

تأثير استخدام حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية

د/ نرمين احمد كمال حسين كريمة *

المقدمة ومشكلة البحث :

يعيش الإنسان في مجتمعات تتأثر حياته بدرجة كبيرة بالقرارات التي تصدر عن المسؤولين من قيادات الإدارة العليا لأنهم يمثلون القدوة لأفراد المجتمع، ومع تطور وتقدم مظاهر الحياة المختلفة، أخذت القرارات في التدرج والتعقيد ولم تعد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات تحظى بالقبول، واعتمد الإنسان على فكره وخبرته وطاقاته في اتخاذ القرارات، من خلال التشريعات (الدستور، القانون، القرارات في كافة المجالات).

إلى أنه يجب أن تتبع المبادئ والقوانين التي وضعت من أجل توجيه وضبط حركة وفكر العمل لاتخاذ القرار بمراكز الشباب والأندية، ويتصل ذلك ببرامج العمل وإجراءاته ويسترشدون بها الأخصائيون العاملون في هذا القطاع الشبابي العريض ويكون ذو تأثير واضح عندما يتخذ قرار في الأنشطة الممارسة خلال التنفيذ ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية. (١١ : ٢١)

إن التحديات التي يواجهها الإنسان العربي تزداد ضراوة يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، وإذا كان لا بد من مواكبة هذه التغييرات والتحديات، فإن الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وإنها تسهم بقوة في المشاركة لإعداد (القيادات الناجحة) والقادرة على إدارة التغيير والابتكار. (١٠ : ١٧)

وفي ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة يحتاج هؤلاء القادة إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها واستخدام الأسلوب العلمي في

* استاذ مساعد بقسم الإدارة والترويج الرياضي- كلية التربية الرياضية جامعة طنطا.

اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تنمية قدراتهم علي الإدراك الشامل لمنظمتهم وللبيئات الإجتماعية والثقافية والإقتصادية المحيطة، إضافة إلي تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم هؤلاء القادة.

وتعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتنمية الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية. (١١ : ٩)

ويذكر كلاً من "كمال درويش، محمد صبحي حسانين" (٢٠٠٤م) أنه عند ممارسة المديرين لأعمالهم فإنهم يستخدمون مجموعة متطورة ومتقدمة من الأنشطة المتبادلة والمتقابلة تعرف بكونها العمليات الإدارية وحرصها تحقيق الأهداف والأغراض الموضوعية للهيئة الرياضية. (٨ : ٤٠)

ويرتكز التطوير الإداري للقيادات عموماً وقيادات المؤسسات الرياضية خصوصاً على مجموعة من العناصر تتمثل في: "الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين، التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي، التثقيف المستمر لتطوير معلومات الفرد الإدارية واحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه والقيادة وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة وتتكامل هذه العناصر مع بعضها بما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب، وتكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتطلبات الحالية والمتغيرات المستقبلية. (١٥ : ١٠٩)

والإمكانات البشرية (القيادات الإدارية العليا) هي المؤهلة والمنوطة بتنفيذ السياسات للعاملين بالمؤسسات الرياضية والإدارة لتنفيذ هذه السياسة تحتاج إلى عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والقيادة للوصول إلى هدف محدد.

(٦ : ٩٢)

وجدت الباحثة من خلال عملها في مجال الادارة الرياضية ومتابعتها لقطاعي الشباب والرياضية، أن هناك العديد من المشاكل سواء الإدارية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية تؤثر على سير خطة الأنشطة بمراكز الشباب سواء مراكز شباب المدن أو مراكز شباب القوى أو الأندية، أو المناطق الرياضية والإدارات النوعية ولهذا فإن القيادات الإدارية العليا هي المخولة باتخاذ القرار الأمثل مما قد يساهم في الارتقاء بالهيئات الشبابية والرياضية.

ويكتسب التطوير الإداري طبيعته من البيئة المحيطة به، فالتطوير كفكرة لا يمكن إستيرادها، وبث الحياة في فضائها، لأنه نمط من أنماط الحياة، يتفتح من النسيج ذاته ولذلك يقوم التطوير الإداري على فلسفة محددة تعتمد على الأركان التالية:

أ- فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة، واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.

ب- تنمية الموارد البشرية: أى إيجاد العنصر البشرى القادر على تحقيق أهداف المنظمة إلى أفعال.

ج- تصميم البناء الإدارى القادر على استيعاب أنشطة المنظمة.

د- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.

هـ- دراسة وتحديث الأنظمة التى تحكم العمل، بحيث تبدو متلائمة مع البيئة، التى تعمل فيها ومواطبة متطلبات العصر الحديث. (٥ : ٤٨)

والجدارة Competence كأحد المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعني إثبات القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي.

(١٥ : ١٤٤)

والجدارة القيادية بالمنظمات هي مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يمتلكها القائد. وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة/ عالية للمهارات التي تجعل الشخص قادر على الوفاء بمتطلبات

الوظيفة، فعلى سبيل المثال إذا كان القائد له القدرة على حل المشكلة فهذه (جدارة)، ويلزم عدة مهارات لحل المشاكل (كالقدرة على تحديد المشكلة، والمعرفة لتوليد الحلول الممكنة والسلوك الذي يسمح له باتخاذ القرار. (١٦: ٢٣)

وقد حددت الدراسات المتعلقة بالجدارة العديد من التصنيفات المختلفة بناءً على معايير عديدة ومنها مايلي:

أ- **الجدارة المحورية**: إنصب الإهتمام في السبعينات وبداية الثمانينيات حول الإدارة الإستراتيجية كمفتاح للنجاح التنافسي، فقد قاد التفكير المنظم إلي مفهوم البيئة المشتركة والعوامل الخارجية المؤثرة في نجاح أو فشل المنظمة، وفي نفس الإطار إزداد الإهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة لضرورة تعريف وتعبئة الأصول الملموسة وغير الملموسة وعلي رأسها، رأس المال البشري لبناء نقاط القوة.

ب- **الجدارة الإدارية**: في عام ١٩٨٢ عينت الجمعية الأمريكية للإدارة المستشار **Boyatzis** ليأخذ علي عاتقه مجموعة من الأبحاث التي تهدف للكشف عن تلك الجدارات التي تفرق بين المدراء الناجحين والمدراء الأقل نجاحاً، فقام بجمع عينة ضمت ١٨٠٠ مدير عبر ٤١ وظيفة إدارية مختلفة في ١٢ منظمة، وطلب منهم تحديد المعرفة العامة والدوافع والسمات والصورة الذاتية والدور الإجتماعي والمهارات التي يتمتع بها المدير وتؤدي إلي الأداء المتفوق، وقد لخص **Boyatzis** في بحثه ١٦ جدارة إدارية ينصرف وجودها في المدراء ذوو الأداء المتفوق.

ج- **الجدارة الوظيفية**: هي الجدارات المتخصصة الهامة لتنفيذ أي عمل في المنظمة ضمن مجال وظيفي أو تقني محدد، مثالها جدارة إدارة الموارد البشرية، جدارة إدارة المشاريع والعمليات الصناعية، جدارة تطبيق الحكومة الإلكترونية. (١٢: ٣٢٤)

ومن خلال برامج التطوير الإداري "يمكن الارتقاء بالكفاءات القيادية لضمان استمرارية وتنمية هذه القيادات داخل مناصبها الرئاسية" حيث تهدف

تلك البرامج المخططة بفاعلية إلى تطوير المهارات القيادية وتنمية روح الفريق والقدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات الإدارية وزيادة الثقة بالاعتماد على الاتصال الذاتي، كما تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي". (١٤:١٣)

حيث تتبلور أهمية التطوير الإداري للقادة في الآتي:

- ١- تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته ووضع الضوابط المستمرة على أداء الأفراد والإدارات لضمان الانضباط المستمر.
- ٢- إن التطوير الإداري بمدخله المتعددة يمكن أن تقضى على الكثير من المعوقات الإدارية ولذا تسارع الدول كافة بكل مؤسساتها إلى السير قدماً في طريق النمو والارتقاء حتى يتم القضاء على مظاهر التخلف الإداري من خلال التنمية الإدارية.
- ٣- قدرتها على الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية للوقوف على واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها من ناحية التأهيل العلمى والخبرة والقدرات والمهارات.
- ٤- تظهر أهميتها في التشخيص المنظم والمستمر ووضع استراتيجيات لتحسين وتطوير أداء العاملين في كافة أجزاء المنظمة.
- ٥- التطوير الإداري حيث يعتبر منتج التطوير الإداري ومن أهم مخرجاته، لأنه يمثل الزيادة في قدرات الإدارة كماً وكيفاً.
- ٦- منع تقادم المهارات: غالباً ما يمثل التغيير التكنولوجي سبباً رئيسياً لتقادم المهارات، ولذلك فإن الأفراد الذين لا يعملون على تنمية مهاراتهم سوف يتعرضون لمخاطر ناتجة من تقادم هذه المهارات، فبينما يقوم بعض الأفراد بتنمية مهاراتهم للحاق بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية فإن البعض الآخر يتخلف عن هذا التواءم.
- ٧- يعتبر التطوير أداة لتغيير ثقافة المنظمة وتطوير السلوك الإداري، كما أنها وسيلة لتحقيق الجودة. (٧٦:١٣)

