



الكفايات الإدارية والفنية لحكام المصري لكرة القدم

في ضوء التحول الرقمي

أ.د / محمد عبد المحسن احمد

أ.م.د/ باهي احمد محمود

أ.م.د/ إبراهيم احمد عبد الوهاب

أ**** / محمد سمير خلف الله

تكمن مشكلة البحث: في تدنى مستوى الحكام في اللقاءات التي يمكن أن تكون عائقا في الوصول بهم إلى المستوى المنشود مما حمل الباحثون على دراسة هذا الموضوع المتعلق بالكفايات الادارية والفنية في ضوء التحول الرقمي.

هدف البحث: التعرف على الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي.

تساؤل البحث: (ما الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي)

الإستنتاجات: (ادخال التقنيات الحديثة سيكون له مردود إيجابي على دقه قرارات الحكام- قلة اهتمام الإدارة العليا للجنة الحكام باستغلال الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيق التحول الرقمي)

توصيات الدراسة: (ضرورة تطبيق التحول الرقمي لتنمية الجوانب الإدارية والفنية لحكام كرة القدم بالاتحاد المصري لكرة القدم من خلال البوابة الإلكترونية للاتحاد المصري لكرة القدم- اهتمام اللجنة الرئيسية بالتقويم المستمر للحكام أثناء قيامهم بالتحكيم من خلال تحليل الحكم من شتي النواحي حتي يمكن العناية بهم وتوجيههم وإرشادهم ليكونوا متوازنين من جميع النواحي)

الكلمات المفتاحية: برنامج الكتروني- الكفايات الإدارية والفنية- تحكيم كرة القدم

* أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية ، جامعة سوهاج

** أستاذ كره القدم المساعد بقسم المناهج وتدریس التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية ، جامعة الوادي الجديد

*** أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية ، جامعة الوادي الجديد

**** باحث بقسم الادارة الرياضية والترويج ، كلية التربية الرياضية، جامعة الوادي الجديد



Proposed electronic program for developing the administrative and technical competencies of the referees of the Egyptian football association in light of digital transformation

*Prof. Dr. Mohamed Abdel Mohsen Ahmed
** Prof. Dr. Bahy Ahmed Mahmoud
***Prof. Dr. Ibrahim Ahmed Abdel Wahab
****R. Mohamed Samir Khalaf Allah Mohamed

The research problem lies in the low level of referees in meetings, which could be an obstacle in reaching the desired level, which prompted researchers to study this topic related to administrative and technical competencies in light of digital transformation.

Research objective: To identify the administrative and technical competencies of Egyptian Football Association referees in light of the digital transformation.

Research question: (What are the administrative and technical competencies of the referees of the Egyptian Football Association in light of the digital transformation)

Conclusions: (The introduction of modern technologies will have a positive impact on the accuracy of referees' decisions - lack of interest from the senior management of the referees committee in exploiting the material capabilities available to implement digital transformation)

Study recommendations: (The necessity of implementing digital transformation to develop the administrative and technical aspects of football referees in the Egyptian Football Association through the electronic portal of the Egyptian Football Association - the interest of the main committee in the continuous evaluation of referees during their arbitration by analyzing the referee from various aspects so that they can be cared for, directed and advised. To be balanced in all aspects)

Keywords: electronic program - administrative and technical competencies - football refereeing



الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصرى لكرة القدم

في ضوء التحول الرقمى

أ.د / محمد عبد المحسن احمد

أ.م.د/ باهي احمد محمود

أ.م.د/ إبراهيم احمد عبد الوهاب

أ**** / محمد سمير خلف الله

المقدمة ومشكلة البحث :

تتطلع الإدارة الرياضية الحديثة فى الوقت الحالى من خلال المنظمات المختلفة بجميع أنواعها إلى تطوير وتحديث أساليبها لكي تساند التغيير الحادث فى المنظمات الرياضية العالمية، فقد لحق التغيير بكل أبعاد العمل فى هذه المنظمات ، وأتجهت الإدارة نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية وممارسة أساليب إدارية مستحدثة لكي تستطيع مجابهة متطلبات تلك المنظمات لتحقيق أهدافها التي سعى إلى تحقيقها ولكي تستطيع المنافسة والصمود فى السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا التفوق والتميز .

فالمراد البشرية من كوادر إدارية وفنية تعتبر أهم عناصر أى عمل ومفتاح النجاح أو الإخفاق، وهى الثروة الحقيقية للأمم تبعاً لنظرية رأس المال البشرى التى ترى أن رأس المال المادى والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها بدون العنصر البشرى الكفاء والمدرب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة (٨ : ٩) .

وتهدف الكفايات الإدارية والفنية إلى إكساب القيادات القدرة على التقويم والتخطيط والمهارات والمعارف والإتجاهات اللازمة لجعلها قادرة على العمل فى ضوء الإمكانيات المتاحة ، ويشير هانى الطويل ٢٠٠٦م أن الكفايات الإدارية تسهم فى رسم معالم الأداء الإدارى فضلاً عن متغيرات إدراك الدور ومتغيرات الموقف والدافعية ، الأمر الذى يجعل إمتلاكها أمراً ضرورياً للقيادة فى جميع مواقعهم الإدارية (٤٠ : ٣٥) .

* أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية ، جامعة سوهاج

** أستاذ كره القدم المساعد بقسم المناهج وتدریس التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية ، جامعة الوادي الجديد

*** أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية ، جامعة الوادي الجديد

**** باحث دكتوراه بقسم الادارة الرياضية والترويج ، كلية التربية الرياضية، جامعة الوادي الجديد



كما تلعب الكفايات الإدارية دوراً كبيراً في نجاح أنشطة التربية الرياضية ، فمهما بلغت قوة وصلاحيه هذه الأنشطة لن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها مالم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة ، وكلما توافرت المعلومات وإتقان المعارف النظرية وطرق تطبيقها ساهم ذلك في تنمية وتطوير مهارات الأفراد والوصول لأعلى مستوى تسمح به قدراتها (٣٨ : ٢٦)

كما تسعى الدول المتقدمة بشتى إمكانياتها إلى تطوير المعرفة التكنولوجية لديها أو ما يسمى بالثورة الرقمية" التي تعد بمثابة ثورة معرفية وتعتبر الركيزة الأساسية نتيجة التطور التحويلي في التغيرات المعرفية والاقتصادية والتعليمية وغيرها ، الأمر الذي أدى بدوره إلى ضرورة حتمية سد هذه الفجوة الرقمية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وحتمية التحول من الطرق التقليدية الى التحول الرقمي .

يذكر " فراس رحيم يونس ، عثمان إبراهيم أحمد " (٢٠١٧) أن التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك الإحداث تحول جذري في طريقة العمل ، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستخدمين بشكل أسرع وأفضل ، ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة ، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين ، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة ، مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ (٣٤ : ٥٥) .

ولقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهي تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى المجتمعات الأكثر تطوراً ، حيث تساهم بطريقة مباشرة في بناء مؤسسي على أساليب و تقنيات جديدة للتحول الرقمي الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ويذكر " إبان دودج " (٢٠٢٠) أن التحول الرقمي سوف يعمل على تحقيق تغيير جذري في خدمات المواطنين وفي مجالات متعددة منها الصحة والتعليم والسلامة والأمن والرياضة من حيث تحول أساليب العمل إلى أساليب حديثة يمكن أن تخلق فرص عمل جديدة ومبتكرة تساهم في النمو المجتمعي (١ : ٨٢) .

وبدخول عصر العولمة التكنولوجية ، تسعى العديد من الدول إلى بناء وإدارة وتشغيل الاعمال والبنية التحتية بإستخدام التحول الرقمي والذي يعتبر أحد أهم العوامل في مستقبل الشعوب ، فالقادة يتطلعون إلى تحسين الكفاءات وتقليل الإنفاق وتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة



وهناك إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة عبر التحول الرقمي بدلالة البيانات وسرعة الحصول على المعلومات (٣٦ : ١٢٨).

وإيماناً من الاتحاد الدولي لكرة القدم بأهمية نظام التحول الرقمي لتسهيل الاتصالات الإدارية قام باعتماد مخطط (إستراتيجية) للفترة من " ٢٠١٧ إلى ٢٠٢٢م " لدراسة النظر في التغييرات المقترحة في نظم الإدارة في جميع الاتحادات الأعضاء لمعرفة ما إذا كانت سوف تفي في انتشار اللعبة أو لا ، ويشمل التركيز ثلاث محاور هامة :

- تعزيز عدالة ونزاهة اللعبة وانتشارها حول العالم .
- تحقيق المنفعة على كافة مستويات كرة القدم في جميع أنحاء العالم .
- تسهيل القدرة على التواصل ونقل البيانات والمعلومات بين أطراف اللعبة والجهات المنظمة من خلال الوسائل التكنولوجية (٤١ : ١١٨) .

ويعد مجال تحكيم كرة القدم من المحاور الرئيسية التي تسعى وراءها الدول المتقدمة مستحدثة طرقاً ووسائل متطورة ، لرفع مستوى أداء الحكام في إدارة المباريات لتحقيق أعلى المستويات الدولية والمحلية ومن أهم المجالات التي تساعد على الارتقاء برياضة كرة القدم حيث أن تطوير التدريب الرياضي (بدني - مهاري - خطي - نفسي) والارتقاء بطرق اللعب المختلفة وأيضاً تنظيم وإدارة المسابقات المختلفة يعتمد بشكل أساسي على قانون كرة القدم الذي ينفذ من خلال تحكيم المباريات وبالتالي يسعى الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحادات الأهلية إلى استحداث طرق ووسائل متطورة ، لرفع مستوى أداء الحكام في إدارة المباريات لتحقيق أعلى المستويات الدولية والمحلية (١٧ : ٢٤) .

كما ان التحكيم من المجالات الهامة التي تستوجب البحث والدراسة في الآونة الأخيرة لضمان الاستمرار والارتقاء بمستوى لعبة كرة القدم بعدما تناول البحث العلمي كافة الجوانب البدنية والوظيفية والفنية والنفسية للاعب مما أدى إلى الارتقاء بمستوى أدائه وتطوير كافة الجوانب الفنية وطرق اللعب المختلفة (٩ : ١٦٢) .

