

تصور مقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام رياضة المبارزة في ضوء متطلبات الأداء الاداري

* د/ أحمد جلال سليم اسماعيل

المقدمة ومشكلة البحث:

تعد التنمية الإدارية احدي الركائز الأساسية في التنمية البشرية، نظراً لكونها من أهم المجالات الإدارية الحديثة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة، حيث تهدف إلي إيجاد التغيير وتحسين الفكر وتصحيح الإتجاه وتنمية المهارات والقدرات والمعلومات ذات المفاهيم العميقة لكافة الوظائف، بمختلف أنواعها ومستوياتها في جميع القطاعات الأهلية والحكومية، وفي ضوء الحديث عن أهمية التنمية الشاملة وتحقيق أهداف المؤسسات المجتمعية وإنعكاس ذلك على الرفاهيه في المجتمع، تبرز اهمية تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتهم للقيام بالأدوار الموكلة إليهم وتزويدهم بالقدرة على اتخاذ القرارات كل في مكان عمله، وذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمر، ومن ناحية اخرى فقد أدى الإتساع الكبير في قواعد المعرفة وتنامي الاختصاصات وتنوعها الى صعوبة الإلمام بالمهارات الدقيقة والمعلومات المتشعبة مما يتطلب الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة عن طريق طلب الاستشارة. (٢٨:٢٤)

ويضيف عبد الرحمن تيشيوري (٢٠٠٦م) أن التنمية الإدارية هي استراتيجية جزئية من إستراتيجية أعم وأشمل هي الإستراتيجية التنموية الشاملة أو الكلية بكل أبعادها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والإدارية والعلمية، حيث تشكل لأبعادها المتنوعة المتعددة هذه كلاً متكاملاً تتداخل عناصره وتترابط محاوره وتتشابك مكوناته في علاقات متبادلة، حتى تشكل هذا الكل المنسجم المتناغم المتكامل. (٢٩)

* استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويح- بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

ومع التقدم العلمى والتكنولوجى والتطور الاجتماعى الذى إنعكس أثره على كافة الأنشطة بالمجتمع، نلاحظ الاهتمام المتزايد بالاداء الادارى لإدارى الفرق والحكام وما يتمتعون به من مهارات إدارية حيث يعكس مصطلح "مهارة" الطرق والاساليب التي تمكن الفرد من أدائة للوظائف والمهام الادارية، والمهارة ليست شيئاً غريزياً حيث يمكن اكتساب المهارات وتعلمها وتطويرها من خلال الخبرة والصقل والتأهيل والدراسة. (٩ : ٨)

حيث تذكر مي محمود مرعي (٢٠٠٣م) (٢٠) أن هدف التعرف علي الاحتياجات التدريبية للأفراد داخل المؤسسة هو حماية للأصول المؤسسية، والتأكد من وجود معلومات كافية يمكن من خلالها معالجة القصور للأفراد داخل المؤسسة، حيث تتم عملية تقييم الاحتياجات التدريبية من خلال التعرف على متطلبات الاداء.

من العرض السابق تتضح أهمية التنمية الادارية كإحدى المفاهيم التي تهتم بتطوير العنصر البشري من خلال التعرف على احتياجاته الادارية وتنمية مهاراته حتى يستطيع تحقيق أهدافه ولعل الاهتمام بالحكام أصبح من الموضوعات كانت وما زالت أهتمام الباحثين لما يتمتع به الحكم من مسؤوليات تقع على عاتقه في ادارته للمباريات.

فالحكم هو الأساس الذي يقيم المجهودات المتواصلة والمستمرة لكل العاملين في المجال الرياضي، وتخطط على أساسه السياسات نحو الإرتقاء في البطولات المختلفة حتى أعلى المستويات سواء كان المتسابق فرداً أو فريقاً. (١٥ : ٢٤)

كما أن التحكيم هو أحد الجوانب التي تسهم في رفع مستوى اللعبة بشكل عام، لكون سلطة الحكم مستمدة من قانون اللعبة الذي ينشر العدالة أثناء قيادته للمباراة، ومن المعروف أن الحكم الجيد والصائب في قرارته سيزيد من حماس اللاعبين ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتطوير مستواهم

والحصول على نتائج أفضل، مما يسهم بشكل فعال في إخراج المباراة بالمستوى المطلوب لمتعة الجمهور وعلى العكس من ذلك إذا كان غير جيد في أدائه للمباراة وغير دقيق في قراراته. (٦:١٢)

ومما لا شك فيه أن عملية التحكيم لها الأثر الأكبر في الارتقاء بمستوى اللعبة وذلك لأن الحكم عنصر من العناصر الأساسية لأي لعبة شأنه شأن المدرب والإداري واللاعب وهذا هو المربع الذي تبنى عليه أي لعبة من الألعاب. (٢١٩:١)

كما أن التعرف على العوامل المساهمة في نجاح الفرد في أي مجال من مجالات الحياة يمثل محاولة علمية للمحافظة على استمرارية هذا النجاح والارتقاء بمستوى هذا المجال في المستقبل، والبرامج الرياضية من المجالات التي تعتمد في ارتقائها على أفراد أساسيين كالمدرّب والإداري والحكم وتدار كل مباراة بواسطة حكم له كامل السلطة لتطبيق قوانين اللعبة في المباراة التي يعين لإدارتها. (٥: ٣٩)

كما أشار بلال سيد هاشم (٢٠٠١م) إلى أن من أهم المعوقات التي تواجهها لعبة المباراة هو تدني مستوى حكام المباراة مما يعرض اللجنة المنظمة الى العديد من المشكلات مع المدربين وأعضاء مجالس ادارة الاندية. ومن خلال عمل الباحث بمجال رياضة المباراة كمدرب ومدرس لرياضة المباراة بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، واهتمامه بحضور البرامج التأهيلية الخاصة بالحكام فقد لاحظ اهتمام الاتحاد بنقل الحكام بالمهارات الفنية الخاصة باللعبة في ضوء التغييرات القانونية الخاصة التي تسهم في تطوير اللعبة والارتقاء بها ولكن بعد الاطلاع على محتوى هذه البرامج توصل الباحث الى انه لا يوجد اهتمام بتنمية المهارات الادارية للحكام ومن ناحية أخرى لاحظ الباحث من خلال متابعته لبطولات اللعبة أن هناك أخطاء إدارية تعرض اللجنة المنظمة إلى مشكلات إدارية مع المدربين واللاعبين وأعضاء

مجالس إدارات الأندية مما يؤثر على المستوى الفني مما دعى الباحث الى الاهتمام بوضع تصور مقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام رياضة المبارزة في ضوء متطلبات الأداء الاداري وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الإداري لدى الحكام بجانب الأداء الفني.

هدف البحث:

وضع تصور مقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام المبارزة في ضوء متطلبات الأداء الاداري.

تساؤلات البحث:

- ١- ما متطلبات الاداء الاداري لتنمية المهارات الإدارية لحكام رياضة المبارزة ؟
- ٢- ما المواد التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الإدارية لحكام رياضة المبارزة؟
- ٣- ما التصور المقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام رياضة المبارزة ؟

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية:

دراسات مرتبطة بمتطلبات الاداء الاداري

- ١- دراسة قام بها "أحمد فتحى حسين" (٢٠٠٣م) (١) استهدفت "تصميم برامج مقترحة للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية فى ضوء احتياجاتهم التدريبية لكل فئة من الفئات قيد البحث" واستخدم الباحث المنهج الوصفى باستخدام اسلوب تحليل الوظيفة واشتملت عينة البحث على ٣٦٠ اخصائى رياضى بالجامعات المصرية وكانت من اهم ادوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، تحليل الوثائق، استطلاع رأى مفتوح، استقصاء تحليل الوظيفة واستخدم الباحث المنهج الوصفى وكانت من أهم النتائج :-برامج التنمية الإدارية المتاحة لتدريب الأخصائيين الرياضيين ضعيفة المستوى وغير منظمة لاتحقق الاستفادة منها الا فى الترقى فقط.

٢- دراسة قامت "نيرمين أحمد كمال" (٢٠٠٣م) (٢٢) استهدفت الدراسة التعرف على "أثر برنامج التنمية الإدارية على أخصائى النشاط الرياضى وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفى واشتملت العينة على جميع الأخصائيين الرياضيين برعاية الشباب بجامعة طنطا العشوائية" وكانت من أهم ادوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، تحليل الوثائق. وكانت من أهم النتائج: إن غالبية مجتمع البحث لم تلتحق بأى برامج للتنمية الإدارية واتضح رغبتهم الشديدة فى الإلتحاق بمثل هذه البرامج، عدم وجود متخصصين مسئولين عن وضع برامج التنمية الإدارية.

٣- دراسة قام بها "أحمد محمد عبد الحكم" (٢٠٠٥م) (٣) استهدفت الدراسة تصميم برنامج مقترح للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا" والتعرف على مدى تأثيره على تحسين الأداء الوظيفى لديهم حيث استخدم الباحث كل من المنهج الوصفى والتجربى واشتملت العينة على ٩٨ من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا وكانت أهم أدوات جمع البيانات: البرنامج المقترح، لأختبار المعرفى لتقييم مستوى الأداء الوظيفى، الإستمارات وكانت من أهم النتائج: إن البرامج التدريبية مدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والأرتقاء بالأداء الوظيفى للعاملين بمديريت الشباب والرياضة، التركيز على الإحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين، إجراء دراسات مشابهه لوضع برامج مختلفة للتنمية الإدارية فى مختلف الدرجات الوظيفية العاملة بمديريات الشباب والرياضة.