أهمية البحث :

إن تحديات العصر الذي نحياه الآن تفرض على المدير او القائد ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماما عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، وبالتالي تتمثل نقطة البداية المنطقية والعلمية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة في أن يبدأ المدير في تقييم خبراته وممارساته السابقة وأن يعيش واقعه وأن يبني له رؤية مستقبلية واضحة، لهذا السبب فإن نقطة البداية لإستراتيجية إدارية سليمة هي بناء وتكوين شخصية قيادية جديدة قائمة على الجدارات. (١٣ : ١٤٤)

وتتفاوت عملية اتخاذ القرار في تدرجها تبعاً لتعدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف ولذلك فإن القرارات في الفكر الإداري المعاصر هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى تخضع لقيود ومتطلبات تفرضها البيئة المحيطة من جانب، وتتبع من طبيعة الظاهرة الإدارية وأوضاعها من جانب آخر، وبهذا المعنى هي في نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة من الفرص والمعوقات في المناخ المحيط واستناداً إلى معايير للاختيار يحددها النظام نفسه.(١٠ : ٤٣)

والإمكانات البشرية (القيادات الإدارية العليا) هي المؤهلة والمنوطة بتنفيذ السياسات للعاملين بجهازي الشباب والرياضة والإدارة لتنفيذ هذه السياسة تحتاج إلى عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والقيادة للوصول إلى هدف محدد.(٦ : ٩٢)

إن القيادة في المؤسسات الرياضية هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين بها وذلك لطبيعتها النشطة و ما تتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة و النشاط المتواصل والذكاء و المهارات العالية في تخطيط الأنشطة التنافسية وتنفيذها، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام ، كما إن إدارة وتطوير الأداء عملية تنبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تاهيلية متكاملة لدى القيادات المسؤولة في المؤسسة الرياضية باعتبارها الأعرف بمواطن القوة

والضعف في الأداء وبالتالي بالمجالات التطويرية المطلوب إحداث تغيير بها.
(٦٨ : ١٠)

وتكمن أهمية هذا البحث في كونه قد تناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على تأثير حزم الجداريات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير حزم الجداريات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية.

تساؤل البحث :

- ما تأثير حزم الجداريات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية ؟

مصطلحات البحث :

- الجداريات:

"تعود إلي الكلمة اللاتينية "Competere" والتي تعني أن تكون ملائماً، أي أن كلمة الجدارة تمثل قدرة الفرد علي الإستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة وتمثل مجموعة المعارف والمهارات التي تتوفر لدي العاملين، والمرتبطة بالأداء التنظيمي". (١٦ : ١١٣)

- القيادة الإدارية:

" توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهاً متناسقاً حول تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن". (٩ : ٢١٢)

- المؤسسات الرياضية:

هي " تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، وتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة، ومؤسسات المجتمع الأخرى". (٨ : ١٥)

الدراسات السابقة والمرتبطة:

أولاً : الدراسات العربية :

١- دراسة **خلدون عبدالله مطلق الصعوب** (٢٠١٧م) (٤)، بعنوان دور الجدارات الوظيفية في تنمية الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، وأسفرت النتائج عن وضوح أدوار أبعاد الجدارات الوظيفية في تنمية الأداء التربوي في مديريات الشباب ومرافقها في الأردن تحديداً وذلك من خلال التعرف إلي تصورات الموظفين في مديريات الشباب ومرافقها في الأردن لدور أبعاد الجدارات الوظيفية والتعرف إلي تصورات الموظفين لمستوي الأداء التربوي في مديريات الشباب ومرافقها في الأردن والتعرف إلي الفروق في تصورات الموظفين لدور أبعاد الجدارات الوظيفية ومستوي الأداء التربوي في مديريات الشباب ومرافقها في الأردن.

٢- دراسة **عزة أحمد محمد الحسيني** (٢٠١٥م) (٧)، بعنوان الجدارات القيادية وتنمية الأداء المدرسي في مصر، وتبين أن الجدارات القيادية تهدف إلي تنمية الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية عن طريقة تركيز الإهتمام علي رأس المال البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية بوجه خاص، وتمكن القيادي من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته علي المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي.

٣- دراسة **أشرف السيد عبد الباري السيد** (٢٠١٤م) (١)، بعنوان تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري : دراسة ميدانية على البنوك المصرية، وقد توصلت إلي أن مدخل الجدارات الوظيفية والتسويق الإبتكاري يسهم في تطوير مستوي الخدمات المصرفية إعتياداً علي مدخل الجدارات الوظيفية من خلال تطبيق أبعاد حزم الجدارات الوظيفية بالمنظمة.

٤- دراسة **بكري عبد الرحمن ملاحجي (٢٠١٤م) (٣)**، بعنوان الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الالكترونية، وقد توصلت إلي أن الجدارات الوظيفية التي تسهم في تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالمنظمة هي الجدارات الوظيفية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، وجدارات إدارة المعلومات، وجدارات الإدارة الإستراتيجية والتغيير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجدارات إدارة أعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٥- دراسة **إيمان وصفي كامل (٢٠١٠م) (٢)**، بعنوان التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الكثير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت برامج التنمية الإدارية ضمن أولوياتها، بل وجعلتها وسيلة أساسية يمكن من خلالها أن تعكس الجامعة إجراءاتها، وعلى الرغم من أن البرنامج يأخذ أشكالاً مختلفة في هذه الجامعات إلا أنه يتشابه في هدف رئيس ألا وهو تنمية القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية.

٦- دراسة **عبد الهادي مطلق المطيري (٢٠٠٨م) (٦)**، بعنوان "تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، القيادات الجامعية (العميد، والعمداء المساعدون) لا يتبعون مبدأ الشورى مع الأفراد، ولا يحترمون آراءهم عند اتخاذ القرارات، القيادات بجامعة الكويت لا تدرك جميع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل في الكلية، القيادات لا تقوم بتنظيم لقاءات دورية لمناقشة تطوير أهداف الكلية إجراءات تنفيذها، والقيادات لا تحرص على حدوث الاتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة بالكلية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

٧- دراسة **باتسي فولتون Patsy Fulton (٢٠١٠م) (١٧)**، بعنوان قيادة كلية المجتمع : فن الممارسات،، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، أن المهارات المطلوبة في المستقبل يجب أن تعتمد على ما

تم تعلمه في الماضي، فالقيادة ليست فقط ما ينبغي أن يكون، بل القيادة هي القدرة على الجمع بين خبرات الماضي وتوقعات المستقبل، وأن البرامج التي يتم تقديمها للقيادات يجب أن تجمع بين الأساليب الإدارية القديمة والحديثة، وكذلك يجب أن ترسخ قيم المؤسسة التعليمية وتلبي احتياجاتها، الاهتمام بالطلاب وخاصة من يملكون مواهب وميول قيادية، وتنمية الجانب القيادي لديهم، وأن تكون القيادات قادرة على مواكبة الثورات التكنولوجية الحادثة.

٨- دراسة ريتشارد بوياتزيس Richard E. Boyatzis (٢٠٠٧) (١٢) بعنوان جدارات القرن الحادي والعشرين وأظهرت نتائجها أن تطوير الكفاءات يحتاج إلى أن يكون المديرين والقادة فاعلين في تصميم البرنامج وأساليب التدريس التي تركز على التعلم، وأن كفاءات الذكاء العاطفي والاجتماعي والمعرفي تسهم بفاعلية القادة في الأدوار المهنية والإدارة والقيادة في العديد من قطاعات المجتمع.

منهج البحث :

اتبعت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث، ولما يوفره هذا المنهج من إمكانيات للحصول على أكبر قدر من المعلومات.

مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من القيادات العاملة بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية ومراكز الشباب بمحافظة الغربية)، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من عدد (٢٠٥) فرداً، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (٤.٨٧%)، وتم التطبيق في الفترة من السبت ٢٠١٨/١٠/٢٧م وحتى الخميس ٢٠١٨/١١/٨م، وبلغت العينة الأساسية عدد (٨٩) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (٤٣.٤١%)، وتم التطبيق في الفترة من السبت ٢٠١٨/١١/١٧م وحتى الخميس ٢٠١٨/١٢/٢٠م، ويتضح ذلك كما في جدول (١)

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	العينة	مجتمع البحث		عينة البحث			
		عدد	%	عينة البحث الكلية		عينة البحث الأساسية	
				عدد	%	عدد	%
١	قيادات الأندية الرياضية بمحافظة الغربية	١٣٠	٦٣,٤١%	٦٧	٥١,٥٣%	٦٠	٨٩,٥٠%
٢	قيادات مراكز شباب محافظة الغربية	٧٥	٣٦,٥٨%	٣٣	٤٤%	٢٩	٨٧,٨%
	المجموع	٢٠٥	١٠٠%	١٠٠	٩٥,٥٣%	٨٩	٨٩%

أدوات ووسائل جمع البيانات :

قامت الباحثة بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي السادة الخبراء حول محاور وعبارات استمارة استبيان تأثير حزم الجداريات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية فى بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية، من خلال الإطلاع على الأبحاث والدوريات العلمية والدراسات المرتبطة، ومن خلال الإطلاع على الشبكة القومية للمعلومات، قامت الباحثة بتحديد محاور الإستمارة كالتالي :

- المحور الأول: جدارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزى.
- المحور الثاني: جدارة الابداع والتميز في القيادة الادارية الحديثة.
- المحور الثالث: جدارة القدرة على التغيير بفاعلية.
- المحور الرابع: التميز والجدارة في الإدارة الحديثة الفاعلة.
- المحور الخامس: جدارة الذكاء العقلى الإنفعالي والقدرة على المناقشة والإقناع.
- المحور السادس: جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية.
- المحور السابع: الجدارة ومهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام.
- المحور الثامن: جدارة التخطيط وإدارة العمل.
- المحور التاسع: جدارة حل المشكلات وإتخاذ القرارات المناسبة.

