

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : عرض النتائج

ثانياً : مناقشة النتائج

عرض النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي أمكن التوصل إليها من خلال المعالجات الإحصائية لسيانات الدراسة ، وقد تم عرض النتائج وفقاً لترتيب الأهداف والتساؤلات ، وقد اعتبرت الباحثة العبارات التي حققت أكثر من ٥٠ ٪ لا تشكل معوقات في معايير اختيار المشرف الرياضي العام ، أما التي حققت أقل من ٥٠ ٪ تعتبر معوقات في اختيار المشرف الرياضي العام . وقد اشتملت النتائج الإحصائية على :

نتائج استطلاع رأى الأخصائي الرياضي تجاه صفات وأفعال المشرف الرياضي العام أثناء قيامه بالعملية الإدارية من حيث :

• أولاً : التخطيط

(الأهداف - السياسات - الإجراءات - البرامج الزمنية - الموازنة - اتخاذ القرار - تنفيذ القرار)

جدول (٣١)

الأهمية النسبية وقيمة (كا) لحدود الأهداف ن = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٤٢،٤٥	٨٨،٥	١٠	٩	٢٥،٦	٢٣	٦٤،٤	٥٨	١
٤٥،٠٧	٨٥،٩	٤،٤	٤	٣٣،٣	٣٠	٦٢،٢	٥٦	٢
٢٧،٢٧	٨٠،٧٤	١٦،٧	١٥	٢٤،٢	٢٢	٥٨،٩	٥٣	٣
١٨،٦٠	٥٨،٨٨	٥٣،٨٣	٤٨	١٦،٧	١٥	٣٠	٢٧	٤
٤٩،٤٠	٨٦،٨٦	٥،٦	٥	٢٨،٩	٢٦	٦٥،٦	٥٩	٥
٧٦،٠٧	٨٨،٥١	١٢،١	١١	١١،١	١٠	٧٦،٧	٦٩	٦

تشير نتائج الجدول (٣١) إلى أن عبارات قادر على وضع أهداف استراتيجية ومرحلية على أسس علمية احتلت الأهمية النسبية الأولى ثم أهداف تشمل جميع المراحل السنية ثم يضع الأهداف بمشاركة المرؤوسين ثم أهدافه واقعية وقابلة للتنفيذ ثم أهدافه شاملة كل الأنشطة الرياضية ثم أهدافه مقتصرة على نشاط معين .

جدول (٣٢)

الأهمية النسبية وقيمة (كا) لـ ٩٠ = ن

كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٣٥،٤٥	٨٢،٩٦	١٣،٣	١٢	٢٤،٤	٢٢	٦٢،٢	٥٩	٧
٢٠،٤٧	٧٩،٦٢	١٣،٣	١٢	٣٤،٤	٣١	٥٢،٢	٤٧	٨
٤١،٦٧	٨٥،١٩	٥،٦	٥	٣٣،٣	٣٠	٦١،١	٥٥	٩
٤٩،٤٠	٨٦،٦٧	٥،٦	٥	٢٨،٩	٢٦	٦٥،٦	٥٩	١٠

تشير نتائج الجدول (٣٢) إلى أن عبارات القواعد التي يضعها مرنة ويمكن تنفيذها احتلت لأهمية النسبة الأولى الخاصة بالسياسات ثم يراعى في القواعد التي يضعها لاستخدام الأمثل للعناصر البشرية والمادية ثم يضع مجموعة من القواعد الإدارية المكتوبة لإدارة العمل بطريقة منظمة ثم المرؤوسين على علم ودراية بكافة القواعد التي يضعها لسير العمل .

جدول (٣٣)

الأهمية النسبية وقيمة (كا) لـ ٩٠ = ن

كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٤٠،	٨٦،٦٧	٦،٧	٦	٢٦،٧	٢٤	٦٦،٧	٦٠	١١
٢٧،	٨٨،٥٢	٣،٣	٣	٢٧،٨	٢٥	٦٨،٨	٦٢	١٢
٦٠،	٨٦،٦٧	٣،٣	٣	٣٣،٣	٣٠	٦٣،٣	٥٧	١٣
٤٧،	٨٨،٥٢	٤،٤	٤	٢٥،٦	٢٣	٧٠،٠	٦٣	١٤
٤٠،	٨٥،٥٦	٥،٦	٥	٣٢،٢	٢٩	٦٢،٢	٥٦	١٥

تشير نتائج الجدول (٣٣) إلى أن الأهمية النسبية عبارة الاهتمام بتنفيذ المرؤوسين لما وضع لهم من إجراءات وتنفيذ الخطة التي يضعها بمشاركة مرؤوسيه احتلت الأهمية النسبية الأولى ثم يليها المرؤوسين على علم بالإجراءات المتبعة لإدارة النشاط الرياضي و الإجراءات التي يضعها سهولة التنفيذ ثم يساعد مرؤوسيه في تنفيذ الإجراءات التي وضعها .

جدول (٣٤)

الأهمية النسبية وقيمة (كا٢) لـ محور البرامج الزمنية ن = ٩٠

٢كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٩٦.٢٠	٩٣.٣٣	١.١	١	١٧.٨	١٦	٨١.١	٧٣	١٦
٩٧.٤٠	٩٢.٢٢	٥.٦	٥	١٢.٢	١١	٨٢.٢	٧٤	١٧
٥٦.٦٠	٨٧.٧٨	٥.٦	٥	٢٥.٦	٢٣	٦٨.٩	٦٢	١٨
٥٤.٠٧	٨٧.٧٨	٥.٦	٥	٢٦.٧	٢٤	٦٧.٨	٦١	١٩
٤٣.٤٧	٨٥.١٩	٨.٩	٨	٢٦.٧	٢٤	٦٤.٤	٥٨	٢٠
٤٤.٠٧	٨٤.٨٢	١١.١	١٠	٢٣.٣	٢١	٦٥.٦	٥٩	٢١

تشير نتائج الجدول (٣٤) إلى أن عبارة يهتم بوضع برامج خطة النشاط الرياضي قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور البرامج الزمنية يليها يحدد بداية ونهاية لجميع برامج خطة النشاط الرياضي ثم المرؤوسين على دراية وعلم بالبرامج الموضوعية بخطة النشاط الرياضي ثم يدرس ما يستجد من برامج قبل إلحاقها بالخطة وتنفيذها ثم على علم ودراية بالأنشطة الرياضية المختلفة ثم يضع البرامج في ضوء احتياجات كل مرحلة سنوية .

جدول (٣٥)

الأهمية النسبية وقيمة (كا٢) لـ محور الموازنة ن = ٩٠

٢كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٨٤.٢٧	٩١.٨٦	٢.٢	٢	٢٠.٠	١٨	٧٧.٨	٧٠	٢٢
٤٠.٤٧	٨٤.٨١	٤.٤	٤	٣٦.٧	٣٣	٥٨.٩	٣	٢٣
١٨.٢٠	٧٧.٧٨	١٢.٢	١١	٤٢.٢	٣٨	٤٥.٦	٤١	٢٤
٥٦.٨٧	٨٨.١٥	٣.٣	٣	٢٨.٩	٢٦	٦٧.٨	٦١	٢٥
٤٠.٤٧	٨٤.٨٢	٧.٨	٧	٣٠.٠	٢٧	٦٢.٢	٥٦	٢٦
٥٠.٢٧	٧٢.٩٦	٢٢.٢	٢٠	٣٦.٧	٣٣	٤١.١	٣٧	٢٧
٦٧.٨٧	٨٩.٦٣	٧.٨	٧	١٥.٦	١٤	٧٦.٧	٦٩	٢٨

تشير نتائج الجدول (٣٥) إلى أن عبارة على علم ودراية بالاعتمادات المالية المقررة للنشاط الرياضي قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور الموازنة يليها قادر على وضع أولويات لتنفيذ بنود الموازنة ثم يعتبر الموازنة وسيلة هامة لتنفيذ بنود الأعمال ثم قادر على وضع خطه مرنة

لتنفيذ بنود الموازنة ثم يقترح مشروع الموازنة في ضوء الإمكانيات المتاحة لكل نشاط ثم يتبع اللامركزية في توزيع الموازنة على الأنشطة الرياضية ثم يعمل على إيجاد وسائل متنوعة للتمويل الذاتي في ضوء القانون .

