

” واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين والإداريين”

(1) الاستاذ/ محمد علي ناصر مهدي

مقدمة البحث:

إن الرياضة اليوم وعلى مستوى العالم في تقدم وتسارع وتوسع كبير وملحوظ، وتعد واحدة من أهم الصناعات التي ترفد اقتصادات الدول وتساهم في الرفع منها وتحسن جودة حياة الإنسان، وكل ذلك لم يكن لو لم تقدم الدول خططاً طموحة في مجال إدارتها للرياضة ووضع سياسات واضحة ومحددة لها بهدف الارتقاء بها باعتبارها مشاريع وطنية وقومية هامة تمكن الدول من تبوء مكانة راقية لها بين العالم، ومن ذلك اختيارات المؤسسات الرياضية الباحثة عن التقدم للأفراد أصحاب الجدارات الإدارية العالية والقادرة على التخطيط ووضع الأهداف وتنظيم العمل الإداري داخل تلك المؤسسات، مما يسهم في رفع جودة العمل المؤسسي والوصول للغايات المنشودة.

ويرى الربيعي (2016) أن الجدارات الإدارية هي مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف، وتتحد معا لتشكل سلوكاً معيناً ومطلوباً لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارات الوظيفية بصفة مستمرة.

حيث تقوم الجدارات الإدارية في أساسها على الاتصال وبناء العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل منظمات العمل وخارجها لأغراض مجتمعية مع اختلاف وتقدم وسائل وسبل ذلك الاتصال، على اعتبار كونها مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات والسمات الشخصية والسلوك الذي يحتاجه الفرد لأداء وظيفته بتميز وفعالية. (آل حمود: 2022)

وتؤكد وصفي (2010) أن الجدارات الإدارية يقصد به أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه في الظروف المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة وهناك من يرى على أنها مجموعة أبعاد الأداء، تتضمن المعرفة الفردية، والمهارات، والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة بعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزيد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الجدارات الإدارية أيضاً الجدارات المهنية، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب جدارة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة.

حيث أن الجدارات الإدارية بالمنظمات هي مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يمتلكها الإداري، وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة أو عالية للمهارات التي تجعل الشخص قادر على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، فعلى سبيل المثال إذا كان المدير أو القائد له القدرة على حل مشكلة هذه الجدارة، كما يلزم عدة مهارات لحل المشاكل كالقدرة على تحديد المشكلة،

حکم کره قدم صالات بالاتحاد السعودي لكرة القدم

والمعرفة لخلق الحلول الممكنة والسلوك الذي يسمح له باتخاذ القرار. (Johnston & Williamson 2014)

والجدارة كأحد المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعني إثبات القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي، حيث ترفع كثير من الشركات شعار الموظفين الجديرين بأنهم الأصول الحقيقية للشركة، وكيف يمكن تحويل كل الموظفين الموجودين إلى موظفين جديرين؟ وهذا يعني أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة من قبل الشخص الصحيح وذلك من خلال مقاييس ونماذج الجدارة. (سلام: 2021)

كما يرى منصور (2022) الجدارات الإدارية أنها تلك الجدارات المرتبطة بالأدوار والوظائف الإدارية مثل درجات التخطيط، والتنظيم، والاتصالات، وتحقيق الانضباط الوظيفي، واتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية، كما أنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز، وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المؤسسة وأيضا لنجاح الموظف أو العامل.

وهذا يقودنا إلى أهمية ممارسة الإداريين في المؤسسات والمنظمات الرياضية المختلفة لمهامهم الإدارية في إطار تحقيق الجدارات الإدارية المرتبطة بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وفقا للمستويات المعيارية حيث يؤدي ذلك إلى ممارسات عادلة وموضوعية للمهام الإدارية لديهم، من خلال تفعيل تلك العمليات الإدارية، والتي تتمثل في الجدارات الإدارية في المنظمات الرياضية وهي جدارات تتعلق بأداء الإدارات في المنظمات الرياضية بكافة مستوياتها، وجدارات تتعلق بأعضاء تلك المنظمات فيما يتعلق بدورهم الإداري والمهني. (مدرّب: 2024)

وكل ذل يدل على أن الجدارات الإدارية لدى العاملين داخل المنظمات والكيانات الرياضية تساعد في الوصول وتحقيق الأهداف التي تسعى لها تلك المنظمات والكيانات بأقل وقت وجهد، ومن تلك المنظمات والكيانات الرياضية الأندية الرياضية بمنطقة جازان.

مشكلة البحث :

في ظل الحركة الرياضية الكبيرة على مستوى المملكة العربية السعودية، ولما للإدارة في المجال الرياضي من قيمة كبيرة في سير المنظومة الرياضية وتحقيق أهدافها التي تسعى لها؛ والإدارة بشكل عام وفي المجال الرياضي بشكل خاص تقوم على الجدارات الإدارية، والجدارات الإدارية هي: تركيبة من المعارف والمهارات والقدرات، في حقل مهنة خاصة والتي يمتلكها الفرد لتؤهله لإنجاز مهمة أو وظيفة بالمستوى المطلوب. (عبد الوهاب: 2018)

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تبحث الإجابة على التساؤل التالي: ما واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين والإداريين؟ وهذا التساؤل يمثل مشكلة هذا البحث.

أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث من خلال الوقوف على واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين والإداريين، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في الارتقاء بالمنظومة الرياضية داخل المنطقة ومواكبتها للحركة الرياضية الكبيرة على مستوى المملكة العربية السعودية وما تحظى به من دعم من وزارة الرياضة واللجنة الأولمبية والبارالمبية السعودية والاتحادات الرياضية المختلفة على مستوى الوطن وذلك مساهمة ومواكبة لرؤية المملكة 2030.

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين والإداريين، وذلك من خلال التعرف على:

- واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين والإداريين من حيث: التخطيط ووضع الأهداف، التنظيم والتوجيه، حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية بمنطقة جازان تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).

تساؤل البحث:

يسعى البحث الحالي للإجابة على التساؤل الرئيس وهو:

- ما واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين والإداريين؟

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين والإداريين من حيث: التخطيط ووضع الأهداف، التنظيم والتوجيه، حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الجدارات الإدارية لدى أعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية بمنطقة جازان تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي)؟

مصطلحات البحث :

أولاً: الجدارات الإدارية:

عرفها قاموس الأعمال بأنها القدرة والرغبة في تطوير وتنظيم وإدارة مشروع تجاري مع تحمل المخاطرة من أجل تحقيق الربح. (Business Dictionary, 2020).

وهي عملية مبتكرة لإنشاء مشروع جديد متفرد بإمكانات محدودة، قادرة على المنافسة، مع أخذ المخاطرة في اقتناص الفرص وتلافي التهديدات. (هند الشوربجي، ٢٠٢٠)

كما تعرف الجدارات الإدارية Managerial Competencies بأنها مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لمجال معين أو للعمل بوظيفة محددة والتي يجب أن يمتلكها الفرد ويطبقها حسب معايير الأداء المحددة في هذا المجال، أو الوظيفة، أو المهنة. (أشرف عبد القوي، ٢٠١٨)

ثانياً: أعضاء مجالس الإدارات:

يعرفهم الباحث إجرائياً على أنهم الأعضاء المنتخبون من قبل اللجنة العمومية للنادي، للعمل في مجلس إدارة النادي، والتخطيط ووضع أهداف النادي وتنظيم العمل وتوجيه العاملين في سبيل تحقيق الأهداف، والعمل على سير منظومة النادي نحو تحقيق الأهداف وفق السياسات المعمول بها داخل النادي.

الدراسات المرتبطة :

أجرى مدرب (2024) دراسة هدفت إلى بناء مقياس الجدارات القيادية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الوطنية الاولمبية من وجهة نظر أعضائها، التعرف على مستوى الجدارات القيادية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الوطنية الاولمبية من وجهة نظر أعضائها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته طبيعة البحث الحالي و اشتملت عينة البحث على أعضاء الاتحادات الرياضية الوطنية الأولمبية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية spss 25 لتحليل البيانات احصائياً وتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات منها: توصل الباحث الى بناء مقياس الجدارات القيادية المعد من قبل الباحث مناسب لقياس مستوى رؤساء الاتحادات الأولمبية العراقية في متغيرات الجدارات القيادية وفق (5) محاور موزعه عليها (48) فقرة، يمتلك رؤساء الاتحادات الاولمبية العراقية مستوى (جيد) في جدارة التخطيط من وجهة نظر اعضاء الاتحاد على وفق مستويات استجابة عينة البحث ويأتي هذا المحور في المرتبة الأولى من بين المحاور الاخرى للمقياس.

