



مجلة سوهاج لعلوم وفنون  
التربية البدنية والرياضة



جامعة سوهاج  
كلية التربية الرياضية

## نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للمصارعة في ضوء إدارة الكفاءات

د. / محمد حسن محمد غانم

مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة - العدد الحادي عشر - يوليو ٢٠٢٣م (الجزء الأول)  
الترقيم الدولي: (ISSN 2682-3748) print (ISSN 2682-3837) online

## نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للمصارعة في ضوء إدارة الكفاءات

(\*) د/ محمد حسن محمد غانم

### المقدمة ومشكلة البحث:

في ظل التطور والتغير الذي طرأ على المجتمع أصبح للإدارة الحديثة دوراً حيوياً وفعالاً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، وأصبحت الإدارة جانباً أساسياً من جوانب أنظمة التقدم في أي مجتمع، الأمر الذي دفع الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة إلى أن تعطي للإدارة الحديثة أهمية عظيمة نظراً لتأثيرها على زيادة معدلات النمو الإقتصادي والاجتماعي والتربوي. (٨ : ٥)

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تطوير اساليب الاداء الاداري وتحسين جودة المنتجات والخدمات ، وقد تعددت الاساليب الادارية والطرق المستخدمة في ذلك ، وقد ظهر في مقدمة هذه الاساليب ادارة الجودة الشاملة والتي كان لها عظيم الاثر في تطوير الاداء الاداري العديد من المؤسسات المختلفة . (١٦ : ٢٦)

وتعتبر إدارة الكفاءات منهجية جديدة من مناهج إدارة الموارد البشرية، فهي ليست إدارة مستقلة عنها، بل هي نفسها، غير أن القاعدة المعتمدة في اتخاذ القرارات هي الكفاءة، بعد أن كان الاداء هو الأساس؛ وقد أولى المفكرون اهتماماً كبيراً بعنصر الكفاءات، وحاولوا البحث في مكوناته، كيفية إدارته وتنميته حتى يحقق لنا النتائج المرجوة.(٧:٢٢)

### تعريف الاداء الاداري:

يعرف الأداء الإداري بأنه: ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ للقرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل لتحقيقها ويتضمن ذلك قيادة بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.(١٦:٣١)

### تعريف الكفاءة

هو مقياس لمدى استخدام القدر الصحيح من الموارد لتوصيل عملية أو خدمة أو نشاط ما. والعملية الكفاء تحقق أهدافها بأقل قدر ممكن من الوقت والمال والبشر وغيرها من الموارد(٧:١١)

عرّفها المجموعة المهنية الفرنسية (بالفرنسية: Le Medef) على أنها: "مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويرها". [٤] عرّفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية على أنها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية؛ بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة، أو النشاط". [٢] ومن خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكن استخلاص أنّ الكفاءة تعني: عملية المقارنة بين الإنتاج، والوضع الحالي، وما يمكن أن يتم إنتاجه، وتحقيقه، وذلك باستخدام الموارد نفسها، كالموارد المالية، والجهود المبذولة، والوقت، وغيرها.(٩:١١)

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج -كلية التربية الرياضية -جامعة جنوب الوادي بقنا.

خصائص الكفاءة العديد من المُميّزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المُميّزات ما يأتي:

ذات هدف مُحدّد: حيث إنّ الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية مُعيّنة، وإنجاز هدف مُحدّد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل. مُكتسبة: وتعني هذه الخاصية أنّ الكفاءة لا تُولّد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب المُوجّه. (٢٤:١٠)

مُدركة: إذ إنّ الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تُحقّق أيّ منفعة للمؤسسة، كما أنّ إدراكها من قِبَل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها. (١٥:٩)

ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أنّ تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مُكوّناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية، وغيرها خلال الزمن. (٣٣:١٠)

مفهوم مُجرّد: حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المُستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

مُتقدمة: حيث إنّ عدم استخدام الكفاءة يُؤدّي إلى تقادّمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يُشكّلون مصدراً لها بإظهارها، فإنّ هذا من شأنه أن يُؤدّي إلى تلاشيها. (٤٥:٦)

أنواع الكفاءات:

هناك اختلاف بين الباحثين حول تصنيف أنواع الكفاءات، إلا أنّ أبرز تصنيف هو تصنيف ( Celile Dejoux)؛ حيث صنّفها ضمن ٣ مستويات، هي:

الكفاءة الفرديّة: وهي عبارة عن المهارات، والمؤهلات التي يمتلكها الشخص من خلال التجارب الشخصية، والمهنية، والتكوين بشكل متواصل، بحيث يستخدمها في تحقيق أهداف مُعيّنة، وبشكل فعّال. ومن الجدير بالذكر أنّ التكوين المتواصل أمرٌ ضروري؛ وذلك لأنّ المهارات، والمؤهلات المُرتبطة بزمان مُعيّن، قد لا تكون مُفيدة في زمن آخر، وخاصّة مع التطوّر الحاصل في المعلوماتية، ممّا يعني الانخفاض في مستوى الكفاءات، أو فقدانها.

الكفاءة الجماعية: وهي كفاءة تنشأ من خلال تضافر جهود الكفاءات الفرديّة، وتعاونها، من خلال التواصل الفعّال بين الأعضاء جميعهم في العمل، وتوفير المعلومات المناسبة لهم، كما أنّها تُمثّل حلقة وصل بين الاستعدادات، والمعارف، والقدرات الموجودة لديهم، بحيث يشكّلون فريقاً مهنيّاً قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة. ومن الجدير بالذكر أنّه يمكن تعريفها حسب (Le boterf) على أنّها: نتيجة، أو مُحصّلة تنشأ انطلاقاً من التعاون، وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفرديّة، وتتضمّن جملة من المعارف، كمعرفة تحضير عرض، أو تقديم مُشترك، ومعرفة الاتّصال، ومعرفة التعاون، ومعرفة أخذ، أو تعليم الخبرة جماعياً.

الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية): وتتم من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفرديّة، وذلك من خلال اتباع آليات مُعيّنة للتنسيق بينها، علماً بأنّها تُعرّف حسب (Pralhad et hamel) على أنّها: توليفة من

المهارات، والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي"، وهي تُشكّل تعلمًا جماعيًا ضمن المنظمة. ومن الجدير بالذكر أنّ الكفاءات الاستراتيجية تتضمن عدّة كفاءات تبعاً للمستوى التسلسلي في المؤسسة، وتعدّد وظائفها، مثل: التخطيط، والإدارة، والتنفيذ، والرقابة؛ إذ تتمثل في كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة التقنية، والكفاءة الإدارية الفنية من ناحية، وكفاءة التخطيط، والتنفيذ، والإدارة، أو الرقابة، أو التقييم من ناحية أخرى، علماً بأنّ هذا كلّه بحسب المؤسسة نفسها، ونوع عملها، ومدى إدراكها لعلاقتها مع البيئة المحيطة بها. (٢٢،٢٣،٢٤:١٤)

#### مفهوم إدارة الكفاءات البشرية

إدارة الكفاءات البشرية هي عبارة عن مجموعة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تهتم باستقطاب وتحسين الكفاءات وتحويلها في المنظمة لتنمية أداء الموظفين. (١٨:٩)

إدارة الكفاءات البشرية هي تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط العمل المتجانسة لتقليل الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمنظمة، بطريقة مسبقة بناءً لخطتها الاستراتيجية مع ضمان الموظفين في إطار مشروع التطوير الوظيفي. (١١:١٤)

#### أهداف إدارة الكفاءات البشرية

تسمح إدارة الكفاءات البشرية للمنظمة بتحديد الكفاءات للموارد البشرية وتكيفها مع الغايات وتوقعات الموظفين، وبالتالي يجب أن يتم توضيح الغايات للعملية الإدارية، أي تحديد المجال الذي تتأمل المنظمة منه أن عملية إدارة كفاءات البشرية تتحقق فيها قيمة مضافة معتبرة مقارنة بالممارسات الحالية، وتهدف إدارة الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف التالية:

تحديد أسس عملية ملائمة لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تمكّن من تحقيق أهداف المنظمة.  
تحديد ما تحتاج له المنظمة الحالية من الأيدي العاملة، وحتى المستقطبة التي تهنيء تحقيق استراتيجيتها.