ثم قامت الباحثة بعرض هذه المحاور وعباراتها في صورتها الأولية (مرفق ١) على عدد (٥) من السادة الخبراء في الإدارة الرياضية (مرفق ٣)، بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور وعباراتها للهدف الذي وضعت من أجله، ويوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان (ن = ٥)

م	المحور	أنتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
١	جدارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزي.	٤	%٨٠
٢	جدارة الابداع والتميز في القيادة الادارية الحديثة.	٣	%٦٠
٣	جدارة القدرة على التغيير بفاعلية.	٥	%١٠٠
٤	التميز والجدارة في الإدارة الحديثة الفاعلة.	٥	%١٠٠
٥	جدارة الذكاء العقلي الإنفعالي والقدرة على المناقشة والإقناع.	٣	%٦٠
٦	جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية	٤	%٨٠
٧	الجدارة ومهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام.	٥	%١٠٠
٨	جدارة التخطيط وادارة العمل.	٤	%٨٠
٩	جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	٥	%١٠٠

كما يتضح من جدول (٢) نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت النسبة المئوية ما بين (%٦٠ - %١٠٠) في جميع المحاور، وقد ارتضت الباحثة بالنسبة المئوية التي تعدت %٦٠.

ويوضح جدول (٣) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور وعبارات استمارة الاستبيان، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان (٤٤) عبارة الاستمارة قبل العرض على السادة الخبراء.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان (ن = ٥)

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
رقم العبارة	عدد الموافقين	النسبة المئوية	رقم العبارة	عدد الموافقين	النسبة المئوية	رقم العبارة	عدد الموافقين	النسبة المئوية	رقم العبارة	عدد الموافقين	النسبة المئوية
١	٤	%٨٠	٧	٣	%٦٠	٢٠	٥	%١٠٠	٢٣	٥	%١٠٠
٢	٤	%٨٠	٨	٥	%١٠٠	٢١	٥	%١٠٠	٢٤	٤	%٨٠
٣	٥	%١٠٠	٩	٥	%١٠٠	٢٢	٣	%٦٠	٢٥	٤	%٨٠
٤	٣	%٦٠	١٠	٣	%٦٠	المحور التاسع			٢٦	٤	%٨٠

المحور الخامس			%٦٠	٣	٤١	%٦٠	٣	١١	%٨٠	٤	٥
%٩٠	٩	٢٧	%٦٠	٣	٤٢	%٦٠	٣	١٢	%٦٠	٣	٦
المحور السادس			%٨٠	٤	٤٣	%٦٠	٣	١٣			
%٧٠	٧	٢٨	%٨٠	٤	٤٤	%٦٠	٣	١٤	%٨٠	٤	٢٩
						%٦٠	٣	١٥	%٨٠	٤	٣٠
						%٦٠	٣	١٦	%٨٠	٤	٣١
المحور السابع			%٨٠	٤	٤٤	%٦٠	٣	١٧			
						%٨٠	٤	١٨	%١٠٠	٥	٣٢
						%١٠٠	٥	١٩	%١٠٠	٥	٣٣
المحور الثامن			%٨٠	٤	٤٤				%٨٠	٤	٣٤
						%١٠٠	٥	٣٨	%٨٠	٤	٣٥
						%٨٠	٤	٣٩	%٨٠	٤	٣٦
						%٨٠	٤	٤٠	%٦٠	٣	٣٧

كما يتضح من جدول (٣) النسبة المئوية لآراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان، وقد إرتضت الباحثة بأخذ العبارات التي حصلت علي نسبة أكثر من ٦٠%.

عبارات محاور استمارة استبيان تأثير استخدام حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية في صورتها النهائية:

بعد عرض استمارة استبيان تأثير استخدام حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية في صورتها الأولية التي تضمنت (٤٤) عباره علي الخبراء، أوصي الخبراء بأن تصحح الاستمارة وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم، لا، أحياناً)، ويتضح ذلك كما في جدول (٤)، وبالتالي أصبحت جاهزة للتطبيق على العينة (مرفق ٢).

اجدول (٤)

النسب المئوية لاتفاق الخبراء حول ميزان تصحيح استمارة استبيان تأثير استخدام حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية ن = ٥

م	أسلوب التقييم الخاص بالإجابة على العبارات	اتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
١	أوافق بدرجة كبيرة - أوافق بدرجة متوسطة - لا أوافق	١	%٢٠

٢	نعم - لا - أحيانا	٤	%٨٠
٣	أوافق - لا أوافق	١	%٢٠
٤	نعم - غير متأكد - لا	٢	%٤٠

الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (٤٠.٨٧%)، وتم التطبيق في الفترة من السبت ٢٧/١٠/٢٠١٨م وحتى الخميس ١١/٨/٢٠١٨م، وهى عينة التقنين Standardization sample المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات).

المعاملات العلمية للاستبيان:

قامت الباحثة بإجراء صدق وثبات الاستمارة بالطرق العلمية التالية.

صدق الإستبيان:

١- صدق المضمون (صدق المحكمين):

وهو صدق السادة الخبراء كما في جدول (٣).

٢- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب قيمة معامل الارتباط The Correlation

Coefficient بين درجة كل عبارته والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور

والدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان، ويتضح ذلك كما في جدول (٥).

جدول (٥)

معامل ارتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور (ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم العبارة	العلاقة مع المحور	رقم العبارة	العلاقة مع المحور	رقم العبارة	العلاقة مع المحور	رقم العبارة	العلاقة مع المحور
١	*.٦١٢	٧	*.٦٦٧	٢٠	*.٦٥٧	٢٣	*.٩٦٣
٢	*.٧٩٣	٨	*.٩٧١	٢١	*.٨٨٤	٢٤	*.٩٦٥
٣	*.٦٥٠	٩	*.٩٣٢	٢٢	*.٨٠٠	٢٥	*.٨٧٧
٤	*.٥٩٦	١٠	*.٩٢٠	المحور التاسع		٢٦	*.٨٦١
٥	*.٨٦٧	١١	*.٧٦٥	٤١	*.٧٣٥	المحور الخامس	
٦	*.٧٧٠	١٢	*.٩٣٨	٤٢	*.٩٧٤	٢٧	*.٨٩٢
المحور السادس		١٣	*.٧٦٠	٤٣	*.٨٣١	٢٨	*.٧٥٣
٢٩	*.٨٣٩	١٤	*.٩٩٣	٤٤	*.٨٤٢		

				*٠.٧٣٠	١٥	*٠.٦٧٦	٣٠
				*٠.٩٢٠	١٦	*٠.٨٧٦	٣١
				*٠.٩٤٢	١٧	المحور السابع	
				*٠.٧٣٠	١٨	*٠.٧٧٢	٣٢
				*٠.٧٦٧	١٩	*٠.٨٣٨	٣٣
				المحور الثامن		*٠.٩٥٠	٣٤
				*٠.٨٨٩	٣٨	*٠.٨١١	٣٥
				*٠.٧٥٤	٣٩	*٠.٨٧٤	٣٦
				*٠.٨٦١	٤٠	*٠.٧٣٢	٣٧

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٣٣.
يتضح من جدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (٠.٥٩٦)*، (٠.٩٩٣)* مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان (ن = ١٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	جدارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزي.	*٠.٩٨٧
٢	جدارة الابداع والتميز في القيادة الادارية الحديثة.	*٠.٩٦٥
٣	جدارة القدرة على التغيير بفاعلية.	*٠.٨٣١
٤	التميز والجدارة في الإدارة الحديثة الفاعلة.	*٠.٨٠٣
٥	جدارة الذكاء العقلي الإنفعالي والقدرة على المناقشة والإقناع.	*٠.٩٢٥
٦	جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية	*٠.٨٠٠
٧	الجدارة ومهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام.	*٠.٨٢٧
٨	جدارة التخطيط وادارة العمل.	*٠.٨٢٦
٩	جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	*٠.٩٣٥

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٣٣.
يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (٠.٨٠٠)*، (٠.٩٨٧)* مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.
ثبات الاستبيان :

تم حساب ثبات الاستبيان للاستمارة بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفاصل زمني (١٥) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في جدول (٧).

