

الفصل الرابع
عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة المحور الأول:

أهداف عملية تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي:

جدول رقم (9)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في المحور الأول (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
1	تقديم الخدمات للمستفيدين بالأندية الرياضية بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.	46	%83.64	9	%16.36	--	--
2	تحقيق رؤية رسالة الأندية الرياضية والوفاء باحتياجات المستفيدين من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية.	50	%90.9	3	%5.45	2	%3.65
3	تطوير كافة عناصر العمليات الإدارية التي تحقق فلسفة الإدارة وأهداف الأندية الرياضية.	45	%81.81	8	%14.54	2	%3.65
4	مواكبة حركة التحسين والتطوير بالأندية الرياضية في أساليب تقديم الخدمات بما يتناسب والمستويات العالمية المتعارف عليها.	36	%65.45	12	%21.81	7	%12.72
5	تنمية القدرات التنافسية والتأكيد على المركز التنافسي للنادي الرياضي في مواجهة تطورات السوق.	46	%83.64	9	%16.36	--	--
6	التحفيز على التميز وإظهار الإبداع في أداء العاملين وتطوير أساليب العمل والارتقاء بمهارات العاملين وقراراتهم.	40	%72.72	12	%21.82	3	%5.46
7	تحسين بيئة العمل والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين بالأندية.	47	%85.46	8	%14.54	--	--
8	تقوية الولاء والانتماء للعمل في الأندية الرياضية وتهئية وتطوير مناخ العمل للعاملين بالأندية الرياضية.	47	%85.46	8	%14.54	--	--
9	تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية.	46	%83.64	6	%10.90	3	%5.46
10	تأسيس نظام معلوماتي دقيق لتحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية.	47	%85.46	6	%10.90	2	%3.65
11	مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء داخل الأندية الرياضية.	40	%72.72	13	%23.63	2	%3.65
12	تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين من الأندية الرياضية.	45	%81.81	10	%18.12	--	--
13	زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية.	34	%61.82	15	%27.27	6	%10.90

يتضح من جدول (9) والخاص بالمحور الأول أهداف عملية تحسين أداء العاملين بإدارة

النشاط الرياضي أن تحقيق رؤية ورسالة الأندية الرياضية والوفاء باحتياجات المستفيدين خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية بنسبة 90.9% ويدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد كل من جوزيف جابلو نكسي (1996)، جون مارشن (1996) تحقيق رؤية رسالة الأندية الرياضية والوفاء باحتياجات المستفيدين من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية وضرورة إيمان العاملين بإدارة النشاط الرياضي برسالة الأندية الرياضية والعمل على

تحقيقها وتحسين بيئة عملهم، ويتحقق ذلك بتقدير حوافز كل الطاقات المتاحة والاعتراف بانجازاتهم. (26: 32)، (25: 117)

وبالنسبة للعبارات أرقام (7، 8، 10) (تحسين بيئة العمل والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين بالأندية، تقوية الولاء والانتماء للعمل في الأندية الرياضية وتهيئة وتطوير مناخ العمل للعاملين بالأندية الرياضية، تأسيس نظام معلوماتي دقيق لتحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية) حققت آراء العينة نسبة 85.46% ويدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

في هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة ليلي صلاح (1995) تحسين بيئة العمل والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الأندية الرياضية على أن نجاح إدارة النشاط الرياضي يتوقف على مدى انعكاس مساهمات الأفراد داخل الأندية الرياضية ومدى حصيلة جهودهم، وتؤكد على ضرورة تنمية الثقة المتبادلة بين العاملين بعضهم البعض والعمل على زيادة انتمائهم للأندية الرياضية التي يعملون بها وذلك من خلال تقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءه. (66)

كما يؤكد كل من إبراهيم سلطان، سونيا البكري (2001) على ضرورة توافر معلومات كافية عن الأنشطة التي تقوم بها الأندية الرياضية وعند التخطيط للمستقبل، حيث أن هناك علاقة تبادلية بين نظم المعلومات والتنظيم لمستقبل الأندية الرياضية، وهذا بدوره يعد وسيلة للنهوض والارتقاء بمستوى الأنشطة التي تقدمها الأندية الرياضية ووجود قاعدة بيانات خاصة بجميع العاملين بالأندية الرياضية من حيث سيرتهم الذاتية ومؤهلاتهم وخبراتهم السابقة حيث أن هذه المعلومات تعتبر أحد الأدوات الهامة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغيرات حيث يمكنهم من خلال تلك المعلومات اختيار الشخص المناسب لمكان العمل وتعتبر هذه المعلومات هي المسؤولة عن تماسك وترابط أي نادي رياضي. (42: 115)

وبالنسبة لعبارات أرقام (1، 5، 9) (تقديم الخدمات للمستفيدين بالأندية الرياضية بما يحقق احتياجاتهم وينفق مع توقعاتهم، تنمية القدرات التنافسية والتأكيد على المركز التنافسي للنادي الرياضي في مواجهة تطورات السوق، تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية) بلغت آراء العينة نسبة 83.64% ويدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد حليم حلمي (1994)، أسامة راتب (1990) أنه لكي تحافظ الأندية الرياضية باستمرار علي رضا المستفيدين سواء كانوا موظفين أو طلاب ممارسين للنشاط لابد وأن تقدم لهم خدمات متميزة ومتناسبة مع توقعاتهم، وكل ذلك يزيد من ولائهم ويحقق القدرة على التنافس مع الإدارات الأخرى وتحقيق المركز التنافسي للأندية الرياضية في مواجهة تطورات السوق، تعتبر القيادة الإدارية أكثر أدوات التوجيه فاعلية وهي أيضاً مفتاح الإدارة مهما اختلفت طبيعتها فالمدير يحتاج إلى صفات القيادة وتبني الأنماط القيادية المناسبة لتحسين أداء العاملين، وكسب تعاونهم وتحفيزهم للقيام بأعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة.

(117:31)، (120:11)

وبالنسبة لعبارات أرقام (3، 7) (تطوير كافة عناصر العمليات الإدارية التي تحقق فلسفة الإدارة وأهداف الأندية الرياضية، تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين من الأندية الرياضية) حققت آراء العينة نسبة 81.81% ويدل ذلك على وجود اتفاق بين فئات العينة.

في هذا الصدد يشير احمد مصطفى (2005) أن تطوير كافة عناصر العمليات الإدارية التي تحقق فلسفة الإدارة وأهداف الأندية الرياضية، ضرورة إشباع احتياجات المستفيدين المعلنة وغير المعلنة وترجمة هذه الاحتياجات والتوقعات إلى تصميم جيد للخدمة مع جودة تنفيذ هذا التصميم مما يتوافق مع حاجات وتوقعات المستفيد حالياً ومستقبلاً. (15:6)

اما العبارات أرقام (6، 11) (التحفيز على التميز وإظهار الإبداع في أداء العاملين وتطوير أساليب العمل والارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم، مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء داخل الأندية الرياضية) اتفقت آراء العينة بنسبة 72.72% ويدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد سيد الهواري (2000) أن عملية التحفيز ليست عملية سهلة ذلك لأن الاختلافات الفردية لا حصر لها ولأن دوافع الفرد في أي لحظة قد تختلف عنها في لحظة أخرى، إننا ننظر إلى عملية التحفيز على أنها عملية ربط حاجات المنظمة بحاجات الفرد وربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة وذلك يعكس المفهوم التقليدي الذي هو تكيف الفرد لمتطلبات المنظمة انطلاقاً من اختلاف أنماط الناس عن بعضها. مما تعمل على تطوير أساليب العمل والارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم وإظهار الإبداع والتميز في أداء العاملين.

