

قياس مستوى المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية بناء وتطبيق

ا.م.د عبد الحليم جبر نزال
كلية التربية الرياضية
جامعة البصرة

الملخص العربي:

تتلخص اهمية البحث أن المهارات الإدارية والقدرة على التأثير في الآخرين من القدرة على التخطيط ومهارات الاتصال ، وإدارة الحوار وفن إدارة الوقت وحل المشكلات واتخاذ القرار مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للعملية التدريبية ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحداتها والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العملية التدريبية اما مشكلة البحث تتلخص في معرفة نوع المهارات الإدارية المستخدمة من قبل الهيئات الإدارية ومدى تأثيرها على الآخرين وذلك لغرض تصنيفها بالطرق العلمية لرفع مستوى هذه المهارات وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة يهدف البحث إلى :

بناء مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم

ووضع مستويات معيارية لمقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتألف مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم البالغ عددهم (١٦٨) اداري ضمن الموسم (٢٠١٠ _ ٢٠١١ م) بحسب كتب الاتحادات المركزية ومواقع الانترنت لتلك الاتحادات إذ بلغ إجمالي الذين خضعوا للتجربة (١٤٥) ادارياً اما اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث فهي بناء مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة وان المهارات الإدارية تتطلب الاعتماد على الأساليب العلمية التي تكون أداة فعالة لمساعدة الإداري في القيام بأعماله الإدارية.

اما اهم التوصيات فهي اعتماد مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم الأندية الرياضية وضرورة المعرفة الواضحة من الإداريين بأهمية المهارات الإدارية من قبل الأندية الرياضية والعمل على تطوير مستوى الإداريين العاملين في الأندية

الرياضية من خلال الدورات التأهيلية وكذلك الإطلاع على الدراسات والمصادر التي تخص الإدارة الرياضية.

الملخص الانكليزي

Measuring the level of management skills and the extent of influencing others to administrative bodies - Construction and application

Researcher:... Assist.Prof.Dr.Abdul Haleem Jabur Nazzal

Summed up the importance of the research that management skills and the ability to influence others of capacity planning and communication skills, and management dialogue and art management time and problem solving and decision making skills associated with the ability to holistic view of the process of training a whole in terms of their organizations sub-divisions and their respective activities and understand the interrelationships between its units and the ability to anticipate what might happen in the event of a change of any subset of molecules process Altdrebehama research problem is to know what type of management skills used by administrative bodies and their impact on others and for the purpose of classification scientific methods to upgrade these skills and thus achieve the desired goals The research aims to:

Building management skills and scale the extent of the influence of others of the administrative bodies of the elite clubs of the two regions in central and southern football

And the development of benchmark levels of scale and management skills over influencing others for administrative bodies to clubs elite of the two regions of Central and South in football and the researcher used the descriptive method consisted research community of members governing bodies of clubs elite of the two regions of Central and South in football's (168) Administrative within season (2010 _ 2011 AD), according to books unions central and Web sites to those unions with total who underwent the experiment (145) administratively The main conclusions reached by the researcher is building scale management skills and how to influence others for administrative bodies to clubs elite of the two regions of Central and South in football and managerial skills require accreditation on scientific methods that are effective tool to assist in carrying out its work administrative management.

The main recommendations are adopted scale management skills and how to influence others for administrative bodies to clubs elite of the two regions of Central and South in football clubs and the need to clear knowledge of the administrators of the importance of management skills by sports clubs and work on the development level administrators working in sports clubs through qualifying sessions, as well as see studies and sources pertaining to sports management.

١-التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

يتميز العصر الحديث بالتطورات العلمية الهائلة والتطبيقات العملية للمعرفة العلمية في كافة المجالات العلمية والتي من ضمنها مجالات علم الإدارة وعلم النفس والتي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني حيث كان من الموضوعات التي اهتم بها الباحثون في السلوك الإنساني ومهارات الإدارة المستخدمة من قبل المدرب او القا الإداري فالإدارة أحد الأنشطة المتميزة والتي لها علاقة مباشرة بحياة الإنسان فضلاً عن كونها وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف، وغيابها يؤدي إلى الفشل والعشوائية في أي مجال من مجالات الحياة. فهي فن قيادة وتوجيه الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة من ذلك الانجاز، فالفن أو البراعة في الإدارة يتحقق عن طريق المهارات المكتسبة والخبرات السابقة لتطبيق العلم في المفاصل الإدارية لتحقيق الأهداف. ونجاح الإداري في عمله يتحدد في امتلاكه مجموعة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التي لها القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات فضلاً عن إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات خدمة لسير الإنجاز^١.

إن نجاح أي مؤسسة رياضية هي من إدارة وتنظيم وأشرف العاملين أنفسهم في هذه المؤسسة، حيث يجب أن يتعاون جميع الأفراد لتنفيذ ألوان النشاطات المختلفة كل حسب مقدرته وإمكانيته وميوله وفقاً لضوابط الأهداف العامة والخاصة للمؤسسات الرياضية^٢ وتزخر الإدارة الرياضية بمواقف أدارية متعددة ومختلفة باختلاف الفعالية الرياضية التي تمارس وظروف ممارستها وتأثير المواقف الداخلية والخارجية منها حيث تعد لعبة كرة القدم من أكثر الألعاب شعبية في العالم ، وقد تطورت خلال السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً لذا تتطلب إدارة وقيادة كفوءة لقيادة هذه اللعبة من نواحيها الفنية والإدارية والقيادية . وتعد عملية اختيار القيادة الناجحة والمناسبة عملية معقدة ومتشابكة ولعلها تكون اكثر تعقيداً عندما تكون على مستوى العملية التدريبية لان هذه العملية تتعامل مع الإنسان اكثر من تعاملها مع الأجهزة والأدوات والمواد المادية ، لذا لا بد لكي تحقق أهدافها ان يكون لدى القائمين عليها القدرة على استخدام الإدارة المثلى لما لذلك من انعكاسات على شخصية الرياضيين وبالتالي التأثير الواضح على مهاراتهم والذي يدفع بهم الى الانجاز العالي وهو هدف العملية التدريبية اولاً وأخيراً وتعد عملية الإدارة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في العملية التدريبية وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف اللاعب والفريق على حد سواء ، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من انماط التفاعل بين الفرد وغيره من الافراد الاخرين وتظهر صورة التأثير من جانب هذا الفرد او ذاك على مشاعر وسلوك الاخرين وباشكال مختلفة متأثرة بالعديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي تارة والاجتماعي تارة اخرى وهذه الجوانب تكتسب اهمية خاصة في ميادين العملية التدريبية حيث انها تلعب دوراً مهماً في التأثير على الاداء الرياضي وعلى وتحقيق متطلبات الرضا وفي هذا الوقت يعتبر المدرب هو المسئول عن تطوير اللاعبين وليس ذلك فحسب وانما يتجاوز الى شؤون الحياة اليومية لهم من اجل ان يصل بهم الى

^١ - عبد الباري دره وآخرون. الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، ط١ - الاردن، ١٩٩٤.

^٢ عقيل الكاتب وآخرون . الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية ، بغداد ، دار الكتب ، 1986 6 9 6

مستوى عالي في الاداء وهو وحدة الذي يتحمل اي اخفاق في لاعبيه نظراً لاهمية دوره ومكانته في العملية التدريبية وتوفير مستلزمات النجاح وتعتبر العلاقة بين المدرب والرياضيين في الفرق جانباً مهماً وضرورياً لنجاح عملية التدريب وقد جرت محاولات عديدة لدراسة هذا الجانب فتيين أن هذه العلاقات تتكون وفقاً لتوفر بعض الشروط، فحاجات المدرب تكمل أحياناً حاجات الرياضي والعكس صحيح أن سوء العلاقة بين المدرب والهيئة الإدارية يظهر عندما لا يكون هناك تفاعل بين الإثنين ويغلب على سلوكهما الانعزال والانطوائية وكلما زادت فترة التعاون بين المدرب والهيئة الإدارية ازدادت إمكانية الانسجام بينهما وذلك نتيجة العلاقة الطويلة إلى التخفيف من حدة الخلافات بين المدرب والهيئة الإدارية وإلى تكوين علاقة شخصية متبادلة جيدة وقد يرجع طول فترة العلاقة بين المدرب والهيئة الإدارية إلى أن التوافق والانسجام الذي حدث منذ البداية استمر فترة طويلة إن العلاقة غير الجادة بين المدرب والهيئة الإدارية غالباً ما تؤدي إلى إنهاء الارتباط بين المدرب والهيئة الإدارية حيث لوحظ أن عدم الوفاق غالباً ما ينتهي باستبعاد المدرب من الفريق فعلى الهيئة الإدارية ان تستخدم مهاراته الإدارية للتأثير على المدربين واللاعبين. ولغرض تحقيق النتائج الجيدة للفرق الرياضية على اختلاف أنواعها لا يتطلب فقط مستوى عال من التدريب بل يحتاج إلى المدرب الكفاء الذي يستطيع ان يكون قائداً ناجحاً له القدرة على تنمية وتحسين برنامجة التدريب والعمل على تقدمه فالقيادة هي علاقة حركية بين المدرب واللاعبين يحاول فيها المدرب ان يشبع الحاجات المتنوعة لهؤلاء اللاعبين. أن المهارات الإدارية والقدرة على التأثير في الآخرين من القدرة على التخطيط ومهارات الاتصال ، وإدارة الحوار وفن إدارة الوقت وحل المشكلات واتخاذ القرار مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للعملية التدريبية ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحداتها والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العملية التدريبية. ويأمل الباحث من خلال هذه الدراسة التوصل إلى نتائج لها مدلولات إيجابية على جوانب مختلفة في العمل الرياضي وستكون حلقة جديدة في سلسلة الدراسات التي سبقتها وتعزز نتائجها ما بدئه الآخرون إذ يمكن من خلالها بيان المهارات الإدارية والقدرة على التأثير في الآخرين كما يمكن أن تفتح هذه النتائج آفاق لتطوير الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية وبالتالي ستعود بالنفع البناء للحركة الرياضية في البلد كما أنها ستكون ركيزة مهمة لتنمية أبحاث أخرى وفي مجالات رياضية مختلفة.

٢-١ مشكلة البحث

شهد بيئة العمل في الوقت الحاضر العديد من المتغيرات المتسارعة في شتى المجالات الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية. لذا يعد التغيير ضرورة من ضروريات هذا العصر الذي نعيش فيه. ويكاد يتفق العديد من الباحثين على ان الفرق بين النجاح والفشل في العديد من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسة أو الرياضية وغيرها يرجع في جانب كبير منه الى مدى نجاح المهارات الإدارية التي يمتلكها الإداري المسئول عن هذه العملية والأندية تمثل احدئ ميادين الحياة وبيئة العمل التي تحتوي الكثير من

المتغيرات والتي تطلب مهارات ادارية لإدارتها بصورة صحيحة حيث تعرف الاندية بانها (مؤسسات حيوية في تطوير الجوانب الاجتماعية للأفراد كما تمثل ميادين مؤثرة في عملية إعدادهم الرياضي والبدني لأنها تحقق إغراضا متميزة ومفيدة في بناء العلاقات الاجتماعية وتطويرها وتأكيد الجوانب الإنسانية وغرس روح التعاون والشعور بالمسؤولية بين أعضائها)^(١)

ولان العملية التدريبية عملية تبادلية بين الهيئة الإدارية والمدرّب واللاعبين فان التوجيه والتأثير من قبل الهيئة الإدارية على سلوك المدرّب واللاعبين بمختلف الطرق والوسائل لغرض تحقيق الأهداف المرجوة يتوقف على المهارات الإدارية التي تمتلكها الهيئة الإدارية من القدرة على التخطيط ومهارات الاتصال ، وإدارة الحوار وفن إدارة الوقت وحل المشكلات واتخاذ القرار لذا فان مشكلة البحث تتلخص في معرفة نوع المهارات الإدارية المستخدمة من قبل الهيئات الإدارية ومدى تأثيرها على الآخرين وذلك لغرض تصنيفها بالطرق العلمية لرفع مستوى هذه المهارات وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة منها ومما يعزز مشكلة البحث ان الدراسات السابقة على حد علم الباحث لو تناول هكذا دراسة .

١-٣ أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

- ١- بناء مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم.
- ٢- وضع مستويات معيارية لمقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم .
- ٣- التعرف على مستوى المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم.
- ٤- ١-٤ مجالات البحث:
- ١-٥-١ المجال البشري: الهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم.
- ١-٥-٢ المجال الزماني: الفترة الواقعة بين ٢٠١١/١/٧ إلى ٢٠١١/١٢/١٦.
- ١-٥-٣ المجال المكاني: الهيئات الإدارية قيد البحث .

٢- الدراسات النظرية

^١ جلال العبادي ولؤي المصروف، علم الاجتماع الرياضي: (مطابع التعليم العالي بالموصل، ١٩٨٩) : (٣٧).

١-٢ تعريف الإدارة

حيث تعرف الإدارة بمعناها العام هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين

ويعرفها احمد عبد الفتاح عبد الحليم هي توجيه النشاط التنفيذي بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المنشود منه بأعلى مستوى ممكن من الإتقان وبأقل تكلفه وبأسرع وقت^(١) ويعرفها إسماعيل شرف الإدارة هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لمحاولة تحقيق أهدافها (وهي العمل المشترك في سبيل تحقيق هدف أو أهداف محددة)^(٢).

والإدارة تعنى بالوظائف والمسؤوليات الأساسية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال الجهود المشتركة^(٣) .

٢-٢ الإداري

تقول سهيلة عبد الحميد بأن الإداري : " هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم، وهو الذي يضع خطته للتنفيذ. إضافة لذلك قيامه بالتنسيق بين الأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها، كما وأنه يقوم بمتابعة التنفيذ والرقابة على نتائجه ليتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة لمعالجة الأخطاء والانحرافات " ⁽¹⁾

ويجب على الإداري أن يحصل على قدر كاف من المعرفة في مفاهيم ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها بإيجاز فأن الإداري " هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي، وأنه يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرنامج بنشاط وكفاية كبيرة " ^٥

٣-٢ القيادة الادارية :

للجدل أن القيادة الإدارية امر لازم وضروري في التنظيمات الادارية لهذه الكيانات الاجتماعية ، لاجل أن تتولى تدبير وتصريف شؤون المواطنين فيها ، وهكذا فان القيادة بصورة عامة والقيادة الادارية بصورة خاصة ، كانت وما زالت مثار اهتمام العديد من الكتاب والباحثين منذ اقدم العصور " ^(٢) .

وعليه فان القيادة حصيلة ضرورية للتفاعلات النفسية والاجتماعية بين العاملين والقائد الإداري ، وهذه التفاعلات تقوم على علاقة واعية يركن إليها الجانبان في جو مفعم بالثقة فلا يشوب فكر العاملين شعور بالتمايز في توجيهات الإدارة ، ولا يعتري ذهن القيادة إحساس بالشك في استجابة العاملين ، وعليه يظل التوجه

١ احمد عبد الفتاح عبد الحليم : مبادئ الإدارة والتنظيم دار الجامعات المصرية ١٩٧٤ ص٨.

٢ إسماعيل شرف : الإدارة العامة : الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ١٩٨٢ ص ١١ .