٤- دراسة قام بها "جمال محمد على يوسف" (٢٠٠٤م) (٨) استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على "الأبعاد الأساسية للتنمية الإدارية للعاملين بمجال الشباب والرياضة والوقوف على مدى نجاح برامج التنمية الإدارية فى تحقيق أهدافها" من خلال تحديد العناصر ذات التأثير فى برامج التنمية

الإدارية وإستخلاص نتائج تعقيد فى تطوير نظم تقييم برامج التنمية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة، التعرف على العلاقة بين درجة نجاح برامج التنمية الإدارية فى تحقيق أهدافها وبين النظم المتبعة فى تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريسية وتنفيذ البرامج التدريبية ومدى وجود طرق فعالة لمتابعة وتقييم نتائج البرامج استخدم الباحث المنهج الوصفى وتمثلت العينة فى مديرى مراكز الشباب وكانت من أهم أدوات جمع البيانات: الإستبيانات وكانت من أهم النتائج عدم دراسة حقيقية للإحتياجات التدريبية لمديري مراكز الشباب ارتباطا، برامج التنمية الإدارية بالعمل الذى يؤدى المتدرب يؤدى الى نجاح برامج التنمية الإدارية، وضوح أهداف البرنامج التدريبى أحد العوامل الهامة لنجاح برامج التنمية الإدارية.

٥- دراسة "سامية فريد محمد" (٢٠٠٥م) (١٠) واستهدفت "تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية" وذلك من خلال بناء مقياس للمهارات الإدارية لإداري الفرق. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وبلغ عددهم (١٥٠) إداري. وكانت أدوات جمع البيانات تصميم مقياس للمهارات الإدارية للإداريين الرياضيين وتضمن "مهارات إنسانية، ومهارات فنية، ومهارات فكرية". وقد توصلت الباحثة إلى الخطة المقترحة لتنمية الإداري الرياضي عن طريق تحديد الاحتياجات التخصصية المطلوبة بدقة، وتوفير الإمكانيات المطلوبة من الناحية المادية والبشرية، ووضع البرنامج الدراسي، وسمات الإداري الرياضي المرشح للبرنامج من حيث شخصيته ومهاراته.

٦- دراسة "تهاج محمد عادل" (٢٠٠٥م) (٢١) استهدفت "تقويم التدريب الإداري للأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب محافظة الإسكندرية" من خلال التعرف على برامج التدريب الإداري التي تعقيد الأخصائي الرياضي فى مراكز شباب بالمحافظة وتقييمها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي

المسحي وتم إجراء البحث على عينة قوامها (١٢٣) أخصائيا رياضيا، كما استخدمت استمارة استبيان للتعرف على طرق التدريب الإداري المتبعة وأهم مقومات التدريب الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأسفرت نتائج البحث عن وجود قصور في استخدام طرق التدريب ووسائل التدريب، وكذلك عدم وجود متخصصين مسؤولين لوضع برامج التدريب الإداري مع إغفال عملية تقييم البرامج التدريبية.

٧- دراسة "مصطفى كامل جابر" (٢٠٠٦م) (١٦) استهدفت "تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة" من خلال تحديد الواقع الفعلي للوظائف الإدارية التي يقوم بها الأخصائي الرياضي، وتحديد متطلبات المهنة للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على (٧٩) أخصائي رياضي وكانت أهم أدوات جمع البيانات استبيان تحديد الواقع الفعلي للوظائف الإدارية، واستبيان تحديد متطلبات المهنة للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر، وأسفرت نتائج البحث عن وجود قصور في استخدام طرق التدريب ووسائل التدريب، وكذلك عدم وجود متخصصين لوضع برامج التدريب الإداري وإغفال عملية تقييم البرامج التدريبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٨- دراسة "Graham" (١٩٩٣م) (٢٥) استهدفت "تحليل دور التدريب الإداري في تطوير الإدارة العامة بالولايات المتحدة الأمريكية"، واشتملت العينة (٥٠) متدرب تم اختيارهم بالطريقة العمدية من المجتمع الكلي للبحث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن عقد التسعينات يمثل مرحلة تحول دور التدريب في تطوير الإدارة العامة

في الدول النامية والدول المتقدمة، والعمل على ضرورة تطوير برامج التدريب على عمليات إدارة المنظمات العامة والتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي نحو التنمية على الأساليب في ممارسة العمل الإداري.

٩- دراسة "Jant & Gegell" (١٩٩٤م) (٢٣) استهدفت "تطوير أساليب الإدارة وتطوير المهارات القيادية وتأهيل وتدريب القادة"، واشتملت القادة الإداريين وتم اختيارهم بالطريق العشوائية من المجتمع الكلي للبحث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تحول القادة من المعتقدات القديمة للتغيير وفق الواقع الجيد وضرورة تنمية القدرة على التغيير الذاتي للمهارات القيادية للقادة.

١٠- دراسة "Micel & Machagil" (١٩٩٤م) (٢٦) استهدفت "تحسين التدريب الإداري للقادة" من خلال التعرف على تحسين وتطوير التنظيم، تحسين قدرة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة، وتطوير القدرة الإدارية للقائد، ولتحقيق ذلك أستخدم الباحثان المنهج الوصفي وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها انه لا يوجد اتفاق بين أهداف المنظمة وبين أهداف الدولة، وأن القدرة على اتخاذ القرار هي أحد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

١١- دراسة "Nohrsteder" (١٩٩٨م) (٢٧) استهدفت "عمل نموذج مقترح لتدريب القادة الإداريين في المجال الرياضي والتعرف على البرامج التدريبية للقادة الإداريين"، التعرف على المشكلات البيئية والاجتماعية المؤثرة على محتوى برامج التدريب و كيفية تنفيذها في المجال الرياضي، الإجابة على التساؤلات التي طرحتها تلك المشكلات سواء على مستوى التعليم أو التدريب، شرح المفاهيم المختلفة لتدريب القادة الإداريين في أوروبا ومدى ارتباطها ببعضها البعض، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج

الوصفي وشملت العينة بعض القادة الإداريين فى المجال الرياضى وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وضع نموذج دراسى مقترح شامل للمنهج التدريبى، ظهور تأثير البرنامج التدريبى الإدارى على القائد الإدارى المتدرب.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استطاع الباحث التعرف على أهم المتطلبات الادارية، حيث لاحظ الباحث ندرة الدراسات التى تناولت دراسة تطوير الكفايات الادارية للحكام.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات فى كيفية تحديد إجراءات البحث سواء من الناحية الفنية أو الإدارية واختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الحالية، والتعرف على الأساليب المختلفة لاختيار العينة ووسائل جمع البيانات المناسبة لطبيعة الدراسة، تحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة، التعرف على الكفايات المختلفة الواجب توافرها فى الأفراد العاملين فى مجالات متعددة، الاطلاع على انسب طرق المعالجة الإحصائية لمثل هذه الدراسة، كما ساهمت الدراسات السابقة فى تفسير ومناقشة النتائج.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفى (الدارسات المسحية) لمناسبته لطبيعة الدراسة.

مجتمع عينة البحث:

- الخبراء المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية.
- الحكام المسجلين باتحاد رياضة المبارزة (سيف مبارزة، سلاح السيف، سلاح الشيش) وقد بلغ مجتمع الدراسة (٤٨) حكم مسجل بالاتحاد المصرى للعبة الرياضية موسم ٢٠١٤م - ٢٠١٥م وقد اختيرت العينة

بالطريقة العشوائية حيث بلغت العينة الاساسية (٢٦) حكماً والعينة الاستطلاعية (١٠) من خارج عينة البحث تم توزيعهم كالتالي.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

الاجمالي	حكام درجة ثالثة	حكام درجة ثانية	حكام درجة أولى	حكام دوليين	العينة
٤٨	١٨	١٤	١٠	٦	المجتمع
٢٦	١٠	٨	٥	٣	العينة الاساسية
%٥٤,٢	%٥٥,٦	%٥٧,١٤	%٥٠	%٥٠	النسبة المئوية
١٠	٣	٣	٣	١	العينة الاستطلاعية
%٢٠,٨٣	%١٦,٦	%٢١,٤٢	%٣٠	%١٦,٦	النسبة المئوية

حيث اشترط الباحث في اختيار عينة البحث الشروط الآتية :

- أن يكون مسجلاً بالاتحاد المصري للسلاح.
- أن يكون حاصلًا على مستوى التعليم المتوسط أو العالي.
- أن لا تقل سنوات الخبرة عن ٥ سنوات.
- أن يكون قد مارس للعبة المباراة.
- أن يكون قام بالتحكيم على المستوى الأقليمي أو المحلي أو الدولي

أدوات جمع البيانات:

استمارات الاستبيان:

استمارة التعرف على متطلبات الاداء الإداري لتتية المهارات الإدارية

لحكام رياضة المباراة

أ- تحديد هدف الاستبيان:

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على متطلبات عمل استبيان تحديد متطلبات عمل حكام رياضة المباراة.

ب- تحديد محاور الاستبيان:

من خلال المقابلة الشخصية مع الخبراء في المجال الإداري وفي ضوء تحليل المراجع العلمية والدراسات والبحوث السابقة المرتبطة مثل دراسة أحمد فتحي حسين (٢٠٠٣م) (١٥)، أمال فاروق السيد (٢٠٠٤م) (٦)، مجدي عبد المنعم الشيني (٢٠٠١م) (١٤)، مصطفى كامل جابر (٢٠٠٦م) (١٦)، نرمين احمد كمال (٢٠٠٣م) (٢٢)، نهاج محمد عادل (٢٠٠٥م) (٢١)، أحمد محمد أحمد (٢٠٠٨) (٢) تم تحديد محاور الاستمارة وجدول (٢) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء.

