



مجلة سيناء لعلوم الرياضة



تنمية المهارات الإدارية ودورها في تحسين جودة الاداء بالأندية الرياضية في محافظة شمال سيناء

** محمد نظمي رسمي

باحث ماجستير بكلية التربية الرياضية جامعة العريش

* د / محمد رفاعي سعد جرير

مدرس بكلية التربية الرياضية جامعة العريش

مقدمة ومشكلة البحث :



ويؤكد محمد

صبحي حساتين

وكمال الدين

درويش (٢٠٠٤م)

علي أنه من المهم أن

يقوم الاداري الرياضي من موقعه سواء بالإدارة العليا أو الوسطي أو التنفيذية رغم اختلاف مستوياتها بعمليات التوجيه التربوي والارشاد والتأثير الايجابي في سلوك رؤوسيه, وان توفير العناصر المتميزة لشغل الوظائف في أي مؤسسة يعتبر حجر الزاوية في نجاح هذه المؤسسة. (٣١ : ٦٦)

الإدارة تلعب دور مهم ومؤثر في تحقيق الأهداف التي تسعى الافراد إلى تحقيقها من خلال تنظيم الواجبات وتحديد الأساليب المناسبة لإنجاز أعمالهم واتباعهم كل الاجراءات التي تمكنهم من تحديد جوانب القوة والضعف في الإنجاز .

أصبحت المؤسسات الرياضية ملزمة بإحداث تغييرات جذرية في الأساليب الإدارية التقليدية التي تتبعها، والسعي وراء تطبيق طرق إدارية إبداعية حديثة تركز على العنصر البشري، الذي يعد محور العملية الإبداعية، وعندما تتطرق لجودة الاداء الاداري من وجهة نظر تفاعلية بين الفرد والمتغيرات المحيطة به، فإننا لا يمكن أن نتجاهل متغيراً تنظيمياً أساسياً، له أثر فعال على القدرات الإبداعية للأفراد، وهذا المتغير يتعلق بأثر مقومات القائد على جودة الاداء الاداري للموظفين.

وتتضح مهمة الاداري في الاندية الرياضية حيث انها ليست عملية عشوائية وليست عملية تصيد الأخطاء في نفس الوقت بل هي عملية ممارسة لكافة المتطلبات المطلوبة لتحقيق الاهداف من خلال السياسات المستخدمة والخطط المستقبلية الرياضية. (٣٣ : ٥٢)

اداراتها بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتجدد بشكل مستمر من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب مما يساعدها في تحقيق أهدافها" (٢٠ : ٢٣) ، (٨ : ٢٠) ،

ونجاح المدير في أي مؤسسة يتوقف على مدى امتلاكه للعديد من المهارات والمقومات الجيدة وقدرته على فهم عمله والتخطيط والتنظيم الجيد له، والقدرة على تحفيز العاملين ومراقبتهم وتوجيههم والقدرة على التحليل والتقييم واتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتفق **علي السلمي** (٢٠٠٩م) ، **مريم المسروري** (٢٠٠٤م) ، **هادي ربيع** (٢٠٠٦م) على أن المهارات الإدارية هي القدرة على أداء مهمة ادارية معينة عمل بدرجة عالية من الاتقان وذلك باستخدام اساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتسهل على صاحبها الأداء وبأقل وقت وجهد ممكن بما يحقق نتائج أعلى وأفضل، وأن المهارات الإدارية تتمثل في قدرة المدير على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل المؤسسة الذي يقودها ومعرفته للمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين ففي ضوء

ويرى **أحمد ماهر** (٢٠١٨) أن الإدارة تطورت بشكل كبير في السنوات الماضية فأصبحت تسعى إلى التطور العلمي الذي يعتمد على نتائج العلوم الطبيعية والاجتماعية والدراسات الأكاديمية، ولذلك تعددت نظرياتها وأسسها العلمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات، كما أصبحت الإدارة الحديثة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والمجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة في ضوء مجهودات بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد . (١ : ٧)

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي فهي الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية، فالإدارة في المجال الرياضي تقود نحو التقدم وتعمل على استخدام وتهيئة أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

ويتفق **عبد الحميد شرف** (١٩٩٩م) ، **توفيق عبد الرحمن** (٢٠١٠م) على أن الإدارة عملية لازمة وضرورية للتربية البدنية والرياضية فمهما كانت قوة أنشطة التربية الرياضية ومجالاتها المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في غياب الإدارة السليمة ، وأنه لكي تنجح المؤسسات يجب أن تتبع

والتخلي عن الروتين ولديه القدرة على طرح آرائه وأفكاره بحريه والانفتاح والتفكير دون قيود والقدرة على تحليل المشكلات واتباع الاسلوب العلمي المناسب والسليم.

وتشير أميمة القاسمي

(٢٠١٤م) أن تحسين جودة الاداء الإداري هو جميع الأفكار والأعمال التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تعمل على إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والمنظمات وأكثر خدمة للمجتمع. (٥ : ٢٣٦)

ويرى دان وآخرون Dan et al

(٢٠١٩م) أن جودة الاداء الإداري هو الأساس لنجاح إدارة المؤسسات ولذلك يجب عليها توفير الإمكانيات اللازمة لخلق أفكار إبداعية جديدة ورفع قدرات العاملين بها وامكاناتهم وتطلعاتهم الذاتية من أجل رفع مستوى الناتج من المؤسسة وزيادة الفاعلية والرضا لدى المستهلك حول ما تقدمه المؤسسة. (٣٨ : ٥٦٠)

وتبرز أهمية الأندية الرياضية

والهيئات الشبابية من خلال الخدمات التي تقدمها للناشئين والشباب وممارستهم للأنشطة المتنوعة والمرغوبة والمستمدة من واقع بيئة القرية أو المدينة التي ينتمي إليها النادي وبما يتماشى مع فلسفة وأهداف المجتمع الذي توجد فيه.

ذلك تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتناسب مع تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أهمية هذه المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال مراعاة العلاقة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية. (٢٧ : ٢٢) ، (٣٤ : ٨٢) ، (٣٦ : ٢٨)

وتشير رندة الزهري

(٢٠١٢م) أنه نتيجة للتطور الرهيب والتغيرات الاقتصادية فإن المنظمات تواجه العديد من الصعوبات من أجل تحقيق الازدهار في ظل هذه البيئات المضطربة والتنافسية ولذلك يصبح الإبداع الإداري أمر في غاية الأهمية، فهو يعطي ويدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الافراد العاملين بها إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. (١٢ : ٢٣٠)

والمدير يجب أن يتمتع بقدرة عالية من الابتكار والابداع الإداري

تعمل الادارة الرياضية علي استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحقيق الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي محدد.

لذا فإن مشكلة البحث تكمن في عدم توفر رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية والاستراتيجية في أغلب الهيئات الرياضية بمحافظة شمال سيناء، مع غياب المعرفة الحقيقية لدي القيادة الادارية بإدارة الموارد البشرية للمهام والوظائف المناطة بها، وتأثير ذلك بالسلب علي تخلف الأداء الإداري للهيئة الرياضية، وإضافة الي ضعف الفاعلية التنظيمية لهذه الادارة في تنمية الموارد البشرية وكيف يمكن أن تساهم في تنمية المعارف والخبرات لدي العاملين.

كما أن المرحلة الراهنة تفرض على القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية الرفع من قدراتهم بالتعليم المستمر واكتساب المزيد من المعرفة والأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية في توجهاتهم، وأن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والتوجه بفكرهم نحو الأفضل.