ترقية وتحقيق أحسن لتوزيع الكفاءات البشرية والتحقق من أن الكفاءة تتلاءم مع الوظائف المسندة لها.  
القدرة على تقييم أداء الكفاءات البشرية بهدف قيادتها نحو الأفضل وتحديد أحسن نظام للتحفيز.  
بناء ثقافة ارتباط قوية بين أعضاء المنظمة مما يسبب ارتفاع مستوى الولاء الوظيفي ويشعر العامل بالانتماء الوظيفي.

وأخيراً يتمركز دور إدارة الموارد البشرية في تحويل الكفاءات البشرية إلى ممارسات وأعمال يكون لها دور واضح في الوصول لغايات المنظمة والوصول للأداء الأحسن وتجعل المنظمة متعلمة أكثر ولديها قوة تنافسية كبيرة. (٩٨،٩٧:١٠)

ويعد الاتحاد المصري للمصارعة واحداً من أهم المؤسسات الرياضية المسؤولة عن تقديم العديد من من الخدمات الرياضية من خلال المناطق المنتشرة على مستوى الجمهورية، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالوصول إلى أعلى المستويات من تحسين جودة الخدمات المقدمه من قبل الاتحاد للمناطق والجمهور.

ومن خلال تردد الباحث على الاتحاد المصري للمصارعة وفروعه والمقابلة مع بعض القائمين على العمل بالاتحاد وبعض اعضاء مجلس ادارة الاتحاد وفروعه المختلفة تبين وجود بعض القصور فى الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة وفروعه لعدم استخدام الاساليب الادارية الحديثة التى تهتم بقياس او تحسين مستوى الخدمة داخل الاتحاد رغم توافر بعض الامكانيات البشرية والمادية التى يمكن تحقق ذلك الامر الذى من الممكن ان يؤدى مستقبلا الى العزوف عن ممارسة الرياضة ان لم يلقى هذا الامر القدر الكاف من الاهتمام من قبل القيادات القائمة على إدارة الاتحاد المصري للمصارعة

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات والمجلات والدوريات والمراجع العلمية تبين ان العديد من المنظمات والمؤسسات المختلفة قد سبقتنا فى استخدام اسلوب ادارة الكفاءات لتطوير الاداء الادارى بها وتحسين مستوى الخدمات التى تقدمها هذه المنظمات ، الامر الذى دفع الباحث لاجراء هذا البحث للوقوف على مدى إمكانية تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة وتصميم نموذج علمى يمكن الاسترشاد به لتطبيق هذا الاسلوب الادارى الحديث كمدخل لتطوير الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة.

**أهمية البحث والحاجة اليه :**  
**تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي :**

- ١- حداثه الموضوع باعتباره احد الاساليب الادارية الحديثة التى تساعد على تطوير الاداء الادارى والذى يأمل الباحث فى الاستفادة من تطبيقه فى الاتحاد المصري للمصارعة.
- ٢- ندرة الابحاث التى تناولت اسلوب ادارة الكفاءات فى المجال الرياضى اللامر الذى يجعل هذا البحث يساعد فى اثراء مكنتبات الادارة الرياضية الحديثة.
- ٣- الوقوف على معوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات فى الاتحاد المصري للمصارعة ومحاولة الوصول لحلولى واساليب علمية لمعالجة هذه المعوقات.
- ٤- تقديم اسلوب علمى مقنن يمكن الاستفادة منه فى تحسين مستوى جودة الخدمة التى يقدمها الاتحاد المصري للمصارعة.

#### **هداف البحث :**

يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح لتطوير الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة فى ضوء ادارة الكفاءات.

#### **وذلك من خلال التعرف على :**

- واقع الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة فى ضوء متطلبات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات.

#### **تساؤلات البحث :**

**يعاوم الباحث تحقيق أهداف البحث عن طريق الإجابة على التساؤلات الآتية :**

- ١- ما واقع الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة فى ضوء متطلبات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات.
- ٢- ما النموذج المقترح لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة.

## الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي استفاد منها الباحث في مراحل الإعداد للبحث الحالي ومناقشة وتفسير النتائج التي توصل إليها الباحث ونذكر من أهمها:

- ١- دراسة: (جابر ناصر منصور)، (٢٠٢٣م) (٣) " دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران تصور مقترح"، هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من القادة بمدارس التعليم الحكومي بنجران وعددهم (٥١١) قائدًا، حيث بلغ عدد العينة (٢٢٥) قائدًا ومعلمًا وجاءت أهم النتائج بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، وكان من أهمها امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة، وامتلاك المؤسسة بيئة عمل تساعد في تحقيق الأداء المتميز
- ٢- دراسة: (مصطفى والي)، (٢٠٢١م) (١٤) " إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، وهدفت الدراسة الميدانية إلى دراسة إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث ٢٦٥ عاملاً بواقع ١٥٪ من مجتمع البحث، وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين إدارة المهارة الفكرية والمسؤولية الأخلاقية لدى عمال اتصالات المسيلة بالجزائر
- ٣- دراسة: (رياب زارع)، (٢٠٢٠م) (٦) " إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية" - تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها الرئيسية (التوظيف على أساس الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية) في ضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي وخدمة المجتمع على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذه الدراسات، وبلغت عينة الدراسة ٥ كليات، ومن خلال التحليل الكمي لبيانات ٤٠٤ استبيان موزع على أساتذة هذه الكليات على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية، وكانت أهم النتائج إن تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية يؤدي إلى تحقيق التميز وضمان الجودة في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- ٤- دراسة (قصي على) (٢٠١٦م) (١١) " دور إدارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت"، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري بمؤسسة رغوة الجنوب وذلك في ضوء بعض المتغيرات المتعلقة بالموضوع، وذلك باستخدام

المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة رغووة الجنوب والبالغ عددهم ١٥٠ عامل، وتكونت عينة الدراسة النهائية من ٣٠ عامل في المؤسسة قيد الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو إدارة الكفاءات من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو أداء المورد البشري في مؤسسة رغووة الجنوب من وجهة نظر العاملين.

٥- دراسة (فوزيه على صالح)(٢٠٢٢م)(١٠) "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز، من خلال التعرف على دور كل من (الاستقطاب - الحوافز - الاحتفاظ بالكفاءات) في تحقيق التميز المؤسسي، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وأعدت الباحثة استبانة لهذا الهدف، وتحدد مجتمع الدراسة من (٣٨٠) عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والإدارة، اختارت الباحثة عينة الدراسة منهم حيث بلغ عددها (١٩١) عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والإدارة.

#### خطة وإجراءات البحث

##### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

##### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري للمصارعة- أعضاء أفرع الإتحاد المصري للمصارعة- القائمين على العمل بالإتحاد المصري للمصارعة والبالغ عددهم (١١٨) فرد  
عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل وبلغ عددها (٥٤) فردا بواقع ٤٥.٧٦% من إجمالي مجتمع البحث وجدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث:

##### جدول (١)

##### توصيف مجتمع وعينة البحث

م	توصيف عينة البحث	أعضاء الإتحاد المصري للمصارعة	أعضاء أفرع الإتحاد المصري للمصارعة	القائمين على العمل بالإتحاد المصري للمصارعة	المجموع
١	مجتمع البحث	٩	١٠٠	٩	١١٨
٢	عينة البحث	٧	٤٠	٧	٥٤
٣	النسبة المئوية	٧٧.٧٧%	٤٠%	٧٧.٧٧%	٤٥.٧٦%

## أدوات جمع البيانات: المقابلة الشخصية

استخدم الباحث المقابلة الشخصية مع نوى الخبرة والرأي في مجال الإدارة الرياضية.

### ١- استمارة استبيان:

استمارة استبيان للتعرف على واقع الأداء الإداري بالاتحاد المصري للمصارعة في ضوء إدارة الكفاءات

### خطوات إعداد استمارة الاستبيان:

قام الباحث بالإطلاع على بعض الدراسات السابقة والدوريات والمراجع العلمية المرتبطة بمجال الإدارة الرياضية وكذلك الدراسات التي تناولت أسلوب إدارة الكفاءات في العديد من المؤسسات المختلفة وكذلك المراجع والدراسات التي تناولت الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية ، وذلك بهدف الوقوف على النقاط الأساسية لإعداد استمارة الاستبيان. وتوصل الباحث الى اتفاق معظم الدراسات السابقة ( ١ ) ( ٢ ) ( ٣ ) على ان تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات له متطلبات ثابتة وهذا ما توصلت له نتائج هذه الدراسات وهي (دعم وإسهامات الإدارة العليا ،التدريب، التركيز على المستفيدين ،الاتصال و نظم المعلومات ، الامكانيات المالية ، تعاون الإدارات والأقسام )، ولذلك رأى الباحث وكذلك مجموعة الخبراء انه ليس هناك داعى من اعداد استمارة استبيان للتعرف على متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات حيث انها أصبحت ثابتة ومتفق عليها ، وبالتالي استوجبت الدراسة اعداد استمارة استبيان تهدف الى التعرف على واقع الأداء الإداري في ضوء هذه المتطلبات ، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من المحاور الأساسية التي تحدد واقع الأداء الإداري للاتحاد المصري للمصارعة والتي يتطلبها تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات ، وقام بعرضها على مجموعة من الخبراء فى وعددهم (٥) خبراء لإبداء الرأي فى مدى مناسبة هذه المحاور وجدول ( ٢ ) يوضح ذلك.