جدول (٢)
التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول محاور استمارة تحديد
متطلبات الاداء الاداري (ن=١٠)

م	المحاور	موافق	غير موافق	%
١	المتطلب الإداري	١٠	-	١٠٠
٢	المتطلب التأهيل	٩	١	٩٠
٣	المتطلب الاجتماعي	٦	٤	٦٠
٤	المتطلب الفني	١٠	-	١٠٠
٥	المتطلب التربوي	٥	٥	٥٠
٦	المتطلب الابتكاري	٨	٢	٨٠
٧	المتطلب المالي	٩	١	٩٠

يتضح من جدول (٢) أن النسب المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت من (٥٠:١٠٠%) حيث ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول المحور حيث تم استبعاد المحور (التربوي - الاجتماعي) وذلك لعدم حصولهم علي نسبة (٧٠%) من آراء السادة الخبراء.

تحديد أبعاد المحاور الخاصة باستمارة الاستبيان:

في ضوء ما توصل اليه الباحث من آراء السادة الخبراء فقد تم وضع مجموعة من الابعاد تحت كل محور من المحاور مستعيناً بالمراجع العلمية والدراسات السابقة في صورتها الأولى مرفق (٣).

جدول (٣)
التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول أبعاد استمارة متطلبات الاداء
الإداري (ن=١٠)

المحاور	الأبعاد	ك	%	المحاور	ك	%
الإداري	التخطيط	١٠	١٠٠	الاحتياقي	٨	٨٠
	الاتصال	٧	٧٠		٧	٧٠
	التوجيه	١٠	١٠٠		٥	٥٠
	الرقابة	١٠	١٠٠		٨	٨٠

تابع جدول (٣)
التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول أبعاد استمارة متطلبات الاداء
الإداري (ن = ١٠)

المحاور	الأبعاد	ك	%	المحاور	ك	%	
	التنظيم	١٠	١٠٠		تطبيق البحوث	٢	٢٠
	القيادة	٩	٩٠		تطوير نظام العمل	١٠	١٠٠
	التحفيز	٩	٩٠				
إدارة	تنظيم وإدارة البطولات	٩	٩٠	إدارة	حضور اجتماعات الاتحاد	١٠	١٠٠
	تنظيم وإدارة الدورات	٨	٨٠		الدورات التدريبية	٩	٩٠
	الإحتياجات الفنية	٥	٥٠		المهارات الشخصية	٣	٣٠
	المعوقات الفنية	٥	٥٠		حضور الندوات العلمية	١٠	١٠٠
	الإلمام بالمعلومات الفنية	١٠	١٠٠		معوقات التأهيل	٤	٤٠
إدارة	ميزانية	٩	٩٠	إدارة			
	تسويات	٧	٧٠				
	مشتريات	٨	٨٠				
	تسويق	١٠	١٠٠				
	مسئوليات مالية	٣	٣٠				
	لوائح مالية	١٠	١٠٠				
	مخازن	٨	٨٠				
معوقات مالية	٤	٤٠					

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (٣٠%:١٠٠%) حيث تم إختيار الأبعاد التي حصلت علي نسبة (٧٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء، حيث تم التوصل إلي الآتي :

- تم ضم كل من (بعد الإتصال والقيادة والتحفيز) إلي بعد التوجيه في المحور الاداري
- تم استبعاد كل من (الإحتياجات الفنية، المعوقات الفنية) من المحور الفني.

- تم استبعاد كل من (المسئوليات المالية والمعوقات المالية) من المحور المالي.
- تم استبعاد كل من (تطبيق البحوث، تحديث وإضافة الجديد) من المحور الابتكاري
- تم استبعاد كل من (المهارات الشخصية، معوقات التأهيل) من المحور التأهيلي.

٢- صياغة عبارات استمارة الاستبيان في صورتها الأولية :

في ضوء نتائج استطلاع رأي الخبراء لتحديد المحاور المقترحة للتعرف متطلبات الاداء الإداري للحكام، تم تعديل المحاور وصياغة العبارات في صورتها الأولى

٣- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

- حساب صدق استمارة الاستبيان:

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض عبارات محاور الاستبيان في صورتها الأولية مرفق (٤)، علي السادة الخبراء مرفق (١) في الفترة من ٢٠١٥/٣/١ وحتى ٢٠١٥/٣/١٥م حيث توصل الباحث الى (٧٠) عبارة.

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استمارة استبيان

تحديد متطلبات الاداء الاداري (ن = ١٠)

رقم العبارة	المحور الإداري															
	بعد التخطيط		بعد التنظيم		بعد التوجيه		بعد الرقابة		المحور الفني		المحور المالي		المحور الابتكاري		المحور التأهيلي	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	٩٠	٩	٩٠	٩	٩٠	٩	٩٠	٩	٨٠	٨	٨٠	٨	٩٠	٩	٩٠	٩
٢	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٩٠	٩	٩٠	٩	٤٠	٤	٥٠	٥	١٠٠	١٠
٣	١٠٠	١٠	٩٠	٩	١٠٠	١٠	٧٠	٧	٩٠	٩	٨٠	٨	٧٠	٧	٨٠	٨
٤	١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٩٠	٩	٧٠	٧	٨٠	٨	٩٠	٩

تابع جدول (٤)
التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استمارة استبيان
تحديد متطلبات الاداء الإداري (ن=١٠)

رقم العبرة	المحور الإداري															
	بعد التخطيط		بعد التنظيم		بعد التوجيه		بعد الرقابة		المحور الفني		المحور المالي		المحور الابتكاري		المحور التأهيلي	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٥	٥	٥٠	٩	٩٠	٤	٤٠	٧	٧٠	٩	٩٠	٨	٨٠	٨	٨٠	٩	٩٠
٦	١٠	١٠٠	٨	٨٠	٩	٩٠	٩	٩٠	١٠	١٠٠	٨	٨٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠
٧	٧	٧٠	٧	٧٠	٩	٩٠	١٠	١٠٠	٨	٨٠	٥	٥٠	١٠	١٠٠	٨	٨٠
٨	٩	٩٠	٩	٩٠			١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٨	٨٠	٨	٨٠	٤	٤٠
٩	٨	٨٠	٥	٥٠							١٠	١٠٠	١٠	١٠٠		
١٠	٨	٨٠	٨	٨٠							٨	٨٠	٩	٩٠		

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في عبارات الاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%) وبناءً على رأي السادة الخبراء ارتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر لتعبر عن قبول عبارات الاستبيان وفي ضوء ذلك تم استبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة (٧٠%)، بينما تم قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) فأكثر من مجموع آراء الخبراء.

- حساب ثبات استمارة الاستبيان:

قام الباحث لحساب ثبات استمارة الاستبيان لتحديد متطلبات الاداء الإداري للحكام قيد البحث باستخدام طريقة بيرسون لحساب معامل الثبات وقد تم التطبيق الأول للاستمارة على العينة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠١٥/٤/١ وحتى ٢٠١٥/٤/٨م بينما كان التطبيق الثاني في الفترة ما بين ٢٠١٥/٤/٢٢ وحتى ٢٠١٥/٤/٢٢م من خارج العينة الأساسية ولهم نفس مواصفاتها وخصائصها، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)
يوضح معامل الارتباط بطريقة بيرسون لاستمارة استبيان تحديد
متطلبات الاداء الاداري لعينة البحث (ن=١٠)

م	المحاور	الابعاد	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة "ر" المحسوبة
			م	ع	م	ع	
١	الاداري	التخطيط	٧٨	١١.٦٠	٧٦.٤٠	١٠.٢٠	٠.٩٩
		التنظيم	٥٥.٨٠	٧.٥٧	٥٣.٢٠	٦.٧٥	٠.٩٧
		التوجيه	٦٠.٢٠	٨.٥٠	٥٧.٨٠	٨.١٥	٠.٩٦
		الرقابة	٤٨.٨٠	٨.٥١	٤٦.٢٠	٦.٨٨	٠.٩٦
٢	الفني		٢٢.٤٠	٣.٨٩	٢١.٤٠	٣.٢٤	٠.٩٧
٣	المالي		٣١.٦٠	٤.٩٩	٣٠.٢٠	٤.١٣	٠.٩٩
٤	الابتكاري		٢٥.٨٠	٥.٦٩	٢٤.٦٠	٤.٧٢	٠.٩٩
٥	التأهيل		٢٦.٢٠	٥.٠٣	٢٤.٨٠	٤.٠٢	٠.٩٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠,٦٣

يوضح جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستمارة قد تراوحت ما بين (٠.٩٦ : ٠.٩٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

٤- تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية :

قام الباحث بعد تعديلات السادة الخبراء وبعد التحقق من المعاملات الاحصائية اللازمة (الصدق، الثبات) بوضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية، حيث بلغت عدد عبارات الاستبيان (٦١) عبارة مرفق (٤)، حيث قام الباحث بوضع ثلاثة استجابات امام كل عبارة من عبارات الاستبيان، علي أن يتم تصحيح الاستمارة بعد التطبيق بميزان تقدير الدرجات الثلاثي كالاتي:
موافق (٥) موافق الي حد ما (٣) غير موافق (١).

٥- الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٤) علي أفراد عينة البحث الأساسية في الفترة ما بين ١٢/٦/٢٠١٤م وحتى ٢٨/٦/٢٠١٤م، حيث راعي الباحث توضيح فكرة الدراسة والهدف منها والتأكيد علي أن آرائهم سوف تكون محل تقدير وسرية وأن هذه الآراء لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ب- استمارة استبيان للتعرف على المهارات الإدارية اللازمة لتنمية المهارات الادارية لحكام رياضة المبارزة

قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان في صورته الأولى من خلال بعض الخطوات وهي كالتالي:-

- تحديد الهدف من الاستبيان :

تمثل هدف الاستمارة في التعرف علي المهارات الادارية، لتمكنهم من تحقيق اهداف المهام الموكلة اليهم بنجاح وايضاً علاج السلبيات وحل المشاكل التي تؤثر علي أداء الحكام أثناء المباريات.

