

رؤية إستراتيجية لمعايير إختيار القيادات الإدارية لتطوير مستوى الأداء الإدارى فى الهيئات الشبابية والرياضية

أ.م.د/ حسين محمد عبد الحليم

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا

د/ محمد خلف الله محمود

مدرس بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا

المقدمة ومشكلة البحث

تحتاج المنظمات على إختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها ، إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية فى تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية ، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة ، فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه ، بل وتتخبط فى سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحتها ، لذلك تحظى القيادة بإهتمام كافة المجتمعات ، فهى تتعلق بالتأثير فى الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات ، وأصبح واضحاً فى عصرنا الحالى أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها فى العديد من المجالات ، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها وإختيارها لأداء دورها القيادى فى تحقيق أهداف التنمية .

وقد أدى تعقد العمليات الإدارية والإتجاه إلى كبر حجم المنظمات ، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والإستمرار فى التجديد والإبتكار والتطوير ، وهى أمور لا تتحقق إلا فى ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة .

ويتفق هذا مع نتائج دراسة (عزى وعبد الحكم ، ٢٠١٥) والتي أشارت نتائجها أن هناك حاجة ماسة لتطوير نظام إختيار الكفاءات الإدارية بصورة علمية ، ودراسة (عبد المقصود ، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك ضرورة ملحة لوضع محددات لإختيار القيادات الإدارية لإتحاد الهوكي والمناطق التابعة له وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإختيار العنصر البشري .

والقيادة الإدارية مشتقة من المفهوم الأسمى للقيادة ، وإن كانت تركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية ، وتُعرف بأنها عملية التأثير التى يقوم بها المدير فى المروؤسين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم فى إدارة النشاط (الغزو ، ٢٠٠٩ : ٢٦) .

كما تُعرف القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (الماهر ، ٢٠٠٧ : ١٩) ، وهي أيضاً الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف (الشاعر ، ٢٠١٠ : ٣٣) .

لذلك أصبح تطوير المؤسسات الإدارية أمراً ملحاً للخروج بالعملية الإدارية من موقع التقليد إلى موقع الإنفتاح والتنمية والتغيير ، وهذا لا يكون إلا عن طريق إختيار القيادات التي تعمل على تطوير المؤسسة وإحداث التغيير المنشود فيها ، فالإدارة بمختلف أشكالها هي الجهة المطالبة أكثر من غيرها لأن تكون على مستوى المسؤولية وإحداث التغيير (الصيرفي ، ٢٠٠٦ : ١٠) .

وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة (تونى وعبد الحافظ ، ٢٠١٢) على أهمية تطوير معايير إنتقاء وإختيار القيادات الإدارية برعاية الطلاب الجامعات المصرية ، ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع والشخصية القيادية الإبتكارية .

فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة ذو قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة ، التي ترجع أسبابها إلى أهمية المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق المدير ، والتي لا يتحمل أعباءها إلا القليل من الأفراد ، ممن تتوفر فيهم معايير محددة (سيد ، ٢٠٠٤ : ٨٨) .

وتوضح (عفاف درويش ، ٢٠٠٩) أن معايير الأداء تعبر عن تحديد نوعاً من العلاقات بين مجموعة من المتغيرات بغرض الوصول إلى تقديم منتج أو خدمة بطريقة مقبولة ومتكاملة ، وذات مواصفات وخصائص ثابتة ، يتم تحديدها بطريقة كلية أو جزئية ، كما يمكن الإعتماد على معايير الأداء كمحك خارجي لقياس الأداء المستهدف بنجاح (درويش ، ٢٠٠٩ : ١٤٨) .

وتشير (نهى القليوبى ، ٢٠١٠) إلى أن "جميل توفيق" يرى أن المعايير هي نوعاً من المقاييس التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية التي ترتبط بالأهداف التخطيطية للمنشأة ، كما أنها الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء المطلوب إستخدامة (القليوبى ، ٢٠١٠ : ٤٤) .

ولتوافر معايير إدارة الهيئات الرياضية يجب مراعاة العديد من المبادئ العامة التي يجب تطبيقها في التخطيط لتلك الهيئات وتنظيمها وإدارتها ، وذلك من خلال قيادة قادرة على تحقيق أهدافها (درويش وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٣٩) .

وفي هذا الصدد يذكر (إبراهيم الفقى ، ٢٠٠٨) بأن الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حدود لأفكاره أو طاقته ، حيث بإمكان أي قيادة إدارية نابهة أن تأتي بفكرة إبداعية تتقد بها مؤسسة أو ترقى بها أمة بأكملها ، لذلك فإن إختيار القيادات يجب أن لا يعتمد فقط على مهارات إدارية بل يعتمد بدرجة أكبر

على مجموعة من المعايير لتحقيق الهدف (الفقى ، ٢٠٠٨ : ١٣) .

وهو ما يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة (Tony&Abdel.hafez.2012) أن إختيار القيادات الإدارية خاصة على المستوى الأعلى يجب أن يتم بالإعتماد على الإعتبارات الموضوعية أكثر من الثقة والإعتبارات الشخصية .

وتعتبر الهيئات الشبابية والرياضية إحدى أكبر المؤسسات التي تلعب دوراً هاماً في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته ، فهي المؤسسات الأهلية التي أنشأها المجتمع لتلبية حاجات الأعضاء من الشباب وتحقيق رغباتهم .

وأصبح مفهوم العمل بميدان الشباب والرياضة سواء في الدول المتقدمة أو النامية مفهوماً ذو أهمية من الدرجة الأولى ، حيث أخذت خططها القومية جانباً أساسياً في خطط التنمية البشرية الأخرى ، وعملت على توفير المتطلبات اللازمة للأنشطة والبرامج ، وتدعيمها بالتطوير المستمر بما يحقق تكامل شخصية الشباب في كافة الجوانب الإنسانية بما يمكنهم من المشاركة الإيجابية والفعالة في تحمل مسؤوليات حاضرمهم ومستقبلهم (على ، ٢٠٠٢ : ١١) .

على الرغم من أهمية القيادة بإعتبارها ضرورة إجتماعية وإدارية ، وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية ، إذ لا يمكن توقع نجاح أى عمل إدارى بدونها ، بل أن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة ، حيث أن مسئولية القيادة الإدارية تتبلور فى قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المروؤسين ، سعياً وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة .

حيث تعتبر القيادة الإدارية هى قمة التنظيم الإدارى ، والقائد الإدارى هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشرى وتحقيق أهداف المنظمة من خلال الإختيار المناسب لهم يعتبر العامل المهم لفعالية القيادة الإدارية أو ضعفها ، ويؤكد على ذلك نتائج دراسة كلاً من (كامل ، ٢٠١٠) ودراسة (philipp.2008) على أنه تركز التنمية الإدارية للقيادات على مجموعة من العناصر منها الإختيار السليم للأشخاص المؤهلين والتدريب العلمى على إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة .

لكن عدم وجود معايير محددة لإختيار تلك القيادات قد يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة ، وكذلك ترشح القيادات الإدارية فى الوظائف التى لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفى المطلوب منهم ، وهو ما أثبتته نتائج دراسة (Maclean.2002) أنه لا توجد معايير محددة داخل الجامعة لإختيار شاغلى وظائف الإدارة ، ودراسة (المطيرى ، ٢٠٠٨) التى أشارت

على أن القيادات لا تحرص على حدوث الإتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة وأن القيادات لا تدرك جميع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل .

ولذلك فإن مشكلة البحث تتبلور في كيفية إختيار القيادات الإدارية ، والآثر الذي تحدثه معايير إختيار القيادات على مستوى الأداء الإدارى ، فالإختيار الجيد للقادة من شأنه تحسين مستوى الأداء ، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Gareet.2014) أن جميع المنشآت الرياضية تتطلب متخصصين من ذوى الكفاءات القيادية الفاعلة حتى تتحقق الإدارة الناجحة .

كما أشارت نتائج دراسة (Hawkins.2002) أن إختيار القيادات الإدارية المدرسية لها أثر كبير وهام على تطوير المناخ العام للمدرسة .

ونجد أن هناك بعض المنظمات لا زالت تهمل هذا الجانب ولا تركز عليه ، لا سيما وأن الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة المنيا من أهم البيئات الرياضية والخدمية التي تمتاز بتنوع الأنماط الرياضية والإدارية بها نتيجة تشعب خدماتها في الوقت الحاضر .

ومن خلال ما تيسر للباحثان من المسح المرجعي للدراسات السابقة والمرتبطة والمشابهة بمجال البحث الحالى ومنها على سبيل المثال وليس الحصر ، دراسة (لبيب ، ٢٠١٧) والتي كانت نتائجها التوصل إلى معايير إختيار القادة الرياضيين لإدارة المنشآت الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، ودراسة (Kue.2000) والتي كانت أهم نتائجها التوصل إلى (٤٧) كفاية قيادية لإختيار القيادات فى مجال الإدارة الرياضية والتعليم العالى وقطاع الأعمال .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى وضع رؤية إستراتيجية لمعايير إختيار القيادات الإدارية لتطوير مستوى الأداء الإدارى فى الهيئات الشبابية والرياضية من خلال :

- تحديد المعايير المؤثرة على إختيار القيادات الإدارية فى الهيئات الشبابية والرياضية .

تساؤلات البحث :

فى ضوء هدف البحث يضع الباحثان التساؤلات التالية :

١- ما المعايير الدالة المؤثرة على إختيار القيادات الإدارية لتطوير مستوى الأداء الإدارى فى الهيئات الشبابية والرياضية ؟

٢- ما الرؤية الإستراتيجية لمعايير إختيار القيادات الإدارية لتطوير مستوى الأداء الإدارى فى الهيئات الشبابية والرياضية ؟

المصطلحات الرئيسية :**القيادة الإدارية :**

القدرة التي يتمتع بها المدير في تحضير الأفراد للأداء الجيد من خلال تقديم المساعدة لهم ، وإرشادهم ، وتنميتهم وتطوير مهاراتهم ، وتوجيههم ، والإتصال معهم ، وإثارة حماسهم للعمل والإنجاز بأعلى درجة من الكفاءة ، لتحقيق أهداف المؤسسة (3: Tipparat.2004) .

معايير إختيار القيادات :

مجموعة من المتغيرات والقواعد بغرض الوصول إلى مواصفات وخصائص ثابتة يتم تحديدها حسب متطلبات كل وظيفة وإحتياجاتها والصفات التي يجب أن تتوفر في القائد القائم عليها ، والتي يمكن الإعتماد عليها في عملية الإختيار والتعيين أو الترقية ، من خلال قيادة قادرة على تحقيق أهدافها (تعريف إجرائي) .