### جدول (٢)

آراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٥)

م	المحاور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	السياسات الادارية	٥	-	١٠٠٪
٢	الامكانيات المادية والبشرية	٥	-	١٠٠٪
٣	الاتصال ونظم المعلومات	٥	-	١٠٠٪
٤	الثقافة التنظيمية	٥	-	١٠٠٪

يتضح من جدول(٢): أن نسبة موافقة الخبراء على محاور الاستبيان بلغت (١٠٠٪) وبالتالي تمت الموافقة على جميع محاور الاستبيان.

قام الباحث بالإطلاع على بعض الدراسات السابقة والدوريات والمراجع العلمية المرتبطة بمجال الإدارة الرياضية وكذلك الدراسات التي تناولت أسلوب إدارة الكفاءات في العديد من المؤسسات المختلفة وكذلك المراجع والدراسات التي تناولت الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية. وتوصل الباحث الى (٣٤) عبارة تم توزيعها على محاور الاستبيان .



## المعاملات العلمية للاستبيان :

للتأكد من الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) للاستبيان تمكن الباحث من استخدام عدة طرق للتأكد من الثبات والصدق، للتحقق من ثبات الاستبيان استخدم الباحث طريقة الفاكرونباخ والتجزئة النصفية، ولتحقق من صدق الاستبيان استخدم الباحث طريقة صدق المحكمين والاتساق الداخلي حيث قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها الأولى على عدد (٥) خبراء في مجال الإدارة الرياضية ، ثم قام الباحث بتطبيق الاستبيان في صورته الأولى على عينه قوامها (٢٣) فرد من افراد الاتحاد المصري للمصارعة وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/٧/٥م الى ٢٠٢٢/٧/٢٥م . كما هو موضح بجدول (٢) . ويمكن عرض الثبات والصدق بالشكل التالي:-

### جدول (٣)

#### ثبات الفاكرونباخ والتجزئة النصفية (ن=٢٣)

التجزئة النصفية		معامل الارتباط	الفاكرونباخ	المتغيرات
تصحيح طول المقياس	سبيرمان - برون			
٠.٧٥٣	٠.٧٧٥	٠.٦٣٢	٠.٧٤١	المحور الأول: السياسات الإدارية
٠.٨٣٢	٠.٨٤٢	٠.٧٢٧	٠.٨٢٨	المحور الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية
٠.٨٢١	٠.٨٢٩	٠.٧٠٧	٠.٧٥١	المحور الأول: الاتصال ونظم المعلومات
٠.٩٤٣	٠.٩٧٩	٠.٩٥٩	٠.٧٧٤	المحور الرابع: الثقافة التنظيمية للاتحاد المصري للمصارعة
٠.٨٩١	٠.٨٩٣	٠.٨٠٧	٠.٧٤٦	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ثبات ألفاكرونباخ تراوحت بين (٠.٧٤١ : ٠.٨٢٨) وهي معاملات ثبات جيدة يمكن من خلالها الوثوق في ثبات الاستبيان لدى عينة الدراسة الحالية مما يعطي مؤشر على ثبات جيد للاستبيان، وكما تراوحت معاملات ثبات التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعامل سبيرمان برون بين (٠.٧٧٥ : ٠.٩٧٩)، وباستخدام معادلة جتمان تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٧٥٣ : ٠.٩٤٣) وهي معاملات ثبات يمكن الوثوق من خلالها في ثبات الاستبيان الحالي لدى عينة الدراسة، جدول (٤) يوضح اراء الخبراء في عبارات الاستبيان (صدق المحكمين)

#### جدول (٤)

آراء الخبراء في عبارات الاستبيان (صدق المحكمين) (ن=٥)

المحور الأول: السياسات الإدارية			المحور الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية			المحور الثالث: الاتصال ونظم المعلومات			المحور الرابع: الثقافة التنظيمية للاتحاد المصري للمصارعة		
العبارة	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	العبارة	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	العبارة	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	العبارة	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	١٠	%١٠٠	١	٨	%٨٠	١	٩	%٩٠	١	١٠	%١٠٠
٢	١٠	%١٠٠	٢	٩	%٩٠	٢	٩	%٩٠	٢	١٠	%١٠٠
٣	١٠	%١٠٠	٣	١٠	%١٠٠	٣	٨	%٨٠	٣	١٠	%١٠٠
٤	٩	%٩٠	٤	١٠	%١٠٠	٤	٨	%٨٠	٤	٨	%٨٠
٥	٩	%٩٠	٥	٩	%٩٠	٥	٨	%٨٠	٥	٩	%٩٠
٦	٩	%٩٠	٦	٩	%٩٠	٦	١٠	%١٠٠	٦	٩	%٩٠
٧	٩	%٩٠	٧	٨	%٨٠	٧	١٠	%١٠٠	٧	٩	%٩٠
٨	٨	%٨٠	٨	١٠	%١٠٠	٨	٩	%٩٠	٨	٩	%٩٠
٩	٩	%٩٠	٩	٨	%٨٠	٩	١٠	%١٠٠	٩	٩	%٩٠
١٠	٨	%٨٠	١٠	١٠	%١٠٠	١٠	٩	%٩٠	١٠	٨	%٨٠
١١	١٠	%١٠٠	١١	١٠	%١٠٠	١١	٩	%٩٠	١١	٩	%٩٠

ويتضح من جدول (٤) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (%٨٠ : %١٠٠) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الاستبيان لحصولهم على نسبة أكثر من (%٧٠) من اتفاق الخبراء وبالتالي أصبح عدد عبارات الاستبيان (٣٤) عبارة.

#### جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده (ن=٢٣)

المتغيرات	الدرجة الكلية
المحور الأول: السياسات الإدارية	٠.٧٧٩
المحور الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية	٠.٨٢٨
المحور الأول: الاتصال ونظم المعلومات	٠.٨٩٨
المحور الرابع: الثقافة التنظيمية للاتحاد المصري للمصارعة	٠.٨١٠

جدول (٦)  
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والاستبيان (ن = ٢٣)

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية للاتحاد المصري للمصارعة		المحور الثالث: الاتصال ونظم المعلومات		المحور الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية		المحور الأول: السياسات الإدارية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠.٧٠٨	١	٠.٨٦٤	١	٠.٨١٠	١	٠.٨١٤	١
٠.٧٩٣	٢	٠.٧٦٩	٢	٠.٩٣٠	٢	٠.٧٤٦	٢
٠.٧٨٣	٣	٠.٧٤١	٣	٠.٧٦٣	٣	٠.٧٤٦	٣
٠.٧٩٣	٤	٠.٨٥٩	٤	٠.٧٨٣	٤	٠.٨٥٧	٤
٠.٦٨٣	٥	٠.٨٩٢	٥	٠.٧٦٦	٥	٠.٨٨٨	٥
٠.٨٧٦	٦	٠.٧٩٣	٦	٠.٨٣٨	٦	٠.٧٨٨	٦
٠.٨٩٠	٧	٠.٨٦٥	٧	٠.٧٩٣	٧	٠.٧٩٦	٧
				٠.٧٥٩	٨	٠.٨٥٤	٨
				٠.٨٠١	٩	٠.٨٤١	٩
						٠.٨٨٩	١٠
						٠.٨٩٥	١١

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٦٨٣ إلى ٠.٩٣٠) وهي قيم دالة عند

مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعطي مؤشر جيد على صدق الاتساق الداخلي

تطبيق الاستبيان:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على أفراد العينة قيد الدراسة والبالغ قوامهم (٥٤) فرد من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد

المصري للمصارعة اعضاء أفرع الإتحاد المصري للمصارعة ،القائمين على العمل بالإتحاد المصري للمصارعة.وذلك فى الفترة

من ٢٠٢٢/٨/١ م : ٢٠٢٢/٨/٢٠ م

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية

الآتية: النسبة المئوية ، معامل الارتباط لبيرسون- براون ، معادلة جتمان ، معامل ألفا لكرونباخ ، الميزان التقديري ، الدرجة

المقدرة. وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠١) كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات

الإحصائية.