وبحث سلام (2024) موضوع الجدارات القيادية ودورها في تحسين أداء الكوادر الإدارية في الأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان، وذلك بهدف التعرف على دور الجدارات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية في الأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان، واتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته وطبيعة البحث، واستخدم الاستبانة الجمع البيانات، تكون مجتمع البحث من الكوادر الإدارية العاملة بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة

جازان، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من المدراء التنفيذيين والإداريين ومشرفي الألعاب بالأندية الرياضية والأكاديميات الرياضية وعددهم (١٨٠) فرد، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٠) فرداً، حيث تم التطبيق خلال الفترة من ٢٠٢٤/٠٢/٠١م وحتى 2024/02/15، بينما بلغت العينة الأساسية عدد (١٥٠) فرداً، وتم التطبيق خلال الفترة من 2024/02/20م وحتى ٢٠٢٤/٠٣/٣٠م، وخلص البحث ضرورة اهتمام المؤسسات والمنظمات الرياضية بمفهوم وبعد حزم الجدارات القيادية لما لها من أهمية في تطوير وتحسين أداء الكوادر الإدارية، الأخذ بنتائج الدراسة الحالية في تحسين أداء الكوادر الإدارية العاملة بالمؤسسات والمنظمات الرياضية، ويمكن الاسترشاد بمفردات الجدارات القيادية قيد الدراسة لتقييم مستوى أداء الكوادر الإدارية بالمؤسسات الرياضية، عمل دورات تدريبية لإعداد وصقل القادة والكوادر الإدارية وبناء الجدارات في المؤسسات الرياضية، ربط الجدارات القيادية بحالات الترقية والنقل والحوافز والمكافآت، الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال الادارة والتنمية البشرية لتنمية قدرات العاملين بالاتحادات الرياضية.

وقام فارس (2023) بدراسة هدفت للتعرف على دور بعض الجدارات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبيان طبق على عينة (122) عاملاً بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بو عريريج، وبعد المعالجة الاحصائية أسفرت الدراسة عن التالي: تساهم الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بو عريريج بدرجة قليلة، تساهم الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بو عريريج بدرجة متوسطة، تساهم الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بو عريريج بدرجة قليلة.

كما قام منصور (2022) بدراسة هدفتها التعرف إلى التعرف مستوى الجدارة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية وذلك من خلال التعرف مستوى مكونات الجدارة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية، ومستوى عوامل التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية، طبيعة العلاقة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، وقام الباحث باختيار عينه البحث بالطريقة العمدية من مجتمع البحث التي بلغ حجمها (٢٤٤) فرد، وبلغ حجم العينة الأساسية (٢١٤) فرد في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٣٠) فرد تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة لبناء استمارة الاستبيان، وبعد جمع البيانات والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الباحث أمكن التوصل إلى الاستخلاص والتوصيات الآتية: التركيز على تطوير وتنمية الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية، أظهرت نتائج الدراسة أهمية الجدارة الادارية، لذا يجب على العاملين الاهتمام بهذه الجدارات عند التفاعل مع المستفيدين، والاهتمام بوضع برامج ومحتويات الدورات التدريبية والتأهيل والصقل للعاملين وفقاً للكفايات الادارية، والاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال الادارة والتنمية البشرية لتنمية قدرات العاملين بالاتحادات الرياضية.

وقامت آل مداوي والمساعد (2020) هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت مشكلة الدراسة في التركيز على الإجابة عن التساؤلات التالية: ما واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وما درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت للنتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي عمليات الجدارات القيادية وإجمالي درجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (٩٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠/١٠٠)، وجاءت نسبة موافقة عينة الدراسة على توافر عمليات محور الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد بنسبة (٧٥%) وهي نسبة متوسطة ويتطلب زيادة تحسين الواقع، بينما جاءت الموافقة على توافر ابعاد محور العدالة التنظيمية بجامعة الملك خالد بنسبة (٧١%) وهي نسبة متوسطة ويتطلب سرعة التدخل لتحديد الاسباب التي تؤدي إلى ذلك ومعالجتها، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) لإجمالي محور الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية لمتغير الكلية والنوع والجنس والدرجة العلمية لصالح الكليات النظرية، وأوصت بتدعيم الجدارات القيادية لدر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، من خلال دعم استراتيجيات العمل الجماعي وإقرار أنظمة للتواصل الفعال والتحفيز والرقابة على مستوى القسم العلمي وتدعيم ممارسات العدالة التنظيمية من خلال دعم بعد العدالة التوزيعية بتوزيع عادل للأعباء التدريسية والمكافآت، ودعم بعد العدالة الإجرائية، بممارسة الشفافية عند عرض المعلومات، ومشاركة كافة الأعضاء عند اتخاذ القرارات، ودعم بعد العدالة التفاعلية من خلال توجيه الاحترام والمعاملة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ومراعاة الصدق والشفافية.

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته مع طبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث :

الرؤساء والمدراء التنفيذيين، وإداريي الألعاب، والموظفين الإداريين بأندية منطقة جازان التابعة لوزارة الرياضة، وعددهم 69 فردا موزعين على 8 أندية، وتم ارسال الاستبانة إلى جميع أفراد العينة، وتم الحصول على عدد 44 استبانة صالحة للتحليل واعتمدت كعينة للبحث.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، حيث قام ببنائها بعد مراجعته للدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، ثم قام الباحث بعرض هذه الاستبانة على عدد من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والذين قاموا بدورهم مشكورين في اعطاء ملاحظاتهم وآراءهم التي كان لها دور كبير في اثراء هذه الاستبانة، وساعدت في اخرجها بصورة جيدة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية في ثلاثة محاور وهي: المحور الأول التخطيط ووضع الأهداف وجاءت به عدد 9 عبارات،

والمحور الثاني التنظيم والتوجيه وجاءت به عدد 11 عبارة، والمحور الثالث حل المشكلات واتخاذ القرارات وجاءت به عدد 13 عبارة.

الثبات:

يعرف الثبات بأنه خلو أداة القياس نسبياً من الأخطاء العشوائية وقدرتها على قياس الدرجة الحقيقية بدقة. يمكن أن تنشأ الأخطاء العشوائية نتيجة لعوامل مختلفة، مثل التباين في استجابات المشاركين، أو الظروف البيئية، أو عدم الاتساق في عملية القياس. تعمل الأداة الموثوقة على تقليل هذه الأخطاء، مما يضمن الاستقرار والاتساق في النتائج التي تولدها. (Cohen et al., 2018)

ثبات الاداة:

لكي تُعتبر الأداة ثابتة، يجب التحقق من اتساقها باستخدام طرق معتمدة. وفقاً للجمعية الأمريكية لعلم النفس، (APA) ينبغي أن تتضمن اختبارات الثبات تقييمات إحصائية تُؤكد قدرة الأداة على قياس النتائج المستهدفة بشكل متسق (الجمعية الأمريكية لعلم النفس، 2020). توفر هذه المعايير إرشادات للباحثين لضمان القوة المنهجية في دراساتهم.

حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

يُعد معامل ألفا كرونباخ أحد أكثر الطرق شيوعاً لتقدير الثبات، حيث يُقيّم الاتساق الداخلي لمقياس ما من خلال حساب متوسط الارتباط بين عناصره. تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ (عادةً ما تكون أعلى من 0.7) إلى اتساق داخلي أكبر. (Tavakol & Dennick, 2011) في دراسة واقع الجداريات الإدارية لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين والإداريين، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم الثبات، مما أكد أن عناصر الاستبيان متماسكة في قياس المتغيرات محل الاهتمام.

وتم إيجاد الصدق الإحصائي وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (1) المحور الأول: التخطيط ووضع الأهداف

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات
	0.963	أعضاء مجلس إدارة النادي قادرين على وضع أهداف واضحة ومحددة للنادي.
	0.960	يتيح مجلس إدارة النادي لأعضاء الجمعية العمومية المشاركة في التخطيط ووضع أهداف النادي.
	0.958	قدرة أعضاء مجلس الإدارة على وضع خطة طويلة المدى للنادي.
	0.963	قدرة أعضاء مجلس الإدارة على وضع خطة قصيرة المدى للنادي.
	0.955	يضع أعضاء مجلس الإدارة أهداف موضوعية للنادي.
	0.961	يتيح مجلس الإدارة للإداريين والفنيين العاملين بالنادي معرفة خطط النادي وأهدافه.
	0.958	يضع أعضاء مجلس الإدارة خطط تتلاءم مع إمكانيات النادي المالية.

	0.957	يضع أعضاء مجلس الإدارة خطط تتلاءم مع إمكانيات النادي المادية (المنشآت - المعدات).
	0.956	يساهم أعضاء مجلس الإدارة في مرونة الأعمال الإدارية بالنادي وتحسينها.
0.981	6390.	الاختبار الكلي للمحور

يلاحظ من الجدول (1) أن الثبات العام للمحور الأول: التخطيط ووضع الأهداف بلغ 0.963، وهو يعتبر ثبات مقبول يعتمد عليه في التطبيق بصدق إحصائي 0.981 وهذا يدل على صدق مرتفع، وتفاوت الثبات لعبارات المحور الأول: التخطيط ووضع الأهداف من 0.956 إلى 0.963 وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي للمحور ككل.