(250 :43)

وبالنسبة للعبارات أرقام (4، 13) مواكبة حركة التحسين والتطوير بالأندية الرياضية في أساليب تقديم الخدمات بما يتناسب والمستويات العالمية المتعارف عليها، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية) كانت آراء العينة بنسبة (61.82%، 65.45%) ويدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة نجاة عيسى (2005) أن هناك أهمية بالغة تعود على الإدارات من استثمار وقت وجهد العاملين بها وهي ارتفاع معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين عن طريق الاهتمام باحتياجاتهم وتحفيزهم وكذلك استثمار الوقت يؤدي إلى تخفيض الروتين في انجاز الأعمال وسهولة قياس معدلات الأداء وفقاً لمعايير واضحة. (80)

ويذكر توفيق عبد المحسن (1996) أن مواكبة حركة التحسين والتطوير بالأندية الرياضية وأن التحسين والتطوير هو عملية مستمرة تتطلب وجود فريق عمل يكون مهتماً بتصميم وتطوير وتحسين الخدمات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستفيد. (21: 123، 124)

عرض ومناقشة المحور الثاني :

أهمية عملية تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي :

جدول رقم (10)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في المحور الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد	%	لا	%
14	أهمية عملية تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي تتمثل في : أ- تقليل تكلفة الأنشطة الرياضي بالأندية الرياضية. ب- جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية لتحقيق وتحسين عامل الربح. ج- تقليل مصادر الشكاوى والمشاكل التي تواجه العاملين بالأندية الرياضية. د- تعديل مفاهيم واتجاهات الإدارة الحديثة عالمياً نحو الاهتمام بالمستفيدين ومقابلة توقعاته والاستفادة منها بالأندية الرياضية. هـ تحقيق زيادة المنافسة بين الأندية الرياضية. و- تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية بالأندية الرياضية.	42	%76.36	11	%20	2	%3.64
15	تعتمد على الأخذ بأراء المجموعات العاملة بالأندية الرياضية.	33	%60	17	%30.91	5	%9.09
16	تساعد على تطبيق مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام.	46	%83.64	6	%10.91	3	%5.45
17	تعديل ثقافة الأندية الرياضية بما يتلاءم مع أسلوب تحسين الأداء وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها.	32	%58.18	17	%30.91	6	%10.91
18	تطبيق تحسين الأداء ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي.	46	%83.64	9	%16.36	--	--

عرض ومناقشة المحور الثالث:

من أهم الفوائد التي تعم على إدارة النشاط الرياضي في تطبيق عملية التحسين المستمر:

جدول رقم (11)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في المحور الثالث (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
19	تشجيع العمل الجماعي بالتعاون بين الإدارات بالأندية الرياضية.	33	%60	16	%29.09	6	%10.91
20	زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية بالأندية الرياضية.	44	%80	11	%20	--	--
21	خلق بيئة تعمل على التدعيم والمحافظة على التطوير المستمر بالأندية الرياضية.	40	%72.73	11	%20	4	%7.27
22	تعليم الإداريين والعاملين بالأندية الرياضية على كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل حتى يمكن السيطرة عليها.	47	%85.45	6	%10.9	2	%3.65
23	توفير وسائل الاتصال مع العاملين بالأندية الرياضية والرصد الدائم لمتطلباتهم والتعرف على شكاوهم.	47	%85.45	5	%9.09	3	%5.46
24	إيجاد ثقافة تركز بقوة على المستفيدين بالأندية الرياضية.	40	%72.73	12	%21.82	3	%5.45

يتضح من جدول رقم (11) والخاص بالمحور الثالث من أهم الفوائد التي تعم على إدارة النشاط الرياضي في تطبيق عملية التحسين المستمر أن تعليم الإداريين والعاملين بالأندية الرياضية على كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل حتى يمكن السيطرة عليها، توفير وسائل الاتصال مع العاملين بالأندية الرياضية والرصد الدائم لمتطلباتهم والتعرف على شكاوهم بنسبة %85.45 وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير يورك برس (2001) أن تسمح المناقشات دائماً للإداريين بمشاركة حرة للأفكار والتعبير بحرية عن مشكلات العمل ومن خلال القيام بالدور القيادي البناء يمكن جعل المناقشة منتجة وهادفة وبالتالي نجاح الإداريين في مهنته يفرض على قائده أن يتحلى ببعض السمات تتمثل في طرحه للمشكلة ثم يبحث أعضائه على التعبير بحرية عن آرائهم تجاه

القضية موضوع النقاش وبالتالي تساعد الإداريين على كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل حتى يمكن السيطرة عليها. (84: 52)

وهذا ما يؤكد فريد عبد الفتاح (1998) بأن عملية الاتصال ضرورية لمساعدة العاملين على فهم أغراض وواجبات المؤسسة ولمساعدتهم على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كما أنها تلعب دوراً رئيسياً في عمليات التغذية المرتدة فمن خلالها يمكن التعرف على دور الأفعال للنتائج ومستوى الخدمة المقدمة من قبل المستفيدين ولذلك فإن وجودها ضروري لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (61: 30)

وبالنسبة لعبارة رقم (20) (زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية بالأندية الرياضية) اتفقت آراء العينة بنسبة 80% وذلك يدل على وجود اتفاق بين فئات العينة في هذا الصدد ما يؤكد المجلس القومي للرياضة (1997) حيث أشار إلى أن النادي الرياضي هو هيئة رياضية تهدف إلى تكوين الشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل المناسبة لشغل أوقات فراغهم وذلك في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب. (15: 117)

كما يتفق ذلك مع دراسة أشرف عبد العزيز (1996) حيث أشار إلى أن النادي الرياضي يهدف إلى استثمار فراغ الأعضاء عن طريق النشاط البدني والرياضي كنشاط رئيسي والنشاط الاجتماعي كنشاط فرعي. (12)

وبالنسبة للعبارات أرقام (21، 24) (خلق بيئة تعمل على التدعيم والمحافظة على التطوير والمستمرة بالأندية الرياضية، إيجاد ثقافة تركز بقوة على المستفيدين بالأندية الرياضية) فقد جاءت آراء العينة بنسبة 72.73% ويدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد تشير سونيا محمد البكري (2000) أن هدف عملية التطوير المستمر هو الوصول إلى العمل بدون أخطاء عن طريق استمرار التحسين في الأندية الرياضية وبالرغم من أن العمل بدون أخطاء هدف صعب تحقيقه ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه. (41:

(369)

كما يؤكد كل من حسن الشافعي (2003) واحمد مصطفى على أن المستفيدين بالأندية الرياضية ينقسمون إلى:

1- المستفيدون الداخليون:

وهم الأفراد الموجودين داخل الأندية الرياضية والتي تعتمد في أداء أنشطتها على أدائهم، حيث يقدم كل منهم ناتج عمله لزميله أو للقسم الآخر أو للإدارة الأخرى ويتمثلون في الإداريون العاملون والجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالأندية.

2- المستفيدون الخارجيون:

وهم الجمهور الخارجي الذين يتلقون الخدمات ويتعاملون مع الأنشطة بالأندية الرياضية وقد يتمثل المستفيد الخارجي في المؤسسات والهيئات الأخرى الحكومية والذين يتلقون الخدمات في المؤسسة. (27: 57)، (6: 64)

ويضيف احمد مصطفى (2005) أنه يجب تسجيل توقعات المستفيدين لتكون ضمن خصائص الخدمات المقدمة وهذا يكون بشكل غير مباشر في تقديم الخدمة، ويستمر استطلاع رأي المستفيدين بشكل مستمر حتى الوصول بالخدمات إلى إرضاء كافي لهم. (6: 63)

وبالنسبة لعبارة (تشجيع العمل الجماعي بالتعاون بين الإدراك بالأندية الرياضية) اتفقت آراء العينة بنسبة (60%) ويدل ذلك على وجود اتفاق في فئات العينة.