## عرض نتائج الدراسة وتفسيرها :

تحقيقاً لاهداف البحث ووصولاً للآجابة على تساؤلاته وفى حدود ماتم التوصل اليه من بيانات من خلال التحليل

الاحصائى يحاول الباحث عرض للنتائج وتفسيرها ومناقشتها

التساؤل الاول : ما واقع الاداء الادارى الإتحاد المصري للمصارعة فى ضوء ادارة الكفاءات ؟

جدول (٧)

المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية  
الترتيب للمحور الأول: السياسات الإدارية لدى عينة الدراسة ن= ٥٤

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	نادراً	أحياناً	دائماً	العبارة
٢	٧٨.٤٠	٠.٧٨	٢.٣٥	١٠	١٥	٢٩	تسعى الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة الى تحقيق الجودة داخل المنشآت الرياضية.
١١	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣٥	١٢	٧	يتوفر لدى الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة إستراتيجية واضحة لعمليات التحسين والتطوير.
١	٨٣.٩٥	٠.٨٤	٢.٥٢	٧	١٢	٣٥	تهتم الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة بقياس مستوى الخدمة المقدمة لرواد الإتحاد وفروعه .
٦	٦٧.٢٨	٠.٦٧	٢.٠٢	٨	٣٧	٩	يتوفر لدى الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير داخل الإتحاد وافروعه.
٣	٧٧.٧٨	٠.٧٨	٢.٣٣	٦	٢٤	٢٤	تهتم الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة بتدريب العاملين على كل ماهو جديد وحديث فى المجال الادارى.
٥	٦٨.٥٢	٠.٦٩	٢.٠٦	٧	٣٧	١٠	تستعين الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة بالخبراء الخارجيين فى تدريب العاملين على الحديث فى مجال الادارة الرياضية.
٨	٦٣.٥٨	٠.٦٤	١.٩١	١٦	٢٧	١١	تعتمد الادارة العليا فى الإتحاد المصري للمصارعة على المعلومات والبيانات الصادقة عند اتخاذ القرار.
١٠	٥٤.٣٢	٠.٥٤	١.٦٣	٢٩	١٦	٩	تستخدم الادارة العليا فى الإتحاد المصري للمصارعة سياسة الحافز المادى للمبتكرين والمبدعين داخل الإتحاد وفروعه .
٧	٦٦.٦٧	٠.٦٧	٢.٠٠	١٥	٢٤	١٥	تشجع الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة سياسة العمل الجماعى والفرق الجماعية داخل الإتحاد وفروعه.
٩	٥٦.٧٩	٠.٥٧	١.٧٠	٢٧	١٦	١١	تحرص الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة على التنسيق والتعاون بين المناطق المختلفة .
٤	٧٢.٨٤	٠.٧٣	٢.١٩	١٢	٢٠	٢٢	تحرص الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة على اقامة علاقات طيبة مع الرواد وال جماهير داخل الإتحاد وفروعه.
١	٦٧.٢٣	٠.٦٧	٢.٠٢	١٧٢	٢٤٠	١٨٢	إجمالي المحور

يتضح من الجدول ( ٧ ) السابق تراوحت النسبة المئوية لآراء عيـنـه البحث لـعبـارات المحور الاول السياسات

الإدارية ما بين (٨٣.٩٥% : ٤٩.٣٨%) حيث جاء فى الترتيب الاول العبارة رقم (٣) تهتم الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة بقياس مستوى الخدمة المقدمة لرواد الإتحاد وفروعه، وبلغت أهميتها النسبية ٨٣.٩٥% ، بينما جاءت العبارة رقم (٢) يتوفر لدى الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة إستراتيجية واضحة لعمليات التحسين والتطوير فى الترتيب الاخير وبلغت أهميتها النسبية ٤٩.٣٨%.

ويتضح من ذلك ان استجابات افراد العينة حول محور السياسات الادارية اوضحت بعض نقاط القوة فى جانب السياسات الادارية المتبعة فى بالاتحاد المصري للمصارعة مما يعد نقاط داعمة لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات وهى عبارات ارقام (١)(٣)(٤)(٥)(٦)(٩)(١١) حيث حصلت على نسبة مئوية ٦٥٪ فاكثر.

بينما جاءت بعض الاستجابات على بعض العبارات لتؤكد وجود نقاط ضعف فى جانب السياسات الادارية بالاتحاد المصري للمصارعة والتي تعتبر من معوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات وهى عبارات (٢)(٧)(٨)(١٠) والتي حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥٪.

ومما سبق يتبين ان الادارة العليا فى الاتحاد المصري للمصارعة تسعى الى تحقيق الجودة داخل الاتحاد وفروعه، كما انها تهتم بقياس مستوى الخدمة المقدمة لرواد الاتحاد ، كما ان وفروعه لديها القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير داخل الاتحاد وفروعه، وكذلك تحرص على تدريب العاملين على كل ماهو جديد وحديث فى المجال الادارى ، وانها يمكن ان تستعين بالخبراء الخارجيين فى الدورات التدريبية التى تعقد للعاملين، وكذلك تهتم الادارة العليا باقامة علاقات طيبة مع الرواد والجماهير داخل الاتحاد وفروعه.

ويرى الباحث ان هذه النقاط تعد من مقومات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة وسوف يعتمد عليها الباحث عند تصميم النموذج المقترح .

وهذا مايتفق مع دراسة (قصى على) (٢٠١٦م) "والتي اكدت على اهمية ادارة الكفاءات فى رفع أداء المورد البشري التى اكدت على ان رضا الافراد واقامة علاقات طيبة معهم من اهم العوامل التى تساعد على تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات داخل المستشفيات الحكومية .

كما يتضح من جدول (٧) ان الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة لايتوفر لديها استراتيجيات واضحة لعمليات التحسين والتطوير ، وكذلك فهى لاتعتمد على البيانات والمعلومات الصادقة عند اتخاذ القرار وانها لاتستخدم سياسة الحافز المادى للمبتكرين والمبدعين داخل المنشآت الرياضية، ومن ناحية اخرى فهى لا تهتم بالتنسيق بين الادارات المختلفة داخل الاتحاد وفروعه.

ويرى الباحث ان هذه النقاط تعتبر من معوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات داخل الاتحاد المصري للمصارعة والتي يجب ان تؤخذ فى الاعتبار عند تصميم وتطبيق النموذج ولذلك يجب على الاتحاد ان يعيد وضع وصياغة السياسات الادارية الخاصة به حتى يتسنى له تطبيق النموذج وتباعا تطوير الاداء الادارى داخل الاتحاد وفروعه التابعة له.

وهذا مايتفق مع دراسة (بن حركوزينب، عميموره نواره)، (٢٠٢٠م) "والتي اكدت على بأنه توجد علاقة ايجابية بين الكفاءات المحورية وجودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، عندما تتكاتف الجهود ويوجد تنسيق بين الادارات والاقسام حينها تتحقق الاهداف.

**جدول (٨)**  
**المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية**  
**الترتيب للمحور الثاني: الامكانيات المادية والبشرية لدى عينة الدراسة ن = ٥٤**

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	نادراً	أحياناً	دائماً	العبارة
٣	٦٦.٦٧	٠.٦٧	٢.٠٠	١٢	٣٠	١٢	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة مجموعة من العاملين لديهم القدرة على استخدام الأساليب الإحصائية واستطلاعات الرأي .
٥	٦١.١١	٠.٦١	١.٨٣	١٤	٣٥	٥	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة مجموعة من العاملين لديهم ثقافة الانتماء التنظيمي والبعد عن الروتين والقدرة على العمل بعد اوقات العمل الرسمية.
٦	٥٨.٠٢	٠.٥٨	١.٧٤	١٩	٣٠	٥	يهتم العاملين بالاتحاد المصري للمصارعة بحضور الدورات التدريبية على كل ما هو جديد وحديث في المجال الإداري.
٢	٧٤.٦٩	٠.٧٥	٢.٢٤	١١	١٩	٢٤	يهتم العاملين بالاتحاد المصري للمصارعة بحاجات ورغبات رواد وجماهير المنشآت الرياضية
٧	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣١	٢٠	٣	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة الدعم المالى المناسب لمنح الحوافز المادية للعاملين المتميزين داخل الاتحاد وفروعه.
٤	٦٦.٠٥	٠.٦٦	١.٩٨	١٦	٢٣	١٥	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة الدعم المالى المناسب لتدريب العاملين على الحديث في مجال الادارة الرياضية.
١	٧٦.٥٤	٠.٧٧	٢.٣٠	١١	١٦	٢٧	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة قاعات مناسبة لعقد اجتماعات الفرق المسئولة عن التحسين والتطوير داخل الاتحاد وفروعه..
٨	٤٤.٤٤	٠.٤٤	١.٣٣	٣٨	١٤	٢	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة الدعم المالى المناسب لتصميم قواعد بيانات ومعلومات تستخدم في العمل الادارى.
٨	٤٤.٤٤	٠.٤٤	١.٣٣	٣٨	١٤	٢	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة الدعم المالى المناسب لاستخدام وتطبيق الاساليب الاحصائية اللازمة للعمل الادارى.
٣	٦٠.١٥	٠.٦٠	١.٨٠	١٩٠	٢٠١	٩٥	<b>إجمالي المحور</b>