جدول (٣٦)

الأهمية النسبية وقيمة (٢٤) محور اتخاذ القرار = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٦٠٠٤٧	٨٨٠٥٢	٤٠٤	٤	٢٥٠٦	٢٣	٧٠٠٠	٦٣	٢٩
٦٦٠٤٧	٨٨٠٥٢	٧٠٨	٧	١٨٠٩	١٧	٧٣٠٣	٦٦	٣٠
٥٢٠٨٧	٨٧٠٠٤	٦٠٧	٦	٢٥٠٦	٢٣	٦٧٠٨	٦١	٣١
١١٠٤٧	٦٠٠٧٤	٣٥٠٦	٣٢	٤٦٠٧	٤٢	١٧٠٨	١٦	٣٢
٩٠٨٠	٧٥٠٥٦	٣١٠١	١٩	٣١٠١	٢٨	٤٧٠٨	٤٣	٣٣
١٠٢٧	٦٩٠٦٣	٢٧٠٨	٢٥	٣٥٠٦	٣٢	٣٦٠٧	٣٣	٣٤
٤٢٠٢٠	٥١٠١١	٦٥٠٦	٥٩	١٥٠٦	١٤	١٨٠٩	١٧	٣٥
١٠٢٧	٦٤٠٠٧	٣٨٠٩	٣٥	٣٠٠٠	٢٧	٣١٠١	٢٨	٣٦

تشير نتائج الجدول (٣٦) إلى أن عبارة لديه القدرة الإدارية لاتخاذ القرار وعبارة يتحمل مسؤولية القرار قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور اتخاذ القرار ثم يليها يتخذ القرار بعد دراسة مقترحات المرؤوسين ثم يمكنه اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الجهة الأعلى في حالة عدم وجود تعليمات خاصة ثم يميل إلى الحلول الوسطى عند اتخاذ القرار ثم المستويات الأعلى هي المسئولة عن اتخاذ القرار لإدارة النشاط الرياضي ثم يفوض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ثم يترك للمرؤوسين مسئولية اتخاذ القرار خوفا من النتائج .

جدول (٣٧)

الأهمية النسبية وقيمة (٢٤) محور تنفيذ القرار = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٦٧٠٧	٨٩٠٦٣	٣٠٣	٣	٢٤٠٤	٢٢	٧٢٠٢	٦٥	٣٧
٦٩٠٧	٨٩٠٩٣	٠٤	٤	٢٢٠٢	٢٠	٧٣٠٣	٦٦	٣٨
٤٣٠٨	٨٥٠٥٦	٣٠٣	٣	٣٦٠٧	٣٣	٦٠٠٠	٥٤	٣٩
٥٨٠٢٠	٨٧٠٧٨	٦٠٧	٦	٢٣٠٣٢٦٠	٢١	٧٠٠٠	٦٣	٤٠
١٨٠٤٧	٨١٠٤٨	١٤٠٤	١٣	٧	٢٤	٥٨٠٩	٥٣	٤١

تشير نتائج الجدول (٣٧) إلى أن عبارة دقيق في تنفيذ القرار قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور تنفيذ القرار ثم يتابع صدور القرار لضمان جدية التنفيذ ثم يتابع تنفيذ القرار طبقاً لأهميتها ثم مرن في تنفيذ القرار ثم لديه القدرة على إلغاء القرار الغير مناسب .

• ثانيا : التنظيم

(السلطة -المستولية -توزيع العمل - التأهيل العلمي - الخبرات - العلاقات - التنمية الإدارية)

جدول (٣٨)

الأهمية النسبية وقيمة (٢١٥) لحوار السلطة ن = ٩٠

٢١٥	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٨٨.٢٠	٩٠.٠٠	١٠.٢	٩	١٠.٠٠	٩	٨٠.٠٠	٧٢	٤٢
٣٩.٤٧	٨٢.٩٦	١٥.٦	١٤	٢٠.٠٠	١٨	٦٤.٤	٥٨	٤٣
٤٢.٨٧	٨٤.٠٧	١٣.٣	١٢	٢١.٠١	١٩	٦٥.٦	٥٩	٤٤
١٣.٨٧	٧٧.٠٤	١٥.٦	١٤	٣٧.٨	٣٤	٤٦.٧	٤١	٤٥
٤٩.٢٧	٨٦.٢٩	٧.٨	٧	٢٥.٦	٢٣	٦٦.٧	٦٠	٤٦
٤٢.٤٧	٨٤.٨٢	١٠.٠٠	٩	٢٥.٦	٢٣	٦٤.٤	٥٨	٤٧
٢٨.٠٧	٨١.٨٥	١٠.٠٠	٩	٣٤.٤	٣١	٥٥.٦	٥٠	٤٨
١٨.٦٠	٧٨.٨٩	١٦.٧	١٥	٣٠.٠٠	٢٧	٥٣.٣	٤٨	٤٩
٤٢.٨٧	٨٤.٠٧	١٣.٣	١٢	٢١.٠١	١٩	٦٥.٦	٥٩	٥٠

تشير نتائج الجدول (٣٨) إلى أن عبارة يطالب مرعوسيه بإنجاز ما يسند إليهم من أعمال قد احتلت أهمية النسبية الأولى في محور توزيع العمل ثم يليها يتبع الأولوية في تنظيم الأعمال اليومية والأسبوعية وما يستجد من أعمال ثم يراعى العدالة والأولوية في توزيع الموارد المتاحة على جميع الأنشطة الرياضية لتكون مناسبة وكافية ثم يحدد سلطة مرعوسيه الفنية على الأنشطة ويراعى أن تسود الإدارة وحدة الهدف ثم يحدد سلطة مرعوسيه الإدارية على الأنشطة ثم يفوض المسئولية المناسبة للمرؤوسين ثم يراعى أن الإدارة وحدة الأمر ثم يفوض السلطة لأحد مرعوسيه تبعاً للتسلسل الوظيفي .

جدول (٣٩)

الأهمية النسبية وقيمة (٢٤) محور المسئولية ن = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٦٥,٤	٨٧,٧٨	١٠٠٠	٩	١٦,٧	١٥	٧٣,٣	٦٦	٥١
٦٢,٦	٨٧,٧٨	٨,٩	٨	١٨,٩	١٧	٧٢,٢	٦٥	٥٢
٣٣,٠	٨٢,٩٦	١١,٠	١٠	٢٨,٩	٢٦	٦٠,٠	٥٤	٥٣
٧٢,٧	٩٠,٠٠	٤,٤	٤	٢١,١	١٩	٧٤,٤	٦٧	٥٤
٨٤,٠	٨٩,٢٦	١١,١	١٠	١٠,٠	٩	٧٨,٩	٧١	٥٥
٧٧,٤	٧٤,٤٤	٢١,١	١٩	٣٤,٤	٣١	٤٤,٤	٤٠	٥٦

تشير نتائج الجدول (٣٩) إلى أن عبارة يراعى في تحديد المسئوليات ما يتناسب مع قدرات وإمكانات مرعوسيه قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور المسئولية ثم يليها لا يعنى نفسه من المسئولية تجاه إدارة النشاط الرياضي ثم هو المسئول عن تكوين علاقات منظمه وكافيه تربط بين المرؤوسين لإنجاز العمل ويحدد المسئولية بوضوح لجميع المرؤوسين ثم مسئولية تنظيم النشاط الرياضي نابعة منه وليس من المستويات الأعلى مسئولياته أقل من مرعوسيه نظير قيامه بمسئولية إدارة النشاط الرياضي .

جدول (٤٠)

الأهمية النسبية وقيمة (٢٤) توزيع العمل ن = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٦٤,٨٧	٨٧,٠٤	١٢,٢	١١	١٤,٤	١٣	٧٣,٣	٦٦	٥٧
٧,٨٠	٦٨,٨٩	٢٣,٣	٢١	٤٦,٧	٤٢	٣٠,٠	٢٧	٥٨
٣٤,٧	٨١,٨٦	١٦,٧	١٥	٢١,١	١٩	٦٢,٢	٥٦	٥٩
٢٤,٧	٨٠,٣٧	١٥,٦	١٤	٢٧,٨	٢٥	٥٦,٧	٥١	٦٠
٣٠,٢	٨٢,٢٢	١٢,٢	١١	٢٨,٩	٢٦	٥٨,٩	٥٣	٦١

تشير نتائج الجدول (٤٠) إلى إن عبارة يوزع العمل بطريقه عادله على مرعوسيه قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في م . بطريقه عادله ثم يحدد الأعمال الرئيسية التي يقوم بها المرؤوسين في مجموعات متناسقا ثم يتبع الأساليب العلمية الحديثة في التنظيم ثم يكلف المرؤوسين بأعمال أخرى تؤثر على عملهم الأصلي .

