

دراسة تحليلية لاحتياجات أخصائي الرياضة للجميع من المهارات القيادية (دراسة مقارنة)

* د/ نهى سليمان القليوبى

** د/ حسين زايد راشد المكبى

تؤكد الدول المتقدمة على أهمية الإعداد المهني لأخصائي الرياضة للجميع العاملين في مجال الشباب والرياضة، إذ أن تصميم برامج الرياضة للجميع وتنفيذها يتطلب توافر العديد من المهارات القيادية في هؤلاء الأخصائيين لتحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وفقاً للأسس العلمية والاتجاهات التربوية المعاصرة.

ولقد تعددت المفاهيم والمصطلحات العلمية والتربوية التي يتم تداولها للتعبير عن قدرة أو كفاءة أخصائي الرياضة للجميع في إنجاز مهام العمل التي تتطلبها طبيعة مهنته، ومن أكثر تلك المفاهيم والمصطلحات العلمية شيوعاً في المجال التربوي ما يلي: المهارات skills، الكفايات competencies، الكفاءات efficiencias. كما أن كل من تلك المفاهيم والمصطلحات قد ارتبطت بالمعرفة والخبرة والسلوك والقدرات التي يجب أن تتوفر في أخصائي الرياضة للجميع لتحقيق المخرجات المتوقعة من برامج الرياضة للجميع.

ويرى كل من Houston and Robert أن مفهوم الكفايات يرتبط بالمقدرة على أداء فعل أو تحقيق نتائج مرغوب التوصل إليها بكفاءة وبمستوى رفيع من الأداء، وأن ذلك لا يتحقق إلا من خلال التأهيل أو التدريب أو الإعداد المهني الذي يؤدي إلى تنمية المعرفة والمهارات والخبرات والاستفادة من تطبيقات نتائج البحوث والدراسات العلمية (٣:٤١).

* قسم الإدارة والترويج بكلية التربية الرياضية بجامعة طنطا

** قسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت.

ويحظى موضوع القيادة باهتمام الباحثين بوصفه ضرورة اجتماعية من ضروريات الحياة، وذلك لأهمية الدور الذي تُؤديه القيادة في المجتمع، كما تُعد القيادة شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين القائد والأفراد الذين يتم قيادتهم، وذلك لكونها سلوكاً يقوم به القائد لمساعدة هؤلاء الأفراد على بلوغ الأهداف التي يبتغون تحقيقها. ولذا يمكن النظر للقيادة كسمة يتصف بها القائد إلى جانب كونها دوراً اجتماعياً أو وظيفة تتطلب العديد من المهارات القيادية (٣٣: ٣٠٢).

وتُشكل القيادة محوراً ترتكز عليه أوجه النشاط في المنظمات. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، إلا أن ذلك لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية تمتلك مهارات قيادية تمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز (١٤: ٢٤٣).

ويرى "شريف عبد اللطيف" أن أهمية القيادة كمهارة تكمن في أنها البوتقة التي تنتصر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات لتحقيق الأهداف المرجوة. (١١: ٥٧).

ويُشير "عبد الرحمن سيار" إلى أن القيادة قد أصبحت معياراً يتحدد في ضوءه نجاح عمليات الإدارة في تحقيق أهدافها بفعالية، ولذا فإن علماء الإدارة يرون أنها تُعد موضوعاً رئيسياً يحظى بالاهتمام في معظم مراجع الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع (١٣: ٧).

ويرى "عبد الله الغصاب وآخرون" أن الآراء التي تناولت القيادة بالتعريف تؤكد على أنها تُعد تلك القدرة التي يمتلكها القائد للتأثير في الأفراد الذين يقوم بإرشادهم نحو تحقيق هدف مشترك، إذ أن جوهر عملية القيادة يتمثل في قدرة القائد على التأثير في سلوك واتجاهات وآراء ومشاعر هؤلاء

الأفراد (١٥:١٢٥). كما يُعرف جونسون القيادة بأنها تعلم مجموعة من المهارات التي يكون القائد في حاجة إليها حتى يتمكن من الوفاء بمتطلبات القيادة (٣١: ١١).

ويُوضح كل من جمال محمد على وأحمد العمادي أن القائد يجب أن يتوافر له العديد من الخصائص، والتي من أهمها: القدرة على التفرقة بين ما هو هام بالفعل وما هو مجرد ممتع، القدرة على القيام بأولويات العمل في ضوء أهمية تحديد الأولويات، الاستعداد للمخاطرة وتقبل مسؤولية النتائج التي يتم الوصول إليها، القدرة على المبادرة، القدرة على اتخاذ القرارات التي تتسم بالصعوبة، التأثير الإيجابي في الأفراد - التابعين - الرغبة في مساعدة الآخرين على النجاح (٣: ٦٩، ٧٠).

ويُشير "هانني إبراهيم" إلى أن القائد الفعال يتصف بالعديد من الخصائص، والتي من أهمها: خصائص ذاتية (التفكير أو التخطيط، والإبداع والقدرة على التطوير)، القدرة على تطبيق المهارات الإنسانية (العلاقات والاتصال والتحفيز)، والمهارات الفنية التي يتطلبها مجال التخصص وفقا لطبيعة العمل (حل المشكلات واتخاذ القرارات)، وكذلك التحلى بصفات القادة الملتمزمين بالمبادئ ويتعلمون باستمرار (القراءة، التدريب، الاستماع). (٣٧: ٢٠).

ويرى كل من بادى الدوسرى وعبدالله الغصاب أن القيادة المؤثرة تعتمد على التنظيم الفعال والأسلوب المناسب لمتابعة الأعمال وتحقيق الأهداف، كما أن القيادة لكي تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها يجب أن تعتمد على القائد الذى تتوافر له المعلومات والخبرات والمواصفات التي تؤهله لتنفيذ المهام الموكولة إليه لتنفيذها من خلال الأفراد الذين يقوم بقيادتهم (١: ١٧٥).

ويُوضح **Dayan Rossiter** أن إحدى الشركات الاستشارية للإدارة قد أشارت الى أن (٥٠%) من إجابات المسؤولين على ما هي أهم المهارات التي

تؤدي إلى نجاح المديرين في العمل؟ كانت المهارات القيادية التي تجعل الموظفين يؤدون أعمالهم بشكل أفضل (٩: ٢١).

ويرى "علاء قنديل" أن المهارة تعبر عن قدرة القائد على أداء عمل أو تحقيق مهام تنموية باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بغرض تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة مثالية. (١٦: ٦٧)

كما يرى "محمد عابدين" أن المهارات القيادية تُعد مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد ليتمكن من القيام بدوره بطريقة تضمن له أداء المهام الموكول إليه تنفيذها بكفاءة وفاعلية (٣٠: ٢٥).

ويعرف "علي السلمي" المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز لتحقيق نتائج أفضل مما تم استخدامه في الأداء من موارد وإمكانات (١٨: ٢٣)، كما يُوضح على السلمي أن المهارة تُشير إلى استخدام كل من الأصول والمعارف والتطبيقات التي تتطلبها طبيعة العمل (١٧: ٢٢، ٢٣).

ويرى "خالد الدهيبي" أن المهارات القيادية تتمثل في القدرات التي يكتسبها القائد من خلال المعارف والخبرات التي تميز شخصيته القيادية عبر البرامج التدريبية المتخصصة، وأن تلك المهارات تظهر من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً (٧: ٥). كما يُوضح علاء قنديل بأن المهارات القيادية يتم اكتسابها وتنميتها من خلال الخبرات والممارسات والتجارب التي يمر بها القائد (١٦: ٦٧).

ويُشير كل من "مصطفى باهى، أحمد نصارى" إلى أنه يجب أن يتوافر عاملين رئيسيين في القائد، وهما: عامل المعرفة المرتبط بمعرفة الأصول والمبادئ التي تحكم العمل والقدرة على تطبيقها وعامل المهارة الذي يُعبر عن قدرة القائد على أداء المهام الموكولة إليه بفاعلية (٣٢: ٨٠).

وتوضح "فاطمة عبد الصبور" أنه عندما تتوافر المهارة للأخصائي إلى جانب المعارف التي يتم اكتسابها من خلال دراسته فإنه يصبح قادراً على القيام

بمسئوليته وأدواره بدرجة عالية من الكفاءة، وذلك بما لديه من مهارات (٢٠) (٣٩٨).

ويشير كل من "تاجي إسماعيل حامد، محمد مغاوري" إلى أن القائد يجب أن تتوفر له أربع مهارات حتى يتمكن من التأثير في سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم، وهى: المهارات التنظيمية والمهارة الفنية والمهارات الفكرية والمهارات الإنسانية (٣٤: ١٨٤، ١٨٣).

ويرى "نبيل ابراهيم أحمد" أنه يوجد عدة مقومات لاكتساب المهارات القيادية وهى: تحديد أهداف المهارة المراد اكتسابها مع وضع المحددات الأساسية لتلك الأهداف، استخدام وسائل الاتصال اللفظي وغير اللفظي لتحقيق أهداف المهارة، تحديد المواقف الأساسية التي يمكن أن ترتبط بها المهارة (٣٥: ٢٤).