يتضح من الجدول ( ٨ ) السابق ترواحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الثانى الامكانيات المادية والبشرية ما بين ( ٠.٧٧% : ٤٤.٤٤% ) حيث جاء فى الترتيب الأول العبارة رقم (٧) يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة قاعات مناسبة لعقد اجتماعات الفرق المسئولة عن التحسين والتطوير داخل المنشأة الرياضية ، وبلغت اهميتها ٧٧%، بينما جاء فى الترتيب الاخير العبارة (٨) (٩) ، يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة الدعم المالى المناسب لتصميم قواعد بيانات ومعلومات تستخدم فى العمل الادارى، يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة الدعم المالى المناسب لاستخدام وتطبيق الاساليب الاحصائية اللازمة للعمل الادارى.

ويتضح من ذلك ان استجابات افراد العينة حول محور الامكانيات المادية والبشرية اوضحت بعض نقاط القوة فى جانب الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى الاتحاد المصري للمصارعة والتي تعد نقاط داعمة لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات وهى عبارت (١) (٤) (٦) (٧) حيث حصلت هذه العبارات على نسبة مئوية ٦٥% فاكثر .  
بينما جأت بعض العبارات التى تمثل جوانب القصور فى الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لدى الاتحاد المصري للمصارعة وهى اعيارت (٢)(٣)(٥) (٨) (٩) حيث حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥%.

ومما سبق يتضح ان الاتحاد المصري للمصارعة يتوفر يتوفر به مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على استخدام الاساليب الاحصائية واستطلاعات الرأى ، كما ان العاملين يتوفر بالاتحاد المصري للمصارعة يهتمون باشباع رغبات وحاجات رواد الاتحاد وفروعه وكذلك يتوفر لدى الاتحاد الدعم المالى المناسب لتدريب العاملين على الحديث فى مجال الادارة الرياضية وكذلك يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة القاعات المناسبة لعقد الاجتماعات للفرق المسؤولة عن التحسين والتطوير. ويرى الباحث ان النقاط السابقة تعد من مقومات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة وسوف يعتبرها الباحث من الدعامات الاساسية التى سوف يعتمد عليها النموذج المقترح.

وهذا مايتفق مع دراسة (جابر ناصر منصور)،(٢٠٢٣م) والتي اكدت على امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة، وامتلاك المؤسسة بيئة عمل تساعد في تحقيق الأداء المتميز. كما يتضح من جدول (٨) ان الاتحاد المصري للمصارعة لايتوفر به ثقافة الانتماء التنظيمى والبعد عن الروتين وكذلك لايهتم العاملين به بحضور الدورات التدريبية، كما ان الادارة العليا لا يتوفر لديها الدعم المالى المناسب لمنح الحوافز المادية للعاملين المتميزين او لتوفير قواعد بيانات اساسية تستخدم فى الاعمال الادارية داخل الاتحاد وفروعه.

ويرى الباحث ان هذه النقاط تعد من معوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات داخل الاتحاد المصري للمصارعة والتي يجب ان تؤخذ فى الاعتبار عند تصميم وتطبيق النموذج المقترح.

وهذا مايتفق مع دراسة (جابر ناصر منصور ال صليح)،(٢٠٢٣م) والتي اكدت على امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة، وامتلاك المؤسسة بيئة عمل تساعد في تحقيق الأداء المتميز، وان القصور فى الجوانب المالية يعد من الاسباب الاساسية التى تعوق تنفيذ أنشطة اسلوب ادارة الكفاءات

#### جدول (٩)

المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية الترتيب للمحور الثالث: الاتصال ونظم المعلومات لدى عينة الدراسة ن = ٥٤

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	نادرا	أحيانا	دائما	العبارة
٥	٥٠.٦٢	٠.٥١	١.٥٢	٣٠	٢٠	٤	تستخدم الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة أنظمة حديثة لجمع المعلومات عن الرواد والجمهور المتزده على الاتحاد وفروعه.
٣	٦٣.٥٨	٠.٦٤	١.٩١	١٦	٢٧	١١	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة اساليب اتصال حديثة تسمح بالتواصل مع الادارات المختلفة والفروع
٤	٥٣.٠٩	٠.٥٣	١.٥٩	٢٨	٢٠	٦	تهتم الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة بجمع المعلومات الخاصة باحتياجات ورغبات الرواد داخل الاتحاد وفروعه.
١	٦٦.٦٧	٠.٦٧	٢.٠٠	١٥	٢٤	١٥	يتوفر داخل الاتحاد المصري للمصارعة قاعدة بيانات ومعلومات تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرار.
٧	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣١	٢٠	٣	يتوفر داخل الاتحاد المصري للمصارعة مجموعة من البيانات الحقيقية التى تستخدم فى تقييم الأداء داخل الاتحاد وفروعه.
٢	٦٦.٠٥	٠.٦٦	١.٩٨	١٦	٢٣	١٥	يسمح الهيكل التنظيمى بالاتحاد المصري للمصارعة بتحقيق الاتصال بين الادارات داخل الاتحاد وفروعه.
٦	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣٧	٨	٩	يتوفر لدى الاتحاد المصري للمصارعة العاملين المسؤولين عن المراجعة المستمرة لعلاج الاخطاء فى شبكات الاتصال بين الادارات داخل الاتحاد وفروعه.
٤	٥٦.٩٧	٠.٥٧	١.٧١	١٧٣	١٤٢	٦٣	إجمالي المحور

يتضح من الجدول (٩) السابق تراوحت النسبة المئوية لإراء عينة البحث لعبارات المحور الثالث الاتصال ونظم المعلومات ما بين ( %٦٦.٦٧ : %٤٩.٣٨ ) حيث جاء فى الترتيب الاول العبارة رقم (٤) يتوفر داخل الاتحاد المصري للمصارعة قاعدة بيانات ومعلومات تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرار، كما جاء فى الترتيب الاخير العبارة رقم (٥) يتوفر داخل الاتحاد المصري للمصارعة مجموعة من البيانات الحقيقية التى تستخدم فى تقييم الاداء داخل الاتحاد وفروعه. وينضح من ذلك ان استجابات افراد العينة حول محور الاتصال ونظم المعلومات اوضحت وجود بعض نقاط القوة فى الاتحاد المصري للمصارعة والتى تعد من النقاط الداعمة لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات، وهى عبارات (٤) (٦) والتى حصلت على نسبة مئوية ٦٥ % فاكثر.

بينما جاءت بعض العبارات التى تمثل نقاط ضعف فى جانب الاتصال ونظم المعلومات والتى تعتبر من معوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة وهى عبارات (١)(٢)(٣)(٥)(٧) والتى حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥ %.

ومما سبق يتضح ان الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة لديها قاعدة بيانات ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار وان الهيكل التنظيمى بالاتحاد المصري للمصارعة يسمح بتحقيق الاتصال الناجح بين الإدارات المختلفة داخل الاتحاد وفروعه.

ويرى الباحث ان هذه النقاط السابقة تعد من مقومات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة وسوف يعتمد عليها الباحث عند صياغة النموذج كما انها سوف تكون من النقاط الداعمة لتطبيق النموذج المقترح.