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستهبان (ن = ١٠)

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٠.٨١١	٢٣	*.٠.٧٨٣	٢٠	*.٠.٨٦١	٧	*.٠.٩٨٧	١
*.٠.٧٢١	٢٤	*.٠.٨٢٥	٢١	*.٠.٧٠٩	٨	*.٠.٩٦٥	٢
*.٠.٨٤٦	٢٥	*.٠.٧٩٦	٢٢	*.٠.٧٤٤	٩	*.٠.٨٣١	٣
*.٠.٨٦١	٢٦	المحور التاسع		*.٠.٣٢١	١٠	*.٠.٨٠٣	٤
المحور الخامس		*.٠.٨٠٤	٤١	*.٠.٢٩٠	١١	*.٠.٩٢٥	٥
*.٠.٨٩٢	٢٧	*.٠.٨٦٥	٤٢	*.٠.٨٩٢	١٢	*.٠.٨٠٠	٦
*.٠.٧٥٥	٢٨	*.٠.٨٣١	٤٣	*.٠.٧٦٠	١٣	المحور السادس	
		*.٠.٧٣٠	٤٤	*.٠.٨٦٤	١٤	*.٠.٨٢٧	٢٩
				*.٠.٩٢٧	١٥	*.٠.٨٢٦	٣٠
				*.٠.٨٧٨	١٦	*.٠.٩٣٥	٣١
				*.٠.٩٤٢	١٧	المحور السابع	
				*.٠.٨٢٤	١٨	*.٠.٩٢٨	٣٢
				*.٠.٩٣٥	١٩	*.٠.٨٤١	٣٣
				المحور الثامن		*.٠.٧٢٣	٣٤
				*.٠.٨٩٢	٣٨	*.٠.٧٧٤	٣٥
				*.٠.٧٥٣	٣٩	*.٠.٩٥٤	٣٦
				*.٠.٨٦٤	٤٠	*.٠.٧٢٧	٣٧

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٠٣٣٣

كما يتضح من جدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٧٢١، *٠.٩٨٧) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستهبان.

جدول (٨)

معامل ثبات ألفا كرونباخ على محاور المقياس ككل (ن = ١٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	جدارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزي.	*.٠.٨٣٤
٢	جدارة الابداع والتميز في القيادة الادارية الحديثة.	*.٠.٦٧٥
٣	جدارة القدرة على التغيير بفاعلية.	*.٠.٧٨٣
٤	التميز والجدارة في الإدارة الحديثة الفاعلة.	*.٠.٩٢١
٥	جدارة الذكاء العقلي الإنفعالي والقدرة على المناقشة والإقناع.	*.٠.٨٠٢
٦	جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية	*.٠.٩١١

٧	جدارة مهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام.	*٠.٦٢٥
٨	جدارة التخطيط وإدارة العمل.	*٠.٧٠٧
٩	جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	*٠.٦٦٥

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٣٣

يتضح من جدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٦٢٥ ، ٠.٩٢١) مما يدل على ثبات محاور استمارة الاستبيان.

الدراسة الأساسية :

قامت الباحثة بتطبيق استمارة استبيان (تأثير استخدام حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية) علي عينة البحث الأساسية من القيادات العاملة بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية ومراكز الشباب بمحافظة الغربية)، حيث بلغت عدد (٨٩) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (٤٣.٤١%)، وتم التطبيق في الفترة من السبت ١٧/١١/٢٠١٨م وحتى الخميس ٢٠/١٢/٢٠١٨م.

وقد ارتضت الباحثة بميزان التقدير الثلاثي لاستمارة الاستبيان (نعم- إلى حد ما- لا) بدرجات (٣- ٢- ١) للعبارات الإيجابية والعكس للعبارات السلبية.

المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك

باستخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- الانحراف المعياري.

- النسبة المئوية.

- اختبار كا^٢.

عرض النتائج ومناقشتها :

عرض النتائج :

جدول (٩)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات
المحور الأول (جدارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزي) (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي مفاهيم التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزي.	٤٢	٤٧.٢	٤١	٤٦.١	٦	٦.٧	*٢٧.٥
٢	تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية على التوظيف.	٣٤	٣٨.٢	٢٦	٢٩.٢	٢٩	٣٢.٦	*٢٢.٩
٣	تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية على التوجيه والارشاد.	٣٥	٣٩.٣	٢٦	٢٩.٢	٢٨	٣١.٥	*٥٢.٦
٤	تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية على التنسيق	٣٥	٣٩.٣	٢٦	٢٩.٢	٢٨	٣١.٥	*٣٢.١
٥	تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية على إعداد التقارير.	٣٧	٤١.٦	٢٤	٢٧.٠	٢٨	٣١.٥	*١٠.٤
٦	تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية على صنع القرار.	٣٢	٣٦.٠	٢٩	٣٢.٦	٢٨	٣١.٥	*١٤.٧

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من جدول (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع

عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما

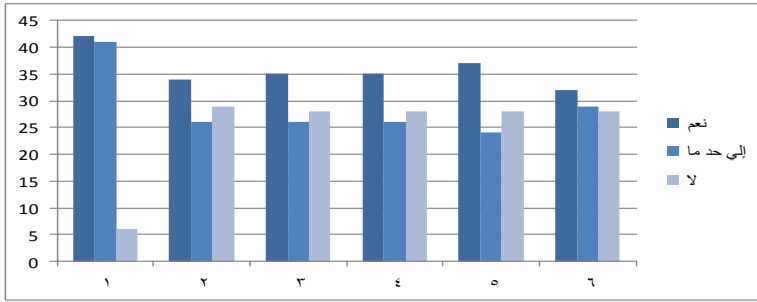
بين (١٠.٤*، ٥٢.٦*).

وقد جاءت قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (جدارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزي)، يتضح أن العبارة (١) وهي (تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي مفاهيم التخطيط الإستراتيجي المكزى) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (٨٠.١%) والعبارة (٦) وهي (تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي صنع القرار) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٦٧.٨%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (١) وهي (تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي مفاهيم التخطيط الإستراتيجي) على أعلى قيمة تكرار (٤٢) بنسبة مئوية قدرها (٤٧.٢%) وحصلت العبارة (٦) وهي (تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي صنع القرار) على أقل قيمة تكرار (٣٢) بنسبة مئوية قدرها (٣٦.٠%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارة (١) وهي (تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي مفاهيم التخطيط الإستراتيجي) على أعلى قيمة تكرار (٤١) بنسبة مئوية قدرها (٤٦.١%) وحصلت العبارة (٥) وهي (تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي إعداد التقارير) على أقل قيمة تكرار (٢٤) بنسبة مئوية قدرها (٢٧.٠%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (٢) وهي (تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي التوظيف) على أعلى قيمة تكرار (٢٦) بنسبة مئوية قدرها (٣٢.٦%). وحصلت العبارة (١) وهي (تهتم القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي مفاهيم التخطيط الإستراتيجي المركزي) على أقل قيمة تكرار (٦) بنسبة مئوية قدرها (٦.٧%).



شكل (١)

يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الأول

جدول (١٠)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (جدارة الإبداع والتميز في القيادة الإدارية الحديثة) (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
٧	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية الجدارات القيادية - Leadership Competencies.	٣٠	٣٣.٧	٤١	٤٦.١	١٨	٢٠.٢
٨	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية معنى المهنية Professionalism.	٣١	٣٤.٨	٢٨	٣١.٥	٣٠	٣٣.٧
٩	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية إدارة الوقت والفاعلية - Efficiency & Time Management Focus.	٣٠	٣٣.٧	٢٧	٣٠.٣	٣٢	٣٦.٠
١٠	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية القيادة - Leadership Focus.	٢٦	٢٩.٢	٤١	٤٦.١	٢٢	٢٤.٧
١١	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية الإلتزام - Commitment Focus.	٢٧	٣٠.٣	٢٦	٢٩.٢	٣٦	٤٠.٤
١٢	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية الشفافية - Ethics & Transparency Focus.	٣٨	٤٢.٧	٣٢	٣٦.٠	١٩	٢١.٣

تابع جدول (١٠)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات
المحور الثاني (جدارة الابداع والتميز في القيادة الادارية الحديثة) (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		كا
		ك	%	ك	%	ك	%	
١٣	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية التفكير برؤية مستقبلية - Visionary Thinking Focus	٣٦	٤٠.٤	٣٣	٣٧.١	٢٠	٢٢.٥	*١٠٠.٧
١٤	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية إدارة التعددية - Managing Diversity Focus	٣٨	٤٢.٧	٣١	٣٤.٨	٢٠	٢٢.٥	*٣٠.٢
١٥	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية التوجيه - Directiveness	٣٢	٣٦.٠	٢٥	٢٨.١	٣٢	٣٦.٠	*٣٤.٨
١٦	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية إدارة التغيير - Change Management Focus	٤٠	٤٤.٩	٢٦	٢٩.٢	٢٣	٢٥.٨	*٢٣
١٧	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية تحفيز الآخرين - Motivating Address Focus	٣٠	٣٣.٧	٢٧	٣٠.٣	٣٢	٣٦	*٢٦.٢
١٨	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية تطوير وتنمية الأشخاص - People Development Focus	٣٧	٤١.٦	٢٣	٢٥.٨	٢٩	٣٢.٦	*٣٦.٨
١٩	تتقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية إدارة الفريق - Team Management	٢٩	٣٢.٦	٣٩	٤٣.٨	٢١	٢٣.٦	*١٤.٧

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من جدول (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة ما بين (*١٤.٧، *١٠٠.٧).