٣ Jenson , clayne administration of physical Education and athletice prograus ,lea & febiger publishers , Philadelphia , pennsy Ivania ,

٤ سهيلة عبد الحميد. دراسة مسحية لواقع مراكز الشباب في العراق وإمكانية تطوير الجانب الإداري والتنظيمي في المجال الرياضي فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 1984 . 62.

٥ حسن أبو عبيد وكمال درويش . الأسس العلمية للتخطيط والتنظيم والإدارة في مجال التربية الرياضية ، القاهرة ، (ب م) 1973 ص8 .

(٦) مجيد حميد يوسف : انماط السلوك القيادي لمديرية المعامل الصناعية للقطاعين الاشتراكي والمختلط : رسالة ماجستير : كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بغداد ١٩٨٧ . 38 .

قائماً على توفير الفرص المتكافئة للجميع وتكون الاستجابة نابعة عن قناعة جماعية بالعمل الذي تديره القيادة ، ولا ريب في أن لهذه التفاعلات دوراً كبيراً مع مستوى التنظيم وإنتاجيته ، ويتجسد في ارتفاع كفاءة الأداء ، وتعاضم الترابط الاجتماعي في التقييم وإشباع الحاجة الخاصة لكل فرد في المنظمة^(١) أن هناك مهمات عديدة على القائد الإداري إنجازها حيث أنها تجسد قدرته القيادية في منظمة ما ومن هذه المهمات^(٢) :

- تطوير اهداف المنظمة في اطار متكامل مع الوسائل المتاحة والأساليب المعتمدة .
- تبني نظام متطور للمواصفات والمقاييس ، يجري تطبيقه في كافة الوظائف الادارية وخاصة في التخطيط والمتابعة .
- زيادة كفاءة العاملين وتطوير مواقعهم الوظيفية مع دعم شخصياتهم المستقبلية ، وتحفيزهم على المشاركة الديمقراطية في صنع القرارات المختلفة^٣.

٢-٤ الأندية الرياضية Athletic clubs

الأندية هي " مؤسسات تربوية تروحية ينتمي إليها الشباب لتحقيق النمو السليم والاستمتاع بوقت الفراغ في ترويح هادف بناء يكشف عن القدرات ويشبع الميول وينمي الهويات ويكون أعضاؤه من الجنسين"⁽⁴⁾ وعرفها (العبادي والمصرف ١٩٨٩) أنها "مؤسسات حيوية في تطوير الجوانب الاجتماعية للأفراد كما تمثل ميادين مؤثرة في عملية إعدادهم الرياضي والبدني لأنها تحقق إغراضاً متميزة ومفيدة في بناء العلاقات الاجتماعية وتطويرها وتأكيد الجوانب الإنسانية وغرس روح التعاون والشعور بالمسؤولية بين أعضائها"⁽⁵⁾ وتعرف عذراء عبد الامير الأندية الرياضية أنها "ميادين تعمل على اكتشاف وإعداد وتطوير مواهب الشباب الرياضية من خلال إقامة الدورات الرياضية للهواة والاستثمار الإيجابي لأوقات فراغهم وتقسم على ضوء الإنجازات المتحققة إلى عدة فئات"^٦

٢-٥ تأثير الهيئات الإدارية على المدرب الرياضي :

للأندية الرياضية أهمية كبيرة في سياسة الدول الحديثة وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن تجنى ثماره الا اذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه^(٧) . ويعتبر نفوذ وتأثير الهيئات الادارية للأندية الرياضية على المدرب الرياضي من أنواع النفوذ والتأثير التي لها أكبر الأثر على مستقبله والذي يحدد مدى استمراره أو عدم استمراره في عمله .

^١ هوشيار معروف : القيادة والتنظيم ط 1 ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ، 1992، ص ٤٣ .

^٢ Herbert G. Hicks and C. Ray Gullet , "Management "Mc Graw-Hill London 1981 , P. 478 .

^٣ Theodore T. Herbert ; Dimension of Organizational Behavior " ; Macmillan New York,1976 , P. 280 . 5-

^٤ وجيه محبوب وآخرون ؛ المصدر السابق : ١٩٨٨ ص ١٩٩ .

^٥ -جلال أعبادي و لؤي المصرف ؛ علم الاجتماع الرياضي : (مطابع التعليم العالي بالموصل ، ١٩٨٩) : (٣٧)

^٦ - عذراء عبد الامير [٢] (التسويق الرياضي وأهميته في تطوير أداء الأندية الرياضية العراقية) أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية.

^٧ محمد سليمان الاحمد ؛ عقود تنظيم المسابقات الرياضية والمسؤولية الناجمة عنها : ط ١ ، الاردن دار وائل للنشر ٢٠٠٢م : ص ٧١ .

اذ قد يمتد أثر هذا النفوذ والتأثير الى درجة اقالة المدرب الرياضي في حالة عدم تحقيه للنتائج المرجوة ، أو قد يؤدي خوف وقلق المدرب الرياضي من هذا النوع من النفوذ والتأثير الى المبادرة بتقديم استقالة لإحساسه بنية ادارة النادي في التفكير في إقالته أو لشعوره الداخلي بأنه قد فشل في تحقيق الأهداف المرجوة (١) .

يلاحظ أن هذا النفوذ للهيئات الادارية على المدربين قد ارتبط وتأسس بالدرجة الأولى على نتائج الفرق التي يقومون بتدريبها أو الإشراف عليها وبصفه خاصة بالنسبة لهزائم الفرق أو عدم الحصول على نتائج متوقعة من تلك الهيئات الادارية وهذا المعيار الذي حددته الهيئات الادارية لتقييم نجاح وفاعلية المدرب الرياضي وممارسة نفوذها عليه في ضوء هذا المعيار الاوحد يعتبر ظلماً فادحاً للمدرب الرياضي ، لأنه هزيمة أي فريق رياضي في المنافسات الرياضية لا يعتبر دليلاً دامغاً على مستوى المدرب الرياضي أو فشله في ادارة المنافسة أو عدم قدرته على تحقيق الفوز والنتائج المطلوبة ، اذ قد يعزى الى العديد من الأسباب الأخرى التي لا يستطيع المدرب الرياضي التحكم فيها مثل مستوى ومهارات الفريق المنافس ، والحد الأقصى لمستويات قدرات ومهارات الفريق الذي يقوم بتدريبه ، وكذلك بعض العوامل الخارجية مثل التحكيم أو تشجيع المتفرجين أو الحظ وغيرها من العوامل (٢). يجب على المدرب احترام عمل الإداريين واختصاصاتهم في الملعب وخارجه بالأمر الادارية وعلى المدرب ان يلتزم الطرق القانونية عند الاحتجاج على العمل الإداري ولا يجوز للمدرب الدخول في جدال عام في اي وقت حول القرارات بل يجب أن يوجه الشكر دائماً للإداريين عند تنفيذهم ما هو موكل اليتم من مهام وأن يقدر عملهم (٣) .

٢-٦ القيادة الإدارية الرياضية

الحركة الرياضية وبما تتمتع به من خصوصية فأن دور القيادات الرياضية يكون بارزاً وإيجابياً ، في تحفيز الرياضيين ودفعهم على العطاء والطواعية في العمل . لما هنالك من علاقة قائمة على الثقة المطلقة بين المستويات الإدارية المختلفة واللاعبين والجمهور الرياضي ، ويظهر ذلك بوضوح في الأندية الرياضية حيث تُعد هذه الأندية أنواعاً فريدة من المنظمات ، فهي منظمات معقدة بأهدافها ذات هياكل تسلسلية متميزة ومسؤولين يتحملون مهمات خاصة ويسلكون سبلاً مختلفة لاتخاذ القرارات ووضع السياسات التنظيمية ، فتجد القيادة التربوية والاجتماعية في مستويات الأندية الرياضية برؤسائها وأعضاء هيئاتها الإدارية ومدربيها يُعدون مربين، ولذلك " تكتسب مسؤولية القادة الرياضيين والمدربين أهميتها، من خلال تأثير هذه الشرائح في سلوك اللاعبين " (١)

وبما أن القادة الرياضيين ينبعون من وسط الجماهير الرياضية ويستمدون قوتهم وشرعيتهم من تلك الجماهير ، على عكس المدير الإداري الذي يستمد قوته من المركز الوظيفي ، فلا بد لهم من الالتفات إلى حاجات وميول

^١ محمد حسن علاوي : سيكولوجية المدرب الرياضي ، ط ١ ، القاهرة ، دار الفكر: ٢٠٠٢ م ٧٦ .

^٢ محمد حسن علاوي : المصدر السابق : ٢٠٠٢ ٧٨-٧٩ .

^٣ أميره حسن محمود و ماهر حسن محمود : الاتجاهات الحديثة في علم التدريب الرياضي ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ، ٢٠٠٨ . ٦٤ .

^١ منذر الخطيب و عبد الله المشهداني . الفلسفة الرياضية، جامعة بغداد، دار الحكمة، 1989 . 223 .

ورغبات الجماهير الرياضية ، ولذلك فالمدير الذي يرغب في أن يكون قائداً إدارياً ناجحاً ، يجب أن ينمي مواهبه الإدارية وقدراته القيادية معاً ، حتى يصبح إدارياً وقائداً من خلال سلطته الرسمية وغير الرسمية . حيث تسعى " الإدارة الحديثة إلى أن يصبح الإداري قائداً عن طريق الانفتاح على العاملين معه وتعيين الذين نالوا محبة الأكثرية من أقرانهم " (2).

٣ منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

٣-١ منهج البحث

في مجال البحث العلمي يعتمد اختيار منهج البحث لحل المشكلة على أساس طبيعة المشكلة لذا تم اعتماد المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لحل المشكلة .

٣-٢ مجتمع البحث

((وان الأهداف التي يضعها الباحث لبحثه والإجراءات التي يستخدمها ستحدد طبيعة العينة التي سيختارها)) (3)

تألف مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم البالغ عددهم (١٦٨) أداري ضمن الموسم (٢٠١٠ - ٢٠١١ م) بحسب كتب الاتحادات المركزية ومواقع الانترنت لتلك الاتحادات .

إذ بلغ أجمالي الذين خضعوا للتجربة (١٤٥) إ وتم إبعاد (١٣) أدارياً لعدم اكتمال إجاباتهم و(١٠) أدارياً للتجربة الاستطلاعية ونتيجة لهذا قسمت العينة إلى قسمين الأولى لإجراءات تصميم وبناء المقياس والثانية لغرض تطبيق المقياس وكما يلي :

أولاً: عينة بناء المقياس : وشملت عدداً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم البالغ والبالغ عددهم (٨٨) أدارياً حيث بلغت نسبتهم (2 .) من مجتمع البحث

ثانياً: عينة تطبيق المقياس: وشملت (٥٧) من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الممتازة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم البالغ حيث بلغت نسبتهم (٣٩,٣١) من مجتمع البحث .

٣-٣ أدوات البحث

وهي الوسيلة والطريقة التي يستطيع الباحث بها حل مشكلته مهما كانت تلك الأدوات، بيانات، عينات، أجهزة (١)

ولغرض حل مشكلة البحث أعتمد الباحث على الوسائل الآتية:

١- المراجع والمصادر العربية والأجنبية.

٢ عبد القادر الشبخلي. كيف تصبح إدارياً ناجحاً، عمان، دار أسامة للنشر، 1999، 10 .

٣ ريسان خريط :مناهج البحث في التربية الرياضية :الموصل :مديرية دار الكتب للطباعة والنشر .١٩٨٧.ص٤ مديرية دار الكتب للطباعة والنشر .١٩٨٧.ص٤١ .

١ وجيه محجوب. طرق البحث العلمي ومناهجه. الموصل: مديرية مطبعة الجامعة، ١٩٨٠ .١٢٢ .

٢- المقابلات الشخصية.

٣- الزيارات الميدانية.

٤ - الاستبيان .

٣-٤ خطوات التصميم والبناء والإجراءات الميدانية

٣-٤-١ مراحل بناء المقياس

يقوم الباحثون بجمع البيانات والمعلومات لأغراض العرض والتحليل ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال استمارة الاستبيان ولما كان البحث يهتم باستطلاع آراء من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الممتازة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم لذا اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات والتي قام الباحث بتصميمها .

٣-٤-١-١ تحديد مجالات المقياس

لغرض تحديد مجالات المقياس قام الباحث بالإطلاع على المصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة التي تخص علم الإدارة العامة والإدارة الرياضية وعلم النفس وبعض المقاييس وبعد اخذ آراء بعض الخبراء* في هذا المجال من خلال المقابلات الشخصية تم تحديد مجالات المقياس بالمجالات الستة وهي (القدرة على التخطيط أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال) مهارة الحوار وإدارة النقاش فن إدارة الوقت إدارة الاجتماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات)

٣-٤-١-٢ إعداد الصيغة الأولية للمقياس

اعتمد الباحث لبناء الصيغة الأولية للمقياس على المقابلات الشخصية مع الخبراء والمختصين في هذا المجال للتعرف على آرائهم والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد الباحث في صياغة فقرات المقياس وكذلك الإطلاع على بعض المقاييس ذات العلاقة القريبة بموضوع البحث في مجال الإدارة والتنظيم والتعرف على طبيعة المواقف التي تتضمنها والطريقة التي تصاغ بها الفقرات، وبعدها قام الباحث بصياغة الفقرات للمقياس، وقد حاول الباحث إن يراعي سهولة ووضوح مضمونها وعدم اختلاف الأفراد في تفسيرها وقصرها وهكذا فقد بلغ عدد الفقرات بصيغتها الأولية كالآتي:

صيغت (٩٦) فقرة مقترحة تمثل مجالات المقياس (وقد ضم القدرة على التخطيط)
(١٧) فقرة أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال) (١٦) فقرة ومجال مهارة الحوار وإدارة النقاش (١٤) ومجال فن إدارة الوقت (٢٠) فقرة ومجال (إدارة الاجتماعات(١٩) حل المشكلات واتخاذ القرارات (١٠) .

* الخبراء الذين استعان بهم الباحث: ١-١. د. سعيد الاسدي ٢-٢. أ. د. احمد عبد العزيز ٣-٣. د. لمياء محمد الديوان

٤. أ. د. عبد الكاظم جليل ٥. د. نو الفقار صالح عبد الحسين ٦-٦. م. د. عقيل حسن

٣-٤-١-٣ تحديد أسلوب وأسس صياغة الفقرات

- اعتمد الباحث في صياغته للفقرات على أسلوب (ليكرت) حيث يعد من الأساليب الشائعة في القياس لأن هذه الطريقة تتميز بما يلي: (١)
- ١- سهولة استعمالها.
 - ٢- ارتفاع درجة الثبات والصدق للمقياس.
 - ٣- تقلل من درجة التخمين وعامل الصدفة.
 - ٤- تعد طريقة ليكرت من أفضل الطرق في التنبؤ بالسلوك أو الظاهرة (٢).