وهذا ما يتفق مع دراسة (جابر ناصر منصور)،(٢٣٠٢٣م) امتلاك المؤسسة التعليمية كفاءات ذات معارف متميزة، وامتلاك المؤسسة بيئة عمل تساعد فى تحقيق الأداء المتميز، والتى اكدت على ان الاعتماد على البيانات والمعلومات والتقنيات العالية من اهم متطلبات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات داخل مؤسسات التعليم العالى،

كما يتفق مع دراسة (بن حركوزينب، عميموره نواره)،(٢٠٢٠م) بأنه توجد علاقة ايجابية بين الكفاءات المحورية وجودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، وهذا يؤكد على ان الاساليب التكنولوجية الحديثة تعد من مقومات نجاح اسلوب ادارة الكفاءات فى المستشفيات الحكومية.

كما يتضح من جدول (٩) ان الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة لا تستخدم الاساليب الحديثة لجمع البيانات والمعلومات عن الرواد والجمهور المترددة على الاتحاد وفروعه كما انها لا يتوفر لديها اساليب الاتصال الحديثة التى تسمح بالتواصل مع الإدارات المختلفة داخل الاتحاد وفروعه.

كما ان الإدارة العليا لاتهتم بجمع المعلومات الخاصة باحتياجات ورغبات الاعضاء والرواد داخل الاتحاد وفروعه، وكذلك فان الاتحاد المصري للمصارعة لا يعتمد على البيانات الحقيقية فى تقييم اداء العاملين وان الإدارة العليا لا يتوفر لديها المتخصصين المسئولين عن علاج العيوب التى تحدث فى شبكات الاتصال بين الإدارات داخل الاتحاد وفروعه.

ويرى الباحث ان الاتحاد المصري للمصارعة يعانى من قصور شديد فى جانب الاتصال ونظم المعلومات



ويعزو الباحث ذلك ان هذا القصور قد يرجع الى ضعف خبرات العاملين وعدم قدراتهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات رغم توافرها داخل الاتحاد وهذا ما يؤكد تضارب اراء العينة التي توضحه استجابات افراد العينة حول العبارة رقم (٤) والعبارة رقم (١) (٥).

#### جدول (١٠)

المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية  
الترتيب للمحور الرابع : الثقافة التنظيمية للاتحاد المصري للمصارعة لدى عينة الدراسة ن=٥٤

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	نادراً	أحياناً	دائماً	العبارة
٣	٧٢.٨٤	٠.٧٣	٢.١٩	١٢	٢٠	٢٢	تؤكد الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة على ان الاهتمام بخدمة العملاء يأتي في مقدمة أولوياتها .
٤	٦٣.٥٨	٠.٦٤	١.٩١	١٦	٢٧	١١	يهتم الاتحاد المصري للمصارعة بقياس مستوى رضا العاملين عن الخدمات التي يقدمها الاتحاد .
٦	٥٨.٠٢	٠.٥٨	١.٧٤	١٩	٣٠	٥	تشجع الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة الابتكار والابداع داخل الاتحاد وفروعه
٢	٧٤.٦٩	٠.٧٥	٢.٢٤	١١	١٩	٢٤	تهتم الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة بدعم التنافس الايجابي بين العاملين في الادارت المختلفة في الاتحاد المصري للمصارعة.
٧	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣٧	٨	٩	تهتم الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة بقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الاتحاد وفروعه
١	٧٧.٧٨	٠.٧٨	٢.٣٣	٦	٢٤	٢٤	تحرص الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة على تشجيع التغيير والتطوير داخل الاتحاد وفروعه
٥	٦١.١١	٠.٦١	١.٨٣	١٤	٣٥	٥	تحرص الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة على ادارة الصراع بين الإدارات المختلفة في الاتحاد وفروعه.
٢	٦٥.٣٤	٠.٦٥	١.٩٦	١١٥	١٦٣	١٠٠	إجمالي المحور
	٦٢.٨٥	٠.٦٣	١.٨٩	٦٥٠	٧٤٦	٤٤٠	إجمالي الدرجة الكلية للاستبيان ككل

يتضح من جدول (١٠) السابق مايلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الرابع الثقافة التنظيمية للاتحاد المصري للمصارعة ما بين (٧٧.٧٨٪ / ٤٩.٣٨٪) ، حيث جاء في الترتيب الاول العبارة رقم (٦) تحرص الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة على تشجيع التغيير والتطوير داخل الاتحاد وفروعه، كما جاء في الترتيب الاخير العبارة (٥) تهتم الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة بقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالاتحاد وفروعه.

وينضح من ذلك ان استجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية اوضحت بعض نقاط القوة في جوانب الثقافة التنظيمية في الاتحاد المصري للمصارعة والتي تعد نقاط داعمة لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة وهي عبارات (١)(٤)(٦) والتي حصلت على نسبة مئوية ٦٥٪ فأكثر.

بينما جاءت بعض العبارات التي تمثل نقاط ضعف في جانب الثقافة التنظيمية والتي تعتبر من معوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة ، وهي عبارات (٢)(٣)(٥)(٧) والتي حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥٪.

ومما سبق يتضح ان: الإدارة العليا فى الاتحاد المصري للمصارعة تؤكد على ان الاهتمام بخدمة العاملين ياتى فى مقدمة اولوياتها وان الإدارة العليا تهتم بدعم التنافس الإيجابى بين العاملين فى الإدارات المختلفة فى الاتحاد وفروعه كما ان الإدارة العليا تحرص على تشجيع التغيير والتطوير داخل الاتحاد وفروعه التابعة لها .

ويرى الباحث ان النقاط السابقة تعد من مقومات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة وسوف يعتبرها الباحث من النقاط الداعمة التى سوف يعتمد عليها فى تطبيق النموذج.

وهذا مايتفق مع دراسة : (مصطفى والى)، (٢٠٢١م) " وكانت اهم النتائج وجود علاقته بين إدارة المهارة الفكرية والمسؤولية الاخلاقيه لدى عمال اتصالات المسيلة بالجزائر والتكيز على رضا العميل عن الخدمات التى تقدم له مع الحصول على الخدمة مع اقل مستوى من العيوب.

كما يتضح من جدول (١٠) ان الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة لا تهتم بقياس مستوى رضا العاملين عن الخدمات التى يقدمها الاتحاد وفروعه التابعة له ، كما انها لا تشجع الابتكار والابداع داخل الاتحاد وفروعه وكذلك فهى لا تهتم بقياس مستوى الرضا الوظيفى للعاملين داخل الاتحاد وفروعه، وايضا لا تهتم بادارة الصراعات التى تحدث داخل الإدارات المختلفة .

ومما سبق يرى الباحث ان الإدارة العليا تحرص على الحصول على رضا العميل لكن دون الاعتماد على اساليب القياس العلمية المتخصصة فى هذا الشأن مثل إجراء بحوث استطلاع رأى العاملين، الامر الذى يتطلب ضرورة استخدام الاساليب العلمية فى القياس.

ويتضح من جدول (٨)(٩)(١٠)(١١) تراوح الوزن النسبى لاستجابات افراد العينة حول محاور الاستبيان الرابع ما بين (٦٧٪ : ٥٦.٩٧٪) حيث جاء فى الترتيب الاول محور السياسات الادارية وحصل على نسبة مئوية (٦٧٪) بينما جاء فى الترتيب الثانى محور الثقافة التنظيمية للاتحاد المصري للمصارعة بنسبة (٦٥.٣٤٪)، بينما جاء فى الترتيب الثالث محور الاتصال ونظم المعلومات بنسبة (٥٦.٩٧٪) ، وجاء فى الترتيب الرابع والاخير محور الامكانيات المادية والبشرية بنسبة (٦٠.١٥٪).

ومن خلال ما سبق يتضح ان السياسات الادارية المتبعة لدى الاتحاد المصري للمصارعة وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة بها يتوفر بها مقومات وعوامل تساعد او تسمح بتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة ولذلك سوف يعتمد عليها فى تصميم وتنفيذ النموذج المقترح، بينما يعانى الاتحاد المصري للمصارعة من وجود بعض نواحي القصور فى جانب الامكانيات المادية والبشرية وجانب الاتصال ونظم المعلومات بالصورة التى تجعلهم من معوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات.

ولذلك يرى الباحث ضرورة علاج هذه النقاط وتقويم هذا القصور حتى يتسنى تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة.

## التساؤل الثاني :

ما النموذج المقترح لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة؟

### النموذج المقترح:

فى ضوء النتائج التى توصل اليها البحث والتى استهدفت التعرف على الواقع الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة فى ضوء متطلبات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات والوقوف على النقاط الداعمة وكذلك المعوقات التى تقف حائلا دون تطبيق هذا الاسلوب توصل الباحث لوضع هذا النموذج كاحد الاساليب الادارية الحديثة التى تستهدف تحسين مستوى الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة.

### تحديد الاسس الفلسفية للنموذج المقترح:

تقوم فلسفة النموذج المقترح على عدة نقاط:

- ١- تنمية روح العمل الجماعى داخل الاتحاد المصري للمصارعة وذلك من خلال التعاون بين الافراد والادارات المختلفة والعمل بسياسة توحيد الجهود لرفع كفاءة مستوى الخدمة داخل الاتحاد وفروعه.
- ٢- نشر ثقافة التغيير والتطوير بين العاملين بالاتحاد المصري للمصارعة والتركيز على ضرورة الاهتمام بحل المشكلات التى تواجه العاملين بالاتحاد.
- ٣- اقتناع وايمان الادارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة باهمية نشر ثقافة وتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات كوسيلة ادارية منهجية تساعد على تطوير الاداء الادارى وتحسين جودة العمليات الادارية بالاتحاد وفروعه.

### اهداف النموذج المقترح:

يهدف النموذج المقترح الى تطوير الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة فى ضوء ادارة الكفاءات

- ١- خلق بيئة عمل تزيد من فاعلية اداء الادارات المختلفة بالاتحاد المصري للمصارعة وفروعه .
- ٢- معالجة جوانب القصور والعقبات التى توصلت اليها نتائج الدراسة الحالية والتى يمكن ان تقف عائقا فى تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة.
- ٣- تدريب العاملين على استخدام اسلوب ادارة الكفاءات كاسلوب ادارى حديث ومعاصر .

### الركائز الرئيسيه لتطبيق النموذج المقترح:

- ١- المساندة والدعم المستمر من قبل الادارة العليا للاتحاد المصري للمصارعة :
- يجب على الادارة العليا ان توفر مناخ تنظيمى داعم ومحفز للعاملين على اتباع الاساليب الادارية الحديثة وحضور الدورات التدريبية التى تقدم كل ما هو جديد فى اساليب الاداء الادارى الحديثه .

- العمل على مواجهة مقاومة التغيير والتعامل مع العاملين الذين يقفون حائلا دون تنفيذ وتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات.

- توفير كل الامكانيات اللازمة (الماديه- والبشرية) للزمين لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة.

#### ٢- التدريب عنصر هام وحيوى :

- تدريب العاملين على استخدام اسلوب ادارة الكفاءات من قبل المتخصصين ، ويفضل الاستعانة فى بداية الامر بالخبراء الخارجيين المتخصصين فى تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات.

- تدريب الفريق على استخدام مهارات الاتصال الجيد مع المستفيدين من الاتحاد المصري للمصارعة

- تدريب الفريق على طرق اعداد استطلاعات راي المستفيدين الرياضية التى تتقل الصورة الذهنية لديهم عن الاتحاد وفروعه.

#### ٣- الاستعانة بالاتصال و نظم المعلومات لاتخاذ القرار:

- العمل على توفير قاعدة بيانات شاملة عن جميع العاملين بالاتحاد المصري للمصارعة وتصنيفها طبقا لنظام يسمح بسهولة استخدامها عند الحاجة لها .

- العمل على توفير قاعدة بيانات عن المستفيدين من الخدمات التى يقدمها الاتحاد المصري للمصارعة وتصنيفها طبقا لنظام يسمح بسهولة استخدامها عند الحاجة لها.

- مد الادارة العليا بهذه البيانات والمعلومات بالصورة التى تسمح باستخدامها عند الحاجه عند اتخاذ القرارات الادارية.

#### ٤- تكاتف ادارات واقسام وفروع الاتحاد المختلفة مع بعضها البعض :

- فتح قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الادارات والاقسام المختلفة وكذلك مع الجهات المعنية الخارجية والمجتمع الخارجى

- العمل على ادارة الصراعات وحل المشكلات التى تواجه اعضاء الفريق وتقف حائلا دون تنفيذ النموذج .

- تشجيع التعاون بين الافراد والادارات المختلفة بالصورة التى تساعد على تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات.

#### ٥- البرنامج الزمنى للنموذج المقترح:-

- تحديد مواعيد للتدريب قبل بدء وانتهاء الاحداث الهامه بالاتحاد .

- وضع البرامج الزمنية للنموذج المقترح في ضوء الامكانيات المتاحة.

- يستمر تطبيق النموذج المقترح طوال العام.

#### ٦- الشرائح المستهدفة:-

تتمثل الشرائح المستهدفة في:

- أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري للمصارعة

- أعضاء أفرع الإتحاد المصري للمصارعة

-، القائمين على العمل بالإتحاد المصري للمصارعة.

آليات واجراءات تنفيذ النموذج المقترح في ضوء ادارة الكفاءات:-

هناك عدة مراحل يجب تنفيذها لتطبيق النموذج المقترح وهي كالتالي :

#### أ- مرحلة الإعداد والتهيئة :

تتضمن هذه المرحلة التمهيد والنشر وعرض الأفكار الجديدة من خلال تهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد، وهذه الخطوة تقتضى بالضرورة إدراك الإدارة العليا لهذه الأفكار والمبادئ الحديثة مع ضمان الدعم والتأييد من قبل المديرين والقائمين على تنفيذ السياسات الإدارية، وتلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النموذج وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها ويجب إتباع الخطوات أوالمهام الضرورية الآتية:

١- تحديد سياسة الإدارة المتعلقة بتطوير الاداء الادارى والتي لا بد أن تتص على التعرف على إحتياجات ورغبات العاملين بالاتحاد وتلبيتها وذلك من خلال دراسة خصائصهم والعوامل البيئية المحيطة بهم، ويجب أن تشمل تلك السياسة على ضرورة الدعم الاداري وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للمرؤوسين لكي يقدموا مقترحاتهم وأرائهم فى تطوير الاداء الادارى بالاتحاد ويشاركوا في اتخاذ القرارات.

٢- دراسة مدى الحاجة إلى مدخل كيفية التعامل مع التطوير الادارى بالاتحاد والعائد الفني والمعنوي على كلا العاملين والاتحاد المصرى للمصارعة عند تطبيق النموذج المقترح فى ضوء ادارة الكفاءات بصورة جيدة.

٣- أن يتلقى المديرين التنفيذيين تدريباً على المفاهيم والمبادئ الأساسية لجودة الحياة الوظيفية وكيفية الاستفاده من ادارة الكفاءات فى تطوير الاداء الادارى بالاتحاد المصرى للمصارعة و توصيل هذه المبادئ إلى الادارة العليا.

٤- توفير الموارد اللازمة للتنفيذ سواء كانت بشرية أو مادية وتخصيص قدر كبير منها لإنجاز جزء من مرحلة التخطيط.

## ب- مرحلة التخطيط :

تهدف هذه المرحلة إلى رسم الخطوط المستقبلية لأداء المسؤولين داخل الاتحاد المصري للمصارعة وفروعه في إتباع

الآتي :

- ١- أن تتناسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- ٢- أن تراجع من فترة إلى أخرى المتغيرات المتعددة في العصر الحديث .
- ٣- أن توضع معايير توضح مدى تحقيق الأهداف ويتم تعديلها في ضوء المتحقق منها .
- ٤- ترتيب الأهداف حسب أولوية إهتماماتها والتي تكون أكثر تركيزاً وتأثيراً على تحسين جودة أداء القائمين بتطوير الاداء الإداري بالاتحاد المصري للمصارعة.
- ٥- وضع نموذج مكتوب للتنفيذ في ضوء الأهداف الموضوعه مسبقاً على أن يناقش هذا النموذج بعناية ودقة وتحديد مراحل تنفيذه ومواعيد بدء التنفيذ والمسؤولين عن التنفيذ والمتابعة.

## ج- مرحلة التدريب:

في هذه المرحلة يتم تدريب جميع المسؤولين عن تنفيذ التدريب على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بتطوير الاداء الإداري وكذلك كيفية تطبيق النموذج المقترح والبرامج الزمنية الموضوعه وتنفيذها لتعمل على تنمية قدراتهم ووضع الإقتراحات اللازمة لحل المشكلات التي قد تواجه النموذج المقترح والعمل على تلافي وقوعها مستقبلاً .

## د- مرحلة التنفيذ:

بعد القيام بالمرحل السابقة تأتي مرحلة التنفيذ وهي المرحلة الهامة لترجمة ما سبق على الواقع العملي ويقع على كاهل الإدارة تنفيذ ما سبق ووضع الخطط والبرامج في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بما يضمن تحقيق بتطوير الاداء الإداري بالاتحاد المصري في ضوء اتجاه ادارى حديث وهو ادارة الكفاءات.