الجدول (2) المحور الثاني: التنظيم والتوجيه

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات
	0.950	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتوجيه العاملين بالنادي بهدف التطوير.
	0.952	يمتلك رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بالنادي مقومات القيادة.
	0.941	يعتني أعضاء مجلس إدارة النادي بدراسة التقارير المرفوعة من قبل الإداريين والفنيين.
	0.953	يضع مجلس الإدارة هيكل تنظيمي يحدد فيه العلاقة بين الأفراد العاملين في النادي.
	0.944	يحرص مجلس الإدارة على التناسب بين الإمكانيات البشرية والمناصب الإدارية داخل النادي.
	0.946	يضع مجلس الإدارة معايير رقابية على كيفية سير العمل داخل النادي.
	0.945	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتصحيح الانحرافات في الخطة فور وقوعها.
	0.946	يتابع مجلس الإدارة بالنادي نتائج التقييم للتأكد من تصحيح المسار.
	0.944	يقوم أعضاء مجلس الإدارة ببناء شبكة تعاون مع مختلف القطاعات بالمنطقة وخارجها بما يساهم في نجاح أعمال النادي.
	0.949	يوفر مجلس الإدارة عملية اتصال فعالة بين أعضاء المجلس والإدارات والأقسام المختلفة داخل النادي.
	0.948	يوفر مجلس الإدارة عملية تنسيق فعالة بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل النادي.
6970.	2950.	الاختبار الكلي للمحور

يلاحظ من الجدول (2) أن الثبات العام للمحور الثاني: التنظيم والتوجيه بلغ 0.952، وهو يعتبر ثبات مقبول يعتمد عليه في التطبيق بصدق إحصائي 0.976 وهذا يدل على صدق مرتفع، وتفاوت الثبات لعبارات المحور الثاني: التنظيم والتوجيه من 0.941 إلى 0.952 وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي للمحور ككل.

الجدول (3) المحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات
	0.978	تستطيع إدارة النادي التعرف على المشكلات التي تهدد نجاح خطط النادي وتحديدها بدقة.
	0.979	تناقش إدارة النادي العاملين حول المشكلات التي تواجه سير العمل وسماع مقترحاتهم في كيفية التغلب على تلك المشكلات.
	0.976	يشعر مجلس الإدارة العاملين بأن آراءهم أسهمت كثيراً في اتخاذ العديد من القرارات داخل النادي.
	0.977	يحلل مجلس الإدارة جميع المشكلات التي تواجه خطط النادي وأهدافه بشكل دقيق.
	0.978	تضع إدارة النادي حلول منطقية للمشكلات التي تواجه سير العمل بالنادي.
	0.978	إدارة النادي مؤهلة تأهيلاً جيداً يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
	0.978	يوفر مجلس الإدارة دورات وبرامج تأهيلية للعاملين بالنادي تكسيهم المهارات والمعارف اللازمة لمواجهة مشكلات النادي والتغلب عليها.
	0.976	يضع مجلس الإدارة آلية واضحة ومحددة لاتخاذ القرار داخل النادي.
	0.976	يتابع مجلس الإدارة تطبيق القرارات ومدى فعاليتها داخل إدارات وأقسام النادي.
	0.977	تهدف قرارات مجلس الإدارة إلى نجاح المنظومة الإدارية داخل النادي وتحقيق أهدافها.
	0.975	يستعين مجلس الإدارة بأصحاب الخبرة والمعرفة في حل مشكلاته من داخل النادي وخارجه.
	0.977	يقنع مجلس الإدارة العاملين بالنادي بأهمية القرارات المتخذة ودورها في تحقيق خطط وأهداف النادي.
	0.977	هناك مراجعة وتقييم مستمر للقرار داخل النادي من قبل مجلس الإدارة.
8990.	0.979	الاختبار الكلي للمحور

يلاحظ من الجدول (3) أن الثبات العام للمحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات بلغ 0.979، وهو يعتبر ثبات مقبول يعتمد عليه في التطبيق بصدق إحصائي 0.989 وهذا يدل على صدق مرتفع، وتفاوت الثبات لعبارات المحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات من 0.918 إلى 0.959 وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي للمحور ككل.

صدق الاتساق الداخلي: Internal validity

يقصد به مدى اتساق كل بعد مع الدرجة الكلية. تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق إيجاد قيمة الارتباط بمعامل ارتباط بيرسون والجداول أدناه، تشير إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وهذا يعنى وجود اتساق داخلي للاستبيان (Shadish, Cook, & Campbell, 2002).

الجدول (4) المحور الأول: التخطيط ووضع الأهداف

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	أعضاء مجلس إدارة النادي قادرين على وضع أهداف واضحة ومحددة للنادي.	0.808**	0.000
2	يتيح مجلس إدارة النادي لأعضاء الجمعية العمومية المشاركة في التخطيط ووضع أهداف النادي.	0.860**	0.000
3	قدرة أعضاء مجلس الإدارة على وضع خطة طويلة المدى للنادي.	0.902**	0.000
4	قدرة أعضاء مجلس الإدارة على وضع خطة قصيرة المدى للنادي.	0.799**	0.000
5	يضع أعضاء مجلس الإدارة أهداف موضوعية للنادي.	0.951**	0.000
6	يتيح مجلس الإدارة للإداريين والفنيين العاملين بالنادي معرفة خطط النادي وأهدافه.	0.847**	0.000
7	يضع أعضاء مجلس الإدارة خطط تتلاءم مع إمكانيات النادي المالية.	0.896**	0.000
8	يضع أعضاء مجلس الإدارة خطط تتلاءم مع إمكانيات النادي المادية (المنشآت - المعدات).	0.921**	0.000
9	يساهم أعضاء مجلس الإدارة في مرونة الأعمال الإدارية بالنادي وتحسينها.	0.930**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

الجدول (5) المحور الثاني: التنظيم والتوجيه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتوجيه العاملين بالنادي بهدف التطوير.	0.774**	0.000
2	يمتلك رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بالنادي مقومات القيادة.	0.713**	0.000
3	يعتني أعضاء مجلس إدارة النادي بدراسة التقارير المرفوعة من قبل الإداريين والفنيين.	0.961**	0.000
4	يضع مجلس الإدارة هيكل تنظيمي يحدد فيه العلاقة بين الأفراد العاملين في النادي.	0.680**	0.001
5	يحرص مجلس الإدارة على التناسب بين الإمكانيات البشرية والمناصب الإدارية داخل النادي.	0.899**	0.000
6	يضع مجلس الإدارة معايير رقابية على كيفية سير العمل داخل النادي.	0.841**	0.000
7	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتصحيح الانحرافات في الخطة فور وقوعها.	0.876**	0.000
8	يتابع مجلس الإدارة بالنادي نتائج التقييم للتأكد من تصحيح المسار.	0.841**	0.000
9	يقوم أعضاء مجلس الإدارة ببناء شبكة تعاون مع مختلف القطاعات بالمنطقة وخارجها بما يساهم في نجاح أعمال النادي.	0.883**	0.000
10	يوفر مجلس الإدارة عملية اتصال فعالة بين أعضاء المجلس والإدارات والأقسام المختلفة داخل النادي.	0.767**	0.000
11	يوفر مجلس الإدارة عملية تنسيق فعالة بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل النادي.	0.814**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

الجدول (6) المحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	تستطيع إدارة النادي التعرف على المشكلات التي تهدد نجاح خطط النادي وتحديدها بدقة.	0.836**	0.000
2	تناقش إدارة النادي العاملين حول المشكلات التي تواجه سير العمل وسماع مقترحاتهم في كيفية التغلب على تلك المشكلات.	0.781**	0.000
3	يشعر مجلس الإدارة العاملين بأن آراءهم أسهمت كثيرا في اتخاذ العديد من القرارات داخل النادي.	0.942**	0.000
4	يحلل مجلس الإدارة جميع المشكلات التي تواجه خطط النادي وأهدافه بشكل دقيق.	0.0866**	0.000
5	تضع إدارة النادي حلول منطقية للمشكلات التي تواجه سير العمل بالنادي.	0.839**	0.000
6	إدارة النادي مؤهلة تأهيلاً جيداً يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.	0.874**	0.000
7	يوفر مجلس الإدارة دورات وبرامج تأهيلية للعاملين بالنادي تكسيبهم المهارات والمعارف اللازمة لمواجهة مشكلات النادي والتغلب عليها.	0.859**	0.000
8	يضع مجلس الإدارة آلية واضحة ومحددة لاتخاذ القرار داخل النادي.	0.962**	0.000
9	يتابع مجلس الإدارة تطبيق القرارات ومدى فعاليتها داخل إدارات وأقسام النادي.	0.948**	0.000
10	تهدف قرارات مجلس الإدارة إلى نجاح المنظومة الإدارية داخل النادي وتحقيق أهدافها.	0.905**	0.000
11	يستعين مجلس الإدارة بأصحاب الخبرة والمعرفة في حل مشكلاته من داخل النادي وخارجه.	0.972**	0.000
12	يقنع مجلس الإدارة العاملين بالنادي بأهمية القرارات المتخذة ودورها في تحقيق خطط وأهداف النادي.	0.898**	0.000
13	هناك مراجعة وتقييم مستمر للقرار داخل النادي من قبل مجلس الإدارة.	0.905**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

التوزيع الطبيعي:

التوزيع الطبيعي، المعروف أيضاً باسم التوزيع الغاوسي، هو توزيع احتمالي يصف كيفية توزيع قيم متغير عشوائي. يتميز بتمائله وشكله الجرسّي، ويتم تحديد شكله من خلال معلمتين:

الجدول (7) الاحصاء الوصفي للمحاور

	Statistic	Std. Error
المحور الأول: التخطيط ووضع الأهداف	Mean	18.3500
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	15.0467
	Upper Bound	21.6533
	5% Trimmed Mean	18.3889
	Median	19.5000
	Variance	49.818