ويشير كل من "كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس" إلى أن العديد من الدراسات العلمية قد أكدت على ضرورة توافر ثلاثة أنواع من المهارات فى القائد حتى يحقق الأهداف المرجوة، وهى: المهارات المرتبطة بفنون أداء مهام العمل Technical Skills والتي تتطلب توافر المعلومات والمعرفة والأصول العلمية المرتبطة بمجال وطبيعة عمله، والمهارات الفكرية Conceptual Skills التي ترتبط بالإحساس بوجود المشكلات وتصور كيفية إيجاد حلول لها وابتكار الأفكار المرتبطة بطرق وأساليب التغلب عليها، ومن ثم التمكن من تصور الموقف وأدراك الحقائق والنتائج، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وفقاً لطبيعة الموقف، والمهارات الإنسانية Human Skills التي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل والتعامل بنجاح مع مرؤوسيه من أجل توجيههم وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم (٢٢: ١٣٧، ١٣٨).

ولذا يرى كل من "شوقى جواد، ياسين الخرشة" أن المهارات القيادية هى مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون فى المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية (١٢: ١٤١).

ويُوضح "خالد عبد اللاه" أن المهارات الأساسية القيادية تتحدد في: إدارة القائد للمواقف بأفضل الطرق للوصول إلى أفضل النتائج، القدرة على تطبيق مهارات العلاقات التي تؤدي إلى زيادة حماس المرؤوسين للعمل والتفاعل فيما بينهم، مما يؤدي إلى تحقيق رؤيته من خلال تأثيره في الآخرين، والقدرة على استخدام مهارات التفكير الإستراتيجي لتحديد المراحل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب الوصول إليه، وكذلك القدرة على استخدام مهارات التفكير النظامي للتمكن من فهم وتحديد مساحة المشكلة وتكوين فريق عمل فعال (٨: ٩، ٨).

وتشير "هند رشدي" إلى أن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة يتحدد في أمرين، وهما: زيادة وتنمية المهارات التي تتطلبها طبيعة العمل وتعزيز قيمة التطوير الذاتي للفرد، وذلك بهدف تطبيق أصول الإدارة التي تتطلبها طبيعة العمل في كل من مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه- بما يتضمنه من قيادة وتحفيز واتصال- والرقابة أو التقييم (٣٨: ١٢).

كما يرى "رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون" أن العديد من الخصائص التي تتسم بها المهارات القيادية ترتبط بالمعارف والقدرات، إذ أن كل مهارة تحتاج إلى اكتساب معارف محددة ترتبط بها وتؤدي إليها (١٠: ١٠، ١١). وقد حددت "مريم سعود" المهارات القيادية التي سعت إلى تنميتها من خلال تقنين مقياس المهارات القيادية للراشدين في الآتي: مهارة التفاعل الاجتماعي، مهارة التفاوض، مهارة حل المشكلات، مهارة التحكم في الإنفعالات وإدارة الغضب، مهارة الضبط الذاتي، مهارة اتخاذ القرار، مهارة إدارة الوقت. (٣٣: ٣٠٢، ٣٠٣).

ويُوضح "بلال السكارنة" أن إدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، كما تعد من الوسائل التي تساعد القائد على الاستفادة المثلى من الوقت لتحقيق الأهداف المرغوبة. (٢: ٤٠٣).

ويذكر "ماجدى عاطف محفوظ" أن مهارة كل من الاقناع والتأثير فى الآخرين ومهارة اتخاذ القرار ومهارة استخدام أساليب القيادة حسب طبيعة الموقف تعد من مهارات القيادة، وأن الأخصائى يتمكن من خلال استخدامه لتلك المهارات من تنمية السلوك القيادى لدى الأفراد المسئول عن قيادتهم. (٢٣: ١٤٧).

ويرى "نبيل مرسى" أن نجاح القائد فى تحقيق الأهداف المراد بلوغها يتطلب القدرة على توجيه الأفراد الذين يقوم بقيادتهم، مما يتطلب أن تتوافر لديه المعرفة والمهارات التى تحقق له الإدارة الناجحة (٣٦: ٢٥٥).

كما يرى "محمد حسن علاوى" أن القائد يجب أن يقوم بعملية التوجيه والتأثير على سلوك الأفراد الذين يقوم بقيادتهم بهدف تحقيق أهداف مشتركة بمختلف الطرق المشروعة لتحقيق أهداف مشتركة بينهم، وذلك من خلال توجيه وتنسيق سلوكيات هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة. (٢٨: ٣٨٤).

ويشير "فاروق عثمان" إلى أن القادة لى يدركون النجاح يجب أن يمتلكون خمس مهارات أساسية، وهى: مهارة تحدى الواقع، مهارة الإيحاء برؤية مشتركة، مهارة تمكين الآخرين من التصرف، تشكيل الطريق (توجيه المسار)، تشجيع أو تحفيز الآخرين على العمل. (١٩: ١٣٣، ١٣٤).

ويرى **Beach Dales** أن القيادة تتطلب إعدادا مهنيا وتدريب بهدف التطوير الذاتى للأفراد وتحديث رؤيتهم لما يقومون به من أعمال، كما أن التدريب يؤدى إلى التمكين من أداء مهام العمل بكفاءة ووفقاً لمعدلات ومعايير ومواصفات علمية. (٤٠: ٢٤٣).

كما يؤكد **Raymond Stone** على أنه فى المجتمعات التى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات يتم تحديد الاحتياجات التدريبية *training needs* وفقاً للأسس والمعايير العلمية بما لا يسمح بأى اجتهاد شخصى أو ارتجال،

مما يتطلب التعرف على تلك الاحتياجات من خلال تحليل نظام العمل وتحليل العمل وتحليل الفرد العامل، حتى يمكن تحديد طبيعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها مواصفات أداء العمل (٤٤: ٢١٥).

وفي مجال الترويج الرياضى يرى Ruth Russell أن عملية تخطيط البرامج تتطلب التمكن من مهارات التخطيط، مما يتطلب الإلمام بكيفية تحديد وصياغة الأهداف وتوليد الأفكار بطريقة ابتكارية لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك كيفية تنفيذ البرنامج وتقييم مخرجاته. (٤٣: ٢٦-٣١).

كما يؤكد كل من Kathleen Cordes, Hilmi Ibrahim على أن تطوير مهارات القيادة المتميزة Excellent Leadership Skills يُعد من أخلاقيات المهنة. (٣٩: ٢٤٤، ٢٤٥).

ولأهمية دور المهارات القيادية فى تفعيل العائد من تنفيذ برامج الرياضة للجميع التى يجب أن يراعى فى تصميمها المعايير العلمية فإنه يتطلب توافر العديد من المهارات القيادية لأخصائى الرياضة للجميع حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة من خلال نجاحه فى تصميم وتنفيذ تلك البرامج. ولذا فقد قام الباحثان بدراسة تحليلية لاحتياجات أخصائى الرياضة للجميع من المهارات القيادية (دراسة مقارنة) للتعرف على طبيعة المهارات القيادية التى يجب أن تتوفر بالفعل لأخصائى الرياضة للجميع العاملين فى مجال الشباب والرياضة بكل من مصر والكويت، مما يُؤدى إلى التعرف على احتياج هؤلاء الأخصائيين من المعرفة والمهارات التى تمكنهم من تصميم وتنفيذ برامج الرياضة للجميع وفقا للمعايير العلمية والاتجاهات التربوية المعاصرة، وذلك لإشباع حاجات المستهدفين من المشاركة فى تلك البرامج وزيادة إقبالهم على المشاركة المنتظمة فى أوجه نشاطها المتنوعة. كما توجه الباحثان إلى دراسة موضوع بحثهما هذا لندرة الأبحاث العلمية فى مجال دراسة المهارات القيادية لأخصائى الرياضة للجميع فى كل من مصر والكويت.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على احتياج أخصائى الرياضة للجميع من المهارات القيادية المرتبطة بكل من: المهارات المعرفية والذهنية، المهارات المهنية، المهارات العامة، التى يجب توافرها فى أخصائى الرياضة للجميع المسئولين عن تخطيط وتنفيذ برامج الرياضة للجميع فى كل من مصر والكويت والمقارنة بينهما.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفى لمناسبته لتحقيق هدف البحث.

مجتمع البحث:

يتحدد مجتمع البحث فى أخصائى الرياضة للجميع العاملين فى مجال الشباب والرياضة من المسئولين عن تصميم وتنفيذ برامج الرياضة للجميع فى كل من مصر والكويت.

عينة البحث:

شملت عينة البحث (١٨٩) من الأخصائين الرياضيين العاملين بمجال الرياضة للجميع بالشباب والرياضة من العاملين بالأندية ومراكز الشباب بكل من محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة بمصر، ولقد بلغ عددهم (١١٢) أخصائياً، ومن العاملين بالأندية ومراكز الشباب بالكويت (٧٧) أخصائياً، ولقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية لتطبيق عليهم قائمة المهارات القيادية لمخططى ومنفذى برامج الرياضة للجميع. كما تضمنت عينة البحث (٥٠) أخصائياً للرياضة للجميع-(٢٥) فرداً من كل دولة- لتقنين أداة جمع البيانات من خلال اختبار كل من صدق وثبات القائمة المستخدمة لجمع بيانات البحث.