كما تحدد الكفايات المهنية الواجب توافرها في الحكام لارتباطها بأدواره ومهامه في العمل لضمان جودة مخرجات العملية التحكيمية ، زيادة على ارتباطها بنوع البرنامج المستوفات من في عملية التحكيم ، ليتمكنوا من نقل المعلومات الفنية والكفايات في مجال تخصصهم ، وإن الكفايات المهنية المنشود تحقيقها تحتاج الى حكم يتمتع بكفايات متقدمة لتسهيل مهمته في الوصول إلى أعلى مستوى ، وإن امتلاك الحكم للكفايات سوف يرفع من درجة أدائه بما يتناسب ومتطلبات العصر ، ولذلك ينبغي بيان الكفايات اللازمة للحكام ومدى امتلاكهم لها حتى يقوموا بعملهم بأكمل



صورة ، ولكن ينبغي النظر الى مسألة إعداد الحكام ، وتوفير فرص النمو والتطوير لهم ، والتقييم اللازم لكل حكم على ضوء الإحتياجات التحكيمية ، والحكم الناجح هو الذى يكون متكاملًا غير مناقض لنفسه حتى مع الآخرين ، مرنا غير متردد ، لانهم مسؤولون عن تحقيق اهداف متعلقة بقدراتهم وإمكانياتهم (٢٧ : ٢) .

وإن نجاح أي عملية تحكيمية وتطويرها يعتمد وبشكل رئيسى على توافر مجموعة من الكفايات التى تحدد هوية الحكام وشخصياتهم مثل الخبرة ، والعلاقات الانسانية لانها تشكل دعما لهم فى كيفية وضع برامجهم وخططهم لمواكبة كل ما هو جديد وإن الحكم يعد مفتاح نجاح العملية الرياضية وهو القادر على تهيئة الفرص لتقوية روح الإبداع لدى اللاعبين (٣٣ : ٣) .
نظرا لأهمية الدور الذى يلعبه الحكام فى العملية الرياضية ، ولكى يتمكنوا من القيام بدورهم بشكل فعال ، لابد من امتلاكهم لمجموعة من الكفايات التى تؤهلهم للقيام بعملهم على الوجه الأكمل ، ولا شك أن الإهتمام بالكفايات يخلق الحاجة إلى القيام ببحوث ودراسات للتعرف على طبيعة هذه الكفايات وأولويتها ، وللوصول إلى نتائج لها أهميتها فى الميدان الرياضى (٣٧ : ٣) .

ومن هذا المنطلق بدأت لجنة الحكام الرئيسية لكل إتحاد العمل على تأهيل الحكام وإختبارهم وترقيتهم إلى درجات أعلى ورفع مستوى تأهيلهم عن طريق الحلقات الدراسية المختلفة وتوجيههم إلى أنسب أساليب التحكيم العمل بدقة وتنظيم وتنفيذ مواد القانون الدولى (٢٣ : ٤٣) .
وأن الاوان لإنطلاقه حقيقية للتحكيم المصرى تعتمد على العلم منهجاً وتتخذ من التجربة العملية والعلمية نبراساً تهتدى به فقد ضاع من الوقت والجهد الكثير حتى كادت تتوه بوصله الحقيقة وتتحول التجارب الفردية الى خطة وطموح يتم التخطيط لها بعناية من خلال رؤيه فنية يتم تنفيذها بكفائه وإخلاص لتحقيق الرقى للتحكيم المصرى (٢٩ : ٢) .

ومن خلال الخبرة العملية والعلمية للباحثون فى مجال التحكيم ، وإهتمامهم المستمر بعملهم ، وبحثهم الدائم عن أفضل السبل فى الإنجاز الرياضى المعتمد على القدرة البدنية والعقلية للحكام خلال مدة المنافسة ، ومن خلال إطلاعهم ومتابعتهم أداء الحكام ، وجدو تدنى مشاركتهم فى اللقاءات التى يمكن أن تكون عائقا فى الوصول بهم إلى المستوى المنشود مما حمل الباحثون على دراسة هذا الموضوع المتعلق بالكفايات الادارية والفنية فى ضوء التحول الرقى ، للإسهام فى تطوير عملية التحكيم فى الإتحاد المصرى لكرة القدم ، وإستثمار الموارد البشرية القادرة على الإسهام الفاعل و التكيف مع متطلبات العصر .



من خلال الإطلاع على نتائج بعض البحوث والدراسات السابقة والمرتبطة (٥، ١١، ٣١، ٤٤) بمجال التحول الرقمي والكفايات الادارية والفنية لم يستدل الباحثون على اى دراسة تسلط الضوء على الكفايات الادارية والفنية في مجال تحكيم كرة القدم ومن هذا المنطلق رأى الباحثون ضرورة التعرف على الكفايات الادارية والفنية لحكام الاتحاد المصرى لكرة القدم وتنميتها فى ضوء التحول الرقمى بما يساعد على تحقيق التنمية الشاملة اللازمة لهم حتى تضمن التوصل لأعلى المستويات التحكيمية .

ولذلك يرى الباحثون ضرورة التعرف على الكفايات الإدارية والفنية لتطبيق التحول الرقمى بالاتحاد المصرى لكرة القدم وخاصة بلجنة الحكام بالاتحاد المصرى لكرة القدم لرفع كفاءة الحكم من الجانب الإداري والفنى فى ضوء التحول الرقمى ورفع الكفاءات والتعامل مع التغييرات الإدارية والفنية والبيئات الرقمية والبيئة المتغيرة مع حركة التطور التكنولوجي المستمر فى ظل العوامل المختلفة سواء كانت إدارية - تقنية - بشرية - مالية .

هدف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصرى لكرة القدم في ضوء التحول الرقمى .

تساؤل البحث :

١- ما الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصرى لكرة القدم في ضوء التحول الرقمى ؟

المصطلحات الواردة في البحث :

التحول الرقمى Digital Transformation :

يقصد به البيانات والنتائج الرقمية التى تنتج من التقدم التكنولوجي فى ضوء تغيير الآليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات نوعية وبأسرع وقت ممكن وفي إطار التنظيم القانوني المتاح (٤٢ : ١٨٦) .

التحكيم Refereeing :

نشاط تربوي لإدارة المباريات بين الفرق يهدف الى تدعيم وتعزيز المواقف الفنية والسلوكية السليمة بين اللاعبين خلال المباريات (١٣ : ٥) .

الكفايات الإدارية Administrative Competencies :

مجموعة المهارات والمتطلبات التى تمتلك للتمتع بالقدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب (٦ : ٨٠) .



الكفايات الفنية (Technical Competencies):

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في إستخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الفاعلية (١٨ : ٥٥) .

الدراسات المرتبطة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة اعتدال محمد عبد اللطيف (٢٠٢٢م) (١١) وإستهدفت الدراسة برنامج الكتروني مقترح لرفع كفاءة حكام الجمناز الإيقاعي بجمهورية مصر العربية، استخدمت الباحثه المنهج الوصفي، أستخدمت الباحثه العينة العشوائية. اشتملت عينة الدراسة (٤٠) حكم جمناز إيقاعي، تضمنت أدوات جمع البيانات الاستبيان للتعرف على متطلبات البرنامج الالكتروني (إعداد الباحثه)، واطهرت نتائج الدراسة التواصل لتصميم برنامج الكتروني مقترح لرفع كفاءة حكام الجمناز الإيقاعي بجمهورية مصر العربية.

٢- دراسة أحمد أبو الحمد رشاد محمد (٢٠١٩م) (٥) وإستهدفت الدراسة وضع نموذج مقترح لتطبيق تقنية الإعادة بالفيديو في تحكيم كرة القدم ب. ج. م. ع، أستخدم الباحث المنهج الوصفي، أستخدم الباحث العينة العشوائية. اشتملت عينة البحث حكام الدرجة الأولى (٢٣٥) وخبراء في التحكيم (٥٠) خبير أعضاء لجنة الحكام (١٣)، وكانت من أهم النتائج قلة الدورات التنقيفية للحكام، وعدم وجود بنية تحتية لتطبيق تقنية الفيديو، وقلة الحكام المؤهلة لتطبيق تقنية الإعادة بالفيديو، والعجز المالي.

٣- دراسة "عمرو أحمد محمد" (٢٠١٨م) (٣١)، إستهدفت الدراسة تصميم برنامج إلكتروني لرفع كفاءة حكام رياضة الملاكمة بجمهورية مصر العربية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية لعدد (٤٥) فرداً، استخدم الباحث ادوات جمع البيانات المقابلة الشخصية واستمارات الاستبيان والاختبارات العلمية المقننة، وكانت اهم نتائج البحث التوصل إلى بناء برنامج إلكتروني مقترح لرفع كفاءة حكام رياضة الملاكمة بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على متطلبات البرنامج الالكتروني.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

٤- دراسة "جافير مالو، دانيال جيا Javier Mallo, Pablo Gonzalez Frutos" (٢٠١٢م) (٤٤)، تهدف الدراسة الى دراسة تأثير موقع الحكم داخل الملعب على صحة اتخاذ القرارات للحكام من الدرجة الاولى والحكام المساعدين خلال المباريات الدولية ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي و ذلك لملائمته لطبيعة الدراسة و كانت العينة متمثلة في حكام



الدرجة الاولى و الدوليين من الدورى الاسباني الممتاز، وأشارت اهم النتائج الى أن الحكام الدوليين من الدرجة الأولى شهدوا نسبة خطأ بلغت ١٤٪ عند الحكم على حالات اللعب الخاطئة بينما قدم الحكام المساعدين نسبة خطأ ١٣٪ في قرارات التسلل. تقل نسبة اتخاذ القرارات الخاطئة عند الإشارة إلى الحالات من مسافة ١١ إلى ١٥ م. لم يتأثر معدل الخطأ للحكام المساعدين بوضعهم فيما يتعلق بخط التسلل حيث زوايا نظر الحكام المساعدين بين ٤٦ و ٦٠.٨ فضلت القرارات الصحيحة. زاد كل من الحكام والحكام المساعدين اتخاذ قرارات غير صحيحة قرب نهاية المباريات.

خطة وإجراءات البحث :

أولاً : منهج البحث

أستخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث ومناسبته .

ثانياً : مجتمع البحث

ويشتمل مجتمع البحث على اعضاء اللجنة الرئيسية للحكام بالاتحاد المصرى لكرة القدم والبالغ عددهم (١٢) عضواً ، رؤساء لجان الحكام بافرع الاتحاد المصرى لكرة القدم والبالغ عددهم (٢٦) ، وحكام الدرجة الأولى بمحافظات (الوادي الجديد - اسيوط - سوهاج) والبالغ عددهم (٨٠) حكماً ، وأساتذة الإدارة الرياضية .