جدول (٤١)

الأهمية النسبية وقيمة (٢٤) لخور التأهيل العلمي ن = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٨٩,٢٧	٩١,٤٨	٥,٦	٥	١٤,٤	١٣	٨٠,٠٠	٧٢	٦٢
١٤,٦٠	٦٧,٧٨	٤١,١	٣٧	١٤,٤	١٣	٤٤,٤	٤٠	٦٣
٣٥,٤٧	٥٤,٠٧	٦٢,٢	٥٦	١٣,٣	١٢	٢٤,٤	٢٢	٦٤
٥٨,٤٠	٨٤,٤٤	١٧,٨	١٦	١١,١	١٠	٧١,١	٦٤	٦٥
٢٤,٨٧	٥٧,٤١	٥٦,٧	٥١	١٤,٤	١٣	٢٨,٩	٢٦	٦٦

تشير نتائج الجدول (٤١) إلى أن عبارة حاصل على مؤهل جامعي قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور التأهيل العلمي ثم يليها متخصص في المجال الرياضي ثم حاصل على مؤهل أعلى من الجامعي ثم متخصص في إحدى المجالات الأخرى ثم حاصل على مؤهل أقل من الجامعي .

جدول (٤٢)

الأهمية النسبية وقيمة (٢٤) لخور الخبرات ن = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٣٤,٠٧	٨٢,٩٦	١٢,٢	١١	٢٦,٧	٢٤	٦١,١	٥٥	٦٧
٢٦,٨٧	٧٨,٥٢	٢٣,٣	٢١	١٧,٨	١٦	٥٨,٩	٥٣	٦٨
٢٤,٢٧	٧٨,٥٢	٢٢,٢	٢٠	٢٠,٠	١٨	٥٧,٨	٥٢	٦٩
٦٠,٦٧	٨٧,٠٤	١١,١	١٠	١٦,٧	١٥	٧٢,٢	٦٥	٧٠
٦,٨٧	٦٩,٢٦	٣٥,٦	٣٢	٢١,١	١٩	٤٣,٣	٣٩	٧١
٤٢,٤٧	٧٩,٦٣	٢٥,٦	٢٣	١٠,٠	٩	٦٤,٤	٥٨	٧٢
٤٥,٦٠	٨٢,٢٢	٢٠,٠	١٨	١٣,٣	١٢	٦٦,٧	٦٠	٧٣
١٠١,٢٧	٩١,٤٨	٨,٩	٨	٧,٨	٧	٨٣,٣	٧٥	٧٤
٤٥,٦٠	٨٤,٤٤	١٣,٣	١٢	٢٠,٠	١٨	٦٦,٧	٦٠	٧٥

تشير نتائج الجدول (٤٢) إلى إن عبارة لديه الإلمام بالوظائف ألا داريه قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور الخبرات ثم يليها لا تقل خبرته عن ستة سنوات في المجال الرياضي ثم سبق له ممارسة إحدى الألعاب الرياضية ثم مارس العمل كمشرف رياضي بإحدى الهيئات الرياضية ثم حاصل على دورات فنية في إحدى الألعاب الرياضية ثم حاصل على دورات تدريبيه في ألا داره

الرياضية ثم سبق له العمل كإداري بإحدى الفرق الرياضية ثم مارس العمل كمدرّب رياضي بإحدى الهيئات الرياضية ثم كان عضوا سابقا بإحدى اللجان الرياضية .

جدول (٤٣)

الأهمية النسبية وقيمة (كا) لخور العلاقات ن = ٩٠

٢كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
١٠٠٧	٨٨٠١٥	٦٠٧	٦	٢٢٠٢	٢٠	٧١٠١	٦٤	٧٦
٩٠٤٧	٨٧٠٤١	٨٠٩	٨	٢٠٠٠	١٨	٧١٠١	٦٤	٧٧
٤٠٦٠	٩٠٠٠٠	٥٠٦	٥	١٨٠٩	١٧	٧٥٠٦	٦٨	٧٨
٩٠٠٧	٨٩٠٩٣	٤٠٤	٤	٢٢٠٢	٢٠	٧٣٠٣	٦٦	٨٩
١٠٨٠	٨٨٠٨٩	٣٠٣	٣	٢٦٠٧	٢٤	٧٠٠٠	٦٣	٨٠
١٠٤٠	٩٥٠٥٦	١٠١	١	١١٠١	١٠	٨٧٠٨	٧٩	٨١
٠٠٨٧	٨٦٠٢٩	٨٠٩	٨	٢٣٠٣	٢١	٦٧٠٨	٦١	٨٢
٣٠٦٠	٨٦٠٦٧	٨٠٩	٨	٢٢٠٢	٢٠	٦٨٠٩	٦٢	٨٣
٠٨٠٢	٩٤٠٤٤	١٠١	١	١٤٠٤	١٣	٨٤٠٤	٧٦	٨٤
٦٠٨٧	٩١٠٨٥	٣٠٣	٣	١٧٠٨	١٦	٧٨٠٩	٧١	٨٥
٠٠٨٧	٨٧٠٠٤	٤٠٤	٤	٣٠٠٠٢٣٠	٢٧	٦٥٠٦	٥٩	٨٦
٤٠٤٧	٩٠٠٧٤	٢٠٢	٢	٣	٢١	٧٤٠٤	٦٧	٨٧
٣٠٢٧	٩٧٠٧٨	٣٠٣	٣	١٨٠٩	١٧	٧٧٠٨	٧٠	٨٨
٣٠٢٧	٩٧٠٧٨	٣٠٣	٣	١٨٠٩	١٧	٧٧٠٨	٧٠	٨٩
٦٠٤٧	٨٨٠٥٢	٧٠٨	٧	١٨٠٩	١٧	٧٣٠٣	٦٦	٩٠
٤٠٦٠	٩٠٠٠٠	٥٠٦	٥	١٨٠٩	١٧	٧٥٠٦	٦٨	٩١

تشير نتائج الجدول (٤٣) إلى أن عبارة يتعامل مع الآخرين كأخ أكبر لهم وعبارة يحرص أن تكون علاقاته مع الرؤوسين طيبة خارج العمل قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور العلاقات يليها قادر على التعامل مع الرؤوسين ثم تتميز تصرفاته بالأخلاق الحميدة مع الرؤوسين ثم لديه القدرة على التحدث بلباقة وبطريقه جذابة في شتى المواقف والمجاملات ثم يهتم بسرعة استعادة مرؤوسيه لثقتهم بأنفسهم ثم كثير الأصدقاء ويمكنه عمل علاقات مع الآخرين بسهولة ثم يميل إلى مخالطة الآخرين والاحتكاك والعمل معهم ثم قادر على إصدار أحكام في المواقف الإجتماعية من خلال خبراته السابقة ثم يقدم خدمات لشخصيه للمرؤوسين لمن يحتاج إلى ذلك ثم يقوم بحل مشاكل المرؤوسين بالطرق الودية ثم يتجنب إحراج أي مرؤوس أمام زملائه ثم يعمل على

ربط المرؤوسين بعضهم ببعض ثم يتسم بالمجاملة في المناسبات المختلفة مع العاملين ثم يهتم بعقد الاجتماعات كوسيلة للترابط والعلاقات الطيبة .

جدول (٤٤)

الأهمية النسبية وقيمة (٢٤) محور التنمية الإدارية ن = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٤٤،٨٧	٨٥،١٩	١٠٠	٩	٢٤،٤	٢٢	٦٥،٦	٥٩	٩٢
٥٢،٨٧	٨٧،٠٤٧٩،٢	٦،٧	٦	٢٥،٦	٢٣	٦٧،٨	٦١	٩٣
٢٩،٨٧	٦	٢٢،٢	٢٠	١٧،٨	١٦	٦٠،٠	٥٤	٩٤
٣٩،٢٧	٨٢،٥٩	١٦،٧	١٥	١٨،٩	١٧	٦٤،٤	٥٨	٩٥
٣٢،٦٠	٨٢،٢٣	١٤،٤	١٣	٢٤،٤	٢٢	٦١،١	٥٥	٩٦
٢٦،٦٠	٨١،١١	١٤،٤	١٣	٢٧،٨	٢٥	٦١،١	٥٢	٩٧
٣٤،٠٧	٨٢،٩٦	١٢،٢	١١	٢٦،٧	٢٤	٦١،٦	٥٥	٩٨
٤١،٦٠	٨٤،٤٤	١١،١	١٠	٢٤،٤	٢٢	٦٤،٤	٥٨	٩٩

تشير نتائج الجدول (٤٤) إلى أن عبارة يتيح فرص البحث والدراسة للمرؤوسين قد احتلت الأهمية النسبية الأولى لمحور التنمية الإدارية ثم يليها يعمل على تطوير الأداء للمرؤوسين ثم قادر على تدريب مرعوسيه وإكسابهم الخبرات ثم يحرص على استخدام أحدث الوسائل في الإدارة ثم يهتم بتنمية معلوماته ومعلومات مرعوسيه في المجال الرياضي والمجالات الأخرى ثم يهتم بحضور الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة في المجال ثم يحرص على اقتناء كل ما هو حديث لتنمية المهارات والتدريب عليها ثم يتصل بالهيئات التعليمية لتنمية الكوادر من المرؤوسين فنيا وإداريا .