## أساليب المتابعة والتقييم للنموذج المقترح :

تهدف أساليب المتابعة والتقييم إلى إستمرارية الخطط والبرامج الموضوعه لتحقيق الجودة ودعم الجهود من أجل التحسين والتطوير المستمر، وذلك من خلال طريق التقييم والمتابعة المستمرة قبل وأثناء وبعد تلك الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة في الخدمات المختلفة التي يقدمها الاتحاد والعمل على إتاحة الفرصة لمقدمي التدريب على حضور البرامج التدريبية الهادفة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية للإستفادة منهم في تقييم أداء المديرين أثناء التدريب، حيث يتم التعرف من خلال أساليب المتابعة والتقييم على نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف وعلاجه وتختلف الأساليب باختلاف وقت القيام بالتقييم، وتشمل الأساليب المختلفة للتقييم والمتابعة وهي كالآتي:

## ١- التقييم القبلي:

وهو عبارة عن عملية تقييم تحدث قبل البدء بتنفيذ النموذج المقترح وتهدف هذه العملية إلى كشف وقياس مهارات ومعارف العاملين بالاتحاد وفروعه، وبالتالي يساعد هذا النوع من التقييم على قياس تأثير النموذج المقترح خطوة بخطوة.

## ٢- التقويم التكويني:

ويُعتبر التقويم التكويني عملية تقويم تقوم على منهج منظم، وهو يحدث أثناء عملية تطبيق النموذج المقترح، وهو يهدف إلى تزويد العاملين بالاتحاد وفروعه بتغذية راجعة، وهو يساعد على تحسين عملية التطبيق الجيد للنموذج المقترح

## ٣- التقويم الختامي:

وهو يحدث في نهاية تطبيق تطبيق النموذج المقترح ويمكن فيه إعطاء قيمة رقمية أو لفظية أو غيرها تبين مقدار إنجاز العاملين بالاتحاد وفروعه ومدى التحصيل العلمي والعملية عند تطبيق النموذج المقترح.

## الاستنتاجات :

١. لا يتوفر لدى الإدارة العليا بالاتحاد المصري للمصارعة فى ،استراتيجيات واضحة للتغيير والتطوير الادارى رغم وجود الرغبة الحقيقية للعاملين فى إحداث هذا التطوير .
٢. تجذب الاساليب الادارية الحديثة انتباهات وميول العاملين فى المجال الرياضى الامر الذى يعطى مؤشرات صادقة تساعد فى التنبؤ بنجاح تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة
٣. من خلال دراسة واقع الاداء الادارى بالاتحاد المصري للمصارعة والتعرف على مقومات ومعوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات توصل الباحث الى تصميم نموذج مقترح لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة.

## التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية لتشجيع المبدعين والمبتكرين داخل الاتحاد وفروعه.
٢. الاهتمام بتدريب العاملين على كل ما هو جديد فى مجال الادارة الرياضية الحديثة والحرص على تحقيق التنمية المهنية المستدامة فى مختلف المجالات الادارية.
٣. الاهتمام بالانشطة التى تساعد على تنمية الولاء التنظيمى لدى العاملين بالاتحاد المصري للمصارعة.
٤. إعداد قاعدة بيانات ومعلومات الكترونية حديثة عن جميع العاملين وكذلك الجماهير المستفيدة من الخدمات التى تقدمها الاتحاد وفروعه التابعة للاتحاد المصري للمصارعة.
٥. تطبيق اليات النموذج المقترح وتدريب العاملين على استخدام اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصري للمصارعة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

١. ايهاب محمد الصادق: " تأثير استخدام الاستراتيجيات العقلية المقترحة لتنمية بعض المهارات النفسية على الصلابة النفسية وفعالية الأداء المهاري للمصارعين"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية بنين بالهرم، جامعة حلوان، ٢٠١٦م.
٢. بن حركوزينب، عميموره نواره: "أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية" دراسة ميدانية بمستشفى المختص في الامراض العقلية وادي العثمانية"، رساله ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠٢٠م.
٣. جابر ناصر منصور: دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران تصور مقترح"رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد ،ابها ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٢٣م
٤. خليفة محمد بن سعيد: " نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، ٢٠١٧م.
٥. خنوج فايزه احمد: "دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رساله ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بن خلدون تيارت، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠٢١م.
٦. رباب زارع محمد: "إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠٢٠م.
٧. صبرينه بركانى بلحاج: " دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٥م



٨. عادل عبد الرازق مبارك: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٦م.
٩. غلاب ظريفه، جدى سليم: "أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة"، رساله ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسى - تبسه - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠٢١م.
١٠. فوزيه على صالح: دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة دكتوراه، مجلة كلية التربية، مجلد ٨٨، أكتوبر، العدد ٤، ص ١١٦٩/١٢٠٨، بجامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٢م.
١١. قصى على احمد: "دور إدارة الكفاءات البشرية في رفع أداء المورد البشري في مؤسسة رغبة الجنوب بتقرت"، رساله ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدى مرياح - ورقله، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٦م.
١٢. محمود محارب محمد: "إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٦م.
١٣. مشيره حسن فوده: "متطلبات تطبيق ادارة الكفاءات الاكاديميه بالجامعات المصريه" رساله دكتوراه، كلية التربية ، جامعة المنصوره، ٢٠٢٣م.
١٤. مصطفى والى: ادارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة" رساله ماجستير، دراسه ميدانيه بالمسيلة، الجزائر ، ٢٠٢١م
١٥. ميمون موني عباره: دور ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع كوندور بيسكرة ، دراسة حاله - بيسكره، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بيسكره ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٩م

١٦. هانى عبد الموجود مصطفى: نموذج لإدارة التميز لتطوير الاداء الإدارى بالاتحادات الرياضية والأولمبية"، بجمهورية مصر العربية رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية بنين بالهرم، ٢٠١٠م.
١٧. يحيا عبد الرزاق يحياوي: "أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقتها بأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية، الجزائر، ٢٠١٩م.

#### المراجع الأجنبية:

18. Ilundáin-Agurruza, Jesús: Holism and the cultivation of excellence in sports and performance: Skillful striving. Routledge, 2018.
19. Rogaleva, Lyudmila: N., et al"Implementing "Theory and Practice of Achieving Excellence in Sport" Project for Graduate Students Training at CIS Network University." (2019).
20. victoria Nikolas: developing a measure of competitive Journal of strategy and management. Vol 6. No 4. Athens. 2013

مراجع شبكة المعلومات الدولية:

21. <https://hbrarabic.com/> 8.20pm م ٢٠٢٢/٧/٧

## المستخلص :

يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح لتطوير الاداء الادارى بالاتحاد المصرى للمصارعة فى ضوء ادارة الكفاءات وذلك من خلال التعرف على واقع الاداء الادارى بالاتحاد المصرى للمصارعة فى ضوء متطلبات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات، استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة اجراء البحث، بلغت عينة البحث (٥٤) فردا من العاملين بالاتحاد المصرى للمصارعة، أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية واستمارات الاستبيان، وكانت أهم النتائج من خلال دراسة واقع الاداء الادارى بالاتحاد المصرى للمصارعة والتعرف على مقومات ومعوقات تطبيق اسلوب ادارة الكفاءات توصل الباحث الى تصميم نموذج مقترح لتطبيق اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصرى للمصارعة، وأوصى الباحث تطبيق اليات النموذج المقترح وتدريب العاملين على استخدام اسلوب ادارة الكفاءات بالاتحاد المصرى للمصارعة.

## Abstract:

A proposed model for developing the administrative performance of employees of the Egyptian Wrestling Federation in light of competency management

The research aims to develop a proposed model for developing the administrative performance of the Egyptian Wrestling Federation in light of competency management, by identifying the reality of administrative performance in the Egyptian Wrestling Federation in light of the requirements for applying the competency management method. The researcher used the descriptive approach in order to suit the nature of conducting the research. The research sample amounted to (54). ) An individual working in the Egyptian Wrestling Federation, data collection tools, personal interviews and questionnaire forms, The most important results were through studying the reality of administrative performance in the Egyptian Wrestling Federation and identifying the components and obstacles of applying the competency management method. The researcher arrived at designing a proposed model for applying the competency management method in the Egyptian Wrestling Federation. The researcher recommended implementing the mechanisms of the proposed model and training workers to use the competency management method in the Egyptian Wrestling Federation.