ثالثاً: عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث ، ويوضح جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث :

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	المجتمع	المجتمع	الإستطلاعية	الأساسية
١	اعضاء اللجنة الرئيسية للحكام بالاتحاد المصرى لكرة القدم	١٢	٤	٨
٢	رؤساء لجان الحكام بافرع الاتحاد المصرى لكرة القدم	٢٦	٧	١٢
٣	حكام الدرجة الأولى	٨٠	٩	٥٠
٤	اساتذة الإدارة الرياضية	٢٠	٥	١٦
	المجموع	١٣٨	٢٥	٨٦



رابعاً : أدوات جمع البيانات

تحقيقاً لهدف البحث الحالي وللإجابة عن التساؤلات ، فقد أستعان الباحثون بالإستبيان كأداة لجمع البيانات .

- استبيان ما الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى.

١- خطوات تصميم الاستبيان

- اعداد محاور الاستبيان

قام الباحثون بالاطلاع على الدراسات السابقة والمرتبطة والمراجع العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والتحكيم في كرة القدم والتكنولوجيا الحديثة ، توصل الباحثون الى عدد (٢) محاور مرفق (٢) ، وقد تم عرض المحاور على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء ، مرفق (١) بهدف الوصول الى مدي مناسبة المحاور ، وجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية في استبيان الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى (ن = ١٠)

المحاور	التكرار	النسبة المئوية
المحور الأول : الكفايات الإدارية		
- البعد الأول: كفايات التخطيط	١٠	١٠٠ %
- البعد الثاني: كفايات التنظيم	٩	٩٠ %
- البعد الثالث: كفايات التوجيه	١٠	١٠٠ %
- البعد الرابع: كفايات الرقابة	٩	٩٠ %
المحور الثاني : الكفايات الفنية		
- البعد الأول: الكفايات الفنية قبل المباراة	١٠	١٠٠ %
- البعد الثاني: الكفايات الفنية أثناء المباراة	٨	٨٠ %
- البعد الثالث: الكفايات الفنية بعد المباراة	١٠	١٠٠ %

يتضح من جدول (٢) :

- أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (٨٠ % : ١٠٠ %) مما يؤكد اتفاق السادة الخبراء على استبيان الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى ، وعدم حذف أي بعد للمحورين الأساسيين للإستبيان .



- اعداد عبارات الاستبيان

قام الباحثون بالاطلاع على الدراسات السابقة والمرتبطة والمراجع العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والتحكيم في كرة القدم والتكنولوجيا الحديثة، توصل الباحثون الى عدد (٣٦) عبارته مرافق (٣) ، وقد تم عرض العبارات على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء ، مرفق (١) بهدف الوصول الى مدي مناسبة صياغة العبارات وكفاية للمحاور المستخدمة وتحقيقها للأهداف الموضوعه ، وجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء لعبارات استبيان الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي (ن=١٠)

م	المحاور والعبارات	التكرار	النسبة المئوية
الكفايات الفنية:			
أ	البعد الأول: كفايات التخطيط: أن يكون الحكم قادراً على:		
١	تحديد اهداف وتطبيق التحول الرقمي.	١٠	%١٠٠
٢	تطبيق الإجراءات الإدارية باستخدام تقنيات التحول الرقمي.	٩	%٩٠
٣	إستغلال الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيق التحول الرقمي.	١٠	%١٠٠
٤	تقسيم الاعمال المكلف بها لبرامج زمنية تتناسب مع التحول الرقمي.	١٠	%١٠٠
٥	تطبيق السياسات الإدارية باستخدام التحول الرقمي.	١٠	%١٠٠
ب	البعد الثاني: كفايات التنظيم: ان يكون الحكم قادراً على:		
١	تفهم خطوات الاتصال المتاحة بالهيكل التنظيمي في ضوء التحول الرقمي.	٨	%٨٠
٢	تنفيذ الاختصاصات المكلف بها بشكل إلكتروني.	١٠	%١٠٠
٣	توزيع الاختصاصات على زملائه الحكام في ضوء قدراتهم على تطبيق التحول الرقمي.	٩	%٩٠
٤	محاسبة رؤوسيه من الحكام بشكل إلكتروني.	١٠	%١٠٠
٥	التسيق بين اللجان الرئيسية والفرعية بالاتحاد وبصورة إلكترونية.	١٠	%١٠٠
٦	القدرة على اتساق استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل تقنية VAR لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وعادلة في المباريات.	١٠	%١٠٠



تابع جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء لعبارات استبيان الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي (ن=١٠)

م	المحاور والعبارات	التكرار	النسبة المئوية
ج	البعد الثالث: كفايات التوجيه: ان يكون الحكم قادراً على:		
١	الاتصال بزملائه الحكام بصورة إلكترونية.	٩	٪٩٠
٢	التواصل مع إدارات الاتحاد بشكل تقني وإلكتروني.	١٠	٪١٠٠
٣	تحفيز الحكام وتشجيعهم على تطبيق التحول الرقمي.	١٠	٪١٠٠
٤	التأثير في سلوك الحكام وإقناعهم بأهمية التحول الرقمي.	١٠	٪١٠٠
د	البعد الرابع: كفايات الرقابة: ان يكون الحكم قادراً على:		
١	وضع المعايير المناسبة للأعمال المكلف بها إلكترونياً.	١٠	٪١٠٠
٢	التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.	١٠	٪١٠٠
٣	وضع الحلول المناسبة لعلاج الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.	١٠	٪١٠٠
٤	وضع الآليات المناسبة لتطبيق التحول الرقمي.	١٠	٪١٠٠
٥	تشخيص وتحديد نقاط الضعف التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.	١٠	٪١٠٠
الكفايات الإدارية:			
أ	البعد الأول: الكفايات الفنية قبل المباراة		
١	يراجع الحكم تخطيط الملعب ومقاسات المرمى والمناطق وعلامتي الجزاء من خلال الرسم الإلكتروني للملعب.	١٠	٪١٠٠
٢	يراجع الحكم الشباك والرايات الركنية الأربعة وفقاً للمواصفات القانونية من خلال الشاشات المعدة داخل غرفة اجتماعات الحكام	٨	٪٨٠
٣	يعاين الحكم أماكن جلوس البدلاء والأجهزة الفنية ومراقبي الحكام والمباريات من خلال شاشة عرض الملعب.	٩	٪٩٠
٤	يراجع الحكم رسم المنطقة الفنية بمساحتها القانونية عبر الفيديو من داخل غرفة الحكام.	١٠	٪١٠٠
٥	يحدد الحكم لإداري الفريقين أماكن احماء الفريقين على شاشة النقل لصورة الملعب من غرفة الحكام.	٨	٪٨٠
٦	مراجعته صلاحية السماعات ودقة الصوت بين حكم الساحة والمساعدين قبل بدء المباراة.	١٠	٪١٠٠



تابع جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء لعبارات استبيان الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي (ن=١٠)

م	المحاور والعبارات	التكرار	النسبة المئوية
٧	مراجعته موقع شاشات الفيديو بالملعب والتأكد من وضوح الرؤية وصلاحيه الشاشة.	١٠	%١٠٠
٨	مراجعة غرفة الفيديو والتأكد من سلامة الأجهزة المستخدمة لدى حكام الـ (VAR) لسهولة التواصل مع حكم الساحة.	١٠	%١٠٠
البعد الثاني: الكفايات الفنية أثناء المباراة:			
١	تطبيق الطريقة القطرية المرنة بأسلوبها الفني وتقدير تنفيذها إلكترونياً.	٩	%٩٠
٢	تحقيق التوافق في احتساب الأخطاء بين قرار الحكم والمساعدين من خلال استخدام السماعات الإلكترونية.	١٠	%١٠٠
٣	استخدام السماعات للتواصل الإلكتروني في اتخاذ القرارات الفنية في ضوء التنبيهات الخارجية.	١٠	%١٠٠
٤	تعديل القرارات الفنية طبقاً لتوجهات حكم الفيديو المساعد في ضوء مواقف المراجعة المحددة قانوناً.	٨	%٨٠
٥	مشاركه المساعد الأقرب لتعديل القرار باستخدام السماعات مع حكم الساحة اذا كان قريباً من موقف اللعب لتعديل قرار حكم الفيديو.	١٠	%١٠٠
٦	تطبيق استخدام الكرة الذكية باستخدام مؤشر اتصال إلكتروني مع تقنيه الفيديو.	٩	%٩٠
٧	استخدام تحليل (EPTS) لحكام كرة القدم لتحليل أدائهم البدني والفسولوجي والفني اثناء المباراة.	٨	%٨٠
٨	يستخدم حكم الساحة شاشات الفيديو عند اتخاذ القرارات للتأكد من القرار أو إلغاءه	٩	%٩٠
البعد الثالث: الكفايات الفنية بعد المباراة:			
١	يقوم الحكم بمناقشة التقرير قبل كتابته مع المساعدين عبر مواقع التواصل الإلكترونية.	١٠	%١٠٠
٢	يتم ارسال المواقف الفنية التي تم الحكم عليها من الحكم مع اختلاف اراء المساعدين إلى اللجنة الفنية باستخدام التواصل الإلكتروني للتأكد من صحة القرارات.	١٠	%١٠٠
٣	تحليل إدارة المباراة بجوانبها الفنية والتحركات المستخدمة مع الحكام من اللجنة الفنية عبر المحاضرات إلكترونياً.	١٠	%١٠٠
٤	كتابة التقرير وارساله إلكترونياً الى لجنة المسابقات ولجنة الحكام.	١٠	%١٠٠
٥	تحديد البرامج المستخدمة إلكترونياً للتواصل بين الحكم ولجنة المسابقات ولجنة الحكام الرئيسية والفنية بعد المباراة.	١٠	%١٠٠



يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (٨٠٪ : ١٠٠٪) مما يؤكد اتفاق السادة الخبراء على استبيان الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي، وقد ارتضى الباحثون بالعبارات التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر، وبذلك لم يتم حذف أي عبارة واصبح عدد عبارات الإستبيان ككل (٢٠) عبارته للكفايات الإدارية، وعدد (١٦) عبارة للكفايات الفنية.

المعاملات العلمية للاستبيان الأول :

- حساب الصندق :

- صدق (المحكمين) :

قام الباحثون بإيجاد صدق الاستمارة الأولى الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي عن طريق آراء السادة المحكمين خبراء البناء والذين بلغ عددهم (١٠) خبراء في مجال الإدارة والتحكيم في كرة القدم والتكنولوجيا الحديثة، وجداول (٢) (٣) يوضح ذلك .

- صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستمارة الثالثة الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي ومجموع الإستمارة لها، وجدول (٤)، (٥) يوضح ذلك .

- الثبات :

لحساب الثبات للاستمارة الأولى الخاص بالكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي، استخدم الباحثون طريقة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للعينة السابق استخدامها في حساب صدق الاتساق الداخلي ، وجدول(٤)، (٥) يوضح ذلك .



