

متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة بدولة الكويت

د. غنيمة محمد عثمان الحيدر
استاذ مساعد بكلية التربية الاساسية
قسم التربية البدنية - الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب

ملخص البحث

يهدف البحث الي تحديد متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة بدولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي علي عينة عشوائية من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وقد بلغ إجمالي العينة الاساسية (٢٠٠) فردا، وقد استخدمت الباحثة استبيان متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت (مرفق) كأداة لجمع البيانات المصمم من قبل عبدالله عيد الغصاب واخرون ، وتوصلت الباحثة الي اهم المتطلبات التي يجب توافرها عند اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة بدولة الكويت، توجد فروق دالة احصائيا على محاور الاستبيان في كل من (مهارات ادارة الازمات) بين عينة الادارة العليا والتنفيذية ولصالح الادارة العليا كما توجد فروق بين الادارة الوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي، كما توجد فروق في (مهارات الاتصال) بين الادارة العليا والوسطي ولصالح الوسطي والوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي ، كما توجد فروق في (مهارات ادارة الوقت) بين الادارة العليا والتنفيذية ولصالح العليا، كما توجد فروق في (مهارات ادارة التغيير) بين العليا والتنفيذية ولصالح العليا وكذلك الوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي.

المقدمة ومشكلة البحث

الإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان، في نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من المجالات، فان غابت الإدارة يحل محلها العشوائية والارتجال بما يهدد أي مجال بالفشل. (٦ : ١٩)

فقد تطورت الإدارة في المجتمعات المعاصرة وتأثرت بالتطور العلمي والتجارب العملية وأصبحت تعتمد على العلوم الاجتماعية والطبيعية فأصبحت علم له أسس علمية ونظريات بجانب إنها فن كما عرفها فروست Frost بأنها " فن توجيه النشاط الإنساني ". (٣ : ١٠)

ويقصد بالفن هنا فن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وأيضا يعني المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلي أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضع التطبيق، والإدارة ليست فناً فحسب بل هي علم حيث أنها تعتمد علي الأساليب والأبحاث العلمية في استخدام وسائل الإنتاج بكفاءة كبيرة وتعتمد عليه أيضا في حل مشكلاتها، في نفس الوقت تعتمد علي مبادئ علوم كثيرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فالإدارة قادرة علي الانجاز وهي الطريق الصحيح للوصول إلي الأهداف، والإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح وهي قوة تحمي الأهداف من التصدع والانهييار وتحصنها ضد المتغيرات الدخيلة التي تعمل علي ضياعها أو تحولها إلي العشوائية والارتجال. (٨ : ١٩ ، ٢٠)

فالإدارة نشاط يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال استثمار الموارد المتاحة وتنمية

موارد جديدة ، ويتحقق ذلك من خلال ممارسة بعض الوظائف المكونة للعملية الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إطار من الترابط والتكامل، حيث أن نجاح أحد هذه العناصر يتوقف على نجاح العناصر الأخرى، فالإدارة تعمل في ضوء منظومة متكاملة بغرض تحقيق الهدف العام للهيئة.

وقد أصبحت الإدارة عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والقيادات الإدارية في تحقيق أهدافها، مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري، فهي تلعب دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. (١٣ : ٢٢)

وتعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أى مجتمع بهدف التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتنظيم العمل وتحقيق روح الفريق الواحد للعمل بالشكل الجماعي من خلال التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف ، ولذا أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظيمة للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي. (٧ : ١٣)

وحيث أن المجال الرياضي في العصر الحالي أصبح أحد أهم المجالات التي تسعى كافة الدول إلى إحراز التقدم به، بل تعدى الأمر ذلك إلى أن أصبحت الرياضة مجالاً للتنافس بين الدول وإظهار مستوى التقدم والرقي، وذلك نظراً لما تتمتع به من إقبال كبير على ممارستها ومتابعتها من قبل مختلف شعوب العالم، وتعد هذه الظاهرة إحدى الظواهر الإيجابية التي دفعت حكومات الدول إلى الإهتمام بالرياضة ومؤسساتها للمحاولة بالإرتقاء بمستوى الإنجاز ولفت أنظار العالم إليها.

لذا أصبحت المؤسسات والهيئات الرياضية سواء كان منها حكومياً أو أهلياً في حاجة ماسة إلى عقلية إدارية حكيمة وجهازاً إدارياً على مستوى عال من الكفاءة لمواجهة تحدياتها وتحقيق رسالتها المنوطة بها.

فالإدارة الحديثة تمثل ركناً أساسياً بوصفها تتطلب قدراً كبيراً من المبادرة والمبادأة لتحقيق أهداف المؤسسة ، فلا بد من توافر الكفايات واكتساب المهارات اللازمة للقيادة الإدارية خصوصاً وأن نماذج السلوك القيادي انما تتحدد بمدى توافر مهارات القيادة واتاحة الفرصة للتدريب عليها والأعداد لها. (١٩ : ٢٤٣) .

ويعرف كل من بول ، مالي Paul & Mali المهارات الإدارية بأنها البراعة مضافاً إليها المعرفة المستخدمة لتوجيه الفكرة والتحليل والحكم وألأستجابة لمتطلبات الظروف عند اختلاف المواقف. (٣٢ : ٤٦)

كما يعرفها كل من منقذ محمد داغر ، عادل حرحوش صالح، بأنها ممارسات سلوكية

وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والأجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد بكفاءة وفاعلية عالية (١٧ : ١٨).

و يشير Lumpkin (٢٠٠٢) على أنه من الأهمية بمكان أن يقوم الإداري الرياضي من موقعه سواء بالإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية رغم إختلاف مستوياتها بعمليات التوجيه التربوي و الإرشاد والتأثير الإيجابي في سلوك مرؤوسيه. (٥٠ : ٣٥)

كما يري كل من كمال درويش ومحمد صبحي حسانين (٢٠٠٤) أن توفير العناصر المتميزة لشغل الوظائف في أى مؤسسة يعتبر حجر الزاوية في نجاح هذه المؤسسة ، ومن ثم فإن قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على جلب العناصر المتميزة وبالإعداد المناسب والخبرات العاليه لشغل الوظائف يعتبر أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسة . (١٩ : ١٥٣)

وتعد الهيئة العامة للشباب والرياضة بالكويت والتي انشئت بموجب المرسوم بالقانون رقم (٤٣) لسنة ١٩٩٢ بتاريخ ١١ صفر ١٤١٢ هـ الموافق ١٠ أغسطس ١٩٩٢م هي الجهة المسئولة عن العناية بشئون الشباب والرياضة ، كما تعنى برعاية الحركة الرياضية في البلاد والعمل على تدعيمها ونشرها وتطويرها وفقا للمبادئ الاولمبية الدولية ، وعلي الرغم من الدور الهام الذي تقوم به الهيئة إلا أنها تعاني من مشكلات ومعوقات تحد من قدراتها علي الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، وتتمثل أبرز تلك المشكلات والمعوقات في ضعف نظم تقويم وقياس الأداء، وعدم وضع معايير واضحة ومحددة للأداء تمكن الإدارة من قياس وتقييم مستوى جودة الأداء في ضوءها، وتوزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة وضعف نظم وآليات الرقابة . فضلا عن أن اختيار القيادات الرياضية يتم على أساس الثقة والنفوذ بعيدا عن الخبرة العلمية والعملية فيتم اختيار القيادات على أساس الأقدمية المطلقة أو توصية أو صلة قرابة لأحد المسؤولين أو انتمائه لتيار معين ، ولا توجد معايير ذات مواصفات محددة يتم في ضوءها اختيار القيادات الرياضية ، وهذا ما يبرز الحاجة الماسة للهيئات الرياضية إلى إدارة حكيمة تتفهم أعمالها ومتطلباتها وتتفاعل معها من أجل إنجاز المهام بأقل جهد ووقت وكفاءة عالية، ونظرا لإن عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموع العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وهي محصلة العديد من العوامل منها تركيب الفرد وشخصيته وسلوكه وتفاعل المجموعة وتماسكها وظروف الموقف ، لذا فالبحث الحالي يعد محاولة من الباحثة للتوصل إلى نموذج مقترح لأهم متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة بدولة الكويت.

هدف البحث

يهدف البحث إلى تحديد متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة بدولة الكويت والتي تتمثل في التالي :-

١. مهارات التعامل مع العاملين التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي .
٢. مهارات إدارة الأزمات التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي .
٣. مهارات الإتصال التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي .
٤. مهارات إتخاذ القرار التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي .
٥. مهارات إدارة الوقت التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي .
٦. مهارات إدارة التغيير التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي .
٧. التعرف على الفروق بين عينة البحث على محاور البحث وفقا لمتغير المستويات

الادارية

٨. التوصل الى نموذج مقترح للقادة الرياضيين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة

الكويت

تساؤلات البحث

فى ضوء أهداف البحث وضعت الباحثة التساؤلات التالية :

١. ما هى مهارات التعامل مع العاملين التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي ؟
٢. ما هى مهارات إدارة الأزمات التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي ؟
٣. ما هى مهارات الإتصال التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي ؟
٤. ما هى مهارات إتخاذ القرار التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي ؟
٥. ما هى مهارات إدارة الوقت التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي ؟
٦. ما هى مهارات إدارة التغيير التي يجب أن تتوافر لدى القائد الرياضي ؟
٧. هل توجد فروق بين عينة البحث على محاور البحث وفقا لمتغير المستويات الادارية .
٨. ما هي عناصر النموذج المقترح للقادة الرياضيين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت .

الدراسات السابقة :

- قام انا سيورك واخرون *Anna Siewiorek et all* (٢٠١١) (٣٠) بدراسة بعنوان "تعلم مهارات القيادة من خلال ألعاب المحاكاة" و هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية إظهار بعض المهارات القيادية من خلال ألعاب المحاكاة و تزويد الطلاب بخبرات نافعة لتطوير المهارات القيادية وتم استخدام المنهج التجريبي و اشتملت عينة الدراسة على ٤١ طالب من طلاب إدارة الأعمال لمرحلة الدراسات العليا متعددى الثقافات ، و تم استخدام الملاحظة المقننة كأداة لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج ظهرت بعض خصائص القيادة تلقائيا و ألعاب المحاكاة لديها القدرة على تطوير المهارات القيادية و بالتالى يمكن تنمية مهارات القيادات من خلال هذه الطريقة.