وتؤكد ذلك نتائج دراسة نجاة عيسى (2005) على ضرورة التشجيع على العمل بالأسلوب الجماعي والمسئولية الجماعية وكذلك التشجيع على الحوار والمنافسة البناءة والاهتمام باحتياجات المستفيدين عن طريق تقديم خدمات متنوعة لهم. (80)

عرض ومناقشة المحور الرابع:
البعد الأول: التركيز على المستفيدين:

جدول رقم (12)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الأول (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
25	توفير نظاماً إلكترونياً للمستفيدين لتقديم مقترحاتهم بسهولة ويسر.	43	%78.18	11	%20	1	%1.82
26	بذل الجهود المتواصلة لتلبية احتياجات المستفيدين بالشكل الذي يفوق توقعاتهم.	40	%72.73	13	%23.64	2	%3.64
27	الحرص على معرفة اتجاهات المستفيدين بالأندية الرياضية والعمل على تحقيقها.	52	%94.55	3	%5.45	--	--
28	رفع درجة رضا المستفيدين من خلال جودة الخدمات المقدمة من قبل إدارة النادي.	39	%70.91	14	%25.45	2	%3.64

يتضح من جدول رقم (12) والخاص بالمحور الرابع من أهم متطلبات تطبيق عملية التحسين المستمر للعاملين هي التركيز على المستفيدين أن الحرص على معرفة اتجاهات المستفيدين بالأندية الرياضية والعمل تحقيقها بنسبة 94.55% وبدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يشير إليه عبد الله بن موسى (1997)، إيمان فرغلي (2000) لا توجد مؤسسة إلا وتعمل على تقديم خدمات لعملائها ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن الخدمات وذلك من خلال جذب انتباه وولاء العديد من المستفيدين فالمستفيد هو محور كل المجهودات في إدارة الأندية الرياضية فعلى الإدارة تحرص على معرفة اتجاهات المستفيدين وتحديد وتحليل احتياجاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى تنمية العلاقات بينها وبين المستفيدين. (53: 127)، (18: 68، 69)

وبالنسبة لعبارة رقم (26) (بذل الجهود المتواصلة لتلبية احتياجات المستفيدين بالشكل الذي يفوق توقعاتهم، رفع درجة رضا المستفيدين من خلال جودة الخدمات المقدمة من قبل إدارة النادي) بنسبة 72.73% وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا الصدد يشير احمد مصطفى (2005) أن الهدف الأساسي لأي نادي رياضي هو إشباع احتياجات وتوقعات المستفيد المعلنة وغير المعلنة ويأتي ذلك بترجمة هذه الاحتياجات والتوقعات إلى تقديم خدمات جيدة توافق احتياجات المستفيد الحالية والمستقبلية، حيث أن الخصائص الرئيسية لتقديم أي خدمة تتحدد من خلال رغبات المستفيدين وتوقعاتهم، فعلى الإدارة أن تحرص على تحسين رضا المستفيد والتركيز عليه من خلال دراسة وتفهم احتياجاته ومتطلباته من المؤسسة الرياضية وتوقعاته وجعله راضي تماماً عن الخدمة المقدمة إليه بالإضافة إلى تنمية العلاقات بينها وبين المستفيدين. (6: 15 – 63)

وبالنسبة لعبارة رقم (25) (توفير نظاماً إلكترونياً للمستفيدين لتقديم مقترحاتهم بسهولة ويسر) حققت آراء العينة نسبة 78.18% ويدل ذلك على وجود اتفاق بين العينة.

وهذا ما يؤكد حليم حلمي (1994) وهو أنه لكي تحافظ الأندية الرياضية باستمرار على رضا المستفيدين سواء كانوا موظفين أو طلاب ممارسين للنشاط لابد وأن تقدم لهم خدمات متميزة ومناسبة مع توقعاتهم ولكي يتحقق ذلك لابد من توفير نظاماً إلكترونياً للمستفيدين لتقديم مقترحاتهم بسهولة ويسر وكل ذلك يزيد من ولائهم للأندية الرياضية ويحقق القدرة على التنافس مع الإدارات الأخرى. (31: 145)

البعد الثاني: فريق العمل:

جدول رقم (13)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
29	إكساب فريق العمل القدرة على: * تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي بفاعلية.	33	%60	22	%40	--	--
30	تحقيق المشاركة والتعاون بين الإدارات وتقييم أداء فريق العمل بصفة مستمرة.	44	%80	11	%20	--	--
31	مواجهة المشكلات المعقدة ووضع الحلول لها وتلافيها بشكل جيد والتقييم الذاتي للتعرف على ما تم تحقيقه من أهداف الجودة المطلوبة.	39	%70.91	14	%25.45	2	%3.64
32	إتباع أسلوب التحفيز والتدريب لزيادة دافعية العاملين بالأندية الرياضية بأهمية تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي.	47	%85.45	6	%10.91	2	%3.64
33	اختيار وتعيين العاملين بإدارة النشاط الرياضي.	39	%70.91	6	%10.91	10	%18.18
34	تقييم أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي يعمل على انجاز العمل في أقل وقت ممكن.	31	%56.36	17	%30.91	7	12.73
35	منح الحوافز للعاملين بالأندية يعمل على زيادة تحقيق الأهداف بسرعة.	47	%85.45	8	%14.55	--	--
36	الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين بالأندية الرياضية باستطلاع آرائهم في الخطط الموضوعية.	50	%90.91	6	%10.91	--	--
37	تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين بالأندية الرياضية.	47	%85.45	6	%10.91	2	%3.64

يتضح من جدول رقم (13) "أهم متطلبات التحسين المستمر ضرورة التركيز على تواجد فريق العمل بإدارة النشاط الرياضي" أن الاهتمام يرفع الروح المعنوية للعاملين بالأندية الرياضية باستطلاع آرائهم في الخطط الموضوعة بنسبة 90.91% وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة حمادة عيد (2009) إلى أهمية الاتصال المباشر بين الإدارة والمستفيدين بشكل مستمر كوسيلة للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم لزيادة مشاركتهم بالأنشطة الرياضية مما يسهم في الاهتمام برفع الروح المعنوية لهم وزيادة إقبالهم على ممارسة النشاط. (33)

بالنسبة للعبارات أرقام (32، 35، 37) (إتباع أسلوب التحفيز والتدريب لزيادة دافعية العاملين بالأندية الرياضية بأهمية تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي، منح الحوافز للعاملين بالأندية يعمل على زيادة تحقيق الأهداف بسرعة، تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين بالأندية الرياضية) جاءت آراء العينة بنسبة 85.45% وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما تؤكد كل من نازك سنبل، مها الصغير (2006) أن الحافز هو إحدى السبل الأساسية لرفع الكفاءة فإذا كان العنصر البشري هو العامل الأساسي لزيادة الإنتاج كماً وكيفاً فإن رفع مستوى كفاءة العنصر البشري عن طريق الحوافز يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاءة ولقد اتضح للمسؤولين بالتجربة أنه إذ أنه حكم تخطيط الحوافز والاستفادة منها أمكنها أن تقوم بدور جوهري وفعال في الانطلاق بالقوى العاملة إلى أقصى درجاتها عن طريق الوصول بأداء العاملين إلى أكبر مستوى وتوزيعهم على مختلف القطاعات بالأندية الرياضية.

وبالتالي أيضاً الأخذ بمبدأ التحفيز تفرضه الرغبة في تحسين أداء الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وعلى ذلك فأداء المتدرب من خلال البرنامج التدريبي سيصل إلى أقصى ما يمكن في ظل نظام الحوافز السليم ويمكن أن يعبر عن الأداء كدليل لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه. (79: 86، 89)

وهذا ما أشار إليه احمد غنيم (2004) بأهمية وضرورة اهتمام الأندية الرياضية بتحقيق رضاء عملائها وتعميق فكرة أن المستفيد هو الذي يدير المنظمة حيث يسعى إلى دعم العلاقات الإنسانية بينهم ومعرفة اتجاهاتهم نحو الأسلوب المرغوب في العمل. (10: 135)

بالنسبة للعبارة رقم (30) (تحقيق المشاركة والتعاون بين الإدارات وتقييم أداء فريق العمل بصفة مستمرة) حققت آراء العينة نسبة 80% حيث تدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد أكدت نتائج دراسة منى شفيق (1999) على أن عدم التعاون بين الأفراد من أول السلم الإداري حتى قمة الهرم الوظيفي وعدم تبني روح الفريق الواحد يؤثر سلباً على العملاء والانتماء للمنظمة كما نادت بأهمية العمل بروح الفريق من أجل هدف واحد وهو الارتقاء بمستوى الخدمة وإرضاء العمل وتحقيق الكفاءة والانجاز السريع للعمل. (76)