جدول (٤)

معامل الارتباط بين عبارات والمجموع الكلى للمحاور الرئيسية لإستبيان الكفايات الإدارية والفنية
لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى (ن=٢٥)

م	المحاور والعبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل الفا كرونباخ
الكفايات الفنية:					
أ	البعد الأول: كفايات التخطيط: أن يكون الحكم قادراً على:				
١	تحديد اهداف وتطبيق التحول الرقمى.	٢.٦٩	٠.٦٦	٠.٩٠	٠.٧٥
٢	تطبيق الإجراءات الإدارية باستخدام تقنيات التحول الرقمى.	٢.٦٢	٠.٧٠	٠.٩١	٠.٧٧
٣	إستغلال الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيق التحول الرقمى.	٢.٦٩	٠.٥٦	٠.٨٩	٠.٧٦
٤	تقسيم الاعمال المكلف بها لبرامج زمنية تتناسب مع التحول الرقمى.	٢.٧٣	٠.٦٣	٠.٩٠	٠.٧٧
٥	تطبيق السياسات الإدارية باستخدام التحول الرقمى.	٢.٧٣	٠.٧٠	٠.٩٣	٠.٧٥
ب	البعد الثانى: كفايات التنظيم: ان يكون الحكم قادراً على:				
١	تفهم خطوات الاتصال المتاحة بالهيكل التنظيمى فى ضوء التحول الرقمى.	٢.٦٩	٠.٦٦	٠.٩٠	٠.٧٧
٢	تنفيذ الاختصاصات المكلف بها بشكل إلكترونى.	٢.٦٢	٠.٧٠	٠.٨٩	٠.٧٩
٣	توزيع الاختصاصات على زملائه الحكام فى ضوء قدراتهم على تطبيق التحول الرقمى.	٢.٦٩	٠.٥٦	٠.٩١	٠.٧٧
٤	محاسبة مرؤوسيه من الحكام بشكل إلكترونى.	٢.٧٣	٠.٦٣	٠.٩١	٠.٧٧
٥	التسيق بين اللجان الرئيسية والفرعية بالاتحاد وبصورة إلكترونية.	٢.٧٣	٠.٧٠	٠.٨٩	٠.٧٦
٦	القدرة على اتساق استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل تقنية VAR لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وعادلة فى المباريات .	٢.٨١	٠.٥٦	٠.٩٢	٠.٧٦
ج	البعد الثالث: كفايات التوجيه: ان يكون الحكم قادراً على:				
١	الاتصال بزملائه الحكام بصورة إلكترونية.	٢.٨٨	٠.٢٠	٠.٩٠	٠.٧٥
٢	التواصل مع إدارات الاتحاد بشكل تقنى وإلكترونى.	٢.٧٣	٠.٥٢	٠.٨٣	٠.٧٣
٣	تحفيز الحكام وتشجيعهم على تطبيق التحول الرقمى.	٢.٦٥	٠.٧٠	٠.٨٩	٠.٧٦
٤	التأثير فى سلوك الحكام وإقناعهم بأهمية التحول الرقمى.	٢.٧٧	٠.٥٤	٠.٨٥	٠.٧٧
د	البعد الرابع: كفايات الرقابة: ان يكون الحكم قادراً على:				
١	وضع المعايير المناسبة للأعمال المكلف بها إلكترونياً.	٢.٦٩	٠.٦٦	٠.٩٤	٠.٧٧
٢	التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمى.	٢.٦٥	٠.٦٩	٠.٨٧	٠.٧٨
٣	وضع الحلول المناسبة لعلاج الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمى.	٢.٦٩	٠.٥٦	٠.٩٠	٠.٧٤
٤	وضع الآليات المناسبة لتطبيق التحول الرقمى.	٢.٧٧	٠.٦١	٠.٩٤	٠.٧٦
٥	تشخيص وتحديد نقاط الضعف التي تواجه تطبيق التحول الرقمى.	٢.٧٧	٠.٦٩	٠.٨٨	٠.٧٨



تابع جدول (٤)

معامل الارتباط بين عبارات والمجموع الكلى للمحاور الرئيسية لإستبيان الكفايات الإدارية والفنية

لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى (ن=٢٥)

م	المحاور والعبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل الفا كرونباخ
---	-------------------	-----------------	-------------------	----------	--------------------

الكفايات الإدارية:

أ	البعد الأول: الكفايات الفنية قبل المباراة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل الفا كرونباخ
١	يراجع الحكم تخطيط الملعب ومقاسات المرمى والمناطق وعلامتي الجزاء من خلال الرسم الإلكتروني للملعب.	٢.٦٢	٠.٦٩	٠.٩٢	٠.٧٨
٢	يراجع الحكم الشباك والرايات الركنية الأربعة وفقاً للمواصفات القانونية من خلال الشاشات المعدة داخل غرفة اجتماعات الحكام	٢.٩٢	٠.٢٠	٠.٩٠	٠.٧٧
٣	يعاين الحكم أماكن جلوس البدلاء والأجهزة الفنية ومراقبي الحكام والمباريات من خلال شاشة عرض الملعب.	٢.٩٢	٠.٢٨	٠.٩١	٠.٧٩
٤	يراجع الحكم رسم المنطقة الفنية بمساحتها القانونية عبر الفيديو من داخل غرفة الحكام.	٣.٠٠	٠.٢٠	٠.٩٥	٠.٧٨
٥	يحدد الحكم لإداري الفريقين أماكن احماء الفريقين على شاشة النقل لصورة الملعب من غرفة الحكام.	٢.٦٥	٠.٧٧	٠.٩٢	٠.٧٧
٦	مراجعته صلاحية السماعات ودقة الصوت بين حكم الساحة والمساعدين قبل بدء المباراة.	٢.٥٤	٠.٨٧	٠.٩١	٠.٨٠
٧	مراجعته موقع شاشات الفيديو بالملعب والتأكد من وضوح الرؤية وصلاحية الشاشة.	٢.٤٢	٠.٩٣	٠.٨٨	٠.٨٢
٨	مراجعة غرفة الفيديو والتأكد من سلامة الأجهزة المستخدمة لدى حكام الـ (VAR) لسهولة التواصل مع حكم الساحة.	٢.٥٤	٠.٨٠	٠.٨٩	٠.٨٣

البعد الثانى: الكفايات الفنية أثناء المباراة:

ب	الكفايات الفنية أثناء المباراة:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل الفا كرونباخ
١	تطبيق الطريقة القطرية المرنة بأسلوبها الفني وتقدير تنفيذها إلكترونياً.	٢.٤٦	٠.٧١	٠.٩٣	٠.٨٢
٢	تحقيق التوافق في احتساب الأخطاء بين قرار الحكم والمساعدين من خلال استخدام السماعات الإلكترونية.	٢.٤٢	٠.٨٧	٠.٩٧	٠.٨٠
٣	استخدام السماعات للتواصل الإلكتروني في اتخاذ القرارات الفنية في ضوء التنبهات الخارجية.	٢.٤٦	٠.٨٧	٠.٨٩	٠.٨٠
٤	تعديل القرارات الفنية طبقاً لتوجهات حكم الفيديو المساعد في ضوء مواقف المراجعة المحددة قانوناً.	٣.٠٠	٠.٢٠	٠.٨٨	٠.٧٩
٥	مشاركه المساعد الأقرب لتعديل القرار باستخدام السماعات مع حكم الساحة اذا كان قريباً من موقف اللعب لتعديل قرار حكم الفيديو.	٣.٠٤	٠.٢٠	٠.٩٤	٠.٨١



تابع جدول (٤)

معامل الارتباط بين عبارات والمجموع الكلى للمحاور الرئيسية لإستبيان الكفايات الإدارية والفنية

لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى (ن=٢٥)

م	المحاور والعبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل الفا كرونباخ
٦	تطبيق استخدام الكرة الذكية باستخدام مؤشر اتصال إلكتروني مع تقنيه الفيديو .	٣.١٢	٠.٠٠	٠.٩٣	٠.٨٠
٧	استخدام تحليل (EPTS) لحكام كرة القدم لتحليل أدائهم البدني والفسولوجي والفني أثناء المباراة.	٣.١٢	٠.٢٠	٠.٨٨	٠.٨٠
٨	يستخدم حكم الساحة شاشات الفيديو عند اتخاذ القرارات للتأكيد القرار أو إلغائه	٣.١٩	٠.١٢	٠.٨٠	٠.٨٢
ج	البعد الثالث: الكفايات الفنية بعد المباراة:				
١	يقوم الحكم بمناقشة التقرير قبل كتابته مع المساعدين عبر مواقع التواصل الالكترونية.	٢.٩٢	٠.١١	٠.٨٥	٠.٨١
٢	يتم ارسال المواقف الفنية التي تم الحكم عليها من الحكم مع اختلاف اراء المساعدين إلى اللجنة الفنية باستخدام التواصل الإلكتروني للتأكد من صحة القرارات.	٢.٩٢	٠.٢٠	٠.٨٩	٠.٨١
٣	تحليل إدارة المباراة بجوانبها الفنية والتحركات المستخدمة مع الحكام من اللجنة الفنية عبر المحاضرات إلكترونياً.	٢.٩٨	٠.٤٥	٠.٨٩	٠.٧٨
٤	كتابة التقرير وارساله الكترونياً الى لجنة المسابقات ولجنة الحكام.	٢.٩٢	٠.٣٣	٠.٩٠	٠.٧٧
٥	تحديد البرامج المستخدمة الكترونياً للتواصل بين الحكم ولجنة المسابقات ولجنة الحكام الرئيسية والفنية بعد المباراة.	٣.٠٤	٠.٢٠	٠.٩٢	٠.٧٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٠

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط لعبارات مجموع محاور استمارة معوقات تطبيق التحول الرقمى بلجنة الحكام بالاتحاد المصري لكرة القدم ومحاورها قد تراوحت ما بين (٠.٨٠ : ٠.٩٧) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحور، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٧٣ : ٠.٨٣) مما يشير إلى أن المحور يتمتع بثبات عالي.