٣-٤-١-٤ عرض فقرات المقياس على المحكمين

بعد أن أعد المقياس بصيغته الأولية والذي احتوى على (٩٦) فقره موزعه على ستة مجالات قام الباحث بما يلي:

أولاً: تم عرض المقياس ينظر الملحق (١) على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الرياضية والإدارية والنفسية ملحق (٥) وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية فقرات المقياس ومدى أن تكون مناسبة في قياس ما وضعت لقياسه فضلاً عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون . إذ طلب من كل واحد إبداء ملاحظاته حول بيان مدى صلاحية وسلامة صياغة الفقرات ومضمونها والمجالات الرئيسية وارتباط كل موقف في المجال الذي يتبعه وكذلك واقعية الموقف وتمثيله للصفة التي يقيسها كذلك أبدا رأيهم حول اتجاه الفقرة من حيث كونها إيجابية أو سلبية ، مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول المقياس بشكل عام ، أضيف إلى ذلك أخذ رأي المحكمين حول مجالات المقياس وحول استخدام الميزان الخماسي كسلم لتقدير درجات أفراد العينة . إذ تتم عملية الإجابة من قبل المحكمين بوضع علامة (✓) على يسار العبارة يحدد بموجبها صلاحية الفقرة من عدمها ووضع نفس العلامة في حقل سلبية أو إيجابية وبعد أن أبدى المحكمون آراءهم وملحوظاتهم حول فقرات المقياس توصل الباحث إلى ما يلي:

قام الباحث بتحليل نتائج الاستبيان مستخدماً النسبة المئوية كمعيار لقبول أو استبعاد فقرات المقياس، حيث قبلت الفقرات التي يتفق عليها (٧٥%) فأكثر من المحكمين على إنها صالحة ومناسبة للمقياس، ويشير (بلوم) إلى " أنه على الباحث الحصول على موافقة بنسبة (٧٥%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق " (١) وقد حصل الباحث على نسبة الاتفاق وقد استخدم الباحث (مربع كاي) إذ اظهر أن نسبة (٧٥%) فأكثر مقبولة عند حصول الفقرة عليها علماً أن قيمة مربع كاي المحسوبة عند مستوى

١ خير الدين علي عويس دليل البحث العلمي: القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٩ -٦٧

٢ (شاكر بلوم حاسم. نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن، مطابع التعليم العالي، جامعة البصرة، ١٩٩٠ ص ١٤٤

١ بلوم بنيامين (وأخرون). تقييم الطالب التجميعي والتكميني. ترجمة محمد أمين المفتي (وأخرون) القاهرة: مطابع للكتب المصري الحديث، ١٩٨٣ (١٢٦.

احتمالي (٠,٠٥) ودرجة حرية (١) تساوي (٤,٢٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٨٤) مما يدل على معنوية هذه النسبة وهي تمثل (١٥) خبير من أصل (٢٠) خبير

١- تم دمج بعض الفقرات لكونها متشابهة في المعنى فضلاً عن إعادة صياغة بعض الفقرات التي أبدى المحكمون ملاحظاتهم حولها.

٢- وبناءً على ما تقدم فقد استبعدت (١٠) فقرة من أصل (٩٦) فقرة بالنسبة لمقياس .

٢- وأصبح لمجال القدرة على التخطيط (١٥) فقرة ومجال أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال) (١٤) فقرة ومجال مهارة الحوار وإدارة النقاش (١١) ومجال فن إدارة الوقت (١٨) فقرة ومجال (إدارة الاجتماعات) (١٨) حل المشكلات واتخاذ القرارات (١٠).

الجدول (١) يبين حصول كل مجال على نسبة اتفاق الخبراء .

ت	المجالات	صالحة	غير صالحة	نسبة الاتفاق على الصالحة
١	القدرة على التخطيط	١٥	٢	%١٠٠
٢	أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال)	١٤	٢	%٩٠
٣	مهارة الحوار وإدارة النقاش	١٤	٢	%٨٥
٤	فن إدارة الوقت	٢٠	٣	%٩٥
٥	إدارة الاجتماعات	١٢	١	%٧٥
٦	حل المشكلات واتخاذ القرارات	١٠	-	%١٠٠

الجدول (٢) يبين تفاصيل الفقرات المقترحة والمستبعدة والنسبة المئوية للمقياس .

ت	النسبة المئوية	ت	النسبة المئوية	ت	النسبة المئوية	ت	النسبة المئوية
١	%٩٠	٣٠	%٨٥	٥٩	%٩٠	٧٦	%٨٥
٢	%٧٥	٣١	%٩٠	٦٠	%١٥	٧٧	%٩٠
٣	%٧٥	٣٢	%٨٥	٦١	%٨٠	٧٨	%٨٠
٤	%٨٠	٣٣	%٩٠	٦٢	%٨٥	٧٩	%٧٥
٥	%٩٠	٣٤	%٩٠	٦٣	%٧٥	٨٠	%٨٥

%٧٥	٨١	%٨٥	٦٤	%٧٥	٣٥	%٨٠	٦
%٨٥	٨٢	%٩٠	٦٥	*%٢٥	٣٦	%٩٠	٧
%٩٠	٨٣	%٨٠	٦١	%٨٠	٣٧	*%٢٥	٨
%٨٠	٨٤	%٩٠	٦٢	%٨٠	٣٨	%٨٠	٩
%٧٥	٨٥	%٨٠	٦٣	%٩٥	٣٩	%٧٥	١٠
%٩٠	٨٦	*%٢٥	٦٤	%٨٥	٤٠	%٧٥	١١
%٨٥	٨٧	%٨٥	٦٥	*%٢٥	٤١	%٩٠	١٢
%٨٥	٨٨	%٩٠	٦٦	%٩٠	٤٢	%٨٥	١٣
%٨٥	٨٩	%٨٠	٦٧	%٨٥	٤٣	%٨٠	١٤
%٩٠	٩٠	%٧٥	٦٨	%٧٥	٤٤	%٨٠	١٥
%٨٠	٩١	%٨٠	٦٩	%٨٥	٤٥	%٩٠	١٦
%٧٥	٩٢	%٧٥	٧٠	%٨٥	٤٦	*%٢٥	١٧
%٨٥	٩٣	%٨٥	٧١	%٩٠	٤٧	%٧٥	١٨
%٧٥	٩٤	%٩٠	٧٢	*%٢٥	٤٨	%٨٥	١٩
%٨٥	٩٥	%٨٥	٦٦	%٨٥	٤٩	%٩٠	٢٠
%٩٠	٩٦	%٨٥	٦٧	%٩٠		*%٢٥	٢١
%٨٠	٩٥	%٩٠	٦٨	%٨٥		%٩٥	٢٢
%٧٥	٩٦	%٨٠	٦٩	%٩٠		%٨٥	٢٣
		%٧٥	٧٠	%٨٥		*%٢٠	٢٤
		%٨٥	٧١	*%١٥		%٨٠	٢٥
		%٩٠	٧٢	%٧٥		%٨٥	٢٦
		%٨٥	٧٣	*%٨٠		%٩٠	٢٧
		%٩٠	٧٤	%٨٥		%٨٥	٢٨
		%٨٥	٧٥	%٧٥		%٩٠	٢٩

٣-٤-١-٥ تصحيح فقرات المقياس

يقصد بتصحيح المقياس، الحصول على الدرجة الكلية للفرد التي تحسب عن طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على سلم التقدير، وبما أن الفقرات قد صيغت بالاتجاه الإيجابي فقد أعطي الوزن للفقرات كما في الجدول أدناه.

((٣)) يبين أسلوب تصحيح فقرات المقياس

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	اتجاه الفقرة
١	٢	٣	٤	٥	إيجابي

وعندما توضع لكل فقرة حسب الجدول (٤) الوزن المحدد لها مسبقاً تجمع الأوزان لكل الفقرات وتكون النتيجة هي الدرجة التي تعبر عن المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين
٣-٤-١-٦ إعداد المقياس بصيغته النهائية

بعد أن حددت فقرات المقياس (أنظر الملحق ٢) قام الباحث بالإجراءات التالية :

١- إيضاح الغرض من المقياس وهو التعرف على قياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين .

٢- كتابة التعليمات بعبارات قصيرة ومفهومة ويتم فيها إيضاح طريقة الإجابة عن فقرات المقياس .

٣- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تكون إجاباتك على أساس ما تشعر به أنت .

٤- أن المعلومات المقدمة تكون لأغراض البحث العلمي فقط .

٣-٤-٢ التجربة الاستطلاعية

بعد إن أصبح المقياس جاهز للتطبيق قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي للبحث بوقت ملائم وذلك من خلال تطبيق مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين على أعضاء الهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم وعلى عينة مكونة من (١٠) ادارياً في تاريخ (٢٢ / ٣ / ٢٠١١) لغرض تهيئة أسباب النجاح عند تطبيق الاختبار الرئيسي على عينة البحث لغرض التأكد من فهم العينة لفقرات المقياس ومن أجل تلافي أي أخطاء أو صعوبة عند التطبيق خلال الاختبار الرئيسي للبحث) وقد قام الباحث بعدة أمور وهي :

١- إيضاح طريقة الإجابة لإفراد العينة

٢- إعطاء الفرصة لإفراد العينة للاستفسار

٣- إعطاء الوقت الكافي لإفراد العينة

ووجد الباحث إن الفقرات مناسبة ومتوسط الوقت المستغرق في الإجابة قد تراوح بين (٢٠-٢٥) دقيقة للمقياس

٣-٤-٣ التجربة الرئيسية

إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو تطبيق المقياس، مقياس المهارات الإدارية والقدرة على التأثير في الآخرين على أعضاء الهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم بصيغتها النهائية بهدف تحليل الفقرات إحصائياً ومعرفة القوة التمييزية لفقرات المقياس وتحديد الفقرات المميزة وغير المميزة ولأجل تحقيق ذلك اتبع الباحث الخطوات التالية :-

التطبيق الأولي للمقياس : تم تطبيق مقياس المهارات الإدارية والقدرة على التأثير في الآخرين على عينة البناء أعضاء الهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم والبالغ عددهم (٨٨) وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات والإجابة عليها تم تدقيق كل استمارة للتأكد من الإجابة عليها وبالصورة المطلوبة.

٣-٤-٤ تحليل الفقرات إحصائياً

«إن الهدف من تحليل فقرات المقياس إحصائياً هو تحسين نوعية الاختبار من خلال اكتشاف ضعف الفقرة ومن ثم العمل على إعادة صياغتها أو استبعادها إن لم تكن صالحة»^(١) ويعرف تحليل الفقرات بأنه الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الإحصائي والتجريبي لوحدات الاختبار بغرض معرفة خصائصها وحذف وتعديل أو إبدال أو إضافة أو إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول إلى اختبار ثابت وصادق من حيث الطول والصعوبة^(٢) وهناك أساليب عديدة وقد اعتمد الباحث لتحليل الفقرات أسلوب المجموعات المتطرفة

٣-٤-٤-١ أسلوب المجموعات المتطرفة: ويقصد بالصدق التمايزي هو قدرة المقياس تمييز

بين مجموعتين متميزتين منطقياً بالنسبة للصفة المقاسة.^٣ ولغرض حساب تمييز الفقرة نتبع ما يأتي

١. أعطيت الدرجة البديل التي اختارها المستجيب لكل فقرة من فقرات المقياس ثم جمعت درجات المقياس لكل فرد من أفراد العينة لتمثل الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الدراسة.

٢. رتب درجات التي حصل عليها أفراد العينة في الاختبار من أعلى درجة إلى أدنى درجة.

أخذ مجموعتين من الدرجات تمثل إحداهما الأفراد الذين حصلوا أعلى الدرجات في الاختبار والثانية الأفراد الذين حصلوا على أوطأ الدرجات وقد وجد النسبة ٢٧% العليا والدنيا تمثل أفضل نسبة يمكن الأخذ بها في إيجاد تمييز الفقرة "إن هذه النسبة تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم تمايز عندما يكون توزيع الدرجات على الاختبار على صورة منحني التوزيع الاعتيادي"^(٤)، وبذلك تكونت لدى الباحث مجموعتين عليا ودنيا قوام كل منهم (٢٤) إدارياً ولحساب قوة تمييز الفقرة تم استخدام قانون (ت) وبدرجة حرية (٤٦) وبعد تطبيق العمليات الإحصائية لاستخراج القوة التمييزية للفقرات ظهرت النتائج التالية: ١- لقد تراوحت القوة التمييزية للمقياس بين (0.421 - 6.749) ٢- إن هناك (٧) فقره تستبعد من المقياس والجدول (٤) يوضح القوة التمييزية لكل فقره من فقرات المقياس وهي (فقره ١٣- ٢٩- ٣٠- ٤٣- ٦٤- ٦٥- ٧٩-)

٧٤٩. (٤) يبين القوة التمييزية لفقرات مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات

الإدارية

رقم	ت	رقم	ت	رقم	ت	رقم	ت	رقم	ت	رقم	ت
-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---

1-Scannel/D:tsting and measurement in the Classroom. Boston, Houghton-(1975

٢ محمد عبد السلام احمد : القياس النفسي والتربوي . القاهرة : مكتبة النهضة العربية ١٩٨٠ ص ٤٣

٣ خير الدين علي عويس: مصدر سبق ذكره ، ص ٥٥

(٤) Meharns: W, A, Lehmann: **Measurement and pralution indication and psychology**, Newyourk, Hall, ninchant Winston. 1984. P. 192.

الفقرة		الفقرة		الفقرة		الفقرة		الفقرة		الفقرة	
2.744	76	5.603	61	2.912	٤٦	5.603	٣١	6.113	١٦	٣.494	١
2.٣٤٥	٧٧	5.526	62	4.362	٤٧	5.526	٣٢	6.749	١٧	3.679	٢
2.642	٧٨	5.526	63	3.449	٤٨	5.526	٣٣	5.066	١٨	٢.331	٣
4.٢٣١	٧٩	*1.086	٦٤	5.168	٤٩	3.341	٣٤	5.066	١٩	2.930	٤
2.912	٨٠	1.0٢٢	٦٥	2.134	٥٠	٢.3١١	٣٥	7.875	٢٠	٣.421	٥
٥.362	٨١	2.052	٦٦	5.357	٥١	2.052	٣٦	4.489	٢١	2.093	٦
3.449	٨٢	٣.494	٦٧	3.139	٥٢	2.052	٣٧	4.489	٢٢	٤.494	٧
5.168	٨٣	3.679	٦٨	4.381	٥٣	٣.845	٣٨	2.649	٢٣	3.679	٨
2.134	٨٤	*1.331	٦٩	6.683	٥٤	3.136	٣٩	2.649	٢٤	1.494	٩
5.357	٨٥	2.930	٧٠	2.912	٥٥	3.1٦٥	٤٠	2.128	٢٥	3.679	١٠
٤.139	٨٦	٦.421	٧١	5.362	٥٦	2.454	٤١	2.128	٢٦	1.331	١١
		2.09	٧٢	3.449	٥٧	2.454	٤٢	3.229	٢٧	2.930	١٢
		٣.494	٧٣	5.168	٥٨	*1.494	43	3.229	28	*.421	١٣
		3.679	٧٤	2.134	59	3.679	44	*1.956	29	2.09	١٤
		3.341	٧٥	5.357	60	٤.4٢٢	45	*1.٢١6	30	3.341	١٥

٣-٤-٢ معامل الاتساق الداخلي

أن هذا الأسلوب يبين لنا مدى تجانس الفقرات إذ ربما تكون هناك فقرات متقاربة لكنها تقيس أبعاد مختلفة لذا يستخدم معامل الاتساق الداخلي لتحقيق هذا الغرض وكثيراً من الدراسات علل استخدامها لهذا الأسلوب كونه يمتاز بمميزات هي^(١)

١- يوفر لنا مقياساً متجانساً في فقراته بحيث تقيس كل فقرة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس ككل .