ويعتبر النادي الرياضي أحد أكبر المنظمات الرياضية متأثراً بالمتغيرات العالمية والمحلية ومظهر من مظاهر تقدم الامم والشعوب لما يتمتع بتجمع شبابي وشعبي لأن النادي هو القاعدة العريضة والمثالية لتفريغ الابطال الرياضيين في مختلف الأنشطة الرياضية، ويمثل المدير الاداري الرياضي محور أساسي في العملية الادارية في بالنادي الرياضي ، فهو يساهم بقدر كبير في تنمية قدرات العاملين من خلال مهارته في تعليمهم وتدريبهم علي التعلم واكتساب الخبرات . (٢ : ٧٠)

لذلك يجب على الاندية الرياضية الاهلية من خلال دورها الحيوي في المجتمع أن تسعى إلى اختيار قادة ومديرين لها يتمتعون بمستوى عالي من المهارات الإدارية والابداع وتنمية قدراتهم من أجل رفع وتحسين مستوى الاداء الإداري والخدمي للأندية والهيئات وبالتالي تقديم خدمات متميزة للمجتمع، والقيام بدور أساسي لدعم التحول نحو مجتمع المعرفة من خلال التركيز على وظائفها الجوهرية، حيث لا يمكن تصور اندية رياضية تسعى إلى الريادة لا تضع الاهتمام بتحسين الاداء الاداري كأولوية في سياساتها وخططها وبرامجها

ماهية تنمية المهارات الادارية ودورها في تحسين جودة الاداء بالاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء؟

وفي حدود علم الباحثان ومن خلال اطلاعهم على المصادر العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث ومن خلال ما توصلوا إليه من دراسات لم يجد دراسة تناولت المهارات الشخصية للمديرين والاختصاصيين بالاندية الرياضية، ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان للعديد من الاندية بمحافظة شمال سيناء والمراكز التابعة لها ومقابلة بعض مديري الاندية لاحظا أن منهم من يتمتع بدراية وفهم للمهارات الإدارية ومعرفة لجوانبها ومنهم لا يعرف شيء عنها ويقوم بإنجاز وادارة الاعمال من خلال خبراته وبشكل عشوائي، كما لاحظ الباحثان أن معظم الاندية الرياضية تتبع الأساليب التقليدية وتلزم المديرين بشكل مبال بالخطط واللوائح دون أي مرونة أو سعي نحو التغيير والاعتماد على أساليب حديثة في الإدارة مما قد يؤثر سلباً على تحسن جودة الاداء الإداري بالاندية لدى المديرين والاداريين.

أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من خلال:
أ- تناول أحد الجوانب الهامة وهي المهارة الإدارية لدى مديري واداري الاندية الرياضية ومدى علاقتها

تحسين الاداء الاداري يقود إلى التجديد والتطوير، وعامل رئيسي للنجاح، وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة الإدارية، والأفراد بالمؤسسات ويمكن تصنيفهم إلى مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة وبكل ثقة وبدون خوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم. (٩ : ١٥٧)

لذلك فإن دور الهيئات الرياضية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيادات إدارية فعالة في إدارتها وخصوصاً إدارة الموارد البشرية مما يمثل ضرورة ملحة في إعداد تلك القيادات وفق منهجية علمية مهنية تُمنح الحرية الكاملة في تحركاتها لإعداد وتأهيل وتنمية الموارد البشرية وتحديد درجات التفاوت في الأداء والاستفادة من القدرات العلمية والعقلية والمعرفية بينها لخلق نوع من التمايز في الأداء الاداري دخل الهيئة الرياضية سعياً منها للنهوض بواقع المجتمع الرياضي السيناوي.

ومن هنا تنبثق مشكله البحث كمحاولة لدراسة تنمية المهارات الادارية ودورها في تحسين جودة الاداء بالاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء, تحديدا ف السؤال التالي :

الإداري لدى مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء ؟
ج- هل توجد علاقة بين المهارات الإدارية بتحسين جودة الاداء الإداري لدي مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء ؟

المصطلحات العلمية المستخدمة في البحث: المهارات الإدارية:

يقصد بها الوصول بالقدرة إلى درجة من الإتقان تيسر على أداء صاحبها في أقل ما يمكن من الوقت والجهد مع تحقيق الأمان وتلاقي الأضرار والأخطاء وقيل هي ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهذا الأداء عادة يكون على مستوى معين يظهر منه القدرة أو عدم القدرة على أداء عمل معين، ويرتضي بعض التربويين أن تكون المهارة جزءاً من مكونات القدرة وأن القدرة هي استعداد عام يندرج تحتها عدد من المهارات (١١ : ٣٤)

جودة الأداء:

قدرة الإدارة على تحويل المدخلات بالتنظيم إلى عدد من المخرجات وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.(٢١ : ٦٣)

النادي الرياضي:

جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد لا يقل عن خمسين شخصاً

بتحسن جودة الاداء الإداري لديهم.
ب- التعرف على نقاط القوة والضعف في مستوى المهارات الإدارية لدى مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء.
ج- وضع التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في تطوير المهارات الإدارية لمديري واداري الاندية الرياضية مما قد يساعد مجالس ادارت ومديري واداري الاندية الرياضية في علاج جوانب الضعف حتى تتمكن من القيام بواجباتها علي أكمل وجه.

اهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

- أ- المهارات الإدارية لدى مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء.
- ب- مستوي تحسن جودة الاداء الإداري لدى مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء.
- ج- علاقة المهارات الإدارية بتحسين جودة الاداء الإداري بالاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء.

تساؤلات البحث:

تم صياغة تساؤلات البحث كالتالي:

- أ- ما المهارات الإدارية لدى مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء ؟
- ب- ما مستوي تحسن جودة الاداء

(٣٠٠) مدرس ومدرسة بمحافظة بغداد بالعراق، وكانت أهم النتائج هي ان المدراء والمديرات يتمتعون بالمهارات الادارية بصورة عامة.

دراسة **هناة نوري** (٢٠١٧م) (٣٧) هدفت إلى التعرف على

مستوى جودة الاداء الاداري و المهارات الادارية لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، والتعرف على العلاقة بين تحسن مستوى الاداء و المهارات الإدارية، بلغت عينة البحث (٣٠٠) مدرس ومدرسة بمحافظة بغداد بالعراق، وكانت أهم النتائج هي ان المدراء والمديرات يتمتعون بالمهارات الادارية بصورة عامة وضعف مستوى الابداع لديهم، وأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين تحسن الاداء الاداري والمهارات الإدارية لديهم.

دراسة **عبد الله رشدي** (٢٠١٨م) (٢٨) بعنوان "تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة، هدفت الدراسة التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم في ضوء التكنولوجيا الحديثة ومعايير الجودة الشاملة وتكونت العينة من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم من قسمي

من الأشخاص الطبيعيين لا يستهدفون الكسب المادي ويهدف النادي إلى تكوين الشخصية المتكاملة الشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية والاستثمار الأمثل لأوقات فراغهم. (٢ : ٢٢)

الدراسات المرتبطة:

- دراسة **سارة التومي** (٢٠١٣م) (١٥) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين بمديرية الاتصالات بالجزائر وعلاقة التفكير الإبداعي بهذه المهارات، بلغت عينة البحث (٦٠) مسؤول بمديرية الاتصالات بالجزائر، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التفكير الإبداعي مرتبط ويؤثر على المهارات القيادية الإدارية للمسؤولين، وأن عدم توفر المناخ المناسب للتفكير الإبداعي لا يؤدي إلى تنمية المهارات القيادية الإدارية لديهم.

- دراسة **إسراء محمد** (٢٠١٥م) (٣) وهدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين، وكذلك التعرف على الفروق بحسب الجنس (ذكور، اناث) في نظرهم لأداء المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة، بلغت عينة البحث

تنفيذ المنهج البرامج الرياضية التي تساعدهم الى الوصول الى اعلى المستويات مما يدل حرص المدراء على تطبيق ادارة ناجحة تتسم بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه من اجل نجاح العمل الإداري والوصول الى تحقيق افضل النتائج .