جدول (٥)

معامل الارتباط بين المحاور والمجموع الكلي لاستمارة استبيان

الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي (ن=٢٥)

معامل الفا كرونباخ	قيمة "ر"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
المحور الأول: الكفايات الإدارية:				
٠.٨٤	٠.٩٢	٢.٣٨	١٣.٤٠	البعد الأول: كفايات التخطيط
٠.٨٥	٠.٩٠	٢.٨٦	١٦.٠٨	البعد الثاني: كفايات التنظيم
٠.٨٤	٠.٩١	١.٣٨	١١.٠٨	البعد الثالث: كفايات التوجيه
٠.٨٦	٠.٩٣	٢.٣٣	١٣.٥٢	البعد الرابع: كفايات الرقابة
المحور الثاني: الكفايات الفنية:				
٠.٨٤	٠.٩٢	٣.٣٥	٢١.٠٤	البعد الأول: الكفايات الفنية قبل المباراة
٠.٨٤	٠.٩٤	١.٨٨	٢٢.٢٨	البعد الثاني: الكفايات الفنية أثناء المباراة
٠.٨٦	٠.٩١	٠.٥٠	١٤.٨٠	البعد الثالث: الكفايات الفنية بعد المباراة

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٠

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين محاور الإستبيان ومجموعها تراوحت ما بين (٠.٩٠ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستمارة، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٨٤ : ٠.٨٦) مما يشير إلى أن الإستمارة يتمتع بثبات عالي.

الأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث :

تم استخدام المعاملات الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط .
- الوسيط .
- معامل الالتواء .
- تحليل التباين .



عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

في ضوء هدف البحث وللإجابة على تساؤل البحث سوف يقوم الباحثون بعرض تفسير ومناقشة النتائج على النحو التالي :

أولاً : الإجابة على تساؤل البحث والذي ينص على : ما الكفايات الإدارية والفنية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي ؟

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والإتجاه العام والترتيب لإستمارة الكفايات الفنية والإدارية

لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي (ن=٨٦)

م	المحاور والعبارات	أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الترتيب
---	-------------------	-------	-----------------	----------	----------------	-----------------	---------------	---------

الكفايات الإدارية:

أ	البعد الأول: كفايات التخطيط: أن يكون الحكم قادراً على:	أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الترتيب
١	تحديد اهداف وتطبيق التحول الرقمي.	٧٢	١١	٣	٩٣.٤١	٢.٨٠	موافق	٢
٢	تطبيق الإجراءات الإدارية بإستخدام تقنيات التحول الرقمي.	٧٢	٦	٨	٩١.٤٧	٢.٧٤	موافق	٤
٣	إستغلال الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيق التحول الرقمي.	٧١	٧	٨	٩١.٠٩	٢.٧٣	موافق	٥
٤	تقسيم الاعمال المكلف بها لبرامج زمنية تتناسب مع التحول الرقمي.	٧٧	٧	٢	٩٥.٧٤	٢.٨٧	موافق	١
٥	تطبيق السياسات الإدارية بإستخدام التحول الرقمي.	٧٤	٧	٥	٩٣.٤١	٢.٨٠	موافق	٢
	مجموع المحور	٠	٠	٠	٩٣.٠٢	٢.٧٩	موافق	
ب	البعد الثاني: كفايات التنظيم: ان يكون الحكم قادراً على:	أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الترتيب
١	تفهم خطوات الاتصال المتاحة بالهيكل التنظيمي في ضوء التحول الرقمي.	٧٢	١١	٣	٩٣.٤١	٢.٨٠	موافق	٢
٢	تنفيذ الاختصاصات المكلف بها بشكل إلكتروني.	٧٢	٦	٨	٩١.٤٧	٢.٧٤	موافق	٤
٣	توزيع الاختصاصات على زملائه الحكام في ضوء قدراتهم على تطبيق التحول الرقمي.	٧١	٧	٨	٩١.٠٩	٢.٧٣	موافق	٥
٤	محاسبة مرؤوسيه من الحكام بشكل إلكتروني.	٧٧	٧	٢	٩٥.٧٤	٢.٨٧	موافق	١



تابع جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والإتجاه العام والترتيب لإستمارة الكفايات الفنية

وإلإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى (ن=٨٦)

م	المحاور والعبارة	أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الترتيب
٥	التنسيق بين اللجان الرئيسية والفرعية بالاتحاد وبصورة إلكترونية.	٧٤	٧	٥	٩٣.٤١	٢.٨٠	موافق	٢
٦	القدرة على اتساق استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل تقنية VAR لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وعادلة في المباريات	٧١	٧	٨	٩١.٠٩	٢.٧٣	موافق	٥
	مجموع المحور	٠	٠	٠	٩٢.٧٠	٢.٧٨	موافق	
ج	البعد الثالث: كفايات التوجيه: ان يكون الحكم قادراً على:							
١	الاتصال بزملائه الحكام بصورة إلكترونية.	٧٤	٧	٥	٩٣.٤١	٢.٨٠	موافق	١
٢	التواصل مع إدارات الاتحاد بشكل تقنى وإلكترونى.	٦٩	٩	٨	٩٠.٣١	٢.٧١	موافق	٤
٣	تحفيز الحكام وتشجيعهم على تطبيق التحول الرقمى.	٧١	٦	٩	٩٠.٧٠	٢.٧٢	موافق	٣
٤	التأثير فى سلوك الحكام وإقناعهم بأهمية التحول الرقمى.	٧٢	٦	٨	٩١.٤٧	٢.٧٤	موافق	٢
	مجموع المحور	٠	٠	٠	٩١.٤٧	٢.٧٤	موافق	
د	البعد الرابع: كفايات الرقابة: ان يكون الحكم قادراً على:							
١	وضع المعايير المناسبة للأعمال المكلف بها إلكترونياً.	٧٢	١١	٣	٩٣.٤١	٢.٨٠	موافق	٣
٢	التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمى.	٧١	٥	١٠	٩٠.٣١	٢.٧١	موافق	٥
٣	وضع الحلول المناسبة لعلاج الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمى.	٧٢	٧	٧	٩١.٨٦	٢.٧٦	موافق	٤
٤	وضع الآليات المناسبة لتطبيق التحول الرقمى.	٧٧	٦	٣	٩٥.٣٥	٢.٨٦	موافق	١
٥	تشخيص وتحديد نقاط الضعف التي تواجه تطبيق التحول الرقمى.	٧٥	٦	٥	٩٣.٨٠	٢.٨١	موافق	٢
	مجموع المحور	٠	٠	٠	٩٢.٩٥	٢.٧٩	موافق	
	مجموع الإستمارة	٠	٠	٠	٩٢.٥٤	٢.٧٨	موافق	

الكفايات الفنية:

أ	الكفايات الفنية قبل المباراة	أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الترتيب
١	يراجع الحكم تخطيط الملعب ومقاسات المرمى والمناطق وعلامتي الجزء من خلال الرسم الإلكتروني للملعب.	٨٦	٠	٠	١٠٠.٠٠	٣.٠٠	موافق	١
٢	يراجع الحكم الشباك والرايات الركنية الأربعة وفقاً للمواصفات القانونية من خلال الشاشات المعدة داخل غرفة اجتماعات الحكام	٨٣	٣	٠	٩٨.٨٤	٢.٩٧	موافق	٤



تابع جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والإتجاه العام والترتيب لإستمارة الكفايات الفنية والإدارية

لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى (ن=٨٦)

م	المحاور والعبارة	أوافق	لا أوافق	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الترتيب
٣	يعاين الحكم أماكن جلوس البدلاء والأجهزة الفنية ومراقبي الحكام والمباريات من خلال شاشة عرض الملعب.	٨١	٥	٩٨.٠٦	٢.٩٤	موافق	٧
٤	يراجع الحكم رسم المنطقة الفنية بمساحتها القانونية عبر الفيديو من داخل غرفة الحكام.	٨٤	٢	٩٩.٢٢	٢.٩٨	موافق	٣
٥	يحدد الحكم لإداري الفريقين أماكن احماء الفريقين على شاشة النقل لصورة الملعب من غرفة الحكام.	٨٣	٣	٩٨.٨٤	٢.٩٧	موافق	٤
٦	مراجعته صلاحية السماعات ودقة الصوت بين حكم الساحة والمساعدين قبل بدء المباراة.	٨٠	٦	٩٧.٦٧	٢.٩٣	موافق	٨
٧	مراجعته موقع شاشات الفيديو بالملعب والتأكد من وضوح الرؤية وصلاحية الشاشة.	٨٦	٠	١٠٠.٠٠	٣.٠٠	موافق	١
٨	مراجعة غرفة الفيديو والتأكد من سلامة الأجهزة المستخدمة لدى حكام الـ (VAR) لسهولة التواصل مع حكم الساحة.	٨٢	٤	٩٨.٤٥	٢.٩٥	موافق	٦
	مجموع المحور	٠	٠	٩٨.٨٩	٢.٩٧	موافق	
ب	البعد الثانى: الكفايات الفنية أثناء المباراة:						
١	تطبيق الطريقة القطرية المرنة بأسلوبها الفني وتقدير تنفيذها إلكترونياً.	٨٦	٠	١٠٠.٠٠	٣.٠٠	موافق	١
٢	تحقيق التوافق في احتساب الأخطاء بين قرار الحكم والمساعدين من خلال استخدام السماعات الإلكترونية.	٨٦	٠	١٠٠.٠٠	٣.٠٠	موافق	١
٣	استخدام السماعات للتواصل إلكترونياً في اتخاذ القرارات الفنية في ضوء التنبيهات الخارجية.	٨٤	٢	٩٩.٢٢	٢.٩٨	موافق	٥
٤	تعديل القرارات الفنية طبقاً لتوجهات حكم الفيديو المساعد في ضوء مواقف المراجعة المحددة قانوناً.	٨٣	٣	٩٨.٨٤	٢.٩٧	موافق	٧
٥	مشاركته المساعد الأقرب لتعديل القرار باستخدام السماعات مع حكم الساحة اذا كان قريباً من موقف اللعب لتعديل قرار حكم الفيديو.	٨٢	٤	٩٨.٤٥	٢.٩٥	موافق	٨



تابع جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والإتجاه العام والترتيب لإستمارة الكفايات الفنية والإدارية

لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء التحول الرقمى (ن=٨٦)