	Std. Deviation	7.05822	
	Minimum	9.00	
	Maximum	27.00	
	Range	18.00	
	Interquartile Range	14.75	
	Skewness	-.181	.512
	Kurtosis	-1.750	.992
المحور الثاني : التنظيم والتوجيه	Mean	21.2000	1.71157
	95% Confidence Interval	Lower Bound	17.6176
	for Mean	Upper Bound	24.7824
	5% Trimmed Mean	21.1111	
	Median	22.0000	
	Variance	58.589	
	Std. Deviation	7.65438	
	Minimum	11.00	
	Maximum	33.00	
	Range	22.00	
	Interquartile Range	15.00	
	Skewness	.078	.512
	Kurtosis	-1.343	.992
المحور الثالث : حل المشكلات واتخاذ القرارات	Mean	23.0500	2.14043
	95% Confidence Interval	Lower Bound	18.5700
	for Mean	Upper Bound	27.5300
	5% Trimmed Mean	22.9444	
	Median	19.0000	
	Variance	91.629	
	Std. Deviation	9.57230	
	Minimum	12.00	
	Maximum	36.00	
	Range	24.00	
	Interquartile Range	20.50	
	Skewness	.327	.512
	Kurtosis	-1.682	.992

يُظهر الجدول (7) تحليلاً إحصائياً لثلاثة محاور: التخطيط ووضع الأهداف، التنظيم والتوجيه، وحل المشكلات واتخاذ القرارات. في المحور الأول (التخطيط ووضع الأهداف)، بلغ متوسط الدرجات 18.35 مع انحراف معياري قدره 7.05، مما يدل على تشتت متوسط حول القيم. يلاحظ أن توزيع البيانات مائل قليلاً للسالب ($Skewness = -0.181$) وذو تسطح منخفض ($Kurtosis = -1.75$)، ما يشير إلى تركيز القيم حول المتوسط مع قلة في الأطراف. بالنسبة

للمحور الثاني (التنظيم والتوجيه)، كان المتوسط أعلى (21.2) مع انحراف معياري أكبر (7.65)، مما يعكس تبايناً أوسع في الدرجات، بينما توزيع البيانات أقرب إلى التماثل ($Skewness = 0.078$) وأخيراً، في المحور الثالث (حل المشكلات واتخاذ القرارات)، كان المتوسط الأعلى بين المحاور (23.05) مع أكبر انحراف معياري (9.57)، مما يعكس التشتت الكبير في الدرجات، كما أن القيم تميل إلى التوزيع الموجب قليلاً ($Skewness = 0.327$) مع تسطح منخفض (-1.682). إجمالاً، تُظهر النتائج تبايناً ملحوظاً بين المحاور، حيث يُعزى ذلك إلى التشتت العالي في البيانات مع فروق في الميل والتسطح لكل محور.

الجدول (8) التوزيع الطبيعي للمحاور

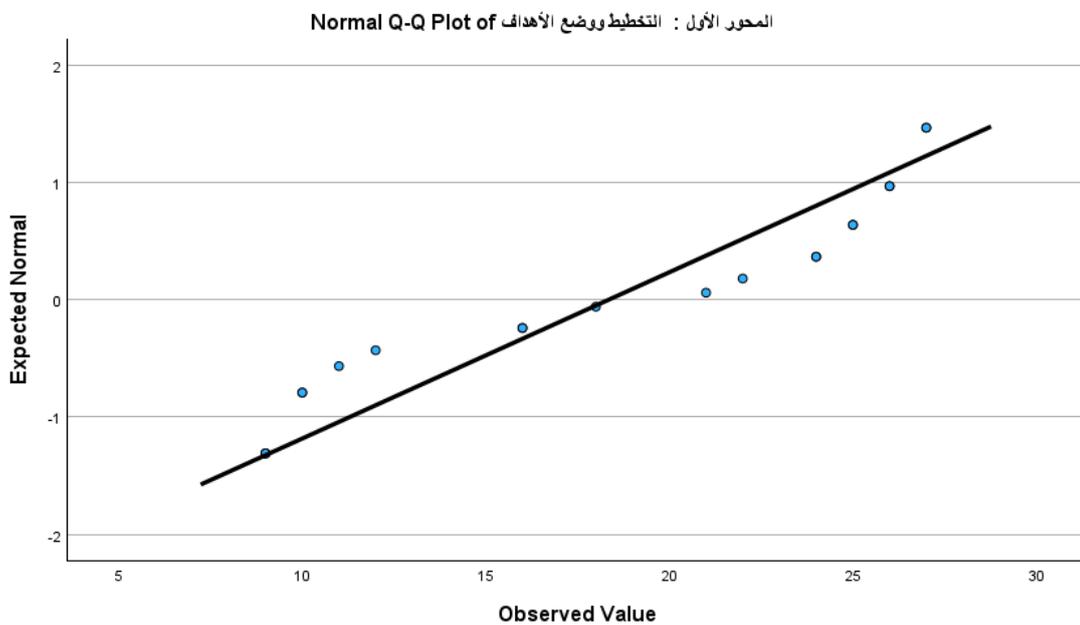
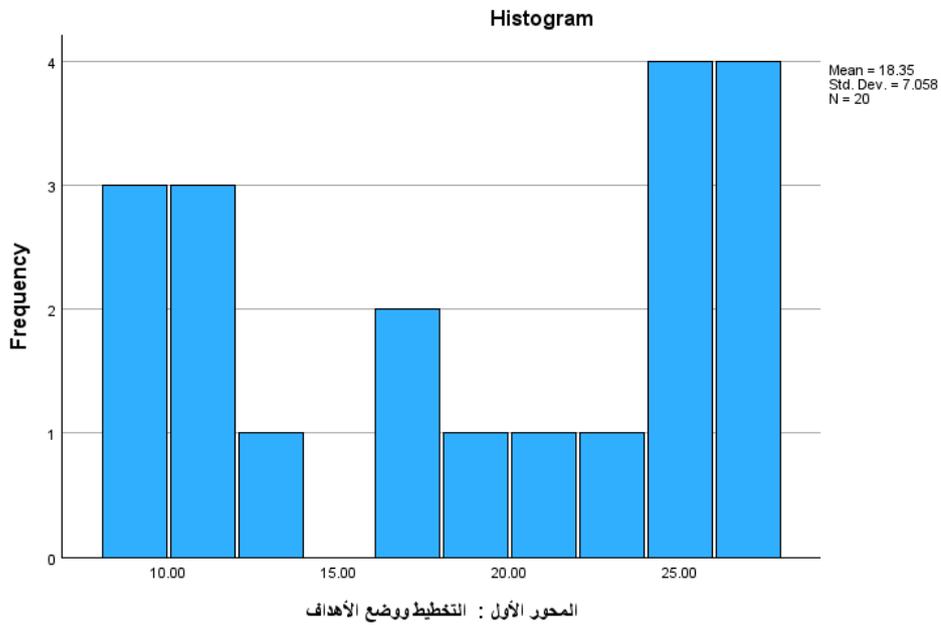
المحاور	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic
المحور الأول : التخطيط ووضع الأهداف	.007	20	.857	.061	20	.188
المحور الثاني : التنظيم والتوجيه	.090	20	.918	.200*	20	.126
المحور الثالث : حل المشكلات واتخاذ القرارات	.004	20	.841	.033	20	.201

*. This is a lower bound of the true significance.