- تحديد المواد التدريبية لاستمارة الاستبيان:

لتحديد المواد التدريبية للاستمارة قام الباحث بالآتي :

• الاطلاع علي البحوث السابقة التي تناولت تصميم برامج التنمية الإدارية في المجال الرياضي وذلك للتعرف علي محتويات هذه البرامج ومنها الدراسات الآتية (٤)، (٧)، (١٩)، (١٧)، (١٣)، (١٨)، (٢٠)، (٢٢)، وذلك للتعرف علي أهم المواد التدريبية التي تضمنتها هذه الدراسات.

- إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع السادة الخبراء مرفق (١).
- استعان الباحث بنتائج الاستمارة الأولى والتي هدفت الى الكشف عن متطلبات الاداء الاداري للحكام من خلال واقع مسؤوليات ومهام الحكم.

• ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من المواد التدريبية في صورتها الاولى حيث توصل الى (٤٠) مادة.

وضع المواد التدريبية في صورتها النهائية:

حيث قام الباحث بعرض المواد التدريبية التي تم التوصل اليها على السادة الخبراء وذلك في الفترة من ٢٠١٥/٩/٥م وحتى ٢٠١٥/٩/١٥م.

ج- تصميم التصور المقترح:

تحديد هدف التصور :

من خلال الاطلاع علي بعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة، التي تناولت تصميم برامج التنمية الإدارية، مثل دراسة (١٦)، (٢)، (١٧)، (١٣)، (١٨)، (٢٠)، (٢٢) وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من مهارات إدارية تمثل الاحتياجات التدريبية للحكام قيد البحث تم صياغة كل من:

- هدف وأغراض وأسس التصور .

- محتوى التصور .

- الأسلوب التدريبي لكل مادة تدريبية.

- الزمن المناسب لكل مادة تدريبية.

- محتوى التصور .

المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحث المعالجات الاحصائية التالية :

أ- المتوسط الحسابي.

ب- معامل ارتباط بيرسون.

ج- الدرجة المقدرة

د- الأهمية النسبية

عرض النتائج وتفسيرها:

وفقاً لهدف الدراسة وفي ضوء منهج وعينة البحث وفي حدود المعالجات الإحصائية المستخدمة سوف يتناول الباحث عرض النتائج في ضوء التحقق من هدف البحث والرد على التساؤلات التالية :

التساؤل الاول : ما متطلبات الاداء الاداري لتنمية الأداء الإداري لحكام رياضة المبارزة ؟

جدول (٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التخطيط) (ن = ٢٦)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	%
١	تمثل الموارد المالية عائق دون تنفيذ خطط اللجنة بالفرع.	٢٢	٤	-	١٢٢	٩٤
٢	تعتمد على أسس علمية ودراسات مسبقة في تحديد أهدافك.	٦	١٢	٨	٧٤	٥٧
٣	تستطيع تعديل الخطة بسهولة لتلائم مع الظروف المحيطة	٨	٩	٩	٧٦	٥٨,٥
٤	أهداف لجنة الحكام تعكس ما يجب تحقيقه ويمكن قياسها.	١٥	٥	٦	٩٦	٧٤
٥	أهداف لجنة الحكام يمكن تحقيقها في ظل	١٤	٥	٧	٩٢	٧١
٦	تعتمد في وضع خطة اللجنة على خطة الاتحاد.	٢٠	٦	-	١١٨	٩٠,٨
٧	تعتمد لجنة الحكام في وضع خططها على الخطط القصيرة المدى	١٨	٦	٢	١١٠	٨٥
٨	يتم مشاركة جميع الحكام في عملية التخطيط من قبل الاتحاد.	١٠	٧	٩	٨٠	٦٢
٩	تحتاج إلي بعض الدورات الإدارية للتعرف علي الأسلوب العلمي في التخطيط	٢٤	٢	-	١٢٦	٩٧

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لآراء حكام المباراة قد تراوحت ما بين (٩٧:٥٧%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- تمثل الموارد المالية عائق دون تنفيذ خطط اللجنة بالفرع.
- لا تعتمد العينة على أسس علمية ودراسات مسبقة في تحديد أهدافك.
- توجد صعوبة في تعديل الخطة بسهولة لتلائم مع الظروف المحيطة.
- تعكس أهداف لجنة الحكام ما يجب تحقيقه ويمكن قياسها.
- أهداف لجنة الحكام يمكن تحقيقها في ظل الظروف البيئية المحيطة.
- تعتمد في وضع خطة اللجنة على خطة الاتحاد.
- تعتمد لجنة الحكام في وضع خططها على الخطط القصيرة المدى.
- لا يتم مشاركة جميع الحكام في عملية التخطيط من قبل الاتحاد.
- تحتاج إلي بعض الدورات الإدارية للتعرف علي الأسلوب العلمي في التخطيط.

من العرض السابق لنتائج عينة البحث يتضح مدي إتفاق العينة علي بعض العبارات ويرجع الباحث النسب المئوية التي حصل عليها عينة البحث من خلال تعليق العينة علي أسباب موافقتهم أو رفضهم لبعض العبارات إلي:

- عدم وجود دورات تدريبية إدارية للحكام لتنمية مهارة التخطيط.
- شعور الحكام بأنهم غير دائمين في مناصبهم ومن ثم يرون أن تخطيطهم سوف يكون لنجاح آخرين آتين في المستقبل.

وعن أهمية دور التخطيط كعنصر من عناصر العملية الادارية يذكر "إبراهيم الغنام" (٢٠٠٧م) بأن التخطيط يعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا

يجب أن نعمل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. (١٣٠)

ويتفق "محمد صبحي حسنين، أمين أنور الخولي" (٢٠٠١م) علي أن للتخطيط في البرامج الزمنية أهمية كبرى في تحقيق أهداف الاتحاد في مواعيد محددة يتم الكشف فيها عن مواعيد الإبتداء والإنتهاء من كل عملية. (١٩:١٥) وتتفق نتيجة بعد التخطيط مع نتيجة "تهاج محمد عادل" (٢٠٠٥م) (٢١) التي أشارت دراستها إلي أن هناك قصور في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف في الاتحادات والأندية الرياضية.

وتتفق النتائج التي توصل إليها الباحث مع ما توصلت إليه "تيرمين أحمد كمال" (٢٠٠٣م) (٢٢) بأنه يجب علي جميع المؤسسات الرياضية أن تحرص علي وجود خطط محدده تعمل علي تحقيقها من خلال بعض الإجراءات والسياسات الواضحة للعاملين، مع مراعاة تناسب الميزانيات المتاحة لتحقيق الأهداف والبرامج الموسوعة.

جدول (٧)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد
التنظيم) ن(٢٦)

م	العبارات	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	%
١	تشارك في تنظيم الاعمال بالافرع المختلفة.	١٤	٥	٧	٩٢	٧١
٢	يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عليه عملية التنظيم من ابحاثات سلسبات	٩	٧	١٠	٧٦	٥٨,٥
٣	يوجد تداخل في اختصاصات اعضاء لجنة الحكام.	١٤	٧	٥	٩٦	٧٤
٤	يوجد هيكل تنظيمي للجنة الحكام واضح.	١٩	٦	١	١١٤	٨٨
٥	تحدد اهداف اجتماعات اللجنة	١٨	٧	١	١١٢	٨٦
٦	تستطيع تنظيم اهدافك بكفاءة وفاعلية.	١٠	٧	٩	٨٠	٦٢
٧	تستطيع انجاز اهدافك قبل الموعد المخصص لها	١٢	٨	٦	٩٠	٦٩
٨	تلتزم كل لجنة فرعية بالمهام الإدارية الخاصة بها.	١٧	٥	٤	١٠٤	٨٠

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء حكام المباراة قد تراوحت ما بين (٥٨,٥:٨٨%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- يشارك الحكام في تنظيم الاعمال بالافرع المختلفة.
- لا يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عليه عملية التنظيم.
- يوجد تداخل في اختصاصات اعضاء لجنة الحكام.

- يوجد هيكل تنظيمي للجنة الحكام واضح.
- تحدد اهداف اجتماعات اللجنة بسهولة ويسر.
- هناك قصور في تنظيم أهداف العمل بكفاءة وفاعلية.
- لا يستطيع الحكم انجاز الاهداف قبل الموعد المخصص لها.
- تلتزم كل لجنة فرعية بالمهام الإدارية الخاصة بها.

من العرض السابق لنتائج آراء العينة، يتضح بأن هناك قصور في بعد حيث يتفق الباحث مع آراء العينة من خلال التعليق علي العبارات الخاصة بالاستمارة بأن القصور الموجود في بعد التنظيم حيث اتفقت نتائج هذ البعد مع **جمال محمد علي (٢٠٠٨م)** في ضرورة بناء هيكل تنظيمي يتفق مع أهداف المؤسسة. (٢٢:٩)

وتتفق نتيجة بعد التنظيم مع نتيجة دراسة "**أحمد محمد أحمد**" (٢٠٠٨م) (٣٨) حيث توصلت إلي عدم وجود توصيف وظيفي واضح ومناسب للجانب داخل الإتحاد لا يمكنه من تحقيق الأهداف بنجاح، وأن الطريقة التي يتم بها اختيار أعضاء مجلس الإدارة غير محققة لأهدافها.

وتتفق أيضاً نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة "**صالح عبد القادر عتريس**" (٢٠٠١م) (١١) حيث كانت أهم نتائجها عدم وجود معايير لإختيار الأفراد القائمين بالعمل الإداري داخل الاتحاد المصري للكاراتيه، وكذلك لا يوجد تحديد لسلطات كل مسئول إداري بالاتحاد تتناسب مع مسؤوليته.