م	المحاور والعبارات	أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	الترتيب
٦	تطبيق استخدام الكرة الذكية باستخدام مؤشر اتصال إلكتروني مع تقنيه الفيديو .	٨٥	١	٠	٩٩.٦١	٢.٩٩	موافق	٤
٧	استخدام تحليل (EPTS) لحكام كرة القدم لتحليل أدائهم البدني والفسبولوجي والفني اثناء المباراة.	٨٤	٢	٠	٩٩.٢٢	٢.٩٨	موافق	٥
٨	يستخدم حكم الساحة شاشات الفيديو عند اتخاذ القرارات للتأكيد القرار أو إلغائه	٨٦	٠	٠	١٠٠.٠٠	٣.٠٠	موافق	١
	مجموع المحور	٠	٠	٠	٩٢.٤٩	٢.٧٧	موافق	
ج	البعد الثالث: الكفايات الفنية بعد المباراة:							
١	يقوم الحكم بمناقشة التقرير قبل كتابته مع المساعدين عبر مواقع التواصل الالكترونية.	٨٥	١	٠	٩٩.٦١	٢.٩٩	موافق	١
٢	يتم ارسال المواقف الفنية التي تم الحكم عليها من الحكم مع اختلاف اراء المساعدين إلى اللجنة الفنية باستخدام التواصل الإلكتروني للتأكد من صحة القرارات.	٨٤	٢	٠	٩٩.٢٢	٢.٩٨	موافق	٢
٣	تحليل إدارة المباراة بجوانبها الفنية والتحركات المستخدمة مع الحكام من اللجنة الفنية عبر المحاضرات الكترونياً.	٨٣	٣	٠	٩٨.٨٤	٢.٩٧	موافق	٤
٤	كتابة التقرير وارساله الكترونياً الى لجنة المسابقات ولجنة الحكام.	٨١	٥	٠	٩٨.٠٦	٢.٩٤	موافق	٥
٥	تحديد البرامج المستخدمة الكترونياً للتواصل بين الحكم ولجنة المسابقات ولجنة الحكام الرئيسية والفنية بعد المباراة.	٨٤	٢	٠	٩٩.٢٢	٢.٩٨	موافق	٣
	مجموع المحور	٠	٠	٠	٩٢.١٧	٢.٧٧	موافق	
	مجموع الإستمارة	٠	٠	٠	٩٩.١١	٢.٩٧	موافق	



يتضح من جدول (٦) ما يلي:

أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (كفايات التخطيط) في استمارة الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي تراوحت ما بين (٩١.٠٩% : ٩٥.٧٤%) ، كما بلغ النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٣.٠٢%) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٧٣ : ٢.٨٧) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٧٩) ، حيث تبين أن العبارة رقم (٤) " تقسيم الاعمال المكلف بها لبرامج زمنية تتناسب مع التحول الرقمي " تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٣) " إستغلال الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيق التحول الرقمي." تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما يتجه المحور ككل نحو الموافقة .

حيث تبين أن العبارة رقم (٤) تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور وحصلت على الحد الاعلى الثقة بنسبة (٩٥:٧٤ %) ، وهذا يدل وضع خطط زمنية خاصة بالحكام لتحديد الأعمال اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة من خلال بتطبيق تقنية الفيديو في الملعب تقادياً لأي أخطاء في المباراة والحصول علي جرعة تدريبية مكثفة .

ويشير " جمال محمد علي ، بادي حسيان الدسري " (٢٠١٩) (١٦) ان التخطيط البرامج الزمنية يزيد من الكفاية الإدارية ولكي يتم تحقيق أي هدف لا بد من التفكير في الأنشطة التصيلية الواجب القيام بها لتحقيق ذلك الهدف .

ويرى " إبراهيم محمود عبدالمقصود، حسن أحمد الشافعي " (٢٠٠٣) (٣) ان التخطيط للبرامج الزمنية له أهمية كبرى في تحقيق أهداف الاتحاد في مواعيد محددة يتم الكشف فيها عن مواعيد البدء والانتهاء .

بينما تبين أن العبارة رقم (٣) تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور وحصلت على الحد الأدنى من الثقة وهذا يدل على عدم وضوح وتحديد الخطط والسياسات الإجراءات المتبعة لتطبيق التحول الرقمي في اي وقت ومتابعتها وتحديثها، كما تبين أن هناك قلة اهتمام من قبل الإدارة العليا باستغلال الإمكانيات المادية المتاحة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي .

وهذا ما تتفق عليه دراسة " سماح محمد أمين " (٢٠٢٠) (٢٢) من توفير الامكانيات اللازمة للإنفاق علي اجهزة والأدوات مما يترتب عليها توافر بنية تكنولوجية تسمح بتطبيق التحول



الرقمي والاستفادة منه ، وهو ما أكدته دراسة "نادية أيوب" (٢٠٠٤) (٣٩) من توفير البنية التحتية للتحويل إلي النظم المعلوماتية الحديثة من أساليب تسمح بتطبيق الذكاء الاصطناعي . ويرى الباحثون إن الامكانيات المادية تساهم في رفع مستوي تطبيق التحويل الرقمي ونجاحها بشكل فعال وذلك من خلال توفر الميزانية الكافية كما تعمل علي كيفية تسير هذه الامكانيات التي لها دور كبير في تطبيق التحويل الرقمي إذا ما تو توفيرها بالحجم والخبرة والمؤهل المناسبين وتم استغلالها كما ينبغي مما يعطي لعملية التخطيط مستوي أحسن وأفضل .

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (كفايات التنظيم) في استمارة الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحويل الرقمي تراوحت ما بين (٩١.٠٩٪ : ٩٥.٧٤٪) ، كما بلغ النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٢.٧٠٪) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٧٣ : ٢.٨٧) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٧٨) ، حيث تبين أن العبارة رقم (٤) " محاسبة مرؤوسيه من الحكام بشكل إلكتروني " تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور ، كما تبين أن العبارة رقم (٣) (٦) " توزيع الاختصاصات على زملائه الحكام في ضوء قدراتهم على تطبيق التحويل الرقمي " القدرة على اتساق استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة ، مثل تقنية VAR لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وعادلة في المباريات " تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور ، كما يتجه المحور ككل نحو الموافقة

حيث تبين أن العبارة رقم (٤) تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور وحصلت على الحد الاعلى الثقة بنسبة (٩٥:٧٤٪) ، وهذا يدل أن حكام كرة القدم يجب أن يهتم بمحاسبه نفسه ومحاسبة مرؤوسيه بعد كل مباراة بتحديد الاخطاء ومحاولة تجنبها في المباريات والوقوف علي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات وإدارة المباريات ولا يكون ذلك إلا باستخدام طريقة مناسبة في التحرك تمكنه تنفيذ العوامل المساهمة في إدارة المباراة بشكل إلكتروني ويرى الباحثون ان لابد ان يمتلك الحكم من الخبرات والمعارف ما يجعله ملماً بالجوانب الفنية والإدارية الخاصة بإدارة المباريات مما يجعل لديه المقدرة على محاسبة مساعديه من الحكام بشكل الكتروني، وذلك يمكن ان يتم من خلال اعداد وتأهيل الحكام من خلال ورش العمل والدورات حتى تمكن الحكم من إدارة المباراه وتقنين أوضاع مساعديه ومحاسبتهم .



وتتفق ذلك مع نتائج دراسة " عزيز الشريف " (٢٠١٦) (٢٨) ضرورة إيجاد تنظيم إداري لاحتراف حكام كرة القدم واهمية وجود مسمى حكم كرة قدم محترف للبدء في التخصصة وللتسويق والاستثمار الرياضي للحكام .

بينما تبين أن العبارة رقم (٣ - ٦) تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور وحصلت على الحد الأدنى من الثقة وهذا يدل على عدم تأهيل حكم الفيديو المساعد حكم VAR وضع خطط وبرنامج لتأهيله .

ويري الباحثون ان تأهيل والإعداد الجيد علي استخدام الاسلوب العلمي الحديث واستخدام احدث الأدوات والأجهزة المستخدمة بتقنية VAR لكرة القدم واتفقت هذه النتيجة مع دراسة " غفار سعد عيسي " (٢٠١١) (٣٢) الدورات التحكيمية ساهمت في تقويم اداء حكام كرة القدم وعلي مستوي الحدثة وإيضاح المعلومات والجوانب السلبية والإيجابية .

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة " Fernando Teixeira " (٢٠١٧) (٤٣) والذي يوضح أن المواقف التحكيمية بمنطقة الجزاء تكون أكثر تأثيراً في تغيير نتيجة المباريات وأن الحكم الإضافي المساعد أو تقنية الـ (VAR) يساهموا بشكل كبير في تقليل نسبة الأخطاء الفنية وتقديم المساعدة للحكم لإتخاذ القرار الصحيح من حيث القرار الفني أو الانضباطي .

أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (كفايات التوجيه) في استمارة الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي تراوحت ما بين (٩٠.٣١% : ٩٣.٤١%) ، كما بلغ النسبة المئوية لمجموع المحور (٩١.٤٧%) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢٠.٧١ : ٢٠.٨٠) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢٠.٧٤) ، حيث تبين أن العبارة رقم (١) " الاتصال بزملائه الحكام بصورة إلكترونية " تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور ، كما تبين أن العبارة رقم (٣) " التواصل مع إدارات الاتحاد بشكل تقني وإلكتروني " تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما يتجه المحور ككل نحو الموافقة .

حيث تبين أن العبارة رقم (١) تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور وحصلت على الحد الاعلى الثقة بنسبة (٩٣:٤١%) ، وهذا يدل أن الاعتماد بشكل كبير علي التكنولوجيا الحديثة في إدارة مباريات كرة القدم ومنها النظام اللاسلكي بين الحكام حيث أن حكم الساحة المستفيد الأكبر من الاتصال لأنه يضمن اكبر مساعدة ممكنة له خلال المواقف الصعبة والحاسمة في المباريات .



ويري الباحثون أن اتصال الحكام بالتكنولوجيا الحديثة تقلل كثيراً من الأخطاء حيث أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في التحكيم أعطي إضافات كبيرة في مساعدة قضاة الملاعب علي إدارة المباريات حيث أن الحكام لا يستطيعون قيادة المباريات دون استخدام التقنية الحديثة خصوصاً ان الوسائل الحديثة ساعدت كثيراً في العمل الجماعي بين الحكام في إدارة المباريات ورفعت من مستوى الأداء التحكيمي, كما ان فكرة استخدام حكم الفيديو في إدارة المباريات كونه سيقفل دون شك من الاخطاء التحكيمية .

وهذا ما يشير اليه " طارق عامر " (٢٠٠٧) (٢٨) أن ذلك التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الاصطناعي (١٢ : ١٨٨) .

بينما تبين أن العبارة رقم (٢) تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور وحصلت على الحد الأدنى من الثقة وهذا يدل على عدم تواصل إدارات الاتحاد بشكل إلكتروني لوجود قصور عديدة في إدارة المؤسسات الرياضية، والتي تدل على افتقار الإبداع الإداري والتي تحتاج إلى المعالجة، رغبة في أداء الممارسات التي تعين على زيادة فعاليتها والارتقاء بها إلى مستوى تحقيق الآمال الملقاة عليها في سبيل نهضة ورقي الرياضة العربية .