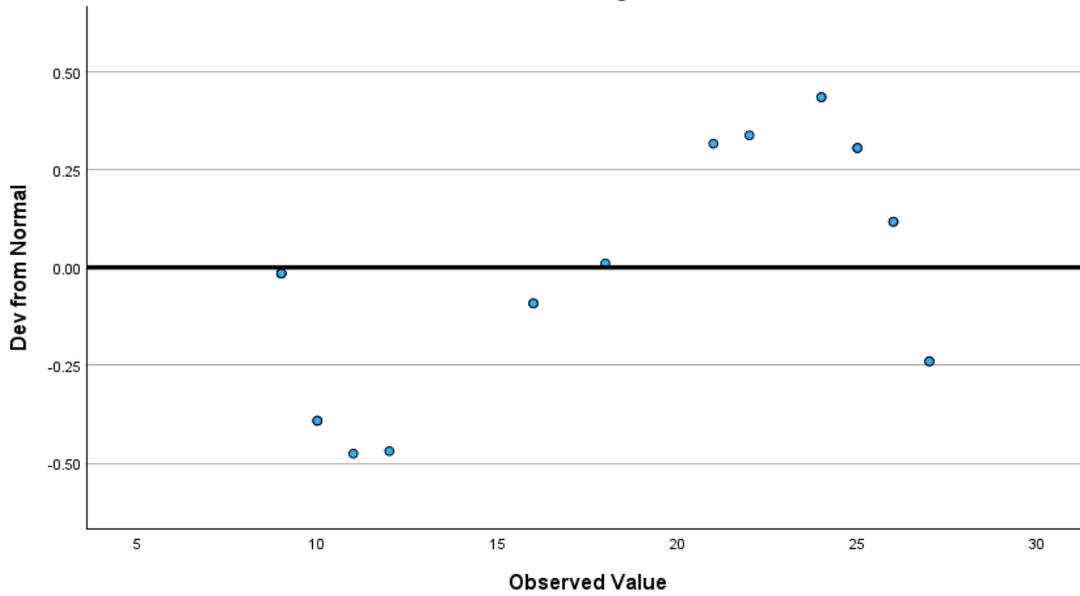
a. Lilliefors Significance Correction

يُظهر الجدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة باستخدام اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk. بالنسبة للمحور الأول (التخطيط ووضع الأهداف)، بلغت قيمة الدلالة الإحصائية في اختبار Kolmogorov-Smirnov 0.061 أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفق هذا الاختبار، بينما كانت قيمة Shapiro-Wilk 0.007 أقل من 0.05، مما يُظهر أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بشكل دقيق. في المحور الثاني (التنظيم والتوجيه)، أظهرت نتائج كلا الاختبارين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية في Kolmogorov-Smirnov 0.200 وفي Shapiro-Wilk 0.090، وكلاهما أكبر من 0.05. أما المحور الثالث (حل المشكلات واتخاذ القرارات)، فقد أظهرت النتائج عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي؛ إذ كانت قيمة Kolmogorov-Smirnov 0.033 و Shapiro-Wilk 0.004 وكلاهما أقل من 0.05. وبذلك، نستنتج أن المحور الثاني فقط يتبع التوزيع الطبيعي، بينما يظهر المحوران الأول والثالث انحرافاً عن التوزيع الطبيعي وفقاً لنتائج اختبار Shapiro-Wilk الأكثر حساسية.

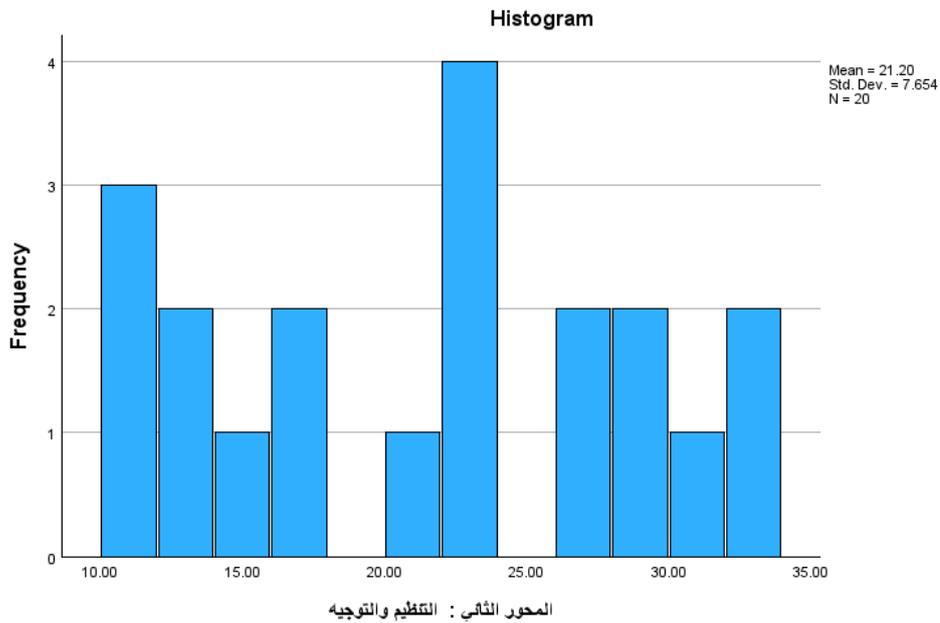
المحور الأول: التخطيط ووضع الأهداف

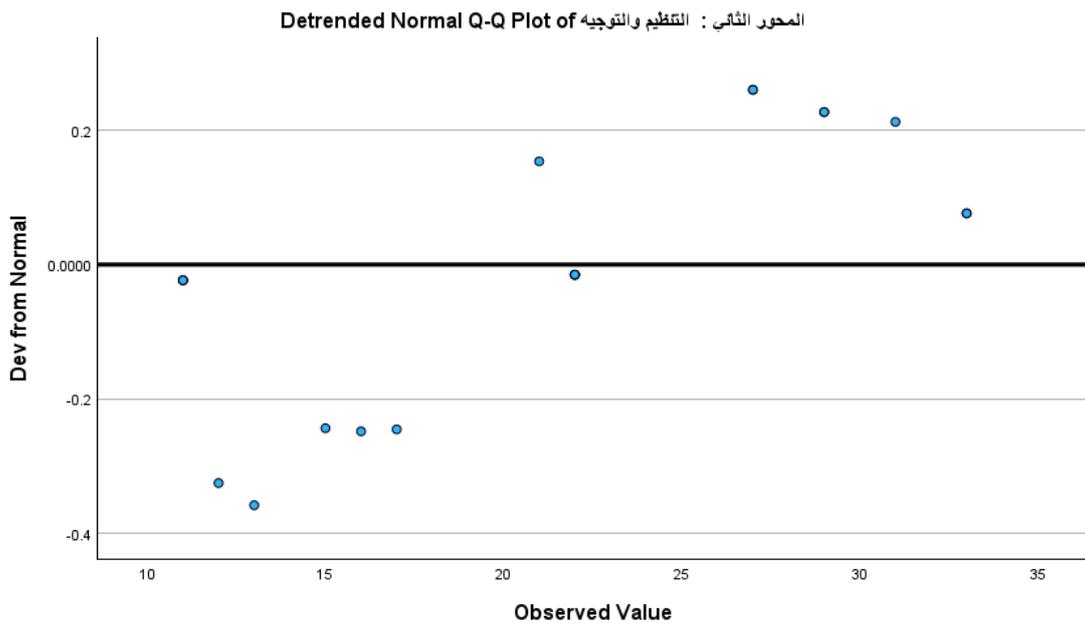
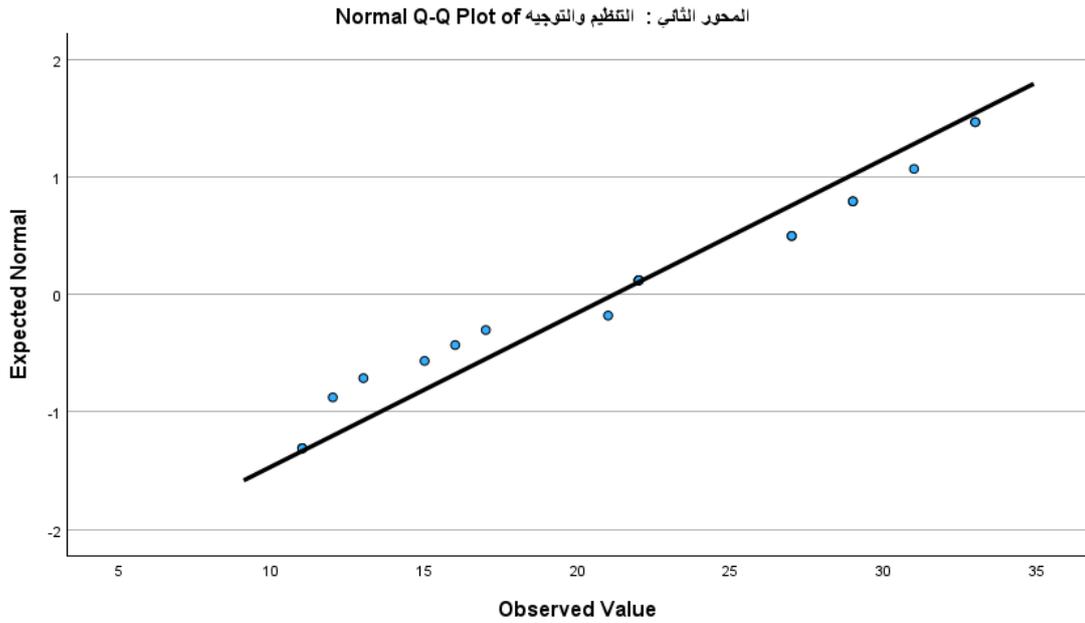