أداة جمع البيانات:

قام الباحثان باستخدام قائمة المهارات القيادية لمخططى ومنفذى برامج الرياضة للجميع من إعداد أ.د. محمد الحماحمى لجمع بيانات البحث. ولقد تضمنت القائمة (٤٦) مفردة تُعبر عن المهارات القيادية التى يجب توافرها فى مخططى ومنفذى برامج الرياضة للجميع، منها (١٥) مفردة أحتوى عليها

المحور الأول (المهارات المعرفية والذهنية)، و(١٩) مفردة أشتمل عليها المحور الثاني (المهارات المهنية)، و(١٢) مفردة تتضمنها المحور الثالث (المهارات العامة). (٢٤)
المعاملات العلمية:

قام الباحثان باختبار صدق القائمة عن طريق صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة قيمة معامل ارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل مفردة في كل محور تنتمي إليه من محاور القائمة، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

قيم معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بقائمة المهارات القيادية (ن=٥٠)

المهارات المعرفية والذهنية		المهارات المهنية		المهارات العامة	
م	قيمة الارتباط (ر)	م	قيمة الارتباط (ر)	م	قيمة الارتباط (ر)
١	٠.٤٨٣	١	٠.٤٧٩	١	٠.٦٩٠
٢	٠.٥٤٩	٢	٠.٣٩٧	٢	٠.٦٢١
٣	٠.٣٨٤	٣	٠.٤٠٧	٣	٠.٥٤٦
٤	٠.٣٥٥	٤	٠.٤٨٣	٤	٠.٤٣٥
٥	٠.٣٨٩	٥	٠.٥٠٠	٥	٠.٥٥٥
٦	٠.٥٨٤	٦	٠.٥٥٤	٦	٠.٧٠٩
٧	٠.٦٦١	٧	٠.٥٢٥	٧	٠.٥٠٧
٨	٠.٥١٤	٨	٠.٣٩٦	٨	٠.٦٤٧
٩	٠.٦٠٥	٩	٠.٥٣٥	٩	٠.٤٨٧
١٠	٠.٤٤٠	١٠	٠.٤١٠	١٠	٠.٣٧٥
١١	٠.٥٦٧	١١	٠.٣٥٢	١١	٠.٤٦٧
١٢	٠.٥٨٤	١٢	٠.٣٨٥	١٢	٠.٤٤٠
١٣	٠.٥٢٧	١٣	٠.٤٣٨		
١٤	٠.٥٣١	١٤	٠.٦١٧		
١٥	٠.٦٩٤	١٥	٠.٦١٤		
		١٦	٠.٤٠٤		
		١٧	٠.٣٧٧		
		١٨	٠.٣٤١		
		١٩	٠.٤٥٧		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨).

يتضح من جدول (١) أن قيم معامل الارتباط لجميع مفردات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى

(٠.٠٥)، مما يدل على صدق المفردات في التعبير عن المحور الذي تنتمي إليه.

كما قام الباحثان بحساب ثبات المقياس عن طريق "معامل ألفا Alpha" للثبات وفقا لتعديل كرونباخ Cronbach، حيث يمثل "معامل ألفا Alpha" متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة القائمة إلى أجزاء بطرق مختلفة، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء القائمة، ويوضح جدول (٢) قيم معامل الثبات في كل محور من محاور القائمة بطريقة ألفا.

جدول (٢)

قيم معامل ألفا Alpha للثبات لمحاور القائمة (ن=٥٠)

المحور	عنوان المحور	قيم معامل ألفا
الأول	المهارات المعرفية والذهنية	٠.٧٢١
الثاني	المهارات المهنية	٠.٧٠٩
الثالث	المهارات العامة	٠.٧٥٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨).

يتضح من جدول (٢) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح ما بين (٠.٧٥٥، ٠.٧٠٩)، مما يؤكد على أن القائمة على درجة مقبولة من الثبات.

وقد قام الباحثان بتطبيق أداة جمع البيانات "قائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذى برامج الرياضة للجميع" من إعداد أ.د/ محمد الحماحمي على عينة تطبيق البحث البالغ عددها (١٨٩) أخصائيا للرياضة للجميع بمصر والكويت خلال الفترة من (٤-٢٦) يوليو ٢٠١٩، كما تم إجراء تطبيق أداة جمع البيانات لاختبار صدقها وثباتها على عينة التقنين البالغ عددها (٥٠) أخصائيا للرياضة للجميع بمصر والكويت خلال الفترة من (١٠-٢٠) يونيو ٢٠١٩.

ولمعالجة بيانات البحث التي تم جمعها من خلال استجابات عينة البحث على أداة جمع البيانات فقد استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق قائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذى برامج الرياضة

للجميع" و"معامل ألفا Cronbach Alpha" للثبات وفقا لتعديل كرونباخ Cronbach
لاختبار ثبات القائمة. كما استخدمنا (كا2) لاحتساب دلالة الفروق الإحصائية
بين استجابات المبحوثين وفقا لميزان التقدير، واختبار (ت) لاحتساب دلالة
الفروق الإحصائية بين استجابات المبحوثين في الدولتين.

جدول (٣)

التكرارات وقيمة (كا٢) لمفردات المحور الأول (المهارات المعرفية والذهنية)
(ن=١٨٩)

م	المفردات	التكرارات			المجموع	%	قيمة كا٢
		موافق الي حد ما	غير موافق	موافق			
١	مهارة تحديد الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتوافرة لتنفيذ أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع.	١٢١	٥٣	١٥	٤٨٤	٨٦.٧	٩١.٦
٢	مهارة تحديد الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بمكان تنفيذ برامج الرياضة للجميع.	١٤١	٤٠	٨	٥١١	٩١.٦	١٥٣.٠
٣	مهارة التمييز بين أفضل أساليب القيادة المناسبة التي تناسب الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع وفقاً للسن ونوع الجنس وحالة الصحة العامة للجسم ومستوى الخبرات التي تميز هؤلاء المستفيدين من تلك البرامج	١٢٥	٥٠	١٤	٤٨٩	٨٧.٦	١٠١.٨
٤	مهارة الاختيار المناسب للوسائل والطرق التي تحقق عامل الأمان والسلامة للأفراد المشاركين في برامج الرياضة للجميع، وذلك وفقاً للسن ونوع الجنس وطبيعة أوجه النشاط التي يتم تنفيذها	١٣٣	٤٨	٨	٥٠٣	٩٠.١	١٢٩.٤
٥	مهارة استيعاب أنواع المعرفة التي تتطلبها الممارسات المهنية لتحقيق أهداف برامج الرياضة للجميع.	١٢٦	٤٨	١٥	٤٨٩	٨٧.٦	١٠٣.١

تابع جدول (٣)

التكرارات وقيمة (كا٢) لمفردات المحور الأول (المهارات المعرفية والذهنية)
(ن=١٨٩)

م	المفردات	التكرارات			المجموع	%	قيمة كا
		موافق	موافق الي حد ما	غير موافق			
٦	مهارة التعرف على الأصول العلمية لإدارة برامج الرياضة للجميع.	١٢١	٥٠	١٨	٤٨١	٨٦.٢	٨٨.٢
٧	مهارة استيعاب مفاهيم و مبادئ الميثاق الأخلاقي للعمل في مجال الرياضة للجميع.	١٣٧	٤٥	٧	٥٠٨	٩١.٠	١٤١.٨
٨	مهارة تصنيف خصائص نمو الأفراد المستقيمين من برامج الرياضة للجميع	١٢٣	٥٠	١٦	٤٨٥	٨٦.٩	٩٤.٩
٩	مهارة التعرف على ما هو مستحدث في مجال تصميم برامج الرياضة للجميع وتنفيذها.	١٢٢	٥١	١٦	٤٨٤	٨٦.٧	٩٢.٦
١٠	مهارة توليد الأفكار لمعالجة العديد من القضايا المرتبطة بتطوير برامج الرياضة للجميع.	١٢٢	٤٧	٢٠	٤٨٠	٨٦.٠	٨٨.٧
١١	مهارة الابتكار والإبداع في تنفيذ أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع.	١٢٠	٥١	١٨	٤٨٠	٨٦.٠	٨٦.٠
١٢	مهارة اختيار أفضل الأساليب لاستثارة دافعية الأفراد للمشاركة بفاعلية في أداء أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع.	١٣٩	٤٢	٨	٥٠٩	٩١.٢	١٤٦.٧
١٣	مهارة التحليل العلمي للمشكلات والتحديات التي تواجه تنفيذ برامج الرياضة للجميع.	١٢٥	٤٥	١٩	٤٨٤	٨٦.٧	٩٦.٩
١٤	مهارة تحديد أنسب الوسائل والأساليب لتنمية معرفة الأفراد المستقيمين من برامج الرياضة للجميع بأهمية النشاط البدني واللياقة البدنية واستثمار وقت الفراغ وتحسين نوعية حياتهم.	١٢١	٥١	١٧	٤٨٢	٨٦.٤	٨٩.٣
١٥	مهارة التعرف على أفضل الأساليب العلمية لتحفيز الأفراد المستقيمين في برامج الرياضة للجميع على تطوير مستوى أدائهم البدني والحركي.	١٢٧	٤٦	١٦	٤٨٩	٨٧.٦	١٠٤.٧

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٣) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث علي مفردات المحور الأول قد انحصرت ما بين (٠.٨٦ - ٩١.٦) وجاءت جميع قيمة (كا) دالة احصائياً في اتجاه الاستجابة ب (موافق).