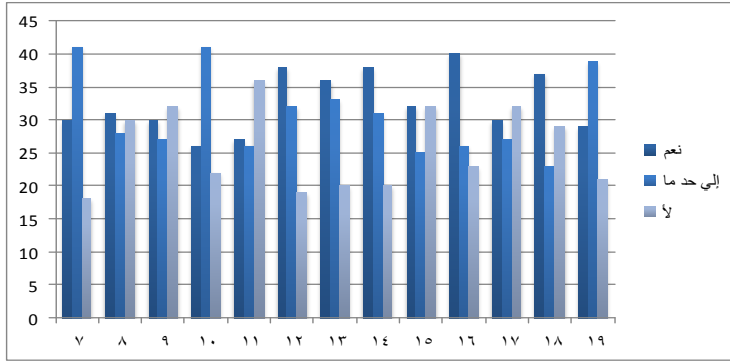
وقد جاءت قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (جدارة الابداع والتميز في القيادة الادارية الحديثة)، يتضح أن العبارة (١٢) وهي (تتقهم قيادات المؤسسة

الرياضية أهمية الشفافية- (Ethics & Transparency Focus) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (٧٣.٨%) والعبارة (١١) وهي (تنقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية الإلتزام- Commitment Focus) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٦٣.٣%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (١٦) وهي (تنقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية إدارة التغيير- Change Management Focus) على أعلى قيمة تكرر (٤٠) بنسبة مئوية قدرها (٤٤.٩%) وحصلت العبارة (١٠) وهي (تنقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية القيادة- Leadership Focus) على أقل قيمة تكرر (٢٦) بنسبة مئوية قدرها (٢٩.٢%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارتان (٧) وهي (تنقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية الجدارات القيادية- Leadership Competencies) و(١٠) وهي (تنقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية القيادة- Leadership Focus) على أعلى قيمة تكرر (٤١) بنسبة مئوية قدرها (٤٦.١%) وحصلت العبارة (١٨) وهي (تنقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية تطوير وتنمية الأشخاص- People Development Focus) على أقل قيمة تكرر (٢٣) بنسبة مئوية قدرها (٢٥.٨%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (١١) وهي (تنقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية الجدارات القيادية- Leadership Competencies) على أعلى قيمة تكرر (٣٦) بنسبة مئوية قدرها (٤٠.٤%) وحصلت العبارة (١) وهي (تنقهم قيادات المؤسسة الرياضية أهمية الجدارات القيادية- Leadership Competencies) على أقل قيمة تكرر (١٨) بنسبة مئوية قدرها (٢٠.٢%).



شكل (٢)

يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثاني

جدول (١١)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (جدارة القدرة على التغيير بفاعلية) (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ك	%	ك	%	ك
٢٠	تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية بأسس المنهج العلمي ومفاهيمه ومبادئه وإستراتيجياته وآلياته المستخدمة فى إدارة التغيير فى المؤسسة.	٤٢.٧	٣٨	٢٠	٢٢.٥	٣١	٣٤.٨
٢١	تشارك القيادات فى المؤسسة الرياضية فى رفع كفاءة وفاعلية المشاركين فى مجال إدارة التغيير فى المؤسسة.	٣٤.٨	٣١	٣٦	٤٠.٤	٢٢	٢٤.٧
٢٢	تشارك القيادات فى المؤسسة الرياضية فى رفع أداء العاملين فى المؤسسة الرياضية.	٢١.٣	١٩	٥٢	٥٨.٤	١٨	٢٠.٢

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

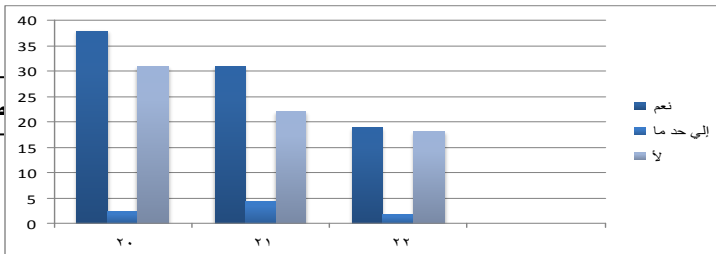
يتضح من جدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة ما بين (٠.٦*، ٨.٢*).

وقد جاءت قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (جدارة القدرة على التغيير بفاعلية)، يتضح أن العبارة (٢١) وهي (تشارك القيادات في المؤسسة الرياضية في رفع كفاءة وفاعلية المشاركين في مجال إدارة التغيير في المؤسسة) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية قدرها (٧٠.٠%) والعبارة (٢٢) وهي (تشارك القيادات المؤسسة في الرياضية في رفع أداء العاملين في المؤسسة الرياضية) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٦٧.٠%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (٢٠) وهي (تدرك القيادات في المؤسسة الرياضية بأسس المنهج العلمي ومفاهيمه ومبادئه وإستراتيجياته وآلياته المستخدم في إدارة التغيير في المؤسسة) على أعلى قيمة تكرار (٣٨) بنسبة مئوية قدرها (٤٢.٧%) وحصلت العبارة (٢٢) وهي (تشارك القيادات في المؤسسة الرياضية في رفع أداء العاملين في المؤسسة الرياضية) على أقل قيمة تكرار (١٩) بنسبة مئوية قدرها (٢١.٣%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارة (٢٢) وهي (تشارك القيادات في المؤسسة الرياضية في رفع أداء العاملين في المؤسسة الرياضية) على أعلى قيمة تكرار (٥٢) بنسبة مئوية قدرها (٥٨.٤%) وحصلت العبارة (٢٠) وهي (تدرك القيادات في المؤسسة الرياضية بأسس المنهج العلمي ومفاهيمه ومبادئه وإستراتيجياته وآلياته المستخدمة في إدارة التغيير في المؤسسة) على أقل قيمة تكرار (٢٠) بنسبة مئوية قدرها (٢٢.٥%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (٢٠) وهي (تدرك القيادات في المؤسسة الرياضية بأسس المنهج العلمي ومفاهيمه ومبادئه وإستراتيجياته وآلياته المستخدمة في إدارة التغيير في المؤسسة) على أعلى قيمة تكرار (٣١) بنسبة مئوية قدرها (٣٤.٨%) وحصلت العبارة (٢٢) وهي (تشارك القيادات في المؤسسة الرياضية في رفع أداء العاملين في المؤسسة الرياضية) على أقل قيمة تكرار (١٨) بنسبة مئوية قدرها (20.2%).



شكل (٣)
يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثالث
جدول (١٢)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على
عبارات المحور الرابع (التميز والجدارة في الإدارة الحديثة الفاعلة) (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		كا
		ك	%	ك	%	ك	%	
٢٣	تؤمن القيادات الادارية فة المؤسسة الرياضية بالإتجاهات الحديثة في التميز من خلال عرض إستراتيجيات التميز في الأداء.	٢٨	٣١.٥	٢٥	٢٨.١	٣٦	٤٠.٤	*١١.٦
٢٤	تشارك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية أساليب النماذج الدولية في إدارة الجودة الشاملة.	١٩	٢١.٣	٤٩	٥٥.١	٢١	٢٣.٦	*٣٨.٧
٢٥	تدرك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية بمفاهيم ومعايير الجودة في المؤسسات الرياضية.	٢٤	٢٧	٣١	٣٤.٨	٣٤	٣٨.٢	*٤٦.٥
٢٦	يربط القيادات فى المؤسسة الرياضية بين أساليب الإدارة الحديثة المختلفة وصولاً لتطوير الأداء.	٢٦	٢٩.٢	٣١	٣٤.٨	٣٢	٣٦	*٢٥.٩

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

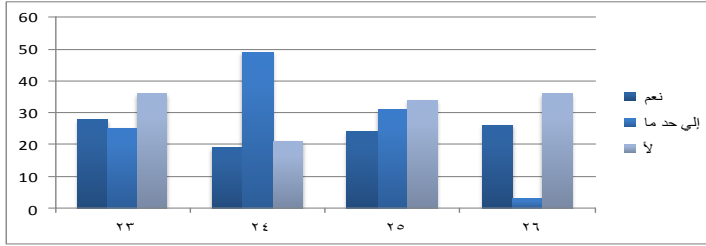
يتضح من جدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (١١.٦، *٤٦.٥).

وقد جاءت قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع (التمييز والجدارة في الإدارة الحديثة)، يتضح أن العبارة (٢٤) وهي (تربط القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية أساليب النماذج الدولية في إدارة الجودة الشاملة) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (٦٥.٩%) والعبارة (٢٥) وهي (تشارك القيادات فى المؤسسة الرياضية بمفاهيم ومعايير الجودة فى المؤسسات الرياضية) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٦٢.٩%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (٢٣) وهي (تؤمن القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية بالإتجاهات الحديثة في التميز من خلال عرض إستراتيجيات التميز في الأداء) على أعلى قيمة تكرر (٢٨) بنسبة مئوية قدرها (٣١.٥%) وحصلت العبارة (٢٤) وهي (تشارطك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية أساليب النماذج الدولية في إدارة الجودة الشاملة) على أقل قيمة تكرر (١٩) بنسبة مئوية قدرها (٢١.٣%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارة (٢٤) وهي (تشارك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية أساليب النماذج الدولية في إدارة الجودة الشاملة) على أعلى قيمة تكرر (٤٩) بنسبة مئوية قدرها (٥٥.١%) وحصلت العبارة (٢٣) وهي (تؤمن القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية بالإتجاهات الحديثة في التميز من خلال عرض إستراتيجيات التميز في الأداء) على أقل قيمة تكرر (٢٥) بنسبة مئوية قدرها (٢٨.١%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (٢٣) وهي (تؤمن القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية بالإتجاهات الحديثة في التميز من خلال عرض إستراتيجيات التميز في الأداء) على أعلى قيمة تكرر (٣٦) بنسبة مئوية قدرها (٤٠.٤%) وحصلت العبارة (٢٤) وهي (تشارك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية أساليب النماذج الدولية في إدارة الجودة الشاملة) على أقل قيمة تكرر (٢١) بنسبة مئوية قدرها (٢٣.٦%).



شكل (٤)

يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الرابع

جدول (١٣)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الخامس (جدارة الذكاء العقلي الإنفعالي والقدرة على المناقشة والإقناع) (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		كا
		ك	%	ك	%	ك	%	
٢٧	تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية بأهمية الذكاء الإنفعالي للفرد داخل وخارج العمل وعلاقته بإدارة الأفراد.	٤٤	٤٩.٤	٤٠	٤٨.٢*	٥	٥.٦	٤٨.٢*
٢٨	تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية الفارق بين أساسيات قياس وتطبيق الذكاء EQ versus IQ الذكاء الإنفعالي والذكاء العقلي والعاطفي وعلاقته بتحقيق أهداف أفراد المؤسسة.	١٦	١٨	٣٤	٣٢.٨*	٣٩	٤٣.٨	٣٢.٨*

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من جدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة ما بين (٣٢.٨، *٤٨.٢*).

وجاءت قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الخامس (جدارة الذكاء العقلي الإنفعالي والقدرة على المناقشة والإقناع)، يتضح أن العبارة (٢٧) وهي (تدرك القيادات فى

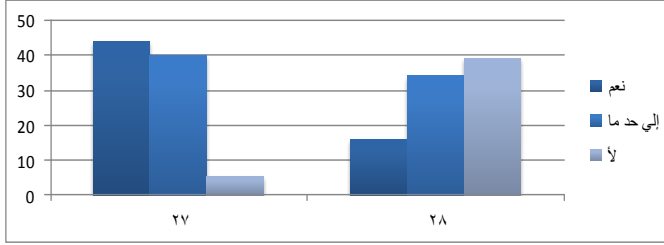
المؤسسة الرياضية بأهمية الذكاء الإنفعالي للفرد داخل وخارج العمل وعلاقته بإدارة الأفراد) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (٨١.٣%) والعبارة (٢٨) وهي (تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية الفارق بين أساسيات قياس وتطبيق الذكاء EQ versus IQ الذكاء الإنفعالي والذكاء العقلي والعاطفي وعلاقته بتحقيق أهداف أفراد المؤسسة) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٥٨.٠%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (٢٧) وهي (تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية بأهمية الذكاء الإنفعالي للفرد داخل وخارج العمل وعلاقته بإدارة الأفراد) على أعلى قيمة تكرر (٤٤) بنسبة مئوية قدرها (٤٩.٤%) وحصلت العبارة (٢٨) وهي (تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية الفارق بين أساسيات قياس وتطبيق الذكاء EQ versus IQ الذكاء الإنفعالي والذكاء العقلي والعاطفي وعلاقته بتحقيق أهداف أفراد المؤسسة) على أقل قيمة تكرر (١٦) بنسبة مئوية قدرها (١٨.٠%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارة (٢٧) وهي (تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية بأهمية الذكاء الإنفعالي للفرد داخل وخارج العمل وعلاقته بإدارة الأفراد) على أعلى قيمة تكرر (٤٠) بنسبة مئوية قدرها (٤٤.٩%) وحصلت العبارة (٢٨) وهي (تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية الفارق بين أساسيات قياس وتطبيق الذكاء EQ versus IQ الذكاء الإنفعالي والذكاء العقلي والعاطفي وعلاقته بتحقيق أهداف أفراد المؤسسة) على أقل قيمة تكرر (٣٤) بنسبة مئوية قدرها (٢٨.٢%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (٢٨) وهي (تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية الفارق بين أساسيات قياس وتطبيق الذكاء EQ versus IQ الذكاء الإنفعالي والذكاء العقلي والعاطفي وعلاقته بتحقيق أهداف أفراد المؤسسة) على أعلى قيمة تكرر (٣٩) بنسبة مئوية قدرها (٤٣.٨%) وحصلت العبارة (٢٧) وهي (تدرك القيادات فى المؤسسة الرياضية بأهمية الذكاء

الإنفعالي للفرد داخل وخارج العمل وعلاقته بإدارة الأفراد) على أقل قيمة تكرر (٥) بنسبة مئوية قدرها (٥.٦%).



شكل (٥)

يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الخامس

جدول (١٤)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور السادس (جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية) (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
٢٩	تركز القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية علي نظم إدارة الأداء في المؤسسة الرياضية كمدخل للتركيز علي طريقة تطوير وتطبيق مؤشرات قياس الأداء .	٢٥	٢٨.١	٤١	٤٦.١	٢٣	٢٥.٨
٣٠	تدرك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية كيفية الإرتقاء بأداء منظمته.	٢١	٢٣.٦	٣٩	٤٣.٨	٢٩	٣٢.٦
٣١	القيادات الادارية لديهم القدرة علي تطوير حزمة من مؤشرات الأداء التي تمكنه من التأكد من أن العمليات المطبقة تتفق والهدف العام للمؤسسة وتساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.	٢٨	٣١.٥	٤٢	٤٧.٢	١٩	٢١.٣

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من جدول (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (١٤.٧، *٥٨.٦).

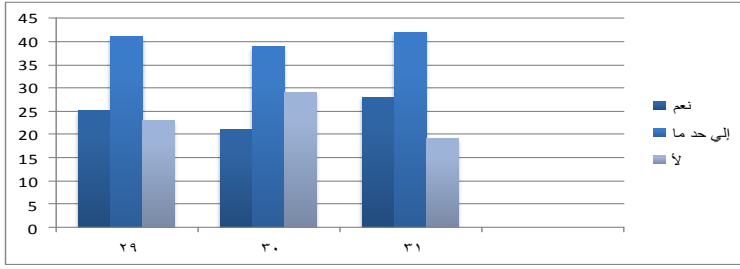
وجاءت قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور السادس (جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية)، يتضح أن العبارة (٣١) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تطوير حزمة من مؤشرات الأداء التي تمكنه من التأكد من أن العمليات المطبقة تتفق والهدف العام للمؤسسة وتساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (٧٠.٠%) والعبارة (٣٠) وهي (تدرك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية كيفية الإرتقاء بأداء منظمته) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٦٣.٧%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (٣١) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تطوير حزمة من مؤشرات الأداء التي تمكنه من التأكد من أن العمليات المطبقة تتفق والهدف العام للمؤسسة وتساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة) على أعلى قيمة تكرار (٢٨) بنسبة مئوية قدرها (٣١.٥%) وحصلت العبارة (٣٠) وهي (تدرك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية كيفية الإرتقاء بأداء منظمته) على أقل قيمة تكرار (٢١) بنسبة مئوية قدرها (٢٣.٦%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارة (٣١) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تطوير حزمة من مؤشرات الأداء التي تمكنه من التأكد من أن العمليات المطبقة تتفق والهدف العام للمؤسسة وتساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة) على أعلى قيمة تكرار (٤٢) بنسبة مئوية قدرها (٤٧.٢%) وحصلت العبارة (٣٠) وهي (تدرك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية كيفية الإرتقاء بأداء منظمته) على أقل قيمة تكرار (٣٩) بنسبة مئوية قدرها (٤٣.٨%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (٣٠) وهي (تدرك القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية كيفية الإرتقاء بأداء منظمته) على أعلى قيمة تكرار (٢٩) بنسبة مئوية قدرها (٣٢.٦%) وحصلت العبارة (٣١) وهي (القيادات

الادارية لديهم القدرة علي تطوير حزمة من مؤشرات الأداء التي تمكنه من التأكد من أن العمليات المطبقة تتفق والهدف العام للمؤسسة وتساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة) على أقل قيمة تكرر (١٩) بنسبة مئوية قدرها (٢١.٣%).



شكل (٦)

يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور السادس

جدول (١٥)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور السابع (جدارة مهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام). (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
٣٢	القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على الفهم بأساليب إعداد وتنظيم المؤتمرات وغيرها من الأحداث الخاصة.	٣٤	٣٨.٢	٢٧	٣٠.٣	٢٨	٣١.٥
٣٣	القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على الفهم بالإعلام ودواته.	٢٢	٢٤.٧	٣٤	٣٨.٢	٣٣	٣٧.١

تابع جدول (١٥)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور السابع (جدارة مهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام). (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		كا ^٢
		%	ك	%	ك	%	ك	
٣٤	القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية تعرف أسس وقواعد التعامل مع وسائل الإعلام.	٢٧.٠	٣٦	٤٠.٤	٢٩	٣٢.٦	١٤.٨*	
٣٥	القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على مهارات الحديث والإلقاء.	٢٣.٦	٥٢	٥٨.٤	١٦	١٨.٠	١٨*	
٣٦	القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية تعرف أسس المقابلات وأساليبها المختلفة.	٣٧.١	٢٧	٣٠.٣	٢٩	٣٢.٦	٧١.٤*	
٣٧	القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية تعرف أساليب إعداد المؤتمرات الصحفية وغيرها من الأحداث الخاصة.	١٦.٩	٤٣	٤٨.٣	٣١	٣٤.٨	٢٩.٤*	

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من جدول (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (١٨*، ٧١.٤*).

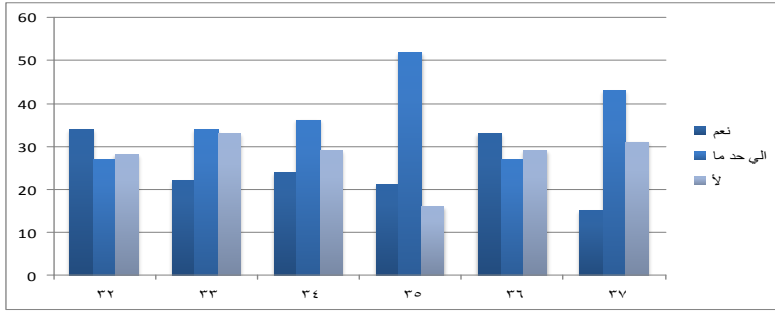
وقد جاءت قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور السابع (جدارة مهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام)، يتضح أن العبارة (٣٢) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على الفهم بأساليب إعداد وتنظيم المؤتمرات وغيرها من الأحداث الخاصة.) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (٦٨.٩%) والعبارة (٣٧) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على الفهم بأساليب إعداد وتنظيم المؤتمرات وغيرها من الأحداث الخاصة.) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٦٠.٧%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (٣٢) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على الفهم بأساليب إعداد وتنظيم المؤتمرات

وغيرها من الأحداث الخاصة.) على أعلى قيمة تكرر (٣٤) بنسبة مئوية قدرها (٣٨.٢%) وحصلت العبارة (٣٧) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية تعرف أساليب إعداد المؤتمرات الصحفية وغيرها من الأحداث الخاصة) على أقل قيمة تكرر (١٥) بنسبة مئوية قدرها (١٦.٩%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارة (٣٥) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على مهارات الحديث والإلقاء.) على أعلى قيمة تكرر (٥٢) بنسبة مئوية قدرها (٥٨.٤%) وحصلت العبارتان (٣٢) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على الفهم بأساليب إعداد وتنظيم المؤتمرات وغيرها من الأحداث الخاصة.) و(٣٦) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية تعرف أسس المقابلات وأساليبها المختلفة.) على أقل قيمة تكرر (٢٧) بنسبة مئوية قدرها (٣٠.٣%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (٣٣) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على الفهم بالإعلام وادواته.) على أعلى قيمة تكرر (٣٣) بنسبة مئوية قدرها (٣٧.١%) وحصلت العبارة (٣٥) وهي (القيادات الادارية فى المؤسسة الرياضية لديهم القدرة على مهارات الحديث والإلقاء.) على أقل قيمة تكرر (١٦) بنسبة مئوية قدرها (١٨.٠%).



شكل (٧)

يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور السابع

جدول (١٦)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثامن (جدارة التخطيط وإدارة العمل) (ن = ٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		كا
		ك	%	ك	%	ك	%	
٣٨	القيادات الادارية لديهم القدرة علي إعداد الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة.	٣٨	٤٢.٧	١٧	١٥.٥	٣٤	٣٨.٢	*٣١.٤
٣٩	القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحديد الأهداف وتوزيع المهام.	٤٢	٤٧.٢	١٦	٣١.٤	٣١	٣٤.٨	*٢٩.٥
٤٠	القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للإنتهاء من الأنشطة.	٢٠	٢٢.٥	٥٣	٢٩.٥	١٦	١٨	*١٧.٧

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من جدول (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة ما بين (*٣١.٤، *١٧.٧).

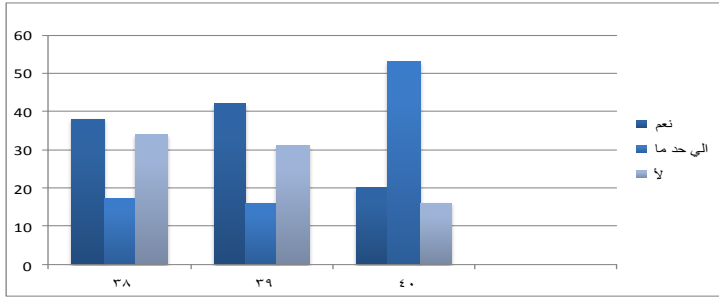
يتضح من الجدول (١٦) قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثامن (جدارة التخطيط وإدارة

العمل).، يتضح أن العبارة (٣٩) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحديد الأهداف وتوزيع المهام) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (٧٠.٨%) والعبارة (٣٨) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي إعداد الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة) و(٤٠) (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للإنتهاء من الأنشطة) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٦٨.٢%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (٣٩) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحديد الأهداف وتوزيع المهام) على أعلى قيمة تكرر (٤٢) بنسبة مئوية قدرها (٤٧.٢%) وحصلت العبارة (٤٠) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للإنتهاء من الأنشطة) على أقل قيمة تكرر (٢٠) بنسبة مئوية قدرها (٢٢.٥%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارة (٤٠) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للإنتهاء من الأنشطة) على أعلى قيمة تكرر (٥٣) بنسبة مئوية قدرها (٥٩.٦%) وحصلت العبارة (٣٩) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحديد الأهداف وتوزيع المهام) على أقل قيمة تكرر (١٦) بنسبة مئوية قدرها (١٨.٠%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (٣٨) وهي (القيادات الادارية لديهم القدرة علي إعداد الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة) على أعلى قيمة تكرر (٣٤) بنسبة مئوية قدرها (٣٨.٢%) وحصلت العبارة (٤٠) (القيادات الادارية لديهم القدرة علي تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للإنتهاء من الأنشطة) على أقل قيمة تكرر (١٦) بنسبة مئوية قدرها (١٨.٠%).



شكل (٨)

يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثامن

جدول (١٧)

قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور التاسع (جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة) (ن =

٨٩)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا	
		%	ك	%	ك	%	ك
٤١	تمتلك القدرة علي إدراك المشكلات وتحليلها ثم حلها بإستخدام أسلوب منطقي وعملي.	٤٣	٤٨.٣	٢٨	٣١.٥	١٨	٢٠.٢
٤٢	تمتلك السرعة في فهم طبيعة المشكلة ووضع الحلول البديلة.	٣٦	٤٠.٤	٣٩	٤٣.٨	١٤	١٥.٧
٤٣	تمتلك القدرة علي تحقيق النتائج المرغوبة عن طريق تحديد الإجراءات ذات الأولوية.	٥٣	٥٩.٦	١٦	١٨	١٨	٢٠.٢
٤٤	تمتلك القدرة علي إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بحيث تكون سليمة ومستندة إلي الحقائق وبعيدة عن الغموض.	١٧	١٩.١	٥٤	٦٠.٧	١٨	٢٠.٢

قيمة (كأ) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من جدول (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع

عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كأ المحسوبة ما

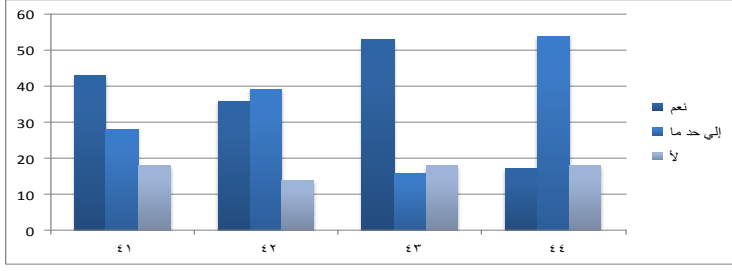
بين (٧.٤*، ٢٤.٧*).

وجاءت قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور التاسع (جدارة حل المشكلات وإتخاذ القرارات المناسبة)، يتضح أن العبارة (يمتلك القدرة علي إدراك المشكلات وتحليلها ثم حلها باستخدام أسلوب منطقي وعملي) قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وقدرها (٧٦.٠%) والعبارة (٤٤) وهي (يمتلك القدرة علي إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بحيث تكون سليمة ومستندة إلي الحقائق وبعيدة عن الغموض) قد حصلت على أقل نسبة مئوية قدرها (٦٦.٣%).

الاستجابة (نعم) قد حصلت العبارة (٤٣) وهي (يمتلك القدرة علي تحقيق النتائج المرغوبة عن طريق تحديد الإجراءات ذات الأولوية) على أعلى قيمة تكرار (٥٣) بنسبة مئوية قدرها (٥٩.٦%) وحصلت العبارة (٤٤) وهي (يمتلك القدرة علي إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بحيث تكون سليمة ومستندة إلي الحقائق وبعيدة عن الغموض) على أقل قيمة تكرار (١٧) بنسبة مئوية قدرها (١٩.١%).