٢- ن القوة التمييزية الفقرة تكون متشابهة لقوة المقياس التمييزية.

٣- قدرة على إبراز الترابط بين فقرات المقياس وقد استخدم الباحث معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد العينة على كل فقره وبين درجاتهم على المقياس ككل بواسطة الحقيبة الإحصائية (SPSS) وبعد أتمام التحليل الإحصائي للمقياس فقد تم استبعاد (٥ فقرات) وهي الفقرات التالية (١٧-٣٣-٤٧-٦١-٦٦) لعدم وجود

ارتباط مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (٠,٢٠٥) وبدرجة حرية (٨٦) والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥) يبين معامل الارتباط لفقرات مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية

معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت
*.,١٠٧	٦١	.,٢٩٤	٤١	.,٤٢٤	٢١	٠.٢٨٧	١
.,٦١٢	٦٢	.,٣٨٣	٤٢	.,٦٣٠	٢٢	٠.٣٩١	٢
.,٧١٨	٦٣	.,٢٩٧	٤٣	.,٣٠١	٢٣	٠.٦١٣	٣
.,٧٩٦	٦٤	.,٢٦٥	٤٤	.,٦٠١	٢٤	٠.٢٣٧	٤
.,٨٣٦	٦٥	.,٢٩٤	٤٥	.,٦٨٦	٢٥	٠.٢٧١	٥
*.,١٦٧	٦٦	.,٢٩٢	٤٦	.,٤٣٥	٢٦	٠.٢٢٧	٦
.,٧٦٦	٦٧	*.,١٢١	٤٧	.,٤٨٩	٢٧	٠.٤٥٠	٧
.,٦٨٣	٦٨	.,٤٥٤	٤٨	.,٤٣٤	٢٨	٠.٦٣٧	٨
.,٣٩٦	٦٩	.,٥٢٨	٤٩	.,٥٣٦	٢٩	.,٦٠٧	٩
.,٥٢٩	٧٠	٠.٦١٣	٥٠	.,٦٦٢	٣٠	.,٧٢٥	١٠
٠.٢٢١	٧١	٠.٢٣٧	٥١	.,٤٨٢	٣١	.,٨٣١	١١
٠.٣٨٧	٧٢	٠.٢٧١	٥٢	.,٣٩٩	٣٢	.,٥٢٥	١٢
٠.٦٢٠	٧٣	٠.٧٦٣	٥٣	*.,١٥١	٣٣	.,٤٤٨	١٣
٠.٣٤٠	٧٤	.,٦٠٧	٥٤	.,٧١٩	٣٤	.,٤٣٩	١٤
٠.٦١٣	٧٥	.,٧٢٥	٥٥	.,٧١٧	٣٥	.,٦٥٨	١٥
٠.٢٣٧	٧٦	.,٨٣١	٥٦	.,٥٣٨	٣٦	.,٨٠٣	١٦
٠.٢٧١	٧٧	.,٥٢٥	٥٧	.,٦٨٧	٣٧	*.,١٢٢	١٧
٠.٣٢٤	٧٨	.,٤٤٨	٥٨	.,٥٦٢	٣٨	.,٧٠١	١٨
٠.٦٤٣	79	.,٦٨٦	٥٩	.,٥٥٥	٣٩	.,٥٧٣	١٩
		٠.٧٦٣	٦٠	.,٣٤٤	٤٠	.,٦١٩	٢٠

مؤشرات صدق و ثبات المقياس

٣-٤-٥ - اصدق المقياس

الصدق هو مفهوم حاسم في مجال القياس ويتعلق فيما إذا كان الاختبار يقيس أولاً يقيس ما وضع لقياسه، ويكون الاختبار صادقاً إذا نجح في قياس مدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها ويعرف الصدق أيضاً أنه درجة الصحة التي تقترن منها بنجاح تام لقياس ما تريد قياسه^(١). وللصدق أنواع عدة ولقد عمد الباحث إلى التحقق من صدق المقياس من خلال:

أولاً - صدق المحكمين

ولقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحث بعرض المقياس وفقراته على مجموعة من الخبراء لإقرار صلاحيته وتقدير مدى قياس كل فقرة لمكونات كل مجال، وبذلك تم قبول الفقرات التي حصلت على موافقة الخبراء وحذفت الفقرات غير الصادقة.

ثاناً - صدق البناء

يعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق ملائمة لبناء المقاييس لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه^(٢).

وقد تحقق الباحث من صدق البناء في مقياس بحثه الحالي من خلال مؤشرات هي :-

١- أسلوب المجموعات المتطرفة

يتوصل إليه عن طريق تمييز الفقرات في المقياس الحالي فقد تم التحقق من ذلك عندما حسبت القوة التمييزية للفقرات بأسلوب المجموعتين المتطرفتين وباستخدام الاختبار التائي (T-test) والجدول السابق (٤) يوضح ذلك.

٢- صدق المحك الداخلي

واعتمد الباحث على هذه الطريقة^(٣) كونها تمتاز بأنها تقدم لنا مقياساً متجانساً بحيث تقيس كل فقرة البعد الذي يقيسه المقياس ككل (كما أن لها القدرة على إبراز الترابط بين مواقف المقياس^(٤))^(٥) وقد تحقق للباحث هذا النوع من الصدق وكما في الجدول السابق (٥) .

١ صفوت فرج- للمقياس النفسي، القاهرة: دار الفكر العربي، ط١: ١٩٨٠ (٢٧٧).

٢ سريمد أحمد موسى، بناء مقياس لتقويم دور المدرب في العملية التدريبية من وجهة نظر لاعبي أندية الدرجة الأولى بكرة القدم، جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية، ص٤٢، رسالة ماجستير ٢٠٠٣م.

٣ باسم نزهة السامرائي وطارق حميد البلداوي : بناء مقياس الاتجاهات للطلبة نحو مهنة التدريب لـ للة العربية للبحوث التربوية : العدد (٧) (١٩٨٧) ص٩

٣-٤-٥-٢ ثبات المقياس

يشير ثبات الاختبار إلى الدرجات التي يحصل عليها نفس الأفراد في مرات الإجراء المختلفة ، ومعنى هذا أن وضع الفرد بالنسبة لجماعته لا يتغير جوهرياً في هذه الحالة، كما يعني ثبات الاختبار الاستقرار بمعنى أنه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لبينت درجته شياً من الاستقرار، ومن الطرق الإحصائية لتعيين معامل الثبات :

أولاً : طريقة التجزئة النصفية

يعد الثبات من العوامل المهمة في بناء وتقنين الاختبارات ويكون الاختبار ثابتاً عندما يكون على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق والموضوعية فيما وضع لقياسه والتجزئة النصفية من أكثر الطرق المستخدمة في البحوث التربوية والنفسية لإيجاد معامل الثبات كونها تتطلب تطبيق الاختبار مرة واحدة فقط، وبهذا اعتمد الباحث على بيانات البحث لـ (٨٨) أدارياً، إذ تمت تجزئة فقرات المقياس إلى قسمين هما قسم الأسئلة الفردية والقسم الآخر للأسئلة الزوجية وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية علماً إن معامل الارتباط المستخرج يعني الثبات لنصف الاختبار فقط ولأجل الحصول على ثبات الاختبار ككل تم تطبيق معادلة سبيرمان-براون. حيث بلغت قيمة معامل ثبات درجات الاختبار (٠.٩٢)

٣-٤-٥-٣ الموضوعية

الموضوعية تعني عدم تحيز الحكام في إعطاء النتائج أو القيم والتوصل إلى نفس النتيجة أو نفسها ولما كان المقياس يعتمد على سلم خماسي لذا فما على المحكم سوى وضع الدرجات لكل فرد وهذه الدرجة لا يختلف عليها المحكمون.

٣-٥ التقديرات الإحصائية لنتائج المبحوثين على المقياس

حيث بلغت قيمة معامل الالتواء (0.766) وهي قيمه موجبه وهذا يدل على إن المنحنى الطبيعي يتجه نحو اليمين وان القيمة التي وصل إليها الباحث هي قيمة قليلة تدل على أن العينة توزعت بطريقة تكاد تكون قريبة من التوزيع الطبيعي لان معامل التوزيع النموذجي يساوي صفر ويتقلطح كلما اقتربت قيمته من (٣)

جدول (٦) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء لمقياس المهارات الإدارية

ومدى التأثير

المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	معامل الالتواء
مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين	27.7386	28.148	274.5	.766

٣-٦ الدرجات المعيارية للمقياس

إن استخراج الدرجات المعيارية يعد خطوة مهمة من خطوات تقنين المقياس وذلك باعتبار أن الدرجات الخام التي يحصل عليها المختبر لا تعتمد في المقارنة مع غيره من المختبرين إلا بعد تحويلها إلى درجات معيارية. وهي التي تخبرنا عن كيفية أداء الآخرين في الاختبار نفسه^(١) وبعد أن قام الباحث بجمع البيانات التي تخص عينة البناء من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الممتازة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم وحصول الباحث على الدرجات الخام وهي درجات بلا دلالة وتعبّر عن النتيجة الأولية للمقياس لذلك يجب تحويلها إلى درجات معيارية والتي تمثل الطريقة لتحديد هذه الدرجات الخام ومن خلال ذلك يمكن تفسير الدرجات ولذلك قام الباحث بمعالجة نتائج المقياس إحصائياً من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الزائدية والدرجة التائية وفي الملحق (٤) الدرجات المعيارية للمقياس لمعرفة مستوى المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية الدرجة الممتازة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم .

٣-٧ المستويات المعيارية للمقياس

المستويات هي معايير قياسيه تمثل الهدف أو الغرض المطلوب تحقيقه لأي صفة خاصة لأنها تتضمن درجات تبين المستويات على أفراد ذوي مستوى عال في الأداء^(٣) ولتحديد هذه المستويات استخدم الباحث منحنى التوزيع الطبيعي (كاوس) ويعتبر من أكثر التوزيعات شيوعاً في مجال التربية الرياضية لان الكثير من الصفات والخصائص التي تقال في هذا الجانب يقترب توزيعها من المنحنى الطبيعي^(٤) □ (٧) جدول لعينة البناء يبين الدرجات المعيارية والدرجات المعدلة والدرجات الخام والمستويات

المستويات	الدرجة المعيارية	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
جيد جداً	١,٨+ _ ٣+	٦٨ _ ٨٠	٣٧٠ _ ٣١٠,٨	١٢	%١٣,٦٣
جيد	٠,٦+ _ ١,٨+	٥٦ _ ٦٨	٣١٠ _ ٢٥١,٦	٣٢	%٣٦,٣٦
متوسط	٠,٦- _ ٠,٦+	٤٤ _ ٥٦	٢٥١ _ ١٩٢,٤	٢٤	%٢٧,٢٧

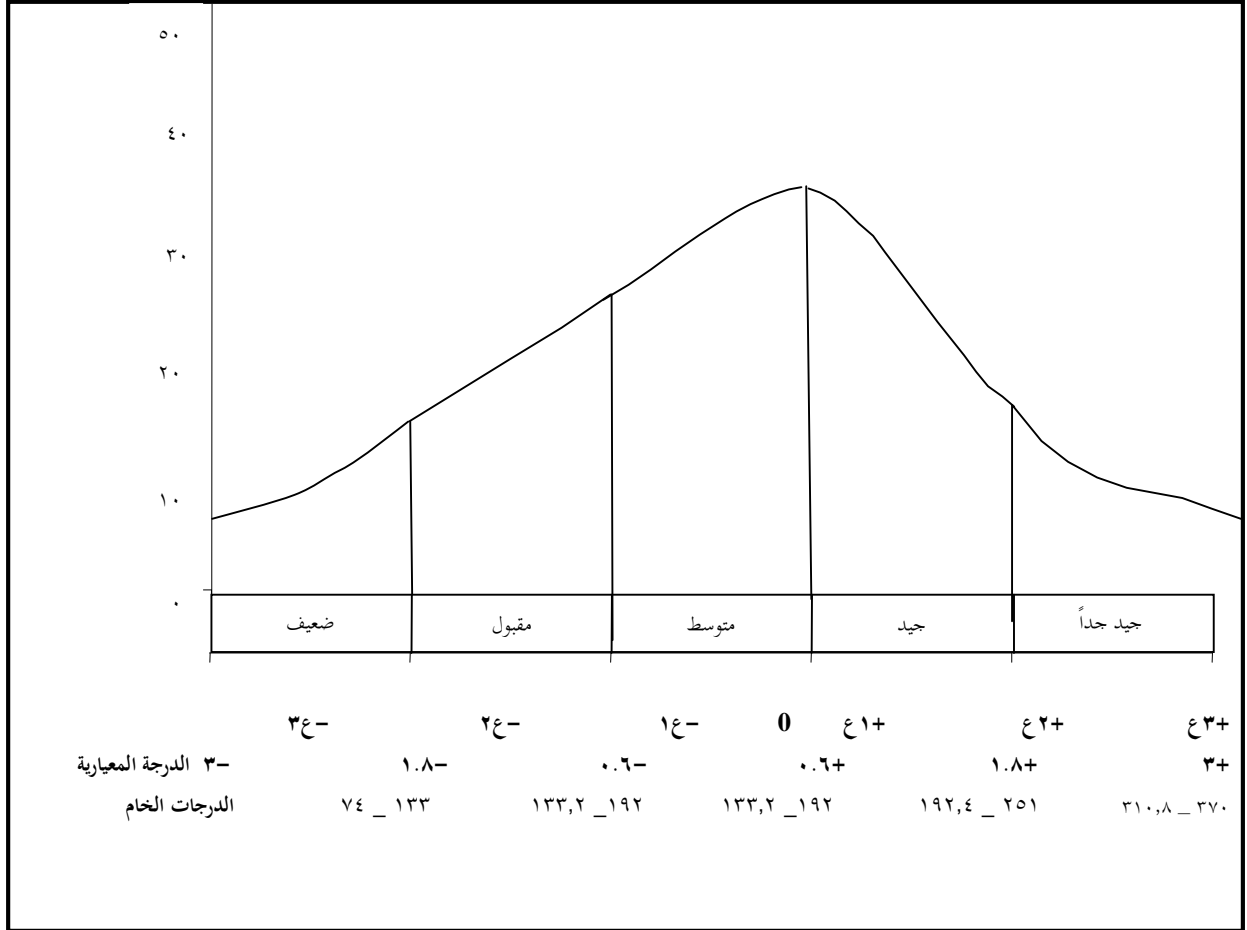
١ عبد الجليل إبراهيم (وأخرون): الاختبارات والمقاييس النفسية. جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٨٠ . ٤٦ .