ويرى الباحثان أن ذلك قد يرجع إلى:

- أن المهارات المعرفية والذهنية ترتبط بالإلمام بالمعارف والمعلومات والمفاهيم والمعتقدات، كما ترتبط بالعمليات الذهنية أو العقلية المرتبطة بكل من التفكير والفهم والتحليل العلمي للموضوعات والقضايا وتوليد الأفكار والتميز والابتكار والإبداع. ولذا فإن أخصائي الرياضة للجميع يكونوا في حاجة إلى العديد من المهارات المعرفية والذهنية التي تمكنهم من إدراك أهمية وقيمة ممارسة المستهدفين من برامج الرياضة للجميع لتطوير الصحة العامة للجسم وتحسين نوعية الحياة ومن التعرف على المستجدات في مجال تصميم برامج الرياضة للجميع وما يجب مراعاته في دراسة المجتمع ودراسة خصائص نمو المستهدفين من تلك البرامج وما يجب مراعاته من معايير في تحديد الأهداف واختيار أوجه النشاط التي يجب أن يتضمنها البرنامج.

- حاجة أخصائي الرياضة للجميع إلى الإلمام بأنواع المعرفة وبالأصول العلمية المرتبطة بالممارسات المهنية التي تؤدي إلى الاختيار المناسب لأسلوب القيادة الذي يؤدي إلى تحفيز المستهدفين من البرنامج على المشاركة الإيجابية للاستمتاع بأداء أوجه النشاط والتوظيف الأمثل للإمكانات لتنفيذ أوجه نشاط البرنامج وتحقيق الأهداف المرجوة.

- أن الفهم الواعي للأصول العلمية لبناء برامج الرياضة للجميع وللمستحدث في مجال الرياضة للجميع إنما يؤدي إلى التحليل العلمي للمشكلات والقضايا التي تواجه مسيرة برامج الرياضة للجميع، كما يؤدي إلى توليد الأفكار وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجة تلك المشكلات والعمل على تطوير المجال.

ويؤكد على ذلك كل من "شريف عبد اللطيف" إذ يرى أن أهمية القيادة كمهارة تكمن في أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات لتحقيق الأهداف المرجوة. (١١ : ٥٧)، وهاني إبراهيم الذي يشير إلى أن القائد الفعال يتصف بالعديد من الخصائص، والتي من أهمها:

خصائص ذاتية (التفكير أو التخطيط والإبداع والقدرة على التطوير). (٣٧: ٢٠)، وعلى السلمى الذى يؤكد على أن المهارة هى القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز لتحقيق نتائج أفضل مما تم استخدامه فى الأداء من موارد وإمكانات (٢٣: ١٨) وكذلك استخدام كل من الأصول والمعارف والتطبيقات التى تتطلبها طبيعة العمل. (١٧: ٢٣، ٢٢)، **وخالد الدهيبى** الذى يرى أن المهارات القيادية تتمثل فى القدرات التى يكتسبها القائد من خلال المعارف والخبرات التى تميز شخصيته القيادية عبر البرامج التدريبية المتخصصة. (٧: ٥)، وكل من **مصطفى باهى وأحمد نصارى** اللذان يؤكدان على أنه يجب أن يتوافر فى القائد عامل المعرفة المرتبط بمعرفة الأصول والمبادئ التى تحكم العمل. (٣٢: ٨٠)، وكل من **كمال درويش ومحمد الحماحمى وسهير المهندس** الذين يشيرون إلى أن العديد من الدراسات العلمية قد أكدت على ضرورة توافر ثلاثة أنواع من المهارات فى القائد حتى يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المهارات ما هو مرتبط بفنون أداء مهام عمله **Technical Skills** والتى تتطلب توافر المعلومات والمعرفة والأصول العلمية المرتبطة بمجال وطبيعة عمله، والمهارات الفكرية **Conceptual Skills** التى ترتبط بالإحساس بوجود المشكلات وتصور كيفية إيجاد حلول لها وابتكار الأفكار المرتبطة بطرق وأساليب التغلب عليها، ومن ثم التمكن من تصور الموقف وأدراك الحقائق والنتائج (٢٢: ١٣٧، ١٣٨). وكل من **محمد الحماحمى وعائدة عبد العزيز** اللذان يشيران إلى أن القائد فى مجال الترويج يجب أن يتسم بالقدرة على حسن إدراك واستيعاب المعلومات والمهارات وتفهم كل ما يرتبط بمهنته من آراء واتجاهات (٢٦: ٢٥٩).

كما يرى كل من **"كمال درويش، محمد الحماحمى"** أن تصميم برامج الترويج- برامج الرياضة للجميع تعد من برامج الترويج- يتطلب إتباع العديد من نتائج الدراسات العلمية الحديثة حتى يتوافر لتلك البرامج المعايير العلمية التى تكفل لها النجاح فى تحقيق أهدافها، ولذا يجب دراسة كل من المجتمع والمستهدفين من البرامج للتعرف على الاحتياجات المرتبطة بكل من المجتمع

وهؤلاء الأفراد، وكذلك دراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (كما ونوعاً) لتنفيذ أوجه نشاط البرنامج لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يجب مراعاة المعايير العلمية التي يتم في ضوءها تحديد الأهداف وتحديد المعايير العلمية التي يجب مراعاتها في اختيـار أوجهه النشاط (٢١: ١٤٨-١٦٢).

وتتفق تلك النتائج المرتبطة بالمهارات المعرفية والذهنية مع نتائج دراسة محمد السيد إسماعيل (٢٠١٦) التي أوضحت أن أهم الاحتياجات التدريبية لتحقيق الكفايات المعرفية لأخصائيي الرياضة لجميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة، هي: معرفة ما هو مستحدث في مجال الرياضة للجميع، التعرف على كيفية الاستفادة من العلوم ذات الصلة بتفعيل برامج الرياضة للجميع، تنمية القدرة على استثارة الدافعية لمشاركة المستهدفين من البرنامج في أوجه نشاطه، التعرف على كيفية الكشف عن استعدادات وقدرات هؤلاء الأفراد لتحديد مستويات النشاط المناسبة لهم. (٢٧: ١٠٠).

كما تتفق تلك النتائج المرتبطة بالمهارات المعرفية والذهنية مع نتائج دراسة حازم منصور (٢٠١٣) التي أوضحت أن أهم الاحتياجات التدريبية من المعرفة والفهم المرتبطة بطبيعة عمل أخصائي النشاط الرياضي بالجامعة، هي: تنمية القدرة على تنمية الجانب المعرفي (المعلومات، القدرات المعرفية) للمستهدفين من برامج الترويج الرياضي، تنمية القدرة على التعرف على احتياجات طلاب الجامعة من أوجه نشاط الترويج الرياضي، تنمية القدرة على التعرف على الأساليب الحديثة لتحفيز طلاب الجامعة للمشاركة في برامج الترويج الرياضي، تنمية القدرة على التعرف على طرق تصنيف الطلاب في مجموعات وفقاً لمبدأ مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد للمستهدفين من برامج الترويج الرياضي، معرفة كيفية الاستفادة من الإمكانيات أقصى استفادة ممكنة.

(٤: ٣٤٨). وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة حازم منصور (٢٠١٢) التي أوضحت أن أهم الاحتياجات التدريبية من المعرفة والمعلومات المرتبطة بطبيعة عمل أخصائيي الرياضة للجميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة، هي: معرفة المستحدث في مجال الرياضة للجميع، تنمية المعلومات التي تتطلبها

طبيعة العمل، التعرف على أحدث الدراسات العلمية فى مجال الرياضة للجميع، معرفة كيفية اختيار أساليب الأمان والسلامة الواجب إتباعها لوقاية المستهدفين من البرنامج، معرفة أساليب معالجة المشكلات التى تواجه العمل. (٥: ١٣٩).

وكذلك تتفق تلك النتائج المرتبطة بالمهارات المعرفية والذهنية مع نتائج دراسة "حسين فؤاد جاب الله" (٢٠٠٧) التى أكدت على أن أهم احتياجات أخصائى الرياضة للجميع من المشاركة فى برامج التدريب أثناء الخدمة فيما يرتبط بالجانب المعرفى، هى: تنمية الجانب المعرفى (المعلومات والقدرات والمهارات المعرفية) ومتابعة التغيرات الحديثة التى تطرأ على أساليب العمل والإلمام بنتائج أحدث الدراسات العلمية فى مجال الرياضة للجميع وتنمية القدرة على التجديد والابتكار (٦: ١١٦).