الاستجابة (إلى حد ما) قد حصلت العبارة (٤٤) وهي (يمتلك القدرة علي إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بحيث تكون سليمة ومستندة إلي الحقائق وبعيدة عن الغموض) على أعلى قيمة تكرار (٥٤) بنسبة مئوية قدرها (٦٠.٧%) وحصلت العبارة (٤٣) وهي (يمتلك القدرة علي تحقيق النتائج المرغوبة عن طريق تحديد الإجراءات ذات الأولوية) على أقل قيمة تكرار (١٦) بنسبة مئوية قدرها (١٨.٠%).

الاستجابة (لا) قد حصلت العبارة (٤٣) وهي (يمتلك القدرة علي تحقيق النتائج المرغوبة عن طريق تحديد الإجراءات ذات الأولوية) على أعلى قيمة تكرار (١٨٢) بنسبة مئوية قدرها (٦٨.٢%) وحصلت العبارة (٤٢) (يمتلك السرعة في فهم طبيعة المشكلة ووضع الحلول البديلة) على أقل قيمة تكرار (١٤) بنسبة مئوية قدرها (١٥.٧%).



شكل (٩)

يوضح النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور التاسع

مناقشة النتائج :

مناقشة نتائج تساؤل البحث والمتمثل في :

- ما تأثير استخدام حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية؟

ترى الباحثة في مجمل مناقشة النتائج أن الأستجابة لجميع عبارات المحور الأول والخاص جدارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزي قد جاءت لتوضح مفردات الجدارات المرتبطة بمجال التخطيط الإستراتيجي المركزي التي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الإدارية الرياضية والتي من أهمها أنه يجب علي قيادي المؤسسة الرياضية أن يركز علي مفاهيم التخطيط الإستراتيجي المركزي وعلي صنع القرار.

كما جاءت الأستجابة لجميع عبارات المحور الثاني والخاص جدارة الابداع والتميز في القيادة الادارية الحديثة، لتوضح مفردات الجدارات المتضمنة لمجال التميز في القيادة الادارية الحديثة والتي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الادارية الرياضية وقد كان أهمها إدراك قيادي المؤسسة الرياضية لأهمية الشفافية- Ethics & Transparency Focus ويدرك أهمية الإلتزام- Commitment Focus .

كما جاءت الأستجابة لجميع عبارات المحور الثالث والخاص جدارة القدرة على التغيير بفاعلية لتوضح مفردات الجدارات المتضمنة لمجال إدارة التغيير بفاعلية والتي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الرياضية وقد كان أهمها ضرورة أن يساهم قيادي المؤسسة الرياضية في رفع كفاءة وفاعلية المشاركين في مجال إدارة التغيير في المؤسسة ورفع أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

كما جاءت الأستجابة لجميع عبارات المحور الرابع والخاص التميز والجدارة في الإدارة الحديثة الفاعلة لتوضح مفردات الجدارات المتضمنة لمجال التميز والجدارة في الإدارة الحديثة والتي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الادارية الرياضية وقد كان أهمها يركز علي ضرورة أن يطبق قيادي المؤسسة الرياضية أساليب النماذج العالمية في إدارة الجودة تيدرك بمفاهيم ومعايير الجودة في المؤسسات الرياضية.

كما جاءت الأستجابة لجميع عبارات المحور الخامس والخاص جدارة الذكاء العقلي الإنفعالي والقدرة على المناقشة والإقناع لتوضح مفردات الجدارات المتضمنة لمجال جدارة الذكاء الإنفعالي وفن التفاوض والإقناع والتي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الرياضية وقد كان أهمها يركز علي ضرورة أن يؤمن قيادي المؤسسة الرياضية بأهمية الذكاء الإنفعالي للفرد داخل وخارج العمل وعلاقته بإدارة الأفراد وأن يعرف الفارق بين أساسيات قياس وتطبيق الذكاء EQ versus IQ الإنفعالي والذكاء العقلي والعاطفي وعلاقته بتحقيق أهداف أفراد المؤسسة.

كما جاءت الأستجابة لجميع عبارات المحور السادس والخاص جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية لتوضح مفردات الجدارات المتضمنة لمجال جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية والتي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الرياضية وقد كان أهمها يركز علي أن يكون لديه القدرة

علي تطوير حزمة من مؤشرات الأداء التي تمكنه من التأكد من أن العمليات المطبقة تتفق والهدف العام للمؤسسة الرياضية وتساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وأن يدرك قيادي المؤسسة الرياضية كيفية الإرتقاء بأداء منظّمته.

كما جاءت الأستجابة لجميع عبارات المحور السابع والخاص جدارة مهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام والتي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الادارية الرياضية وقد كان أهمها يركز علي أن يكون لدي قيادي المؤسسة الرياضية الفهم بأساليب إعداد وتنظيم المؤتمرات وغيرها من الأحداث الخاصة ومتابعة طرق تنظيم البطولات والدورات الرياضية حول مختلف العالم ويعرف أساليب إعداد المؤتمرات الصحفية ومايتم في العالم من احداث عن طريق وسائل الاتصال الحديثة المعروفة وغيرها من الأحداث الخاصة.

كما جاءت الأستجابة لجميع عبارات المحور الثامن والخاص جدارة التخطيط وإدارة العمل والتي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الادارية الرياضية وقد كان أهمها يركز علي أن يكون لديهم القدرة علي تحديد الأهداف وتوزيع المهام وإعداد الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة ولديهم أيضا القدرة علي تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للإنتهاء من الأنشطة.

كما جاءت الأستجابة لجميع عبارات المحور التاسع والخاص جدارة حل المشكلات وإتخاذ القرارات المناسبة والتي يمكن أن تسهم في تنمية أداء القيادات الادارية الرياضية وقد كان أهمها التركيز علي أن يكون لديهم القدرة علي إدراك المشكلات وتحليلها ثم حلها بإستخدام أسلوب منطقي وعملي ولديهم القدرة علي إتخاذ القرارات في الوقت المناسب بحيث تكون سليمة ومستندة إلي الحقائق وبعيدة عن الغموض.

وبذلك أمكن للباحثة الإجابة على تساؤل البحث والمتمثل فى: تأثير استخدام حزم الجدارات الوظيفية فى تطوير أداء القيادات الإدارية فى بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية ؟
الاستنتاجات :

فى ضوء ما تم عرضه من عرض ومناقشة النتائج السابقة المرتبطة بموضوع البحث توصلت الباحثة الى حزمة من الجدارات الوظيفية الادارية التي يمكن أن تسهم فى تطوير أداء القيادات الإدارية فى بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية وهي :

- ١- جدارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي المركزى.
- ٢- جدارة الابداع والتميز فى القيادة الادارية الحديثة.
- ٣- جدارة القدرة على التغيير بفاعلية.
- ٤- التميز والجدارة فى الإدارة الحديثة الفاعلة.
- ٥- جدارة الذكاء العقلى الإنفعالي والقدرة على المناقشة والإقناع.
- ٦- جدارة إدارة العمل داخل المؤسسة الرياضية.
- ٧- الجدارة ومهارات التعامل مع وسائل الاتصال والاعلام.
- ٨- جدارة التخطيط وإدارة العمل.
- ٩- جدارة حل المشكلات وإتخاذ القرارات المناسبة.

التوصيات :

- ١- ضرورة الأخذ بنتائج الدراسة الحالية فى تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية.
- ٢- يمكن الإسترشاد بجدارات الحزم الوظيفية قيد البحث لتقييم مستوي أداء القيادات الرياضية.
- ٣- يمكن الإسترشاد بجدارات الحزم الوظيفية قيد البحث للمساهمة فى التطوير الإداري للقيادات الجدد.

- ٨- كمال عبد الحميد درويش، محمد صبحي حسنين (٢٠٠٤م): الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلق القرن الجديد، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٩- ماجد راغب الحلو (٢٠١٠): الإدارة العامة، الجزء الأول، ط٣، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة.
- ١٠- محمد حسن علاوي (١٩٩٨م): سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ١١- مدحت أبو النصر (٢٠٠٩م): قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ط١، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 12- Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager: A model for effective performance New York: Wiley.
- 13- Bolden, Richard & Gosling Fonathan (2006): Leadership Competencies: Time to Change the Tune? Leadership, Vol.2(2), Sage Publications, London
- 14- Curry, Katherine A. (2014): Team Leadership, It's Not for the Faint of Heart, Journal of Cases in Educational Leadership, Vol. 17, No 2.
- 15-Grollmann, Philipp, (2008): "Professional competence as abenchmark for a European space of vocational education and training", Journal

of European Industrial Training, Vol. 32, Iss. 2/3, Emerald Group Publishing Limited.

- 16- Johnston, Howard, J & Williamson, Ronald (2014):**
Leading School in an Era of Declining Resources, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- 17- Patsy Fulton– Calkins & Charlie Milling 2005:**
"Community – College Leadership: An art To Be Practiced: 2010 and Beyond", Community College Journal of Research and Practice, Vol. 29, No. 3,