ويذكر " عبدالكريم درويش " (٢٠١٨) (٢٦) أن التحول الرقمي يوفر فرصاً ضخمة للمؤسسات على مختلف الجوانب لتحقيق المؤسسات لإهدافها ورؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة قبل تطبيق نظام التحول الرقمي مما يساعد على تحسين المسار واستخدام المتاح لكفاءة أعلى وأمثل (١٨ : ١٧) .

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (كفايات الرقابة) في استمارة الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي تراوحت ما بين (٩٠.٣١ % : ٩٥.٣٥ %) ، كما بلغ النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٢.٩٥ %) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٧١ : ٢.٨٦) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٧٩) ، حيث تبين أن العبارة رقم (٤) " وضع الآليات المناسبة لتطبيق التحول الرقمي " تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٢) " التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي " تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما يتجه المحور ككل نحو الموافقة .



حيث تبين أن العبارة رقم (٤) تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور وحصلت على الحد الاعلى الثقة بنسبة (٣٥ : ٩٥ %) ، وهذا يتطلب أن التحول الرقمي وجود آليات وطرق حديثة تتماشى مع متغيرات العصر المتتالية والاعتماد علي العمل الالكتروني واستخدام التكنولوجيا بشكل مكثف في جميع المؤسسات الرياضية تمل علي تقليل الاخطاء التحكيمية .

تفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة " أسامة عبد السالم " (٢٠١١) (١٠) والتي توصلت الى وضع آليات لتنفيذ التحول الرقمي في الجامعات تقوم علي استراتيجية واضحة للتحول الرقمي والتركيز علي البعد التكنولوجي .

يري الباحثون اهمية توفير آليات مثل الانترنت داخل لجنة الحكام بالاتحاد المصري لكرة القدم لتطبيق منظومة التحول الرقمي بشكل كامل مع توفير موقع الكتروني خاص بلجنة الحكام الرئيسية يعمل علي مواكبة منظومة التحول الرقمي .

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة " أماني السيد حسنين " (٢٠٢٢) (١٢) ضرورة تدعيم الامكانيات التجريبية اللازمة لبناء منظومة التحول الرقمي وتقديم رؤي حول الامكانيات التجريبية الرقمية لإدارة الرياضية علاوة علي ذلك سيحصل ممارسو الرياضة علي مساعدة لاتخاذ قرارات إدارية مهمة وعاجلة ، كما تشير دراسة " سارة علي عزيزة " (٢٠١٧) (٢٠) ، وأيضاً دراسة " عقيل أبو بكر غلبون " (٢٠١٦) (٣٠) علي ان نقص الأدلة الإرشادية لآليات تطبيق نظام التحول الرقمي بالمؤسسات الدولية لأن عدم وجود هذه الأدلة يضعف البرامج في المتابعة والتطوير لتطبيق هذا النظام .

كما يذكر " كريم محمد محمود " (٢٠١٥) (٣٦) أن المؤسسات في العصر الحديث تواكب حركة التطور في أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها بصفة دورية في جميع جوانبها الإدارية الكتابية منها والعملية في ظل تسابق الشركات والمؤسسات نحو التعرف علي المعلومات والبيانات وفقاً للهرم الإداري بالمؤسسة .

بينما تبين أن العبارة رقم (٢) تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور وحصلت على الحد الأدنى من الثقة وهذا يدل على عدم وجود إدارة مستقلة للتحول الرقمي كذلك وجود ضعف في البنية التحتية للكفايات الإدارية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة " سالم جريب سالم " (٢٠١٧) (٢١) بأن إفتقار بعض العاملين للمعرفة الكافية بتطبيق الأنظمة الحديثة كنظام التحول الرقمي ينمي لديهم الشعور بفقدان وظائفهم ومناصبهم الإدارية بالهيئة أو المؤسسة التابعة لهم .



ثانياً: بالنسبة للكفايات الفنية :

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الكفايات الفنية قبل المباراة) في استمارة الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي تراوحت ما بين (٩٧.٦٧٪ : ١٠٠٪) ، كما بلغ النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٨.٨٩٪) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٩٣ : ٣) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٩٧) ، حيث تبين أن العبارة رقم (١) (٧) " يراجع الحكم تخطيط الملعب ومقاسات المرمى والمناطق وعلامتي الجزء من خلال الرسم الإلكتروني للملعب " ، " مراجعه موقع شاشات الفيديو بالملعب والتأكد من وضوح الرؤية وصلاحية الشاشة " تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٦) " مراجعه صلاحية السماعات ودقة الصوت بين حكم الساحة والمساعدين قبل بدء المباراة " تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما يتجه المحور ككل نحو الموافقة .

حيث تبين أن العبارة رقم (١ - ٧) تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور وحصلت على الحد الاعلى الثقة بنسبة (١٠٠.٠٠٪) ، وهذا يعني في ظل الأجهزة الإلكترونية تطورت الجوانب الفنية وتزايد الكفاءات الخططية في معدلات الأداءات الفنية للحكام وإعادة الهيكلة لتغطية جميع الخطوط ومراجعتها ومراجعة موقع شاشات الفيديو بالملعب والتأكد من وضوح الرؤية وصلاحية الشاشة لتقليل نسبة الأخطاء .

ويتفق الباحثون مع كل دراسة " راندا الديب ، حمدي عز العرب ، مرفت لاشين " (٢٠٢١) (١٩) ودراسة " أحمد سمير ، طه أحمد " (٢٠٢٠) (٧) في مدي فاعلية البرامج الالكترونية للتدريب في التأهيل والصفق المهني في المجالات المختلفة فضلاً عن مدي مساهمة البرامج الالكترونية في توفير كلاً من عامل الوقت والجهد .

كما اتفقت كل من " اعتدال محمد " (٢٠٢٢) (١١) ودراسة " عمرو أحمد " (٢٠١٨) (٣٠) في مدي مساهمة البرنامج الالكتروني في توفير المعارف والمعلومات النظرية والتطبيقية لأطول فترة زمنية ممكنة مع امكانية تحديثها المستمر من خلال تطوير الموقع .

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الكفايات الفنية أثناء المباراة) في استمارة الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي تراوحت ما بين (٩٨.٤٥٪ : ١٠٠٪) ، كما بلغ النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٢.٤٩٪) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (



٢٠٩٥: ٣) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢٠٧٧) ، حيث تبين أن العبارة رقم (١) (٢) " تطبيق الطريقة القطرية المرنة بأسلوبها الفني وتقدير تنفيذها الكترونياً " " تحقيق التوافق في احتساب الأخطاء بين قرار الحكم والمساعدين من خلال استخدام الساعات الالكترونية " تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٥) " مشاركته المساعد الأقرب لتعديل القرار باستخدام الساعات مع حكم الساحة اذا كان قريباً من موقف اللعب لتعديل قرار حكم الفيديو " تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور، كما يتجه المحور ككل نحو الموافقة .

حيث تبين أن العبارة رقم (١) تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور وحصلت على الحد الاعلى الثقة بنسبة (١٠٠.٠٠٠ %) ، وهذا يدل أن طريقة القطرية هي الطريقة الرسمية لإدارة المباريات وتنفيذها جيداً يحتاج إلي تعاون الحكم مع مراقبي الخطوط . ويرى الباحثون أن الطريقة القطرية المرنة وتنفيذها الكترونياً حيث أنها هي الطريقة المعتمدة من الفيفا تعمل علي سرعة وتطوير طرق اللعب ومن خلال تحليل مواقف اللعب المختلفة فأن العديد من المواقف تتطلب من الحكم استخدام تحركات مختلفة لإتخاذ القرارات الصحيحة . ويذكر " إبراهيم بدران الزريقي " (٢٠١٨) (٢) والذي يوضح أن المواقف التحكيمية تكون أكثر تأثيراً في تغيير نتيجة المباريات وأن حكم الفيديو المساعد أو تقنية الـ (VAR) يساهم بشكل كبير في تقليل نسبة الأخطاء الفنية وتقديم المساعدة للحكم لإتخاذ القرار الصحيح من حيث القرار الفني أو الانضباطي .

بينما تبين أن العبارة رقم (٥) تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور وحصلت على الحد الأدنى من الثقة بنسبة (٩٨ , ٤٥ %) وهذا يدل عدم مشاركته المساعد الأقرب للحكم في اتخاذ القرارات باستخدام الساعات الخاصة في عملية التواصل بين الحكم والحكام المساعدين من اجل تعديل قرار حكم الفيديو المساعد او قرار الحكم . ويرى الباحثون وبما أن التحكيم هو عمل بشري فإن الخطأ لن ينتهي، وطبقاً للاستراتيجية المطبقة في نظام انتقالات اللاعبين TMS والتي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة كل ما يخص كرة القدم انه لا بد من استخدام تكنولوجيا حكم الفيديو المساعد VAR في إدارة مباريات كرة القدم وتوصيل المعلومات الصحيحة للحكم داخل الملعب عبر وسائل الاتصالات (سماعات) وذلك بعدما نجح النظام لمدة عامين كتجربة في (٢٠) دولة عبر العالم .



كما يجب ان يتم ربط حكم الفيديو المساعد بنظام الإتصالات الإلكتروني الذي يستخدمه
حكام المباراة ويستطيع سماع كل ما يقولونه ، حكم الفيديو المساعد ويمكنه التحدث إلى الحكم
عن طريق ضغط زر لتجنب تشتيت الحكم عبر المحادثات في غرفة التشغيل .

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الكفايات الفنية بعد المباراة) في
استمارة الكفايات الفنية والإدارية لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي
تراوحت ما بين (٩٨.٠٦٪ : ٩٩.٦١٪) ، كما بلغ النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٢.١٧٪) ،
كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور
ما بين (٢.٩٤ : ٢.٩٩) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٧٧) ،
حيث تبين أن العبارة رقم (١) " يقوم الحكم بمناقشة التقرير قبل كتابته مع
المساعدين عبر مواقع التواصل الالكترونية" تتجه نحو الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين
عبارات المحور ، كما تبين أن العبارة رقم (٤) " كتابة التقرير وارساله الكترونياً الى لجنة
المسابقات ولجنة الحكام " تتجه نحو الموافقة حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات
المحور، كما يتجه المحور ككل نحو الموافقة .