المحور الأول : التخطيط ووضع الأهداف : Detrended Normal Q-Q Plot of

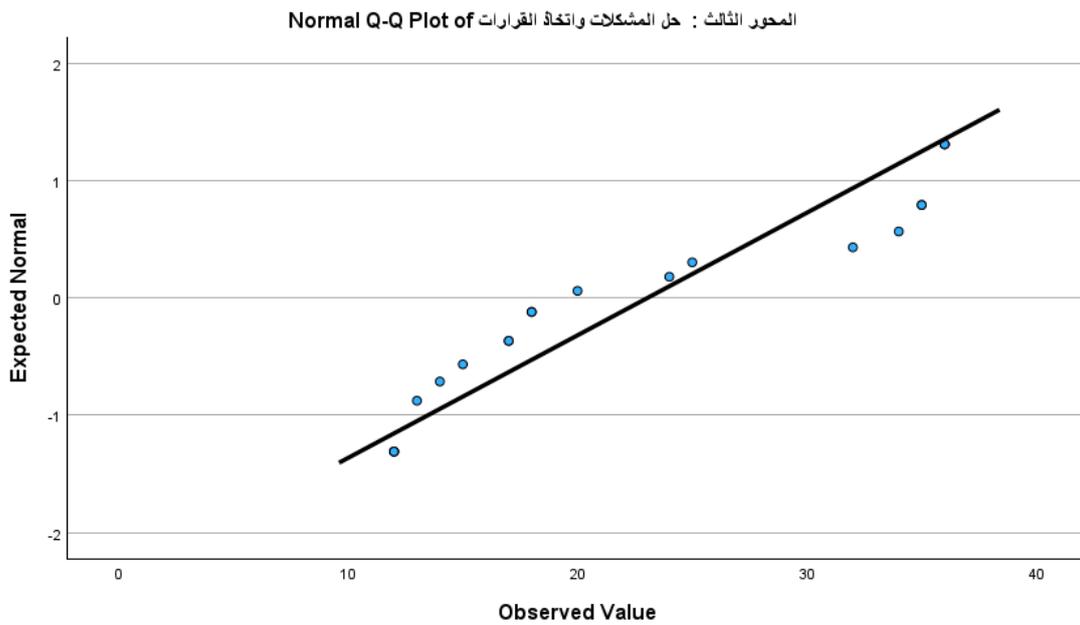
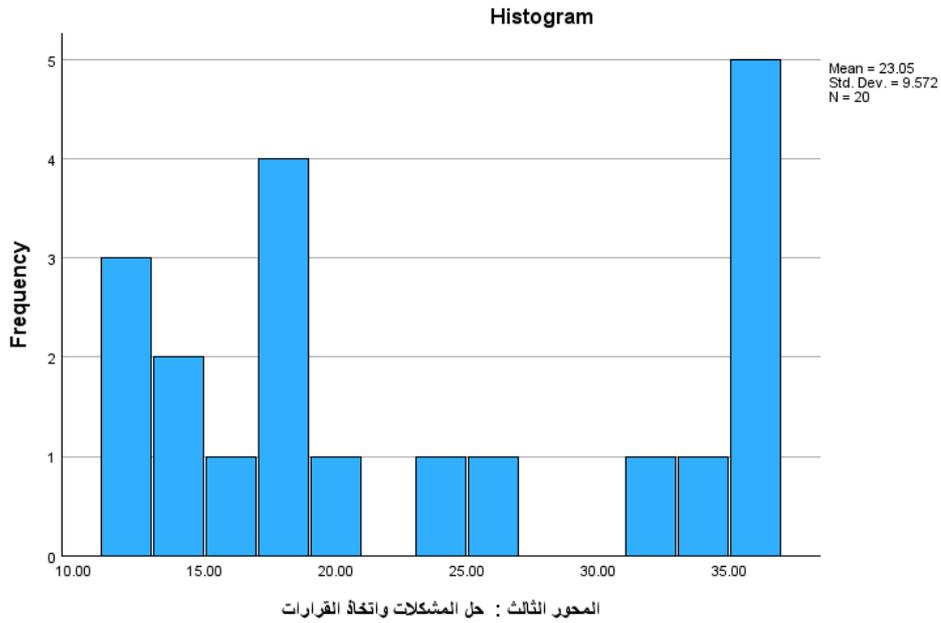


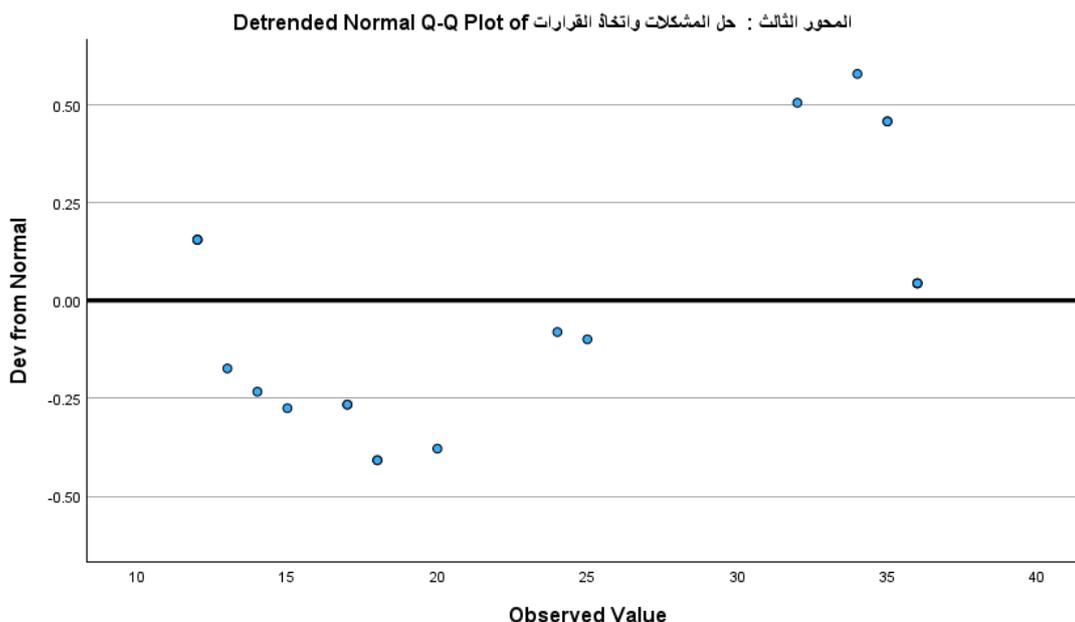
المحور الثاني: التنظيم والتوجيه





المحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات





المعالجة الإحصائية:

استخدام الأسلوب الإحصائي في أي دراسة يُعد وسيلة تضمن تحقيقاً لأهداف المرجوة من وراء تطبيقها.

تم استخدام برنامج اكسل (Microsoft Excel 2010) لتوضيح الاشكال البيانية كما تمت معالجة بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Inc , Chicago, IL, USA) Version() (28) بواسطة الأساليب الإحصائية الآتية :

- 1- الجداول التكرارية (النسب المئوية والتكرارات)
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- 3- اختبارات لعينتين مستقلتين للتعرف على الفرق في المتوسط الحسابي
- 4- اختبار التباين الأحادي ANOVA للتعرف على الفرق في المتوسط الحسابي

الجدول (9) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (ن=50)

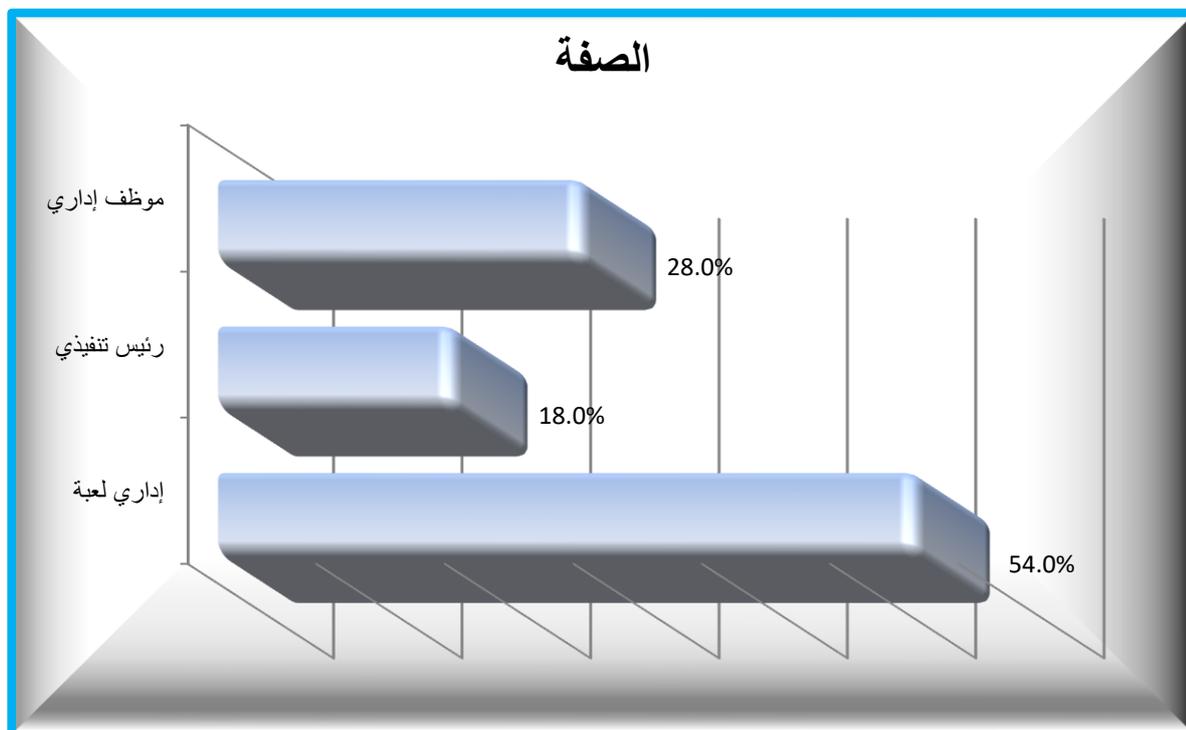
المتغير	التكرار	النسبة (%)
الصفة		
إداري لعبة	27	54.0*
رئيس تنفيذي	9	18.0
موظف إداري	14	28.0
سنوات الخبرة		
خمس سنوات أو أقل	30	60.0*

40.0	20	أكثر من خمس سنوات
		الوزن الحالي
28.0	14	دبلوم عالي أو أقل
60.0*	30	بكالوريوس
12.0	6	دراسات عليا