إجراءات البحث :**منهج البحث :**

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية في الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة المنيا ، والمتمثل في (الأندية الرياضية ، مراكز الشباب ، اللجان الفرعية ، أفرع الإتحادات (المناطق) ، الجمعيات النوعية للكشافة ، الإستادات ، مديرية الشباب والرياضة وإداراتها الفرعية) ، والبالغ عددهم (٢٨٠) مائتين وثمانون فرداً ، وقام الباحثان بإختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية ، والبالغ قوامها (١٨٦) مائة ستة وثمانون فرداً وبنسبة مئوية بلغت (٦٦%) ، وبعد توزيع الإستبيان تم إستبعاد الإستيبيانات الغير صحيحة وبذلك بلغت عينة البحث (١٧٠) مائة وسبعون فرداً ، بنسبة مئوية بلغت (٦١%) من مجتمع البحث .

أداة جمع البيانات :

قام الباحثان ببناء إستمارة إستبيان من (إعداد الباحثان) وذلك عن طريق :

- ١- نتائج الدراسة الإستطلاعية : عن طريق إجراء المقابلة الشخصية المقننة (ملحق ١) بهدف التعرف على أبعاد المشكلة والملاح الرئيسية لموضوع البحث .
 - ٢- الإطلاع على الكتب والمراجع العلمية في مجالات الإدارة الرياضية ونتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية .
- وهو ما أسفر عن إعداد وصياغة (٦٢) عبارة تتناسب مع أهداف وعينة البحث (ملحق ٣) ،

وعرضها في صورتها المبدئية على السادة الخبراء (ملحق ٢) لأبداء الرأى فى مدى صلاحيتها ومناسبتها لهدف وعينة البحث ، وتم حذف العبارات التى حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٤) أربعة عبارات ، وبذلك تم إعداد إستمارة الإستبيان لتكون فى صورتها النهائية قبل التقنين مكونة من (٥٨) ثمانية وخمسون عبارة (ملحق ٤) ، كما إقترح الباحثان لتصحيح إستمارة الإستبيان إستخدام ميزان ليكرت ثلاثى التقدير وهو : " نعم " (٣) ثلاثة درجات ، " إلى حد ما " (٢) درجتان ، " لا " (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للإستبيان (ملحق ٥) :

(١) صدق المحتوى :

تراوحت النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان ما بين (٤٠% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٤) عبارات أرقام (١٤ ، ٢٦ ، ٥٠ ، ٥٤) لحصولهما على نسبة أقل من (٧٠%) .

(٢) صدق الإتساق الداخلى :

تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات الإستبيان ما بين (٠,٦٧ : ٠,٩٣) ، وللدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان (٠,٨٦) ، وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان .

ب . الثبات :

تراوحت معاملات الثبات لعبارات إستمارة الإستبيان ما بين (٠,٦٩ : ٠,٨٧) ، وجاء معامل الثبات الكلى لإستمارة الإستبيان بقيمة (٠,٨٣) ، وهو ما يعنى أن جميع معاملات ثبات العبارات عالية مما يشير إلى صدق وثبات إستمارة الإستبيان .

البرنامج الزمنى للبحث :

تم التطبيق فى الفترة الزمنية ما بين (٦/١٠/٢٠١٨م : ٢٢/١٠/٢٠١٨م) للعينة الإستطلاعية ، وفى الفترة الزمنية ما بين (٧/١١/٢٠١٨م : ٦/٢/٢٠١٩م) للعينة الأساسية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

نتائج التحليل العاملى وتحليلها :

قام الباحثان بالإستعانة بحزمة البرامج الإحصائية Spss فى تحليل البيانات التى تم تجميعها ، حيث تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية ، وذلك لحساب كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية ومعاملات الإلتواء لإستجابات عينة البحث حول إستمارة الإستبيان التي تم تطبيقها في صورتها النهائية ، وذلك بدءاً لإستخدامها في التحليل العاملي ، وجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الإلتواء لإستجابات عينة البحث حول إستمارة الإستبيان (ن=١٧٠)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معاملات الإلتواء	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معاملات الإلتواء
-١	٢,٤٥	.٦٤٤	-٠,٧٦٤	-٢٢	٢,٤٦	.٦٠٧	-٠,٦٤٥
-٢	٢,٥٢	.٦٩٨	-١,١٤٠	-٢٣	٢,٤٣	.٥٩٣	-٠,٤٧٤
-٣	٢,٥١	.٥٨٨	-٠,٧٧٦	-٢٤	٢,٤٤	.٦١٥	-٠,٦٢٣
-٤	٢,٦٠	.٥٧٩	-١,١٣٦	-٢٥	٢,٤٥	.٦٢٥	-٠,٧٠١
-٥	٢,٦٣	.٥٨٤	-١,٣٣٠	-٢٦	٢,٤٤	.٦٢٥	-٠,٦٨٠
-٦	٢,٦٢	.٥٨٥	-١,٣٠٠	-٢٧	٢,٤٧	.٦١٧	-٠,٧٥٠
-٧	٢,٤٨	.٦١٧	-٠,٧٧١	-٢٨	٢,٤٨	.٥٩٨	-٠,٦٨٧
-٨	٢,٥١	.٥٩٨	-٠,٧٧٨	-٢٩	٢,٤٥	.٦٢٥	-٠,٧٠١
-٩	٢,٤٢	.٥٢٠	-٠,٦٦٦	-٣٠	٢,٤٨	.٦٠٨	-٠,٧٥٤
-١٠	٢,٣٢	.٥٦١	-٠,٨٨١	-٣١	٢,٤٤	.٦٣٣	-٠,٦٩٣
-١١	٢,٤٨	.٥٩٨	-٠,٦٨٧	-٣٢	٢,٤٨	.٥٩٨	-٠,٦٨٧
-١٢	٢,٥٥	.٥٩٦	-٠,٩٤٥	-٣٣	٢,٤٧	.٥٩٧	-٠,٦٤٣
-١٣	٢,٤٨	.٥٩٨	-٠,٦٨٧	-٣٤	٢,٤٣	.٦٠٤	-٠,٥٤٠
-١٤	٢,٤٥	.٦١٦	-٠,٦٦٤	-٣٥	٢,٤٨	.٥٩٨	-٠,٦٨٧
-١٥	٢,٤٨	.٥٩٨	-٠,٦٨٧	-٣٦	٢,٥٧	.٦١٣	-١,١٢٨
-١٦	٢,٥٧	.٦٠٤	١,٠٩٠	-٣٧	٢,٥٥	.٦٢٥	-١,٠٨٥
-١٧	٢,٣٩	.٥٩٩	-٠,٤٢٠	-٣٨	٢,٤٦	.٦١٧	-٠,٧٠٧
-١٨	٢,٤٥	.٦٠٧	-٠,٦٤٥	-٣٩	٢,٥٧	.٦١٤	-١,١٢٨
-١٩	٢,٤٦	.٦٠٧	-٠,٦٦٦	-٤٠	٢,٤٨	.٦٠٨	-٠,٧٣٢
-٢٠	٢,٤٨	.٥٩٨	-٠,٦٨٧	-٤١	٢,٤٥	.٦١٦	-٠,٦٦٤
-٢١	٢,٤٨	.٥٩٨	-٠,٦٦٥	-٤٢	٢,٤٧	.٦٠٧	-٠,٧١٠

تابع جدول (٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الإلتواء لإستجابات عينة البحث

حول إستمارة الإستبيان (ن=١٧٠)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معاملات الإلتواء	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معاملات الإلتواء
-٤٣	٢,٥٦	.٦١٤	١,١٠٢	-٥١	٢,٤٧	.٥٩٧	-٠,٦٦٥
-٤٤	٢,٤٨	.٦٠٧	-٠,٧٣٢	-٥٢	٢,٥٥	.٦٠٥	-١,٠١٣
-٤٥	٢,٤٧	.٥٩٨	-٠,٦٦٥	-٥٣	٢,٤٦	.٦٠٧	-٠,٦٦٦

-٧٠٩	.٥٩٨	٢,٤٩	-٥٤	-٧٢٨	.٦١٧	٢,٤٧	-٤٦
-١,١٠١	.٥٩٢	٢,٥٨	-٥٥	-٦٦٤	.٦١٥	٢,٤٥	-٤٧
-٦٨٥	.٦١٦	٢,٤٥	-٥٦	-١,١٤٣	.٦٠٢	٢,٥٨	-٤٨
-١,٠٧٧	.٦١٥	٢,٥٦	-٥٧	-٨٢٩	.٦٢٧	٢,٤٩	-٤٩
-٥٥٥	.٦٢٩	٢,٤٠	-٥٨	-٨١٧	.٦٧٠	٢,٤٤	-٥٠

يتضح من جدولي (٥) ما يلي :

جميع قيم الإنحراف المعياري لعبارات استمارة الإستبيان أقل من المتوسط الحسابي لها ، وأن العبارات تتوزع إعتدالياً لجميع فئات عينة البحث ، مما يشير إلى خلو الإستجابات من عيوب التوزيع غير الإعتدالية .

ويظهر من ذلك أن معاملات الإلتواء تقترب من الصفر بالنسبة لجميع العبارات المستخدمة ، وهو ما يشير إلى مناسبة الأسلوب الذي إتبع لإختيار العبارات ، وأيضاً مناسبتها لعينة البحث ، وتعد تلك الخطوة ، خطوة تمهيدية لإستخراج مصفوفة معاملات الارتباط بين عبارات إستمارة الإستبيان ، وجدول (٦) يوضح ذلك .