إجراءات البحث :

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملائمته طبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري وأدارى رياضي بالأندية الرياضية داخل محافظة شمال سيناء وبلغ عددهم (٦٣) مدير وادارى رياضى ، الجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة :

جدول (١)

توصيف مجتمع الدراسة

م	العينة	مجتمع البحث		عينة البحث الاساسية		عينة البحث الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	مدير	٢٣	٣٦.٥	٢٠	٤٠%	٣	٢٣%
٢	إداري رياضي	٤٠	٦٣.٥	٣٠	٦٠%	١٠	٧٧%
	الإجمالي	٦٣	١٠٠%	٥٠	١٠٠%	١٣	١٠٠%

أدوات جمع البيانات: تصميم الباحث ، من خلال اتباع

الخطوات التالية:

شئون الطلاب وشئون الدراسات العليا والبحوث وأظهرت النتائج عدم توافر رؤية واضحة نحو تطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري بجامعة الفيوم وعد توافر الدعم الكافي من إدارة الجامعة نحو تطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.

- دراسة عدي العامري (٢٠١٩م)

(٢٥) هدفت إلى التعرف-

وتحليل المهارات الإدارية-

للمدراء الأنشطة الرياضية

ودورها في تنفيذ الأنشطة

داخل الكليات، بلغت عينة

البحث (٢٠) مدير نشاط-

رياضي بجامعة، وكانت أهم

النتائج هي تمتع المدراء

بمهارات اداريه عالية وتطبيقها

بشكل يتناسب مع العمل والأنشطة

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

المطلوبة منهم وهذا يؤدي الى

عدهم (١٠) وقد تم اختيارهم وفقاً للمعايير التالية :

- أن يكون أستاذ متخصص في مجال الإدارة الرياضية بأحد الجامعات المصرية.

- ألا تقل الدرجة العلمية عن مدرس بقسم الإدارة الرياضية بأحد كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

وذلك لاستطلاع أرئهم حول مدى مناسبة محاور الاستبيان وأبعاده وملائمته لتحقيق أهداف البحث من خلال مقياس تقدير ثلاثي (موافق) و(غير موافق) .

ثم قام الباحث بتفريغ وتحليل آراء السادة الخبراء حيث اتفقوا على مناسبة المحاور وارتباطها بموضوع البحث، والجدول (٢) يوضح آراء السادة الخبراء والنسبة المئوية لكل محور.

- عمل مسح للعديد من المراجع والدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

- إجراء زيارات ميدانية لبعض الاندية بمحافظة شمال سيناء وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض ومديري واداري الاندية للتعرف على المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها مدير واداري النادي وعلاقته بتحسين جودة الاداء الاداري، وذلك تمهيداً لصياغة محاور وعبارات الاستبيان.

خطوات إعداد استمارة الاستبيان:

١ - تحديد محاور الاستبيان:

أ- المسح المرجعي:

من خلال إطلاع الباحثان علي العديد من المراجع والدراسات العلمية التي تناولت المهارات الإدارية وجودة الاداء الإداري تم تحديد المحاور الأساسية للاستبيان.

ب- آراء الخبراء:

تم عرض هذه المحاور وتعريفاتها والأبعاد التي يتضمنها كل محور وكذلك العبارات المختلفة تحت كل بعد على خبراء متخصصين، وبلغ

جدول (٢)

النسبة المئوية لاراء الخبراء حول المحاور الخاصة باستمارة المهارات الادارية

ن = ١٠

النسبة المئوية	غير موافق	موافق	عدد الخبراء	المحاور
%١٠٠	-	١٠	١٠	التخطيط
%١٠٠	-	١٠	١٠	التنظيم
%١٠٠	-	١٠	١٠	التوجيه
%١٠٠	-	١٠	١٠	الرقابة
%١٠٠	-	١٠	١٠	اتخاذ القرار

جدول (٣)

النسبة المئوية لاراء الخبراء حول المحاور الخاصة باستمارة جودة الاداء الاداري

ن = ١٠

النسبة المئوية	غير موافق	موافق	عدد الخبراء	المحاور
%١٠٠	-	١٠	١٠	الاصالة
%١٠٠	-	١٠	١٠	الطلاقة الفكرية والذهنية
%١٠٠	-	١٠	١٠	المخاطرة
%١٠٠	-	١٠	١٠	القدرة على التحليل
%١٠٠	-	١٠	١٠	الحساسية للمشكلات
%١٠٠	-	١٠	١٠	الخروج عن المألوف

المنتمية إليها وبلغ عدد العبارات المبدئي (٦٢)، ثم تم عرضها على السادة الخبراء للتعرف على مدى مناسبة هذه العبارات وملائمتها مع كل بعد من المحاور أو اجراء التعديل على صياغة العبارات أو إضافة عبارات أخرى ويوضح الجدول (٤) ، (٥) اراء الخبراء في عبارات المحاور لاستمارة الاستبيان.

يتضح من جدول (٢) ، (٣) اتفاق اراء الخبراء على جميع محاور استمارة الاستبيان وبلغت نسب جميع المحاور (١٠٠%)

٢- تحديد عبارات المحاور :

من خلال المسح للمراجع والدراسات المرتبطة ونتائج المقابلات الشخصية تم تحديد مجموعة من العبارات وتصنيفها مع المحاور

جدول (٤)

يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات وأبعاد ومحاور المهارات الادارية

ن = ١٠

الشكل النهائي بعد آراء الخبراء	عدد العبارات المضافة		عدد العبارات المستبعدة		عدد العبارات التي تم تعديلها		عدد العبارات في الشكل المبدئي	المحاور المقترحة
	ارقام العبارات	العدد	ارقام العبارات	العدد	ارقام العبارات	العدد		
٩	٧ - ٢ - ١ ٩ -	٤	٦	١	٥-٣	٢	٦	التخطيط
٧	١٦ - ١١	٢	-	-	١٤	١	٥	التنظيم
٥	٢١	١	-	-	-	-	٤	التوجيه
٥	٢٦	١	-	-	- ٢٢ - ٢٣ ٢٤	٣	٤	الرقابة
٥	-	-	-	-	٢٧	١	٤	اتخاذ القرار

جدول (٥)

يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات وأبعاد ومحاور جودة الاداء الاداري

ن = ١٠

الشكل النهائي بعد آراء الخبراء	عدد العبارات المضافة		عدد العبارات المستبعدة		عدد العبارات التي تم تعديلها		عدد العبارات في الشكل المبدئي	المحاور المقترحة
	ارقام العبارات	العدد	ارقام العبارات	العدد	ارقام العبارات	العدد		
٥	٣٢	١	٥	١	-	-	٥	الاصالة
٧	-	-	-	-	- ٣٧ - ٣٦ ٤٣	٣	٧	الطلاقة الفكرية والذهنية
٥	-	-	-	-	٤٥	١	٥	المخاطرة
٥	-	-	-	-	- ٥١ - ٥٠ ٥٢	٣	٥	القدرة علي التحليل
٥	-	-	-	-	٤٥	١	٥	الحساسية للمشكلات
٥	-	-	-	-	- ٥٦ - ٥٥ ٥٧	٣	٥	الخروج عن المألوف

إضافة عبارتان آخران ليكون العدد النهائي لعبارت الاستبيان (٦٢) عبارة

الدراسة الاستطلاعية:

تم اجراء الدراسة استطلاعية في الفترة من ٢٠٢٤/٢/٢م إلى ٢٠٢٤/٢/٧م على عينة عشوائية من

يتضح من جدول (٤) ، (٥) عدد عبارات وأبعاد ومحاور كل محور من محاور الاستبيان في صورته الأولية والنهائية، ومن خلال آراء الخبراء تم حذف عبارتان وكذلك تم

- المجتمع الأصلي ومن خارج الدراسة الأساسية ولها نفس الخصائص والشروط وبلغت (١٣) مدير واداري نادى رياضى، واستهدفت الدراسة التعرف على:
- مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن تطبيق الاستمارة، والصعوبات في عملية التطبيق.
 - كذلك اجراء المعاملات العلمية (الصدق والثبات).
 - وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن الآتي:
 - التأكد من مدى وضوح وفهم عبارات الاستبيان.
- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان: أولاً: صدق الاستمارة: قام الباحث باستخدام صدق المحتوى للتأكد من صدق استمارة الاستبيان من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وبلغ عددهم (١٠) خبراء، للتعرف على ارائهم حول ملائمة محاور وأبعاد عبارات استمارة الاستبيان.
- كما قام الباحث باستخدام صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط والجدول رقم (٦) ، (٧) يوضح ذلك.