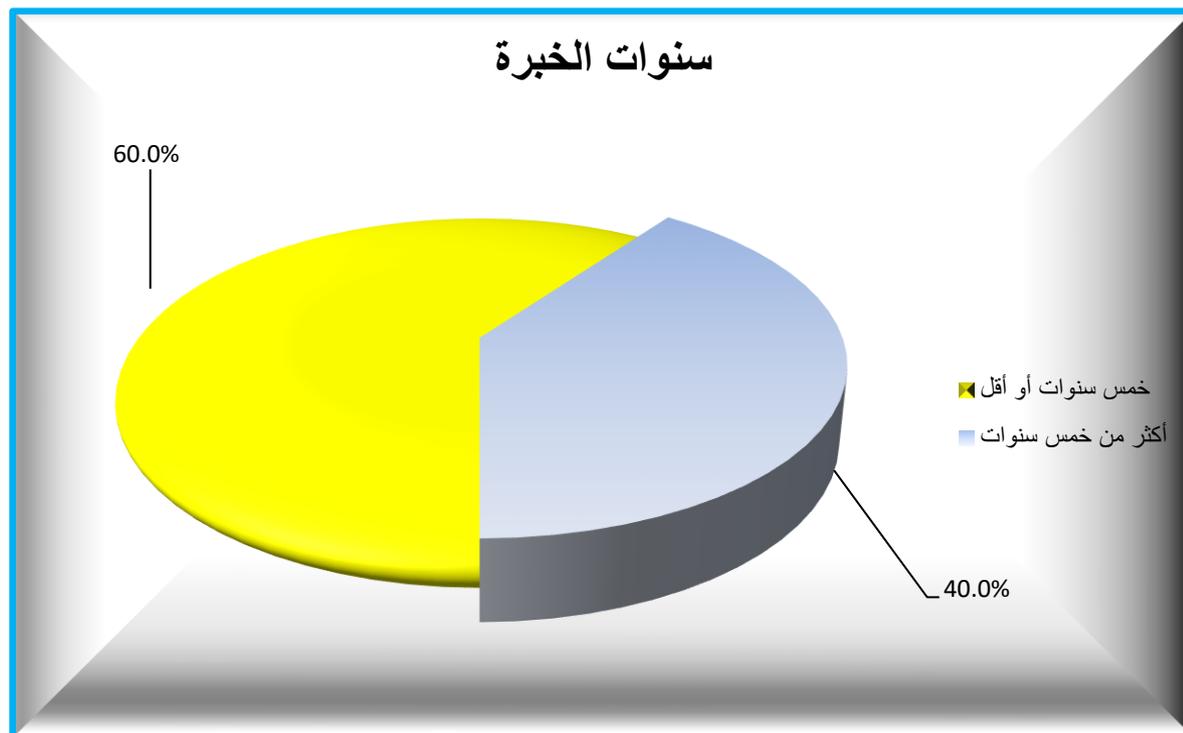
*تشير إلى أعلى نسبة

يلاحظ من الجدول (9) أن غالبية أفراد العينة التجريبية (ن=50) هم إداريون بنسبة بلغت *54.0%، تليهم الموظفون الإداريون بنسبة 28.0%، في حين أن نسبة الرؤساء التنفيذيين هي الأدنى، وبلغت 18.0%. أما فيما يخص سنوات الخبرة، فإن غالبية المشاركين لديهم خبرة خمس سنوات أو أقل بنسبة *60.0%، في حين أن المشاركين الذين تزيد خبرتهم عن خمس سنوات شكلوا 40.0% من العينة. وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، تظهر النسبة الأعلى بين حاملي درجة البكالوريوس بنسبة *60.0%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم عالي أو أقل 28.0%، وكانت النسبة الأدنى بين حاملي الدراسات العليا، حيث بلغت 12.0%.

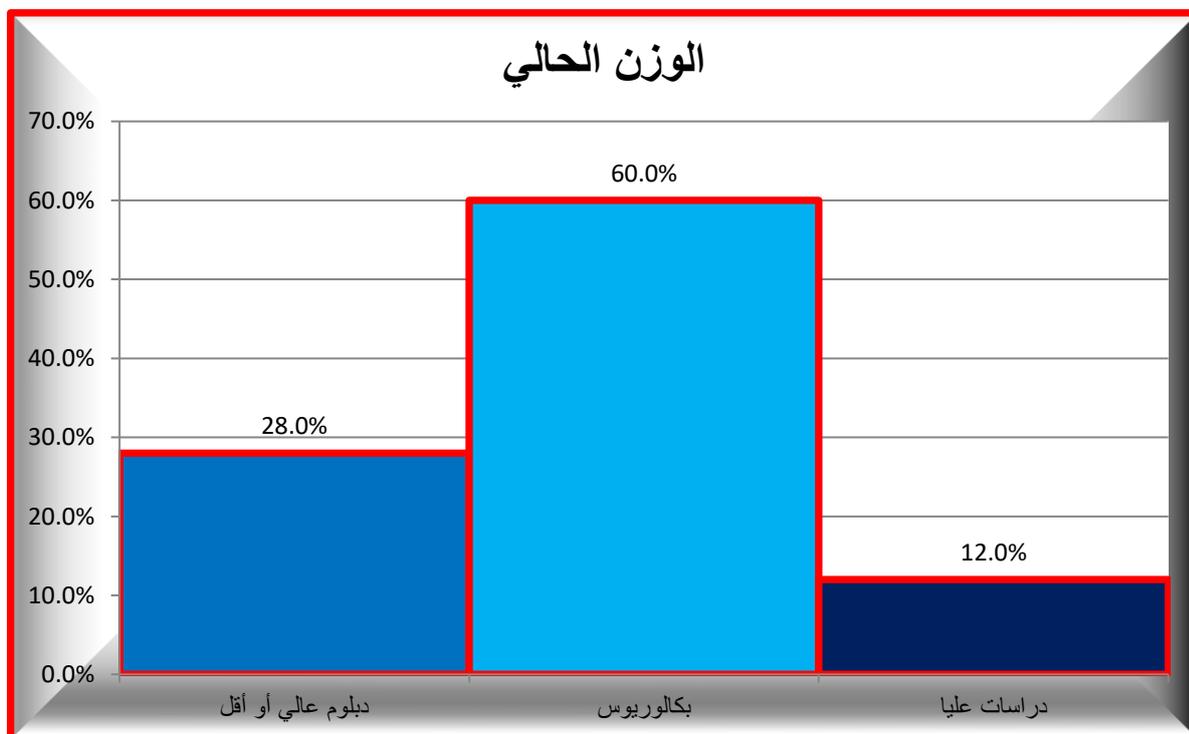
كما يتبين من الجدول أن النسب الأعلى في المتغيرات (صفة العمل، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) تعكس أن العينة تمثل فئة إدارية تركز على الموظفين ذوي الخبرة المحدودة (5 سنوات أو أقل) والمستوى التعليمي المتوسط (البكالوريوس). كما أن النسب المنخفضة لحملة الدراسات العليا والرؤساء التنفيذيين قد تشير إلى وجود نقص في الخبرة الإدارية العليا أو استمرار الموظفين في استكمال تعليمهم العالي، مما يعكس خصائص هذه العينة التجريبية بشكل دقيق.



الشكل (1) الصفة



الشكل (2) سنوات الخبرة



الشكل (3) المؤهل العلمي

الجدول (10) المحور الأول: التخطيط ووضع الأهداف. (ن=50)

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
				ن(%)	ن(%)	ن(%)	
1	محايد	0.83	2.26	12 (24.0)	13 (26.0)	25 (50.0)	أعضاء مجلس إدارة النادي قادرين على وضع أهداف واضحة ومحددة للنادي.
7	محايد	0.84	2.16	14 (28.0)	14 (28.0)	22 (44.0)	يتيح مجلس إدارة النادي لأعضاء الجمعية العمومية المشاركة في التخطيط ووضع أهداف للنادي.
9	محايد	0.87	2.12	16 (32.0)	12 (24.0)	22 (44.0)	قدرة أعضاء مجلس الإدارة على وضع خطة طويلة المدى للنادي.
6	محايد	0.77	2.18	11 (22.0)	19 (38.0)	20 (40.0)	قدرة أعضاء مجلس الإدارة على وضع خطة قصيرة المدى للنادي.
3	محايد	0.86	2.20	14 (28.0)	12 (24.0)	24 (48.0)	يضع أعضاء مجلس الإدارة أهداف موضوعية للنادي.
4	محايد	0.88	2.20	15 (30.0)	10 (20.0)	25 (50.0)	يتيح مجلس الإدارة للإداريين والفنيين العاملين بالنادي معرفة خطط النادي وأهدافه.
8	محايد	0.91	2.16	17 (34.0)	8 (16.0)	25 (50.0)	يضع أعضاء مجلس الإدارة خطط تتلاءم مع إمكانيات النادي المالية.
2	محايد	0.84	2.22	1(26.0) 3	1(26.0) 3	2(48.0) 4	يضع أعضاء مجلس الإدارة خطط تتلاءم مع إمكانيات النادي المادية (المنشآت - المعدات).
5	محايد	0.88	2.20	15 (30.0)	10 (20.0)	25 (50.0)	يساهم أعضاء مجلس الإدارة في مرونة الأعمال الإدارية بالنادي وتحسينها.
1	محايد	0.04	2.19				المتوسط الكلي للمحور

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسط الكلي لمحور "التخطيط ووضع الأهداف" بلغ (2.19) مع انحراف معياري منخفض (0.04)، مما يشير إلى درجة موافقة محايدة بشكل عام بين أفراد العينة. تظهر العبارة "أعضاء مجلس إدارة النادي قادرين على وضع أهداف واضحة ومحددة للنادي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.83)، حيث وافق نصف العينة (50.0%) على هذه العبارة، بينما كان 26.0% محايدين و24.0% غير موافقين، مما يعكس تقديراً متوسطاً لقدرة أعضاء المجلس على تحديد الأهداف.