كما يؤكد محمد عبد الغني (1990) على أن عدم وجود نظام تقييم فعال وعادل للأداء يؤثر سلباً على بناء فريق العمل، كما أن السعي للنجاح يحتاج إلى تحديد مستوى الانجاز ويتطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق بين أعضاء الفريق على الطريقة المناسبة لهم والتي تعبر عن نجاحهم. (72: 245)

وبالنسبة للعبارات أرقام (31، 33) (مواجهة المشكلات المعقدة ووضع الحلول لها وتلافيها بشكل جيد والتقييم الذاتي للتعرف على ما تم تحقيقه من أهداف الجودة المطلوبة، اختيار وتعيين العاملين بإدارة النشاط الرياضي) بلغت آراء العينة نسبة 71.91% ويدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد محمد عبد الغني (1990) على ضرورة أن يعمل فريق العمل باستمرار على مواجهة المشكلات المعقدة التي يتعرض لها المستفيدين ووضع الحلول لها وكذلك تقديم الاقتراحات لهم وحثهم وتشجيعهم على الابتكار من أجل رفع جودة الخدمات وسيادة روح التعاون بينهم. (72: 117)

ويؤكد عادل حسن (1995) على ضرورة إتباع الإدارة لشروط وقواعد عمليتي الاختيار والتعيين حيث أنهما يعتبران من المهمات الرئيسية في سياسة إدارة الموارد البشرية التي لا بد من الإعداد لها بشكل جيد حيث أن الهدف الرئيسي من الاختيار هو التأكد من صلاحية الأفراد لشغل الوظيفة وتوكيل المهام لهم بما يضمن مستوى عالي من الأداء.

(245 :47)

بالنسبة للعبارة رقم (29) (إكساب فريق العمل القدرة على تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي بفاعلية) بلغت آراء العينة نسبة 60% حيث يدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد تشير نازك سنبل، مها الصغير (2006) الى أن الهدف هو الغرض أو الغاية التي يراد تحقيقها وهو يمثل حقيقة وواقعاً يرجى الوصول إليه ويتحدد الهدف من القانون أو القرار المنشئ للمنشأة، وتتضمن الأهداف تحديداً للأفكار والافتراضات الأساسية التي تحاول المنظمة الرياضية تحقيقها وتساعد الأهداف على تحفيز الأفراد وتمدهم بالمجال المناسب لتحقيق وحدة العمل بين جميع العاملين في إدارة النشاط الرياضي هي الأهداف التي يبغون التوصل إليها. (79: 31، 32)

بالنسبة للعبارة رقم (34) (تقييم أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي يعمل على انجاز العمل في أقل وقت ممكن) حققت آراء العينة نسبة 56.36% حيث تدل على وجود اتفاق في آراء العينة.

وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة رحاب أمين (2004) على ضرورة التقييم المستمر لأداء فريق العمل حيث له هدفاً مؤثراً في بلوغ الإدارة لأهدافها، ومن هذا المنطلق فإن هذا التقييم سوف يساهم بشكل فعال على انجاز العمل في أقل وقت ممكن للعاملين بإدارة النشاط الرياضي. (37)

جدول رقم (14)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
38	يؤدي إلى التعاون والمساندة ويقل معه المنافسة الفردية.	36	65.45%	11	20%	8	14.55%
39	يقدم الدعم والثقة لبعضهم البعض من خلال نقل وتبادل المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.	44	80%	11	20%	--	--
40	الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد واتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد وبالتالي يقل الوقت المطلوب للإنجاز.	39	70.91%	11	20%	5	9.09%

يتضح من جدول رقم (14) ترى من وجهة نظر سيادتكم أن من أهم فوائد فريق العمل أن يقدم الدعم والثقة لبعضهم البعض من خلال نقل وتبادل المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة بنسبة 80% والاستخدام الأكثر فاعلية للموارد واتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد وبالتالي يقل الوقت المطلوب للإنجاز بنسبة 70.91% يؤدي إلى التعاون والمساندة ويقل معه المنافسة الفردية بنسبة 65.45% ويدل ذلك على وجود اتفاق بين آراء العينة.

وهذا ما يؤكد جوزيف ت. ستراب (1999) أن نجاح فرق العمل وانتعاشها يتحقق من خلال عمل المديرين وأعضاء الفريق بجد وينطلقون معاً حيث يتم وضع الأهداف كفريق ولاشك أن ذلك سيساعد على ضمان قبول كل واحد لقرارات المجموعة ودعمها ويشعر الأعضاء بأنهم شركاء ومسؤولون شخصياً عن الأهداف التي وضعوها بأنفسهم حيث كلما زادت دقة الأهداف زادت قدرة أعضاء الفريق على مراقبة التقدم وتقييمه أثناء تركيز طاقاتهم ومواردهم على تحقيق هذه الأهداف. (24: 37)

كما يذكر ليكرت أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة وأن المشاركين في وضع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها حيث يتبين من المجموعة المشتركة ثقة الإدارة بالموظفين والموظفون ملتزمون على كل المستويات

بمناقشة وتحديد الموضوعات الواحدة والأهداف تتم بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها والإدارة لا تشعر أن نشر المعلومات يعني التنازل عن نفوذها أو مكانتها ولكنها تقوم بتسهيل عمل الفريق من أجل خلق فريق ناضج كفاء يشعر أعضائه بالتفوق والانتماء.

(115 :20)

جدول رقم (15)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
41	يتم انتخاب قائد الفريق من قبل أعضاء الفريق.	47	%85.45	8	%14.55	--	--
42	عادة يكون من مجالات الخبرة لديه التي يعمل فيها الفريق.	46	%83.64	8	%14.55	1	%1.82
43	ترتبط مهارات القائد وأعضاء الفريق باحتياجات الفريق.	33	%60	16	%29.09	6	%10.91
44	عضواً بارزاً بالفريق.	39	%70.91	14	%25.45	2	%3.64
45	شخصاً مقبولاً من قبل أعضائه.	39	%70.91	16	%29.09	--	--
46	لديه الإدراك القوي لهدف الفريق ودوره في عملية التحسين.	44	%80	11	%20	--	--
47	لديه الكفاءة في تناول وفهم المشكلات.	47	%85.45	8	%14.55	--	--
48	فهم ثقافة القيادة.	44	%80	8	%14.55	3	%5.45
49	طرق اتخاذ القرار القيادي.	39	%70.91	14	%25.45	2	%3.64
50	منفتح وأمين.	47	%85.45	7	%12.73	1	%1.82
51	علاقاته قوية وديناميكي ومبتكر.	46	%83.64	9	%16.36	--	--
52	يعرف كيف يتعامل مع مقاومة التغيير.	44	%80	11	%20	--	--
53	لديه مهارات اتصال عالية ومهاراته في إدارة الاجتماعات.	44	%80	11	%20	--	--
54	الإلمام الكافي بالطرق المستخدمة في التحسين وكيفية استخدامها.	39	%70.91	10	%18.18	6	%10.91

يتضح من جدول رقم (15) ترى من وجهة نظر سيادتكم أن الأسلوب والمعايير المتبعة في انتخاب قائد الفريق أن يكون لديه الكفاءة في تناول وفهم المشكلات، يتم انتخاب قائد الفريق من قبل أعضاء الفريق، منفتح وأمين بنسبة 85.45% عادة يكون من مجالات الخبرة لديه التي يعمل فيها الفريق، علاقاته قوية وديناميكي ومبتكر بنسبة 83.64%، لديه الإدراك القوي لهدف الفريق ودوره في عملية التحسين، فهم ثقافة القيادة، يعرف كيف يتعامل مع مقاومة التغيير، لديه مهارات اتصال عالية ومهاراته في إدارة الاجتماعات بنسبة 80% عضواً بارزاً بالفريق، شخصاً مقبولاً من قبل أعضائه، طرق اتخاذ القرار القيادي، الإلمام الكافي بالطرق المستخدمة في التحسين وكيفية استخدامها بنسبة 70.91%، ترتبط مهارات القائد وأعضاء الفريق باحتياجات الفريق بنسبة 60%.

وفي هذا الصدد تعرف كل من نازك سنبل، مها الصغير (2006) القيادة بأنها فن تنسيق الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى تحقيق أهداف معينة والقيادة ضرورية في كل المنظمات فهي فكرة وصناعة وبراعة ومنهج ومهارة وفن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص. (71:79)

أنواع القيادة في المنظمات الرياضية:

1- القائد المهني:

هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية.