جدول (٦)

معامل ارتباط الاتساق الداخلي لاستمارة المهارات الادارية

ن=١٣

المحاور	معامل الارتباط
التخطيط	٠.٩٠٤
التنظيم	٠.٨٤٢
التوجيه	٠.٨٠٩
الرقابة	٠.٨٦٥
اتخاذ القرار	٠.٨٣٣

جدول (٧)

معامل ارتباط الاتساق الداخلي لاستمارة جودة الاداء الاداري

ن=١٣

المحاور	معامل الارتباط
الاصالة	٠.٦٨٢
الطلاقة الفكرية والذهنية	٠.٧٢٩
المخاطرة	٠.٦١٧
القدرة علي التحليل	٠.٦٣٠
الحساسية للمشكلات	٠.٦٢٦
الخروج عن المألوف	٠.٨٠٠

يوضح الجدول رقم أن قيم معاملات الارتباط لبيرسون بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي له قد انحصرت ما بين (٠.٦١٧ - ٠.٩٠٤) وجميعها دال إحصائياً حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية (٠.٠٥) مما يدل على أنه يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية.

ثانياً: ثبات الاستمارة:
للتحقق من ثبات الاستمارة قام الباحث بإيجاد معامل ألفا لكرونباخ لمحاور واجمالي استمارة الاستبيان قيد الدراسة، والجدول رقم (٨) ، (٩) يوضح نتائج معاملات ثبات ألفا لكرونباخ للمحاور والثبات الكلي للاستبيان.

جدول (٦)

معامل ارتباط الاتساق الداخلي لاستمارة المهارات الادارية

ن=١٣

المحاور	معامل الفاكرونباخ
التخطيط	٠.٧٧
التنظيم	٠.٨٥
التوجيه	٠.٧٥
الرقابة	٠.٨٢
اتخاذ القرار	٠.٩١

جدول (٧)

معامل ارتباط الاتساق الداخلي لاستمارة جودة الاداء الاداري

ن=١٣

المحاور	معامل الفاكرونباخ
الاصالة	٠.٦٨٢
الطلاقة الفكرية والذهنية	٠.٧٢٩
المخاطرة	٠.٦١٧
القدرة على التحليل	٠.٦٣٠
الحساسية للمشكلات	٠.٦٢٦
الخروج عن المألوف	٠.٨٠٠

يتضح من الجدول (٧) ، (٨) أن قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ لمحاور الاستبيان مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٠.٧٥ - ٠.٩١) لإجمالي عبارات الاستبيان وعددها (٦٢) عبارة، فيما كان قيمة معامل الثبات للاستبيان ككل (٠.٨٨)، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

عرض ومناقشة نتائج البحث:

١. التساؤل الأول والذي ينص على: "ما المهارات الإدارية لدى مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء؟ - عرض نتائج التساؤل الأول:

ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية على عينة البحث الأساسية والبال عددها (٥٠) مدير واداري نادى رياضى بمحافظة شمال سيناء خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٤/٢/٢٣م إلى ٢٠٢٤/٢/١٠م، وبعد الانتهاء من تطبيق استمارة الاستبيان تم جمعها وتفريغ البيانات وتجهيزها لأجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة المهارات الادارية في المحور الاول التخطيط

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور التخطيط	رقم العبارة
٥	٩٤%	٠.٣٨	٢.٨٢	لدي القدرة على المشاركة في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة.	١
١	٩٦.٦٧%	٠.٣٠	٢.٩٠	أتبع السياسات العامة للمؤسسة.	٢
٣	٩٦%	٠.٣٢	٢.٨٨	لدي القدرة على المشاركة في القيام بعملية التخطيط.	٣
٤	٩٤.٦٧%	٠.٣٧	٢.٨٤	أعتمد دائما على البيانات الدقيقة عند القيام بوضع الخطط.	٤
٨	٩٢%	٠.٤٣	٢.٧٦	أتمكن من صياغة وتحديد الأهداف بدقة ووضوح.	٥
٨	٩٢%	٠.٤٣	٢.٧٦	لدي القدرة على وضع الخطط المستقبلية بما يتناسب مع الأهداف.	٦
٦	٩٢.٦٧%	٠.٤١	٢.٧٨	أقوم بوضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف الموضوع.	٧
١	٩٦.٦٧%	٠.٣٠	٢.٩٠	اسعى جاهدا لتحقيق الأهداف المحددة.	٨
٦	٩٢.٦٧%	٠.٤١	٢.٧٨	أتبع الأسلوب العلمي عند وضع الأهداف وفقا للإمكانات المتاحة.	٩
الأول	٩٤%	٠.٣٨	٢.٨٢	المجموع	

جدول (١٠)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة المهارات الادارية
في المحور الثاني التنظيم

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور التنظيم	رقم العبارة
١	٩٨.٦٧%	٠.٢٠	٢.٩٦	أقوم بتوزيع المهام والواجبات بشكل عادل ووفق مهارات الموظفين.	١
٤	٩٣.٣٣%	٠.٤٠	٢.٨٠	أراعي مبدأ العدالة في توزيع المسؤوليات على الموظفين.	٢
٤	٩٣.٣٣%	٠.٤٥	٢.٨٠	أحرص على توزيع السلطة على الموظفين توزيعاً عادلاً.	٣
٧	٨٩.٣٣%	٠.٤٧	٢.٦٨	أعمل على تحديد الاختصاصات لجميع موظفي الإدارة.	٤
٣	٩٤.٦٧%	٠.٣٧	٢.٨٤	أراعي قواعد تفويض السلطة وقانونيته عند قيامي بذلك.	٥
٦	٩٠%	٠.٥٠	٢.٧٠	يوجد هيكل تنظيمي يوضح خطوط الاتصال ومستويات الإدارة.	٦
٢	٩٦%	٠.٣٢	٢.٨٨	ألم باللوائح العامة للجامعة وقانونية العمل بالدولة.	٧
الثاني	٩٣.٦٧%	٠.٤١	٢.٨١	المجموع	

جدول (١١)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة المهارات الادارية
في المحور الثالث التوجيه

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور التوجيه	رقم العبارة
١	٩٤.٦٧%	٠.٣٧	٢.٨٤	أعمل علي تحقيق التنسيق والتعاون بين العاملين بالإدارة	١
٣	٩٢%	٠.٤٣	٢.٧٦	أؤكد من تقديم جميع المعلومات والارشادات اللازمة لتنفيذ المهام بشكل صحيح	٢
٣	٩٢%	٠.٤٧	٢.٧٦	أعمل علي تحفيز الموظفين علي العمل الجاد لتحقيق أهداف المؤسسة	٣
٢	٩٣.٣٣%	٠.٤٥	٢.٨٠	أعمل علي توفير البيئة المناسبة للأعمال للسماح للعاملين لتحقيق الاهداف المحددة	٤
٣	٩٢%	٠.٤٣	٢.٧٦	أهتم بوضع سياسة معلنة للمكافآت والحوافز وفقاً للقوانين واللوائح	٥
الخامس	٩٢.٦٧%	٠.٤٣	٢.٧٨	المجموع	

جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة المهارات الادارية
في المحور الرابع الرقابية

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور الرقابة	رقم العبارة
٣	%٩٢.٦٧	٠.٤١	٢.٧٨	أتابع الاعمال بصورة منتظمة وتحديد النواحي الإيجابية والسلبية فيها.	١
٤	%٩٠.٦٧	٠.٤٩	٢.٧٢	أتبع الأساليب العلمية لقياس مدى تقدم الأداء لدى الموظفين.	٢
١	%٩٧.٣٣	٠.٢٧	٢.٩٢	أحرص على التأكد أن الاعمال على المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.	٣
٢	%٩٥.٣٣	٠.٣٥	٢.٨٦	أقوم بعمل تقارير دائمة عن ما تم إنجازه من اعمال.	٤
٤	%٩٠.٦٧	٠.٤٩	٢.٧٢	أحرص علي قياس أداء المرؤوسين حسب تقارير الكفاية الوظيفية	٥
الثالث	%٩٣.٣٣	٠.٤٢	٢.٨٠	المجموع	

جدول (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة المهارات الادارية
في المحور الرابع اتخاذ القرار

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور اتخاذ القرار	رقم العبارة
١	%٩٦	٠.٣٢	٢.٨٨	اتخذ القرارات المناسبة مع المواقف المختلفة.	١
٤	%٨٩.٣٣	٠.٤٧	٢.٦٨	تتسم قراراتي عادة بالمرونة.	٢
٢	%٩٤.٦٧	٠.٤٢	٢.٨٤	أعمل على البحث عن المزيد من المعلومات للوصول الى القرار المناسب.	٣
٣	%٩٢	٠.٤٧	٢.٧٦	لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار	٤
الرابع	%٩٣	٠.٤٣	٢.٧٩	المجموع	

يوضح الجداول (٩) ، (١٠) ، (١١) ، (١٢) ، (١٣) المتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية وترتيب (

(المحاور وعبارات كل محور من محاور المهارات الشخصية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ٢.٦٨-

- مناقشة نتائج التساؤل الأول :

يتضح من الجداول (٩) ، (١٠) ، (١١) ، (١٢) ، (١٣) أنه توافرت المهارات الإدارية لدى مديري واداري

المديرين يحاولون التخطيط من أجل الوصول للأهداف المحددة من مجلس إدارة النادي الرياضى التابع إليها حيث يتم وضع خطط وبرامج واهداف محددة من مجالس الادارات وزارة الشباب والرياضة وتقوم الاندية بتنفيذها، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من علي السلمي (٢٠٠٩م) ، مريم المسروري (٢٠٠٤م) أن المدير الناجح هو الذي يحقق للمنظمة التي يعمل بها الأهداف التي وضعتها وكلف بالعمل من أجل إنجازها، وأن الأبحاث العلمية في مجال الإدارة تشير أن المدير الناجح يقضي (٨٠%) من وقته في التخطيط و(٢٠%) في تنفيذ خطته ومن هنا تأتي أهمية التخطيط في تحقيق النجاح والنتائج المرجوة . (٢٧ : ١٣) ، (٣٤ : ٩)

وفي المرتبة الثانية محور التنظيم ويرجع الباحث ذلك إلى ميل المديرين والاداريين بالاندية الرياضية داخل المحافظة إلى توزيع الاختصاصات وتحديد على العاملين بها ومحاولة العمل الجماعي وتنسيق الجهود من أجل تحقيق الأهداف، ويشير عبد اليمين بوداود (٢٠١٤م) إلى أن المدير الجيد يهتم بتحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وتظهر أهمية التنظيم في تقسيم العمل بين العاملين وسهولة نقل القرارات بين اجزاء المنظمة ويوفر نظاما

الاندية الرياضية بدرجة مرتفعة وبالترتيب التالي : في المرتبة الأولى (التخطيط) بمتوسط (٢.٨٢) ونسبة مئوية (٩٤.٠٠ %)، وفي المرتبة الثانية (التنظيم) بمتوسط (٢.٨١) ونسبته (٩٣.٦٧%)، وفي المرتبة الثالثة (الرقابة) بمتوسط (٢.٨٠) ونسبتها (٩٣.٣٣ %) ، وفي المرتبة ال اربعة (اتخاذ القرار) بمتوسط (٢.٧٩) ونسبتها (٩٣.٠٠ %)، وفي المرتبة الخامسة (التوجيه) بمتوسط (٢.٧٨) ونسبته (٩٢.٦٧%).

ويتضح ارتفاع مستوى المهارات الإدارية لدى مديري واداري الاندية ويعزى الباحثان ذلك إلى أن الخبرات التي يتمتع بها المديرين في مجال إدارة الاندية الرياضي حيث تشترط اللوائح المنظمة للاندية الرياضية أن يكون ذو خبره ومؤهل علمي وكذلك اجتياز دورات تدريبية معينة، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه لائحة الاندية الرياضية (٢٠١٨) أنه لتعيين مدير واداري الاندية الرياضية يشترط به أن يكون ذو مؤهل متوسط على الأقل ويكون خبرة في مجال العمل الشبابي وملتزم بحضور الدورات التدريبية التي تنظمها الجهة الإدارية المركزية او الجهة الإدارية المختصة في هذا الشأن . (٣٠ : ٣٢)

وجاء في المرتبة الأولى محور التخطيط ويعزى الباحث ذلك إلى أن

أصعب المهارات الإدارية التي تواجه المديرين، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه أكاديمي التميز (٢٠٠٩م) أنه يمكن اكتساب العديد من المهارات الإدارية من خلال التعلم والخبرات إلا أنه يصعب تعلم مهارة اتخاذ القرار الصحيح، فهذه المهارة تعتمد على التحليل الجيد والسليم للموقف والمعلومات الموثوقة. (٤ : ٤٤)

وجاء في المرتبة الأخيرة محور التوجيه ويعززي الباحث ذلك إلى أنه من الطبيعي والضروري أن يقوم المدير بمتابعة المرؤوسين وتوجيههم والاتصال معهم وتوضيح طبيعة العمل وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب، ويشير علي السلمي (٢٠٠٩م) أن المدير الماهر هو الذي يستطيع توفير التوجيه السليم لمرؤوسيه في التوقيت السليم وبالقدر المناسب فالمرؤوس يحتاج إلى توجيه وارشاد من رئيسه في مواقف عديدة حتى يستطيع استيعاب وفهم عمله والقدرة على الأداء وفقاً ما يريد المدير بحيث يصبح أدائهم أكثر كفاءة ويقل تدريجياً اعتمادهم على المدير. (٢٧ : ٢١)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من سامح يوسف وأحمد رخا Sameh Yousef & Ahmed Rakha (٢٠١٠م) (٣٩)، إسراء محمد (٢٠١٥م)

ومعلومات للاتصالات ويدرب وينمي العاملين. (٢٤ : ٦٧)

بينما في المرتبة الثالثة جاء محور الرقابة ويعززي الباحث ذلك إلى أن مديري وادار بالاندية بمحافظة شمال سيناء يهتمون بمتابعة الأعمال ورقابة المرؤوسين أول بأول ومحاولة تحليل وقياس الأداء داخل انديتهم ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء والأهداف المخطط لها، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من عبد الكريم درويش، ليلي تكلا (١٩٩٥)، طلحة حسين حسام الدين، عدلة عيسى (١٩٩٧م)، عصام بدوي (٢٠٠٥م) تمثل الرقابة حجر الزاوية في سلسلة العملية الإدارية وهي تشمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية، واتخاذ الاجراءت التصحيحية الضرورية في حينها ولا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال تطبيق المبادئ الرقابية بفاعلية، بمعنى أن الأهداف المخططة بدقة والتنظيم القوي كلها عمليات أساسية لضمان النجاح ولكن نجاحها بشكل كبير يعتمد على رقابة قوية. (٢٢ : ٥٣٨)، (١٩ : ١٤٥)، (٢٦ : ٧٩)