٣ نزار الطالب محمود السامرائي : مبادئ الإحصاء والاختبارات البدنية والرياضية . الموصل . دار الكتاب للطباعة والنشر ١٩٨١ ص ١٠١

٤ كمال عبد الحميد اسماعيل و محمد نصر الدين رضوان : مقدمة التقييم في التربية الرياضية . ط ١ . القاهرة . دار الفكر العربي . ١٩٩٤ ص

مقبول	١,٨-٠,٦-	٣٢ _ ٤٤	١٣٣,٢ _ ١٩٢	١٤	%١٥,٩
ضعيف	٣-١,٨-	٢٠ _ ٣٢	٧٤ _ ١٣٣	٦	%٦,٨١

الشكل (١) يوضح مخطط لمنحنى التوزيع الطبيعي (كاوس)



جدول (٨) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور

ت	المحاور	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
١	القدرة على التخطيط	49,97	51	5,39	,556
٢	أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال)	39,15	38,5	6,91	.222
٣	مهارة الحوار وإدارة النقاش	41,29	43,12	6,56	,538
٤	فن إدارة الوقت	59,11	6,12	6,34	,319

5	إدارة الاجتماعات	52, 5	54,3	9,1	,731
6	حل المشكلات واتخاذ القرارات	33,19	34,8	5,95	,942

جدول (٩) الفئات والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور القدرة على التخطيط

الفئات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
٥٧-٦٥	جيد جدا	18	2,45%
٤٧-٥٦	جيد	2	22,27%
٣٨-٤٦	متوسط	23	26,13%
٢٨-٣٧	مقبول	15	17,4%
٢٧- فمادون	ضعيف	12	13,63%

جدول (١٠) الفئات والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال)

الفئات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
٥٣-٦٠	جيد جدا	١٥	12,72%
٤٤-٥٢	جيد	٢2	2٥%
٣٥-٤٣	متوسط	٢٥	28,4٠%
٢٥-٣٤	مقبول	١٦	18,18%
٢٤- فمادون	ضعيف	١1	12,٥%

جدول (١١) الفئات والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور مهارة الحوار وإدارة النقاش

الفئات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
٤٢-٥٠	جيد جدا	١٩	21,١٥%
٣٣-٤١	جيد	٢٤	27,27%
٢٤-٣٢	متوسط	23	26,١٣%
١٥-٢٣	مقبول	١٣	14,٧٧%
١٤- فمادون	ضعيف	٩	1٠,٢٢%

جدول (١٢) الفئات والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور فن إدارة الوقت

النسبة المئوية	العدد	المستويات	الفئات
١٤,٧٧%	١٣	جيد جدا	٦٣-٧٥
٢١,١٥%	١٩	جيد	٥٠-٦٢
٢٦,١٣%	23	متوسط	٣٧-٤٩
٢١,١٥%	١٩	مقبول	٢٤-٣٦
١٠,٢٢%	١٤	ضعيف	٢٤-فمادون

جدول (١٣) الفئات والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور إدارة الاجتماعات

النسبة المئوية	العدد	المستويات	الفئات
٢٦,١٣%	23	جيد جدا	٦٣-٧٥
٢٧,٢٧%	٢٤	جيد	٥٠-٦٢
٢١,١٥%	١٩	متوسط	٣٧-٤٩
١٠,٢٢%	١٤	مقبول	٢٤-٣٦
9,9%	٨	ضعيف	٢٤-فمادون

جدول (١٤) الفئات والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور حل المشكلات واتخاذ القرارات

النسبة المئوية	العدد	المستويات	الفئات
2,45%	18	جيد جدا	٤١-٤٥
٢٧,٢٧%	٢٤	جيد	٣٦-٤٠
٢٦,١٣%	23	متوسط	٣٠-٣٥
١٤,٧٧%	١٣	مقبول	٢٥-٢٩
١١,٣٦%	١٠	ضعيف	٢٤-فمادون

٣-٨ التطبيق النهائي للمقياس

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات تصميم المقياس أصبح المقياس جاهزا للتطبيق ومكونا من (٧٤) فقرة موزعة على ستة مجالات وقد ضم مجال القدرة على التخطيط (١٣) فقرة أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال) (١٢) فقرة ومجال مهارة الحوار وإدارة النقاش (١٠) ومجال فن إدارة الوقت (١٥) فقرة ومجال إدارة الاجتماعات (١٥) حل المشكلات واتخاذ القرارات (٩) حيث قام الباحث بتطبيق المقياس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (57) اداري من الهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم . وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة (إذ أصبح لكل إداري درجه خاصة به.

٣-٩ الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية spss

١. النسبة المئوية
٢. الوسط الحسابي
٣. الانحراف المعياري
٤. معادلة الارتباط البسيط لبيرسون
٥. معادلة سبيرمان براون
٦. معادلة اختبار (T)
٧. معامل الالتواء
٨. مربع كاي

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

لقد صمم هذا البحث كما ذكر في الباب الأول بتحقيق أهداف البحث فالهدف الأول والثاني تم تحقيقه من خلال الاستعراض المفصل لمجمل الإجراءات التي قام بها الباحث في بناء وتصميم مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة ووضع المستويات المعيارية له وكما موضح في الباب الثالث الخاص لمنهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

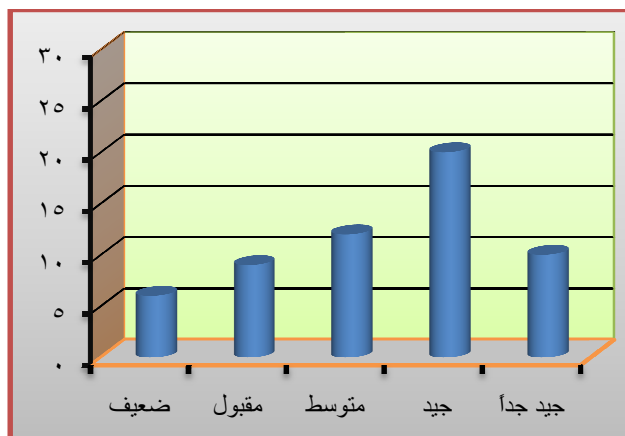
٤-١ عرض نتائج مستوى المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة

إذ بلغ الوسط الحسابي لمقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم (273,63) .

جدول () يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة التطبيق

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس
جيد	26,52	273,63	مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين

إذ يبين لنا الجدول أعلاه ان مستوى عينة التطبيق على مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم قد وقع في المستوى (جيد) نرى من خلال ذلك ان الإداريين العاملين في أندية النخبة توزعوا على عدة مستويات وهي (جيد جداً) (جيد) (متوسط) ((مقبول) ((ضعيف) وهذا يدل على وجود تباين في المستويات ويعود ذلك إلى أسباب منها إدارية والمخطط التكراري يو ضح ذلك



الشكل (2) مستويات مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين

جدول ()

يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمقياس

المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين

المستويات	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
جيد جداً	h, □ _	1	%17,54
جيد	h, □ _	2	%35, 8
متوسط	h, □ _	12	%21, 5
مقبول	h, □ _	9	%15,78
ضعيف	_ _	6	%1.52

إذ ظهر من الشكل (2) الذي يمثل مستويات مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة وقد توزعت العينة على عدة مستويات إذ يتضح ان الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد جداً عددهم (١٠) إدارياً أي ما نسبته (17,54%) والمستوى جيد (٢٠) إدارياً أي ما نسبته (35, 8 %) والمستوى متوسط (١٢) إدارياً أي ما نسبته (21, 5%) والمستوى مقبول (٩) إدارياً أي ما نسبته (15,78) % والمستوى وضعيف (٦) إدارياً أي ما نسبته (1.52%) ويعزو الباحث سبب حصول الإداريين على المستويين (جيد جداً" وجيد") إلى ما يمتلكه هؤلاء الإداريين من معلومات في الجانب الإداري والتنظيمي الناتج عن خبرتهم في التعامل مع المواقف التي يبرز فيها أهمية هذا الجانب الأمر الذي انعكس على مستوى أدائهم العملي فيه . وكما هو معلوم فإن الإداري يجب أن يمتلك القدرة القيادية التي تحتاج منه إلى أن يكون إدارياً " ناجحاً" من حيث طريقة تعامله مع الآخرين وكيفية التعامل مع ترتيب المواعيد الخاصة وكيفية الوصول إلى الهدف الأساس له وهو العمل على أن يصل النادي إلى تحقيق أهدافهم المحددة مسبقاً" في الوصول إلى الانجازات المطلوبة في البطولات التي يتنافسون فيها وهذا ما يؤكد محمد حسين ان قدرة القائد الإداري على التعامل مع الجانب الإنساني لمنشأته تتوقف على فهمه لحقيقة وطبيعة سلوك الإنسان ودوافع هذا السلوك والعوامل التي تحركه وتؤثر عليه، وبذلك يستطيع أن يواجه هذا السلوك لإشباع حاجات الفرد وحاجات الجماعة التي يقودها وأن يحقق نوعاً من الموازنة بين حاجات الفرد والجماعة وحاجات المنشأة^١ .

ويرى الباحث سبب وصول الإداريين إلى المستوى (متوسط) هو ضعف قدرتهم على التماشي مع متطلبات العمل والتي تكمن في امتلاكهم لإدارة النادي الأمر الذي يتطلب معرفتهم بجوانب عديدة بخصوص الإدارة التنظيمية للنادي لأنها تحتاج إلى أن يكون الشخص ممتلكاً خبرة وبعاً طويلاً في مساندة العمل الإداري والتنظيمي من معرفة حقيقة الفروق الفردية بين الأفراد وتقريبه من فهم دوافع العاملين وكذلك في التعرف على السلوك الشاذ للبعض ومواجهته ومعالجته ، فضلاً عن أنها تزيد من حساسيته الاجتماعية وتزيد من تقدير القائد الإداري لظروف مرؤوسيه من خلال فهم نفسه والذي يُعد هذا الفهم مدخلاً لفهم سلوك التابعين وبالتالي يتمكن الإداري من حسن توجيه العاملين للمناسبات من الأعمال من خلال معرفة قدرات وميول العاملين وسماتهم الشخصية التي يتميزون بها وبما أن القادة الرياضيين ينبعون من وسط الجماهير الرياضية ويستمدون قوتهم وشرعيتهم من تلك الجماهير ، على عكس المدير الإداري الذي يستمد قوته من المركز الوظيفي ، فلا بد لهم من الالتفات إلى حاجات وميول ورغبات الجماهير الرياضية ، ولذلك فالمدير الذي يرغب في أن يكون قائداً إدارياً ناجحاً ، يجب أن ينمي مواهبه الإدارية وقدراته القيادية معاً ، حتى يصبح إدارياً وقائداً من خلال سلطته الرسمية وغير الرسمية . حيث تسعى " الإدارة الحديثة إلى أن يصبح الإداري قائداً عن طريق الانفتاح على العاملين معه وتعيين الذين نالوا محبة الأكثرية من أقرانهم^١ .

^١ محمد حسين احمد الوائلي أنماط السلوك القيادي مجموعة من القادة الإداريين في مؤسسات ومنشآت القطر العراقي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 1983 .

ويعزو الباحث سبب حصول الإداريين على المستوى (مقبول وضعيف) هو عدم امتلاكهم للمعلومات الإدارية والتي من شأنها إن توصلهم إلى المستويات المتقدمة إذ يجب على الإداري إن يدرك أهمية الأمور الإدارية التي تحتل الدور الأساس في إدارة النادي ويجب على الإداري أن لا يتجاهل هذه الأمور لأنها أساس العمل فالإدارة الرياضية هي " عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة ^٢ .

وبناءً على ذلك أصبح على القائمين بأعمال الإدارة الرياضية أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها . وفي النادي الرياضي بوصفه من أهم المؤسسات الرياضية ، فإن مفهوم الإدارة الرياضية فيه تعني " تنظيم جهود الرياضيين والإداريين والفنيين بكافة فئاتهم وأنشطتهم وتنمية مهاراتهم وتحقيق حاجاتهم وتنسيقها في إطار اجتماعي متصل ببيئة النادي ^٣ .

٢-٤ عرض مستويات لمحاور مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة وتحليلها ومناقشتها

١-٢-٤ عرض نتائج مستويات مجال القدرة على التخطيط وتحليلها ومناقشتها

جدول (١٩)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق في مجال القدرة على التخطيط

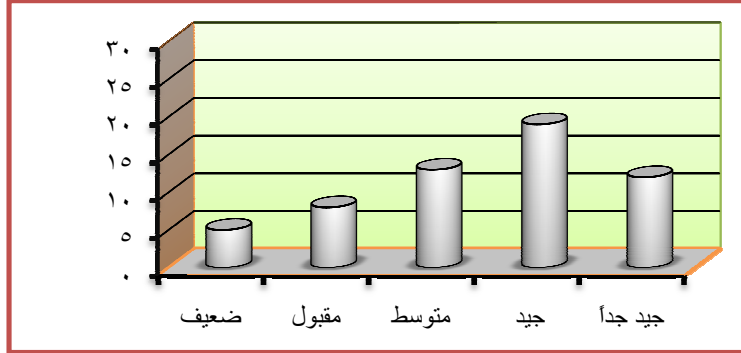
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٥٠,٤٢	5,46	جيد

اذ يبين لنا الجدول اعلاه ان محور القدرة على التخطيط قد وقعت عينة التطبيق في المستوى جيد وهذا يدل على التخطيط الجيد الذي يقوم به الإداريين في إدارة وتنظيم الاندية الرياضية والمخطط التكراري يوضح ذلك علما ان عدد الفقرات لمحور القدرة على التخطيط (١٣) فقرة

^٢ طلحة حسام الدين وعدلة عيسى . مقدمة في الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997 ٨

^٣ جاي تيمور . تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظتي اربيل ودهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والمدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة صلاح الدين، 2001 . 10 .

شكل (3) يوضح التوزيع لعينة التطبيق في مجال القدرة على التخطيط



جدول () يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور القدرة على التخطيط

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
-	جيد جداً		%+a,
-	جيد		%+a,
-	متوسط		%+a,
-	مقبول	٤	%+a,
-	ضعيف	٤	%□,

يتبين من الشكل () توزيع العينة على عدة مستويات في مجال القدرة على التخطيط نلاحظ ان العينة توزعت على عدة مستويات إذ يبين الجدول () ان عدد من الإداريين بلغوا مستوى جيد جداً والبالغ عددهم () إدارياً ونسبة مئوية قدرها (. %) من المجتمع الأصلي للتطبيق. أما مستوى جيد فكان عدد الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى () إدارياً ونسبة مئوية قدرها (.%+a). أما مستوى متوسط فكان عدد الإداريين في هذا المستوى () إدارياً ونسبة مئوية قدرها (.%+a). والمستوى مقبول () إدارياً أي ما نسبته (, %) والمستوى ضعيف () أي ما نسبته (, %) من خلال النتائج الواردة في أعلاه ان الإداريين الذين حصلوا على مستوى جيد جداً ومستوى جيد يمتازون بالتخطيط السليم والناجح الذي يحدد نظام العمل ومن خلاله يستطيع العاملون معرفة مهام عملهم وعلاقاتهم بالآخرين والاختصاصات التي يشغلونها، حيث يقوم الإداريون بمهمة التنسيق بين الجهود لغرض تحقيق الهدف العام، وكيفية وضع الأفراد المناسبين في المكان المناسب وكيفية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

((ولتحقيق هذه الأهداف فأن على المدير ان يحدد أولاً ما هي النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته ولمن يقدم تقارير العمل))^(١).