جدول (٤)

التكرارات وقيمه (٢٦) لمفردات المحور الثانى (المهارات المهنية) (ن=١٨٩)

م	المفردات	التكرارات			المجموع	%	قيمة ٢٦ كا
		موافق	موافق الي حد ما	غير موافق			
١	مهارة تنفيذ المهام التى تتطلبها طبيعة العمل فى إدارة برامج الرياضة للجميع.	١٢٣	٤٩	١٧	٤٨٤	٨٦.٧	٨٤.٠
٢	مهارة الاستماع لأراء الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع فى أسلوب إدارتها.	١٣٦	٤١	١٢	٥٠٢	٩٠.٠	٩٠.٣
٣	مهارة تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد المشاركين فى أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع.	١٢٤	٤٦	١٩	٤٨٣	٨٦.٦	١٣١.٨

تابع جدول (٤)

التكرارات وقيمه (٢٦) لمفردات المحور الثانى (المهارات المهنية) (ن=١٨٩)

م	المفردات	التكرارات			المجموع	%	قيمة ٢٦ كا
		موافق	موافق الي حد ما	غير موافق			
٤	مهارة قياس أداء الأفراد المشاركين فى برامج الرياضة للجميع وفقاً للأسلوب العلمى.	١٢٠	٤٩	٢٠	٤٧٨	٨٥.٧	١٦٠.٥

١٤٩.٨	٨٦.٠	٤٨٠	٢١	٤٥	١٢٣	مهاره تطوير أداء الأفراد المشاركين فى برامج الرياضة للجميع وفقاً لاستعداداتهم وقدراتهم.	٥
٨٣.٨	٨٩.٦	٥٠٠	١٤	٣٩	١٣٦	مهاره صياغة أهداف برامج الرياضة للجميع وفقاً للمعايير العلمية	٦
٨١.٧	٩٢.١	٥١٤	٧	٣٩	١٤٣	مهاره مواجهة الظروف المتغيرة التى تطرأ على بيئة العمل بشكل إيجابى.	٧
١١٩.١	٩١.٤	٥١٠	٨	٤١	١٤٠	مهاره الاستفادة من الفرص المتاحة فى البيئة أو الطبيعة لزيادة قدرة وفاعلية برامج الرياضة للجميع فى تحقيق أهدافها.	٨
٨٥.٠	٨٥.٨	٤٧٩	١٨	٥٢	١١٩	مهاره اتخاذ القرارات المناسبة للتغلب على المشكلات التى تواجه تنفيذ برامج الرياضة للجميع.	٩
١٣٢.٦	٨٥.٧	٤٧٨	١٨	٥٣	١١٨	مهاره التأثير الإيجابى فى تعديل سلوك الأفراد للمشاركة بفاعلية فى أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع.	١٠
٨٦.٠	٨٨.٧	٤٩٥	١٥	٤٢	١٣٢	مهاره تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية فى إدارة برامج الرياضة للجميع لتوطيد العلاقات مع الأفراد المشاركين فى تلك البرامج.	١١
٧٨.٦	٨٦.٠	٤٨٠	١٧	٥٣	١١٩	مهاره تنظيم حملات إعلامية لتوعية الأفراد المستهدفين من المشاركة فى برامج الرياضة للجميع بأهمية تلك المشاركة لتطوير الصحة العامة واشياح دوافعهم للعب.	١٢
١٠٣.٧	٩٠.١	٥٠٣	١٠	٤٤	١٣٥	مهاره تحفيز الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع على استمرارية المشاركة بفاعلية فى ممارسة النشاط البدنى مدى الحياة.	١٣
٩٢.٩	٨٦.٠	٤٨٠	١٨	٥١	١٢٠	مهاره تنظيم وإدارة الوقت فى تنفيذ أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع.	١٤

تابع جدول (٤)

التكرارات وقيمه (كا) لمفردات المحور الثانى (المهارات المهنية) (ن=١٨٩)

م	المفردات	التكرارات			المجموع	%	قيمة كا
		موافق	موافق الي حد ما	غير موافق			
١٥	مهاره تصميم برامج الرياضة للجميع وفقاً لاحتياجات ومتطلبات كل من الفئات التالية: الناشء، الشباب، متوسطى العمر، كبار السن، الفتاة	١١٧	٥٣	١٩	٤٧٦	٨٥.٣	٩١.٦

						والمرأة، المعاقين.
٨٧.١	٨٧.٥	٤٨٨	١٧	٤٥	١٢٧	١٦ مهارة استخدام الطرق والأساليب المناسبة لإشباع ميول الأفراد المشاركين في برامج الرياضة للجميع.
٩٤.٩	٨٦.٦	٤٨٣	١٨	٤٨	١٢٣	١٧ مهارة إرشاد وتوجيه الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع نحو اختيارهم لممارسة أوجه النشاط التي تتوافق مع استعدادهم وقدراتهم ومستوى خبراتهم السابقة.
٩٦.٢	٨٦.٧	٤٨٤	١٥	٥٣	١٢١	١٨ مهارة اختيار الأساليب والطرق المناسبة لتحقيق أهداف برامج الرياضة للجميع وفقاً لطبيعة تلك البرامج.
٢٠٥.٤	٨٦.٢	٤٨١	١٧	٥٢	١٢٠	١٩ مهارة تطبيق المعايير العلمية في اختيار أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع.

قيمة (كا ٢) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٤) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث علي مفردات المحور الثاني قد انحصرت ما بين (٨٥.٣-٩٢.١) وجاءت جميع قيم (كا ٢) دالة احصائياً في اتجاه الاستجابة ب(موافق).

ويرى الباحثان أن ذلك قد يرجع إلى:

- أن الممارسات المهنية لأخصائي الرياضة للجميع تتطلب العديد من المهارات المهنية لتنفيذ أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع ولتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أهم تلك المهارات صياغة أهداف البرنامج بطريقة إجرائية ووفقاً للأسلوب العلمي والقدرة على تنمية القيم التربوية والاجتماعية للأفراد المشاركين في تلك البرامج والعمل على تعديل سلوكهم إلى الأفضل، وذلك يكون من خلال الاختيار المناسب لأوجه نشاط البرنامج التي يتم مراعاة المعايير العلمية في اختيارها بحيث تؤدي إلى إشباع الميول والدوافع. وكذلك الاستفادة بطريقة مثالية من الامكانيات المتوافرة في البيئة، كما يجب أن يكون لأخصائي الرياضة للجميع القدرة على قياس أداء الأفراد المشاركين في تلك البرامج لتقويم مخرجاتها، ولذا فإن

أخصائى الرياضة للجميع يكون فى حاجة إلى تلك المهارات المهنية لتنفيذ مهام عمله بكفاءة.

- أن الممارسات المهنية لأخصائى الرياضة للجميع تتطلب أن يكون لديه القدرة على إدارة الوقت فى أثناء تنفيذ أوجه نشاط البرنامج واتخاذ القرارات الصائبة فى التوقيت المناسب لمواجهة الظروف المتغيرة التى تطرأ على مواقف النشاط وبيئة العمل، وكذلك مراعاة البعد الإنسانى فى قيادته للأفراد المستهدفين من البرنامج، ولذا فإن أخصائى الرياضة للجميع يكون فى حاجة إلى تلك المهارات المهنية لتنفيذ مهام عمله بكفاءة.

ويؤكد على ذلك كل من: ماجدى عاطف محفوظ إذ يرى أن مهارة كل من الإقناع والتأثير فى الآخرين ومهارة إتخاذ القرار ومهارة استخدام أساليب القيادة حسب طبيعة الموقف تعد من مهارات القيادة، وأن الأخصائى يتمكن من خلال استخدامه لتلك المهارات من تنمية السلوك القيادى لدى الأفراد المسئول عن قيادتهم (٢٣ : ١٤٧)، وهانى إبراهيم الذى يُشير إلى أن القائد الفعال يجب أن يتصف بالقدرة على تطبيق المهارات الإنسانية (العلاقات والاتصال والتحفيز) والمهارات الفنية التى يتطلبها مجال التخصص وفقاً لطبيعة العمل (حل المشكلات واتخاذ القرارات) (٣٧ : ٢٠)، ومصطفى باهى وأحمد نصارى اللذان يؤكدان على أنه يجب أن يتوافر فى القائد القدرة على تطبيق الأصول والمبادئ التى تحكم العمل والمهارة التى تعبر عن قدرته على أداء المهام الموكولة إليه بفاعلية (٣٢ : ٨٠)، وكل من كمال درويش ومحمد الحماحمى وسهير المهندس اللذين يُشيرون إلى أن العديد من الدراسات العلمية قد أكدت على ضرورة توافر المهارات الإنسانية Human Skills التى ترتبط بقدرة القائد على التفاعل والتعامل بنجاح مع مرؤوسيه من أجل توجيههم وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة (٢٢ : ١٣٧، ١٣٨)، وفاطمة عبد الصبور التى تشير إلى أنه عندما تتوافر المهارة للأخصائى إلى جانب المعارف التى يتم اكتسابها من خلال دراسته فإنه يصبح قادراً على القيام بمسئوليته وأدواره بدرجة عالية من الكفاءة،

وذلك بما لديه من مهارات (٢٠: ٣٩٨)، ورشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون يؤكدون على أن العديد من الخصائص التي تتصف بها المهارات القيادية ترتبط بالمعارف والقدرات، إذ أن كل مهارة تحتاج إلى اكتساب معارف محددة ترتبط بها وتؤدي إليها (١٠: ١١، ١٠)، وكل من شوقى جواد وياسين الخرشة اللذان يوضحان أن المهارات القيادية تعد مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية (١٢: ١٤١). وبلال السكارنة الذي يرى أن إدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، كما تعد من الوسائل التي تساعد القائد على الاستفادة المثلى من الوقت لتحقيق الأهداف المرغوبة (٢: ٤٠٣)، ونبيل مرسى الذي يؤكد على أن نجاح القائد في تحقيق الأهداف المراد بلوغها يتطلب القدرة على توجيه الأفراد الذين يقوم بقيادتهم، مما يتطلب أن تتوفر لديه المعرفة والمهارات التي تحقق له الإدارة الناجحة (٣٦: ٢٥٥).