- قام كونوفر Conover (٢٠٠٩)(٢٣) بدراسة عنوانها " الكفايات القيادية اللازمة لمدراس الفروع فى كليات المجتمع الامريكية ،وهدفت الى تحديد اهم الكفايات القيادية اللازمة لمدراس الفروع فى كليات المجتمع الامريكية وتكونت العينة من (١٣٥) مديرا واستخدام الاستبيان كاداة لجمع البيانات وتم التوصل الى الكفايات القيادية الاساسية اللازمة لمدرء الفروع حيث كانت الكفايات القيادية كبيرة فى مجال الاتصال والتعاون والاستراتيجيات التنظيمية والتشجيع بالنسبة لجميع افراد العينة .
- قام حسن Hassan (٢٠٠٨) (٢٤) بدراسة بعنوان " الكفايات القيادية التى يمتلكها رؤساء مجالس الامناء وعمداء الكليات فى فلوريدا ونيويورك " وهدفت الى تحديد اهم الكفايات القيادية التى يمتلكها رؤساء مجالس الامناء وعمداء الكليات فى فلوريدا ونيويورك على عينة مكونة من (٥٨) عميد كلية ، (٥٨) رئيس مجلس امناء تم اختيارهم بالطريقة العمدية وقد اظهرت النتائج ان مجالات بحسب اهميتها وفقا لعينة البحث كما يلي : الاستراتيجيات التنظيمية ، دعم وتشجيع الافراد ، الاتصال الفعال ، الاحتراف المهني ، التعاون .
- قام ماب Mapp (٢٠٠٨)(٣١) بدراسة عنوانها " المهارات والكفايات القيادية الضرورية للمدرء الاداريين " وهدفت الى تحديد اهم المهارات والكفايات القيادية الضرورية للمدرء الاداريين على عينة مكونة من (٢٠١) اداري وقد اجابوا على استبيانة اشتملت على (٢٥) كفاية قيادية ، وقد دلت النتائج على ان جميع الكفايات القيادية كانت هامة ، واحتلت كفايات المهارات الشخصية ومهارات الاتصال والتخطيط الاستراتيجي وحل النزاع وادارة الميزانية وادارة الافراد المراكز المتقدمة فى الترتيب ككفايات يجب امتلاكها .
- قام "جيموه شيهو JimohShehu" (٢٠٠٨م) (٢٥) بدراسة بعنوان " المشكلات الادارية التي تواجه تنفيذ السياسة القومية لتطوير أنواع الرياضة داخل الجامعات النيجيرية" وأستهدفت الدراسة التعرف على المشكلات الادارية التي تحول دون تنفيذ السياسة القومية لتطوير أنواع الرياضة داخل الجامعات النيجيرية ، لتقييم إلى أى مدى قام قطاع الجامعة النيجيرية بتعديل نظام أنواع الرياضة الخاصة بها إلى أهداف سياسة نيجيريا القومية ، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأشتملت عينة البحث على "٤٠" مشرف رياضى ، وعدد "٣٠٠" طالب ، وأستخدم كأدوات لجمع البيانات الإستبيان والمقابلة الشخصية، وتوصل إلى:الجامعات أهملت عمليات تعزيز ورقابة مشروعات تطوير الرياضة الخاصة بها .عدم إتباع أسلوب الرقابة الدائمة أدى إلى عدم التعرف على مدى الإنحراف عن الأداء .
- قام مان فورد واخرون Mumford, T. V et all (٢٠٠٧) (٥٤) بدراسة

بعنوان " متطلبات مهارة القيادة فى مختلف المستويات التنظيمية " و هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية و هل تختلف هذه المهارات حسب المستوى التنظيمى و استخدم الباحث المنهج الوصفى و اشتملت عينة الدراسة على ١٠٠٠ من المديرين من المستويات الإدارية الثلاث عليا و وسطى و تنفيذية ، و استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، و كانت أهم النتائج أنه على الرغم من أن بعض المهارات المعرفية مهمة فى مختلف المستويات التنظيمية إلى أن الوظائف فى المستويات العليا تتطلب مستوى أعلى من بعض المهارات القيادية .

- قام كارينا ابلجيات Karina Applegate (٢٠٠٢م) (٢٨) بدراسة بعنوان "المعوقات التي تواجه تحقيق أهداف مراكز النشاط الرياضي التابعة لجامعة شمال كارولينا بتشابل " وأستهدفت الدراسة تحليل الأداء الإداري للتعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوه من مركز النشاطات الرياضية بجامعة كارولينا ، وأستخدم الباحث المنهج المسحى ، وكانت عينة البحث تتكون من "٤٥٠" فرداً من الممارسين للأنشطة الرياضية بمراكز النشاطات الرياضية و"٣٠" فرداً ممن يشرفون على الأنشطة الرياضية فى هذه المراكز ، وأستخدم الباحث لجمع البيانات الاستبيان قام بتصميمه لذلك الهدف ، وكانت من أهم النتائج :الأهداف الموضوعة لا تتناسب مع إمكانيات المراكز.البرامج الزمنية تحتاج إلى تعديل حيث أن بعضها لا يتوافق مع الجداول الدراسية.

- قام كارول ماكليان Carol MacLean (٢٠٠٢م) (٢٢) بدراسة بعنوان " المشكلات التي تواجه وظيفة أفراد الإدارة الرياضية فى الجامعات الكندية " وأستهدفت الدراسة وضع نموذج تقييمي لوظيفة أفراد الإدارة الرياضية فى الجامعات الكندية والتحقق من خلال التعرف على الوضع الراهن وتحديد المشكلات التي تواجه الأداء الإداري لأفراد هذه الإدارة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وكانت عينة البحث عبارة عن "٨٧" فرد من الإدارة الرياضية، و"٥٣٢" من داخل الجامعات الكندية، وأستخدم كل من تحليل السجلات وإستمارة الإستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج هي: لا يوجد مكان واضح ومحدد داخل الهيكل التنظيمي للجامعة يوضح إختصاصات ومسئوليات وظيفة أفراد الإدارة الرياضية.لا توجد معايير محده داخل الجامعة لإختيار الأفراد شاغلي وظائف الإدارة الرياضية.

- قام كيو Kue (٢٠٠٠) (٣٠) بدراسة بعنوان "الكفايات والمهارات القيادية التي يمتلكها القادة فى مجال الادارة الرياضية والتعليم العالي وقطاع الاعمال والتي يتوجب تعليمها الى طلبة الدراسات العليا فى تايوان"، واشترك فى هذه الدراسة التي اجريت باستخدام

اسلوب دلفي ثلاثة وثلاثون خبيراً (١١) في مجال الادارة الرياضية، (١٤) في مجال التعليم العالي، (٨) في مجال قطاع الاعمال ، وقد استخدم قائمة بالكفايات والمهارات القيادية وتم التوصل الى ان (٤٧) كفاية قيادية حصلت على اجماع عينة البحث ككفايات عامة بغض النظر عن مجال العمل وهي: الاسلوب القيادي، الاتصال الكتابي والشفوي، التفويض، التخطيط والتقويم، القدرة على التحليل قبل اتخاذ القرار، الابداع، ادارة الازمات، المهارات والصفات الشخصية، العلاقات الانسانية، المعرفة بالامور القانونية .

أوجه الاستفادة من الدراسات المشابهة و المرتبطة

قد أثمر الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة في إفادة الباحثة بالآتي تعتبر الدراسات المرتبطة بمثابة خبرات علمية وتجريبية حيث استفادت الباحثون من خلال عرض الدراسات المرتبطة في إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة البحث والهدف منها، وكذلك تحديد المنهج المستخدم في الدراسة فقد اتفقت جميع الدراسات المرتبطة علي استخدام المنهج الوصفي ولكن اختلفت هذه الدراسات المرتبطة في اختيار العينة مابين الطريقة العشوائية والطريقة العمدية وسيتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة الحالية ، فضلا عنالتعرف علي أساليب وطرق المعالجات الإحصائية المناسبة وفقا لحجم العينة التي تطبق هذه الدراسة عليها للتأكد من تحقق هدف الدراسة وكذلك مناقشة النتائج حيث اتفقت معظم هذه الدراسات إلى حد كبير علي استخدام أسلوب إحصائي واحد تقريبا وان كانت هناك بعض الاختلافات في بعض الدراسات تبعا لاختلاف هدف الدراسة ويلاحظ من الدراسات المرتبطة أن معظمها اتفق علي استخدام الإحصاء الوصفي .

اجراءات البحث

منهج البحث : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث .

مجتمع البحث : تمثل مجتمع البحث في العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وبلغ عددهم (٥٤٠) فردا.

- **عينة البحث:** قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت ، وقد بلغ إجمالي العينة الاساسية (٢٠٠) فردا بنسبة مئوية قدرها (٣٧%)، كما استعانت الباحثة بعدد (٢٤) فردا بنسبة مئوية قدرها (٦.٨%) كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان ، والجدول التالي يوضح توصيف لعينة البحث الاساسية والاستطلاعية.