جدول (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين عبارات استمارة الإستبيان (ن=١٧٠)

٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	م	
																													١,٠٠	١
																													١,٠٠	٢
																													١,٠٠	٣
																													١,٠٠	٤
																													١,٠٠	٥
																													١,٠٠	٦
																													١,٠٠	٧
																													١,٠٠	٨
																													١,٠٠	٩
																													١,٠٠	١٠
																													١,٠٠	١١
																													١,٠٠	١٢
																													١,٠٠	١٣
																													١,٠٠	١٤
																													١,٠٠	١٥
																													١,٠٠	١٦
																													١,٠٠	١٧
																													١,٠٠	١٨
																													١,٠٠	١٩
																													١,٠٠	٢٠
																													١,٠٠	٢١
																													١,٠٠	٢٢
																													١,٠٠	٢٣
																													١,٠٠	٢٤
																													١,٠٠	٢٥
																													١,٠٠	٢٦
																													١,٠٠	٢٧
																													١,٠٠	٢٨
																													١,٠٠	٢٩

تابع جدول (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين عبارات استمارة الإستبيان (ن=١٧٠)

م	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	
٣٠	١,٠٠																													
٣١	.٤٩٧	١,٠٠																												
٣٢	٥٦٩	٥٧٥	١,٠٠																											
٣٣	٩٦٠	٥٤٢	٥٧٠	١,٠٠																										
٣٤	٥٢١	٥٧٠	٥٢١	٥١٩	١,٠٠																									
٣٥	٥٦٩	٥٧٥	١,٠٠٠	٥٢١	٥٧٠	١,٠٠																								
٣٦	.٤٢٢	.٣٩٩	٤٠٦	٤٢٥	٤٢٥	٤٠٦	١,٠٠																							
٣٧	.٣٤٤	.٣٦٦	٤٥٤	٣٨٦	٣٤٥	٤٥٤	٣٨٦	١,٠٠																						
٣٨	٥٥٩	٥١٧	٥٤٤	٩٠٧	٥٥٩	٥٤٤	٩٠٧	٥٤٤	٨٧٤	٤٠٤	١,٠٠																			
٣٩	٤٢٢	٣٩٩	٤٠٦	٧٨٨	٤٢٥	٤٠٦	٧٨٨	٤٢٥	٥٣٠	٤٤٧	٥٣٠	١,٠٠٠																		
٤٠	٥٧٦	٥١٩	٦٢٦	٥٩٣	٥٩٣	٥١٩	٦٢٦	٥٩٣	٥٨٢	٤٤٧	٥٨٢	٤٤٧	١,٠٠٠																	
٤١	٥٤٤	٥٦١	٥٢٨	٥٧٥	٥٢٨	٥٧٥	٥٢٨	٥٧٥	٨٣١	٤٠٦	٨٣١	٤٠٦	١,٠٠																	
٤٢	٥٦٨	٥٤٢	٥٨٥	٤٨٧	٥٦٨	٤٨٧	٥٨٥	٤٨٧	٣٧٧	٤٤٠	٣٧٧	٤٤٠	١,٠٠																	
٤٣	٣٩٨	٤٦٢	٤٣٢	٤٦٢	٣٩٥	٤٦٢	٣٩٥	٤٦٢	٣٧٧	٤٠٧	٣٧٧	٤٠٧	١,٠٠																	
٤٤	٤٤٨	٤٥٨	٤٤٧	٤٤٧	٤٤٧	٤٤٧	٤٤٧	٤٤٧	٤٦١	٤٠٩	٤٦١	٤٠٩	١,٠٠																	
٤٥	٥٤٥	٥٦٦	٤٤٥	٤٤٥	٤٤٥	٤٤٥	٤٤٥	٤٤٥	٤٧١	٤٠٩	٤٧١	٤٠٩	١,٠٠																	
٤٦	٢٩٩	٦٦١	٣٧٥	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٣٨٣	٤٠٩	٣٨٣	٤٠٩	١,٠٠																	
٤٧	٥٤٤	٥٦١	٥٢٨	٥٧٥	٥٢٨	٥٧٥	٥٢٨	٥٧٥	٤٩٢	٤٠٩	٤٩٢	٤٠٩	١,٠٠																	
٤٨	٤٣١	٤٢٣	٤٤٧	٤٣٤	٤٣٤	٤٣٤	٤٣٤	٤٣٤	٣٦٩	٤٠٩	٣٦٩	٤٠٩	١,٠٠																	
٤٩	٣٣٣	٣٦٣	٦٩٤	٣٣١	٣٣١	٣٣١	٣٣١	٣٣١	٤٢٣	٤٠٩	٤٢٣	٤٠٩	١,٠٠																	
٥٠	٢٦٠	٢٥٧	٢٥٤	٢٥٤	٢٥٤	٢٥٤	٢٥٤	٢٥٤	٢٣٧	٤٠٩	٢٣٧	٤٠٩	١,٠٠																	
٥١	٥٦١	٥٦٦	٤٩٢	٥٦١	٤٩٢	٤٩٢	٤٩٢	٤٩٢	٤٧٧	٤٣٥	٤٧٧	٤٣٥	١,٠٠																	
٥٢	٤٠٣	٤٤٠	٤٠٣	٤٣٧	٧٢٨	٤٠٣	٤٣٧	٧٢٨	٤١٢	٤٣٩	٤١٢	٤٣٩	١,٠٠																	
٥٣	٥٨٤	٥٥٦	٥٦٩	٥٦٨	٥٥٦	٥٦٩	٥٦٨	٥٥٦	٣٢٩	٤٠٩	٣٢٩	٤٠٩	١,٠٠																	
٥٤	٥٤٥	٥٥٢	٤٩٥	٥١٤	٥٥٢	٤٩٥	٥١٤	٥٥٢	٤٦٩	٤٣٥	٤٦٩	٤٣٥	١,٠٠																	
٥٥	٤٥٤	٤٧٨	٥٠٥	٤٧٥	٤٥٤	٤٧٥	٤٥٤	٤٧٥	٤١١	٤٣٩	٤١١	٤٣٩	١,٠٠																	
٥٦	٥٣٦	٥٥٤	٥٣٦	٥٣٦	٥٣٦	٥٣٦	٥٣٦	٥٣٦	٤٨٤	٤٣٥	٤٨٤	٤٣٥	١,٠٠																	
٥٧	٤٠٥	٤٥٧	٤٠٥	٤٣٩	٤٥٧	٤٠٥	٤٣٩	٤٥٧	٣٧٦	٤٤٦	٣٧٦	٤٤٦	١,٠٠																	
٥٨	٤٤٦	٥٦٤	٥٥٤	٤٥٧	٤٤٦	٤٥٧	٤٤٦	٤٥٧	٣٣٦	٤٠٦	٣٣٦	٤٠٦	١,٠٠																	

يتضح من جدول (٦) :

جميع قيم الإنحراف المعياري لعبارات إستمارة الإستبيان أقل من المتوسط الحسابي لها ، وهي ضرورة يجب أن تتوفر في مصفوفة معاملات الارتباط ، وهو ما يعطى مؤشر قوى على أن معاملات الارتباط بين العبارات التي تحتويها المصفوفة تكون مستقيمة وليست منحنية ، وذلك لأن جوهر فلسفة التحليل العاملي هو أن التشعبات الخاصة بالعبارات على المعايير هي في حقيقة الأمر إرتباطات مستقيمة .

ثم بعد ذلك تم إستخراج مصفوفة الارتباط البنينة للمعايير المستخلصة ، و جدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧) مصفوفة الارتباط البنينة للمعايير المستخلصة (ن=١٧٠)

المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار
المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث	المعيار الرابع	المعيار الخامس	المعيار السادس	المعيار السابع	المعيار
١,٠٠							المعيار الأول
٠,٥١٧	١,٠٠						المعيار الثاني
٠,٤٩٢	٠,٥٥٥	١,٠٠					المعيار الثالث
٠,٤٩١	٠,٥٢٢	٠,٤٦٤	١,٠٠				المعيار الرابع
٠,٤٧٦	٠,٤٨٠	٠,٤٤٩	٠,٤٧٧	١,٠٠			المعيار الخامس
٠,٦١٠	٠,٦٣٩	٠,٥٢٩	٠,٥٥٢	٠,٥١٤	١,٠٠		المعيار السادس
٠,١٣٠	٠,١٨٢	٠,١٥٣	٠,١١٥	٠,٢٢٠	٠,٠٨٢	١,٠٠	المعيار السابع

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,١٣٨

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

وجود علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين المعايير عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,١٣٨) ، وقد تضمنت المصفوفة (٢١) معامل بينهم إرتباط موجب بنسبة مئوية بلغت (١٠٠%) .

وقد تم إستخدام طريقة المكونات الأساسية (لهارولد هوتلنج) وذلك لتحليل مصفوفة الارتباط البنينة للمعايير المستخلصة ، وبيان قيم الشيوخ لعبارات إستمارة الإستبيان والجزر الكامن والتباين لكل معيار مستخلص والتباين الكلي للمعايير قبل التدوير المائل ، و جدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨) المصفوفة العاملة لعبارات إستمارة الإستبيان قبل التدوير المائل (ن=١٧٠)

المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار
المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث	المعيار الرابع	المعيار الخامس	المعيار السادس	المعيار السابع	المعيار	المعيار	المعيار
٠,٤٠٢	٠,٤١٧	-٠,٠٥٣	٠,٤٠١	٠,١٦٩	٠,٠١٤	٠,٢٧٦	٠,٦٠٧	٠,٤٠٢	٠,٤٠٢
٠,٢٦٨	٠,١٨٢	٠,٥٦٠	٠,١١٩	٠,٤٨٤	-٠,١١٤	٠,٢٦١	٠,٧٦٥	٠,٢٦٨	٠,٢٦٨
٠,٣٧٧	٠,٠٨١	٠,٤٤٩	٠,٢٦٨	٠,٢٣٢	٠,٢٧٢	٠,١٨٣	٠,٦٦٨	٠,٣٧٧	٠,٣٧٧
٠,١٨٩	٠,١٩٧	٠,٥٤٩	٠,٣٩٢	-٠,١٦٨	-٠,١٢١	٠,٣٣١	٠,٦٨٨	٠,١٨٩	٠,١٨٩
٠,٢٤١	٠,٢٨٦	٠,٣١٦	٠,٤٨٣	٠,٣٤٥	٠,٠٧٢	٠,٢٢٣	٠,٦٧٥	٠,٢٤١	٠,٢٤١
٠,٣٩٩	٠,١٨١	٠,٣٤٢	٠,٠٠٥	٠,١٤٣	٠,٤٥٢	٠,٠٠٣	٠,٥٣٤	٠,٣٩٩	٠,٣٩٩