2- القائد المتطوع:

هو الشخص الذي من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات والهيئات الرياضية وغالباً ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطاً معيناً.

3- القائد الطبيعي:

هو القائد الذي تنتجه من بين أعضائها يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهني وهو فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل. (79: 76، 77)

يمكن تقسيم الصفات والسمات التي يجب توافرها عند اختيار القيادات الإدارية إلى جوانب أساسية وصفات فرعية **على النحو التالي:**

- 1- **جوانب شخصية:** لديه القدرة على الحوار والإقناع، مهذب – متحمس – متفائل، محترم – حازم – عادل – أمين.
- 2- **جوانب مهنية:** لديه خلفية واسعة وعميقة في مجال تخصصه. قدرة على إدخال تقنيات وإستراتيجيات جديدة، قدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ملماً بأهداف العمل ومبادئه وغاياته، ملماً بالهيكل التنظيمي وتوجيهاته، يركز على المبادئ والقيم السلفية في العمل.
- 3- **جوانب الخبرة:** القدرة على توصيل الأفكار، خبرة في تشكيل فريق عمل وتقويم الأداء، خبرة في التعامل مع تغيرات المؤسسات والمنظمات الرياضية، خبرة في اختيار الأسلوب الأمثل للتحقيق الأمثل للهدف، خبرة في تجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
- 4- **جوانب عقلية:** ذكياً، واضح الأفق، حكيم، واضح الإطلاع، لديه القدرة على إدراك العلاقات، يتحكم في ظروفه الشخصية.
- 5- **جوانب اجتماعية:** محب للعمل والوسط الذي يعمل به، لديه ذكاء اجتماعي، لديه القدرة على التوجيه، يحترم القوانين واللوائح، يساهم في إيجاد علاقات بين المتدربين، اهتمامه بمشاكل المتدربين، نقل الاقتناع بعملية الإصلاح الإداري إلى نفوس العاملين.
- 6- **جوانب نفسية:** الاتزان الانفعالي، التفاؤل، المشاركة الوجدانية، ضبط النفس، قبول ما يوجه إليه من نقد، الشعور بأهمية الرسالة، السلوك الأخلاقي، الدافع على تحمل المسؤولية، التضحية، الفهم الصحيح للمواقف والمشاعر والاتجاهات.

(79 : 81 – 83)

جدول رقم (16)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
55	لديهم الرغبة والقدرة على التحاور مع بعضهم البعض بطريق تعكس الصراحة والثقة والاحترام.	36	65.45%	19	34.55%	--	--
56	تطغى الأهداف الفردية على الجماعية وعدم وجود مشاركة في المسؤولية ووجود مقاومة للتغيير.	39	70.91%	10	18.18%	6	10.91%
57	يتم تحديد هوية المجموعة والتعود على التعامل والاتصال الجيد.	31	56.36%	14	25.45%	10	18.18%
58	تظهر الصورة الحقيقية للفريق بالاستغلال الأمثل للطاقات والفرص والتركيز على الهدف.	47	85.45%	8	14.55%	--	--

يتضح من جدول رقم (16) ترى من وجهة نظر سيادتكم أن من أهم مراحل بناء الفريق أن يتسم الأفراد بما يلي أن تظهر الصورة الحقيقية للفريق بالاستغلال الأمثل للطاقات والفرص والتركيز على الهدف بنسبة 85.45% وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد يورك برس (2001) على أن الفريق وهي المرحلة الأخيرة حيث ظهور الصورة الحقيقية للفريق، والاستغلال الأمثل للطاقات والفرص، والتركيز على الهدف وحيث أن فرص العمل من أهم المقومات التي تسهم في نجاح التحسين فلا بد أن يتم تشكيلها على نحو جيد. (85: 24)

وبالنسبة للعبارة رقم (55) (تطغى الأهداف الفردية على الجماعية وعدم وجود مشاركة في المسؤولية ووجود مقاومة للتغيير) جاءت آراء العينة بنسبة 70.91% مما يدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير يورك برس (2001) على أن من أهم مراحل بناء الفريق أن يتسم الأفراد وهي تجميع الأفراد وفي هذه المرحلة تغطي الأهداف الفردية على الجماعية، وعدم وجود مشاركة في المسؤولية ووجود مقاومة للتغيير ويبدأ الأفراد في التعارف على بعضهم البعض. (85: 24)

بالنسبة للعبارة رقم (54) (لديهم الرغبة والقدرة على التفاوض مع بعضهم البعض بطرق تعكس الصراحة والثقة والاحترام) حققت آراء العينة نسبة 65.45% حيث يدل على وجود اتفاق بين العينة.

وفي هذا الصدد يشير كل من رولاند كوتمان (1994)، يورك برس (2001) أن المبدأ العام في تكوين فرق العمل هو أن تجمع عقول كثيرة لمواجهة مشكلة ما يعطي حلولاً أدق مما يمكن أن ينتج عن جهد شخص واحد ولكي نبني فريقاً ونحافظ على جودة يجب أن تكون لدى أعضائه الرغبة والقدرة على التفاوض مع بعضهم البعض بطرق تعكس الصراحة والثقة والاحترام. (38: 59)، (85: 24)

بالنسبة للعبارة رقم (56) (يتم تحديد هوية المجموعة والتعود على التعامل والاتصال الجيد) اتفقت آراء العينة بنسبة 56.36% وذلك يدل على وجود اتفاق بين العينة.

وهذا ما يؤكد يورك برس (2001) على أن المجموعات هي بداية تحديد هوية المجموعة، والتعود على التعامل معاً، وبداية الاتصال الجيد. (85: 24)

جدول رقم (17)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
59	وجود علاقات اتصال قوية تضمن التفاعل والانسجام.	33	%60	22	%40	--	--
60	تحديد المهام والواجبات الخاصة بها وكيفية حل المشكلات وتنفيذ القرارات.	45	%81.82	10	%18.18	--	--
61	وضوح الأهداف لفريق العمل.	39	%70.91	16	%29.09	--	--
62	إدراك أي تغييرات قد تطرأ على حاجات الأعضاء بالفريق ورغباتهم.	47	%85.45	8	%14.54	--	--
62	إتقان الأدوار القيادية من أجل التعامل مع مختلف الأفراد في كافة الظروف بمهارة عالية.	50	%90.91	5	%9.09	--	--

ويتضح من جدول رقم (17) ترى من وجهة نظر سيادتكم أن تنظيم فريق العمل يتطلب ضرورة ما يلي:

إن إتقان الأدوار القيادية من أجل التعامل مع مختلف الأفراد في كافة الظروف بمهارة عالية بنسبة %90.91 حيث تدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير كل من كويك نوتس (2003)، جوزيف ستراب (1999) أن تخصيص الأدوار ضمن الإجراءات القوية المرتبطة بالمهام والتي يمكن لقائد الفريق أن يتخذها هي تخصيص الأدوار لأعضاء الفريق وتشجيعهم على أداء تلك الأدوار لاكتساب الكثير من المعارف وعلى ذلك فإن على قادة الفرق إتقان مختلف الأدوار المطلوبة من أجل التعامل مع مختلف الأفراد في مختلف الظروف بمهارة عالية. (65: 53)، (24: 25)

بالنسبة للعبارة رقم (62) (إدراك تغييرات قد تطرأ على حاجات الأعضاء بالفريق ورغباتهم) بلغت آراء العينة نسبة %85.45 حيث يدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد يورك برس (2001) أن الموازنة بين مهارات الأعضاء يعد الحصول على مزيج مناسب من الخبرات بالفريق أكثر صعوبة من أيجاد المهارات الأساسية ولكنه أمر حيوي عند الرغبة في تحقيق الكفاءة في إدارة الفريق ولكي تتم المحافظة على استمرارية الموازنة بين مجموعة المهارات المتاحة لدى الفريق فإن على قائد الفريق إدراك أي تغييرات قد تطرأ على حاجات الأعضاء بالفريق ورغباتهم وأن يتصرف وفقاً لها ولاشك أن تلك القدرة يجب أن تكون متوافرة لدى قائد الفريق مثلها مثل قدرته على تقييم المهارات المختلفة لدى أعضاء الفريق. (85: 18 – 62)