وكما يرى الباحث ان التطور في مستوى التخطيط يعود إلى الاستفادة من البطولات والدورات التطويرية والمؤتمرات والاجتماعات وهذه الأنشطة كلها مهمة في تحقيق الأهداف العامة.

أما الإداريون الذين بلغوا المستوى المتوسط كان في عملهم بعض التداخل وعدم التنسيق وتعدد الأشخاص الذين يصدر الأوامر والقرارات والتعليمات مما يخلق الإرباك لدى العاملين مما يؤدي إلى عدم وضوح الهدف والغموض، ((ولذلك فالتخطيط عملية تتولى بها المنظمات لتحديد أهدافها، ثم اختيار أفضل السبل لتحقيقها))^(٢).

ويرى الباحث من خلال التحليل أن النادي أو الأندية تستطيع تقييم رسالتها وأهدافها من خلال التحليل المفصل لنقاط القوة والضعف في داخل النادي وتشخيص الفرص والتهديدات التي توجه بيئة التخطيط بالنسبة للنادي ومن ثم العمل على تطوير إستراتيجيتها من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل النادي الرياضي و((بتجديد فلسفة واضحة تنبثق منها أهداف التربية البدنية والرياضية في الأندية بحيث تصاغ هذه الأهداف بطريقة تناسب وإمكانية تقييمها وتنفيذها في مختلف المراحل التعليمية لتحقيق النمو المتكامل للإداري (بدنياً، مهارياً، اجتماعياً ومعرفياً))^(٣).

أما الإداريين الذين بلغوا مستوى مقبول وضعيف فكان السبب إلى قلة الخبرة في صياغة الأهداف للتخطيط الاستراتيجي للأندية الرياضية ومما يؤدي إلى التخبط وعدم اتخاذ القرار بالصورة المطلوبة وهذا يؤدي إلى العشوائية وعدم المبالاة في المسؤوليات المنوطة بهم وكذلك ضعف الاتصالات وهذا ما يؤكد علي يحيى ((ولابد ان يتسم القائمون عليه بدراية وافية بأصول التخطيط الجيد وخاصة فيما يتعلق برسم النهج الذي يسير عليه الأشخاص الذين يقومون بالتنفيذ ويضعونه في إطار عام يتبين فيه الهدف المراد تحقيقه ومراحل العمل المختلفة وتحديد الأعمال وتوزيعها وتحديد الصلاحيات والاختصاصات وتوضيح وسائل الاتصال بين العاملين))^(٤). ويرى الباحث ان الزج ببعض الإداريين في وظائف تصعب عليهم أو بعيدة عن اختصاصهم مع عدم توفر أو وجود الصفات الشخصية والعلمية وكذلك الخبرة وعدم التدرج في المسؤوليات أي التدرج الوظيفي فهذا يساهم ويؤثر تأثيراً سلبياً على عملية صياغة الأهداف بالنهج الناجح.

٤-٢-٢ عرض نتائج مستويات مجال أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال) وتحليلها ومناقشتها

جدول (١٩)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق في مجال أجادة

التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال)

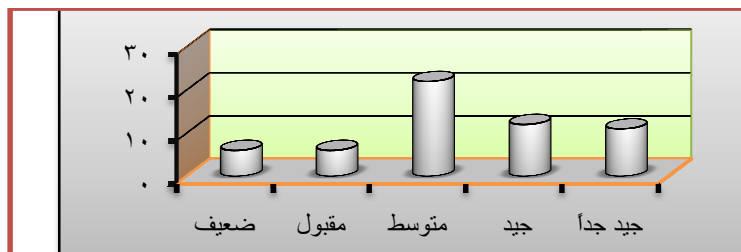
المستويات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
متوسط	6,59	٦9٣٨,

^٢ سمير محمد يوسف: إدارة المنظمات، الإسكندرية، منظمة شباب الجامعة، ١٩٨٠ □ ٢٣٦.

^٣ طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: مصدر سبق ذكره، ص ٥٥.

^٤ علي يحيى المنصوري: الألعاب والرياضات الشعبية أصولها تنظيمها قيامها، ١٦، طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، ١٩٨٤ □ ١٧٥.

اذ يبين لنا الجدول اعلاه ان محور أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال) قد وقعت عينة التطبيق في المستوى متوسط وهذا يدل على عدم الوضوح وبعض الأحيان يكون الاتصال باتجاه واحد في إدارة وتنظيم الأندية والمخطط التكراري يوضح ذلك علما ان عدد الفقرات لمحور أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال) () () فقرة



شكل () يوضح التوزيع لعينة التطبيق لمحور أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال)

جدول () يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال)

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
5, 4 -	جيد جداً	10	20%
4, 4-5	جيد	15	30%
3, 4 -	متوسط	25	50%
2, 4 -	مقبول	5	10%
-	ضعيف	5	10%

يتبين من الشكل () ان العينة توزعت على عدة مستويات في لمحور أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال) ويبين الجدول () ان عدد الإداريين في مستوى جيد جداً () إدارياً بلغوا هذا المستوى أي ما نسبته (20%). اما المستوى جيد فكان عدد الإداريين الذين بلغوا هذا المستوى () إدارياً أي ما نسبته (30%). أما المستوى متوسط فكان عدد الإداريين الذين بلغوا هذا المستوى () إدارياً أي ما نسبته (50%). والمستوى مقبول () إدارياً أي ما نسبته (10%). والمستوى ضعيف () أي ما نسبته (10%).

إي إن الإداريين في مستوى جيد جدا وجيد يمارسون الاتصال الفعال من خلال إيصال القرارات والتوجيهات إلى الأفراد وإلى الجمهور الخارجي حيث عملية الاتصال ليست بالعملية السهلة فقد كان الإداريون يستخدمون وسائل الاتصال المناسبة وسرعة إيصال سرعة المعلومة أو الرسالة من خلال التفاعل بين المرسل والمرسل إليه وقدرتهم على نقل الفكرة بأسلوب واضح وعادة ما تكون خطوط الاتصال بين مراكز اتخاذ القرار وجهات التنفيذ قصيرة بقدر الإمكان ⁽¹⁾ وينبغي التأكيد على إن الاتصال السليم والفعال والمؤثر هو نتيجة الإدارة الفاعلة وليس المتسبب لها فمن الممكن أن يكون الفرد ماهرا في الاتصال ومع ذلك يكون مديرا سيئا وغير كفاء ولكن

المدير الكفاء والماهر يكون دائما ماهرا في الاتصال^(١). أما الإداريون في المستوى متوسط فهم يمارسون عملية الاتصال بالصورة المطلوبة لكن هناك تحدث بعض الأمور كعدم الوضوح وبعض الأحيان يكون الاتصال باتجاه واحد وليس باتجاهين وقد تكون المعلومات التي تحويها وسيلة الاتصال غير مفهومة وان عملية مهمة جدا إذ لا يكون قرار من دونه اتصال^(٢) يعزى أحيانا نجاح أو فشل الإدارة إلى قدرتها على الاتصال (فعلمية الاتصال ليست بالعملية السهلة ووضوح ما تود الإدارة أو القيادة إيصاله من خلال وسائل الاتصال المختلفة قد يأخذ الكثير من الجهد والوقت^(٣) أما الإداريون في المستوى المقبول والضعيف فان هؤلاء الإداريين لم يكتثروا في عملية الاتصال ولم يبالوا في اختيار الوسيلة المناسبة وكذلك عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة وإزالة الغموض وانسيابية المعلومة من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس من الأسفل إلى الأعلى وعدم التفاعل بين المرسل والمرسل إليه لإحداث تغيير أو تعديل في السلوك^(٤) حيث إن الاتصال يتم عن طريق إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى والتي من خلالها تستطيع الإدارة إيصال القرارات والتوجيهات للعاملين^(٥)

٤-٢-٣ عرض نتائج مستويات مجال مهارة الحوار وإدارة النقاش وتحليلها ومناقشتها

جدول (٢١) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق في

مجال مهارة الحوار وإدارة النقاش

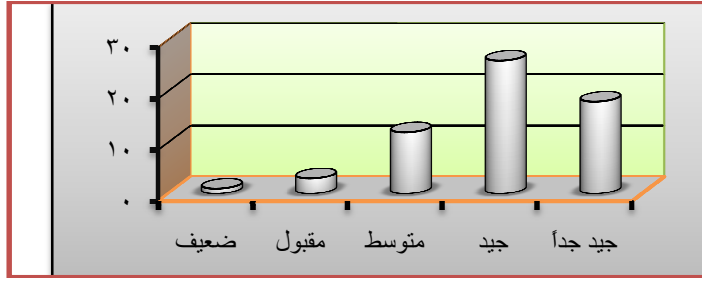
المستويات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
جيد	٦,٥٣	٤١,٧٣

اذ يبين لنا الجدول اعلاه ان محور مهارة الحوار وإدارة النقاش قد وقعت عينة التطبيق في المستوى متوسط وهذا يدل على عدم الوضوح وبعض الأحيان يكون الاتصال باتجاه واحد في إدارة وتنظيم الأندية والمخطط التكراري يوضح ذلك علما ان عدد الفقرات لمحور مهارة الحوار وإدارة النقاش (١٠) فقرة.

١ يشير الغلاق : مصدر سبق ذكره ، ص ٢٠٧ .

٢ مساعد الهارون : الإدارة في المجال الرياضي ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، ١٩٨٥ ، ص ٧٥ .

٣ مساعد الهارون : مصدر سبق ذكره ، ص ٧٨ .



شكل () يوضح التوزيع لعينة التطبيق لمحور مهارة الحوار وإدارة النقاش

جدول ()

يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور مهارة الحوار وإدارة النقاش

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
--	جيد جداً		17,45%
-	جيد		17,45%
-	متوسط		17,45%
-	مقبول	٤	15,78%
-	ضعيف	٤	12,28%

يتبين من الشكل () ان العينة توزعت على عدة مستويات في محور مهارة الحوار وإدارة النقاش ومن خلال الجدول () الذي يبين ان الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد جداً كان عددهم (1) إدارياً أي ما نسبته (17,45%). اما الإداريون الذين بلغوا مستوى جيد كان عددهم (19) إدارياً أي ما نسبته (, %). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى متوسط كان عددهم () إداري أي ما نسبته (, %). أما الإداريين الذين بلغوا مستوى مقبول كان عددهم (9) إداريين أي ما نسبته (15,78%) أما الإداريين الذين بلغوا مستوى ضعيف كان عددهم (7) إدارياً أي ما نسبته (12,28%).

نرى من خلال ذلك إن الإداريين الذين بلغوا المستوى جيد جداً وكانوا يمارسون القيادة بالشكل المطلوب إذ أن العاملين في المجال الرياضي بأوجهه كافة من مدربين ومشرفين وإداريين جميعهم يؤدون أدواراً قيادية بطريقة أو بأخرى (ولذلك فمواصفات القائد الناجح ليست كافية لتحديد القيادة الناجحة مع أهمية هذه المواصفات ولكن اختلاف المواقف يتطلب اختلافاً في أساليب القيادة و⁽¹⁾ إن القائد هو العقل المفكر والموجه والقلب النابض الذي يدفع الحيوية في شرايين ومكونات المنظمة من خلال توجيه جهود الآخرين والتأثير في سلوكهم وتنسيق استخدام طاقة الموارد المتاحة فان مدى كفاءة التنظيم واستمرار نموه وتطوره في الطريق السليم تتوقف بدرجة كبيرة على شخصية القائد وأسلوبه في إدارة المنظمة ومعاملة مرؤوسيه فالسلوك القيادي للقائد يلعب دوراً مؤثراً في أداء مرؤوسيه⁽²⁾ إما الإداريون في المستوى متوسط فهم يمتازون بالعلاقات الوظيفية أي العلاقة بين الإداري وفريق العمل حيث لا يتفاعلون في العمل أكثر من غيرهم حيث إن الإداري يتطلب منه

أقدره على التعامل مع الأفراد من خلال معرفة أنماط السلوك البشري لكي يسهل التعامل ويتم ذلك من دراسة السلوك الإنساني والعلوم التي لها علاقة كعلم النفس وعلم الاجتماع ((القيادة عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك والقدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه واستمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيقه))^(٢)

إما المستوى مقبول وضعيف فيعود إلى أسباب منها الإثارة والحماسة في العمل وكذلك إن الإداريين في هذا المستوى كانوا غير فاعلين وقيامهم باتخاذ القرار بصورة منفردة وغير مدروسة وعدم المتابعة وتكاد تكون العلاقات الإنسانية معدومة وعدم خلق الجو العام المشجع للإبداع وإظهار الطاقات وكذلك الضعف في الأمور الإدارية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة وغيرها مما يؤدي إلى العمل الرتيب ولا يوجد حافز للعمل وإنما على الإداري وخاصة الذي يتولى القيادة عليه ((إن ينمي لديهم الاتجاهات والدوافع الرياضية الايجابية ويسهم في تغيير سلوكهم ولقيادة وتنظيم أنفسهم وان القائد الرياضي عطاء لا يعرف الكلال ولا يتسرب إليه الملل ومؤمن الإيمان الحق بان العمل الرياضي لا يعرف للزمن حدودا ولا للمكان تحديدا وهو لا يكتفي بالجلوس على المكاتب الوثيرة وغيرها إيماننا منه بالعمل الميداني الجاد))^(١).

٤-٢-٤ عرض مستويات مجال فن إدارة الوقت وتحليلها ومناقشتها

جدول (٢٣) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق في مجال فن إدارة الوقت

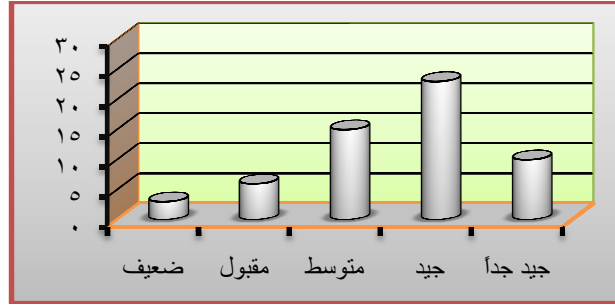
المستويات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
جيد	6.04	,12٩5

اذ يبين لنا الجدول اعلاه ان محور فن إدارة الوقت المستخدم قد وقعت عينة التطبيق في المستوى جيد وهذا يدل الاهتمام الكبير بادارة الوقت والذي يعد روح العمل الإداري في المجال الرياضي والمخطط التكراري يوضح ذلك علما ان عدد الفقرات محور فن إدارة الوقت (١٥) فقرات.

شكل (٦) يوضح التوزيع لعينة التطبيق لمحور فن إدارة الوقت

٢ إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة احمد حسن : الأصول الإدارية للتربية دار المعارف ، ١٩٨٠ ، ص ٢١٨ .

١ علي يحيى المنصوري : مصدر سبق ذكره ، ص ١٤٨ .