جدول (٨)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التوجيه) ن(٢٦)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	%
١	تلجأ إلي الاتحاد باستمرار للبت في المشاكل التي تواجهك.	١٨	٦	٢	١١٠	٨٥
٢	تعتمد الادارة العليا علي الاتصالات الرسمية.	١٥	٥	٦	٩٦	٧٤
٣	تعتمد علي اتصالك الجيد بالآخرين في التغلب علي ايجاد حلول لمشكلات اللجنة.	٢٢	٤	-	١٢٢	٩٤
٤	تحتاج لتنمية مهاراتك في استخدام بعض وسائل الاتصال الحديثة الكمبيوتر.	٢٠	٦	-	١١٨	٩٠,٨
٥	أساليب الاتصال بين أعضاء اللجنة ناجحة ومحقة لأهدافها.	١٠	٧	٩	٨٠	٦٢
٦	يقع عبء الاتصال علي كل من رئيس وسكرتير اللجنة للجنة.	١٤	٥	٧	٩٢	٧١

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء حكام المباراة قد تراوحت ما بين (٦٢:٩٤%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحو التالي:-

- تلجأ إلي الاتحاد باستمرار للبت في المشاكل التي تواجهك.
- تعتمد الادارة العليا علي الاتصالات الرسمية.
- يعتمد الحكام علي الاتصالات بالآخرين في التغلب علي ايجاد حلول لمشكلات اللجنة.
- هناك حاجة لتنمية مهارات الحكام في استخدام وسائل الاتصال عن طريق الكمبيوتر
- أساليب الاتصال بين أعضاء اللجنة لا تحقق أهدافها.

- يقع عبء الاتصال علي كل من رئيس وسكرتير اللجنة اللجنة.
- من العرض السابق لنتائج عينة البحث يتضح مدي إتفاق العينة علي العبارات مما يدل علي صدق عبارات بعد التوجيه، ويرجع الباحث النسب المئوية التي حصل عليها عينة البحث من خلال تعليق العينة علي أسباب موافقتهم أو رفضهم لبعض العبارات إلي :-
- عدم وجود دورات تدريبية إدارية للأعضاء لتنمية مهارة التوجيه.
- ترجع النسب المئوية التي حصل عليها السكرتير والإداري في محور التوجيه (الإتصال- القيادة- التحفيز) إلي طبيعة عمل السكرتير والمهام المكلف بها عن باقي الأعضاء، أما الإداري فهو غالباً ما يكون أقدم المدربين المتواجدين بالفرع وعلي علاقة قوية بالاتحاد والأندية وأيضاً كل من المدربين والحكام واللاعبين من تلامذته لذا فله دور مؤثر في ضوء غياب دور العضوين ووقوف دورهم عند التكليف الشرفي داخل الفرع.
- كما يرجع الباحث أيضاً النسب المئوية التي حصل عليها الإداري في محور التوجيه إلي تفرغ الإداري إلي هذا العمل مما يؤدي إلي تواجده بإستمرار في الفرع علي العكس من تواجد باقي الأعضاء .
- ترجع النسب التي حصل عليها كل من الرئيس والأمين لعدم تفرغهم لهذا العمل وإرتباطاتهم بأعمال أخرى مما يؤثر علي درجاتهم في البعد بشكل كبير.
- في ضوء غياب دور العضوين تتحسن النسبة المئوية لهم في هذا البعد وذلك يرجع إلي تواجد العضوين في المحافل والبطولات والتي يتسم فيها العمل بالنواحي الشرفية والتشجيعية للاعبين أو الأندية أو الحكام.
- وفي ضوء أهمية بعد التوجيه "مجدي عبد المنعم الشيني" (٢٠٠١م) (١٤) على ضرورة قيام القائد بعملية الإتصال وإصدار الأوامر وتبليغ المهام للمرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم للعمل برغبة تحقيق الأهداف.

ويشير "جمال محمد علي" (٢٠٠٨م) أن الإتصالات تعتبر جوهر عملية التوجيه، فنظام الإتصالات الموجودة داخل المنظمة يحدد الإستراتيجيات التي من الممكن تنفيذها بنجاح فالإتصالات الجيدة تكون من الجانبين وهي تعتبر ضرورية للحصول على التأييد من الأقسام، فالإتصالات من أعلى إلى أسفل تشجع الإتصالات من أسفل إلى أعلى. (٩: ١٨)

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد الرقابة) ن(٢٦)

م	العبارات	موافق	الى حد	غير موافق	الدرجة المقدره	%
١	تقوم بمتابعة قرارات مجلس ادارة الاتحاد بسهوله.	١٩	٦	١	١١٤	٨٨
٢	يتم تقييم الحكام من خلال البطولات.	١٨	٦	٢	١١٠	٨٥
٣	يتم تعيين الحكام من خلال اجتياز الدورات التحكيمية.	١٩	٧	-	١١٦	٨٩,٢٣
٤	يلتزم أعضاء لجنة التحكيم بالمهام الإشرافية بجدية	٢٠	٦	-	١١٨	٩٠,٨
٥	تتابع الأعمال من خلال تقارير رؤساء اللجان	١٠	٩	٧	٨٤	٦٥
٦	تحتاج طبيعة عملك إجادة أكثر من أسلوب لمراقبة القرارات التنفيذية.	١٤	٥	٧	٩٢	٧١
٧	تجد صعوبة في مراقبة أداء الحكام.	١٥	٥	٦	٩٦	٧٤
٨	معايير تقييم مستوى الحكام معلنة	١٠	٧	٩	٨٠	٦٢

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لآراء حكام المباراة قد تراوحت ما بين (٦٢:٨٩,٢٣%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- هناك سهولة في متابعة قرارات مجلس ادارة من قبل الحكام.
- يتم تقييم الحكام من خلال البطولات.
- يتم تعيين الحكام من خلال الدورات التدريبية.
- هناك التزام من قبل الحكام في القيام بالاعمال الاشرافية.
- هناك قصور في متابعة الاعمال من خلال تقارير رؤساء اللجان
- هناك حاجة لاستخدام اكثر من اسلوب رقابي لتحقيق أهداف العمل.
- هناك صعوبة في مراقبة أداء الحكام.
- معايير تقييم مستوى الحكام غير واضحة ومعلنة.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة "أنور وجدي علي (٢٠٠٢م) (٧)، آمال فاروق السيد" (٢٠٠٤م) (٦) والتي اشارت الى أن هناك حاجة لاستخدام أكثر من اسلوب رقابي لاتمام أهداف العمل بنجاح.

إذ تعتبر الرقابة من أهم العمليات الادارية فبواسطتها يستطيع الاداري التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة. أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة. وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية، والرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط: فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط، والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية. وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل

رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها. (٢٨)

جدول (١٠)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول
المحور الفنى (ن=٢٦)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	%
١	تظهر مشكلات فنية أثناء إقامة البطولات.	١٨	٦	٢	١١٠	٨٥
٢	تستقبل بعض الشكاوى الفنية من المستقدين بالاتحاد.	١٤	٥	٧	٩٢	٧١
٣	تشارك في البطولات التي ينظمها الفرع.	١٩	٦	١	١١٤	٨٨
٤	يستعين بك الاتحاد في تنظيم البطولات أو الإشراف علي لجان الاختبارات.	١٨	٨	-	١٠٦	٨٢
٥	تحصل على كل ما هو جديد من مصادر موثوق منها	٩	١٠	٨	٨٣	٦٤
٦	تتعرف باستمرار علي أهم المتغيرات الفنية الخاصة باللعبة.	١٤	٥	٧	٩٢	٧١
٧	تشعر أن ثققتك في إدارة المشاكل الفنية سببها ممارستك للعبة.	١٥	٥	٦	٩٦	٧٤
٨	تستطيع تنفيذ الأعمال الإدارية بدقة ووضوح.	١٧	٥	٤	١٠٤	٨٠
٩	تلم بالنواحي القانونية والتنظيمية الخاصة بعملك.	١٨	٦	٢	١١٠	٨٥

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لآراء حكام المباراة قد تراوحت ما بين (٦٤:٨٨%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحو التالي:-

- هناك مشكلات فنية تظهر اثناء البطولات.

- هناك شكاوى من المستفيدين أثناء البطولات.
 - يشارك الحكام في البطولات التي تنظمها الأفرع.
 - يشارك الاتحاد في تنظيم البطولات التي ينظمها الاتحاد.
 - لا توجد مصادر موثوق منها للحصول على المعلومات الكافية.
 - عينة البحث في حاجة الى التعرف على كل ما هو جديد.
 - تساعد الخبرات المكتسبة من ممارسة اللعبة في حل المشكلات الادارية.
 - تستطيع عينة البحث تنفيذ الاعمال الادارية بوضوح.
 - يلم الحكام بالنواحي القانونية والتنظيمية.
- وتتفق هذه النتيجة مع رسالة كل من "أحمد فتحي (٢٠٠٣) (١)، أحمد محمد أحمد" (٢٠٠٨) (٢) حيث أشارت بأن الخبرات المكتسبة من ممارسة اللعبة تساعد في حل الكثير من المشكلات الفنية والادارية.
- كما اتفقت نتائج هذا المحور مع نتيجة دراسة "صالح عبد القادر عتريس" (٢٠٠١م) (٣٩) حيث أشار إلي ضرورة ثقل أعضاء مجلس الإدارة والإداريين بالنواحي الفنية الخاصة باللعبة، لمعرفة كل ما هو جديد من خلال نشرات أو دورات خاصة بهم.