• ثالثا : التوجيه

(القيادة - الاتصال - الدافعية - صفات الشخصية)

جدول (٤٥)

الأهمية النسبية وقيمة (٢ كا) لخور القيادة ن = ٩٠

٢كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٧٨,٠٧	٩٠,٣٧	٥,٦	٥	١٧,٨	١٦	٧٦,٧	٦٩	١٠٠
٦٠,٨	٨٨,٨٩	٢,٢	٢	٢٨,٩	٢٦	٦٨,٩	٦٢	١٠١
٥٥,٤٧	٨٧,٤١	٦,٧	٦	٢٤,٤	٢٢	٦٨,٩	٦٢	١٠٢
٥,٦٠	٧٣,٣٣	٢٤,٤	٢٢	٣١,١	٢٨	٦٨,٩	٤٠	١٠٣
٤٥,٨٠	٨٥,٥٦	٨,٩	٨	٢٥,٦	٢٣	٦٥,٦	٥٩	١٠٤
٥٦,٤٧	٨٧,٠٤	٨,٩	٨	٢١,١	١٩	٧٠,٠	٦٣	١٠٥
٥٧,٨٧	٨٨,١٥	٤,٤	٤	٢٦,٧	٢٤	٦٨,٩	٦٢	١٠٦
٦٥,٠	٨٨,٨٩	٥,٦	٥	٢٢,٢	٢٠	٧٢,٢	٦٥	١٠٧

تشير نتائج الجدول (٤٥) إلى أن عبارة قادر على توجيه المرؤوسين قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور القيادة ثم يليها قادر على اكتساب ثقة المرؤوسين لتحقيق الأهداف وعلى علم ودراية بأعمال الإدارة ثم قادر على خلق أفكار جديدة صائبة ثم لديه قدرة التأثير في المرؤوسين للصالح العام ثم ماهر في التفاوض لمصلحة العمل ثم يفضل مصلحة الجماعة على مصلحته الشخصية ثم يقوم بالأعمال غير المألوفة .

جدول (٤٦)

الأهمية النسبية وقيمة (٢ كا) لخور الدافعية ن = ٩٠

٢كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
١٠١,٢	٩١,٤٨	٨,٩	٨	٧,٨	٧	٨٣,٣	٥٧	١٠٨
٨٠,٦٠	٩٠,٠٠	٧,٨	٧	١٤,٤	١٣	٧٧,٨	٧٠	١٠٩
٤٥,٠٧	٨٥,٩٣	٤,٤	٤	٣٣,٣	٣٠	٦٢,٢	٥٦	١١٠
١٧,٠٧	٧٨,٥٢	١٥,٦	١٤	٣٣,٣	٣٠	٥١,١	٤٦	١١١
٣١,٦٧	٨١,٤٨	١٦,٧	١٥	٢٢,٢	٢٠	٦١,١	٥٥	١١٢
٥٠,٤٠	٧٩,٢٦	٦,٧	٦	١٦,٧	١٤	٦٦,٧	٦٠	١١٣
٢٨,٦٠	٨٢,٢٢	٨,٩	٨	٣٥,٦	٣٢	٥٥,٦	٥٠	١١٤
٣٦,٠٧	٨٣,٧٠	١٠,٠	٩	٢٨,٩	٢٦	٦١,١	٥٥	١٦٥
٤٠,٠٧	٨٤,٤٢	٥,٦	٥	٣٤,٤	٣١	٦٠,٠	٥٤	١١٦

تشير نتائج الجدول (٤٦) إلى أن عبارة يدفع المرؤوسين للعمل بروح الفريق قد احتلت الأهمية النسبية الأولى محور الدافعية ثم يليها يثنى على المتميزين في الأداء أمام زملائهم ثم يعمل على تهيئة المناخ لابرار مواهب المرؤوسين ثم قادر على النقد البناء ثم يعتبر الإمكانيات المتوفرة عامل مساعد في تحفيز المرؤوسين على العمل ثم يعتبر أن المكافأة المالية أفضل الأساليب لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ثم يجيد وضع الحوافز لتحقيق الطموح الشخصي لاستمرارية التقدم ثم يظهر تقديرا خاصا للمتميزين في العمل ثم يحرص على صرف مكافآت لمن يجيد من المرؤوسين .

جدول (٤٧)

الأهمية النسبية وقيمة (كا٢) محور الاتصال ن = ٩٠

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية	كا٢
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
١١٧	٩٥	٦٥,٦	٢٤	٢٦,٧	٧	٧,٨	٨٥,٩٣	٤٧,٨٧
١١٨	٦٤	٧١,١	٢٢	٢٤,٤	٤	٤,٤	٨٨,٨٩	٦٣,٢٠
١١٩	٥١	٥٦,٧	٣٢	٣٥,٦	٧	٧,٨	٨٢,٩٦	٣٢,٤٧
١٢٠	٤٧	٥٢,٢	٢٤	٢٦,٧	١٩	٢١,١	٧٧,٠٤	١٤,٨٧
١٢١	٥٠	٥٥,٦	٢٦	٢٨,٩	١٤	٢٥,٦	٨٠,٠٠	٢٢,٤٠
١٢٢	٧٠	٧٧,٨	١٨	٢٠,٠	٢	٢,٢	٩١,٨٥	٨٤,٢٧
١٢٣	٥٦	٦٢,٢	٢١	٢٣,٣	١٣	١٤,٤	٨٢,٥٩	٣٤,٨٧
١٢٤	٦٤	٧١,١	٢٠	٢٢,٢	٦	٦,٧	٨٨,١٥	٦١,٠٧
١٢٥	٦١	٦٧,٨	٢٤	٢٦,٧	٥	٥,٦	٨٧,٤١	٥٤,٠٧
١٢٦	٧٣	٨١,١	٣١	١٤,٤	٤	٤,٤	٩٢,٢٢	٩٣,٨٠
١٢٧	٦٦	٧٣,٣	١٩	٢١,١	٥	٥,٦	٨٩,٢٦	٦٨,٠٧

تشير نتائج الجدول (٤٧) إلى أن عبارة يعبر بوضوح تام عن إرشاداته وتعليماته قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور الاتصال ثم يليها يحاول أن تكون توجهاته عامه للجميع ثم قادر على نقل آراء مرءوسيه والتعبير عنهم ثم ماهر في الاتصال بالغير شفويا وكتابيا ثم يلاحظ استجابة مرءوسيه لمضمون رسالته ثم كلامه وألفاظه متفقه مع تعبيراته (الوجه) ثم يستخدم الاتصال ذو الاتجاهين لتبادل الأفكار والمعلومات ثم توجهاته يرسلها إلى المرؤوس المقصود مباشرة ثم يستخدم وسائل حديثه في عملية الاتصال ثم يحدد شبكة الاتصالات بين المرؤوسين .

جدول (٤٨)

الأهمية النسبية وقيمة (٢٤) محور الصفات الشخصية ن = ٩٠

٢٤	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٧٣,٢٧	٩٠,٣٧	٣,٣	٣	٢٢,٢	٢٠	٧٤,٤	٦٧	١٢٨
٧٧,٦٠	٩١,١١	٢,٢	٢	٢٢,٢	٢٠	٧٥,٦	٦٨	١٢٩
٤٥,٨٠	٨٥,٥٦	٨,٩	٨	٢٥,٦	٢٣	٦٥,٣٦	٥٩	١٣٠
٥٧,٧٨	٨٨,١٥	٤,٤	٤	٢٦,٧	٢٤	٦٨,٩	٦٢	١٣١
٧٢,٨٠	٨٨,٨٩	٨,٩	٨	١٥,٦	١٤	٧٥,٦	٦٨	١٣٢
٦٢,٠٧	٨٨,٥٢	٥,٦	٥	٢٣,٣	٢١	٧١,١	٦٤	١٣٣
٥٦,٦٠	٨٧,٧٨	٥,٦	٥	٢٥,٦	٢٣	٦٨,٩	٦٢	١٣٤
١٠٧,٤٧	٩٤,٠٧	٢,٢	٢	١٣,٣	١٢	٨٤,٤	٧٦	١٣٥
٧٤,٦٠	٩٠,٠٠	٥,٦	٥	١٨,٩	١٧	٧٥,٦	٦٨	١٣٦
١١٢,٤٧	٩٤,٨٢	١,١	١	١٣,٣	١٢	٨٥,٦	٧٧	١٣٧
٥٨,٤٧	٨٨,٥٢	٢,٢	٢	٦٠,٠	٢٧	٦٧,٨	٦١	١٣٨
١٠٢,٦٠	٩٣,٣٣	٣,٣	٣	١٣,٣	١٢	٨٣,٣	٧٥	١٣٩
٦٥,٢٩	٨١,١١	٦,٧	٦	٤٣,٣	٣٩	٥٠	٤٥	١٤٠
٤٦,٨٧	٥٨,٩٣	٧,٨	٧	٢٦,٧	٢٤	٦٥,٦	٥٩	١٤١
٦٥,٨٧	٨٨,١٥	٣,٣	٣	٢٨,٩	٢٦	٦٧,٨	٦١	١٤٢
٣٥,٤٧	٨٣,٧٠	٨,٩	٨	٣١,٣	٢٨	٨٦٠,٠	٥٤	١٤٣

تشير نتائج الجدول (٤٨) إلى أن عبارة علاقاته جيدة مع أغلب المرؤوسين قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور صفات الشخصية ثم يليها يبادر بتنفيذ الأعمال ثم قادر على اتخاذ قرارات ثم يمثل مرءوسيه أمام القيادات الأعلى ثم متمسك بالقيم الأخلاقية الحميدة ثم قادر على تكوين علاقات جديدة ثم طموح في العمل ثم يتحمل الضغوط النفسية ثم واثق من نفسه ثم مبتكر ومبدع في عمله ثم حازم مع مرءوسيه ثم ذو فكر صائب ثم متعاطف مع مرءوسيه ثم ثابت انفعاليا .

رابعاً : الرقابة

(قياس الأداء - المتابعة)

جدول (٤٩)

الأهمية النسبية وقيمة (كا) لمحور قياس الأداء ن = ٩٠

٢كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٤٩,٤٠	٨٦,٦٧	٥,٦	٥	٢٨,٩	٢٦	٦٥,٦	٥٩	١٤٤
٣٧,٢٠	٨٤,٤٤	٨,٩	٨	٢٨,٩	٢٦	٦٢,٢	٥٦	١٤٥
٥٦,٨٧	٨٨,١٥	٣,٣	٣	٢٨,٩	٢٦	٦٧,٨	٦١	١٤٦
٤٩,٤٠	٨٦,٦٧	٥,٦	٥	٢٨,٩	٢٦	٦٦,٦	٥٩	١٤٧
٣٦,٢٠	٨٣,٣٣	١٢,٢	١١	٢٥,٦	٢٣	٦٢,٢	٥٦	١٤٨
٤٧,٢٧	٨٦,٢٩	٥,٦	٥	٣٠,٠	٢٧	٦٤,٤	٥٨	١٤٩
١٠,٨٧	٧٥,٩٣	٢١,١	١٩	٣٠,٠	٢٧	٤٨,٩	٤٤	١٥٠

تشير نتائج الجدول (٤٩) إلى أن عبارة يكشف الأخطاء والسلبيات ويعمل على تلافيتها قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور قياس الأداء ثم يليها يراعى العدالة في تقييم أداء المرؤوسين ثم يقوم بتقييم الأعمال فور الانتهاء منها ثم يتبع الأساليب العلمية لتقييم الأداء وفق الأداء والمعايير الموضوعية ثم يعتمد على أسلوب كتابة التقارير الدورية في قياس الأداء ثم يتبع أسلوب التفتيش المفاجئ لتقييم الأعمال .

جدول (٥٠)

الأهمية النسبية وقيمة (كا) لمحور المتابعة ن = ٩٠

٢كا	الأهمية	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
١٥,٢٠	٧٧,٧٨	١٧,٨	١٦	٣١,١	٢٨	٥١,١	٤٦	١٥١
٦٠,٤٧	٨٨,٥٢	٤,٤	٤	٢٥,٦	٢٣	٧٠,٠	٦٣	١٥٢
٢٦,٦٠	٨١,١١	١٤,٤	١٣	٢٧,٨	٢٥	٥٧,٨	٥٢	١٥٣
٧٨,٠٧	٩٠,٣٧	٥,٦	٥	١٧,٨	١٦	٧٦,٧	٦٩	١٥٤
٧٤,٦٠	٩٠,٠٠	٥,٦	٥	١٨,٩	١٧	٧٥,٦	٦٨	١٥٥
٨٤,٢٠	٩٠,٠٠	٨,٩	٨	١٢,٢	١١	٧٨,٩	٧١	١٥٦
٧٤,٦٠	٩٠,٠٠	٥,٦	٥	١٨,٩	١٧	٧٥,٦	٦٨	١٥٧
٦٥,٤٠	٨٧,٧٨	١٠,٠	٩	١٦,٧	١٥	٧٣,٣	٦٦	١٥٨

تشير نتائج الجدول (٥٠) إلى أن عبارة يستفاد من الأخطاء السابقة في عدم الوقوع فيها مره أخرى قد احتلت الأهمية النسبية الأولى في محور المتابعة ثم يليها يصحح الانحرافات فور التعرف عليها ويتأكد من تنفيذ الواجبات والمسؤوليات على الوجه الأكمل ويتابع ما وضع من سياسات وقرارات ثم يستخدم أسلوب التوجيه والإرشاد لتصحيح الأخطاء والانحرافات ثم يتأكد من إزالة الانحرافات طبقاً لتوجيهاته ثم يستخدم أسلوب الثواب والعقاب لتصحيح الأخطاء ثم يتعامل بحزم مع المرؤوسين الذين يخطئون في العمل .

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج استطلاع رأى الأخصائي الرياضي تجاه صفات وأفعال المشرف الرياضي العام أثناء قيامه بالعملية الإدارية .

أولاً : بالنسبة التخطيط

(الأهداف السياسات الإجراءات - البرامج الزمنية الموازنة اتخاذ القرار تنفيذ القرار)

• الأهداف:

تشير نتائج الجدول رقم (٣١) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات الأهداف تراوحت ما بين ٨٠ % إلى ٨٨,٥ % .

وهذا ما اتفق عليه السيد عبده ناجي (٤) وأكد أن القيادة الحقيقة هي التي تقوم بوضع الأهداف بمشاركة المرؤوسين وفي ضوء المعايير العلمية للأهداف حتى تكون قابلة للتحقيق . وترى الباحثة أن أي منظمة أو هيئة أو إدارة بدون أهداف تسعى إلى تحقيقها على المستوى القريب أو البعيد فلا وجود لها مع مراعاة المعايير العلمية لوضع الأهداف (مرنة - سهلة - واقعية - بالمشاركة - استراتيجية ومرحلية - لامركزية - شاملة) .

وقد حصلت العبارة رقم (٤) على نسبة ٥٨,٨٨ % وهذا يدل على أن المشرف الرياضي العام يركز أهدافه على نشاط معين وهذا يختلف مع المعايير العلمية للأهداف وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى عدم خبرة المشرف الرياضي العام أو إلى ميله إلى نشاط محب إليه أو لعدم

اطلاعه على المعايير العلمية للأهداف أو عدم معرفته بعلم الإدارة الحديثة أو لكونه غير متخصص في المجال وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة أن المشرف الرياضي العام يجب عليه ان يضع أهدافه في ضوء المعايير العلمية •

• السياسات :

تشير نتائج الجدول رقم (٣٢) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات السياسات تراوحت ما بين ٨٢,٩٦ % إلى ٨٦,٦٧ % • وهذا ما أكدت عليه المراجع العلمية بان كل مشروع أو عمل لابد له من قواعد أو مبادئ أو أسس توضح طريقة العمل • وقد اتفق محمد رمضان احمد (١٩٨٨) ، نبيه العلقامي (١٩٨٠) إلى عدم وجود لوائح أو قواعد تحكم العمل وتنبع من كل مركز شباب على حدي • وترى الباحثة أن ما أشارت إليه الدراسات السابقة والمراجع العلمية كان له كبير الأثر في توضيح أهمية السياسات الممثلة في اللوائح التي تنظم سير العمل داخل إدارة النشاط الرياضي والتي يقوم بوضعها المشرف الرياضي العام على أن تكون مكتوبة وغير شفوية حتى يمكن الرجوع إليها

• الإجراءات :

تشير نتائج الجدول رقم (٣٣) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات الإجراءات تراوحت ما بين ٥٨,٥٦ % إلى ٨٨,٥٣ % • أشار كمال درويش وآخرين (٢٦) إن الإجراءات هي المرشد لتحقيق ما وضع من لوائح أو قواعد أو أسس • وترى الباحثة أن الإجراءات هي الخطوات التفصيلية للسياسات والنابعة منها والتي يجب أن تتسم بالسهولة وان تكون نابعة من المرؤوسين وهذا ما أوضحته نتيجة الدراسة •

• البرامج الزمنية :

تشير نتائج الجدول رقم (٣٧) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات البرامج الزمنية تراوحت ما بين ٨٤,٨٢ % إلى ٩٣,٣٣ % .

أشار محي الدين الازهرى (٣٤) أن البرامج الزمنية تكون نابعة من الأهداف وتأتى بشكل منسق ومتكامل وواقعي مع قبول العاملين لها ومرونتها وقابليتها التنفيذ في ضوء المتغيرات التي قد تطرأ في المستقبل .

واتفق حسيني سيد يعقوب (١٩٨٦) ، طه عبد الرحيم طه (١٩٩٠) على قصور في برامج الطفولة وكبار السن والاهتمام بأنشطة المنافسات اكثر من أنشطة الممارسة . وترى الباحثة أن البرامج الزمنية هي مجموعة السياسات والإجراءات المعتمدة براس المال اللازم لبدء سلسلة من الأعمال ولتحقيق الأهداف في ضوء البرامج الزمنية التي لها بداية ونهاية وشاملة كافة الأنشطة والمراحل السنوية والتي يجب أن تتصف بالمرونة على المستوى القريب والبعيد لمقابلة التغيرات التي قد تطرأ عليها وهذا ما أكدت عليه نتيجة الدراسة .

• الموازنة :

تشير نتائج الجدول رقم (٣٥) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات للموازنة تراوحت ما بين ٧٢,٩٦ % إلى ٩١,٨٦ % .

أشارت المراجع العلمية إلى أن الموازنة هي إعداد الخطة أو الخطط في صورته مالية أو كمية وترى الباحثة أن الاعتمادات المالية هي وسيلة هامة ومساعدة لتحقيق كل ما وضع من أهداف وبرامج مع مراعاة اللامركزية والمعرفة التامة للاعتمادات المخصصة للنشاط الرياضي واتباع الأولوية في توزيع الميزانية لكل برنامج وبند وهذا ما أكدت نتيجة الدراسة وان المشرف الرياضي يراعى ذلك عند وضع الموازنة .

• اتخاذ القرار :

تشير نتائج الجدول رقم (٣٦) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات لاتخاذ القرار تراوحت ما بين ٥١,١١ % إلى ٨٨,٥٢ % .

أشار حسن احمد توفيق (١١) أن من ضمن الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير القدرة على اتخاذ القرار كما اتفق معه محمد متولي عفيفي (١٩٩٨) .

وترى الباحثة أن اتخاذ القرار من المهارات الأساسية الواجب توافرها في المشرف الرياضي العام مع مراعاة الأسس العلمية لاتخاذ القرار (المشاركة - المرونة - المسئولية - التفويض) من اجل الحصول على قرارات مناسبة ومواكبة للموقف .

وقد حصلت العبارة رقم (٣٥) على اقل نسبة (٥١,١١ %) وهذا يشير إلى أن المشرف الرياضي العام يترك مسئولية اتخاذ القرار للمرؤوسين خوفا من النتائج وهذا ما لا ينبغي أن يكون عليه أو يتصف به كقائد لمجموعه من الأفراد وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى ضعف في شخصيته أو عدم قدرته على تحمل المسئولية أو عدم خبرته العلمية والعملية .

• تنفيذ القرار :

تشير نتائج الجدول رقم (٣٧) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات لتنفيذ القرار تراوحت ما بين ٨١,٤٨ % إلى ٨٩,٩٣ % .

أشار سمير احمد عسكر (٢٠) أن وصف وظيفة مدير إدارة تتضمن الإشراف الكامل والتنسيق بين الأنشطة والتأكد من انتظام جميع العمليات وجودتها والإشراف علي تنفيذها .

وترى الباحثة أن تنفيذ القرار هو الشق الثاني لعملية اتخاذ القرار والمكمل له مع مراعاة سهولة التنفيذ والمرونة وان المتابعة عقب صدور القرار هامة للتأكد من أن التنفيذ يتم في ضوء ما وضعه من قرارات .

وقد حصلت العبارة رقم (٣٨) على اقل نسبة وهي (٨١,٤٨ %) وبالرغم من ذلك فهي نسبة عالية وتشير إلى ديمقراطية المشرف الرياضي العام في عملية تنفيذ القرار وإلغائه في حالة عدم مناسبه .

وقد أجاب محور التخطيط على جزئية من السؤال الأول (ما هي المعايير التي يتم على أساسها اختيار الأخصائي الرياضي من قبل الجهات المعنية ؟) وهي اختيار الأخصائي الرياضي القادر على وضع أهداف مرحلية واستراتيجية في ضوء المعايير العلمية للأهداف وكذلك قدرته على اتخاذ القرارات ومتابعتها أي التخصص في المجال .

ثانيا : بالنسبة للتنظيم

(توزيع العمل المسئولية السلطة التأهيل العلمي الخبرات العلاقات التنمية الإدارية)

• السلطة :

تشير نتائج الجدول رقم (٣٨) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات السلطة تراوحت ما بين ٦٨,٨٩ % إلى ٨٧,٠٤ % .

أشار السيد حسن شلتوت وحسن معوض (٣) لن من معوقات التنظيم أهمها أن تتعادل السلطة مع المسئولية وان تراعى مبادئ التنظيم السليم من حيث تنظيم العمل وسهولة أل إجراءات والأداء وإتاحة العمل للمرؤوسين وإيجاد التعاون المثمر بين الجميع مع تحقيق العدالة في توزيع الأعمال بين المرؤوسين

وترى الباحثة منح المشرف الرياضي العام جزء من السلطة تمكنه من إدارة النشاط وتحديد المسئوليات وتوزيع العمل والإثابة والعقاب وتحقيق العدالة بين المرؤوسين في شتى المواقف وهذا ما أكدت عليه نتيجة الدراسة .

• المسئولية :

تشير نتائج الجدول رقم (٣٩) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات المسئولية تراوحت ما بين ٧٤,٤٤ % إلى ٩٠ % .

أشار محي الدين الازهرى (٣٧) أن التنظيم هو تجميع وتقسيم أوجه النشاط في وحدات ذات فاعلية وكفاءه .

وترى الباحثة أن المشرف العام الرياضي هو المسئول عن تحديد مسئولية كل فرد بوضوح وتكوين علاقات جيدة بين المرؤوسين والعمل بروح الفريق ومناسبة المسئولية مع قدرات كل مرؤوس حتى يستطيع مطالبة المرؤوسين بنتائج ما كلفهم به من أعمال وان يكون هذا نابع منه وليس من القيادات الأعلى وبالرغم من توزيع المسئولية على المرؤوسين إلا انه هو المسئول الأول أمام القيادات الأعلى عن النشاط الرياضي كله .

• توزيع العمل :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٠) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات توزيع العمل تراوحت ما بين ٧٧,٠٤ % الى ٩٠ % .

أشار السيد عبده ناجي (٤) إن التنظيم يأتي بعد عملية تحديد الأهداف وتصميم البرامج وما يتطلبه من تجميع اوجه النشاط المتشابهة وتحديد المسئوليات الإشرافية أو الرئاسية لكل مجموعه .

وترى الباحثة أن التخطيط والتنظيم عمليات متداخلة ومتراطة ومكملة لبعضها البعض كما يلي التخطيط عملية توزيع الأعمال على المرؤوسين من الناحية الفنية والإدارية بالعدل مع إعطاء المسئولية المناسبة وعمل الجميع من اجل تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء ما اسند لكل مرؤوس من أعمال وهذا ما أكدت عليه نتيجة الدراسة .

• التأهيل العلمي :

تشير نتائج الجدول رقم (٤١) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات التأهيل العلمي تراوحت ما بين ٥٤,٠٧ % إلى ٩١,٤٨ % .

أشار قانون الهيئات (٢٧) مادة (٩٨) إلى أن جميع الأنشطة التي تمارس داخل مراكز الشباب تكون تحت إشراف قياده متخصصة .

واتفق السيد معوض ، وحسن شلتوت (٣) أن من المقومات الأساسية لنجاح الإشراف تأهيل المشرف تأهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله .

أشار محمد متولى عفيفي (١٩٩٨) أن من ضمن متطلبات الوظيفة للمشرف الرياضي حصوله على بكالوريوس تربيته رياضيه .

وقد حصلت العبارة رقم (٦٤) على نسبة ٥٤,٠٧ %) وهى نسبة تواجد المشرف الرياضي العام الحاصل على مؤهل أقل من الجامعي بمراكز الشباب بمحافظة القاهرة وهذا ما توقعته عينة البحث بينما دلت نتيجة المقابلات الشخصية مع مديري المراكز أن نسبة تواجد المشرف الرياضي العام بمراكز شباب محافظة لقاهرة هي (٤٨,٣٣ %) تم اختيارهم من قبل مجلس الإدارة على النحو التالي :

١. عدد (٣) مشرف عام دبلوم صناعي تم تعيينه من قبل مجلس الإدارة لخبراتهم في المجال

وشخصياتهم القيادية ولعدم وجود أخصائيين رياضيين .

٢. عدد (٢٣) مشرف عام تربية رياضية معينين قبل مديرية الشباب والرياضة وتم اختيارهم

لخبراتهم في المجال والتخصص .

٣. عدد (٣) مشرف رياضي عام [اثنان ماجستير ، واحد دبلوم الدراسات العليا] معينين

من قبل مديرية الشباب والرياضة وتم اختيارهم لخبراتهم في المجال والتخصص .

وترى الباحثة ما يلي :

أن وجود نسبه من المشرفين الرياضيين العموم الغير متخصصة في المجال وأيضا ذات المؤهل الأقل من المتوسط قد يؤدي إلى اختلال إدارة النشاط وعدم الإنجاز المطلوب وهذا ما يجب العمل على إزالته .

وأن نسبة تواجد المشرف الرياضي العام بمراكز الشباب أقل من ٥٠ % ويرجع مديري مراكز الشباب أن سبب ذلك هو قلة عدد الأخصائي الرياضيين بمراكز الشباب حيث بلغ إجمالي عدد الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة القاهرة (١٦١ أخصائي) موزعين على عدد (٥٨) مركز شباب وهذا يجب على التساؤل الثالث (هل أعداد الأخصائيين الرياضي غير كافي ؟) وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى عدم وجود هيكل تنظيمي لمراكز الشباب على مستوى الجهات الإداري وعدم إدراج مسمى المشرف الرياضي العام ضمن الهيكل التنظيمي لمراكز الشباب أو السجلات الرقابية بالجهات الإدارية وإغفال أهمية دوره و لاختلال في عملية توزيع الأخصائيين الرياضيين على مراكز الشباب وقلة عددهم وبالرغم من هذا فالنسبة المتواجدة أكثرها متخصصة وهو ما يجب أن يكون عليه والتي أكدت نتيجة الدراسة عليه .

و أن التأهيل العلمي التخصصي هو أول معيار من معايير اختيار المشرف الرياضي العام

فالتخصص هنا يمكنه من إدارة العمل بكفاءة وفاعليه لما حصل عليه من إعداد من الناحية الفنية

والإدارية والنفسية والاجتماعية والصحية والترويجية بكليات التربية الرياضية وهذا ما اتفقت عليه المراجع والدراسات السابقة والقانون بالنسبة للأخصائي الرياضي وبالطبع يجب أن يطبق هذا على كل المشرفين الرياضيين العموم وهذا ما أجاب على التساؤل الأول (ماهى المعايير اختيار التي يتم على أساسها اختيار الأخصائي الرياضي من قبل الجهات المعنية) .

• الخبرات :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٢) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات الخبرات تراوحت ما بين ٦٩,٢٦ % إلى ٩١,٤٨ % .

أشار محي الدين الازهرى (٣٧) أن للقدرة الإدارية مجموعه من العناصر أولها المعرفة بعلم الإدارة وتلاها الصفات والمواهب والاستعداد الشخصي و أخيرا الممارسة والخبرة في المناصب والأعمال الإدارية القيادية وترجع أهمية عنصر الخبرة إلى ما تتعلق به من الناحية التطبيقية .

وترى الباحثة أن الجانب العلمى وحده لا يكفى لاختيار المشرف الرياضى العام ولكن لابد أن يكون قد تولى مناصب إدارية متعددة كان فيها هو القائد بالإضافة إلى مجموعه من الدورات الخاصة بالإدارة العامة والرياضية وألا تقل خبرته في المجال عن ستة سنوات حتى نحصل على القائد والمدرب والمعلم والصانع للصف الثانى من القيادات الإدارية مما يجعلنا قادرين على النهوض بمستوى الرياضة والرياضيين وهذا ما أكدت عليه نتيجة الدراسة .

• العلاقات :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٣) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات العلاقات تراوحت ما بين ٨٦,٦٧ % إلى ٩٧,٧٨ % .

أشار شوقى حسين عبد الله (٢١) أن من ضمن المعوقات الأساسية لنجاح الإشراف علاقة القائد بمرءوسيه والتي تكمن فى الثقة بين الطرفين مما يكون له اكبر الأثر فى التعاون .

وترى الباحثة أن المشرف الرياضى العام هو قائد السفينة الذى يعمل مع الناس ومن خلالهم وان قدرته على تكوين علاقات اجتماعية وإنسانية مبنية على الثقة مع مرءوسيه وكذلك بين المرؤوسين وبعضهم مما يزيد من أواصر الود والمحبة والمساندة والاستفادة من قدراتهم وبالتالي تقل الصراعات والجدال والتزاع وهذا ما أكدت عليه نتيجة الدراسة من ضرورة شرط الخبرة

للمشرف الرياضي العام وبخاصة في مجال قيادة الأفراد ومعرفة أبعاد السلوك الإنساني (نفسى - اجتماعي - سياسي - أخلاقي) ليعمل بروح الفريق ويستطيع تحقيق الأهداف ببراعة وهذا ما يجب على جزئية من السؤال الرابع (هل الجمع بين المشرف الرياضي العام والأخصائيين الرياضي فعال ؟) .

• التنمية الإدارية :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٤) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات التنمية الإدارية تراوحت ما بين ٧٩,٢٦ % إلى ٨٧,٠٤ % .

أشار القطب محمد القطب (٦) أن الرئيس الإداري (المشرف) من أنبل أغراضه وأهم جوانبه تنمية التأهيل والخبرة على أساس من التجربة السابقة وان كل مبتدئ في حاجة ماسة إلى من يوجهه ويدبره ويأخذ بيده وهذه هي المهمة الرئيسية للمشرف .

وترى الباحثة أن المشرف الرياضي العام ذو الفكر الصائب والمتطلع إلى كل جديد وحديث هو الذى يدفع بنفسه وبعرضه إلى تنمية مهاراتهم ومعلوماتهم ومعارفهم من خلال (الدراسة - الدورات التدريبية - المؤتمرات - المراجع العلمية في المجال والمجلات الأخرى مما يعود على الجميع بالتقدم والرقى ومواكبة العصر وهذا ما أكدت عليه نتيجة المقابلات الشخصية مع مديري مراكز الشباب والتي أكدت أن الجمع فعال بين المشرف الرياضي العام والأخصائيين الرياضيين بنسبة ٧٤,٦٣ % لمزيد من نقل الخبرات وتنظيم العمل وتنمية صف ثاني من القيادات الإدارية وهذا يجيب أيضا على السؤال الرابع (هل الجمع بين المشرف الرياضي العام والأخصائيين الرياضي فعال ؟) .

وقد أكد محور التنظيم على ضرورة التأهيل العلمي التخصصي والخبرة في المجال يشرط الا تقل عن ستة سنوات والقدرة على تكوين علاقات جيدة وتنمية المرءوسين وهذا ما يجيب على التساؤل الأول والثاني وجزئية من الثالث وهي . . .