وجاء في المرتبة الرابعة محور اتخاذ القرار ويرجع الباحث ذلك إلى أن المدير يلعب دور متخذ القرار وهو صاحب السلطة والمسؤولية الكاملة في الاختيار بين الحلول ولكن تعتبر هذه المهارة من

(٣) ، عدي العامري (٢٠١٩م) (٢٥) التساؤل الثاني والذي ينص على
 حيث أشارت إلى تمتع المديرين بمستوى : "ما مستوي عناصر جودة الاداء
 الاداري لدى مديري واداري الاندية
 الرياضية بمحافظة شمال سيناء ؟"
 - عرض نتائج التساؤل الثاني:

جدول (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة جودة الاداء الاداري
 في المحور الاول الاصاله

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور الاصاله	رقم العبارة
١	٩٨.٦٧%	٠.٢٠	٢.٩٦	أعمل دائما على انجاز اعمالي أو ما يطلب مني أدائه بأسلوب جديد ومتطور	١
٣	٩٢.٦٧%	٠.٤١	٢.٧٨	أتبع الاتجاهات التكنولوجية الحديثة ونظم المعلومات بالإدارة	٢
٤	٩١.٣٣%	٠.٤٤	٢.٧٤	أحاول الابتعاد عن الحلول التقليدية التي تعرض سير العمل في حل المشكلات	٣
٥	٩١.٣٣%	٠.٤٤	٢.٧٤	أعمل دائما على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة الي العمل	٤
٢	٩٦%	٠.٣٢	٢.٨٨	أبحث دائما عن طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تظهر في عملي	٥
الأول	٩٤%	٠.٣٦	٢.٨٢	المجموع	

جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة جودة الاداء الاداري
في المحور الثاني الطلاقة الفكرية والذهنية

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور الطلاقة الفكرية والذهنية	رقم العبارة
٦	٨٨.٦٧%	٠.٤٧	٢.٦٦	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وعرضها بشكل مبسط ومفيد	١
٣	٩٢.٦٧%	٠.٤١	٢.٧٨	امتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل بتلقائية ويسر وبأقل التكاليف الممكنة	٢
٧	٨٤%	٠.٦٤	٢.٥٢	أحرص على التعبير عن أفكاري ومقترحاتي حتى لو كانت مخالفة لآراء الآخرين	٣
٥	٨٩.٣٣%	٠.٤٧	٢.٦٨	لدي القدرة على تقديم الحجة القوية والافئاع أثناء العمل	٤
١	٩٤.٦٧%	٠.٣٧	٢.٨٤	أمتلك مهارت جيدة في النقاش والحوار فيما يتطلب لسير العمل	٥
١	٩٤.٦٧%	٠.٣٧	٢.٨٤	اعمل دائما للحصول على أفكار ومقترحات تساهم في حل مشكلات العمل	٦
٤	٩١.٣٣%	٠.٤٤	٢.٧٤	اهتم بالأراء والمقترحات المخالفة لأرائي وأحاول الاستفادة منها.	٧
الثالث	٩٠.٧٦%	٠.٤٥	٢.٧٢	المجموع	

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة جودة الاداء الاداري
في المحور الثالث المخاطرة

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور المخاطرة	رقم العبارة
٣	٩١.٣٣%	٠.٤٤	٢.٧٤	اعمل على تبني الأفكار الحديثة حتى وان واجهت صعوبات نتيجة لذلك	١
٢	٩٢%	٠.٤٣	٢.٧٦	أحرص على تطبيق الأساليب الجديدة في أداء العمل دون تردد أو خوفا من الفشل	٢
٥	٨١.٣٣%	٠.٧٣	٢.٤٤	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال لفشلها	٣
١	٩٤.٦٧%	٠.٥٠	٢.٨٤	أتحمل كامل المسؤولية لما أقوم به من أعمال ولدي القدرة والاستعداد للمواجهة	٤
٤	٨٦.٦٧%	٠.٤٩	٢.٦٠	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	٥
الرابع	٨٩.٢٠%	٠.٥٢	٢.٦٨	المجموع	

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة جودة الاداء الاداري
في المحور الرابع القدرة علي التحليل

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور القدرة علي التحليل	رقم العبارة
٢	٩٤.٦٧%	٠.٣٧	٢.٨٤	لدي القدرة على تبسيط وتنظيم افكاري عند مواجهة أي مشكلة	١
١	٩٦.٦٧%	٠.٣٠	٢.٩٠	اعمل على الوصول الي تعليمات مفصلة عند تكليفي باي عمل جديد	٢
٥	٨٩.٣٣%	٠.٤٧	٢.٦٨	أقوم باتخاذ قراراتي بناءا على أسس مدروسة ومعلومات دقيقة وبعيدا عن العشوائية	٣
٤	٩٠.٦٧%	٠.٤٥	٢.٧٢	امتك القدرة على تجزئة المهام	٤
٣	٩٢%	٠.٤٣	٢.٧٦	امتك القدرة على تحليل المهام	٥
الثاني	٩٢.٦٧%	٠.٤٠	٢.٧٨	المجموع	

جدول (١٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة جودة الاداء الاداري
في المحور الخامس الحساسية للمشكلات

ن = ٥٠

الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور الحساسية للمشكلات	رقم العبارة
١	٩٤.٦٧%	٠.٤٦	٢.٨٤	لدي رؤية صحية وشاملة لمشكلات العمل	١
٤	٨٦.٦٧%	٠.٧٢	٢.٦٠	اشعر بمتعة واثارة عند التعامل مع مشكلات العمل	٢
٥	٨٤.٦٧%	٠.٥٠	٢.٥٤	امتك القدرة على معرفة المشكلات التي يعاني منها الآخرون	٣
٢	٩٠.٦٧%	٠.٤٥	٢.٧٢	امتك القدرة على معرفة وتوقع المشكلات قبل ان تحدث واقوم بالتخطيط لمواجهتها	٤
٣	٨٩.٣٣%	٠.٤٧	٢.٦٨	امتك حلول جديدة وغير تقليدية لمواجهة مشكلات العمل	٥
الرابع	٨٩.٢٠%	٠.٥٢	٢.٦٨	المجموع	

جدول (١٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستمارة جودة الاداء الاداري
في المحور السادس الخروج عن المألوف

ن = ٥٠

رقم العبارة	عبارات محور الخروج عن المألوف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
١	أفضل أداء الاعمال الصعبة والمعقدة عن الاعمال البسيطة والروتينية	٢.٥٠	٠.٦٧	٨٣.٣٣%	٤
٢	أسلوب ادائي في الجهة التي أعمل بها لا يتشابه مع غيري ممن يعملون في الجهات الأخرى	٢.٥٢	٠.٦٧	٨٤%	٣
٣	أحرص على عدم تطبيق الأفكار التي سبق تطبيقها عند مواجهة مشكلة ما	٢.٤٤	٠.٦٤	٨١.٣٣%	٥
٤	امتلك الرغبة في اتباع التعليمات وعمل ما يتوقع مني أدائه	٢.٦٠	٠.٤٩	٨٦.٦٧%	٢
٥	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من اعمال	٢.٨٨	٠.٣٢	٩٦%	١
المجموع		٢.٥٩	٠.٥٦	٨٦.٢٧%	السادس

المرتبة الثانية (القدرة على التحليل) بمتوسط (٢.٧٨) ونسبته (٩٢.٦٧%) ، وفي المرتبة الثالثة (الطلاقة الفكرية والذهنية) بمتوسط (٢.٧٢) ونسبته (٩٠.٧٦%) ، وفي المرتبة الرابعة المحوران (المخاطرة) ، (الحساسية للمشكلات) بمتوسط (٢.٦٨) ونسبتهما (٨٩.٢٠%) ، وفي المرتبة الأخيرة (الخروج عن المألوف) بمتوسط (٢.٥٧) ونسبته (٨٦.٢٧%).