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور المالي ن (٢٦)

م	العبارات	موافق	الى حد	غير موافق	الدرجة المقدره	%
١	تشارك في وضع خطة الفرع المالية.	٩	١٠	٨	٨٣	٦٤
٢	تخصص بنوود لصرف مكافئات تحفيزيه للحكام المتميزين	١٤	٥	٧	٩٢	٧١
٣	المام المالي بالنواحي الفنية يسهل وضع الخطط التحفيزية	١٩	٦	١	١١٤	٨٨
٤	توجد ميزانية واضحة لتحديد مكافئات الحكام	١٨	٨	-	١٠٦	٨٢
٥	المعايير التحفيزية واضحة لجميع الحكام.	١٠	٧	٩	٨٠	٦٢
٦	تلم بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتسويات.	١٥	٥	٦	٩٦	٧٤
٧	تحافظ الافرع على تحفيز الحكام للمشاركة في دورات التحكيم مالياً	١٢	٨	٦	٩٠	٦٩
٨	يدعم الاتحاد دورات التحكيم الافريقية والدولية.	١٨	٦	٢	١١٠	٨٥

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لآراء حكام المباراة قد تراوحت ما بين (٦٤:٨٨%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول

العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- وجود ميزانية واضحة لتحديد مكافئات الحكام
- هناك بنوود لصرف مكافئات تحفيزيه للحكام
- اهمية المام المالي بالنواحي الفنية
- لا يشارك الحكام في وضع خطة الفرع المالية.
- المعايير التحفيزية واضحة لجميع الحكام.
- هناك قصور في الامام بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتسويات.
- هناك قصور في تحفيز الافرع الحكام للمشاركة في دورات التحكيم مالياً

• يدعم الاتحاد دورات التحكيم الأفريقية والدولية. وتتفق هذه النتيجة مع رسالة أحمد محمد عبد الحكم (٢٠٠٥) (٣) أشارت بأن هناك قصور في مساهمة الأفرع في تدعيم وتحفيز الحكام للمشاركة في دورات التحكيم بالرغم من وجود ميزانية واضحة لتحديد مكافئات الحكام وقد أوصت بضرورة إهتمام المؤسسات الرياضية بوضع خطط تسويقية طويلة الأجل، ضرورة إنشاء إدارة مستقلة للتسويق داخل المؤسسات الرياضية تسمح بوجود تخطيط ورقابة تسويقية بطريقة متكاملة، الإهتمام بالتوصيف الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية وتحديد السلطات والمسئوليات.

جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الابتكاري
ن(٢٦)

م	العبارات	موافق	الى حد	غير موافق	الدرجة المقدرة	%
١	تتبع الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجهك.	١٥	٥	٦	٩٦	٧٤
٢	تتقبل آراء الآخرين وتحاول تنفيذها.	٨	١٣	٥	٨٤	٦٥
٣	الأصل في بناء مقترحاتك يرجع إلي خبراتك من ممارسة اللعبة.	١٩	٦	١	١١٤	٨٨
٤	تتبنى الأفكار الجديدة من اللجان المعاونة لك.	١١	٦	٩	٨٢	٦٣
٥	يمكنك اختصار بعض الإجراءات الإدارية لتحقيق أهداف.	١٨	٨	-	١٠٦	٨٢
٦	تبتكر طرق جديدة لتنفيذ خطط لجنة الحكام.	١٥	٥	٦	٩٦	٧٤
٧	لديك أفكار لتحديث وتطوير لجنة الحكام	١٤	٥	٧	٩٢	٧١

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لآراء حكام المباراة قد تراوحت ما بين (٦٣:٨٨%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- يتبع الحكام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجههم.
- هناك قصور في تقبل آراء الآخرين ومحاولة تنفيذها.
- هناك قصور في تبني الحكام الأفكار الجديدة من اللجان المعاونة.
- لا يمكن اختصار بعض الإجراءات الإدارية لتحقيق أهداف.
- يستطيع الحكام ابتكار طرق جديدة لتنفيذ خطط لجنة الحكام.
- لدي الحكام أفكار لتحديث وتطوير لجنة الحكام ولكنها تبنى على الخبرات من ممارسة اللعبة

وتتفق هذه النتيجة مع رسالة أحمد فتحي حسين (٢٠٠٣) (١) حيث أشارت بأن في تبني الحكام الأفكار الجديدة من اللجان المعاونة مع وجود افكار لتحديث وتطوير لجنة الحكام ولكنها تبنى على الخبرات من ممارسة اللعبة.

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور التأهيلي
(ن = ٢٦)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	%
١	يلتزم أعضاء اللجنة بحضور اجتماعات مجلس إدارة الاتحاد	١٦	٨	٢	١٠٦	٨٢
٢	تري أن إجتيازأحد الدورات الإدارية يمكن أن يكون شرط للترقي	١٧	٧	٢	٩٦	٨٣,٠٧

تابع جدول (١٣)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور التأهيلي
(ن = ٢٦)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	%
٣	ترحب بحضور بعض الدورات الاحكامية لتنمية مهاراتك.	١٩	٦	١	١١٤	٨٨
٤	تستطيع استخدام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارك عن اللعبة.	١٥	٥	٦	٩٦	٧٤
٥	تشارك في تنظيم الدورات والمهرجانات التي ينظمها الاتحاد.	١٨	٨	-	١٠٦	٨٢
٦	تتيح لك وظيفتك الأساسية الحصول على بعض الدورات الإدارية.	١١	٦	٩	٨٢	٦٣
٧	تستعين بالكتب العلمية للتعرف على ما هو حديث في مجال عملك.	١٤	٥	٧	٩٢	٧١

يتضح من جدول (١٣) أن النسبة المئوية لآراء حكام المباراة قد تراوحت ما بين (٦٣:٨٨%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث على النحو التالي:-

- يلتزم أعضاء اللجنة بحضور اجتماعات مجلس إدارة الاتحاد.
- يري الحكام أن إجتياز أحد الدورات الإدارية يمكن أن يكون شرط للترقي
- يرحب الحكام بحضور بعض الدورات الإدارية لتنمية مهاراتهم
- يستخدم الحكام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارك عن اللعبة.
- يشارك الحكام في تنظيم الدورات والمهرجانات التي ينظمها الاتحاد.
- لا تتيح الوظائف الأساسية للحكام الحصول على بعض الدورات الإدارية.

- يستعين الحكام بالكتب العلمية للتعرف علي ما هو حديث في مجال عملك.

وتتفق هذه النتيجة مع رسالة كل من "أسامه احمد امام (٢٠٠٩م) (٤)، مؤمن طه عبد النعيم" (٢٠١١م) (١٨) حيث أشارت بأهمية استخدام شبكات الانترنت في تنمية وتطوير المهارات الادارية مع الاهتمام بوضع برامج تنمية لصق الاداريين واعضاء مجالس الادارات المختلفة بالاتحادات والمؤسسات الرياضية.

التساؤل الثاني : ما المواد التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الادارية لحكام المباراة؟

جدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول المواد التدريبية
(ن=١٠)

المحاور	المواد	ك	%	المحاور	المواد	ك	%
الإداري	التوجيه في المجال الرياضي	١٠	١٠٠	التدريب	تسويات	١٠	١٠٠
	الرقابة في المجال الرياضي	١٠	١٠٠		مشتريات	٥	٥٠
	التنمية الإدارية	١٠	١٠٠		إعداد الميزانية (باب أول - باب ثاني - باب ثالث).	٥	٥٠
	اسس ونظريات الادارة	١٠	١٠٠		مسئوليات مالية	١٠	١٠٠
	التقويم	١٠	١٠٠		القوانين واللوائح المالية المنظمة للعمل.	١٠	١٠٠
	التخطيط الرياضي	١٠	١٠٠		مخازن	٤	٤٠

تابع جدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول المواد التدريبية
(ن=١٠)

المحاور	المواد	ك	%	المحاور	المواد	ك	%
	التوجيه في المجال الرياضي	١٠	١٠٠		الضرائب (أنواعها - شرائح التمتع والضرائب).	٩	٩٠
	اتخاذ القرار	١٠	١٠٠		إعداد الحساب الختامي.	٩	٩٠
	التنظيم	٩	٩٠		المعوقات مالية	٩	٩٠
	أساليب ومهارات الأداء الرياضي	١٠	١٠٠		إعداد المذكرات المالية للمشروعات	٤	٤٠
	القيادة في مجال التربية الرياضية	١٠	١٠٠				
	مدخل للإدارة الرياضية	٥	٥٠				
إدارة	تنظيم وإدارة البطولات	١٠	١٠٠	الإداري	تطوير الأداء	٨	٨٠
	تنظيم وإدارة الدورات	١٠	١٠٠		تطبيق البحوث	٦	٦٠
	المعوقات الفنية	٩	٩٠		تطوير نظام العمل	١٠	١٠٠
	القانون الدولي للعبة	١٠	١٠٠		اختصار الإجراءات الإدارية	٨	٨٠
	التنظيم الرياضي بمصر	٧	٧٠		إدارة المشكلات	٩	٩٠
	عوامل الأمن والسلامة	١٠	١٠٠		تحديث وإضافة الجديد	٨	٨٠
تدريب	التسجيل والسجلات	١٠	١٠٠				
	المهارات الادارية	١٠	١٠٠				
	الدورات التدريبية	١٠	١٠٠				
	نظم الترقى والاختبارات	١٠	١٠٠				
	معوقات التأهيل	٨	٨٠				
	طرق إدارة الندوات العلمية	٥	٥٠				

يتضح من جدول (١٤) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت بين (٤٠:١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول المواد التدريبية حيث تم استبعاد مدخل للإدارة الرياضية من المحور الإداري وقد تم

دمج تنظيم وادارة البطولات والدورات معاً و طرق إدارة الندوات من محور التأهيل والمشتريات واعداد الميزانية والمخازن وإعداد المذكرات المالية للمشروعات من المحور المالي وتطبيق البحوث من المحور الابتكاري وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه كل من جمال محمد علي (٢٠٠٤م) (٨) وأحمد محمد أحمد (٢٠٠٨) (٢) اسامه احمد امام (٢٠٠٩م) (٤)، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠١١م) (١٨) حيث نالت أغلب المواد الخاصة بالمتطلب الاداري على نسبة مئوية مقبولة من آراء السادة الخبراء وكانت من أهم المواد هي التنمية الإدارية، التوجيه في المجال الرياضي، التخطيط الرياضي، القيادة في مجال التربية الرياضية، القانون الدولي للعبة والقوانين واللوائح المالية ونظم الترقى والاختبارات وتطوير نظام العمل وادارة المشكلات.