- ١- ما هي المعايير التي يتم على أساسها اختيار الأخصائي الرياضي من قبل الجهات المعنية ؟
- ٢- هل هناك معايير يتم على أساسها اختيار الإشراف الرياضي العام من قبل مجلس الإدارة ؟
- ٣- هل أعداد الأخصائيين الرياضي غير كافي ؟

٤- هل الجمع بين المشرف الرياضي العام والأخصائيين الرياضيين فعال ؟

ثالثا : التوجيه

(القيادة الاتصال الدافعية صفات الشخصية)

• القيادة :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٥) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات القيادة تراوحت ما بين ٧٣,٣٣ % إلى ٩٠,٣٧ % .

أشار محي الدين الازهرى (٣٧) أن الإدارة إن كانت علم فهي فن فالمعرفة وحدها لا تكفى وان القائد يجب أن تتوافر لديه قدر من الاستعداد والموهبة أو يكتسبها لكي يستطيع أن يتعامل مع العملية الإدارية ومعطيائها .

وترى الباحثة أن المشرف الرياضي العام الكفاء هو الذى يؤثر فى مرءوسيه بالإيجاب بحسن خلقه ومعاملته وان يكون جدير باحترامهم وموضع لثقتهم ومثير لدوافعهم وماهر فى التفاوض لمصلحة العمل ولهم وحازم ويجيد وضع الحوافز وهناك العديد من الصفات الأخرى التى يجب أن يتحلى بها المشرف الرياضي العام بجانب التخصص والخبرة فى المجال فنجاح الإدارة هو نجاح قائد وفشل الإدارة فشل قائد وهذا يتوقف على استعداده وموهبته للقيام بدور القائد .

• الدافعية :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٦) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات الدافعية تراوحت ما بين ٧٩,٢٦ % إلى ٩١,٤٨ % .

أشار سمير احمد عسكر (٢٠) وياسر خليل حسن (٤٢) أن من واجبات المشرف الرياضي حفز العاملين على زيادة كفاءتهم والتأكد من ارتفاع الروح المعنوي وبالتالي تنميتهم من الناحية الإداري .

ترى الباحثة أن من المهارات الهامة للمشرف الرياضي العام أن يجيد حفز العاملين ماديا ومعنويا حتى يضمن استمرارية العمل على قدم وثاق وبخاصة الحافز المعنوي من خلال تنمية انتمائهم للمكان والأفراد .

• الاتصال :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٧) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات الاتصال تراوحت ما بين ٧٧,٠٤ % إلى ٩٢,٢٢ % .

أشار السيد حسن شلتوت وحسن معوض (٣) أن من المقومات الأساسية للقيادة الناجحة قدرته البارعة في ابتكار نظم الاتصال والإخبار المناسب للسير نحو تحقيق الأهداف .
وترى الباحثة أن المشرف الرياضي العام هو حلقة الاتصال بين الإدارة التنفيذية والإدارة العليا فهو الذى يقوم بإيصال المعلومات لكلا الطرفين فيجب أن يكون لديه القدرة والبراعة في عملية الاتصال بالطرفين والأساليب التى تعمل على استجابة المرؤوسين والرؤساء لمضمون الرسالة وتحقيق الهدف منها وهذا يتوقف على قدراته في الحديث والكتابة والاستماع والتفاوض .

• صفات الشخصية :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٨) إلى أن الأهمية النسبية صفات الشخصية تراوحت ما بين ٥٨,٩٣ % إلى ٩٤,٠٧ % .

أشار حنفى محمود سليمان (١٦) أن من العوامل التى تؤثر على شعور الأفراد بالرضا تحليه بمجموعه من الصفات التى تجعل منه القدوة لهم .
وترى الباحثة أن هناك العديد من الصفات الشخصية التى يجب أن يتحلى بها المشرف الرياضي العام لكي يؤثر في مرعوسيه بالإيجاب ومنها (المبادرة - التفاوض - الخلق الحميد - المرونة - الحزم - العدالة) .

وقد حصلت العبارة رقم (١٤١) على اقل نسبة (٥٨,٩٣ %) وهى توضح أن القائد يتحلى بالحزم مع عدم الإفراط فيه وتعذو الباحثة سبب ذلك إلى أن عدم الحزم يؤدى إلى التسبب والفوضى وعدم الانضباط والزيادة تؤدى إلى ضغوط نفسيه وما يترتب عليها من آثار سيئه .

وقد أجاب محور التوجيه على جزئية من السؤال الرابع ((هل الجمع بين المشرف الرياضى العام والأخصائيين الرياضيين فعال ؟)) وهو ما يجب أن يكون عليه المشرف الرياضى

العام من صفات الشخصية وقدرته على القيادة والاتصال بمرءوسيه شفهيًا وكتابيًا وتأثيره عليهم ما يجعل العمل أكثر فاعلية .

رابعًا : الرقابة

(قياس الأداء - المتابعة)

• قياس الأداء :

تشير نتائج الجدول رقم (٤٩) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات قياس الأداء تراوحت ما بين ٧٥,٩٣% إلى ٨٨,١٥% .

أشار السيد عبده ناجي (٤) أن الرقابة تشمل على ثلاثة وظائف (تحديد المعايير - قياس الأداء - اتخاذ القرارات العلاجية) وهذه عملية مستمرة باستمرار العمل .

وترى الباحثة أن وظيفة الرقابة لا تقل أهميته عن بقية وظائف الإدارة فمن خلالها نستطيع التحقق أن ما وضع من أهداف وبرامج وعمليات ينفذ طبقا لما وضع مسبقا وان قياس الأداء يكون على أساس المقارنة بين ما وضع مسبقا من معايير ومل تم إنجازه مع الاستمرارية في قياس الأداء للوقوف على الأخطاء أول بأول لمحاولة تصحيحها وتلافيها سواء بالنسبة للعمل أو العاملين لمزيد من الجودة .

• المتابعة :

تشير نتائج الجدول رقم (٥٠) إلى أن الأهمية النسبية لعبارات المتابعة تراوحت ما بين ٧٧,٧٨% إلى ٩٠,٣٧% .

أشار سمير احمد عسكر (٢٠) أن وصف وظيفة مدير إدارة تتضمن مسؤولية التأكد من انتظام العمليات وجودتها والسيطرة عليها .

وترى الباحثة أن المتابعة هامة ويجب أن تكون مستمرة وعلى فترات زمنية محددة للتأكد من تحقق ما وضع من أهداف وبرامج وأنشطة وان جميع العمليات تتم وفقا لما وضع من سياسات وإجراءات بالنسبة للعمل والعاملين من اجل تصحيح الانحرافات أو تلافيها قبل وقوعها أو عند

وقوعها ومن اجل التعديل طبقا للمتغيرات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ فهي عملية توجيه وإرشاد وإثابة وعقاب مع البعد عن تصيد الأخطاء والنقد غير البناء .

وقد أجاب محور الرقابة على السؤال الرابع ((هل الجمع بين المشرف الرياضي العام والأخصائيين الرياضيين فعال ؟) وهو أن الجمع فعال بين المشرف الرياضي العام والأخصائيين الرياضيين فمن خلاله يتم قياس الأداء للمرءوسين وتصحيح الانحرافات والمتابعة بشكل متكامل .

وقد اتفقت نتائج الدراسة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) على أن المشرف الرياضي العام يجب أن يكون لديه القدرة والاستعداد والتخصص والعلم حتى يستطيع أن يقوم بالعملية الإدارية بأعلى كفاءه تجاه العمل والعاملين وان التخصص هو الأساس لقيامه بالعمل المنسب إليه بالإضافة إلى الخبرات المتعددة في المجال وهذا ما يجيب على هدف البحث وهو إيجاد معايير لاختيار المشرف الرياضي العام وان سوء الاختيار ينتج عنه إعاقة العمل وبالتالي عدم تحقيق الأهداف ووجود صراعات وجدال ونزاعات وعدم انضباط وإهمال في العمل وهذا ما يجيب على التساؤل الخامس (ما هي المعوقات الناجمة عن أثر اختيار المشرف الرياضي الغير مؤهل من قبل مجلس الإدارة ؟) .

وترى الباحثة أن نتائج الدراسة جاءت مكمله لبعضها البعض ومؤكدة على ضرورة تواجد المشرف الرياضي العام بمراكز الشباب شرط أن يتوافر فيه التخصص ، الخبرة والاستعداد والقدرات الإدارية والقيادية للقيام بدور القائد بنجاح من خلال المهارات القيادية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) .