يعزو الباحثون أن لجنة الحكام تقوم بإجراء انتظام المحاضرات والندوات التثقيفية للمدربين
الحكام وتهتم بتوضيح ضوابط الإجراءات الإلكترونية الحديثة في التحكم وتوضح أهمية استخدام
التقنيات الحديثة التكنولوجية في التحكم وذلك لضمان دقة القرارات التي يتخذها الحكام في كرة
القدم وكذلك تهتم لجنة الحكام بإقامة الدورات التدريبية وتنظيم ورش العمل بشكل منتظم وذلك لرفع
مستوي كفاءة الحكام .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " صفاء علي إبراهيم " (٢٠١٤) (٢٤) وأشارت أهم
النتائج إلي تنظيم دورات تدريبية لتخرج الحكام الجدد وتنظيم دورات صقل الحكام ، وتنظيم دورات
لترقي الحكام ، كما تتفق أيضاً هذه النتائج مع دراسة " تامر محمد السيد " (٢٠٢١) (١٤)
حيث أشارت نتائج هذه الدراسة الدعم الفني تهتم لجنة الحكام بإجراء محاضرات للحكام لتوضيح
ضوابط عمل تقنية VAR لتسهيل مهمة الحكام والدعم الإداري علي ان تحافظ لجنة الحكام علي
سرية العقوبات علي الحكم .

وبذلك يجيب الباحثون علي التساؤل الذي ينص علي ما الكفايات الإدارية والفنية
لحكام الاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء التحول الرقمي؟



الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الإستنتاجات

- في هدف وتساؤل البحث توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية :
- 1- ادخال التقنيات الحديثة سيكون له مردود إيجابي على دقه قرارات الحكام .
 - 2- عدم وجود إدارة مستقلة للتحويل الرقمي محددة الاختصاصات ومكون لها هيكل تنظيمي .
 - 3- عدم وضوح الخطط والسياسات والإجراءات المتبعه لتطبيق التحويل الرقمي .
 - 4- قلة اهتمام الاداره العليا للجنة الحكام باستغلال الاماكانات المادية المتاحة لتطبيق التحويل الرقمي .
 - 5- عدم وجود تأهيل مناسب لحكم الفيديو المساعد (VAR) .

ثانياً : التوصيات

في ضوء استنتاجات البحث يوصي الباحثون الآتي :

- 1- ضرورة تطبيق التحويل الرقمي لتنمية الجوانب الإدارية والفنية حكام كرة القدم بالاتحاد المصري لكرة القدم من خلال البوابة الإلكترونية للاتحاد المصري لكرة القدم .
- 2- اهتمام اللجنة الرئيسية بالتقويم المستمر للحكام أثناء قيامهم بالتحكيم من خلال تحليل الحكم من شتي النواحي حتي يمكن العناية بهم وتوجيههم وإرشادهم ليكونوا متوازنين من جميع النواحي .
- 3- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال التقنيات الحديثة الخاصة بالتحكيم والأخذ بنتائجها، وذلك لرفع مستوي التحكيم .



المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبان دودج: ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزعي: "الإدارة الالكترونية E Management" دار الفجر للنشر والتوزيع، النزهة الجديد، القاهرة، ٢٠٢٠م.
- ٢- إبراهيم بدران الزريقي: "إدارة كرة القدم الاحترافية"، دار روز للنشر، الدوحة، قطر، ٢٠١٨م.
- ٣- إبراهيم محمود عبدالمقصود، حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٤- الاتحاد المصري لكرة القدم: المنظومة المتكاملة للمبادئ الفنية لإدارة النشاط للاتحاد القومية للتطوير لموسم ٢٠٠٥/٢٠٠٦م، مطابع الشرطة للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٥- أحمد أبو الحمد رشاد: نموذج مقترح لتطبيق تقنية إعادة الفيديو Var في مباريات كرة القدم بجمهورية مصر العربية، رساله ماجستير، كلية التربية الرياضية، اسيوط، ٢٠١٩م.
- ٦- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٧- أحمد سمير يوسف، طه أحمد محمد: "برنامج الكتروني لتقييم قرارات الحكام في الكوميتيه، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضية، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٢٠م.
- ٨- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٩- احمد محمد الشافعي: جودة الحياة وعلاقتها بإدارة الضغوط النفسية لدى فئات من حكام كرة القدم بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية، مجلد (١)، عدد (٥٢)، كلية التربية الرياضية للبنات، الاسكندرية، ٢٠١٦م.
- ١٠- أسامة عبد السالم: التحول الرقمي للجامعات المصرية المتطلبات والآليات، مجلة التربية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ١٤، العدد ٣٣، ٢٠١١م.



- ١١- اعتدال محمد عبد اللطيف: برنامج الكتروني مقترح لرفع كفاءة حكام الجمناز الإيقاعي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٢٢م.
- ١٢- أماني السيد حسنين: "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الأندية الرياضية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الزقازيق، ٢٠٢٢م.
- ١٣- بيومى محمد سعيد: تقويم العمل الإدارى لأفرع الاتحاد المصري لكرة اليد بمحافظات صعيد مصر، كلية التربية الرياضية، اسيوط، ٢٠٠٤ م.
- ١٤- تامر محمد السيد: الكفاءة الفنية والإدارية لحكام كرة القدم بالدوري الممتاز بجمهورية مصر العربية"، بحث منشور، مجلة نظريات وتطبيقات التربية وعلوم الرياضة، مجلد ٣٦، كلية التربية الرياضية، مدينة السادات، ٢٠٢١م.
- ١٥- جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية، طبعه منقحة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ١٦- جمال محمد علي، بادي حسيان الدسري: "الإدارة الرياضية، مكتبة الرشد ناشرون، ٢٠١٩م.
- ١٧- حسن عبد الجواد: كرة القدم، الطبعة السادسة، دار العلم للملايين، بيروت، ٢٠٠١ م.
- ١٨- رافدة عمر الحريري، محمود أسامة جلال: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان ٢٠٠٧م.
- ١٩- راندا مصطفى الديب، حمدي عز العرب عميرة، مرفت عبد الوهاب لاشين: "تصميم برنامج الكتروني لتطوير الكفايات المهنية لمعلمات رياض الأطفال، بحث منشور، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١م.
- ٢٠- سارة علي عزيزة: حوكمة الإمارات الالكترونية نموذج عربي رائد في تطبيق الإدارة الالكترونية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، الجزائر ، ٢٠١٧م.
- ٢١- سالم جريب سالم: عوامل النجاح لتطبيق نظام إدارة الأداء في مؤسسات حكومة الإمارات، المجلة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، الأردن، ٢٠١٧م.
- ٢٢- سماح محمد أمين: "متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي بالاتحادات الرياضية وفقا لرؤية الدولة ٢٠٣٠م"، بحث علمي منشور، مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة"، مجلد ٢٤، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠٢٠م.



- ٢٣- سمير مهنا الربيعي: منهج تدريبي لتطوير بعض القدرات التحكيمية وأثره في أداء حكام كرة القدم، رساله دكتوراه، جامعه بغداد، العراق، ٢٠٠٥م.
- ٢٤- صفاء علي إبراهيم: "متطلبات تطوير الإعداد المهني لحكام الاتحاد العراقي لكرة القدم"، رساله ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعه الإسكندرية، ٢٠١٤م
- ٢٥- طارق عبدالرؤف عامر: "الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٢٦- عبد الكريم أبو الفتوح درويش: "إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي"، مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات، ٢٠١٨م.
- ٢٧- عدنان العجلوني: بناء برنامج تدريبي لتمنية الكفايات المهنية لمدربي مؤسسة التدريب المهني في الأردن في ضوء امتلاكهم لها وبيان اهميته التطبيقية من وجهة نظر ذوي الاختصاص، رساله دكتوراه، جامعه عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٥م.
- ٢٨- عزيز الشريف: تنظيم إداري مقترح لاحتراق حكام كرة القدم في المملكة العربية السعودية"، رساله ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعه أم القري، ٢٠١٦م.
- ٢٩- عصام عبد الفتاح: قانون كرة القدم " ٢٠١٢ / ٢٠١٣ م " الاتحاد المصري لكرة القدم".
- ٣٠- عقيل أبو بكر غلبون: خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها علي أداء المرؤوسين دراسة تطبيقية علي جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا، مجلة جامعه القدس المفتوح للبحوث الإنسانية والمجتمعية، جامعه القدس المفتوحة، ٢٠١٦م.
- ٣١- عمرو أحمد محمد: برنامج الكتروني مقترح لرفع كفاءة حكام رياضة الملاكمة بجمهورية مصر العربية، رساله دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعه أسيوط، ٢٠١٨م.
- ٣٢- غفار سعد عيسي: "أثر الدورات التحكيمية في تقويم أداء حكام كرة القدم، بحث منشور، مجلة علوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعه بابل، ٢٠١١م.
- ٣٣- فادي عويدات: بناء قائمة بالكفايات المهنية والاجتماعية والخصائص الشخصية لمعلمي الطلبة الموهوبين. رساله ماجستير، جامعه عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٦م.
- ٣٤- فراس رحيم يونس، عثمان ابراهيم أحمد: تقنيات المعلومات ونظم المعلومات الإدارية في ظل مجتمع المعرفة، ط١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه بغداد، ٢٠١٧.



٣٥- كريم محمد محمود: إدارة المؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، الإسكندرية، ٢٠١٥م.

٣٦- كورتل فريد لومر: "القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الالكترونية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ومختبر التنمية التنظيمية، جامعة البليدة، المجلد ع، عمان، الأردن، نوفمبر، ٢٠١٧م.

٣٧- محمود الحليق، زياد الطحاينة: الكفايات القيادية لدى مدربي المنتخبات الوطنية الأردنية للالعاب الفردية من وجهة نظر اللاعبين واللاعبات. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١١م.

٣٨- محمود محمد على: دراسة تحليلية لمكونات العروض الرياضية فى العصر الحديث، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة دمياط، ٢٠٠٨م.

٣٩- نادية أيوب: "الإدارة الإلكترونية"، المتلقي الإداري الثاني الجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٤م.

٤٠- هانى عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمى (سلوك الأفراد والجماعات فى المنظمة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، ٢٠٠٦م.

٤١- ياسر على عبد المجيد: التخطيط لإدارة فرق كرة القدم من الناشئين إلى الدرجة الأولى" مؤسسة عالم الرياضة للنشر " الاسكندرية ٢٠١٦م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

42- Deved heward marten: Digital transformation in the age of technology in international organizations, dell public or private, Washington, united states of america, 2017.

43- Fernando Teixeira: Personal characteristics are a constructive connotation in estimating technical error in the penalty area for football referee, vol 52- 12t, 64:97pp,2015.

44- Javier Mallo, Pablo Gonzalez Frutos, Daniel Jua ´ Rez, & Enrique Navarro: Biomechanics Laboratory, Faculty of Physical Activity and Sport Sciences, Technical University of Madrid, Madrid, Spain, 2012.