جدول () يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور فن إدارة الوقت

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
-	جيد جداً		17,45%
-	جيد		17,45%
-	متوسط		17,45%
-	مقبول	٤	17.45%
-	ضعيف	١	1.0%

يتبين من الشكل (6) ان العينة توزعت على مستويات عديدة في محور فن إدارة الوقت ومن خلال الجدول () الذي يبين ان الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد جداً كان عددهم () إدارياً أي ما نسبته (17,45%). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى جيد كان عددهم () إدارياً أي ما نسبته () ، (%). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى متوسط كان عددهم () إداري أي ما نسبته () ، (%). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى مقبول كان عددهم () إداريين أي ما نسبته () . (%). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى ضعيف كان عددهم () إداريين أي ما نسبته (%). (%).

إن الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد جداً وجيد يتميزون بإدارة الوقت بالشكل الصحيح وعدم هدر الوقت ويتم عمل البرنامج الزمني بعد دراسة مسبقة للعوامل الأخرى كالظروف البيئية والاجتماعية وكذلك التخطيط الجيد لعامل الزمن من حيث توفر عامل المرونة في الخطة الموضوعية مع مراعاة الجانب الوظيفي للمتسابقين مع إتاحة فرصة المشاركة للجميع وبالوقت المحدد لكل فعالية من دون التأثير على الأخرى (وكذلك لكي تتحقق أهداف البرنامج الرياضي ووفق الجدول الزمني الموضوع وعدم الميل عنه توضع الخطة مسبقاً ويتم التباحث والتشاور فيها ووضع خطط بديلة لحصول إي أمر طارئ)^(١) لان التخطيط الجيد للوقت هو الأساس على كل الأحوال للوصول للنجاح فيكون التفكير المبدئي مشتملاً على أدوات الاستفهام (متى وأين وكيف وكبداية فانه يجب أن توضح بصورة قاطعة)^(٢) أما المستوى متوسط فان الإداريين لم يهتموا بالخطة الموضوعية والتقصير في تطبيق البرنامج الزمني بدقة دون النظر إلى الجوانب الأخرى (فان إي أداري عندما يريد القيام بعمل ما فعليه دراسة الموضوع من جميع الجوانب ولا يغفل إي جانب لان ذلك سوف يكون عاملاً مهماً قد يؤثر على البرنامج الرياضي حيث الإداريين هنا يهتمون بالجانب التنفيذي أكثر مما هو الجانب التخطيطي)^(٣) يجب أن

يكون في الحسبان وضع خطة متوازنة مع الخطة الأصلية لتطبيقها في حالة سوء الأحوال الجوية أو غيرها على إن ينفذ فيها على الأقل جزء من الخطة الأساسية^(٢) أما المستوى مقبول وضعيف فقد كان الإداريون في هذا المستويين لم يضعوا خطة بديلة عن الخطة الأصلية وعدم الاهتمام بالجانب العلمي للوقت وكذلك عدم الخبرة في تلافي الأمور الطارئة والتأجيل المستمر للأعمال حيث عملية التنفيذ أصعب من عملية التخطيط حيث الاطلاع والتجارب سوف تولد خلفية للإداري حتى يتمكن من إدارة الوقت وبالمرونة الكافية فانه بالإمكان وضع خطة زمنية دقيقة ومحددة ويجب أن توضع الخطة بعد تفكير عميق وشامل للعناصر المشتمل عليها البرنامج والزمن اللازم لها وهذا ما أكده فائق حسن اذ يذكر ان التأجيل يخلق أحيانا أزمات لآخرين وتوتر الأعصاب فيتبادلون الكلمات الغير لطيفة يزداد القلق فتصبح كثيباً ومحبطاً في كل شيء لا احد يستطيع ان يعمل بشكل جيد تحت هذه الظروف فنوعية تصرفاتك وسلوكك ستتغير وستكره نفسك وهناك تكاليف اخرى طويلة الامد للتأجيل يصعب إدراكها^٣.

٤-٢-٥ عرض نتائج مستويات مجال إدارة الاجتماعات وتحليلها ومناقشتها

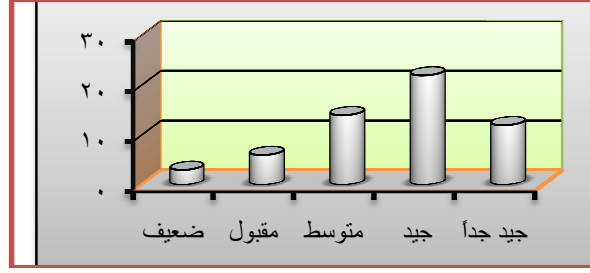
جدول (٢٥) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق في مجال إدارة الاجتماعات

المستويات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
جيد	8,73	53,14

اذ ظهر من خلال الجدول أعلاه ان محور إدارة الاجتماعات قد وقعت عينة التطبيق في المستوى جيد وهذا يدل على الاهتمام الكبير بهذه الوظيفة التي تربط جسور التعاون بين الإداريين في ادارة العمل الرياضي والمؤسسات الأخرى والمخطط التكراري يوضح ذلك علما ان عدد الفقرات محور إدارة الاجتماعات (١٥) فقرة

٢ كمال درويش : مصدر سبق ذكره : ص ٢٦٦ .

٣ - فائق حسن ابوحليمه :الحديث في الادارة الرياضية .ط١ زعمان دار وائل ٢٠٠٣ : ص ٢٦٥



شكل () يوضح التوزيع لعينة التطبيق في محور إدارة الاجتماعات

جدول () يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور إدارة الاجتماعات

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
-	جيد جداً		53,14%
-	جيد		53,14%
-	متوسط		53,14%
-	مقبول	٤	53.14%
-	ضعيف	١	8.73%

يتبين من الشكل () ان العينة توزعت على عدة مستويات في محور إدارة الاجتماعات ومن خلال الجدول () الذي يبين ان الإداريون الذين بلغوا مستوى جيد جداً كان عددهم () إداري أي ما نسبته (, %). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى جيد كان عددهم () إداري أي ما نسبته (, %). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى متوسط كان عددهم () إداري أي ما نسبته (, %). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى مقبول كان عددهم () إداريين أي ما نسبته (. %). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى ضعيف كان عددهم () إداريين أي ما نسبته (. %).

يعزو الباحث سبب حصول الإداريين على مستوى (جيد جداً) (جيد) في محور إدارة الاجتماعات من مجالات المهارات الإدارية للإداريين في أندية النخبة بكرة القدم إلى المعلومات الوفيرة والواسعة التي يمتلكها الإداريين في الأندية بهذا المجال نتيجة الدراسة والخبرة الميدانية والإطلاع المستمر على كل ما هو متطور في مجال الإدارة الرياضية واستماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وآراء وملاحظات من خلال الاجتماع وتشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدم عناصر جديدة تساهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع والوصول به إلى الغاية أو الهدف المنشود الذي يحقق رغبة الإداريين في نجاح مبتغاهم الذي رسموه للنادي والوصول به إلى أعلى درجات الارتقاء ((إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها. وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها

أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها من أجل توفير مقومات النجاح لأي من الاجتماعات التي يتم عقدها^(١).
 أما الإداريين الذين حصلوا على مستوى (متوسط) في محور ادارة الاجتماعات يعود إلى قلة الإطلاع المستمر على كل ما يستجد في مجال تخصصه وقوانين النشاط الذي يقوم بأدائه والذي يؤدي إلى إرباك في العملية الإدارية داخل الاجتماعات التي تعقد وعليه يجب ان يزود الإداريين بمعلومات كثيرة في جوانب المؤسسة الرياضية التي تساهم بدورها في تطوير التفكير لدى الإداريين وحل المشكلات التي تواجههم للارتقاء بمستوى أداء عملهم في مجال تخصصهم وتطوير الجانب النظري ضمن برنامج مخطط له بشكل ناجح وسليم ((وأن نجاح الإداري في عملية يرتبط إلى حد كبير بمستواه ومعلوماته ومعارفه وقدراته في نوع الاختصاص الذي يتخصص بالعمل في ميدانه فكلما تميز الإداري الرياضي بالتأهيل التخصصي العالي، كلما زاد إتقانه للمعارف النظرية وطرق تطبيقها))^(٢).

أما الإداريين الذين حصلوا على مستوى (مقبول وضعيف) في محور إدارة الاجتماعات يعود إلى عدم الاهتمام وقلة الاستيعاب للمعلومات والمعارف النظرية والعلمية وطرق تطبيقها وعدم إعطائها أهمية وخاصة في الحياة العملية لهم كإداريين في مجال ادارة الاجتماعات وكذلك قلة الخبرة الإدارية ساهمت بشكل كبير في المستوى الذي جعل الإداريين متخصصين في سياستهم التي ينتهجونها في إدارة هذه الاجتماعات في النادي ومن هنا نرى ان الاجتماعات تكون غير مبرمجة وكذلك غير متكاملة ويجب ((عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر احترام رئيس الاجتماع لآراء وأفكار وملاحظات جميع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره عدم النظر إلى تعدد الآراء والأفكار على انه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب))^(٣).

٤-٢-٦ عرض نتائج مستويات محور حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحليلها ومناقشتها

جدول رقم (٢٧) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة

التطبيق في محور حل المشكلات واتخاذ القرارات

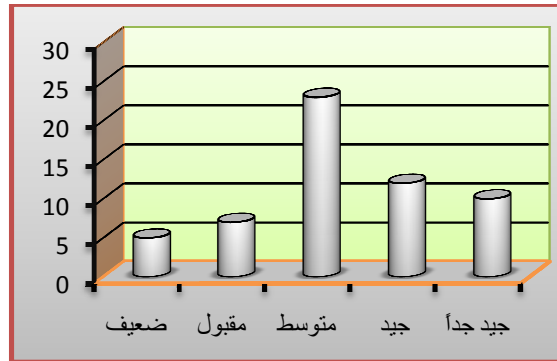
المستويات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
متوسط	٥,٥٢	٣٣,٦٠

^١ محمد بن عبد الله الطريف : مهارات القائد الناجح . إدارة البرامج التدريبية بمركز أساليب للتدريب ٢٠٠٤ ص ٢٦

^٢ محمد حسن علاوي: علم النفس في التدريب الرياضي، مصر، دار المعارف، ١٩٧٨ (٩٧ .

^٣ محمد بن عبد الله الطريف: مصدر سبق ذكره (٢٦ .

اذ ظهر من خلال الجدول أعلاه ان محور حل المشكلات واتخاذ القرارات قد وقعت عينة التطبيق في المستوى متوسط وهذا يدل على عدم الاهتمام الكبير بحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لها والمخطط التكراري يوضح ذلك علما ان عدد الفقرات لمحور حل المشكلات واتخاذ القرارات () فقرة



شكل () يوضح التوزيع لعينة التطبيق في ان محور حل المشكلات واتخاذ القرارات

جدول () يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور حل المشكلات واتخاذ القرارات

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
-	جيد جداً		17,45%
-	جيد		17,45%
-	متوسط		17,45%
-	مقبول	٤	17,45%
-	ضعيف	١	%

يتبين من الشكل () ان العينة توزعت على عدة مستويات في ان محور حل المشكلات واتخاذ القرارات ومن خلال الجدول () الذي يبين ان الإداريون الذين بلغوا مستوى جيد جداً كان عددهم () إداري أي ما نسبته (17,45%). اما الإداريون الذين بلغوا مستوى جيد كان عددهم () أدري أي ما نسبته (, %). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى متوسط كان عددهم () إداري أي ما نسبته (, %). أما الإداريون الذين بلغوا مستوى مقبول كان عددهم () إداريين أي ما نسبته (, %) أما الإداريون الذين بلغوا مستوى ضعيف كان عددهم () إداريين أي ما نسبته (%).

يعزو الباحث سبب حصول الإداريين على مستوى (جيد جداً) (جيد) في محور حل المشكلات واتخاذ القرارات كون الإداري صانع القرار في هذا الهرم وأنماطه الشخصية والظروف التي في ظلها يصنع القرار ومن هنا ينظر العديد الى المشكلات التي تعتبر من المشاكل المتكررة وبالتالي الوصول الى اتفاق حول طبيعة المشكلة يمثل مسألة ليست صعبة واتخاذ القرارات للمشكلات التي تواجه الاندية الرياضية ((إن التعامل مع المشكلات وبشكل متكرر يكسب المدراء الخبرة والمعرفة في توقع حدوثها، وكيفية مواجهتها مستقبلاً، وبالتالي ستصبح قدرتهم أفضل في اتخاذ ووضع الحلول المناسبة لها. فضلاً عن أن التعامل مع المشكلات يؤدي إلى تنمية روح

المبادرة والالتزام والإبداع لدى المدراء وتحفيزهم للعمل سوية على حل المشكلة القائمة وبذلك ستمكن الأفراد من الإضافة البناء لكفاءتهم اليومية في أداء وظائفهم المختلفة^١.

أما الإداريين الذين حصلوا على مستوى (متوسط) في محور حل المشكلات واتخاذ القرارات الى ان بعض من صانعي القرارات يجلسون على مقاعدهم في انتظار المشكلات ثم يستعدون لها ويحاولون حلها وعندما يفرغون منحلها يرتاحون حتى تأتيهم المشكلة الكبيرة التالية ((وبهذا ويؤكد (Thomas Charles) على أهمية تشخيص المشكلة والاهتمام بها على النحو الذي يساعد المدراء لكي يكونوا أكثر إدراكاً للعلاقات بين المشكلات ومتغيراتها ورؤيتها كنظام يتطلب التكامل والإبداع أكثر من احتياجها إلى مهارات إعادة التركيب والتحليل وهذا يتطلب دراسة معمقة للمشكلة من كافة جوانبها^٢.

أما الإداريين الذين حصلوا على مستوى (مقبول وضعيف) في محور حل المشكلات واتخاذ القرارات في محور حل المشكلات واتخاذ القرارات كون الإداري صانع القرار في هذا الهرم وأنماطه الشخصية والظروف التي في ظلها يصنع القرار ومن هنا ينظر العديد الى المشكلات من زوايا متعددة غير متماثلة الامر الذي يعني ان الوصول الى اتفاق حول طبيعة المشكلة يمثل مسألة صعبة وهذا ما لمسناه من تباين لانواع مستويات حل المشكلات واتخاذ القرارات للمشكلات التي تواجه الاندية الرياضية وقد لاحظنا وحسب التصنيف السابق التباين في المستويات وهذا ما يؤكد الاختلاف الحاصل في طبيعة ادراك المشكلة من قبل أفراد العينة .

ولذلك ((يمكن القول ان من غير المعقول ان تتساوى المشكلات من حيث طبيعتها وظروفها ومن حيث الخبرات والموارد التي تحتاجها والمعلومات التي تتطلبها ولهذا فان تصنيف المشكلات سوف يساعد المدير على حلها في نطاق الأهداف التنظيمية ويمكنه النظر الى المشكلة من جميع زواياها^٣.

٥-١ الاستنتاجات :

في ضوء عرض وتحليل ومناقشة النتائج توصل الباحث إلى استنتاج ما يلي:

١- تم التوصل إلى بناء مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم.

٢- تم تحديد مستويات المجالات من خلال النتائج والإحصائيات التي حصل عليها الإداريين (جيد جداً - جيد - متوسط - مقبول - ضعيف).

٣- ظهر ان عينة التطبيق قد وقعت في المستوى جيد .

٤- حصلت عينة التطبيق في مجال (القدرة على التخطيط) على المستوى جيد اذ توزعت العينة على خمس مستويات هي (جيد جداً وجيد ومتوسط ومقبول و ضعيف).