ويرى كل من محمد الحماحمى وعائدة عبد العزيز أن المهارات الإنسانية تعبر عن مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين والتعرف على احتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسى لهم وتوليد الثقة فيما بينهم، ولذا فإن القادة يهتمون بالعلاقات الإنسانية وبمهارات الاتصال الاجتماعى التي تساعدهم على حسن القيادة، وذلك لأن المهارات الإنسانية *Human skills* تشير إلى قدرة القائد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الأفراد الذين يتولى قيادتهم بغرض التأثير فى سلوكهم وإرشادهم إلى سبل تحقيق الأهداف المرجوة (٢٦: ٢٥٩، ٢٦١).

وتتفق تلك النتائج المرتبطة بالمهارات المهنية مع نتائج دراسة محمد السيد إسماعيل (٢٠١٦) التي أوضحت أن أهم الاحتياجات التدريبية لتحقيق الكفايات المهنية والمهنية لأخصائى الرياضة للجميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة، هي: تنمية القدرة على تنفيذ مشروعات وبرامج الرياضة للجميع،

تنمية القدرة على اختيار أساليب القيادة المناسبة للموقف، تنمية القدرة على استخدام وسائل القياس المناسبة لتقويم مستوى تقدم المشاركين في أوجه نشاط البرنامج، تنمية القدرة على إعداد وسائل دعاية وإعلان للترويج لمشروعات وبرامج الرياضة للجميع، تنمية القدرة على تطبيق مهارات البحث العلمى فى الرياضة للجميع، تنمية القدرة على الاستفادة من مشروعات وبرامج الرياضة للجميع فى معالجة العديد من المشكلات التى تواجه المجتمع المتمثلة فى نقص الحركة والبدانة والاستخدام غير الواعى لوقت الفراغ (٢٧ :١٠١، ١٠٠).

كما تتفق تلك النتائج المرتبطة بالمهارات المهنية مع نتائج دراسة حازم منصور (٢٠١٣) التى أوضحت أن أهم الاحتياجات التدريبية من المهارة والقدرات المرتبطة بطبيعة عمل أخصائى النشاط الرياضى بالجامعة، هى: تنمية القدرة على التخطيط لبرامج الترويج الرياضى، تنمية القدرة على الاستخدام الأمثل لوقت العمل، تنمية القدرة على إنجاز مهام العمل بنجاح. (٤ : ٣٤٨) ومع نتائج دراسة حازم منصور (٢٠١٢) التى أوضحت أن أهم الاحتياجات التدريبية من المهارات المهنية المرتبطة بطبيعة عمل أخصائى الرياضة للجميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة، هى: تطوير المهارات التى تتطلبها طبيعة العمل، تنمية القدرة على تحقيق أهداف برامج الرياضة للجميع، تنمية القدرة على قياس مخرجات برامج الرياضة للجميع، تنمية القدرة على إنجاز مهام العمل بنجاح، تنمية القدرة على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة فى البيئة فى تنفيذ البرامج، تنمية القدرة على إدارة وقت أوجه نشاط البرنامج (٥ : ١٣٩).

وكذلك تتفق تلك النتائج المرتبطة بالمهارات المهنية مع نتائج دراسة حسين فؤاد جاب الله (٢٠٠٧) التى أكدت على أن أهم احتياجات أخصائى الرياضة للجميع من المشاركة فى برامج التدريب أثناء الخدمة، هى: تطوير

المهارات التي تتطلبها طبيعة أداء العمل، ومهارة الاستخدام الأمثل لأحدث الأجهزة والأدوات التي تتطلبها مهام العمل، ومهارة الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في البيئة لتفعيل برامج الرياضة للجميع، ومهارة تطبيق الأساليب الحديثة في تحفيز الأفراد على المشاركة في أوجه نشاط الرياضة للجميع، ومهارة إدارة برامج الرياضة للجميع المرتبطة بكل من الطلائع والشباب والمرأة وكبار السن والمعاقين، ومهارة القياس والتقويم لأداء المشاركين في برامج الرياضة للجميع (٦: ١١٦ - ١١٨).

جدول (٥)

التكرارات وقيمة (٢٤) لمفردات المحور الثالث (المهارات العامة) (ن=١٨٩)

م	المفردات	التكرارات			المجموع	%	قيمة كا
		موافق	موافق الي حد ما	غير موافق			
١	المهارة على التعلم الذاتي لتطوير الكفايات المهنية التي تتطلبها أداء مهام العمل.	١٣٧	٤٣	٩	٥٠٦	٩٠.٧	١٣٩.٦
٢	مهارة تحديد أولويات العمل وفقاً للأهداف المحددة سلفاً.	١٣٧	٤٠	١٢	٥٠٣	٩٠.١	١٣٦.٦

تابع جدول (٥)

التكرارات وقيمة (٢٤) لمفردات المحور الثالث (المهارات العامة) (ن=١٨٩)

م	المفردات	التكرارات			المجموع	%	قيمة كا
		موافق	موافق الي حد ما	غير موافق			
٣	مهارة تطوير الذات للتمكن من المهارات المهنية التي تتطلبها طبيعة العمل	١٢٢	٤٧	٢٠	٤٨٠	٨٦.٠	٨٨.٧
٤	مهارة إقناع الأفراد بأهمية أن تكون ممارسة أوجه نشاط الرياضة للجميع أسلوب حياة	١٤٠	٤١	٨	٥١٠	٩١.٤	١٤٩.٨
٥	مهارة تطبيق نتائج البحوث والدراسات العلمية في تحسين مردود ونواتج برامج الرياضة للجميع	١٢٣	٤٧	١٩	٤٨٢	٨٦.٤	٩١.٩
٦	مهارة اتخاذ القرارات المناسبة	١٢٣	٤٨	١٨	٤٨٣	٨٦.٦	٩٢.٩

						لمتطلبات المواقف المختلفة للعمل.
١٣٨.٥	٩٠.٥	٥٠.٥	١٠	٤٢	١٣٧	مهارة توفير بيئة صالحة تزيد من فاعلية تحقيق أهداف برامج الرياضة للجميع.
٨٥.٥	٨٥.٧	٤٧٨	٢١	٤٧	١٢١	مهارة استخدام الحاسب الآلى فى البحث عن المعرفة المرتبطة بمجال برامج الرياضة للجميع.
٧٧.٦	٨٥.١	٤٧٥	٢٠	٥٢	١١٧	مهارة الاستفادة المثالية من خدمات تكنولوجيا المعلومات فى تطوير برامج الرياضة للجميع.
١٢٤.٢	٨٩.٦	٥٠٠	١٠	٤٧	١٣٢	مهارة إنجاز مهام العمل بكفاءة.
٨٧.٢	٨٦.٠	٤٨٠	١٩	٤٩	١٢١	مهارة تطبيق مبادئ الميثاق الأخلاقى لمهنة الرياضة للجميع فى العمل.
١٥٨.٣	٩٢.١	٥١٤	٦	٤١	١٤٢	مهارة استخدام نتائج البحوث والدراسات العلمية فى تطوير أداء الممارسات المهنية فى مجال برامج الرياضة للجميع.

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٥) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث علي مفردات المحور الثالث قد انحصرت ما بين (٨٥.١ - ٩٢.١) وجاءت جميع قيم (كا ٢) دالة احصائيا فى اتجاه الاستجابة بـ (موافق)، ويرى الباحثان أن ذلك قد يرجع إلى:

- أن الاستفادة من المعلومات والمعارف فى تطبيق المهارات المهنية التى تتطلبها طبيعة مهام العمل التى يقوم اخصائى الرياضة للجميع بأدائها بغرض إنجاز المهام بكفاءة، تؤدى - تلك الاستفادة العلمية والتطبيقية- إلى تحسين الممارسات المهنية بوجه عام. كما أن تطوير تلك الممارسات المهنية يتطلب من اخصائى الرياضة للجميع تطوير ذاته مهنيا من خلال القراءة والتدريب واستخدام تكنولوجيا المعلومات للتعرف على المستجدات فى مجال برامج الرياضة للجميع من أراء وأفكار واتجاهات وما تم

التوصل إليه من نتائج الدراسات والبحوث العلمية. ولذا فإنه يحرص على التعلم الذاتي لتحسين قدراته المهنية.

- أن الاستفادة من المعلومات والمعارف فى تطبيق المهارات المهنية التى تتطلبها طبيعة مهام العمل والتى تؤكد على ضرورة أن يتوافر لأخصائى الرياضة للجميع المهارات المعرفية والذهنية والمهارات المهنية لأداء مهام العمل بكفاءة، تساعد على تطبيق تلك المهارات فى حياته المهنية من خلال استخدامه للمهارات العامة فى تطوير ذاته وتطوير مجال الرياضة للجميع وفقا للميثاق الأخلاقى للمهنة.