وعن أهمية التدريب الاداري "جمال محمد علي" (٢٠٠٨م) أن التدريب كوسيلة من وسائل التنمية يعتمد علي التدريب المخطط السليم والمستمر للمتدربين حتي يواكبوا التقدم المستمر في جميع النواحي من خلال إكسابهم المعلومات والمعارف المختلفة وصقل مهاراتهم بالإضافة إلي إحداث تعديل سلوك ايجابي في سلوكهم. (٤٢:٩)

التساؤل الثالث : ما التصور المقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام المبارزة؟

١-هدف التصور

- تنمية المهارات الادارية المبارزة وصقلهم بالمعلومات والمهارات المرتبطة بطبيعة العمل وذلك من خلال :

- تزويد الحكام بالأسس والمفاهيم الحديثة المتعلقة بالعملية الإدارية
- تزويد الحكام بالمهارات الفنية والتنظيمية المرتبطة بطبيعة العمل.
- تزويد الحكام بالمعلومات الخاصة بالجوانب المالية المرتبطة بالعمل.
- تنمية الجوانب الابتكارية والثقافية التي تساعدهم علي القيام بالمهام الملقاه علي عاتقه.

٢- أغراض التصور

- صقل المهارات الإدارية والفنية والمالية لدي الحكام بما يسهم في تحقيق الأهداف.
- تطوير وتعديل المهارات الفكرية والابتكارية لدي الحكام وجعلهم أكثر قدرة علي تحمل المسؤولية
- رفع الكفاءة الإدارية لدي الحكام وزيادة قدراتهم علي مواجهة المشكلات والعمل علي حلها بأسلوب علمي.
- تنمية القدرات القيادية التي تساعد علي صناعة القرار والتخطيط الإداري السليم.
- تمكين الحكام من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب الإدارة الحديثة.
- التمهيد لإعداد التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي العائد من التدريب.

- تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي

- تحقيق التنمية الذاتية للحكام واحترام الآخرين وتقدير الذات

٣- أسس وضع التصور

- مراعاة المستوي الثقافي والتعليمي والأقدمية لدي الحكام
- مراعاة احتياجات الحكام الوظيفية.
- مراعاة توافر الأماكن المناسبة لتنفيذ التصور.
- مراعاة توفير الامكانيات اللازمة لتنفيذ التصور.
- مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ التصور.

٤- أساليب التدريب :

(المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، حلقات المناقشة، المباريات الإدارية).

٥- القائمون بالتدريب :

- قام الباحث بتحديد المدربين القائمين علي التدريب وقد تمثلوا في :
- أساتذة أكاديميون متخصصون في برامج التنمية الإدارية.
 - أعضاء مجلس إدارة الاتحاد.
 - رئيس لجنة الحكام بالاتحاد.
- #### ٦- الوسائل المستخدمة في التصور :

قام الباحث باختيار عدة وسائل يمكن أن تسهم بفاعلية في التصور المقترح وهي :

- السبورة،جهاز عرض الشرائح،جهاز العرض فوق الرأس،جهاز العرض الضوئي.

٧- محتوى التصور :

قام الباحث بتقسيم المواد التدريبية في صورة محاضرات على النحو التالي:

جدول (١٥)
محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوى اليوم الأول	الزمن	الأسلوب التدريبي
الافتتاح وتقديم البرنامج	- كلمة رئيس الإتحاد أو ما ينوب عنه. - مقدمة عن هدف البرنامج وأهميته. - دور الإتحاد علي المستوى المحلي والعالمي والعربي	٩- ١١ صباحاً	
	راحة	ساعة	
المحاضرة الأولي (التخطيط)	١- مفهوم التخطيط الرياضي. ٢- أنواع التخطيط في المجال الرياضي ٣- مدي ملائمة أهداف الإتحاد والأفرع مع الخطط الموضوعة ٤- أهمية التخطيط بالنسبة للإتحاد والأفرع.	١٢- ٢ ظهراً	محاضرة
	٥- كيف يمكن أن نضع الخطط البديلة ؟ ٦- كيف يمكن أن نتغلب علي معوقات التخطيط ؟		المواقف الإدارية
	٧- التدريب علي وضع الخطط التنفيذية ؟		تدريب عملي
	راحة	ساعة	
المحاضرة الثانية (التنظيم)	١- مفهوم التنظيم وأهميته. ٢- ما هية السلوك التنظيمي. ٣- أهمية الألتزام بالهيكل التنظيمي وتوزيع المهام ٤- تدعيم الأفكار الخاصة بالنواحي التنظيمية ومهام الوظيفة ٥- الرضا عن العمل. ٦- طرق تنظيم البطولات والمهرجانات الرياضية الخاصة باللعبة	٦-٨ مساءً	محاضرة

تابع جدول (١٥)
محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوي اليوم الثاني	الزمن	الأسلوب التدريبي
التوجيه القيادة	١- مفهوم وأهمية وعناصر التوجيه. ٢- مفهوم القيادة ومميزات القائد الرياضي ٣- أساليب القيادة وأنماط القيادة وتأثيرها في تحقيق أهداف الفرع	١١-٩ صباحاً	محاضرة
	٤- المهارات الواجب توافرها في القائد الرياضي		المناقشه
	٥- مباريات إدارية علي اتخاذ القرار		مباريات إدارية
	راحة	ساعة	
التوجيه الاتصال	١- مفهوم وعناصر ومقومات الاتصال الإدارية. ٢- مهارات الأتصال الإدارية وأساليب التعامل. ٣- كيف يمكن التغلب علي معوقات الاتصالات الرسمية بين الفرع والاتحاد؟	٢-١٢ ظهراً	محاضرة
	٤- التدريب علي استخدام الكمبيوتر (الانترنت) كوسيلة اتصال تنمي مهارات الأعضاء الوظيفية.		ورشة عمل
	راحة	٤ ساعات	
(التوجيه) التحفيز	١- مفهوم وأنواع وأهمية التحفيز ٢- كيف يمكن وضع خطة مالية في بداية الموسم الرياضي ٣- المعايير الخاصة بتحديد الحوافز المختلفة.	٨-٦ مساءً	محاضرة

تابع جدول (١٥)
محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوي اليوم الثالث	الزمن	الأسلوب التدريبي
الرقابه	١- مفهوم الرقابة وأهميتها. ٢- أساليب الرقابة الحديثة ومراحل عملية الرقابة. ٣- المقومات الأساسية لنجاح عملية الرقابة. ٤- أهمية الرقابة ومتابعة اتخاذ القرارات.	٩-١١ صباحاً	محاضرة
	٥- الطرق المختلفة للكشف عن القصور في الخطط التنفيذية		المناقشه
	٦- الطرق المختلفة لتفعيل دور رؤساء اللجان الفرعية		
	راحة	ساعة	
الابتكار والابداع الفكري	١- مفهوم مهارات الابتكار والإبداع ٢- الطرق العلمية لوضع الحلول البديلة لمعالجة المشكلات الإدارية والمالية	١٢-٢ ظهراً	محاضرة
	٣- تدريب علي بعض الاقتراحات الخاصة بتطوير اللعبة وكيفية تنفيذها		ورشة عمل
	راحة	٤ ساعات	
إدارة الاجتماعات	١- مفهوم إدارة الاجتماعات. ٢- طرق إدارة الاجتماعات	٦-٨ مساءً	المحاضرة
	٣- تدريب عملي علي إدارة الاجتماع		تمثيل أدوار

تابع جدول (١٥)

محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوي اليوم الرابع	الزمن	الأسلوب التدريبي
المهارات الفنية	١- أهم التغيرات القانونية الخاصة باللعبة ٢- المشكلات الفنية التي تظهر أثناء إقامة البطولات.	٩-١١ صباحاً	محاضرة
	٣- مناقشة مفتوحة واستقبال الأسئلة من الأعضاء		مناقشة
	راحة	ساعة	
القوانين واللوائح المنظمة للاتحادات والأندية	١- القوانين واللوائح المنظمة للاتحادات والأندية ٢- أهم النصوص القانونية والبنود المالية الخاصة الخاصة بالتسويات والمشتريات والتخزين.	١٢-٢ ظهراً	محاضرة
	٣- واجبات واختصاصات أعضاء مجلس الإدارة وإداري الأفرع. ٤- كيف يمكن علاج ظاهرة التداخل في الاختصاصات		دراسة حالة
	راحة	٤ ساعات	
التسويق الرياضي	١- مفهوم التسويق وأهميته. ٢- أنواع وطرق التسويق الحديثة. ٣- مهارات التسويق. ٤- معوقات التسويق.	٦-٨ مساءً	المحاضرة
	٥- كيف يمكن ان ننمي الموارد المالية من خلال التسويق الرياضي		مناقشة

تابع جدول (١٥)

محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوي اليوم الخامس	الزمن	الأسلوب التدريبي
المحاضرة الأولى إدارة الأزمات	١- مفهوم وتعريف الأزمة	١١-٩	محاضرة
	٢- تصنيفات الأزمة والوصايا العشر للتعامل معها. ٣- المقومات الأساسية للتعامل مع الأزمة. ٤- أمثلة عن الأزمات التي قد يتعرض لها الفرع أو الاتحاد وطرق حلها	صباحاً	مناقشة
	راحة	ساعة	
المحاضرة الثانية اتخاذ القرارات	١- مفهوم القرار وأنواع وعناصر اتخاذ القرار. ٢- مبادئ اتخاذ القرار. ٣- الصعوبات التي تعترض اتخاذ القرارات	٢-١٢	محاضرة
	٤- تدريب عملي علي اتخاذ القرارات	ظهراً	دراسة حالة
	راحة	٤ ساعات	
المحاضرة الثالثة الأساليب الحديثة في الإدارة	١- ماهية الأساليب الحديثة في الإدارة ٢- شرح لعدة أساليب من أساليب الإدارة الحديثة (الإدارة بالأهداف - الإدارة الإقتصادية - الإدارة بالتجوال - الإدارة الفعالة)	٨-٦	المحاضرة
	٣- كيفية تطبيق الأساليب الحديثة من خلال وظائف الأعضاء	مساءً	مباريات إدارية