وبالنسبة للعبارة رقم (60) (تحديد المهام والواجبات الخاصة بها وكيفية حل المشكلات وتنفيذ القرارات) جاءت آراء العينة بنسبة 81.82% وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد كل من يورك برس (2001)، فريد زين الدين (1996) أن المهام والواجبات إن وضع أي منهج منظم للارتقاء بمستويات الأداء يتطلب أن يكون من مستويات أدائها يجب أن تتعلم كيفية تحديد المهام والواجبات الخاصة بها وكيفية حل المشكلات وتنفيذ القرارات فالتحديد الواضح للمهام المشتركة وإعلام الأفراد بها تصبح بعد ذلك مملوكة للجميع ومن ثم مؤيدة من كافة العاملين كما أنها تمثل الإطار الذي ينتظم فيه كافة أجزاء المنظمة في مصفوفة متناغمة. (85: 50)، (60: 122)

وبالنسبة للعبارة رقم (61) (وضوح الأهداف لفريق العمل) بنسبة 70.91% حيث تدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير يورك برس (2001) تعتبر الأهداف من الأمور الحيوية بالنسبة للفريق ككل، فهي تضمن إن تم إنتاجه يفي بحاجات العملاء ورغباتهم، بالإضافة إلى أنه يمكن اعتبارها الأساس الذي يعتمد عليه في منح المكافآت ولذلك يجب حفز أعضاء الفريق من خلال مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها وذلك باستغلال المهارات والقدرات المتوافرة لديهم، ومن الممكن حفز الأعضاء بصورة أكبر من خلال اشتراكهم في وضع تلك الأهداف.

(84: 40)

وبالنسبة للعبارة رقم (59) (وجود علاقات اتصال قوية تضمن التفاعل والانسجام) بنسبة 60% وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد كل من توماس ل. كويك (1999)، يورك برس (2001) أن الاتصال الفعال يعتبر سلوكاً إخفاءً أو حجب المعلومات التي قد تكون ذات فائدة لأعضاء الفريق سلوكاً سيئاً وعلى ذلك فإن وجود علاقات اتصال قوية داخل الفريق يعد من الأمور الحيوية التي تضمن التفاعل والانسجام. فلا يستطيع فرد أو فريق عمل أن يعيش معزولاً عن الآخرين نظراً لوجوب نقل المعلومات بشكل متبادل بين أعضاء الفريق الواحد وبين الفرق وبعضها البعض. (20: 59)، (85: 36 – 50)

جدول رقم (18)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
64	تطبيق عملية التفويض من أجل تطوير العمليات وتحسينها لصالح الممارسين للنشاط الرياضي.	45	%81.82	10	%18.18	--	--
65	إمداد الفريق بالمعلومات من أجل توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة.	39	%70.91	16	%29.09	--	--
66	اتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات أو وضع جداول أعمال أو توزيع مهام.	47	%85.45	8	%14.54	--	--
67	تدريب الفريق من أجل: أ. تنمية المهارات الفنية لأعضاء الفريق. ب. تنمية المهارات الإدارية لأعضاء الفريق. ج. توطيد العلاقات داخل الفريق.	50	%90.91	5	%9.09	--	--
68	تحفيز الفريق من أجل: أ. خلق روح التنافس بين الأفراد داخل الأندية. ب. يساعد على إخراج الطاقات والمواهب الكافية التي تتفاعل على تحسين الأداء. ج. الانتماء النفسي والثقة والمتعة للأفراد للمزيد من الانجازات.	50	%90.91	5	%9.09	--	--

يتضح من جدول رقم (18) من وجهة نظر سيادتكم أنه لتفعيل ديناميكية فريق العمل أن يتم ما يلي:

أن تدريب الفريق من أجل تنمية المهارات الفنية لأعضاء الفريق، تنمية المهارات الإدارية لأعضاء الفريق، توطيد العلاقات داخل الفريق.

تحفيز الفريق من أجل خلق روح التنافس بين الأفراد داخل الأندية، يساعد على إخراج الطاقات والمواهب الكافية التي تتفاعل على تحسين الأداء، الانتماء النفسي والثقة والمتعة للأفراد للمزيد من الانجازات بنسبة 90.91% حيث يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد كل من يورك برس (2001)، فريد زين الدين (1996) أن تدريب الفريق يسهم التدريب في تنمية المهارات الفنية والإدارية لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت توطيد العلاقات داخل الفريق، ولذلك يجب تقييم مهارات الفريق باستمرار للتأكد من أنها تفي بالمتطلبات الحالية والمستقبلية وحتى يمكن تعظيم مختلف المهارات المتاحة لدى أفراد الفريق.

(60 :85)

إن تحفيز الفريق أن العمل على تحقيق تنفيذ ناجح لمدخل الإدارة يتطلب أن تتخلى الإدارة عن سياسة التعويض التقليدية وما يتبعها من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد داخل الأندية الرياضية وأن تكون النظرة أبعد من مجرد التحفيز المادي لتمد إلى كل من شأنه أن يشعر العاملين بالمتعة في عملهم والتعرف على مواهبهم إن تقدير وتحفيز التحسين والاعتراف به أمور هامة جداً لاستمرار الفرق واستمرار التحسين. (60 :89)

وبالنسبة للعبارة رقم (66) (اتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات أو وضع جداول أعمال أو توزيع مهام) بلغت آراء العينة نسبة 85.45% حيث يدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير كل من توماس ل. كويك (1999)، السيد عليوه (2001) اتخاذ القرارات عادة ما تعني المشاركة داخل نادي ما أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما في صنع هذا القرار ومثل هذه القرارات قد تشتمل على حل المشكلات أو وضع جدول أعمال أو توزيع مهام أو التدريب أو أي من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم ومهما يكن القرار فإن الحقيقة الضمنية هي اشتراك الموظفين مع رؤوسائهم في القيادة وتؤدي المشاركة في صنع القرار إلى تربية كوادر من القادة الإداريين وتحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. (20 :27)، (14 :61)

وبالنسبة للعبارة رقم (64) (تطبيق عملية التفويض من أجل تطوير العمليات وتحسينها لصالح الممارسين للنشاط الرياضي) حققت آراء العينة نسبة 81.82% حيث تدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد فريد عبد الفتاح (1996) التفويض أن العمل بروح الفريق يهدف إلى قيام الأفراد من خلال فرق العمل التي ينتمون إليها بتطوير العمليات وتحسينها لصالح العميل، وواقع الأمر تتطلب إجراءات البناء والعمل بروح الفريق في المنظمة كسر القيود التي تمنع تحسين أدائهم لصالح العميل. (60: 50)

أما عبارة رقم (65) (إمداد الفريق بالمعلومات من أجل توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة) فقد حققت آراء العينة نسبة 70.91% حيث دلت على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير كل من فريد زين الدين (1996)، كويك نوتس (2003) أن من أهم مبادئ إدارة الجودة هو التركيز على العميل ولا سبيل إلى ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة.

ومن أجل أن يزيد قائد الفريق فعالية أعضاء فريقه فإن عليه أن يزودهم من آخر بحقائق ومعلومات صحيحة تحفزهم على العمل سوياً لتحسين مستوى أدائهم كما أن تزويدهم بمعلومات جديدة على إثراء استيعابهم للتحدي الذي يواجههم. (60: 50)، (65: 53)

جدول رقم (19)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
69	توافر المعلومات من أجل تدفقتها من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وداخل المستويات الإدارية الواحدة ويشارك فيها جميع أعضاء الفريق وهي قائمة على الصراحة والوضوح.	39	%70.91	16	%29.09	--	--
70	تقوية العلاقة بين أعضاء الفريق على أساس من الثقة والاحترام المتبادل بينهم حيث يتعاونون معاً ويدعمون بعضهم بعضاً من أجل انجاز مهمة الفريق.	36	%65.45	19	%34.55	--	--
71	ممارسة النقد البناء وبحرية تامة ودون قيود.	33	%60	16	%29.09	6	%10.91
72	اتخاذ القرارات من خلال الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات واتخاذ القرارات بالإجماع وبالتالي يلتزم الجميع بتنفيذ تلك القرارات واستغلال الفرص المتاحة.	46	%83.64	9	%16.36	--	--
73	تطبيق السلطة من خلال أن يتحمل كل عضو جزءاً من المسؤولية في التأكد من سير الفريق على المسار السليم بالتالي فالسلطة هنا يشارك فيها الجميع.	47	%85.45	8	%14.54	--	--
74	الخلافاً يعتبر طبيعياً ونافعاً حيث أنه يكون حول الموضوعات وليس حول الأشخاص وبالتالي فإنه يعد هاماً وفي مصلحة بناء الفريق.	39	%70.91	13	%23.64	3	%5.45
75	الحفز من أجل الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق وإشباع حاجة الانتماء وإتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق.	45	%81.82	10	%18.18	--	--
76	الإبداع هو من أجل المزيد من الخيارات وهو موجه نحو إيجاد حلول للمشكلات.	47	%85.45	8	%14.54	--	--

جدول رقم (20)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثاني (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
77	تدعيم روح الفريق حيث أنها تعد من أهم العوامل المؤدية للنجاح وتحقيق الأهداف فهي تبعث في الفرد الإيمان بالهدف وتغرس فيه الحماس في العمل وتزوده بالقوة والقدر على التغلب على المصاعب والعقبات.	50	%90.91	5	%9.09	--	--
78	بث روح التعاون بينهم ورفع الروح المعنوية لهم بما يحقق لهم الشعور بالرضا في عملهم ودعم التقاليد لديهم وتنمية علاقته بهم.	47	%85.45	8	%14.54	--	--
79	افتخار الأفراد بمؤسساتهم واعتزازهم بالانتساب والولاء لها وإحساسهم بالمسئولية نحوها وإنكار ذاتهم في سبيلها والتضحية من أجلها.	47	%85.45	8	%14.54	--	--
80	تدعيم الروح المعنوية حيث أنها تعمل على تحديد رغبات أعضاء الفريق فيا لتعاون وتزيد من قدرتهم على زيادة الإنتاج.	50	%90.91	5	%9.09	--	--

يتضح من جدول رقم (20) ترى من وجهة نظر سيادتكم ضرورة اهتمام قائد الفريق برفع الروح المعنوية وذلك من خلال تدعيم روح الفريق حيث أنها تعد من أهم العوامل المؤدية للنجاح وتحقيق الأهداف فهي تبعث في الفرد الإيمان بالهدف وتغرس فيه الحماس على العمل وتزوده بالقوة والقدرة على التغلب على المصاعب والعقبات، تدعيم الروح المعنوية حيث أنها تعمل على تحديد رغبات أعضاء الفريق في التعاون وتزويد من قدرتهم على زيادة الإنتاج بنسبة 90.91% وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير كل من محمد شفيق (2004)، نفيسة باشري (2000) أن الروح المعنوية هي الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون وقدراتهم على الإنتاج، وحيث أنها تعد من أهم العوامل المؤدية للنجاح وتحقيق الأهداف فهي تبعث في الفرد الأيمان بالهدف وتغرس فيه الحماس في العمل وتزوده بالقوة والقدرة على التغلب على المصاعب والعقبات وهي أهم دوافع الإنتاج

والإخلاص وأداء الواجب كما أنها تخلق لدى الفرد روح التعاون والجد والثقة وهي تنمي التعاون وروح الفريق وتعمق الصداقة والود بين العاملين.

وتعريف آخر يقوم (أن الروح المعنوية مسألة فردية وتوصف على أنها مشاعر العامل أو مدير نحو عمله أو شعوره بالرضا بهذا العمل). (71 :244)، (82 :421 - 424)

بالنسبة لعبارات أرقام (78، 79) (بث روح التعاون بينهم ورفع الروح المعنوية لديهم بما يحقق لهم الشعور بالرضا في عملهم ورغم التقاليد لديهم وتنمية علاقاته بهم، افتخار الأفراد بمؤسساتهم واعتزازهم بالانتساب والولاء لها وإحساسهم بالمسئولية نحوها وإنكار ذاتهم في سبيلها والتضحية من أجلها) بلغت آراء العينة 85.45% حيث يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد كل من محمد شفيق (2004)، نفيسة باشري (2000) ويسعى القائد الناجح يسعى لتدعيم روح الفريق لدى مرؤوسه بمختلف الوسائل منها بث روح التعاون بينهم، التدريب على العمل المشترك، ورفع الروح المعنوية لهم بما يحقق لهم الشعور بالرضا في عملهم ودعم التقاليد لديهم وتنمية علاقاته بهم والسعي لتحقيق الانسجام، والتعاون والترابط بينهم وإشعار الفرد بأهميته، وتحديد الأهداف وتشجيعهم على تحقيقها والسعي لاستغلال مواهب المرؤوسين لديه.

فإن القائد الناجح يسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيه بمختلف الوسائل وكافة السبل من خلال تحقيق الإشباع المادي والوظيفي والمعنوي لهم. من ناحية أخرى نجد أن روح الفريق هي حالة وجدانية عقلية تتأسس على افتخار الأفراد بمؤسساتهم واعتزازهم بالانتساب والولاء لها وإحساسهم بالمسئولية نحوها وإنكار ذاتهم في سبيلها والتضحية من أجلها لاشك أن عمل المرؤوسين كفريق واحد متعاون يؤدي إلى كفاءة إنتاجية عالية وتعاون ملموس النتائج.

(71 :244)، (82 :421 - 424)

البعد الثالث: القيادة الفعالة:

جدول رقم (21)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الثالث (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
81	التأثير على اتجاهات العاملين بما يضمن كفاءة تحقيق الأهداف.	47	%85.45	8	%14.54	--	--
82	وضع الخطط والسياسات التابعة للنشاط الرياضي بالأندية الرياضية للعاملين.	39	%70.91	13	%23.34	3	%5.45
83	توزيع الأدوار والمهام للعاملين بالأندية الرياضية.	47	%85.45	8	%14.54	--	--
84	تحسين الاستخدام المتوازن بين الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالأندية الرياضية.	50	%90.91	5	%9.09	--	--
85	حدوث تفاعل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية المباشرة بالأندية الرياضية.	46	%83.64	9	%16.36	--	--
86	كفاءة عالية في التوجيه.	50	%90.91	5	%9.09	--	--
87	تحقيق المشاركة والتعاون بين العاملين بالأندية الرياضية.	52	%94.55	3	%5.45	--	--
88	العمل بروح الفريق ومناخ يسوده العمل الجماعي المنسق.	52	%94.55	3	%5.45	--	--

يتضح من جدول رقم (21) أن التركيز على القيادة الفعالة تعمل على (تحقيق المشاركة والتعاون بين العاملين بالأندية الرياضية، العمل بروح الفريق ومناخ يسوده العمل الجماعي) بنسبة %94.55 حيث يدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي (1999) أن القيادة الملائمة لأعمال إدارة الجودة هي القيادة غير النمطية الخلاقة والقادرة على العمل بروح الفريق والتي تجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسوده العمل الجماعي المنسق. (143:2)

كما يضيف سعيد المصري (1999) أن التركيز على القيادة الفعالة لإدارة الجودة وبخاصة الإدارات العليا في المؤسسات الرياضية لا يتم في مرحلة التخطيط فقط ولكن مرحلة التنفيذ أيضاً حيث تعرف بأنها "عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إدارياً تجاه هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين. (40: 192)

وبالنسبة لعبارة رقم (84) (تحسين الاستخدام المتوازن بين الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالأندية الرياضية، كفاءة عالية في التوجيه) حققت آراء العينة نسبة 90.91% حيث يدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

هذا وتؤكد كل من نازك سنبل، مها الصغير (2006) أن الإمكانيات المادية والبشرية تلعب دوراً هاماً في نجاح أي منشأة رياضية سواء كانت حكومية أم خاصة وسواء كانت صغيرة أم كبيرة ويتوقف نجاح أو فشل منشأة رياضية في تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى على كفاءة الإدارة، بالإضافة إلى كفاءة العاملين بها، حيث أنه لا يمكن للأندية الرياضية أن تحقق أهدافها اعتماداً على توافر الإمكانيات المالية والطبيعية وحدهما ويعتبر العنصر البشري المكون الرئيسي للأندية الرياضية ولا يمكن تجاهل أهمية وجود العنصر البشري وأنه ضروري للنجاح والتقدم للهيئة الرياضية من خلال ذلك يجب تحسين الاستخدام المتوازن بين الإمكانيات المادية والبشرية بالأندية الرياضية. (79: 38)

إن التوجيه الفعال يمارس في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري وتوجيه هذا السلوك إلى الاتجاه المرغوب فيه، وبهذا المفهوم فهو يمثل وظيفة تهتم بالاتجاه والسير نحو تحقيق أهدافه حيث يتكون من مجموعة من الأهداف لتحقيق هدف مشترك تحت قيادة وتوجيه الإدارة. إن التوجيه هو العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال تتطلب تضافر الجهود البشرية لمجموعة من الأفراد يتم ذلك عن طريق إتباع نمط قيادي ملائم يسعى إلى تحقيق نوع من الاتصال الفعال من خلال تحفيز وتقييم الأداء. (79: 69، 70)

بالنسبة لعبارة رقم (81) (التأثير على اتجاهات العاملين بما يضمن كفاءة تحقيق الأهداف، توزيع الأدوار والمهام للعاملين بالأندية الرياضية) حققت آراء العينة نسبة 85.45% حيث يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد كل من حليم المنيري، عصام بدوي (1993) بأن تحديد المسؤوليات والمهام بوضوح يعني محاسبة الأفراد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً في الهيئة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة ومن خلال تحديدها يتحقق هدفين تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية وفهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن يؤدي بها وهذا يضمن كفاءة تحقيق الأهداف. (32: 275)

أما عبارة رقم (85) (حدوث التفاعل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية المباشرة بالأندية الرياضية) اتفقت آراء العينة بنسبة 83.64% حيث يدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد تشير كل من نازك سنبل، مها الصغير (2006) أن الإدارة العليا وهو المستوى المسئول عن إدارة المنشأة الرياضية مثال رئيس مجلس إدارة النادي الرياضي ومجلس الإدارة المسئول عن: تحديد الأهداف المرجوة، وضع خطط طويلة الأجل المرتبطة بالأهداف، إدارة الاتصال التفاعلي بين النادي والأندية أو المنشآت الأخرى وممثليها، اتخاذ القرارات الرئيسية وخاصة من النوع غير الروتيني والذي يؤثر على حياة ونشاط ومستقبل النادي، الإدارة الإشرافية المباشرة بالأندية الرياضية وفي هذا المستوى الإشراف على الأنشطة الرئيسية كالنشاط الرياضي والاجتماعي والثقافي والديني وتوجيه أهداف الإدارة العليا عمليات وأنشطة محددة وتمثل أنشطة المديرين وفي هذا المستوى في الآتي:

الإشراف على أنشطة الإدراك في المستوى الأدنى والرقابة المباشرة، القيام بالتخطيط متوسط المدى والإشراف على العمليات الجارية، تنفيذ سياسات النادي وتحقيق التوازن بين مطالب وأوامر الرؤساء وقدرات وطاقت العاملين بالأندية الرياضية. (81: 14، 15)

بالنسبة لعبارة رقم (82) (وضع الخطط والسياسات التابعة للنشاط الرياضي بالأندية الرياضية للعاملين) بلغت آراء العينة نسبة 70.91% مما يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد كمال درويش وآخرون (1996) على أهمية تحديد السياسات المنظمة حيث أنها تساعد على جعل القرار منسجماً مع الأهداف ومسهماً في تحقيقها كما تؤدي السياسة الفاعلية لتهيئة رؤية واضحة موحدة للرؤساء تجاه رسالة الأندية الرياضية وأهدافها وبذلك فهي تسهم في تحقيق الانسجام والتنسيق بين الإدارات والأقسام والأفراد وبذلك فإن نجاح أي مؤسسة رياضية يتوقف أسلوب سياستها وهو الذي يتم على أساس من المشاركة والاتصال المنتظم بين الأفراد. (64: 18)

البعد الرابع: التدريب والتعليم الدائم داخل المؤسسة:

جدول رقم (22)

التكرار والنسبة المئوية لعينة البحث في البعد الرابع (ن : 55)

م	العبارات	موافق	%	إلى حد ما	%	لا	%
89	عقد العديد من الدورات التدريبية لصقل وتدريب العاملين بها.	52	%94.55	3	%5.45	--	--
90	إتاحة الفرصة لجميع العاملين حضور الدورات التدريبية.	46	%83.64	9	%16.36	--	--
91	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأندية الرياضية بناء على نتائج تقييم الأداء.	39	%70.91	16	%29.09	--	--
92	الاستعانة بخبراء متخصصين: أ. لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأندية الرياضية. ب. لوضع برامج التدريب والتنمية لكافة المستويات الإدارية للعاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية.	37	%67.27	18	%33.4	--	--

يتضح من جدول رقم (22) أن التركيز على التدريب والتعليم الدائم داخل المؤسسة يتم من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية لصقل وتدريب العاملين بها، بنسبة %94.55 حيث يدل ذلك على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد محمد عبد الغني (1996) حيث أشار إلى أن التدريب والتعليم الدائم للعاملين بالمؤسسة عبارة عن شهادة الضمان للسعي في اتجاه تحقيق مستوى الجودة المطلوب ويجب أن يشمل ذلك جميع العاملين بالمؤسسة في كافة المستويات. (73: 117)

بالنسبة للعبارة رقم (90) (إتاحة الفرصة لجميع العاملين حضور الدورات التدريبية) بلغت آراء العينة نسبة %83.64 وذلك يدل على وجود اتفاق في العينة.

وفي هذا الصدد يشير نادر احمد (2001) على ضرورة التحاق العاملين في جميع المؤسسات بالبرامج التدريبية المختلفة التي تغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده

مباشرة على أداء وظيفته وضرورة ملاءمة الأسلوب التدريبي لاحتياجات المتدربين وهذا بدوره يسهم في رفع كفاءة العاملين لأداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد. (78: 120)

بالنسبة لعبارة رقم (91) (تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأندية الرياضية بناء على نتائج تقييم الأداء) حققت آراء العينة نسبة 70.91% حيث يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يؤكد علي محمد عبد الوهاب وآخرون (1996) أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد أن ينبع من داخل المنظمة وعلى هذا تخطى المنظمة التي تنقل برنامجاً تدريبياً تطبقه منظمة أخرى حتى لو كان البرنامج ناجحاً في تلك المنظمة وحتى لو كانت المنظمات متشابهتين فيما تؤديان من أعمال ذلك أن ظروف كل منهما تختلف عن الآخر كما أن العاملين هنا يختلفون عن العاملين هناك، الأمر يستلزم الدراسة الفعلية لظروف المنظمة. (57: 122)

بالنسبة لعبارة رقم (92) (الاستعانة بخبراء متخصصين لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأندية الرياضية، لوضع برامج التدريب والتنمية لكافة المستويات الإدارية للعاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية) بلغت آراء العينة نسبة 67.27% حيث يدل على وجود اتفاق في العينة.

وهذا ما يشير إليه محمد الحماحي (1995) إلى تحديد واختيار المدربين أو الخبراء الذين سوف يقومون بعملية التدريب إذ يعد هؤلاء المدربين هم المصدر الرئيسي في نقل كل ما هو حديث من الخبرات والاتجاهات الحديثة في مجال التدريب والمجالات الأخرى المرتبطة به.

تحديد واختيار الذين سوف يشاركون في البرنامج التدريبي لتحقيق ذلك يجب إجراء دراسات تحليلية لبحث طبيعة هؤلاء الأفراد واحتياجاتهم التدريبية وذلك في ضوء تأهيلهم العلمي وخبراتهم السابقة حتى الفرد من المشاركة الإيجابية والفعالة في فاعليات البرنامج. وكذلك يجب مراعاة تجانس المشتركين في البرنامج التدريبي حيث احتياجاتهم وذلك في البرنامج الواحد من البرامج التدريبية. (75: 284)