.٩٢٩	.٠٨٢	-.٢٨١	.٣٠٢	-.٣٨٣	.٠٢٢	.١٤٨	.٧٦٤	-٧
.٩١٨	.١٧١	-.١٧٢	-.٤٣٢	-.٠٣٤	.٠٨٤	.١٠٣	.٨٠٧	-٨
.٩٠٠	-.٠٣٨	-.٠٣٥	-.٠١٨	.١٠٣	-.١٤٥	-.٤٥١	.٨١٢	-٩
.٦٥١	-.٣٢٤	-.٠٦٣	-.١٩٩	-.١٧٥	-.١٠٩	.٠٣٤	.٦٣٥	-١٠
.٩٩٣	-.٠٧٠	-.٠١٠	.٠٤٤	.١٥٧	-.٢٦٦	.٤٢٧	.٨٣٩	-١١
.٦٠١	-.٠١٣	.٢٠٧	.٠٠٧	-.٠٢٢	.١٢٣	-.٠٢٧	.٧٠٤	-١٢
.٦٩٥	.٠٩٥	.١١٩	-.١٢٨	-.١٩٥	-.١٥٣	.٠٤٩	.٧١٩	-١٣
.٩٣٢	.١٠٤	-.٣١٢	.٢٩٩	-.٣٧٥	.٠٦٦	.١٣٨	.٧٥٣	-١٤
.٩٩٣	-.٠٧٠	-.٠١٠	.٠٤٤	.١٥٧	-.٢٦٦	.٤٢٧	.٨٣٩	-١٥
.٩٢٩	-.٠٣٦	-.١٣١	-.٤٢٥	.٠٦٧	.٤٨٨	.١٠٧	.٦٩٠	-١٦
.٨٢٠	-.١٢٣	-.٠١٨	-.٠٢٤	.٠٨٤	-.١٦٥	-.٤٢٣	.٧٦٨	-١٧
.٩٣٠	.٠٦٦	.٠٠٧	.٠٥٠	.٠٨٠	-.١٦٠	-.٤٤٤	.٨٣٣	-١٨
.٩٤١	.١٧٠	-.١٩٤	-.٤٩٨	-.٠٥٩	-.١٦٠	-.١٥٤	.٧٥٧	-١٩
.٩٩٣	-.٠٧٠	-.٠١٠	.٠٤٤	.١٥٧	-.٢٦٦	.٤٢٧	.٨٣٩	-٢٠
.٦٩٣	.٠٨٩	.١١٤	-.١٣٣	-.٢٠١٨	-.١٤١	.٠٤٧	.٧١٨	-٢١
.٩٣٠	.٠٦٦	.٠٠٧	.٠٥٠	.٠٨٠	-.١٦٠	-.٤٤٤	.٨٣٣	-٢٢
.٨٧٣	-.١٢٣	.٠١٧	.٠١١	.١١٤	-.٢٩٥	.٤٢٠	.٧٦٢	-٢٣
.٥٣٩	.١١٠	.٠٦٨	.٠٥٣	-.١٩٥	-.١٣٤	.٠٤٢	.٦٧٠	-٢٤
.٩٠٢	.٠٩٢	-.٠٣٣	.٠١٢	.١٠٦	-.١٥٢	-.٤٣٥	.٨١٨	-٢٥
.٨٩٨	.٠٧٧	-.٠٤١	.٠٦٥	.٠٠٧	-.١٠٤	-.٤٦٥	.٨١١	-٢٦
.٩٢٨	.١٨٦	-.١٩٣	-.٤٨٧	-.٠٢٦	.١٦٢	.١٠٨	.٧٦٠	-٢٧
.٩٩٣	-.٠٧٠	-.٠١٠	.٠٤٤	.١٥٧	-.٢٦٦	.٤٢٧	.٨٣٩	-٢٨
.٩٤١	.١٠١	-.٣١٦	.٢٨٦	-.٤٤٣	.١٠٧	.١٠١	.٧٢٧	-٢٩
.٦٩٦	.١١١	.١٢٦	-.٠٦٣	-.٢٣١	-.١٤٦	.٠٢٠	.٦٩٦	-٣٠
.٩٤٥	.١٠١	-.٣٣٢	.٣١٦	-.٤١٩	.٠٨٨	.٠٩٥	.٧٢٨	-٣١
.٩٩٣	-.٠٧٠	-.٠١٠	.٠٤٤	.١٥٧	-.٢٦٦	.٤٢٧	.٨٣٩	-٣٢
.٧١٩	.١٠٤	.١٠٠	-.٠٤٠	-.٢٤٨	-.١٤١	.٠٠٥	.٧٠٨	-٣٣
.٨١٢	.١٢٨	-.٠٤١	.٠١٨	.٠٦٧	-.١١٧	-.٤٠٥	.٧٧٥	-٣٤
.٩٩٣	-.٠٧٠	-.٠١٠	.٠٤٤	.١٥٧	-.٢٦٦	.٤٢٧	.٨٣٩	-٣٥

تابع جدول (٨) المصنوفة العاملية لعبارات إستمارة الإستبيان قبل التدوير المائل (ن=١٧٠)

المعايير العبارات	المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث	المعيار الرابع	المعيار الخامس	المعيار السادس	المعيار السابع	قيم الشبوع
-٣٦	.٧٤٤	-.٥٠٤	.٢١٨	.٢٢٩	.٠٨٨	.٠٦٥	-.١٤٥	.٩٤٤
-٣٧	.٦٣٢	.١١٧	.٥٠٦	.٠٧٤	-.٤١٤	-.٠٩٦	-.٠٨٦	.٨٦٩
-٣٨	.٨٣٣	-.٤٧٦	-.١٢٨	.١٠٥	.٠١٢	-.٠٢٧	.٠٩٦	.٩٦٠
-٣٩	.٧٤٤	-.٥٠٤	.٢١٨	.٢٢٩	.٠٨٨	.٠٦٥	-.١٤٥	.٩٤٤
-٤٠	.٧٣٧	.٠٣١	-.١٣٧	-.١١٧	-.١٠٣	-.٠٠٦	-.١٤٨	.٧٨٩
-٤١	.٨٢٤	-.٤٩١	-.١٢٩	.٠٨٥	.٠١٧	-.٠٥٢	.٠٩٦	.٩٥٧
-٤٢	.٧٢٢	.١٣٣	.٠٢٩	-.٣٧١	-.٠٩٦	.٤٤٥	.١٥٠	.٩٤٤

٠.٩٣٧	-٠.١٥٣	-٠.١٩٩	٠.٣٥٨	-٠.٣١٣	٠.٤٥١	٠.١١٦	٠.٦٥٣	-٤٣
٠.٨٨٤	٠.٠٣٦	٠.٥٠٦	-٠.٠٢٩	-٠.٣٤٦	٠.٢١١	٠.٠٧٢	٠.٦٥٢	-٤٤
٠.٩٦٢	-٠.٠٨٥	-٠.٠٠٦	٠.٠٦٨	٠.١٦٢	-٠.٢٥٢	٠.٤١٤	٠.٨٢٥	-٤٥
٠.٨٩٢	-٠.٣٩٠	-٠.٢٤٩	٠.٢٦٨	-٠.٢٩٢	٠.٤٥١	٠.٠٨٥	٠.٥٤٧	-٤٦
٠.٩٥٧	٠.٠٩٦	-٠.٠٥٢	٠.٠١٧	٠.٠٨٥	-٠.١٢٩	-٠.٤٩١	٠.٨٢٤	-٤٧
٠.٩٦١	-٠.٠٩٥	٠.٥٤١	-٠.٠١٩	-٠.٢٤٨	-٠.٣٨٢	٠.١٠٨	٦٣٤,	-٤٨
٠.٨٤١	-٠.١٠١	٠.٠٨٦	٠.١٢٧	٠.٤٢٩	٠.٢٧٧	٠.٣٥٨	٠.٦٤٧	-٤٩
٠.٧٨٧	-٠.٤١٣	-٠.١٤٨	-٠.٣٩٤	٠.٠٥٣	٠.٤٣٨	٠.١٤٣	٠.٤٧٠	-٥٠
٠.٩٨٤	-٠.٠٧٠	-٠.٠٠٥	٠.٠٤٦	٠.١٦٥	-٠.٢٧٣	٠.٤١٠	٠.٨٣٧	-٥١
٠.٩٤٠	-٠.١٦٤	٠.٠٦٢	٠.١٢١	٠.١٩١	٠.٢٠٢	-٠.٥١١	٠.٧٤٤	-٥٢
٠.٩٢٣	٠.١٦٦	٠.٤٣٨	-٠.٠٨٤	-٠.٣٦٥	٠.٠٠٩	٠.٠٩٨	٠.٧١٩	-٥٣
٠.٩٦٣	-٠.٠٩٨	٠.٠١٢	٠.٠٥٩	٠.١٨٢	-٠.٢٣٦	٠.٤١١	٠.٨٢٨	-٥٤
٠.٨٣٢	-٠.٣٨٥	٠.٠٥٧	٠.٠٠٤	٠.٠٠٤	٠.٢١٠	-٠.٠٢١	٠.٦٨٢	-٥٥
٠.٩٢٠	٠.٠٥٧	-٠.٠١٥	٠.٠٣٧	٠.٠٤٤	-٠.١٢٦	-٠.٤٦٤	٠.٨٢٣	-٥٦
٠.٩٣٩	-٠.١٥٠	٠.٠٤٧	٠.١١٩	٠.٢٠٧	٠.١٩٣	-٠.٥١٤	٠.٧٤٥	-٥٧
٠.٨١٤	٠.٣١٨	-٠.٢٤٢	-٠.٢٩٨	٠.٠٣٩	٠.١٨٥	٠.٠٥٩	٠.٧٢٤	-٥٨
	١,٥٦٧	٢,٠٩٤	٢,٥١٩	٢,٩٢٢	٣,٧٩٧	٥,٨٠٨	٢٩,٩٩٢	الجزر الكامن
	٢,٧٠١	٣,٦١٠	٤,٣٤٣	٥,٠٣٨	٦,٥٤٦	١٠,٠١٣	٥١,٧١١	التباين
	٨٣,٩٦٣	٨١,٢٦١	٧٧,٦٥١	٧٣,٣٠٨	٦٨,٢٧٠	٦١,٧٢٤	٥١,٧١١	التراكمي

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

إستخلاص (٧) معايير والتي كانت قيمتها العينية ذات الجذر الكامن أكبر من الواحد الصحيح ، حيث تشير النتائج أن المعيار الأول فسر ما نسبته (٥١,٧١١) ، والمعيار الثاني (١٠,٠١٣) ، والمعيار الثالث (٦,٥٤٦) ، والمعيار الرابع (٥,٠٣٨) ، والمعيار الخامس (٤,٣٤٣) ، والمعيار السادس (٣,٦١٠) ، والمعيار السابع (٢,٧٠١) ، وقد بلغت نسبة التباين الكلية للمعايير السبعة المستخلصة (٨٣,٩٦٣) ، وهي نسبة تباين مرتفعة .

ثم بعد ذلك تم إستخدام طريقة (الفاريماكس لكايزر) لتدوير عبارات الإستبيان تدويراً متعامداً وبيان الجذر الكامن والتباين لكل معيار تم إستخلاصه والتباين الكلي للمعايير ، و جدول (٩) يوضح ذلك .