ويرجع الباحثون ارتفاع نسب محاور جودة الاداء الإداري لدى مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء إلى أن طبيعة العمل الاندية الرياضية تعطي حرية كبيرة لمديري واداري النادي الرياضي في العمل مما

يوضح الجداول (١٤) ، (١٥) ، (١٦) ، (١٧) ، (١٨) ، (١٩) المتوسطات و الانحراف المعياري والنسب المئوية وترتيب المحاور و عبا ارت كل محور من محاور جودة الاداء الإداري ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٤٤-٢.٩٦) و بنسب مئوية ما بين (٨١.٣٣% - ٩٨.٦٧%)

- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

يتضح من الجداول (١٤) ، (١٥) ، (١٦) ، (١٧) ، (١٨) ، (١٩) أنه توافرت عناصر جودة الاداء الإداري لدى مديري واداري الاندية الرياضية بدرجة مرتفعة وبالترتيب التالي:
في المرتبة الأولى (الأصالة) بمتوسط (٢.٨٢) ونسبته (٩٤.٠٠%) ، وفي

السور (٢٠٠٢م) ، عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣م) ، زيد الهويدي (٢٠٠٧م) أن الأصالة هي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات وبيتعدن طرق التفكير التقليدية ويستكشف الأفكار الأصيلة، والمدير يوصف بأنه مبدع ويعمل على تحسين جودة الأداء إذا استطاع إعطاء استجابات أصيلة وجديدة تختلف عن غيره من حيث تنوعها وحدائتها وتعتبر من أكثر الخصائص ارتباطاً بجوده الاداء الادارى . (١٩ : ٢٣) ، (١١٩ : ٣٥) ، (٢٩ : ١٤)

وفي المرتبة الثانية محور القدرة على التحليل ويرجع الباحث ذلك إلى أن المدير الجيد هو الذي يعمل على تحليل المشكلات والمواقف بشكل جيد ويهتم بالمعلومات وأدق التفاصيل، ويشير إيهاب المصيري ، طارق عامر (٢٠١٥م) إلى أن المدير المبدع يقوم بالتحليل وتحمل مشكلات العمل وفحص ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط العلاقات الغير عادية وتكوين فكرة جديدة ومفيدة، بالتالي تفتيت أي عمل

يعطي المدير مساحة كبيرة نحو العمل والانطلاق وتنفيذ أفكار ابتكارية وابداعية من أجل تطوير المكان ، ورفع كفاءته دون التقيد بروتين معين أو قيود، ويتفق كلاً من سعد الدين عامر (٢٠٠١م) ، رافدة الحريري (٢٠١٢م) ، بشير العلاق (٢٠١٦م) على أن المدير الناجح يمارس العمل الإداري بفكر جديد وبأساليب متنوعة ويستخدم مهارات الادارية والعمل على تحسين مستوى الاداء الإداري ويحاول الخروج عن المألوف لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى المؤسسات أو المنظمات أن تقوم بدعم وتنمية وتطوير الإبداع بها فهو المحرك الأساسي للتنمية والتطوير وأن تعطي للمدير الحرية في طرح آرائه وأفكاره وعدم التقيد بالإجراءات الروتينية، فمن أبرز المعوقات التي تقف أمام الابداع في جودة الاداء الإداري وتعرقل أدوار المديرين هي اللوائح والتعليمات الثابتة وتمسك الإدارة بالنظم وعدم تبني الأفكار الجديدة الغير متعارف عليها " . (١٧ : ٩٨) ، (١٠ : ١٦٤) ، (٧ : ٣٨)

وجاء في المرتبة الأولى محور الأصالة ويعزي الباحث ذلك إلى أنه عنصر هام من عناصر جودة الاداء الإداري التي يجب أن يتمتع بها المدير وتهدف إلى ابتكار أفكار جديدة وابداعية والبعد عن الأساليب التقليدية في الإدارة، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من نادية

بالمشكلة ومن ثم يسعى إلى اتخاذ المبادرة نحو حلول سريعة مع تحمله مسئولية المخاطر الناتجة عنها، ويتفق كلاً من قاسم القريوتي (٢٠٠٣م) ، محمد نوفل (٢٠٠٩م) ، سالم الفاخري (٢٠١٨م) "على قدرة المدير على رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد وتحديد أبعادها بصورة واضحة من أهم سمات المدير المبدع، فالمبدعين هم الأسرع من غيرهم في ملاحظة جوانب المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف وترتبط هذه القدرة بالمخاطرة وسرعة اتخاذ القرار وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، والمدير المبدع الذي يسعى لتحسين جودة الاداء يخالف التصرفات التقليدية ويميل إلى التجريب ويتحلى بالشجاعة وتحمل المسؤولية الناتجة عن هذه المخاطرة . (٢٩ : ٥٥) ، (٣٢ : ٣٠٥) ، (١٦ : ٢٨) ،

- عرض نتائج التساؤل الثالث:

التساؤل الثالث والذي ينص على : هل توجد علاقة بين كل من المهارات الادارية وتحسين جودة الاداء الادارى بالاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء؟

جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها . (٦ : ٢١٩)

بينما في المرتبة الثالثة جاء محور (الطلاقة الفكرية والذهنية) ويعزى الباحث ذلك إلى أن المديرين يحاولوا إيجاد أكثر من طريقة وابتكار أفكار عديدة لتحقيق أهدافهم ومحاولة عرضها بسهولة ووضوح، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلاً من طارق السويدان ، محمد العدلوني (٢٠٠٢م) ، زكريا الشربيني ، يسرية صادق (٢٠٠٢م) أن الطلاقة هي بنك للقدرة على الإبداع وتحقيق مستوى عالي من جودة الاداء الإداري وتعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في غضون فترة زمنية محددة، والشخص المبدع الذي ينتج عدداً أكبر من الأفكار الجيدة أكثر من غيره في حالة تساوت الظروف بينهم وتتحدد الطلاقة بكمية وعدد الاستجابات وسرعة صدورها" . (١٨ : ٥٧) ، (١٣ : ١٢)

وفي المرتبة الرابعة المحوران (المخاطرة)، (الحساسية للمشكلات) ويرجع الباحث ذلك إلى أن هناك ارتباط بينهما كبير فالمدير الجيد يحس ويتنبأ

جدول (٢٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين المهارات الادارية وجودة الاداء الاداري

ن=٥٠

جودة الاداء الاداري		المهارات الادارية		ابعاد الاستبيان
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٤.٩٤	٨٦.٧٦	٥.٢٣	٨٤.٠٠	
٠.٥١٦				معامل الارتباط

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٢٧٣

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه إيهاب المصري ، طارق عامر (٢٠١٥م) إلى أن من أهم العوامل التي تنمي جودة الاداء الاداري لدى المدير والإداري الرياضي امتلاكه للعديد من المهارات كالتحليل وتحمل المشكلات والتخطيط والتنظيم والملاحظة وتفسير المواقف بطريقة جديدة، وعلى المنظمة توفير المناخ المناسب للإبداع وتحسين جودة الاداء لتحقيق تحسن في جودة الاداء الإداري والتخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تعوق الأفكار والإبداع وكذلك تشجيع وتحفيز المدير والعاملين على المشاركة والعمل في صورة فريق متكامل يسعى أعضائه جميعاً إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة . (٦ : ٢٢١ - ٢٢٢)

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلاً من سامح يوسف وأحمد رخا Sameh Yousef & Ahmed Rakha (٢٠١٠م) (٣٩) ، سارة التومى (٢٠١٣م) (١٥) ، هناء نوري (٢٠١٧م) (٣٧) حيث أشارت إلى وجود علاقات

يتضح من الجدول (٢٠) معامل الارتباط بين المهارات الإدارية وجودة الاداء لدى مديري واداري النادي الرياضي بمحافظة شمال سيناء حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٥.٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة بين المهارات الإدارية وجودة الاداء الاداري .