جدول (١) توصيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية

الإجمالي	استطلاعية		أساسية		العينة
	%	ك	%	ك	
٤٠	٢٥	٦	١٧	٣٤	الإدارة العليا
٧٧	٣٣.٣	٨	٣٤.٥	٦٩	الإدارة الوسطى
١٠٧	٤١.٧	١٠	٤٨.٥	٩٧	الإدارة التنفيذية
٢٢٤	٢٤		٢٠٠		المجموع

أدوات جمع البيانات : اعتمدت الباحثة في أدوات جمع البيانات على ما يلي :

استخدمت الباحثة استبيان متطلبات إختيار القادة الرياضيين بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت (مرفق) كأداة لجمع البيانات المصمم من قبل عبدالله عيد الغصاب وآخرون والذي يشمل على عدد (٦) محاور وهي المحور الأول مهارات التعامل مع العاملين - المحور الثاني مهارات ادارة الازمات - المحور الثالث مهارات الاتصال - المحور الرابع مهارات اتخاذ القرار - المحور الخامس مهارات ادارة الوقت ، المحور السادس مهارات ادارة التغيير مشتملا على (١٠٧) عبارة ، وبميزان تقدير ثلاثي التدرج (موافق (٣ درجة) ، الى حدا ما (٢ درجة) ، غير موافق (١ درجة)

١. الصدق

أ- صدق المحتوى : تم عرض أداتي جمع البيانات على عدد (٧) من الخبراء في مجال الادارة الرياضية بكلية التربية الاساسيه ، قسم التربية البدنية بالكويت لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المنتمية لكل محور لموضوع البحث ، وبناء على مقابلة الخبراء فقد تم تعديل في صياغة بعض العبارات .

ب- صدق الاتساق الداخلي : تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson. وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الاول مهارات التعامل مع العاملين (ن=٢٤)

م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر
١	٠.٥٤١	٧	٠.٧٤٥	١٣	٠.٤٣٥
٢	٠.٥٣٦	٨	٠.٤٣٥	١٤	٠.٥٢٥
٣	٠.٦١٥	٩	٠.٧٨٣	١٥	٠.٥٠٨
٤	٠.٥٢٠	١٠	٠.٤٤٠	١٦	٠.٦٦٣
٥	٠.٤٩٦	١١	٠.٥١٢	١٧	٠.٤٤٧
٦	٠.٦٣١	١٢	٠.٤٣٧		

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٤٢٨).

يتضح من جدول (٢) ان جميع قيم معاملات الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عبارات المحور الاول والمجموع الكلي للمحور مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله

جدول (٣) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني مهارات ادارة الازمات (ن=٢٤)

م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر
١	٠.٤٨٨	٨	٠.٥١٧	١٥	٠.٤٥٧
٢	٠.٥٢٨	٩	٠.٤٦٣	١٦	٠.٤٨٤
٣	٠.٧٣٥	١٠	٠.٤٧٦	١٧	٠.٤٧٥
٤	٠.٤٩٤	١١	٠.٦٦٥	١٨	٠.٧٨٦
٥	٠.٤٩٩	١٢	٠.٦٥٦	١٩	٠.٥٦٧
٦	٠.٧٧٢	١٣	٠.٥٤٥		
٧	٠.٥٣١	١٤	٠.٤٣٧		

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٤٢٨).

يتضح من جدول (٣) ان جميع قيم معاملات الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عبارات المحور الثاني والمجموع الكلي للمحور مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله

جدول (٤) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث مهارات الاتصال (ن=٢٤)

م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر
١	٠.٤٥١	٧	٠.٧٢١	١٣	٠.٦١٢
٢	٠.٤٦٩	٨	٠.٧٩١	١٤	٠.٤٤٥
٣	٠.٥٥٦	٩	٠.٦٢١	١٥	٠.٦٤٧
٤	٠.٦٨٣	١٠	٠.٦٢٤	١٦	٠.٤٨٢
٥	٠.٥٩٤	١١	٠.٤٣٧	١٧	٠.٥٣٥
٦	٠.٤٩٣	١٢	٠.٦٨٣	١٨	٠.٥٨٢

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٤٢٨).

يتضح من جدول (٤) ان جميع قيم معاملات الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عبارات المحور الثالث والمجموع الكلي للمحور مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله

جدول (٥) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع مهارات اتخاذ القرار (ن=٢٤)

م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر
١	٠.٤٦٣	٧	٠.٥٤٩	١٣	٠.٧٧٧
٢	٠.٥٠٧	٨	٠.٥١٨	١٤	٠.٦٤٢
٣	٠.٤٦٣	٩	٠.٥٨١	١٥	٠.٤٨١
٤	٠.٦٩٨	١٠	٠.٥٢٣	١٦	٠.٤٧٠
٥	٠.٨٨٣	١١	٠.٦٤١	١٧	٠.٥٥٢
٦	٠.٤٩٤	١٢	٠.٥٠٣		

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٤٢٨).

يتضح من جدول (٥) ان جميع قيم معاملات الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عبارات المحور الرابع والمجموع الكلي للمحور مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله

جدول (٦) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس مهارات ادارة الوقت (ن=٢٤)

م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر
١	٠.٥١٤	٨	٠.٥٦٤	١٥	٠.٧٩٨
٢	٠.٦٤٢	٩	٠.٦٨٧	١٦	٠.٤٩٦
٣	٠.٧٦٧	١٠	٠.٧٣٦	١٧	٠.٤٤٨
٤	٠.٨٨١	١١	٠.٦٩٨	١٨	٠.٤٨٨
٥	٠.٥٢٣	١٢	٠.٤٥٥	١٩	٠.٤٩٣
٦	٠.٥٠٩	١٣	٠.٤٧٣		
٧	٠.٧٨٩	١٤	٠.٤٧٠		

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٤٢٨).

يتضح من جدول (٦) ان جميع قيم معاملات الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عبارات المحور الخامس والمجموع الكلي للمحور مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله

جدول (٧) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور السادس مهارات ادارة التغيير (ن=٢٤)

م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر
١	٠.٤٧٦	٧	٠.٥٥٦	١٣	٠.٤٣٠
٢	٠.٥٢٣	٨	٠.٤٩٤	١٤	٠.٦٤١
٣	٠.٤٥٤	٩	٠.٨٩٧	١٥	٠.٥٧٨
٤	٠.٥٦٣	١٠	٠.٤٥٤	١٦	٠.٧٠٨
٥	٠.٥٥٢	١١	٠.٨٧٨	١٧	٠.٦٥٢
٦	٠.٥٠٠	١٢	٠.٤٥٦		

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٤٢٨).

يتضح من جدول (٧) ان جميع قيم معاملات الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عبارات المحور السادس والمجموع الكلي للمحور مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله

٢. الثبات : قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبيان عن طريق "معامل ألفا Alpha" للثبات وفقا لتعديل كرونباخ Cronbach ويوضح جدول (٨) معامل الثبات بطريقة ألفا.

جدول (٨) قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان (ن=٢٤)

الابعاد	عنوان المحور	قيم معامل ألفا
الأول	مهارات التعامل مع العاملين	٠.٧٨٥
الثاني	مهارات ادارة الازمات	٠.٧٥٩
الثالث	مهارات الاتصال	٠.٧٢٠
الرابع	مهارات اتخاذ القرار	٠.٧٩٨
الخامس	مهارات ادارة الوقت	٠.٨١١
السادس	مهارات ادارة التغيير	٠.٨٠٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٤٢٨).

يتضح من جدول (٨) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠.٧٢٠،

٠.٨١١) مما يؤكد على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات .

تطبيق الدراسة الاساسية :

تم تطبيق الدراسة الاساسية في الفترة من ٢٠١٥/٣/٢م الى ٢٠١٥/٤/١٦م.

المعالجات الإحصائية :

قامت الباحثة في ضوء البيانات التي حصلوا عليها وفي ضوء أهداف البحث بإستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي - الإنحراف المعياري . - معامل إرتباط بيرسون لحساب الصدق .-
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات - التكرارات والنسب المئوية - اختبار كا^٢ - تحليل التباين - اختبار أقل فرق معنوي (LSD).

عرض النتائج ومناقشتها :

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية وكا^٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الاول (مهارات التعامل مع العاملين) (ن=٢٠٠)

م	العبارات	وافق	الى حد ما	غير موافق	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
١	يسعى للإستفادة من طاقات العاملين.	١٢٧	٥٦	١٦	٥٠٩	٨٤.٨	٩٤.٩
٢	يقسم العاملين الى مجموعات عمل متعاونة.	١١٣	٦٧	١٩	٤٩٢	٨٢	٦٦.٣
٣	يفوض السلطات التي يمكنه الإحتفاظ بها.	١٢٣	٥٥	٢١	٥٠٠	٨٣.٣	٨١
٤	يهتم بالتكريم المعنوي وإبراز التقدير للعاملين	١٣٣	٥١	١٥	٥١٦	٨٦	١٠٩.٨
٥	يتعامل بسياسة الباب المفتوح.	١٢٥	٦٣	١١	٥١٢	٨٥.٣	٩٧.٨
٦	يهتم بالترقيات والحوافز.	١١٨	٦٨	١٣	٥٠٣	٨٣.٨	٨٢.٨
٧	يقدم مكافآت للعاملين بما يتفق مع إنجازاتهم .	١٣٨	٤٩	١٢	٥٢٤	٨٧.٣	١٢٦
٨	يسعى لكي يكون للعاملين مكائهم وشخصيتهم المستقلة	١٢٥	٦١	١٣	٥١٠	٨٥	٩٤.٨
٩	يساند العاملين عما يبدر منهم من أفعال .	١٠٣	٧٤	٢٣	٤٨٠	٨٠	٤٩.٣
١٠	يعمل على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الخاصة	١١٨	٦٩	١٢	٥٠٤	٨٤	٨٤.٥
١١	يهتم بتقويم أداء العاملين دوريا و دون انحياز .	١٤٦	٤٧	٦	٥٣٨	٨٩.٧	١٥٥.٦
١٢	يهتم بتدريب العاملين على مهارة تقويم نتائج العمل.	١٣٦	٥٣	١٠	٥٢٤	٨٧.٣	١٢٣.٢
١٣	يتقبل النقد الذاتي و يشجع المبادأة و الإبتكار .	١٠٢	٧١	٢٦	٤٧٤	٧٩	٤٣.٩
١٤	يعمل على تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين.	١٢٨	٦٢	٩	٥١٧	٨٦.٢	١٠٦.٧
١٥	يبحث مشاكل العاملين وقت حدوثها.	١٣٨	٦١	٠	٥٣٦	٨٩.٣	١٤٣.٦
١٦	يهتم بالعاملين أكثر من إهتمامه بالعمل .	٨٦	٧١	٤٣	٤٤٣	٧٣.٨	١٤.٣
١٧	يوقع الجزاءات بشكل عادل ومتساوى بين العاملين	١٢٣	٦٨	٨	٥١٣	٨٥.٥	٩٩.٤

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات المحور الاول مهارات التعامل مع العاملين حيث تراوحت النسب المئوية ما بين (٧٩% ، ٨٩.٧%) ، حيث تشير النتائج ان اهم المتطلبات في هذا المحور تضمنت " يهتم بتقويم أداء العاملين دوريا و دون انحياز .- يبحث مشاكل العاملين وقت حدوثها- يقدم مكافآت للعاملين بما يتفق مع إنجازاتهم- يهتم بتدريب العاملين على مهارة تقويم نتائج العمل- يهتم بالتكريم المعنوي وإبراز التقدير للعاملين وجاءت قيمة كا^٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق ، وترى الباحثة ان اهمية القيادة الإدارية تأتي من كونها عملية تهدف الى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق اهداف معينة وتكوين العلاقات الأنسانية بينهم بما يضمن رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها بغية تحقيق اهدافها من خلال تعريف العاملين باهداف المنظمة ، توضيح دور كل فرد وجماعة في سبيل تحقيق تلك الأهداف . اقناع العاملين بوحدة اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة ، تنمية العلاقة الأنسانية الديمقراطية السليمة وخلق روح العمل الجماعي

المتعاون . زيادة المهارات والقدرات للأفراد العاملين .

فالقيادة هي القوة التي تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومنتاغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد، وهي توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق (١٩ : ٢). وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (١١ : ٢٠٧).

كما انها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة دورٌ يهدف إلى التأثير في الآخرين.

يعتمد نجاح القيادة في تحقيق أهداف الجماعة على ما يمتلكه القائد من قدرة على تحفيز العاملين معه وبث النشاط فيهم والمحافظة على روحهم المعنوية وتنمية حب العمل التعاوني وبث روح الحماس لدفعهم لتحقيق أهدافهم (٥ : ٩٠).

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية وكما لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني (مهارات ادارة الازمات) (ن=٢٠٠)

م	العبارات	اوافق	الى حد ما	غير موافق	مجموع الدرجات المقدرة	%	كا
١	يصمم الخطط و يرسم السيناريوهات لمواجهة الازمات .	١٤٣	٤٥	١١	٥٣٠	٨٨.٣	١٤١.١
٢	يهتم بتطوير آليات الرصد و الإنذار المبكر في مجال إدارة الازمات .	١٤٥	٤٩	٥	٥٣٨	٨٩.٧	١٥٣.٩
٣	يهتم بتحديد البدائل الممكنة لحل الازمة .	١٥٨	٤١	٠	٥٥٦	٩٢.٧	٢٠١.٩
٤	يراعى السياسة العامة للمؤسسة عند وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة الازمات	١٣٦	٥٧	٦	٥٢٨	٨٨	١٢٨.٨
٥	يضع خطة إستراتيجية و برنامج سنوى لإدارة الازمات.	١٢٩	٦٠	١٠	٥١٧	٨٦.٢	١٠٧.٢
٦	له علاقات جيدة و فاعلة مع الحكومة .	١٤٠	٤٧	١٣	٥٢٧	٨٧.٨	١٢٩.٨
٧	يمتلك إتصالات داخلية و خارجية فعالة .	١٣٦	٤٩	١٤	٥٢٠	٨٦.٧	١١٨.٥
٨	يفوض السلطات بصلاحيات واسعة في ظل الازمة .	١١٥	٧٤	١٠	٥٠٣	٨٣.٨	٨٤.١
٩	يهتم بإعداد قاعدة بيانات عن الازمات و يتم تحديثها أولا بأول .	١٣١	٦٨	٠	٥٢٩	٨٨.٢	١٢٨.٩
١٠	يهتم باستقصاء رأى الجمهور الداخلى بالهيئة حول طرق حل الازمة	٩٤	٧٨	٢٧	٤٦٥	٧٧.٥	٣٦.٨
١١	يهتم بدراسة الازمة و تشخيصها بشكل فوري و سريع .	١١٣	٦٩	١٧	٤٩٤	٨٢.٣	٦٩.٤
١٢	يتولى توجيه إدارة الازمات بصورة مستمرة و منتظمة .	١٣٠	٥٩	١٠	٥١٨	٨٦.٣	١٠٩.٣
١٣	يمتلك القدرة على حل المشكلات و إزالة المعوقات .	١٥٣	٤٦	٠	٥٥١	٩١.٨	١٨٥.١
١٤	يتأكد من أن خطة إدارة الازمات تسيرو وفق الفترات الزمنية الموضوعه .	١٥٠	٤٩	٠	٥٤٨	٩١.٣	١٧٥.٧
١٥	يهدف إلى الحد من فرصة تصاعد الازمة .	١٤١	٥٨	٠	٥٣٩	٨٩.٨	١٥٠.٨
١٦	يساهم في تطوير و تحديث الخطط وفقا للمستجدات من أجل إدارة أفضل في حالة الازمة .	١٣٥	٦٤	٠	٥٣٣	٨٨.٨	١٣٧
١٧	يهتم بتقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الازمة للخروج بالدروس المستفادة	١٣٢	٦٧	٠	٥٣٠	٨٨.٣	١٣٠.٨
١٨	يضع إجراءات فاعلة لتأمين البيانات و المعلومات .	١٤٠	٥٩	٠	٥٣٨	٨٩.٧	١٤٨.٤
١٩	يستطيع توفير و حشد القوة الكافية و المناسبة لإدارة الازمة.	١٢٩	٧٠	٠	٥٢٧	٨٧.٨	١٢٥.٢

قيمة كا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني مهارات ادارة الازمات حيث تراوحت النسب المئوية ما بين (٧٧.٥% ، ٩٢.٧%) ، حيث تشير النتائج ان اهم المتطلبات في هذا المحور تضمنت " يهتم بتحديد البدائل الممكنة لحل الازمة - يمتلك القدرة على حل المشكلات و إزالة المعوقات - يتأكد من أن خطة إدارة الازمات تسيرو

وفق الفترات الزمنية الموضوعة - يهدف إلى الحد من فرصة تصاعد الأزمة - يضع إجراءات فاعلة لتأمين البيانات والمعلومات- يراعى السياسة العامة للمؤسسة عند وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة الأزمات- يهتم بإعداد قاعدة بيانات عن الأزمات و يتم تحديثها أولاً بأول . - يساهم في تطوير و تحديث الخطط وفقاً للمستجدات من أجل إدارة أفضل في حالة الأزمة وجاءت قيمة كا ٢١ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق ، وترى الباحثة انه لا تخلوا أي منظمة من وجود ازمات والتي تنتج نتيجة وجود مشكلات وعدم استقرار اداري ، لذا فيجب على القائد ان يكون لديه الادوات والمهارات العلمية والادارية المختلفة للتغلب على هذه الازمات وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها ، والتصدي لها والعمليات المستخدمة في ادارة الازمة ومصادر التكيف مع الازمات . حيث يرى محمد شومان (٢٠٠١) ان افضل طريقة لمواجهة الازمات هو الاعداد الجيد لها من الناحيتين النفسية والعقلية (١٥ : ١٦) ، ويتفق في ذلك كل من بريشارد و جونز Pritchard , Jones حيث اشاروا الى ان الطريقة المثلي لحل الازمة هي ان يجعل منها الفرد موضوعاً لتفكيره الموضوعي والشرط الاول للتفكير هو ان يلزم الهدوء ثم ينظر الى المشكلة من جميع نواحيها نظرة فاحصة شاملة وموضوعية ولا يقلل من خطورة المشكلة او ان يفخم من قدراته وامكاناته ، اي ان يكون امينا وواقعيًا في التفكير بحيث يصل الى تحصيل معلومات جديدة او كسب مهارات جديدة تساعده على حل للازمة . لذا فانه من الاهمية توافر هذه المهارات والتي تساعد القائد على ايجاد الحلول المناسبة لادارة الازمات داخل الهيئة (٢٦)(٣٤).

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢١ لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث (مهارات الاتصال) (ن=٢٠٠)

م	العبارات	اوافق	الى حد ما	غير موافق	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
١	يستخدم أكثر من أسلوب في عملية الإتصال حسب الرسالة و التوقيت .	١٢٨	٦٦	٥	٥٢١	٨٦.٨	١١٣.٦
٢	يهتم بتقويم وسائل الإتصال المستخدمة دوريا .	١٢٦	٦٢	١١	٥١٣	٨٥.٥	٩٩.٧
٣	يوفر مناخ إيجابي للإتصال بين العاملين لتشجيعهم على ابداء الرأي.	١٤٨	٥١	٠	٥٤٦	٩١	١٦٩.٧
٤	يحاول الإستفادة من الإتصالات الشخصية غير الرسمية في جميع الإتجاهات.	١٣١	٦٨	٠	٥٢٩	٨٨.٢	١٢٨.٩
٥	يوضح المزايا والمنافع التي يحصل عليها العاملين .	٩٩	٧٨	٢٢	٤٧٥	٧٩.٢	٤٧.٦
٦	يتعرف على أحدث التطورات في مجال العمل لرسم السياسات والخطط .	١٢٨	٦٤	٧	٥١٩	٨٦.٥	١١٠
٧	يختار الألفاظ التي تعبر بدقة عن المعاني المراد توصيلها للعاملين.	١١٦	٧٤	٩	٥٠٥	٨٤.٢	٨٧.٣
٨	يحدد أهداف الإتصال بشكل دقيق وتفصيلي .	١٣٨	٦١	٠	٥٣٦	٨٩.٣	١٤٣.٦
٩	يستخدم التكنولوجيا الحديثة في الإتصالات .	١٢٨	٥٨	١٣	٥١٣	٨٥.٥	١٠٠.٩
١٠	يحدد العاملين المراد التأثير فيهم ومحاولة فهم دوافعهم واتجاهاتهم.	١٠٥	٧٧	١٧	٤٨٦	٨١	٦٠.٧
١١	ينمي مهارات الإستماع الجيد للعاملين .	١١٣	٧١	١٥	٤٩٦	٨٢.٧	٧٢.٦
١٢	يختار الوسيلة المناسبة لتوصيل الرسالة .	١٢٤	٧٥	٠	٥٢٢	٨٧	١١٧.١
١٣	يعمل على متابعة نتائج عملية الإتصال من خلال المعلومات المرتدة من العاملين	١١٨	٨١	٠	٥١٦	٨٦	١٠٩.٤
١٤	يتمتع بمهارة الإقناع الجيد للعاملين.	١٢٠	٧٩	٠	٥١٨	٨٦.٣	١١١.٧
١٥	يتجنب تسرب المعلومات الهامة في غير وقتها.	١٢٧	٧٣	٠	٥٢٧	٨٧.٨	١٢٢
١٦	يتابع الرسالة للتأكد من استيعاب العاملين لها .	١٢٠	٧٩	٠	٥١٨	٨٦.٣	١١١.٧
١٧	يسعى دائما للتعرف على معوقات الإتصال أولاً بأول ومحاولة التغلب عليها .	١٣١	٦٨	٠	٥٢٩	٨٨.٢	١٢٨.٩
١٨	يراعي التوقيت في توصيل المعلومات للعاملين .	١٣٤	٥١	١٤	٥١٨	٨٦.٣	١١٣.٤

قيمة كا ٢١ عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث مهارات الاتصال حيث تراوحت النسب المئوية ما بين (٧٩.٢% ، ٩١%) ، حيث تشير النتائج ان اهم المتطلبات في هذا المحور تضمنت " يوفر مناخ إيجابي للإتصال بين العاملين لتشجيعهم على ابداء الرأي. - يحدد أهداف الإتصال بشكل دقيق وتفصيلي - يسعى دائما للتعرف على معوقات الإتصال أولا بأول ومحاولة التغلب عليها - يختار الوسيلة المناسبة لتوصيل الرسالة - يحاول الإستفادة من الإتصالات الشخصية غير الرسمية في جميع الإتجاهات - وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ وافق ، وترى الباحثة انه بمقدار تمكن القائد من مهارات الاتصال تنعكس النتائج على الافرد انعكاسا ايجابيا ، فتزداد مشاعر الانتماء الى المجموعة ، وتحسن تبعا لذلك ثرة الاداء الفردي والجماعي ، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالامان والرضا الوظيفي . حيث ان تحقيق الاتصال لدي العاملين ينعكس ايجابا على تطوير الاداء الفردي لهم وبالتالي الارتقاء بالعملية الادارية ، وينعكس ايضا ايجابيا على تقديره لكفاءته الذاتية .

فالالاتصال هو عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل، ويتم خلالها تأثير متبادل من خلال تبادل الأفكار والمعلومات .تحل ذلك في إطار نسق اجتماعي معين، لذلك فالتواصل هو جوهر الاتصال (١ : ٢١) ، ويعرف عمر نصر الله (٢٠٠١) عملية الاتصال مع الآخرين بأنها الوصول إلى إمكانية التفاهم العام، واتفاق حول موضوع وأفكار معينة، ومهمة للطرفين بصورة متفاوتة أو متساوية وذلك حسب نوعية الاتصال وأهميته .وهذه العمليات تتم بصورة متبادلة بين الجانبين وليست من جانب واحد، أي أننا نقوم بنقل وإعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين وبالعكس، ولا يقصد هنا بالاتصالات بمعناها الضيق أو بمفهومها المادي الذي يعني وسائل الاتصال المادية ، بل المقصود هو العملية التي تهدف إلى القيام بنقل المعلومات التي يتوقف عليها توحيد الأفكار.(١٠ : ١٨٩)

كما تعرفه نوال المشيخي بأنه عملية اجتماعية تتطلب وجود طرفين على الأقل (مرسل ومستقبل) ينشأ بينهما تفاعل ينتج عنه نقل الأفكار أو المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات أو المشاعر أو تبادل التأثير إزاء موضوع ما محور التواصل.(١٨ : ٢٦)

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الرابع (مهارات اتخاذ القرار) (ن=٢٠٠)

م	العبارات	اوافق	الى حد ما	غير موافق	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
١	يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار .	٩٤	٧٨	٢٧	٤٦٥	٧٧.٥	٣٦.٨
٢	السياسة العامة للمؤسسة الرياضية مصدر إتخاذ القرار.	١١٧	٨٢	٠	٥١٥	٨٥.٨	١٠.٨.٣
٣	آراء الآخرين لا تؤثر على قراره .	١٠١	٧٧	٢١	٤٧٨	٧٩.٧	٥٠.٦
٤	يوضح نسبة المخاطرة المرتبطة بالقرار.	١٢٦	٧٤	٠	526	87.7	١٢٠.٤
٥	يهتم بالحديث الفردي مع العاملين لمعرفة أرائهم في القرار.	١٠٠	٧٦	٢٣	٤٧٥	٧٩.٢	٤٦.٦
٦	يستعين بآراء العاملين في اتخاذ القرار.	٨٣	٨٣	٣٣	٤٤٨	٧٤.٧	٢٥
٧	يوفر أكبر قدر من المعلومات عن الإختيارات المتاحة.	١٠٢	٩٧	٠	٥٠٠	٨٣.٣	٩٩.٣
٨	يسترشد بما سبق له من قرارات عند اتخاذه لبعض القرارات المماثلة.	١٠٧	٩٢	٠	٥٠٥	٨٤.٢	١٠٠.٨
٩	يستطلع آراء العاملين تمهيدا لإتخاذ أى قرار يخصهم.	٨١	٨١	٣٧	٤٤٢	٧٣.٧	١٩.٤
١٠	يعتمد على خبرته الشخصية لاتخاذ القرار .	٩٢	٨٠	٢٧	٤٦٣	٧٧.٢	٣٥.٩
١١	يراعى التوقيت في اتخاذ القرار.	١١٢	٨٧	٠	٥١٠	٨٥	١٠٣.٨
١٢	يتمهل في اتخاذ القرار لمزيد من الدراسة.	٩٦	٩١	١٢	٤٨٢	٨٠.٣	٦٦.٧
١٣	يدرس الموقف الذى أدى لحدوث المشكلة تمهيدا لإتخاذ القرار.	١٢٨	٧١	٠	٥٢٦	٨٧.٧	١٢٣.٥

تابع جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الرابع (مهارات اتخاذ القرار) (ن=٢٠٠)

م	العبارات	اوافق	الى حد ما	غير موافق	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
١٤	يضع اختيارات لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة .	١٠٣	٩٦	٠	٥٠١	٨٣.٥	٩٩.٥
١٥	يتحمل مسؤولية قراره أيا كانت نتائجه .	١٤٥	٥٤	٠	٥٤٣	٩٠.٥	١٦١.٣
١٦	يدرس إيجابيات وسلبيات القرار قبل اتخاذه.	١٣٩	٦٠	٠	٥٣٧	٨٩.٥	١٤٦
١٧	يختار القرار الذى يحقق أكبر عائد من المنفعة بأقل تكلفة ممكنة.	١٠١	٧٤	٢٤	٤٧٥	٧٩.٢	٤٥.٨

قيمة كا ٢ عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع مهارات اتخاذ القرار حيث تراوحت النسب المئوية ما بين (٧٣.٧% ، ٩٠.٥%) ، حيث تشير النتائج ان اهم المتطلبات في هذا المحور تضمنت " يتحمل مسؤولية قراره أيا كانت نتائجه - يدرس إيجابيات وسلبيات القرار قبل اتخاذه- يدرس الموقف الذى أدى لحدوث المشكلة تمهيدا لإتخاذ القرار.- يراعى التوقيت في اتخاذ القرار - السياسة العامة للمؤسسة الرياضية مصدر إتخاذ القرار ، وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق ، وتري الباحثة ان عملية اتخاذ القرارات المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الإداري لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته ، أيا كان مركزه في التنظيم الإداري ، وتدخل في كل وظائفه التي يمارسها لبلوغ الأهداف المحددة ، فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الإداري هي الأساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحاً أو خلافاً أو انحرافاً ، وهي الأساس أيضا في بث الحماس في نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية. ولهذا فهي من أدق واصعب العمليات الإدارية ففي دقتها الحكمة التي تقود العمل نحو الهدف

المنشود وتكمن صعوبتها في براعة الاختيار بين أفضل البدائل ، وكلما أزداد الهدف المنشود ، وكلما ازداد حجم الهيئة وتضخمت مسؤولياتها، كلما ازدادت عملية اتخاذ القرارات صعوبة لأنها عندئذ ينبغي أن تستمد حكمتها من عديد من المستويات وعديد من الآراء لتتبلور كلها في رأي جماعي واحد .

ويري جوزيف **Joseph** إن اتخاذ القرارات هو المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة، ولمقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه . (٢٧ : ٣٩)

وغالبا ما ينظر إلى اتخاذ القرار على إنها عملية منظمة وأن أي قرار في النهاية هو محصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والإتصالات والجدل والدراسة التي نمت في مستويات مختلفة بمعرفة أفراد مختلفين ، ومن ثم ينظر للقرارات التي تتخذ في المؤسسات على أنها نتاج عمل جماعي لا نتيجة فكر أو رأي شخصي (٩ : ١٢٣) .

كما أن هناك أساليب يتبعها القائد في اتخاذ القرار سواء اتخاذ القرار بمفرده أو اتخاذ القرار بمشاركة الآخرين أو تفويض فرد أو مجموعة من الأفراد في اتخاذ القرار وينظر إلى اتخاذ القرار للقائد الرياضي من خلال عمليتين أولهما اتخاذ القرار كعملية معرفية ، حيث يرتبط ذلك بدرجة استخدام القائد الرياضي للخطوات العلمية لعملية اتخاذ القرار وثانيهما اتخاذ القرار كعملية اجتماعية ، حيث يسمح فيها للتابعين أو أعضاء الجماعة بالاشتراك في اتخاذ القرار ومقدار تأثيرهم على عملية اتخاذ القرار (٤ : ٣٠) (١٦ : ١٨ ، ١٩)

جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية وكما لاستجابات عينة البحث على المحور الخامس (مهارات ادارة الوقت) (ن=٢٠٠)

م	العبارات	وافق	الى حد ما	غير موافق	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
١	يضع جدول زمني للأنشطة والأحداث الهامة.	١٤٧	٥٢	٠	٥٤٥	٩٠.٨	١٦٦.٩
٢	يحدد موضوع الاجتماعات .	١٢٣	٧٦	٠	٥٢١	٨٦.٨	١١٥.٧
٣	يضع جدول أعمال للاجتماعات .	١٢٢	٧٧	٠	٥٢٠	٨٦.٧	١١٤.٣
٤	يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد.	١٢٦	٧٣	٠	٥٢٤	٨٧.٣	١٢٠.٢
٥	ينهي الاجتماع في الوقت المحدد له .	١٠١	٨٤	١٤	٤٨٥	٨٠.٨	٦٣.٩
٦	يحدد النتائج المطلوب التوصل إليها في الاجتماعات .	١٠٨	٩١	٠	٥٠٦	٨٤.٣	١٠١.٣
٧	يضع أولويات لما سيتم إنجازه مراعيًا عنصر الوقت.	١٣٠	٦٩	٠	٥٢٨	٨٨	١٢٧
٨	يتمتع بمهارة إنهاء الحديث أو تغيير مساره لعدم إضاعة الوقت.	١٢٩	٧٠	٠	٥٢٧	٨٧.٨	١٢٥.٢
٩	يقوم نتائج العمل دوريا .	١٢٤	٧٥	٠	٥٢٢	٨٧	١١٧.١
١٠	يضع قائمة بالأعمال اليومية المطلوب إنجازها .	١١٩	٨٠	٠	٥١٧	٨٦.٢	١١٠.٥
١١	يضع برنامج زمني لجميع الأعمال للتغلب على مصادر إهدار الوقت.	١١٨	٨١	٠	٥١٦	٨٦	١٠٩.٤
١٢	يحدد ميعاد ثابت لإستفسارات العاملين .	١٢٥	٧٤	٠	٥٢٣	٨٧.٢	١١٨.٦
١٣	يخصص وحدات زمنية أكبر للأعمال المهمة .	١٣١	٦٨	٠	٥٢٩	٨٨.٢	١٢٨.٩
١٤	مواعيده محددة البداية و النهاية.	١١٧	٨٢	٠	٥١٥	٨٥.٨	١٠٨.٣
١٥	يجمع الأنشطة التي لها علاقة بموضوع معين بغرض دراستها في وقت واحد.	١٠٤	٨٤	١١	٤٩١	٨١.٨	٧٢
١٦	يضع قواعد لإدارة النقاش أثناء الاجتماعات لعدم إهدار الوقت.	١٣١	٦٨	٠	٥٢٩	٨٨.٢	١٢٨.٩
١٧	يضع برنامج زمني لإجراء أي تعديل.	١٠٧	٨٨	٤	٥٠١	٨٣.٥	٩٠.٢
١٨	يحرص على عدم الرد على كل المكالمات الهاتفية وقت الاجتماع .	١١٥	٨٤	٠	٥١٣	٨٥.٥	١٠٦.٣
١٩	يوزع المهام و المسؤوليات لمتابعة سير العمل لتوفير الوقت.	١٢٦	٧٣	٠	٥٢٤	٨٧.٣	١٢٠.٢

قيمة كا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٣) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات المحور الخامس مهارات ادارة الوقت حيث تراوحت النسب المئوية ما بين (٨١.٨% ، ٩٠.٨%) ، حيث تشير النتائج ان اهم المتطلبات في هذا المحور تضمنت " يضع جدول زمنى للأنشطة والأحداث الهامة ، يخصص وحدات زمنية أكبر للأعمال المهمة ، يضع قواعد لإدارة النقاش أثناء الاجتماعات لعدم إهدار الوقت ، يضع أولويات لما سيتم إنجازه مراعيًا عنصر الوقت ، يتمتع بمهارة إنهاء الحديث أو تغيير مساره لعدم إضاعة الوقت.، يبدأ الاجتماع فى الوقت المحدد ، يوزع المهام و المسئوليات لمتابعة سير العمل لتوفير الوقت، وجاءت قيمة كا ٢ دالة فى اتجاه الاستجابة بـ وافق ، وتري الباحثة ان إدارة الوقت تزداد أهمية فى الحياة الشخصية للأفراد والمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة بدءاً من المديرين فى الإدارات العليا إلى المشرفين والمنفذين فى المستوى ، حيث تعتبر الإدارة الجيدة للوقت استثمار جيداً لمورد فريد لايمكن استعاذته أو تجديده لتوفير الجهد والمال ، وكذلك لتنظيم الاستخدام الأمثل لأهم موارد المنظمة من العاملين فى الإدارة الرياضية، وينظر إلى الوقت بدرجة عالية من الأهمية حيث انه غاية أى عملية إدارية سواء للمديرين أو الموظفين لتحقيق أهداف العمل ، ويقاس فاعلية استثمار الوقت المتاح بمدى كفاءة هؤلاء المديرين فى الاستفادة منه لتحقيق الأهداف مقارنة بالتكلفة التى تكبدها المؤسسات الرياضية لاستثمار الوقت فى شكل مرتبات ومكافآت ومزايا نقدية وعينية تعطى للاعبين والمديرين والإداريين لتحقيق الإنجاز الرياضى المثالى .

وتذكر أميمة عبد الخالق عبد القادر (٢٠٠٩) نقلا عن ستوك وبلاندر Rusnock, & Bandier ان الدراسات التى أجريت على عنصر الوقت تبدأ بافتراض بسيط بأن استثمار الوقت ينتج عنه مستويات أعلى فى الإنتاج والتحصيل والعمل وأظهرت تلك الدراسات أهمية إدارة الوقت لتحقيق درجات إنتاجية عالية فى الإدارة (٢ : ٤٣) .

ويرى كل من كمال الصوري (٢٠٠٨) محسن احمد (٢٠٠٠)، ان حسن استخدام إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً مباشراً بحسن التفويض وخاصة فى مجال الإدارة الرياضية لما تتسم به من تعدد المهام وفقاً لمعيارى الكفاءة والإنجاز هو محور نجاح إدارة الوقت لمنع التحميل الزائد لفرد واحد ، كما يؤدي التفويض الناجح إلى العمل الجماعى والابتعاد عن العمل الفردى (١٩ : ٣٤) (١٢ : ٦٥) (١٤ : ١٣٠)

جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على المحور السادس (مهارات ادارة التغيير) (ن=٢٠٠)

م	العبارات	اوافق	الى حد ما	غير موافق	مجموع الدرجات المقدره	%	كا
١	يصمم سيناريوهات مختلفة للتعامل مع عملية التغيير	١٢٠	٧٤	٥	٥١٣	٨٥.٥	١٠٠.٦
٢	يهتم بالعمل الجماعي لنجاح عملية التغيير .	١٣٣	٦٦	٠	٥٣١	٨٨.٥	١٣٢.٨
٣	يهتم بتوفير الإمكانيات اللازمة لعملية التغيير .	١٣١	٥٩	٩	٥٢٠	٨٦.٧	١١٣
٤	يوزع السلطات والمسؤوليات خلال عملية التغيير .	١٢١	٧٨	٠	٥١٩	٨٦.٥	١١٣
٥	يوفر المعلومات الكافية عن طبيعة عملية التغيير.	١١٣	٨٦	٠	٥١١	٨٥.٢	١٠٤.٦
٦	يهتم بالتدرج المناسب لعملية التغيير.	١١٤	٨٥	٠	٥١٢	٨٥.٣	١٠٥.٤
٧	يهيئ الجو المناسب لتطبيق التغيير.	١١٦	٦٩	١٤	٥٠٠	٨٣.٣	٧٨.٣
٨	يحلل آراء العاملين حول عملية التغيير.	١٢٨	٧١	٠	٥٢٦	٨٧.٧	١٢٣.٥
٩	يرصد قوى المقاومة من الأفراد لعملية التغيير.	١١٧	٨٢	٠	٥١٥	٨٥.٨	١٠٨.٣
١٠	يشرك العاملين في تحديد أهداف التغيير.	١٢٠	٦٧	١٢	٥٠٦	٨٤.٣	٨٧.٦
١١	ينتظر التغيير ثم يبحث عن أفضل الطرق للتعامل مع الأوضاع.	٩٠	٧٨	٣١	٤٥٧	٧٦.٢	٢٩.٢
١٢	يدعم القوى المؤيدة من الأفراد لعملية التغيير.	١١٨	٧٠	١١	٥٠٥	٨٤.٢	٨٦.٣
١٣	يواجه التغييرات الطارئة أثناء العمل.	١١٧	٨٢	٠	٥١٥	٨٥.٨	١٠٨.٣
١٤	يراعي مرونة عملية التغيير.	١٢٥	٧٠	٤	٥١٩	٨٦.٥	١١٠.٢
١٥	يعتمد على أسلوب سد الثغرات في عملية التغيير.	١١٣	٧٦	١٠	٥٠١	٨٣.٥	٨١.٨
١٦	يعدل سياسات وأساليب وإجراءات العمل لموائمة التغيير.	١١٩	٨٠	٠	٥١٧	٨٦.٢	١١٠.٥
١٧	يهتم بدور العاملين كعامل مؤثر في عملية التغيير.	١٣٥	٦٤	٠	٥٣٣	٨٨.٨	١٣٧

قيمة كا ٢ عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٤) والخاص باستجابات عينة البحث على عبارات المحور السادس مهارات ادارة التغيير حيث تراوحت النسب المئوية ما بين (٧٦.٢% ، ٨٨.٨%) ، حيث تشير النتائج ان اهم المتطلبات في هذا المحور تضمنت " يهتم بدور العاملين كعامل مؤثر في عملية التغيير ، يهتم بالعمل الجماعي لنجاح عملية التغيير ، يحلل آراء العاملين حول عملية التغيير ، يعدل سياسات وأساليب وإجراءات العمل لموائمة التغيير، يهتم بتوفير الإمكانيات اللازمة لعملية التغيير ، يراعى مرونة عملية التغيير ، وجاءت قيمة كا ٢ دالة في اتجاه الاستجابة بـ اوافق ، وتري الباحثة ان مفهوم إدارة التغيير يعد موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط و التغيير الطارئ (Wilson, 1992)(٣٨ : ١٢)، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي (Pettigrew, 1987)((٣٣ : ٦٩) التغيير الجذري والتغيير التدريجي (Burnes, 1996) (٢١ : ٢٢)

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في الأدبيات تعريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف ريكوردو Recordo (١٩٩٥) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. (٢١ : ٣٥)

ويوضح كل من توشمان واندرسون Tushman and Anderson (١٩٩٧)(٣٧ : ٦٠) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه

خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ، بينما اشار كوتر Kotter (١٩٩٨) (٢٩ : ١٥) بانها رغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية ، كما ان للقيادة دور فعال وبارز في التغيير التحويلي (Transformational change) وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وان لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمنشأة. ويشير كل من افانسه Afsaneh (١٩٩٣) ، كوتر Kotter (١٩٩٨) ، شين Schein (١٩٩٢) على انه يوجد ارتباط وثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير ، كما يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير " . (٢٠ : ٢٩٧) (٢٩ : ١٧) (٣٦ : ٥٥)

جدول (١٥) تحليل التباين بين عينة البحث على محاور الاستبيان وفقا لمتغير لمستويات الادارة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	الدلالة
مهارات التعامل مع العاملين	بين المجموعات	٣٣٥.٦٤٧	٢	١٦٧.٨٢٤	٢.١٣٩	غير دال
	داخل المجموعات	١٥٤٥٧.٣١	١٩٧	٧٨.٤٦٣		
	المجموع	١٥٧٩٢.٩٦	١٩٩			
مهارات ادارة الازمات	بين المجموعات	٧٠٢.٤٧٩	٢	٣٥١.٢٣٩	٤.٦٠٤	دال
	داخل المجموعات	١٥٠.٢٩.٦٨	١٩٧	٧٦.٢٩٣		
	المجموع	١٥٧٣٢.١٦	١٩٩			
مهارات الاتصال	بين المجموعات	٣٢٠.٢٧٨	٢	١٦٠.١٣٩	٤.٨٣	دال
	داخل المجموعات	٦٥٣١.٦٧٧	١٩٧	٣٣.١٥٦		
	المجموع	٦٨٥١.٩٥٥	١٩٩			
مهارات اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢١٧.٥٨	٢	١٠٨.٧٩	٢.٢٧٦	غير دال
	داخل المجموعات	٩٤١٧.١٤	١٩٧	٤٧.٨٠٣		
	المجموع	٩٦٣٤.٧٢	١٩٩			
مهارات ادارة الوقت	بين المجموعات	٥٥٢.٧٩٦	٢	٢٧٦.٣٩٨	٦.٤١٢	دال
	داخل المجموعات	٨٤٩٢.٥٥٩	١٩٧	٤٣.١٠٩		
	المجموع	٩٠٤٥.٣٥٥	١٩٩			
مهارات ادارة التغيير	بين المجموعات	٥١٨.٤٠٨	٢	٢٥٩.٢٠٤	٣.٦٣	دال
	داخل المجموعات	١٤٠٦٥.٤١	١٩٧	٧١.٣٩٨		
	المجموع	١٤٥٨٣.٨٢	١٩٩			

قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٦

يتضح من جدول (١٥) ان قيمة ف جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عينة البحث على محاور الاستبيان (الثاني - الثالث - الخامس - السادس) وفقا لمتغير نوع الادارة بينما جاءت غير دالة على باقي المحاور لذا سوف يستخدم الباحثون اختبار اقل فرق معنوي لايجاد الفروق .

جدول (١٦) نتائج استخدام طريقة "أقل فرق معنوي" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينات البحث على مهارات محاور الاستبيان

المحاور	المتوسط الحسابي	مستويات الادارة	العليا	الوسطي	التنفيذية
مهارات ادارة الازمات	٥٣.٧٠	العليا		١.٦٧٢	*٤.٥٤
	٥٢.٠٣	الوسطي			*٢.٨٧
	٤٩.١٦	التنفيذية			
مهارات الاتصال	٤٥.٨٥	العليا		*٣.٥٣	١.٥٨
	٤٨.٨٥	الوسطي			*١.٩٥
	٤٦.٩٠٨	التنفيذية			
مهارات ادارة الوقت	٥٢.٩٠	العليا		٢.٥٢	*٤.٢٩
	٥٠.٣٨	الوسطي			١.٧٧٦
	٤٨.٦١	التنفيذية			
مهارات ادارة التغيير	٤٥.٨٦	العليا		٠.٢٧٩	*٣.٠٥
	٤٦.١٤	الوسطي			*٣.٣٣
	٤٢.٨٠	التنفيذية			

يتضح من جدول (١٦) انه توجد فروق دالة احصائيا بين عينة الادارة العليا والتنفيذية ولصالح الادارة العليا كما توجد فروق بين الادارة الوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي على المحور الثاني مهارات ادارة الازمات ، كما توجد فروق بين الادارة العليا والوسطي ولصالح الوسطي والوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي في المحور الثالث مهارات الاتصال ، كما توجد فروق بين الادارة العليا والتنفيذية ولصالح العليا على المحور الخامس مهارات ادارة الوقت ، كما توجد فروق بين العليا والتنفيذية ولصالح العليا وكذلك الوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي على المحور السادس مهارات ادارة التغيير .

وتري الباحثة من العرض السابق ان اختلاف التوصيف الوظيفي بين المستويات الادارية المختلفة داخل الهيئة العامة للشباب والرياضية بدولة الكويت ادي الى وجود فروق في المهارات المستخدمة وخاصة فيما يرتبط بمهارات ادارة الازمات وادارة الوقت وادارة التغيير والتي جاءت لصالح المستوي الاداري (العليا) بينما ظهرت الفروق في مهارات الاتصال لصالح المستوي الاداري (الوسطي) ويشير ذلك الى ان الادارة الوسطي تعتمد في الحصول على البيانات المرتبطة بالعمل على الاتصال الدائم سواء بالادارة العليا او الادارة التنفيذية .

و يتفق كل من Day, D. V., & Halpin, S. M. (٢٠٠٤) و بادى حسيان الدوسرى ، عبدالله عيد الغصاب (٢٠٠٧) على أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من المهام والأدوار الأساسية لأي مدير في المنظمات على اختلاف أنواعها . كما أن احد الصفات الرئيسية للمدير المعاصر انه متخذ للقرارات . ونظراً لأن عملية اتخاذ القرارات أصبحت معقدة وتحتاج إلى معرفة ومعلومات ومهارات تقدير الموقف، فلقد أصبح من الضروري أن يهتم جميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بتتمة معارفهم ومهاراتهم في حل المشاكل ، وكذلك

الاستخدام المناسب لتكنولوجيا نظم المعلومات ، لقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات اليوم تعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات والحاسب الألى و التي أصبحت توفر العديد من البدائل التي تساعد المدير على اتخاذ قراره (٣٤ : ٢٣) ، (٤ : ٢٢٩)

وفى هذا الصدد يشير كمال درويش ومحمد صبحي حسانين (٢٠٠٤) أن من المبادئ الأساسية للإدارة العمل فى جماعات لتنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية فى المؤسسات التى يكون الموظفون فيها مسئولين عن خطوات متعددة فى عمليات النظم تتواجد الحاجة للعمل الجماعى ، كما أن أحسن أسلوب للإرتقاء بالأداء واكتساب خبرات ومهارات التغيير هو أسلوب فريق العمل حيث يعمل أعضاؤه بصورة متماسكة نتيجة الشعور بتحديات مشتركة. (١٩ : ٧٠ - ٧١)

و يشير كريم محمد الحكيم (٢٠٠٥) بأن الإتصال بالمرؤوسين عملية فنية إلى حد كبير لأن الاقتراب من الآخرين بأسلوب يرتضونه يسهل عملية توصيل أي معلومات إليهم لإتمام عمل ما يتطلب موهبة خاصة وقدرة فائقة ، فالإتصال يكون مفيداً إذا تم بالأسلوب الذى يتمشى مع شخصية من تريد الإتصال به ، وهذا الإتصال له ثلاث صور أساسية هى : الإتصال الصاعد من المرؤوسين إلى القادة ، الإتصال الهابط من القادة الى المرؤوسين ، الإتصال الأفقى بين القائد وزملائه أو بين المرؤوسين وزملائهم. (٣٠ : ١٧)

كما يشير محمد عبد العزيز سلامة ومها الصغير (٢٠٠٥) أن القائد الإدارى يجب أن يتصف بسمات شخصية منها أن يكون لديه القدرة على الحوار والإقناع مهذب ومتحمس ومتفائل ومقدر للآخرين ومخلص فى العمل وصادق فى القول وسمات نفسية منها أن يكون لديه القدرة على الاتزان الانفعالى وضبط النفس والمشاركة الوجدانية ومتفائل وقبول ما يوجه إليه من نقد . (٢٣ : ٨٢)

الاستنتاجات

- من خلال ما توصلت اليه الباحثة من نتائج فى البحث الحالي تم استنتاج ما يلي:-
- تم التوصل الى اهم المتطلبات التى يجب توافرها عند اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث كما هو موضح فى الشكل التالي :

متطلبات اختيار القادة



- توجد فروق دالة احصائيا على محاور الاستبيان في كل من (مهارات ادارة الازمات) بين عينة الادارة العليا والتنفيذية ولصالح الادارة العليا كما توجد فروق بين الادارة الوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي ، كما توجد فروق في (مهارات الاتصال) بين الادارة العليا والوسطي ولصالح الوسطي والوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي ، كما توجد فروق في (مهارات ادارة الوقت) بين الادارة العليا والتنفيذية ولصالح العليا ، كما توجد فروق في (مهارات ادارة التغيير) بين العليا والتنفيذية ولصالح العليا وكذلك الوسطي والتنفيذية ولصالح الوسطي

تمكنت الباحثة من التوصل إلى نموذج للقادة العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وفيما يلي عرض للنموذج المقترح:

- الهدف من النموذج:

يهدف النموذج الى الإرتقاء بمستوى القادة الرياضيين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت والوصول بهم إلى مرحلة التميز الإداري .

عناصر النموذج

المناخ الداخلي بالهيئة:

١.مراجعة الواقع التنظيمي القائم بالهيئة بجميع عناصره والكشف عن نقاط الضعف والقوة وتوفير سبل تدعيمها.

٢.مراجعة الإمكانيات البشرية المتاحة بالهيئة ومدى استثمارها في القيام بمهامها بكفاءة.

٣.مراجعة الهياكل والعلاقات التنظيمية القائمة في ضوء المستوى المتاح بالهيئة من تقنيات الاتصالات والمعلومات ومدى الاستفادة منها.

٤.المسئوليات الممنوحة لجميع القادة الرياضيين بالهيئة محددته وموزعه توزيعاً سليماً وفقاً لما يتمتعون به من كفايات مهنية مناسبة.

٥.احترام جميع العاملين للإجراءات التي تحددها سياسه العامه للهيئة.

٦.توافر الهيكل البشري للهيئة من حيث الأعداد والتخصصات ومستويات الأداء لتحقيق الاهداف العامه.

٧.مراجعة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات بما يكفل فعاليتها في رصد الأداء بالهيئة وتوفير الدعم المناسب للعاملين فيه لاتخاذ القرارات.

٨.مراجعة فعاليات الهيئة في مجالات البحوث والتطوير ومدى كفاءتها في تطوير مستوى العمل بالهيئة .

٩.وجود سياسه واضحه بالهيئة بشأن تدريب الموارد البشرية واستكمال المتطلبات المادية والتقنية المستقبلية اللازمة.

١٠. توافر نظام مراجعة كاملة لجميع العاملين بالهيئة ومقارنتها بالمستويات والمعايير الأفضل.

١١. الاعتماد على نتائج التحليل الدقيق والتقويم الذاتي لأوضاع وإمكانيات وقدرات ونتائج أداء الهيئة ذاتها في إعادة الهيكلة.

١٢. مراجعة الأهداف الإستراتيجية وتطويرها بما يتفق مع متطلبات المناخ الخارجي لضمان فاعليتها.

نظام إعداد وتنمية الموارد البشرية والقيادات الادارية بالهيئة

ويتضمن هذا العنصر ما يلي:

١. إعداد بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام لضمان فاعلية العمل بالهيئة.
 ٢. توافر الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات بالهيئة وإحلال العناصر المؤهلة والمدرية بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الأداء ومستويات الجودة المطلوبة للعمل بالهيئة.
 ٣. صياغة توجهات ونظم وآليات إدارة الموارد البشرية بالهيئة بما يتوافق مع متطلباتها للوصول لمستوي التميز.
 ٤. تناسب المجالات القيادية المستهدفة مع متطلبات قطاعات العمل بالهيئة وأنشطتها المختلفة.
 ٥. تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بالهيئة بما تتضمنه من تحديد أهداف الفرد والجماعة ، وتوفير متطلباتها ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.
 ٦. تعميق وتكثيف إهتمام القيادات الإدارية في الهيئة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.
 ٧. التخطيط والتطوير والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين بالهيئة.
 ٨. الترابط والتجانس بين المهام والأنشطة المتصلة بتنمية الموارد البشرية بالهيئة.
 ٩. الإستعانة بالطاقات التدريبية والاستشارية بالهيئة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية العامله.
 ١٠. توافر الرؤية المستقبلية بالهيئة نحو إحتياجاته من الموارد البشرية وهيكلا الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير للعمل الإداري بالهيئة.
 ١١. استثمار وزيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية من خلال برامج التدريب واستثمارها في تطوير الأداء الإداري بالهيئة.
- إعداد وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي بالهيئة:**
ويتضمن هذا العنصر ما يلي:
١. تقويم فعالية الهياكل التنظيمية القائمة بالهيئة في تيسير الأداء وتحريك الموارد وتنمية العلاقات بين الافراد العاملين.
 ٢. الرصد والتحليل والتقويم الفعال للقيادات الادارية العاملة بالهيئة ومدى قدرتها على القيام بمهامها.

٣. تقويم التوجهات الإستراتيجية للهيئة متمثلة في رسالتها ورؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها والتي تستوعب التطوير والتحديث في كافة مواردها سواء المادية او البشرية .

التوصيات

- في ضوء أهداف البحث وما توصل إليه من إستنتاجات توصي الباحثة بما يلي:
- ١- استخدام النموذج وتطبيقه داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وذلك للعمل علي تطوير الأداء الاداري للقادة .
 - ٢- تطوير مهارات المديرين بالهيئة العامة لشباب والرياضة بدولة الكويت ورفع مستوى قدرتهم على القيادة والإدارية من خلال تقديم برامج تدريبية تتعكس إيجاباً في إكسابهم المهارات الإدارية.
 - ٣- وضع نظام يكفل المتابعة المستمرة لتأكد من كفاءة المديرين بالهيئة العامة لشباب والرياضة بدولة الكويت لمهاراتهم الذاتية، والفنية، والإنسانية، والذهنية.
 - ٤- تأكيد برنامج التدريب على المهارات الإدارية التي اشتمل عليه البحث وحسب مجالاتها لما أظهر أنها تمثل الحاجات الفعلية للمديرين من التدريب المهاري .
 - ٥- عمل جوائز للتميز الاداري حتي يسعي كثير من العاملين بمختلف المستويات الادارية لنيل مثل هذه الجوائز .

قائمة المراجع

١. أحمد العبد أبو السعيد ، وزهير عابد (٢٠١٠) : .مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين .غزة : مكتبة الجزيرة.
٢. أميمة عبد الخالق عبد القادر (٢٠٠٩) فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة
٣. إيفرام توريان (٢٠٠٠) : نظم دعم الإدارة - نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الطبعة الأولى، الرياض، دار المريخ للنشر .
٤. أيمن محمد محروس راشد : (٢٠٠١م) ،"تأثير برنامج الرياضة للجميع على تنمية القدرة البدنية والعقلية واتخاذ القرار لقيادات الإدارة العليا بجمهورية مصر العربية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالزقازيق ، جامعة الزقازيق
٥. دافيد راتشمان، وآخرون (٢٠٠١) : الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
٦. سليمان اللوزي وآخرون (١٩٩٨) : أساسيات في الادارة (النظرية والتطبيق) دار الفكر

- العربي .
٧. سهيلة محمد عباس (٢٠٠٣) : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٨. عبد الحميد شرف (١٩٩٧) : التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، الرياض، جمهورية مصر العربية .
٩. عبد الرحمن توفيق : (١٩٩٨م) اتخاذ القرارات ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة
١٠. عمر عبدالرحمن نصرالله (٢٠٠١) : مبادئ الاتصال التربوي والإنساني . عمان : دار الرضا .
١١. فؤاد الشيخ سالم ، وآخرون (١٩٩٨) : المفاهيم الادارية الحديثة، مطبعة الشرق الأوسط، الأردن، ط٦.
١٢. كمال الصوري (٢٠٠٨) واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظة غزة و غير فلسطين ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الأزهر .
١٣. كمال درويش ، محمد الحماحمي ، سهير المهندس (٢٠٠٨) : الأسس العلمية للإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
١٤. محسن احمد الحصى (٢٠٠٠م) : الإدارة التنافسية للوقت ط١ ، انترك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
١٥. محمد شومان (٢٠٠١) : الازمات وأنواعها . صحيفة الجزيرة اليومية، عن الشبكة العالمية للمعلومات www.al-jazirah.com
١٦. محمود محمود سالم و حمدي قاسم شلبي (٢٠٠٠م) : " دور مفهوم الذات في دعم اتخاذ القرار لدى مدربي كرة السلة " ، مؤتمر الاستثمار والتنمية البشرية في الوطن العربي من منظور رياضي ، ١٧ - ١٩ أكتوبر ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
١٧. منقذ محمد داغر ، عادل حرحوش صالح (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، العراق ، دار الكتب للطباعة والنشر .
١٨. نوال غالي المشيخي (٢٠١١) : فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات معلمات الرياضيات في التواصل الرياضي بالمرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة تبوك .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمالقرى -السعودية.
١٩. هشام الطالب (٢٠٠٣) : دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، منتديات الاستراتيجية، شبكة النجاح .
20. Afsaneh, N. (1993), "Inegrating leadership ans strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4,.

21. Burnes, B. (1996), Managing change, Pitman, London.
22. Carol MacLean : The Problems facing a theoretical modal for sports Objectives by sports administrators in Canadian university , The Ohio State University. 2002.
23. Conover, K.S. (2009). Leadership competencies of branch campus administrators in multicampus community college systems. Unpublished doctoral dissertation. Iowa State University
24. Hassan, A. M. (2008). The competencies for community college leaders: Community college presidents' and trustee board chairpersons' perspectives. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida, USA.
25. JimohShehu : Administrative problems faced Implementation The National Sports Development Policy in Nigerian Universities, Nigerian 2008.
26. Jones, E . (2004) Student stress survival pack www.depressionalliance.org/Content
27. **Josephe. E.**CHampaux" organizational behavior " By south. Western college. Publishing a division of international Thomson publishing, 2000.
28. Karina Applegate :Obstacles facing the achievement of the objectives of Sports Activity Centers of North Carolina University in Chapel Hill , thesis , institute for Sport and Human Perffor man Leuniv , of Oregon Eugene , Ore, 2002.
29. Kotter, J. P. (1998), "Leadin by vision and strategy", Executive Excellence, October
30. Kuo, S. F. (2000). Perceived necessary leaders' competencies or skills in the fields of sport administration, higher education, and business in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque.
31. Mapp, W. E. (2008). Leadership competencies and their development for community college administrators. Unpublished doctoral dissertation, Walden University, USA.
32. Paul, Mali. (1981). Management Hand Book .John wileyanl sons. NewYork.
33. Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6, .
34. Pritchard, E .(2001). "Stress and Health". <http://io.uninnipeg.ca/~epritch1/stress>
35. Recardo, R. F. (1995), "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2,.
36. Schein, E. H. (1992), Oranizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco
37. Tushman, M. L., and Anderson, P. (1997), Managing strategic innovation and change, Oxford University Press, New York, NY.
38. Wilson, D. (1992), A strategy of change, Routledge, London.