ويؤكد على ذلك كل من "جمال محمد على وأحمد العمادي" اللذان يوضحان أن القائد يجب أن يتوافر له العديد من الخصائص، والتي من أهمها: القدرة على القيام بأولويات العمل فى ضوء أهمية تحديد الأولويات والقدرة على اتخاذ القرارات (٣: ٦٩، ٧٠)، وهانى إبراهيم الذى يشير إلى أن القائد الفعال يجب أن يتصف بالالتزام بالمبادئ والتعلم المستمر من خلال القراءة، التدريب، الاستماع. (٣٧: ٢٠)، وهند رشدى التى ترى أن الهدف الشخصى من تعلم الإدارة يتحدد فى أمرين، وهما: زيادة وتنمية المهارات التى تتطلبها طبيعة العمل وتعزيز قيمة التطوير الذاتى للفرد (٣٨: ١٢).

ويرى كل من "محمد صبحى حسانين، أمين الخولى" أن أخصائى الرياضة للجميع يجب أن يتوافر له مهارات الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية فى مجال الرياضة للجميع وتطبيق المعايير العلمية لتصميم برامج الرياضة للجميع واستخدام وسائل التكنولوجيا فى البحث عن المعرفة المرتبطة بمجال الرياضة للجميع (٢٩: ١٢٦).

ويرى كل من "محمد الحماحمى وعائدة عبد العزيز" أنه يجب على القائد فى مجال الترويج أن يطور من ذاته دائما ويعيد ترتيب كل ما تعلمه من معلومات ومهارات واتجاهات وآراء والاسترشاد بكل ما هو مستحدث فى

المجال، مما يتطلب منه الحرص على المشاركة فى برامج التدريب أثناء الخدمة لتطوير ذاته (٢٦: ٢٦٠، ٢٥٩).

كما يُشير "محمد الحماحى" إلى أن الاحتياجات التدريبية training needs تعبر عن أنواع التغييرات أو الإضافات التى مطلوب إدخالها على السلوك الوظيفى وأسلوب أداء الفرد لمهام عمله من خلال التدريب الذى يهدف إلى تطوير كل من المعلومات والمعرفة والمهارات والاتجاهات المرتبطة بطبيعة العمل وفقا لأحدث التوجهات العلمية والتربوية (٢٥: ١٩).

ويؤكد كل من Knoff and Curtis على أن الاحتياجات التدريبية training needs تُعبر عن المطالب التى يرى المتدربون أنها تمثل ضرورة لتنمية المعرفة والخبرات والمهارات وتطوير الأداء والاتجاهات والسلوك التى يكونوا فى حاجة إليها للتمكن من أداء مهام عملهم بكفاءة. (٤٢: ٩٣).

وتتفق تلك النتائج المرتبطة بالمهارات العامة مع نتائج دراسة حازم منصور (٢٠١٢) التى أوضحت أن أهم الاحتياجات التدريبية لأخصائى الرياضة للجميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة من المهارات العامة والمنقولة المرتبطة بطبيعة العمل، هى: الحاجة إلى الاستمرار فى التعلم مدى الحياة للترود بالعديد من أنواع المعرفة والمهارات والاتجاهات الحديثة فى مجال الرياضة للجميع، تنمية القدرة على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة فى البحث عن المعرفة المرتبطة بمجال الرياضة للجميع، الحاجة إلى الحرص على المشاركة فى برامج التدريب أثناء الخدمة للتعرف على المستجدات فى المجال (٥: ١٤٠).

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة حسين فؤاد جاب الله (٢٠٠٧) التى أكدت على أن أهم احتياجات أخصائى الرياضة للجميع من المشاركة فى برامج التدريب أثناء الخدمة، هى: تنمية القدرة على اتخاذ القرار، استخدام وسائل التكنولوجيا فى عرض موضوعات تعليم الرياضة للجميع، التعلم الذاتى

لتجديد وتطوير المعلومات والمعرفة والمهارات التي يتطلبها أداء المهام. (٦) :
(١١٦-١١٨).

جدول (٦)

دلالة الفروق في استجابات عينة البحث بكل من مصر الكويت على محاور القائمة

م	المحاور	مصر (ن=١١٣)		الكويت (ن=٧٧)		قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
		ع	م	ع	م		
١	المهارات المعرفية والذهنية	٣٩.٢٩٤	٨.٣٠١	٣٨.٤٠٢	٨.٧٤٢	٠.٧١٠	غير دال
٢	المهارات المهنية	٤٨.٥٧١	١٢.١٥١	٤٩.٨٤٤	١١.٠٠٩	٠.٧٣٥	غير دال
٣	المهارات العامة	٣١.١١٦	٤.٩٢٧	٣١.٥٧١	٤.٩٢٤	٠.٦٢٤	غير دال

قيمة (ت) عند مستوي (٠.٠٥) = ١.٩٦٠

يتضح من جدول (٦) أن قيمة (ت) جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) بين عينة البحث في كل من مصر والكويت على استجاباتهم على المحاور الثلاثة لقائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذى برامج الرياضة للجميع والمرتبطة بكل من المهارات المعرفية والذهنية والمهارات المهنية والمهارات العامة.

ويرى الباحثان أن ذلك قد يرجع إلى:

- إدراك أخصائى الرياضة للجميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة بكل من مصر والكويت بأهمية أن يتوافر لهم المهارات القيادية التي يتطلبها مجال التخطيط والتنفيذ لبرامج الرياضة للجميع حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة من تصميمها وتنفيذها بنجاح. ولذا فهم يكونوا دائماً في حاجة إلى تطوير كل من المهارات المعرفية والذهنية والمهارات المهنية والمهارات العامة المرتبطة بذلك المجال.
- الفهم الواعى لأهمية برامج التدريب أثناء الخدمة- برامج التدريب والصقل فى مجال الرياضة للجميع- فى التعرف على ما هو مستحدث فى المجال

والاستفادة من المعرفة والمهارات والاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة فى تطوير الأداء المهنى الذى يؤدى إلى إنجاز مهام العمل بكفاءة.

- إدراك قيمة التعلم الذاتى مدى الحياة لتطوير المهارات القيادية التى يتطلبها مجال التخطيط والتنفيذ لبرامج الرياضة للجميع، والاستفادة من وسائل تكنولوجيا المعلومات فى التعرف على كل ما هو مستحدث فى المجال من المعرفة والمهارات والاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة المرتبطة بتطوير مجال الرياضة للجميع -بوجه عام- وتطوير برامج الرياضة للجميع - بوجه خاص.

ويؤكد على ذلك كل من "شريف عبد اللطيف" الذى يرى أن أهمية القيادة كمهارة تكمن فى أنها البوتقة التى تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات لتحقيق الأهداف المرجوة (١١ : ٥٧)، عبد الرحمن سيار الذى بشر إلى أن القيادة قد أصبحت معياراً يتحدد فى ضوءه نجاح عمليات الإدارة فى تحقيق أهدافها بفعالية. (١٣ : ٧)، جونسون الذى يوضح أن القيادة تتطلب تعلم مجموعة من المهارات التى يكون القائد فى حاجة إليها حتى يتمكن من الوفاء بمتطلبات القيادة. (٣١ : ١١)، كل من بادى الدوسرى وعبدالله الغصاب اللذان يؤكدان على أنه يجب أن تعتمد القيادة على القائد الذى تتوفر له المعلومات والخبرات والمواصفات التى تؤهله لتنفيذ المهام الموكولة إليه لتحقيق الأهداف المرجوة (١ : ١٧٥).

الاستنتاجات:

فى ضوء تحقيق الهدف من البحث والنتائج التى تم التوصل إليها من خلال استجابات العينة المختارة لتطبيق أداة جمع البيانات عليها، فقد تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- موافقة أخصائى الرياضة للجميع بكل من مصر والكويت على أن العمل فى برامج الرياضة للجميع يتطلب العديد من المهارات المعرفية والذهنية والمهارات المهنية والمهارات العامة للتمكن من التخطيط لتلك البرامج وتنفيذها مما يتطلب التخطيط العلمى وفقاً لأحدث الاتجاهات العلمية

والتربوية فى المجال من خلال تطبيق المعايير العلمية فى تحديد الأهداف واختيار أوجه نشاط البرنامج والاستفادة المثالية من الإمكانيات المتاحة فى تنفيذ البرنامج واختيار الأسلوب المناسب للقيادة وتوجيه المستهدفين من البرنامج إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك من خلال توافر القدرة على التحليل العلمى للمشكلات والتحديات التى تواجه تنفيذ أوجه نشاط البرنامج للعمل على معالجتها لزيادة فاعلية البرنامج فى تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

- تأكيد أخصائى الرياضة للجميع بكل من مصر والكويت على أن العمل فى برامج الرياضة للجميع يتطلب الحرص على التعلم الذاتى لتطوير الكفايات المهنية التى تتطلبها طبيعة أداء مهام العمل، كما يتطلب الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات فى البحث عن المستجدات فى المجال لتطوير تلك البرامج.
- عدم وجود فروق دالة احصائياً بين أخصائى الرياضة للجميع بكل من مصر والكويت على استجاباتهم على المحاور الثلاثة لقائمة المهارات القيادية لمخططى ومنفذى برامج الرياضة للجميع والمرتبطة بكل من المهارات المعرفية والذهنية والمهارات المهنية والمهارات العامة.