^١ - علي الخضرمؤدج مقترح لدراسة المشكلة الإدارية في المنشأة الصناعية ، مجلة جامعة دمشق ، ١ ، لمد الرابع عشر ، العدد الثاني ، ١٩٩٨ ، ٦٨ .

^٢ هدى عبد الرحيم حسين : أثر المشكلات الإدارية في تحديد قيمة المعلومات . جامعة الموصل - كلية الادارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠١ ، ٢٢

^٣ علي غنم وآخرون .تنظيم وادارة الاعمال .الاسس والاصول العلمية مدخل تحليلي .بيروت :دار النهضة العربية، ١٩٨١ ، ١٥٢

- ٥- حصلت عينة التطبيق في مجال (أجادة التعامل مع الآخرين (مهارات الاتصال)) على المستوى متوسط اذ توزعت العينة على خمس مستويات هي (جيد جداً وجيد ومتوسط ومقبول و ضعيف).
- ٦- حصلت عينة التطبيق في مجال (مهارة الحوار وإدارة النقاش) على المستوى جيد اذ توزعت العينة على خمس مستويات هي (جيد جداً وجيد ومتوسط ومقبول و ضعيف).
- ٧- حصلت عينة التطبيق في مجال (فن إدارة الوقت) على المستوى جيد اذ توزعت العينة على خمس مستويات هي (جيد جداً وجيد ومتوسط ومقبول و ضعيف).
- ٨- حصلت عينة التطبيق في مجال (إدارة الاجتماعات) على المستوى جيد اذ توزعت العينة على خمس مستويات هي (جيد جداً وجيد ومتوسط ومقبول و ضعيف).
- ٩- حصلت عينة التطبيق في مجال (حل المشكلات واتخاذ القرارات) على المستوى متوسط اذ توزعت العينة على خمس مستويات هي (جيد جداً وجيد ومتوسط ومقبول و ضعيف).
- ١٠- إن المهارات الإدارية تتطلب الاعتماد على الأساليب العلمية التي تكون أداة فعالة لمساعدة الإداري في القيام بأعماله الإدارية.

١٠- فيما يتعلق بالعملية الإدارية نجد ان بعض الإداريين يستخدمون الأساليب التقليدية

٥-٢ التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- اعتماد مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين للهيئات الإدارية لأندية النخبة للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم الأندية الرياضية.
- ٢- ضرورة المعرفة الواضحة من الإداريين بأهمية المهارات الإدارية من قبل الأندية الرياضية والعمل على تطوير مستوى الإداريين العاملين في الأندية الرياضية من خلال الدورات التأهيلية وكذلك الإطلاع على الدراسات والمصادر التي تخص الادارة الرياضية.
- ٣- يمكن الانتفاع من نتائج تطبيق هذا المقياس على عينة كبيرة من الإداريين في إعطاء صورة واضحة ودقيقة على الوضع الإداري العام لإدارات الأندية الرياضية بغية الاستفادة منها في المستقبل.
- ٤- يمكن اعتماد الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم على مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين المصمم.
- ٥- العمل على إيجاد وتوفير مناخ إداري تجاه الإبداع والمبدعين وتوعية كافة المهتمين بالجانب الإداري إلى ان الادارة الرياضية ضرورة ملحة وحاجة ماسة في كل الميادين الرياضية وذلك لمواكبة التطور العالمي وتحسين الظروف الاقتصادية وإبراز الدور الذي يلعبه المبدعون في مختلف الميادين والمجالات.
- ٦- توفير كافة المستلزمات والأدوات والنواحي المادية التي يحتاجها الإداريين في العملية الادارية.
- ٧- ضرورة العمل على تأهيل الاداريين من خلال فتح دورات تدريبية في الجوانب الفنية والإدارية والنفسية فضلا عن الجوانب الخططية والتدريبية.

٨- ضرورة تنشيط الاهتمام بالاتحادات الرياضية والأندية الرياضية المختلفة عن طريق نشرها بوسائل الأعلام والصحافة لما لها من تأثير كبير على الحالة النفسية.

٩- العمل على إجراء المزيد من الدراسات في المجال الإداري والقيادي في الأنشطة الرياضية المختلفة والدراسات المقارنة في المحافظات الأخرى.

المصادر العربية والأجنبية -

- احمد عبد الفتاح عبد الحليم : مبادئ الإدارة والتنظيم دار الجامعات المصرية ١٩٧٤ .
- إسماعيل شرف : الإدارة العامة : الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ١٩٨٢ .
- أميره حسن محمود و ماهر حسن محمود : الاتجاهات الحديثة في علم التدريب الرياضي ، ط١ ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ، ٢٠٠٨ م

- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة احمد حسن : الأصول الإدارية للتربية دار المعارف : ١٩٨٠
- باسم نزهة السامرائي وطارق حميد البلداوي : بناء مقياس الاتجاهات للطلبة نحو مهنة التدريب : المجلة العربية للبحوث التربوية العدد (٧) (١٩٨٧) .

- بلوم بنيامين (وآخرون). تقييم الطالب التجميعي والتكويني. ترجمة محمد أمين المفتي (وآخرون) القاهرة: مطابع المكتب المصري الحديث، ١٩٨٣

- خير الدين علي عويس دليل البحث العلمي: القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٩

- - حليم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في المجال الرياضي . ط١ . القاهرة : المكتبة العربية : ١٩٩١
- - حسن أبو عبده وكمال درويش . الأسس العلمية للتخطيط والتنظيم والإدارة في مجال التربية الرياضية ، القاهرة ، (ب م) (1973

- - جياي تيمور . تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظتي اربيل ودهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والمدرسين،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية الرياضية،جامعة صلاح الدين،

2 1

- - جلال العبادي و لؤي المصرف: علم الاجتماع الرياضي .مطابع التعليم العالي بالموصل ، ١٩٨٩
- - سرمد أحمد موسى. بناء مقياس لتقويم دور المدرب في العملية التدريبية من وجهة نظر لاعبي أندية الدرجة الأولى بكرة القدم. جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير ٢٠٠٣م
- - صفوت فرح. المقياس النفسي. القاهرة: دار الفكر العربي، ط١: ١٩٨٠ .

- - عبد الباري دره وآخرون. الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، ط١ - الاردن، ١٩٩٤ .
- - عقيل الكاتب وآخرون . الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية ، بغداد ، دار الكتب ١٩٨٦

- عبد الجليل إبراهيم (وآخرون): الاختبارات والمقاييس النفسية. جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٨٠

- - عذراء عبد الامير : (التسويق الرياضي وأهميته في تطوير أداء الأندية الرياضية العراقية) أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية،.

- - عبد القادر الشخلي. كيف تصبح إدارياً ناجحاً، عمان، دار أسامة للنشر، 1999.

- علي يحيى المنصوري: الألعاب والرياضات الشعبية أصولها تنظيمها قيامها، ج. ١. 99 بلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، ١٩٨٤
- علي الخضر. نموذج مقترح لدراسة المشكلة الإدارية في المنشأة الصناعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ١٩٩٨.
- علي غنايم وآخرون. تنظيم وإدارة الأعمال. الاسس والاصول العلمية مدخل تحليلي. بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١
- سهيلة عبد الحميد. دراسة مسحية لواقع مراكز الشباب في العراق وإمكانية تطوير الجانب الإداري والتنظيمي في المجال الرياضي فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 1984.
- مجيد حميد يوسف: أنماط السلوك القيادي لمديرية المعامل الصناعية للقطاعين الاشتراكي والمختلط: رسالة ماجستير: كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بغداد ١٩٨٧ .
- هوشيار معروف: القيادة والتنظيم، ط 1، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد 1992
- محمد سليمان الاحمد: عقود تنظيم المسابقات الرياضية والمسؤولية الناجمة عنها ط ١، الاردن دار وائل للنشر ٢٠٠٢م
- محمد حسين احمد الوائلي. أنماط السلوك القيادي لمجموعة من القادة الإداريين في مؤسسات ومنشآت القطر العراقي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٨٣
- محمد حسن علاوي: علم النفس في التدريب الرياضي، مصر، دار المعارف، ١٩٧٨
- _____: سيكولوجية المدرب الرياضي، ط ١، القاهرة، دار الفكر ٢٠٠٢م.
- ريسان خريبط: مناهج البحث في التربية الرياضية: الموصل. مديرية دار الكتب للطباعة والنشر. ١٩٨٧. ص ٤
- محمد خريبط: طرق البحث العلمي ومناهجه. الموصل: مديرية مطبعة الجامعة، ١٩٨٠.
- شاكور مبدر جاسم. نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن، مطابع التعليم العالي، جامعة البصرة، ١٩٩٠
- نزار الطالب. محمود السامرائي: مبادئ الإحصاء والاختبارات البدنية والرياضية. الموصل. دار الكتاب للطباعة والنشر. ١٩٨١
- كمال عبد الحميد اسماعيل و محمد نصر الدين رضوان: مقدمة التقويم في التربية الرياضية. ط ١. القاهرة. دار الفكر العربي. ١٩٩٤
- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى. مقدمة في الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997.
- سمير محمد يوسف: إدارة المنظمات، الإسكندرية، منظمة شباب الجامعة، ١٩٨٠.
- كمال درويش وآخرون: - الألعاب الرياضية تنظيمها وإدارتها - ط (٣) - دار المعارف - مصر - ١٩٨٩
- فائق حسن ابوحليمه: الحديث في الادارة الرياضية. ط ١ زعمان ٢٠٠٣
- محمد بن عبد الله الطريف: مهارات القائد الناجح. إدارة البرامج التدريبية بمركز أساليب للتدريب ٢٠٠٤
- مساعد الهارون: الإدارة في المجال الرياضي: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي: ١٩٨٥
- محمد عبد السلام احمد: القياس النفسي والتربوي. القاهرة: مكتبة النهضة العربية ١٩٨٠.

- هدى عبد الرحيم حسين : أثر المشكلات الإدارية في تحديد قيمة المعلومات . جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠١ ،
المصادر الأجنبية

-Bucker,Charles Administration of physical Education and Athleticprograms thed.) , c.v.masby co.st.louis,1983.

-Jenson ,clayne administration of physical Education and athleticce prograus ,lea & febiger publishers , Philadelphia , pennsy lvania , 1985.

-Meharns: W, A, ehmann: Measurement and pralution indication and psychology, Ne yourk, Hall, ninchant Winston. 1984.

- Herbert . Hicks and C. ay ullet , "Management "Mc ra -Hill ondon 1981 , P. 478 .

-- Theodore T. Herbert ; Dimension of Organizational Behavior ";Macmillan Ne York,1976 , P. 28 .

مقياس المهارات الإدارية ومدى التأثير في الآخرين بصيغته النهائية

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
١	تتسم الأهداف بالمرونة					
٢	تحقيق الأهداف بمثابة مقياس للأداء الأمثل					
٣	الأهداف قابلة للقياس					
٤	يشارك الجميع في صياغة الاهداف					
٥	يعتمد ا سياسات واضحة في الخطط					
٦	تتسم السياسات بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات					
٧	يعتمد سياسات تمثل خطوط عريضة لانجاز الأهداف					
٨	برامج محددة بفترة زمنية					
٩	البرامج الرئيسية لها برامج فرعية مساندة للرئيسية					
١٠	تحقق البرامج الموضوعية لتنفيذ الخطط سرعة الانجاز والأداء					

	الأفضل
١١	تحدد موازنات تقديرية لتنفيذ البرامج
١٢	يعتمد النادي موازنات تخطيطية لأغراض التخطيط والرقابة
١٣	يحدد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج
١٤	تتوافق الإجراءات الموضوعية لتنفيذ البرامج مع الإمكانيات المتاحة
١٥	المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات
١٦	- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة
١٧	جذب الانتباه الكامل
١٨	التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد
١٩	ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات
٢٠	عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة
٢١	اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات
٢٢	تنظيم الأفكار قبل عرضها.
٢٣	الإنصات جيدا
٢٤	أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي
٢٥	يتم اختيار الوقت والمكان المناسب فليس كل مكان صالح للحوار وليس كل زمان كذلك
٢٦	مراعاة المقاصد الإيجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به
٢٧	أن يكون لبقا في العبارات والتعاملات
٢٨	أن يتحلى بالهدوء ورباطة الجأش
٢٩	أن يكون قوي البديهة وحاضر الفكر
٣٠	أن يعمل على ضبط النفس
٣١	إخلاص النية لله عز وجل والانتصار للحق حتى لو كان ضده
٣٢	تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين
٣٣	الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل
٣٤	استخدام الوسائل التعليمية وضرب الأمثلة الحسية
٣٥	الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة
٣٦	يتم تحديد فقرات البرامج مسبقاً
٣٧	تحدد الأوقات على أسس علمية
٣٨	يكون هناك أوقات مناسبة بين الأعمال والواجبات المختلفة
٣٩	الالتزام بجدول المواعيد

					٤٠	أعطاء الوقت الكافي لكل نشاط
					٤١	لا يحصل تضارب بأوقات الاعمال
					٤٢	يستمر العمل إلى فترات طويلة
					٤٣	يتم الأخذ بنظر الاعتبار الأعمال والأنشطة المهمة التي تتزامن مع البطولات والمهرجان الرياضية
					٤٤	يتم الأخذ بنظر الاعتبار المناسبات الدينية
					٤٥	هناك مرونة في الوقت ان حدث امر طارئ
					٤٦	تتضمن الاهداف جداول زمنية لتحقيقها
					٤٧	الاهداف منسجمة مع الاوقات
					٤٨	العمل للاهداف وفقاً لمواعيد وصولها
					٤٩	يتم الاستجابة للالتزامات والطوارئ
					٥٠	يتم عمل الاشياء المخططة قبل الاشياء غير المخططة
					٥١	يتم معالجة المشكلات في وقتها
					٥٢	التأكد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع
					٥٣	تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه
					٥٤	اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع
					٥٥	تحديد التاريخ والوقت الملائم للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة ل له
					٥٦	تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع
					٥٧	بدء الاجتماع في الوقت المحدد له بالضبط
					٥٨	الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرر
					٥٩	تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة
					٦٠	عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه
					٦١	عدم النظر إلى تعدد الآراء والأفكار على انه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول للأهداف
					٦٢	تمتع رئيس الاجتماع بالموضوعية، وعدم تحيزه لبعض المشاركين دون الآخرين
					٦٣	تمتع رئيس الاجتماع بالمرونة والجرأة في تغيير رأيه، إذا ما تكشففت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع
					٦٤	التأكد من أن الجميع قد فهم واستوعب ما هو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع

					٦٥	توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضر الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين
					٦٦	فهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له
					٦٧	المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ
					٦٨	تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات إشباع الحاجات العليا للأفراد
					٦٩	تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات في الاستقلال والشعور بالذاتية والإنجاز
					٧٠	تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة
					٧١	متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحددة لها
					٧٢	توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها على مختلف المشاركين فيه
					٧٣	اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الهدف المتوخى وذلك دون أيّ تسرع
					٧٤	تعدد الآراء والأفكار وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب