاءت قيمة (كا٢) دالة فى اتجاه الاجابة بـ (موافق ) علي المفردة رقم (٣) يتم قياس الجانب المعرفي لدي الاخصائيين الاداريين وفقا لطبيعة العمل ، والمفردة رقم (٤) تعين ادارة النادي بذوي الخبرة والمهارات المرتفعة وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا ، والمفردة رقم (١) يتوفر لدي النادي برامج خاصة لقياس الجانب المعرفي الخاص بالاجراءات الادارية لدي الاخصائيين ، والمفردة رقم (٢) تعمل ادارة النادي علي استقطاب الكفاءات العلمية التي تساهم فى صقل الجانب المعرفي لدي الاخصائيين بصفة دورية ، والمفردة رقم (٥) تهتم ادارة النادي بقياس خبرات الاخصائيين الاداريين وتعمل علي مشاركتها مع الاخرين... ويرى الباحث ان ذلك قد يرجع الى ان تنمية المعلومات والمعارف ، ومعالجة بعض اوجه القصور فى اداء العمل ، وتحسن مستوي الاداء، انما يؤدي الى التعرف على المستجدات فى مجال العمل وكذلك التغلب على الكثير من المشكلات التى يتم مواجهتها ، ويؤكد على ذلك عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤) ، اذ يرى ان تزويد المعارف والمهارات التى تعلمها ، انما يمكنهم من تقديم افضل اداء ممكن فى عمله الحالي ، او يعدهم للقيام بمهام وظيفيه مستقبلية . ( ٨ : ١٣٢ )

كما ان على السلمي (١٩٩٢) يرى ان برامج التدريب اثناء الخدمة يجب ان تحقق الاهداف المرجوه منها والتي من اهمها تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات والقدرات التى يكونوا فى حاجة اليها لتحسين او تطوير ادائهم فى اثناء العمل . ( ١٠ : ٢٧٥ )

كما يرى احمد منصور انه لكي يتحقق بناء القدرات البشرية التي تضمن مستوي من اكتساب المعرفة والتمتع بالحرية لجميع الافراد دون تفرقة على اساس ديني او عرقي او نوع الجنس لابد من وجوب التوظيف الكفاء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الانساني. ( ٢ : ١٨ )

## جدول ( ٧ )

التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لإستجابات عينة البحث على البعد الثالث : الاحتياجات التدريبية

للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المهاري (ن=١٤٩)

| م | المفردات                                                                                    | موافق |      | الي حد ما |      | غير موافق |      | مجموع الدرجات المقدرة | %    | كا ٢ |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------------|------|------|
|   |                                                                                             | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %    |                       |      |      |
| ١ | تعمل ادارة النادي علي تحديد مهارات الاخصائيين الاداريين بشكل موضوعي                         | 53    | 35.6 | 65        | ٤٣.٦ | 31        | 20.8 | 320                   | 71.6 | 12.0 |
| ٢ | يتم قياس الجوانب المهارية للاخصائيين الاداريين من خلال اختبارات نظرية وعملية                | 62    | 41.6 | 58        | ٣٨.٩ | 29        | 19.5 | 331                   | 74.0 | 13.1 |
| ٣ | يتم تحليل كافة المعلومات المتعلقة بالاخصائيين والاستفادة منها فى تحديد العمل المناسب        | 49    | 32.9 | 55        | ٣٦.٩ | 45        | 30.2 | 302                   | 67.6 | 1.0  |
| ٤ | تهتم ادارة النادي بتصميم برامج تدريبية بناء علي تقييم الجوانب المهارية للاخصائيين الاداريين | 58    | 38.9 | 50        | ٣٣.٦ | 41        | 27.5 | 315                   | 70.5 | 2.9  |
| ٥ | يتم تدريب الاخصائيين الاداريين علي استخدام احدث الاجهزة والادوات التي يتطلبها العمل         | 44    | 29.5 | 55        | ٣٦.٩ | 50        | 33.6 | 292                   | 65.3 | 1.2  |
| ٦ | يتم مواجهة التغيرات الحديثة التي تطرأ علي اساليب العمل داخل القطاع الرياضي                  | 49    | 32.9 | 47        | ٣١.٥ | 53        | 35.6 | 294                   | 65.8 | 0.4  |
| ٧ | يتم تشخيص الجوانب المتعلقة بالنواحي الادارية والتي تحتاج الي تحسين وتطوير                   | 45    | 30.2 | 49        | ٣٢.٩ | 55        | 36.9 | 288                   | 64.4 | 1.0  |
| ٨ | يعمل النادي على النهوض بمهارات العاملين سواء بمبادرة منه او مفروضا عليه                     | 42    | 28.2 | 50        | ٣٣.٦ | 57        | 38.3 | 283                   | 63.3 | 2.3  |
| ٩ | يعمل النادي على تفعيل مهارات الاتصال الاداري بهدف تسهيل تبادل المعلومات                     | 42    | 28.2 | 49        | ٣٢.٩ | 58        | 38.9 | 282                   | 63.1 | 2.6  |

قيمة (كا<sup>٢</sup>) عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٧) أن النسب المئوية لإستجابات عينة البحث على البعد الثالث الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب المهاري قد تراوحت ما بين (٦٣.١% - ٧٤%) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات .وجاءت قيمة (كا)دالة فى اتجاه الاجابة بـ (موافق ) علي المفردة رقم (٢) يتم قياس الجوانب المهارية للاخصائيين الاداريين من خلال اختبارات نظرية وعملية ، كما جاءت قيمة (كا)دالة فى اتجاه الاجابة بـ (الي حد ما ) علي المفردة رقم (١) تعمل ادارة النادي علي تحديد مهارات الاخصائيين الاداريين بشكل موضوعي بينما جاءت قيمة كا ٢ غير دالة علي باقي عبارات البعد الثالث ... ويرى الباحث ان ذلك قد يرجع الى غياب الثقافة الخاصة بعملية التدريب هي العامل المؤثر على استمرارية التدريب والتطوير في الاندية الرياضية حيث يشير فليشر Fisher انه لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة لتنظيم الموارد البشرية لابد من مراعاة العمل على تنفيذ برنامج مستمر من التدريب والتعليم (١٨) :

(٩)

كما يرى باري كيشواي، أن الاستعانة بعملية التدريب تؤدي إلى تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرات أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة العاملين بالمؤسسات وتحسين مستوي أدائهم الوظيفي، كما أنه يساعد العاملين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المرتبطة بوظيفة ما وبالمتطلبات المرتبطة بكل من تلك المؤسسات (٤: ١٢٠).

ويرى الباحث ان الاهتمام بالجوانب المهارية لدي الاخصائيين الاداريين بالاندية الرياضية وبناء برامج تدريبية لهم وتاهيلهم التاهيل المناسب للعمل يمكن ان ذالك يؤدي تطور الاداء والخبرات المتنامية لهم والى زيادة احساسهم بالرضا عن العمل Job Satisfaction . حيث يؤكد على ذلك محمد صبحي حسانين ، أمين الخولي (٢٠٠١) ان الرضا الوظيفي يكون ناتج عن احساس الفرد باداء مهام عمله بشكل متميز وبان التدريب اثناء الخدمة يتيح له فرص الترقية الى وظائف اعلي . ( ١٢ : ٢٦٦)

## جدول ( ٨ )

التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لإستجابات عينة البحث على البعد الرابع : الاحتياجات التدريبية

لاخصائي الادارة الرياضية والمرتبطة بالجانب التطبيقي (ن=١٤٩)

| م  | المفردات                                                                               | موافق |      | الي حد ما |      | غير موافق |      | مجموع الدرجات المقدرة | %    | كا ٢ |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------------|------|------|
|    |                                                                                        | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %    |                       |      |      |
| ١  | تقوم ادارة النادي بتشخيص المشاكل التي تعيق اداء الاخصائيين الاداريين                   | 44    | 29.5 | 49        | ٣٢.٩ | 56        | 37.6 | 286                   | 64.0 | 1.5  |
| ٢  | تعتمد ادارة النادي علي نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية فى تحديد طبيعة التدريب المطلوب | 43    | 28.9 | 61        | ٤٠.٩ | 45        | 30.2 | 296                   | 66.2 | 3.9  |
| ٣  | تقوم ادارة النادي يرسم سياسات وخطط التدريب                                             | 42    | 28.2 | 66        | ٤٤.٣ | 41        | 27.5 | 299                   | 66.9 | 8.1  |
| ٤  | تقوم ادارة النادي باعداد الميزانيات المطلوبة للبرامج التدريبية                         | 49    | 32.9 | 62        | ٤١.٦ | 38        | 25.5 | 309                   | 69.1 | 5.8  |
| ٥  | تعمل ادارة النادي علي متابعة الاداء الاداري وتقييمه بصفة مستمرة                        | 42    | 28.2 | 48        | ٣٢.٢ | 59        | 39.6 | 281                   | 62.9 | 3.0  |
| ٦  | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقا للتقارير السنوية ومعدلات الاداء                    | 41    | 27.5 | 65        | ٤٣.٦ | 43        | 28.9 | 296                   | 66.2 | 7.2  |
| ٧  | يتم العمل علي وضع معايير لقياس الاداء لدي الاخصائيين الاداريين بالنادي                 | 45    | 30.2 | 51        | ٣٤.٢ | 53        | 35.6 | 290                   | 64.9 | 0.7  |
| ٨  | يتم الاستعانة بالتوصيف الوظيفي للاخصائيين الاداريين عند تحديد الاحتياجات التدريبية     | 39    | 26.2 | 62        | ٤١.٦ | 48        | 32.2 | 289                   | 64.7 | 5.4  |
| ٩  | يتم تحديد معايير الادار الخاصة بالعمل الاداري فى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية      | 44    | 29.5 | 59        | ٣٩.٦ | 46        | 30.9 | 296                   | 66.2 | 2.7  |
| ١٠ | تقوم ادارة النادي بوضع برامج تدريبية حسب احتياجاتها الفعلية                            | 44    | 29.5 | 63        | ٤٢.٣ | 42        | 28.2 | 300                   | 67.1 | 5.4  |
| ١١ | تشمل البرامج التدريبية كافة العاملين كل حسب تخصصه                                      | 41    | 27.5 | 47        | ٣١.٥ | 61        | 40.9 | 278                   | 62.2 | 4.2  |

قيمة (كا<sup>٢</sup>) عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٨) أن النسب المئوية لإستجابات عينة البحث على البعد الثالث الاحتياجات التدريبية للاخصائي الاداري والمرتبطة بالجانب التطبيقي قد تراوحت ما بين (٦٢.٢ % - ٦٩.١ %) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات .وجاءت قيمة (كا٢)دالة فى اتجاه الاجابة بـ (الي حد ما ) علي المفردة رقم (٣) تقوم ادارة النادي برسم سياسات وخطط التدريب ، والمفردة رقم (٦) يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقا للتقارير السنوية ومعدلات الاداء ، بينما جاءت قيمة كا٢ غير دالة علي باقي عبارات البعد الرابع ... ويرى الباحث ان ذلك قد يرجع ان عدم الاهتمام بالاحتياجات التدريبية وخاصة المرتبطة بالجوانب التطبيقية يمكن ان يكون له دور سلبي ويؤدي الي القصور وضعف الاداء البشري في الاندية الرياضية مما يؤدي الي التأثيرات السلبية على الكثير من الافراد العاملين بالأندية نتيجة نقص الخبرات المرتبطة بمجال العمل . لذا فيجب علي القيادات الادارية بالاندية الرياضية امتلاكهم معرفة واسعة عن احدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير والتنمية

كما يتفق مع ما اشار اليه جورجى جى Gregory G انه لا شك ان التحولات في طبيعة وتوجهات المؤسسات تقوم على نوعية وخصائص مواردها البشرية، فالموارد البشرية المتواضعة والمحدودة التعليم لا يمكن ان تساعد على تهيئة مؤسسة فاعلة قادرة على الاستمرار في بيئة متزايدة التنافس. ( ١٩ : ٤ )

كما يشير فليشر Fisher انه لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة لتنظيم الموارد البشرية لابد من مراعاة العمل على تنفيذ برنامج مستمر من التدريب والتعليم ( ١٨ : ٩ )

## الاستنتاجات :

فى ضوء النتائج التى توصل إليها البحث وفى حدود عينة البحث ، فإن الباحث قد توصل إلى ما يلي :

- اظهرت النتائج بعض الابعاد فيما يرتبط بالاحتياجات التدريبية تمثلت فى :
  - يراعى النادي العدالة فى استفادة العاملين من البرامج التدريبية
  - يتم قياس الجانب المعرفي لدى الاخصائيين الاداريين وفقا لطبيعة العمل
  - تعين ادارة النادي بذوي الخبرة والمهارات المرتفعة وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا
- يتوفر لدى النادي برامج خاصة لقياس الجانب المعرفي الخاص بالاجراءات الادارية لدى الاخصائيين
- تعمل ادارة النادي علي استقطاب الكفاءات العلمية التي تساهم فى صقل الجانب المعرفي لدى الاخصائيين بصفة دورية
- تهتم ادارة النادي بقياس خبرات الاخصائيين الاداريين وتعمل علي مشاركتها مع الاخرين
- يتم قياس الجوانب المهارية للاخصائيين الاداريين من خلال اختبارات نظرية وعملية
- اظهرت النتائج بعض نواحي القصور فيما يرتبط بالاحتياجات التدريبية تمثلت فى :
  - يتوفر لدى النادي الرياضي برامج تهدف لقياس اداء الاخصائيين العاملين
  - تحرص ادارة النادي علي وضع معايير واضحة لقياس وتقييم اداء الاخصائيين
  - تتناسب برامج القياس بالنادي مع طبيعة العمل التي يقوم بها الاخصائي
  - يساعد قياس الاداء فى تزويد ادارة النادي بمعلومات كافية علي اداء الاخصائيين
  - يساهم قياس الاداء فى بناء برامج تدريبية تساعد فى تطوير اداء الاخصائيين الاداريين بالنادي
- يحدد النادي احتياجاته من الموارد البشرية بعد تحليل شامل لبيئة النادي الخارجية
- تعمل ادارة النادي علي تحديد مهارات الاخصائيين الاداريين بشكل موضوعي
- تقوم ادارة النادي برسم سياسات وخطط التدريب
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقا للتقارير السنوية ومعدلات الأداء

## التوصيات :

- في ضوء ما توصل إليه الباحثان من إستنتاجات فانهما يتقدمان بالتوصيات التالية:
- العمل على استحداث نظام خاص بمتابعة وتقييم اداء العاملين بعد التدريب واستناده في ذلك الي معايير واضحة ومحددة المعالم .
  - دعم قدرات مسئولى الموارد البشرية في الاندية في مجال اعداد وتنفيذ وتخطيط الموارد البشرية.
  - توفير الفرص للاداريين العاملين بالنشاط الرياضي بالاندية الرياضية للالتحاق بالدورات التدريبية والتطويرية لزيادة كفاءتهم العلمية والعملية .
  - ضرورة توفير الدعم المادي للقيام ببرامج التدريب وفق للاحتياجات الفعلية
  - وضع معايير قياس الاداء لتحديد الاحتياجات الفعلية
  - يجب علي الادارة العليا توفير عناصر مدربة قادرة علي القيام بتحديد الاحتياجات الفعلية ووضع الخطط وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها

## قائمة المراجع

١. إبراهيم محمد أبو سعده، " (٢٠٠٧) الموارد البشرية ودورها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير
٢. احمد منصور الهادي (١٩٩٥): قرارات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت،
٣. السيد احمد عبد الغفار (٢٠١٧) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج
٤. باري ايه كيشواي (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية: إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع،
٥. تامر محمد عبد الغني ابراهيم (٢٠١٩) " الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين ، القاهرة .
٦. رفاعي محمد رفاعي (١٩٩٣) : ادارة الافراد ، القاهرة ، الاهرام .
٧. عائشة شكاك عثمان (٢٠١٩) دور الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء: دراسة حالة وزارة المالية الإتحادية خلال الفترة من (٢٠١٦ م - ٢٠١٧ م) رسالة ماجستير ، جامعة افريقيا العالمية ، كلية العلوم الادارية ، السودان
٨. عبد الرحمن توفيق : التدريب (١٩٩٤) : الأصول والمبادئ العلمية : موسوعة التدريب والتنمية البشرية . القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة
٩. عفاف صلاح حمدي (٢٠٠٥): التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة ، القاهرة ، دار الفكر العربي
١٠. على السلمي (٢٠١٣) ادارة الموارد البشرية ، مكتبة نور ، القاهرة .
١١. ليسى راي (٢٠٠١): كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة حمزة عمر الختم حمزة ، معهد الادارة العامة مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية .
١٢. محمد صبحي حسانين ، أمين الخولي (٢٠٠١) : برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين فى التربية الرياضية والترويح والإدارة الرياضية والإعلام الرياضي والرياضة للجميع . القاهرة ، دار الفكر العربي .

١٣. محمد عبد الغني ، حسن هلال (٢٠٠٣): دراسة الإحتياجات والتخطيط للتدريب . القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية .
١٤. محمد محمد الحماحمي (١٩٩٩) : التدريب اثناء الخدمة فى المجال التربوي التعليم – التربية البدنية ، القاهرة ، مركز الكتب للنشر .
١٥. يوسف بن محمد القبلان (٢٠٠٠) أسس التدريب الإدارى مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب، الرياض
16. [Adelais Markaki, Shreya Malhotra, Rebecca Billings & Lisa Theus](#) (2021) Training needs assessment: tool utilization and global impact [BMC Medical Education](#) volume 21, Article number: 310 (2021) [Cite this article](#)
17. Dales Beach , Reseonnal (١٩٩١): the management of people at work , New York : macmillan publishing com, fifth edition
18. Fisher & others (٢٠٠٣) "Human Resources Management Concept & Application" ,5th edition ,New York ,Houghton ,Mifflin Company
19. Galloup David A, and Katherine Beauchemin (٢٠٠٠): on the job training, ASTD, MCGrow Hill, NY.
20. Gregory G. Dess ,Alex Miller (١٩٩٣) "Strategic Management Creating Competitive Advantage" ,McGraw Hill ,Inc.,
21. [Kazi Tanvir Mahmud .Ishraat Saira Wahid ,Ishtiaque Arif ,José Belso-Martinez](#) (2019) Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh Article: 1705627 | Received 21 Dec 2018, Accepted 09 Dec 2019, Published online: 25 Dec

22. Malcolm Knowles : the practice education(١٩٨٦) : cited in Elizabeth , library education continuing professional education service ,2nd ed ., Chicago, LAL,
23. [Menno Slingerland](#), [Lars Borghouts](#), [Liesbeth Jans](#), [Gwen Weeldenburg](#), [Gertjan van Dokkum](#)(٢٠١٦),: Development and optimisation of an in-service teacher training programme on motivational assessment in physical education, European Physical Education Review, First Published March 30,
24. Noe, Raymond(١٩٩٨): Employee Training and Development, Irwin, McGraw – HILL , Mich.,
25. Philip G. Altbach(١٩٩٤): Nfta and Higher Education, the cultural and Educational Dimensions of trade change, July – August,
26. Stone, Remond (١٩٩٨): Human Resource Management, Jacaranda Wiley LTD – National Library of Australia, Sydney and Melbourne.