تابع جدول (١٥)

محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوي اليوم السادس	الزمن	الأسلوب التدريبي
المحاضرة الأولى الثقافة الرياضية	١- تاريخ لعبة المباراة	١١-٩	محاضرة
	٢- مستوي رياضة المباراة في مصر علي المستوي العالمي والعربي والأفريقي ٣- علاقة اللعبة بالمتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية علي المستوي المحلي والعالمى	صباحاً	مناقشة
	راحة	ساعة	
المحاضرة الثانية إدارة الوقت	١- ما هيه الوقت و كيف يمكن أن تنظم وقتك جيداً؟	٢-١٢ ظهراً	المحاضرة
	٢- أسباب إهدار الوقت. ٣- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت.		مباريات إدارية
	راحة	٤ ساعات	
المحاضرة الثالثة التمكين وتقويض السلطات بالعمل الإداري	١- الفرق بين تمكين العاملين وتقويض ٢- خصائص التمكين ٣- تمكين العاملين وتقويض السلطات ٤- خصائص وأسس التمكين. ٥- عناصر تمكين العاملين ٦- أهداف وأبعاد التمكين	٨-٦ مساءً	محاضرة
	٧- أمثلة عن التمكين وتقويض السلطات من واقع العمل الإداري		دراسة حالة

الاستنتاجات:

في ضوء هدف البحث وتحقيقاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود مجتمع وعينة البحث ومن خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى اهم الاستنتاجات وهي على النحو التالي:

- عدم مشاركة جميع الحكام في عملية التخطيط.
- تمثل الموارد المالية عائق دون تنفيذ خطط اللجنة بالفرع
- لا يعتمد الحكام على أسس علمية ودراسات مسبقة في تحديد الاهداف.
- عينة البحث في حاجة إلي بعض الدورات الإدارية للتعرف علي الأسلوب العلمي في التخطيط
- يوجد تداخل في اختصاصات اعضاء لجنة
- لا يستطيع الحكام انجاز اهدافهم قبل الموعد المخصص لها.
- لا يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عليه عملية التنظيم من إيجابيات سلبيات.
- يعتمد الحكام علي الاتصالات بالآخرين في التغلب علي ايجاد حلول لمشكلات اللجنة.
- هناك حاجة لتنمية مهارات الحكام في استخدام وسائل الاتصال عن طريق الكمبيوتر
- هناك التزام من قبل الحكام في القيام بالاعمال الاشرافية.
- هناك قصور في متابعة الاعمال من خلال تقارير رؤساء اللجان
- عينة البحث في حاجة الى التعرف على كل ما هو جديد.
- هناك مشكلات فنية تظهر اثناء البطولات.
- تستطيع عينة البحث تنفيذ الاعمال الادارية بوضوح.
- لا يشارك الحكام في وضع خطة الفرع المالية.
- هناك قصور في الامام بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتسويات.
- هناك قصور في تحفيز الافرع الحكام للمشاركة في دورات التحكيم ماليا
- لدي الحكام أفكار لتحديث وتطوير لجنة الحكام ولكنها تبنى على الخبرات من ممارسة اللعبة
- هناك قصور في تبني الحكام الأفكار الجديدة من اللجان المعاونة.

- استخدام الحكام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارك عن اللعبة.
 - لا تتيح الوظائف الأساسية للحكام الحصول على بعض الدورات الإدارية.
 - وعن المواد التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الإدارية للحكام كانت على النحو التالي (التنمية الإدارية، التوجيه في المجال الرياضي، التخطيط الرياضي، القيادة في مجال التربية الرياضية، القانون الدولي للعبة والقوانين واللوائح المالية ونظم الترقى والاختبارات وتطوير نظام العمل وإدارة المشكلات)
- التوصيات :**

- في ضوء ما أظهرته نتائج البحث يتقدم الباحث بالتوصيات التالية :
- أ- الاستعانة بالتصور المقترح لتنمية مهارات حكام بعض رياضات الدفاع عن النفس.
 - ب- ضرورة استفادة الاتحاد المصري للمبارزة من نتائج البحث، للإسترشاد بها في إدارة الأفرع، حتي يمكن الإرتقاء بالنواحي الإدارية.
 - ج- الإهتمام بتفعيل دور لجنة التحكيم داخل الأفرع.
 - د- توعية الأفراد الممثلين للاتحاد بأهمية إختيار الحكام بطريقة علمية وتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية بأسلوب علمي.
 - ط- تدعيم الأفرع ببعض وسائل الاتصال الحديثة من خلال جهاز الكمبيوتر (استخدام شبكة الانترنت).
 - ك- تطوير البرامج الإدارية من خلال تفعيل دور اللجنة العلمية بالاتحاد
 - ل- إدراج شرط اجتياز الحكام لدورة تدريبية لتنمية مهاراتهم والوقوف على إمكانياتهم وقدراتهم الإداريه بجانب المهارات الفنية.
 - م- صياغة المقترحات الواردة ورفعها الي مجلس إدارة الاتحاد.
 - ن- تطبيق فكرة البحث على أفرع الاتحادات الأخرى.

((المراجع))

المراجع باللغة العربية

- ١- أحمد فتحي حسين: "برامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين للبنين ببها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣م.
- ٢- أحمد محمد أحمد: "برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الإتحاد المصري للكراتية في ضوء التحليل الوظيفي"، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٨م.
- ٣- أحمد محمد عبد الحكم: "تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٥م.
- ٤- أسامة أحمد إمام: "تقويم برامج التدريب الإداري للأخصائيين الرياضيين في ضوء متطلبات العمل"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٩م.
- ٥- الإتحاد المصري لكرة القدم: قانون كرة القدم، ديسمبر ٢٠٠٨م.
- ٦- أمال فاروق السيد: "برنامج تدريب إداري مقترح كإحدى أساليب تنمية الأخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب جامعة الإسكندرية"، جامعة الإسكندرية. كلية التربية الرياضية للبنات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية البحث العلمي، ٢٠٠٤م.
- ٧- أنور وجدي علي: "تقويم كفاية العاملين بالإدارة في المجال الرياضي (دراسة مقارنة)"، مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية، المجلد الثالث عشر، كلية الآداب، جامعة المنيا، ٢٠٠٢م.

٨- **جمال محمد على:** "تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة الوسطى بمديريات الشباب والرياضة"، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية مجلة علمية متخصصة، العدد الثامن عشر، الجزء الثاني مارس، ٢٠٠٤م.

٩- **جمال محمد على:** "التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م

١٠- **سامية فريد محمد:** "تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٥م.

١١- **صالح عبد القادر عتريس:** "معوقات الوصول للمستويات العليا لدى لاعبي الكاراتية بمحافظات صعيد مصر"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠١م.

١٢- **عامر سعيد الخيكاني:** "الكفاءة البدنية وبعض المتغيرات النفسية لحكام الدرجة الأولى بكرة القدم وعلاقتها بمستوي أدائها"، مجلد علوم التربية الرياضية، جامعة بابل، العدد الرابع، ٢٠٠٥م.

١٣- **عمر حلمي محمد:** "برنامج مقترح لتأهيل إداري الفرق الرياضية بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.

١٤- **مجدى عبد المنعم الشيني:** "برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية بمحافظة الإسكندرية"، رسالة

ماجستير غيرمنشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠١م.

١٥- **محمد صبحي حسانين، أمين أنور الخولي:** "برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠١م.

١٦- **مصطفى كامل جابر أحمد:** "تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة"، رسالة ماجستير، غيرمنشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.

١٧- **مها محمد الصغير:** "وضع تصور برامج للتنمية الادارية فى المجال الرياضى (إدارة رعاية الشباب بجامعة الاسكندرية)"، بحث منشور سلسلة الفكر العربى فى التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربى، جامعة اسيوط، ٢٠٠٥م.

١٨- **مؤمن طة عبد النعيم:** "برنامج تنمية إدارية للعاملين بجمامات السباحة فى ضوء التحليل الوظيفى والقدرة التسويقية التنافسية"، رساله دكتوراة غيرمنشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١١م.

١٩- **مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، إيمان محمد أحمد، أحمد محمد أحمد:** "برنامج تدريب إدارى مقترح لاعضاء مجالس إدارة أفرع نقابات المهن الرياضية بجمهورية مصر العربية"، المؤتمر العلمى الدولى الثالث، نحو استثمار أفضل للرياضة المصرية والعربية والعربية، كلية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، المجلد رقم ٣، من ٤-٥ مارس، ٢٠٠٩م.

- ٢٠- **مى محمود مرعى** : "تقييم عملية التدريب الإدارى بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة أسيوط"، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ٢٠٠٣م.
- ٢١- **نهاد محمد عادل**: "تقويم التدريب الإدارى للأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب محافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- ٢٢- **نيرمين أحمد كمال**: "تأثير برنامج تنمية إدارية مقترح للاخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠٠٣م.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- 23- Janet Gegel**: "Yes the Leader Must change", A study of. New Mexico university 1994.
- 24- Jossey – bass Inc**: publishers, training and development in organizations, san Francisco, oxford, 2004.
- 25- Lawnce S. Graham** : "Revitalizing puplic Managemant Trainig in the Americans" puplic Administration and development, Vol., 13, May 1993,pp: 95-111.
- 26- Micel & Machagil**: The administration performance, Journal of international of Council for

Health. Vol. 10., No 2, Summer, united state, 1994.

27- Nohrsteader, W.: Leisure education 2000, The R.Q.Vol.31.,No.3, March Canada, 1998.

ثالثاً: مراجع من الشبكة الالكترونية

28-<http://www.hrdiscussion.com/hr56308.htm>

29-<Http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=54077>