- مناقشة نتائج التساؤل الثالث :

يتضح من الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباطية بين المهارات الإدارية وتحسين جودة الاداء الاداري لدى مديري واداري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء ويرجع الباحث ذلك إلى أنه نتيجة للخبرات التي يربها مديري واداري النادي الرياضي وتعرضهم للعديد من المواقف الإدارية واعطاء مجالس ادارات الاندية الحرية بدرجة كبيرة في إدارة الاندية يساهم ذلك في زيادة القدرات الإبداعية لديهم ومحاولة التطوير واتباع أفكار جديدة وغير مألوفة.

مجالس الادارات بها إجراء وتنظيم دورات لمديرين واداري الاندية وتنمية المهارت الإدارية والإبداعية لديهم.

٤. على مجالس ادارات الاندية الرياضية إعطاء الحرية لمديري النادى واداريين الانشطة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ورفع مستوى جودة الاداء الإداري .

المراجع :

أولا : المراجع العربية :

١. أحمد ماهر (٢٠١٨م) : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، القاهرة .
٢. آدم أحمد (٢٠١٦م) : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الحكومية والأهلية بالسودان ورقة دراسية جامعة السودان للعلوم كلية التربية البدنية والتكنولوجيا كلية التربية البدنية والرياضة.
٣. إسراء محمد (٢٠١٥م) : المهارات الادارية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد.
٤. أكاديمي التميز (٢٠٠٩م) : مهارات اتخاذ القرار، العدد ١٣، تصدر عن جامعة القصيم، السعودية.

ارتباطية بين المهارت الإدارية وتحسين جودة الاداء.

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف وتساؤلات البحث وتحليل نتائج عينة البحث توصل الباحثان إلى الاستنتاجات التالية:

١. يتميز مديري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء بمهارات إدارية عالية.
٢. يتمتع مديري الاندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء بمستوى عالي من جودة الاداء والابداع الاداري.
٣. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المهارات الإدارية وجودة الاداء الإداري لدى كل من مديري واداري الاندية بمحافظة شمال سيناء

التوصيات:

بناءً على ما أوضحته الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا البحث يوصى الباحثان بما يلي:

١. ضرورة اهتمام المديرين بصفة عامة والاداريين بالأندية بصفة خاصة بتطوير وتنمية مهاراتهم الإدارية.
٢. ضرورة اهتمام المديرين بصفة عامة والاداريين بالأندية بصفة خاصة بتطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية في تحسين جودة الاداء الإداري ومحاولة تطبيقه.
٣. على الاندية الرياضية واعضاء

٥. أميمة القاسمي (٢٠١٤م) : مفهوم جودة الاداء الإداري وتنميته ، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة : القيادة والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بيروت ، لبنان .
٦. إيهاب المصري ، طارق عامر (٢٠١٥م) : السلوك الإداري والهندسة الإدارية، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة.
٧. بشير العلاق (٢٠١٦م) : القيادة الإدارية، دار اليازوري للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
٨. توفيق عبد الرحمن (٢٠١٠م) : منهج الادارة العليا-التفكير الابداعي ، مقررات الادارة العليا ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة .
٩. جمال أبو الوفا (٢٠١٦م) : دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدي العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية"، مدلة مستقبل التربية العربية، ع ٤٢ .
١٠. رافدة الحريري (٢٠١٢م) : اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. ربيع هادي مشعان (٢٠١١م) : المدير المدرسي الناجح ، عمان : مكتبة المجتمع العربي .
١٢. رندة الزهري (٢٠١٢م) : الإبداع الإداري في ظل البروقراطية ، عالم الفكر للنشر ، الكويت .
١٣. زكريا الشربيني ، يسرية صادق (٢٠٠٢م) : أطفال عند القمة الموهبة - التفوق العلمي- الابداع، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٤. زيد الهويدي (٢٠٠٧م) : الابداع ماهيته، اكتشاف تنمية، ط٢، دار الكتاب الجامعي، الامارات.
١٥. سارة التومي (٢٠١٣م) : دور التفكير الابداعي في تنمية مهارات القيادة الادارية في منظمة الاتصالات بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
١٦. سالم الفاخري (٢٠١٨م) : سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
١٧. سعد الدين عامر (٢٠٠١م) : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة.
١٨. طارق السويديان ، محمد العدلوني (٢٠٠٢م) : مبادئ الابداع، شركة الابداع للاستثمارات والتدريب، الكويت.
١٩. طلحة حسين حسام الدين ، عدلة عيسى (١٩٩٧م) : مقدمة في الإدارة

٢٧. علي السلمي (٢٠٠٩م) : المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، دار غريب للنشر ، القاهرة .
٢٨. عماد الدين رشدي عبد الله (٢٠١٨م) : تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٠، ج ٣.
٢٩. قاسم القريوتي (٢٠٠٣م) : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. لائحة الاندية الرياضية (٢٠١٨م) : اعضاء جمعيات عمومية للاتحادات الوقائع المصرية، وزارة الشباب والرياضة، مجلة الوقائع المصرية، العدد ٨١.
٣١. محمد صبحي حسانين، كمال الدين عبد الرحمن درويش (٢٠٠٤م) : موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، المجلد الثالث، القاهرة، دار الفكر العربي .
٣٢. محمد نوفل (٢٠٠٩م) : الابداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
٢٠. عبد الحميد شرف (١٩٩٩م) : الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة .
٢١. عبد الرحيم علي المير (٢٠١٧م) : العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية دراسة مقارنة مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد الثاني الرياض .
٢٢. عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا (١٩٩٥) : أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
٢٣. عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣م) : الإدارة ال ارئدة، دار الصفا للنشر، عمان، الأردن.
٢٤. عبد اليمين بوداود (٢٠١٤م) : متطلبات الاحتراف الرياضي، الدار الوطنية للكتاب، جامعة الجزائر.
٢٥. عدي العامري (٢٠١٩م) : تحليل المهارات الادارية لمدراء الانشطة الرياضية في الكليات، مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية، العدد ٧٩، بغداد.
٢٦. عصام بدوي (٢٠٠٥م) : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.

- ثانياً : المراجع الأجنبية :
38. Dan, Hellerieyel. John, Solcum. & Richard, Woodman. (2019) : Organization Behavior, 7ed, South Western College publishing, U.S.A.
39. Yousef, Sameh. Rakha, Ahmed. (2010) : Efficiency of personal and administrative skills for managerial leadership on administrative creativity at Najran University, The Journal of Resources Development and Mgt.
٣٣. مدحت أبو النصر (٢٠١٤م) : تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة مجموعة النيل العربية ، مصر .
٣٤. مريم المسروري (٢٠٠٤م) : المهارات الإدارية ، مركز التوجيه الوظيفي للنشر .
٣٥. نادية السرور (٢٠٠٢م) : مقدمة في الابداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
٣٦. هادي ربيع (٢٠٠٦م) : المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان.
٣٧. هناء نوري (٢٠١٧م) : جودة الاداء الإداري , وعلاقتة بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، مجلة الدراسات التربوية، العدد ٢٣، بغداد.