جدول (٩) المصفوفة العاملية لعبارات إستمارة الإستبيان بعد التدوير المتعامد (ن=١٧٠)

المعيار العبارات	المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث	المعيار الرابع	المعيار الخامس	المعيار السادس	المعيار السابع
-١	.٠٤٦	.٥٩٦	.١٠٣	.٠١٤	.٠١٣	-.٠٤٢	.٤٣٧
-٢	.٠٢٤	.٠١٣	.٠٦٣	.٤٤٩	.٠٣٧	-.٠٣٧	.٧٤٦
-٣	.١٦٨	.٠٦٨	.٠٧٠	.٠١٨	.٢٢٢	.١٨١	.٧٣٢
-٤	-.٠٢٢	.٠١٨	.٥٥٦	-.٠٣٨	-.٠٤٧	-.٠٧٨	.٦٠٥
-٥	.٠١٨	.٢٧٢	.٠١٤	.٠١٨	-.٠٢٣	-.٠٤٧	.٧٧٣
-٦	.٠٧٦	.١٦٨	.٠٣٧	.٠٥٦	.٥٤٣	.٠٩١	.٤٠٣
-٧	.٢٩١	.٣٨٤	.١٢٤	.٧٦٥	.١٤١	.٢٧٠	.٠٥٢
-٨	.٣٦٢	.٣٩٤	.٧٠٥	.١٨١	.١٥٧	.٢٧٣	-.٠٠٧
-٩	.٨٦٧	.٢٦٩	.١٥١	.١١٢	.٠٨٤	.١٦٥	-.٠٤٩
-١٠	.٢٨٣	.٣٤٥	.٢٢٠	.١٦٤	.٠٧٠	.٤٥٥	-.١٨٥
-١١	.٢٥٤	.٨٩٥	.١٦٩	.١٧٦	.١٤١	.١٩١	.٠٨٣
-١٢	.٤٠٢	.٢٦٠	.١٦١	.١٢٢	.٣٠٤	.٣٨٨	.٢٣٨
-١٣	.٣٣١	.٣٥٦	.١٩٢	.١٤٨	.٢٣٥	.٥٨٧	.٠٠١
-١٤	.٢٩٤	.٣٦٠	.١٦١	.٧٨٨	.١٣٩	.٢١٣	.٠٦٤
-١٥	.٢٥٤	.٨٩٥	.١٦٩	.١٧٦	.١٤١	.١٩١	.٠٨٣
-١٦	.٢٦٢	.٢٠٢	.٧٨٧	.١٥٢	.٢٠١	.١١٩	.٢٠١
-١٧	.٨١٤	.٢٧٣	.١١٢	.٠٩١	.٠٧٩	.١٧٤	-.٠٩٢
-١٨	.٨٧٥	.٢٧٠	.١٠٢	.١٤٠	.١١٨	.٢١٦	.٠١٤
-١٩	.٢٧٣	.٣٤٧	.٧٨٢	.١٧٩	.١٥٤	.٢٨٠	.٠٠٢
-٢٠	.٢٥٤	.٨٩٥	.١٦٩	.١٧٦	.١٤١	.١٩١	.٠٨٣
-٢١	.٣٢٦	.٣٤٣	.٢٠٠	.١٦٤	.٢٤٦	.٥٨٤	-.٠١٣
-٢٢	.٨٧٥	.٢٧٠	.١٠٢	.١٤٠	.١١٨	.٢١٦	.٠١٤
-٢٣	.٢٠٠	.٨٥٠	.١٣٢	.١٣٦	.١٤٠	.٢١٤	.٠١٦
-٢٤	.٣٣٧	.٣٥٤	.٠٨٧	.٢٦٩	.٢٣٦	.٣٩٩	.٠٢٤
-٢٥	.٨٥٨	.٢٦٠	.١٤٦	.١٢٣	.٠٦٦	.٢٣٦	.٠٣٠
-٢٦	.٨٥٩	.٢٠١	.١٢٢	.٢٢١	.١٢٢	.١٩٨	-.٠٠١
-٢٧	.٣٢١	.٣٣٥	.٧٧٧	.١٦٦	.١٥٢	.٢٣٨	.٠١٠
-٢٨	.٢٥٤	.٨٩٥	.١٦٩	.١٧٦	.١٤١	.١٩١	.٠٨٣
-٢٩	.٢٨٥	.٢٨١	.١٧١	.٨١٩	.١٥٧	.٢٣٣	.٠٤٠

تابع جدول (٩) المصفوفة العاملية لعبارات إستمارة الإستبيان بعد التدوير المتعامد (ن=١٧٠)

المعيار السابع	المعيار السادس	المعيار الخامس	المعيار الرابع	المعيار الثالث	المعيار الثاني	المعيار الأول	المعايير العبارات
.٠٢٨	.٦٢٣	.٢٢٨	.١٨٣	.١٢٩	.٣٠٧	.٣٣١	-٣٠
.٠٤٩	.٢١٥	.١٣١	.٨٢٣	.١٤٧	.٢٩٨	.٣٠١	-٣١
.٠٨٣	.١٩١	.١٤١	.١٧٦	.١٦٩	.٨٩٥	.٢٥٤	-٣٢
.٠٢٩	.٦٣٥	.٢١١	.٢١٨	.١٢٠	.٢٩٧	.٣٤٦	-٣٣
.٠٠٦	.١٣٦	.١١٧	.١٦٦	.١٦٩	.٢٤١	.٨١٠	-٣٤
.٠٨٣	.١٩١	.١٤١	.١٧٦	.١٦٩	.٨٩٥	.٢٥٤	-٣٥
.٢٢٢	.٠١١	.١٦٧	.٠٩٣	.١٥٢	.٠٩٢	.٨٦١	-٣٦
.١٨٠	.٠٣٨	.٢٣٦	.١٣٠	.٧٥٧	.١٨٩	.٢٢٦	-٣٧
.٠١٨	.١٧٩	.١٠١	.١٣٤	.١٦١	.٢٤١	.٩٠٢	-٣٨
.٢٢٢	.٠١١	.١٦٧	.٠٩٣	.١٥٢	.٠٩٢	.٨٦١	-٣٩
.٠٠٦	.٦٣٥	.٠٥١	.١٥٨	.١٦٤	.٣٨٣	.٣٥٥	-٤٠
.٠٠٨	.١٩٢	.٠٧٩	.١٥٤	.١٥٨	.٢٢٠	.٩٠٢	-٤١
-.٠٣٨	.٢٧٨	.٧٦٩	.٢١٠	.٢٠٦	.٣٣٤	.٢٥٩	-٤٢
.٢٤٥	.٠٤٩	.٢٥٧	.٧٧١	.١٦٦	.١٧٣	.٢٢٤	-٤٣
.٠٣١	.١٣١	.٨٣٤	.٢٠٦	.١٦٣	.١٩٨	.٢٤٣	-٤٤
.٠٨٥	.١٤٩	.١٥٠	.١٨٤	.١٥٠	.٨٨٤	.٢٦٠	-٤٥
.١٠١	-.٠٤٢	.١٨٧	.٧٠٠	.١٧٤	.١٣٦	.١٨١	-٤٦
.٠٠٨	.١٩٢	.٠٧٩	.١٥٤	.١٥٨	.٢٢٠	.٩٠٢	-٤٧
.١٦٩	.١٠٨	.٨٤٢	.١٧٠	.١٩٧	.١٨٣	.٢١٥	-٤٨
.٥٣٤	-.٠٤٨	.١٦٧	.٠٦٥	.٢٤٣	.٥٨٧	.١٩٣	-٤٩
.٠١٧	-.٠١٢	.١٢٢	.١٠٠	.٦١٨	.١٨٥	.١٠٥	-٥٠
.٠٧٥	.١٧١	.١٤٤	.١٦٨	.١٦٢	.٨٩٣	.٢٧٠	-٥١
.٢٠٣	.٠٢٧	.١٧٠	.١٢٦	.١١٤	.٠٨٧	.٨٦١	-٥٢
-.٠٤٣	.٢٧٩	.٧٥٢	.٢٠٦	.١٨٨	.٣٢٠	.٢٨٨	-٥٣
.١٠١	.١٥٠	.١٥٧	.١٦١	.١٥٦	.٨٨٢	.٢٦٥	-٥٤
.٢١٦	.٤٥٩	.١٠٦	.١٥٧	.١٥٠	.٢٣٩	.٣٥٥	-٥٥
-.٠١٧	.١٧٥	.١٣٦	.١٧٥	.١٣٠	.٢٣٤	.٨٧٦	-٥٦
.٢١١	.٠٣٣	.١٤٦	.١٢٠	.١١٨	.٠٩١	.٨٦٧	-٥٧
.١٥٦	.١٧٣	.٠٨٠	.٢٣٩	.٦٧٣	.٢٩٣	.٣٦٦	-٥٨
٣,٣٠٧	٤,٠٦٧	٤,٧٠٥	٦,٠٨٨	٥,٢٠٨	١١,٧٠٧	١٤,٢٨٤	الجذر الكامن
٦,٢٩١	٧,٠١١	٨,٠٩٧	٨,٧٧٣	٨,٩٨٠	٢٠,١٨٤	٢٤,٦٢٧	التباين
٨٣,٩٦٣	٧٧,٦٧٢	٧٠,٦٦١	٦٢,٥٦٤	٥٣,٧٩١	٤٤,٨١١	٢٤,٦٢٧	التراكمي

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

أن الجذر الكامن للمعايير أكبر من الواحد الصحيح ، وأن التباين العاملية للمعايير المستخلصة بعد تدويرها تعامدياً ، حيث تشير إلى أن المعيار الأول فسر ما نسبته (٢٤,٦٢٧) ،

والمعيار الثاني (٢٠,١٨٤) ، والمعيار الثالث (٨,٩٨٠) ، والمعيار الرابع (٨,٧٧٣) ، والمعيار الخامس (٨,٠٩٧) ، والمعيار السادس (٧,٠١١) ، والمعيار السابع (٦,٢٩١) ، وقد بلغت نسبة التباين الكلية للمعايير السبعة المستخلصة (٨٣,٩٦٣) .

وبتلك الخطوة تم التوصل إلى المصفوفة العاملية الدالة إحصائياً لعبارات الإستهتبان ، وجدول

(١٠) يوضح ذلك .