التوصيات:

- فى ضوء نتائج البحث والاستنتاجات التى تم توصل إليها، فإن الباحثين يوصيان بما يلى:
- ضرورة اهتمام الهيئات والمؤسسات المسؤولة عن الإعداد المهنى لأخصائى الرياضة للجميع بكل من مصر والكويت بتزويد المتعلمين والمتدربين بها بالمهارات القيادية التى تمكنهم من التخطيط العلمى لبرامج الرياضة للجميع وتنفيذها بكفاءة وفقاً لأحدث الأساليب العلمية والتربوية، وذلك فى مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل بالمهنة (ما قبل التخرج) ومرحلة ما بعد التخرج (التدريب أثناء الخدمة).
 - التأكيد على ضرورة اهتمام الهيئات المسؤولة عن تطوير أداء الممارسات المهنية لأخصائى الرياضة للجميع بكل من مصر والكويت بتحفيزهم

- على ضرورة الحرص على التعلم مدى الحياة من خلال التعلم الذاتي والالتحاق ببرامج التدريب لتنمية المعرفة وصقل المهارات والتزود بالخبرات وتطوير الاتجاهات المهنية وفقاً للمستحدثات العالمية في المجال.
- تفعيل دور مراكز البحوث العلمية بالمؤسسات الرياضية والشبابية بكل من مصر والكويت على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المرتبطة بكل من: مجال تطوير المعرفة والمهارات والكفايات المهنية لأخصائي الرياضة للجميع وبطرق ووسائل تقويمها.
- التأكيد على ضرورة حرص المسؤولين عن تصميم برامج تطوير الأداء (برامج صقل المهارات القيادية) على التعرف على الاحتياجات الفعلية لأخصائي الرياضة للجميع من المعرفة والمهارات والكفايات المهنية للتمكن من أداء مهام عمله بكفاءة.
- ضرورة الاهتمام بالاستفادة من الخبرات الدولية والعالمية في تفعيل مجالات: التعلم الذاتي، تصميم برامج التنمية البشرية (برامج التدريب المهني) في مجال الإعداد المهني لأخصائي الرياضة للجميع، التخطيط العلمي لبرامج الرياضة للجميع المرتبطة بجميع فئات المجتمع وفقاً للمراحل العمرية ونوع الجنس والحالة العامة لصحة الجسم.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية

- ١- بادي الدوسري، عبدالله الغصاب: الإدارة في المجال الرياضي. الكويت، دار العلم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- ٢- بلال السكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات "أخلاقيات العمل". عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩.
- ٣- جمال محمد علي، أحمد العمادي: القيادة في المجال الرياضي. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٥.
- ٤ - حازم منصور: احتياجات أخصائي النشاط الرياضي بجامعة المنصورة من التدريب أثناء الخدمة. المجلة العلمية للتربية البدنية

والرياضة التي تصدرها كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة
حلوان، الجزء (٢)، العدد (٦٩)، سبتمبر (٢٠١٣).

٥- **حازم منصور:** برامج التدريب أثناء الخدمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي
لأخصائي الرياضة للجميع بمديريات الشباب والرياضة.
رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية بجامعة
المنصورة، ٢٠١٢.

٦- **حسين فؤاد جاب الله:** احتياجات أخصائي الرياضة للجميع من التدريب
أثناء الخدمة وفقا لطبيعة العمل. رسالة دكتوراه غير
منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة حلوان،
القاهرة، ٢٠٠٧.

٧- **خالد بن حمد الدهيبي:** دور برامج التأهيل القيادي فى تنمية المهارات
القيادية الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف
العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥.

٨- **خالد عبد اللاه:** كيف تكون قائد. الجيزة، مكتبة الناقد، ٢٠١٣.

٩- **دايان روسيتر:** مهارات القيادة. ترجمة نانسى سمير، سلسلة مكتبة
المهارات المهنية، القاهرة، دار النهضة مصر للطباعة
والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

١٠- **رشاد أحمد عبد اللطيف آخرون:** التدريب على مهارات العمل
الاجتماعى- معارف وخبرات تطبيقية. القاهرة، مركز النشر
وتوزيع الكتاب الجامعى، جامعة حلوان، ٢٠٠٢.

١١- **عبد اللطيف:** مهارات وتطبيقات فى طريقة خدمة الجماعة. أسيوط،
مطبعة هابى رايت، ٢٠١٣.

١٢- **شوقى جواد، ياسين الخرشة:** المهارات القيادية ودورها فى تبني
استراتيجية التميز، دراسة تحليلية فى البنوك الاردنية. ورقة
عمل مقدمة إلى المؤتمر العربى الأول، إدارة التميز

- والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص". عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، أبريل، ٢٠٠٨.
- ١٣- عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة: سلسلة الثقافة الرياضية، دولة البحرين، معهد البحرين الرياضى، العدد (١٩)، ١٩٩١.
- ١٤- عبد العزيز عبد الرحيم، عثمان عباس: ورقة بحثية العلامة بين المهارات القيادية وفعالية القرارات الإستراتيجية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، الجامعة المصرية، كلية التجارة، مجلد (٣٦) (العدد ١)، القاهرة، ٢٠١٢.
- ١٥- عبد الله الغصاب وآخرون: الإدارة فى المجال الرياضى. الكويت، ٢٠١٧.
- ١٦- علاء قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. القاهرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ٢٠١٠.
- ١٧- على السلمى: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية. القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، ٢٠٠١.
- ١٨- على السلمى: المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق. سلسلة عالم الادارة (٢)، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
- ١٩- فاروق عثمان: إستراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين. القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٧.
- ٢٠- فاطمة عبد الصبور: خدمة الجماعة وتنمية المهارات القيادية. مجلة الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة أسيوط، العدد (٥٣)، يناير ٢٠١٥.
- ٢١- كمال درويش، محمد الحماحى: رؤية عصرية لأوقات الفراغ والترويج. الطبعة الثالثة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٧.
- ٢٢- كمال درويش، محمد الحماحى، سهير المهندس: الأسس العلمية للإدارة الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٩.

- ٢٣- ماجدى عاطف محفوظ: نماذج ونظريات فى طريقة خدمة الجماعة. القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، ٢٠٠٩.
- ٢٤- محمد الحماحمى: بناء قائمة المهارات القيادية لمخططى ومنفذى برامج الرياضة للجميع. بحث مقبول للنشر بالمجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة التى تصدرها كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة حلوان، وسيتم إصداره فى يناير (٢٠٢٠).
- ٢٥- محمد الحماحمى: التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى - التعليم، التربية البدنية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩.
- ٢٦- محمد الحماحمى، عايدة عبد العزيز: الترويج بين النظرية والتطبيق. الطبعة السادسة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٩.
- ٢٧- محمد السيد إسماعيل: دور برامج التدريب أثناء الخدمة فى تنمية الكفايات المهنية لأخصائى الرياضة للجميع بمديريات الشباب والرياضة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة حلوان، القاهرة، ٢٠١٦.
- ٢٨- محمد حسن علاوى: علم النفس: الرياضة والممارسة البدنية. القاهرة، مركز الكتاب الحديث، ٢٠١٨.
- ٢٩- محمد صبحى حسانين، أمين الخولى: برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين فى التربية البدنية والرياضة والترويج والإدارة الرياضية والطب الرياضى والإعلام الرياضى والعلاقات العامة والرياضة للجميع. القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠١.
- ٣٠- محمد عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن، دار الشروق، ٢٠٠١.
- ٣١- محمد مصطفى الديب: علم النفس الاجتماعى التربوى أساليب تعلم معاصرة. القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.

٣٢- مصطفى باهى، أحمد نصارى: مهارات القيادة فى المجال الرياضى فى ضوء الاتجاهات الحديثة. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٦.

٣٣- مريم سعود رميح: تقنين مقياس المهارات القيادية للراشدين. القاهرة، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مجلد (١٤)، العدد (٤٣)، ٢٠١٣.

٣٤- ناجى إسماعيل حامد، محمد مغاوى: الإدارى المحترف. القاهرة، مركز الكتاب الحديث، ٢٠١٤.

٣٥- نبيل إبراهيم أحمد: أساسيات خدمة الجماعة. القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٦.

٣٦- نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية. جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، ٢٠٠٦.

٣٧- هانى إبراهيم: دليل المهارات القيادية للتأهيل والدمج الاجتماعى للمجموعات المهمشة. ماعت للدراسات الحقوقية والدستورية، القاهرة، د. ت.

٣٨- هند رشدى: فن الادارة: وظائف، مبادئ، مفاهيم. القاهرة، كنوز للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

39- Cordes, Kathleen.,Ibrahim Hilmi: Application In Recreation & Leisure for today and the future. New York, Mosby Company, 1996.

40- Dale ,Beach: The management of people at work. New-York, London, Macmillan Publishing Co, 5th ed,1991.

- 41-Houston,W.,Robert,H.:**Competency-based teacher education: progress ,problems and prospects. Chicago, Science research associates,1972.
- 42- Knoff,H., Curtis,M. :**The future of school psychology perspective on effective training school. Psychological review, Volume(26), N0 (1), 1997.
- 43-Russell,Ruth:** Planning programs in Recreation. Saint-Louis, Mosby – Company,1982.
- 44-Stone,Raymond:** Human Resource Management. Jacaranda Wiley LTD, National Library of Australia, Sydney and Melbourne,1998.