جدول (١٠) المصفوفة العاملية الدالة إحصائياً (ن=١٧٠)

المعيار العبارات	المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث	المعيار الرابع	المعيار الخامس	المعيار السادس	المعيار السابع
-١							٠,٦٩٦
-٢		٠,٧٧٦					
-٣							٠,٧٧١
-٤			٠,٦٩٠				
-٥							٠,٨١١
-٦					٠,٥٩٦		
-٧				٠,٨٢٠			
-٨			٠,٧٤٨				
-٩	٠,٩٢٠						
-١٠					٠,٥٦٢		
-١١		٠,٩٦٣					
-١٢					٠,٤٧٢		
-١٣					٠,٧٠٣		
-١٤				٠,٨٥٦			
-١٥							٠,٩٦٣
-١٦			٠,٨٥٥				
-١٧							٠,٨٥١
-١٨	٠,٩١٨						
-١٩			٠,٨٥٨				
-٢٠				٠,٩٦٣			
-٢١						٠,٧١٢	
-٢٢	٠,٩١٨						

تابع جدول (١٠) المصفوفة العاملية الدالة إحصائياً (ن=١٧٠)

المعيار السابع	المعيار السادس	المعيار الخامس	المعيار الرابع	المعيار الثالث	المعيار الثاني	المعيار الأول	المعايير العبارات
					٠,٩٣٠		-٢٣
	٠,٤٠٤						-٢٤
٠,٨٩٣							-٢٥
				٠,٨٩٨			-٢٦
				٠,٨٥٥			-٢٧
					٠,٩٦٣		-٢٨
			٠,٨٩٩				-٢٩
	٠,٧٨٨						-٣٠
			٠,٩١٠				-٣١
					٠,٩٦٣		-٣٢
	٠,٨٠٧						-٣٣
		٠,٨٦٥					-٣٤
			٠,٩٦٣				-٣٥
						٠,٩٦٠	-٣٦
				٠,٨٢٦			-٣٧
		٠,٩٦٧					-٣٨
						٠,٩٦٠	-٣٩
	٠,٨٥٥						-٤٠
٠,٩٦٦							-٤١
		٠,٨٥٣					-٤٢
			٠,٨٥١				-٤٣
		٠,٩٥٩					-٤٤
					٠,٩٦٩		-٤٥
			٠,٧٩٤				-٤٦
						٠,٩٦٦	-٤٧
		٠,٩٤٢					-٤٨
٠,٦٤٣							-٤٩
٠,٦٨٣							-٥٠
					٠,٩٧٠		-٥١
						٠,٩٥٥	-٥٢
		٠,٨٣٥					-٥٣
					٠,٩٦٧		-٥٤
	٠,٦٨٦						-٥٥
						٠,٩٢٨	-٥٦
		٠,٩٦٤					-٥٧
				٠,٧٣٤			-٥٨

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

المصفوفة العاملية الدالة إحصائياً ، حيث بذلك الخطوة يكون الباحثان قد توصلوا إلى العبارات التي تشبعت على المعايير الـ (٧) التي تم إستخلاصها .

المعايير السبعة المستخلصة ومسمياتها ومناقشتها والتعليق عليها :

- المعيار الأول : (الكفاءة القيادية والممارسات الإدارية) :

جدول (١١) التشبعت المشاهدة على المعيار الأول (الكفاءة القيادية والممارسات الإدارية) (ن=١٧٠)

م	رقم العبارة	العبارة	قيمة التشبع
١-	٤٧		٠,٩٦٦
٢-	٣٦		٠,٩٦٠
٣-	٣٩		٠,٩٦٠
٤-	٥٢		٠,٩٥٥
٥-	٥٦		٠,٩٢٨
٦-	٩		٠,٩٢٠
٧-	١٨		٠,٩١٨
٨-	٢٢		٠,٩١٨
التشبع الكلي للمعيار			٥١,٧١١

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

تشبع على المعيار الأول (٨) عبارات تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً لقيمة تشبعها على المعيار ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاملية الكلي للمعيار (٥١,٧١١) .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنه لا بد من تمتع القيادات الإدارية بنوع من الحنكة والحكمة في التعامل مع تنفيذ خطط العمل ، فلا بد من إلمام القيادات باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالشكل الذي يساعد علي تطوير العمل ، والتي بدورها يتم إقرار التعليمات والأوامر بما يتماشى مع واقع العمل الحالي .

كذلك أن يعرفوا جيداً كيفية إستخدام السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية ، وأن يعي جيداً بمتطلبات السلطات والمسئوليات داخل العمل ، وأن يراعي قدرات العاملين عند توزيع الأعمال والمهام ، وأن يحث على إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة ، وبما يضمن تطوير وتحسين مستوى الأداء الإداري ، وهذا ما أكدت نتائج دراسة (لبيب ، ٢٠١٧) ودراسة (Kue.2000) على أهمية القيادة الإدارية على مختلف المؤسسات ودورها في تحسين مستوى الأداء .

كما يعزو الباحثان تلك النتيجة أيضاً إلى أنه لا بد أن يتوافر في القادة المعرفة بأهداف المؤسسة لضمان إنجاز الأعمال ، وكذلك إهتمامة بمشاركة العاملين داخل المؤسسة في تحديد الإجراءات ، ويسعوا أيضاً لإرشاد العاملين داخل المؤسسة بطريقة تشجع على تنفيذ الأعمال ، ولذلك أصبحت القيادة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف ، بما يكفل تحسين وتطوير الأداء ، وتلك النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كلاً من (عزمى وعبد الحكم ، ٢٠١٥) ودراسة (عبد المقصود ، ٢٠٠٦) والتي كانت أهم نتائجها أن هناك

ضرورة ملحه لوضع محددات لإختيار القيادات الإدارية .

- المعيار الثاني : (التفويض) :

جدول (١٢) التشبعات المشاهدة على المعيار الثاني (التفويض) (ن=١٧٠)

م	رقم العبارة	العبارة	قيمة التشبع
-١	٥١		٠,٩٧٠
-٢	٤٥		٠,٩٦٩
-٣	٥٤		٠,٩٦٧
-٤	١١		٠,٩٦٣
-٥	٢٨		٠,٩٦٣
-٦	٣٢		٠,٩٦٣
-٧	٢٣		٠,٩٣٠
-٨	٢		٠,٧٧٦
التشبع الكلي للمعيار			١٠,٠١٣

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

تشبع على المعيار الثاني (٨) عبارات تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً لقيمة تشبعها على المعيار ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاملي الكلي للمعيار (١٠,٠١٣) .

يعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنه لا تقتصر مهام القيادة على الإشراف وتوجيه المرؤوسين فقط بل تتضمن أيضاً تطوير مهاراتهم من خلال عملية التفويض ، إذ يجب على القائد التعرف على القدرات الخاصة لمرؤوسيه ويحاول توظيفها وإستغلالها كما يجب عليه أيضاً التعرف على نقاط الضعف في أدائهم ويحاول تقويتها وتميئتها ، فالمدير الذي يضع من أهم أولوياته الإهتمام بتنمية مهاراته وتطوير أدائه شخصياً ومهماً لإحتياجات العاملين لا يعتبر قائد فعال ، وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة (مراد ، ٢٠١٤) أنه على الرئيس أن يحدد أولويات الأعمال التي يمكن أن يفوضها مع معرفة قدرات مرؤوسية وأعطائهم الوقت الكافي لأداء الأعمال .

وهو ما أوصت به نتائج دراسة (عبد الحافظ ، ٢٠١٤) والتي أشارت إلى العمل على زيادة التفويض الإداري لعلاقتها المباشرة وتأثيرها الإيجابي على رفع مستوى أداء المرؤوسين وإعتبارها من المقاييس التي تستخدم لتقييم أداء الرؤساء والمديرين لحثهم على زيادة التفويض الإداري وعدم الركون إلى أن يقوم الرئيس بنفسه بجميع الأعمال .

ويذكر (غنيم ، ٢٠٠٤) أنه من ضمن إيجابيات تطبيق التفويض الإداري تنمية صف ثان من القيادات الإدارية حيث يشعر المرؤوسون بأهميتهم في المنظمة وأنهم قد أصبحوا عنصراً فعالاً فيها ، الأمر الذي يدفعهم نحو التنمية الذاتية ، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل بالمنظمة يجعلهم ملمين بأساليب العمل الإداري فيها مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية بهذه المنظمة (غنيم ، ٢٠٠٤ : ٩) .

حيث فكرة التفويض تقوم على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام وفي تحديد أهداف التنظيم ، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة ، بل هم يمارسون دوراً إيجابياً يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم ، وعلى ذلك فإن إستخدام أسلوب التفويض في الإدارة بإختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وينشر الشعور بالإنتماء إلى المنظمة .

- المعيار الثالث : (إتخاذ القرار) :

جدول (١٣) التشبهات المشاهدة على المعيار الثالث (إتخاذ القرار) (ن=١٧٠)

م	رقم العبارة	العبارة	قيمة التشبه
-١	٢٦		٠,٨٩٨
-٢	١٩		٠,٨٥٨
-٣	١٦		٠,٨٥٥
-٤	٢٧		٠,٨٥٥
-٥	٣٧		٠,٨٢٦
-٦	٨		٠,٧٤٨
-٧	٥٨		٠,٧٣٤
-٨	٤		٠,٦٩٠
التشبع الكلي للمعيار			٦,٥٤٦

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

تشبع على المعيار الثالث (٨) عبارات تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً لقيمة تشبعها على المعيار ، وبلغت النسبة المئوية للتباين للعامل الكلي للمعيار (٦,٥٤٦) .

ويرجع الباحثان ذلك إلى تشابك عوامل التغيير في جميع مجالات الحياة ، والتي أدت هذه العوامل إلى إنتاج واقع إداري جديد جعل المديرين مطالبين بإستبدال المفاهيم الإدارية التقليدية بأساليب جديدة أساسها الإبداع والإبتكار في بيئة شديدة التنافس ، وهذا لا يكون إلا عن طريق إتخاذ المدير للقرارات التي تعمل على تطوير المؤسسة ، ويتفق هذا مع نتائج دراسة كلاً من (تونى وعبد الحافظ ، ٢٠١٢) ودراسة (عبد المقصود ، ٢٠٠٦) التي أشارت إلى أهمية إتخاذ القرار للمديرين والقادة في المجال الرياضى فى عملية إختيارهم .

لذا فإن عملية صنع وإتخاذ القرار من الوظائف الأساسية للمديرين في جميع المنظمات ، حيث أن الهيئات الشبابية والرياضية تمثل بيئة خصبة لصناعة القرار في كافة المستويات الإدارية ، وهذا ما أكدت نتائج دراسة (لبيب ، ٢٠١٧) على أن إتخاذ القرار عملية منظمة وأن أى قرار فى النهاية هو محصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار .

كما أن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات يسوده جو من الإحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وبذلك تنمو روح المبادرة والإبتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة ويؤدى المناخ الديمقراطى للقيادة فى إحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم كما يعطى فرصة لتكوين جيل ثان من القادة يخلف الصف الأول فى حالة غيابه لأي سبب .

ومن هنا فالقائد الإداري الناجح هو الذي يعمل على تشجيع العاملين لأن يكونوا أعضاء منتجين مخلصين فى عملهم متطورين فى معلوماتهم ومستقلين فى شخصياتهم ، والقائد يجب أن يدرك أن قوته الإدارية هي من قوة مرؤوسية فى المؤسسة ولا يمكنه أن يكون قوياً إلا إذا دعمهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم الرؤيا فى تطوير المؤسسة وأشركهم فى صنع القرار ، وهو ما يتفق مع ما أكدت نتائج دراسة (عثمان ، ٢٠١٥) على أنه يحتاج القادة إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها وإستخدام الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات الإدارية .

- المعيار الرابع : (التعامل مع الأزمات وحل المشكلات) :

جدول (١٤) التشبهات المشاهدة على المعيار الرابع (التعامل مع الأزمات وحل المشكلات) (ن=١٧٠)

م	رقم العبارة	العبارة	قيمة التشبع
١-	٢٠		٠,٩٦٣
٢-	٣٥		٠,٩٦٣
٣-	٣١		٠,٩١٠
٤-	٢٩		٠,٨٩٩
٥-	١٤		٠,٨٥٦
٦-	٤٣		٠,٨٥١
٧-	٧		٠,٨٢٠
٨-	٤٦		٠,٧٩٤
التشبع الكلي للمعيار			٥,٠٣٨

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

تشبع على المعيار الرابع (٨) عبارات تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً لقيمة تشبعها على المعيار ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاملى الكلى للمعيار (٥,٠٣٨) . ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أهمية دور القائد فى إدارة الأزمة ومواجهة المشكلات ، فهو المسئول الأول فى المنظمة ، حيث يقوم بحماية المنظمة والحفاظ عليها ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، ويقتضى التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين ، فالإنسان هو أساس العمل الإدارى ، والذى يتخلل مواقف ومشكلات عديدة تضع العاملين فى مواجهة نوعيات مختلفة من الأفراد ، ونوعيات معقدة من الأزمات والمشاكل والمخاطر ، يتعين عليه أن يتخذ إزائها تصرفاً أو قراراً معيناً ، حتى لا ينعكس على أداء العاملين ومستوى قدرتهم على الإنجاز ، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Gareet.2014) أن جميع المنشآت الرياضية تتطلب متخصصين من ذوى الكفاءات القيادية الفاعلة حتى تتحقق الإدارة الناجحة .

كما يشير (عبد الحليم ، ٢٠١٦) أنه على الرغم من اعتماد المؤسسات الرياضية على الأساليب الإدارية المختلفة ، إلا أنه لا يمكن الجزم بأن حياة المؤسسات والهيئات تكون فى نجاح على الدوام ، وفى ذروة النجاح قد تصادفها عسرة أو تواجهها كربة ، وفجأة تخرج الأحداث عن مسارها المعتاد ، لتواجه المؤسسات واقعاً جديداً أو حالة طارئة ، أو موقفاً إستثنائياً ، يجعلها فى حالة عدم إستقرار ، فيما يمكن تسميته بالأزمة (عبد الحليم ، ٢٠١٦ : ٣) .

لذا يرى الباحثان أن المؤسسات التي تكون لديها القدرة على مواجهة أزماتها ، لا بد وأن تعتمد على قياداتها الإدارية ، ولا بد وأن تجرى التحسينات المستمرة على برامج التطوير التي تركز على التدريب والتعليم المستند على بناء أسس التفاعل الإيجابي بين كل الأفراد العاملين فى مختلف المواقع الوظيفية من جهة ، والسياسات والأنظمة المعتمدة من جهة أخرى لإحداث الموازنة بين الأدوار الوظيفية والنفسية والاجتماعية للأفراد العاملين ، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Hawkins.2002) أن إختيار القيادات الإدارية المدرسية لها أثر كبير وهام على تطوير المناخ العام للمدرسة .

- المعيار الخامس : (العلاقات الإنسانية) :

جدول (١٥) التشبعات المشاهدة على المعيار الخامس (العلاقات الإنسانية) (ن=١٧٠)

م	رقم العبارة	العبارة	قيمة التشبع
---	-------------	---------	-------------

٠,٩٦٧		٣٨	-١
٠,٩٦٤		٥٧	-٢
٠,٩٥٩		٤٤	-٣
٠,٩٤٢		٤٨	-٤
٠,٨٦٥		٣٤	-٥
٠,٨٥٣		٤٢	-٦
٠,٨٣٥		٥٣	-٧
٠,٥٩٦		٦	-٨
٤,٣٤٣	التشبع الكلي للمعيار		

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

تشبع على المعيار الخامس (٨) عبارات تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً لقيمة تشبعها على المعيار ، وبلغت النسبة المئوية للتباين للعامل الكلي للمعيار (٤,٣٤٣) .
تشير جميع العبارات إلى كيفية التعامل مع العاملين ، فلابد من وقوف القيادات داخل المؤسسة بجانب العاملين في كافة أمور العمل وخاصة عند تعرضهم لبعض المشكلات الداخلية والخارجية ، ولذا نجد من أهم مسببات نجاح المؤسسة هي استثمار القيادات الإدارية للمؤسسة لعلاقاتها القوية في إنجاز الأعمال المختلفة .

حيث يشير (الببيب ، ٢٠١٧) على أن القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل بإختيارهم ، وأن القيادة لها دور يهدف إلى التأثير في الآخرين (الببيب ، ٢٠١٧ : ١١) ، هذا وقد أشار (تونى وعبد الحافظ ، ٢٠١٢) أن نجاح القيادة يعتمد على ما يمتلكه المدير من قدرة على التعامل مع العاملين وتحفيزهم وتنمية حب العمل وتوجيه طاقاتهم بأسلوب متناسق باتجاه الأهداف التي حددها القائد ، من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (تونى وعبد الحافظ ، ٢٠١٢ : ٤) .

كما أشارت (فاتن الغزو ، ٢٠٠٩) إلى أن القيادة الإدارية تعرف بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في المرؤوسين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة الأنشطة والأعمال المختلفة (الغزو ، ٢٠٠٩ : ٢٦) .

كما يعزو الباحثان تلك النتيجة أيضاً إلى أن القائد يجب أن يمتلك أيضاً قدرة علي إقناع الآخرين بأفكاره ، وحثهم لتحقيق نجاحاً متميزاً يجعلهم يفخروا بذاتهم ، ويهتموا برفع مهاراتهم الإدارية عن طريق الإلتحاق بالدورات التدريبية ، وتقديم النصح والإرشاد بشكل دوري للمساعدة علي إنجاز الأعمال بفاعلية ، بجانب العمل علي تنمية الروابط والعلاقات الإجتماعية حرصاً علي تطوير العمل ، ويفوض السلطات ويشرك العاملين في بعض القرارات ويقدم المساعدة لهم .

- المعيار السادس : (الإبداع والتطوير) :

جدول (١٦) التشبعات المشاهدة على المعيار السادس (الإبداع والتطوير) (ن=١٧٠)

م	رقم العبارة	العبارة	قيمة التشبع
-١	٤٠		٠,٨٥٥
-٢	٣٣		٠,٨٠٧
-٣	٣٠		٠,٧٨٨

٠,٧١٢		٢١	-٤
٠,٧٠٣		١٣	-٥
٠,٦٨٦		٥٥	-٦
٠,٥٦٢		١٠	-٧
٠,٤٧٢		١٢	-٨
٠,٤٠٤		٢٤	-٩
٣,٦١٠	التشبع الكلي للمعيار		

يتضح من جدول (١٦) ما يلي :

تشبع على المعيار السادس (٩) عبارات تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً لقيمة تشبعها على المعيار ، وبلغت النسبة المئوية للتباين للعامل الكلي للمعيار (٣,٦١٠) . ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلي أن الإتجاهات التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية تعتمد بشكل رئيسي على مركزية السلطة لدي الإدارة العليا دون غيرها ، ولا بد من النظرة المستقبلية المتطورة التي تنادي بضرورة زيادة فاعلية وقوة المنظمات من خلال خلق فرص للإبداع والابتكار والبعد عن الجمود والإلتزام بحرفية القوانين ، ومن جانب آخر تزويد العاملين بكافة المعلومات والآليات التي من شأنها يستطيعوا أن يطوروا من العمل الحالي ويتخلصوا من البيروقراطية الإدارية التي إستفحلت في المؤسسات الرياضية .

وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة (توني وعبد الحافظ ، ٢٠١٢) على أهمية تطوير معايير إنتقاء وإختيار القيادات الإدارية برعاية الطلاب الجامعات المصرية ، ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع والشخصية القيادية الإبتكارية .

حيث يشير (الصيرفي ، ٢٠٠٦) إلي أهمية سعي القيادات الإدارية إلى تنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية للعاملين والتي تساعد علي تطوير العمل ، وكذلك إتاحة تقديم المقترحات المختلفة لتطوير العمل (الصيرفي ، ٢٠٠٦ : ١٨) .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلي أنه حرية إختيار الأفراد لكيفية تنفيذ الأعمال المنوطه بهم يسمح للأفراد بوضع الجداول الزمنية الخاصة بالعمل كما يسمح لهم بإتخاذ قرارات بشأن العمل ، فطبيعة العمل داخل تلك المؤسسات تتصف بالروتينية وتغيب عنها الأداء الإبتكاري ، بالإضافة إلى أن القيادات لا بد بأن يسمحوا للعاملين بتقديم الحلول الغير التقليدية في العمل والتي من شأنها تطويره ، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للفرد في إختيار الإدارة التي يعمل بها وكذلك فرق العمل التي يتعامل معها في الأمور الوظيفية ، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (patsy.2005) أن تكون القيادات قادرة على مواكبة الثورات التكنولوجية الحادثة .

- المعيار السابع : (التخطيط والتقييم) :

جدول (١٧) التشبعات المشاهدة على المعيار السابع (التخطيط والتقييم) (ن=١٧٠)

م	رقم العبارة	العبارة	قيمة التشبع
-١	٤١		٠,٩٦٦
-٢	١٥		٠,٩٦٣
-٣	٢٥		٠,٨٩٣
-٤	١٧		٠,٨٥١

٠,٨١١		٥	-٥
٠,٧٧١		٣	-٦
٠,٦٩٦		١	-٧
٠,٦٨٣		٥٠	-٨
٠,٦٤٣		٤٩	-٩
٢,٧١٠	التشبع الكلي للمعيار		

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

تشبع على المعيار السابع (٩) عبارات تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً لقيمة تشبعها على المعيار ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاملى الكلى للمعيار (٢,٧١٠) .

يعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أهمية توافر المعارف والمهارات المرتبطة بالتخطيط والتي يجب أن تتوفر لدى القادة الإداريين فى العمل المتمثلة فى تحليل نقاط القوة والضعف الفرص والمخاطر للأعمال التى يمكن استثمارها فى تحسين الأداء ، وتحديد برنامج زمنى للأنشطة المراد تحقيقها ، وتحديد السياسات والإجراءات التى يتبعها العاملين فى أدائهم للمهام المطلوبة ، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Tony&Abdel.hafez.2012) ، ودراسة (عبد المقصود ، ٢٠٠٦) ، ودراسة (Maclean.2002) حيث أشارت جميعها إلى أهمية القدرة التخطيطية لإختيار القيادات الإدارية المختلفة وفقاً لطبيعة العينات المطبق عليها تلك الدراسات .

حيث يشير (أبو النصر ، ٢٠٠٩) أن القيادة من الوظائف الرئيسية المعنية بالتخطيط والتوجيه والتطوير والتحديث فى أداء المنشآت وعنصراً هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها (أبو النصر ، ٢٠٠٩ : ٩) .

كما يشير (درويش وآخرون ، ٢٠٠٩) أن لتوافر معايير إدارة المنشآت الرياضية يجب مراعاة العديد من المبادئ التى يجب تطبيقها فى التخطيط لتلك المنشآت وتنظيمها وإدارتها من خلال قيادة قادرة على تحقيق أهدافها ، من خلال الإهتمام بالتخطيط العلمى لمشروعاتها ومؤسساتها ومنظمتها المختلفة ، ويهتم بتحديد الأهداف المراد بلوغها ، وتحديد الأساليب والوسائل والإمكانات الضرورية والمطلوب توافرها لتحقيق الأهداف (درويش وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٣٩) .

كما يعزو الباحثان تلك النتيجة أيضاً إلى أهمية التقويم للقيادة من خلال مقارنة الأهداف بالنتائج الفعلية وتوفير المعلومات اللازمة لإتمام عملية التقويم بشكل دقيق ومشاركة جميع العاملين فى تقييم الأنشطة والقدرة على إصلاح الإنحرافات الناتجة من عملية التقويم فى الوقت المناسب .

الرؤية المقترحة :

قد وضع الباحثان هذه الرؤية فى ضوء إجراءات ومشكلة البحث وحدود العينة ومن خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها ، وفى ضوء تحليل الإطار النظري ، وتتكون الرؤية المقترحة من الفلسفة والأهمية والأهداف وآليات التنفيذ (ملحق ٧) .

الإستنتاجات :

عن طريق إجراء التحليل العاملى تم التوصل إلى معايير إختيار القيادات الإدارية لتطوير مستوى الأداء الإدارى فى الهيئات الشبابية والرياضية تتكون من (٧) سبعة معايير تم قبولها وتسميتها تبعاً لأهميتها النسبية وعدد العبارات التى تشبعت على كل معيار :

- المعيار الأول (الكفاءة القيادية والممارسات الإدارية) تشبع عالية (٨) عبارات ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاُملى للعبارات المشبعة عالية (٥١,٧١١) ، ويعتبر أعلى نسبة تباين للمعايير المستخلصة .
- المعيار الثانى (التفويض) تشبع عالية (٨) عبارات ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاُملى للعبارات المشبعة عالية (١٠,٠١٣) .
- المعيار الثالث (إتخاذ القرار) تشبع عالية (٨) عبارات ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاُملى للعبارات المشبعة عالية (٦,٥٤٦) .
- المعيار الرابع (التعامل مع الأزمات وحل المشكلات) تشبع عالية (٨) عبارات ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاُملى للعبارات المشبعة عالية (٥,٠٣٨) .
- المعيار الخامس (العلاقات الإنسانية) تشبع عالية (٨) عبارات ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاُملى للعبارات المشبعة عالية (٤,٣٤٣) .
- المعيار السادس (الإبداع والتطوير) تشبع عالية (٩) عبارات ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاُملى للعبارات المشبعة عالية (٣,٦١٠) .
- المعيار السابع (التخطيط والتقويم) تشبع عالية (٩) عبارات ، وبلغت النسبة المئوية للتباين العاُملى للعبارات المشبعة عالية (٢,٧١٠) ، وهو أقل قيمة تشبع بين المعايير ويمثل المعيار السابع والأخير .
- تعد المعايير السبعة المستخلصة هى معايير إختيار القيادات الإدارية لتطوير مستوى الأداء الإدارى فى الهيئات الشبابية والرياضية عينة البحث .

التوصيات :

- الإستفادة من الرؤية التى تم التوصل إليها عند إختيار القيادات الإدارية فى الهيئات الشبابية والرياضية لتطوير مستوى الأداء الإدارى .
- إجراء دراسات أخرى بنفس مجال البحث وعن طريق التحليل العاُملى على مختلف المؤسسات المعنية بالتربية البدنية والرياضية .
- تطوير معايير إنتقاء القيادات الإدارية ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع والشخصية القيادية الإبتكارية ، وإدارة الفريق بفاعلية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- ١- الفقى ، إبراهيم (٢٠٠٨م) : سحر القيادة ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، المنصورة .
- ٢- الماهر ، أحمد (٢٠٠٧م) : الدليل العلمى للمديرين فى الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ٣- عثمان ، أحمد رشاد (٢٠١٥م) : دور حزم الجدارات الوظيفية فى تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية ، بحث منشور ، مجلة بحوث التربية البدنية والرياضية ، جامعة بنها ، العدد فبراير .
- ٤- إمام ، أحمد عزمى وعبد الحكم ، أحمد محمد (٢٠١٥م) : القوة التنظيمية وعلاقتها بالإنجاز المهنى لدى القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون الرياضة ، المؤتمر العلمى الدولى (علوم الرياضة والصحة) فى الفترة من ١٢-١٥ مارس ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط .
- ٥- غنيم ، أحمد محمد (٢٠٠٤م) : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- ٦- كامل ، إيمان وصفى (٢٠١٠م) : التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- ٧- عبد المقصود ، أيمن السيد (٢٠٠٦م) : محددات إختيار القيادات الإدارية لإتحاد الهوكى والمناطق التابعة له فى ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق .
- ٨- الشاعر ، بلال خلف (٢٠١٠م) : القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن .
- ٩- عبد الحليم ، حسين محمد (٢٠١٦م) : تنمية رأس المال البشرى وعلاقته بالإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، مجلد رقم (٧٨) الجزء الأول ، سبتمبر ٢٠١٦م .
- ١٠- مراد ، خالد ذو الفقار (٢٠١٤م) : تصور مقترح لإختيار قيادات رعاية الشباب بجامعة أسبوط فى ضوء الأنماط القيادية والإبداع الإدارى ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط .

- ١١- لبيب ، خالد محمد (٢٠١٧م) : بناء قائمة بمعايير إختيار القادة الرياضيين بالمنشآت الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، بحث منشور ، مجلة المؤتمر العلمي الرابع للتربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق .
- ١٢- على ، سمير عبد الحميد (٢٠٠٢م) : رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- ١٣- المطيري ، عبد الهادي مطلق (٢٠٠٨م) : تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- ١٤- درويش ، عفاف عبد المنعم (٢٠٠٩م) : تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية ، دار منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية .
- ١٥- الغزو ، فاتن عوض (٢٠٠٩م) : القيادة والإشراف الإدارى ، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن .
- ١٦- درويش ، كمال الدين والحماحمى ، محمد والمهندس ، سهير (٢٠٠٩م) : الأسس العلمية لإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ١٧- الصيرفى ، محمد (٢٠٠٦م) : القيادة الإدارية والإبداعية ، دار الفكر الجامعى ، الإسكندرية .
- ١٨- عبد الحافظ ، محمد فتحى (٢٠١٤م) : التقويض الإداري ودوره في رفع مستوى أداء العاملين بجامعات صعيد مصر ، المؤتمر العلمى الدولى الثالث للإبداع الرياضى " رؤية عربية مشتركة " ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان .
- ١٩- تونى ، محمد فتحى وعبد الحافظ ، محمد فتحى (٢٠١٢م) : واقع إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية بالجامعات المصرية ، مجلة علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، المجلد (٢٥) ، الجزء الأول ، أغسطس .
- ٢٠- أبو النصر ، مدحت (٢٠٠٩م) : قادة المستقبل ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة .
- ٢١- سيد ، مصطفى أحمد (٢٠٠٤م) : المدير فى عالم متغير (رؤية مدير القرن الحادى والعشرين) ، دار الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ٢٢- القليوبى ، نهى سليمان (٢٠١٠م) : نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة ببعض الإتحادات الرياضية ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 23- Patsy.Fulton – Calking & Charlie Milling (2005) : community college Leadership. An art to Be practiced. community college of Research and practice Vol 29 No 3

- 24- Gareet. Milton (2014) : Sport facilities development : A case study of Malaysia. Town and Regional planning Dept.. Architecture. planning & Surveying Faculty. Universiti Teknologi MARA (UitM).Shah Alam. Malaysia .
- 25- Grollmann.philipp (2008) : professional competence as abenchmark for a European space of vocational education and Training. Journal of European Industrial Training. vol.32.Iss2/3.Emerald Group publishing Limited .
- 26- Hawkins . Thomas L (2002) : Principal Leadership And Organization Climate : a study of perceptions of leadership behavior on school climate in international school . Dissertation Abstract International . A 62/11 .p 3639 .
- 27- Kue.S.F.(2000) : Perceived necessary Leaders competencies or skills in the field of sport administation. higher education. and business in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation. the University of New Mexico.Albuquerque
- 28- Maclean. Carol (2002) : The problems facing A theoretical modal for sports Objectives by sports administrators in Canadian University. The Ohio State University .
- 29- Tipparat. Laohavichien (2004) : Leadership and quality Management : A Comparison between the United states and Thailand. PHD Thesis .U.S.A. Clemson University .
- 30- Tony.Mohamed fathy & Abel Hafez Mohamed fathy. (2012) : Management authorization and it's role in developing leadership skills at youth and sport directories in North Upper Egypt Governorates. Has been accepted.for pubbication in. The Assiut journal of sports Science and Arts. (AJSSA). on Nov 26 .