في المقابل، جاءت العبارة "قدرة أعضاء مجلس الإدارة على وضع خطة طويلة المدى للنادي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.12) وانحراف معياري (0.87)، حيث كان 44.0% من العينة موافقين، بينما 24.0% محايدين و32.0% غير موافقين، مما يبرز تحديات في التخطيط بعيد المدى.

كما أظهرت عدة عبارات أخرى، مثل "يتيح مجلس إدارة النادي لأعضاء الجمعية العمومية المشاركة في التخطيط ووضع أهداف النادي" و"يضع أعضاء مجلس الإدارة خطط تتلاءم مع إمكانيات النادي المالية"، نسب موافقة منخفضة نسبياً تراوحت بين 40.0% و50.0%، مع بقاء نسبة المحايدين وغير الموافقين مرتفعة.

يُستدل من هذه النتائج أن مجلس إدارة النادي يواجه تحديات ملحوظة في التخطيط الشامل ووضع الأهداف التي تشمل مشاركة الأطراف ذات العلاقة وتراعي الإمكانيات المتاحة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة آل مداوي والمساعد (2020) والتي توصلت إلى أن هناك ضعفاً في بعض الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الملك خالد، وأن هناك ضعفاً في الشفافية عند عرض المعلومات ومشاركتها مع الأعضاء عند اتخاذ القرارات.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مدرب (2024) والتي توصلت إلى أن رؤساء الاتحادات الأولمبية العراقية لديهم مستوى جيد في جدارة التخطيط، بينما يعاني أن مجالس إدارات الأندية بمنطقة جازان لديهم تحديات ملحوظة في جداريات التخطيط.

الجدول (11) المحور الثاني: التنظيم والتوجيه. (ن=50)

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافقة			العبارة
				غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	
1	محايد	0.81	2.30	11 (22.0)	13 (26.0)	26 (52.0)	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتوجيه العاملين بالنادي بهدف التطوير.
7	محايد	0.79	2.16	12 (24.0)	18 (36.0)	20 (40.0)	يملك رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بالنادي مقومات القيادة.
3	محايد	0.81	2.20	12 (24.0)	16 (32.0)	22 (44.0)	يعتني أعضاء مجلس إدارة النادي بدراسة التقارير المرفوعة من قبل الإداريين والفنيين.
4	محايد	0.86	2.20	14 (28.0)	12 (24.0)	24 (48.0)	يضع مجلس الإدارة هيكل تنظيمي يحدد فيه العلاقة بين الأفراد العاملين في النادي.
5	محايد	0.83	2.18	13 (26.0)	15 (30.0)	22 (44.0)	يحرص مجلس الإدارة على التناسب بين الإمكانيات البشرية والمناصب الإدارية داخل النادي.
9	محايد	0.84	2.16	14 (28.0)	14 (28.0)	22 (44.0)	يضع مجلس الإدارة معايير رقابية على كيفية سير العمل داخل النادي.
8	محايد	0.79	2.16	12 (24.0)	18 (36.0)	20 (40.0)	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتصحيح الانحرافات في الخطة فور وقوعها.

11	محايد	0.88	2.08	17 (34.0)	12 (24.0)	21 (42.0)	يتابع مجلس الإدارة بالنادي نتائج التقييم للتأكد من تصحيح المسار.
2	محايد	0.82	2.22	12 (24.0)	15 (30.0)	23 (46.0)	يقوم أعضاء مجلس الإدارة ببناء شبكة تعاون مع مختلف القطاعات بالمنطقة وخارجها بما يساهم في نجاح أعمال النادي.
10	محايد	0.82	2.12	14 (28.0)	16 (32.0)	20 (40.0)	يوفر مجلس الإدارة عملية اتصال فعالة بين أعضاء المجلس والإدارات والأقسام المختلفة داخل النادي.
6	محايد	0.87	2.18	15 (30.0)	11 (22.0)	24 (48.0)	يوفر مجلس الإدارة عملية تنسيق فعالة بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل النادي.
3	محايد	60.0	172.				المتوسط الكلي للمحور

يظهر الجدول (11) الخاص بمحور "التنظيم والتوجيه" أن المتوسط الكلي للمحور بلغ (2.17) مع انحراف معياري (0.06)، مما يشير إلى درجة موافقة محايدة. حققت العبارة "يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتوجيه العاملين بالنادي بهدف التطوير" أعلى متوسط حسابي (2.30) بانحراف معياري (0.81)، حيث وافق 52.0% من المشاركين، مما يعكس تقديرًا إيجابيًا لجهود التوجيه. كما سجلت العبارة "يقوم أعضاء مجلس الإدارة ببناء شبكة تعاون مع مختلف القطاعات" متوسطًا مرتفعًا (2.22) بموافقة 46.0%. بالمقابل، جاءت العبارة "يتابع مجلس الإدارة بالنادي نتائج التقييم للتأكد من تصحيح المسار" بأدنى متوسط (2.08) بموافقة 42.0% فقط، مما يشير إلى ضعف في المتابعة وتصحيح المسار. كذلك، أظهرت العبارة "يوفر مجلس الإدارة عملية اتصال فعالة بين أعضاء المجلس والإدارات" متوسطًا منخفضًا (2.12) مع موافقة 40.0%، مما يعكس حاجة لتعزيز التواصل الداخلي. بشكل عام، تُبرز النتائج أهمية تحسين التنسيق الداخلي والمتابعة لتعزيز فعالية التنظيم والتوجيه داخل النادي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة منصور (2022) والتي أظهرت أهمية الجدارات الإدارية بشكل عام.

الجدول (12) المحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات. (ن=50)

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
				(%) ن	(%) ن	(%) ن	
4	محايد	0.78	2.28	10 (20.0)	16 (32.0)	24 (48.0)	تستطيع إدارة النادي التعرف على المشكلات التي تهدد نجاح خطط النادي وتحديدها بدقة.
1	موافق	0.82	2.34	11 (22.0)	11 (22.0)	28 (56.0)	تناقش إدارة النادي العاملين حول المشكلات التي تواجه سير العمل وسماع

							مقترحاتهم في كيفية التغلب على تلك المشكلات.
8	محايد	0.84	2.16	14 (28.0)	14 (28.0)	22 (44.0)	يشعر مجلس الإدارة العاملين بأن آراءهم أسهمت كثيرا في اتخاذ العديد من القرارات داخل النادي.
7	محايد	0.82	2.16	13 (26.0)	16 (32.0)	21 (42.0)	يحلل مجلس الإدارة جميع المشكلات التي تواجه خطط النادي وأهدافه بشكل دقيق.
2	محايد	0.79	2.30	10 (20.0)	15 (30.0)	25 (50.0)	تضع إدارة النادي حلول منطقية للمشكلات التي تواجه سير العمل بالنادي.
6	محايد	0.84	2.22	13 (26.0)	13 (26.0)	24 (48.0)	إدارة النادي مؤهلة تأهيلاً جيداً يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
12	محايد	0.86	2.04	17 (34.0)	14 (28.0)	19 (38.0)	يوفر مجلس الإدارة دورات وبرامج تأهيلية للعاملين بالنادي تكسيبهم المهارات والمعارف اللازمة لمواجهة مشكلات النادي والتغلب عليها.
10	محايد	0.92	2.12	18 (36.0)	8 (16.0)	24 (48.0)	يضع مجلس الإدارة آلية واضحة ومحددة لاتخاذ القرار داخل النادي.
9	محايد	0.90	2.14	17 (34.0)	9 (18.0)	24 (48.0)	يتابع مجلس الإدارة تطبيق القرارات ومدى فعاليتها داخل إدارات وأقسام النادي.
3	محايد	0.81	2.30	11 (22.0)	13 (26.0)	26 (52.0)	تهدف قرارات مجلس الإدارة إلى نجاح المنظومة الإدارية داخل النادي وتحقيق أهدافها.
11	محايد	0.92	2.12	18 (36.0)	8 (16.0)	24 (48.0)	يستعين مجلس الإدارة بأصحاب الخبرة والمعرفة في حل مشكلاته من داخل النادي وخارجه.
5	محايد	0.88	2.26	14 (28.0)	9 (18.0)	27 (54.0)	يقنع مجلس الإدارة العاملين بالنادي بأهمية القرارات المتخذة ودورها في تحقيق خطط وأهداف النادي.
13	محايد	0.90	2.04	19 (38.0)	10 (20.0)	21 (42.0)	هناك مراجعة وتقييم مستمر للقرار داخل النادي من قبل مجلس الإدارة.
2	محايد	0.09	2.19				المتوسط الكلي للمحور

يلاحظ من الجدول (12) أن محور "حل المشكلات واتخاذ القرارات" سجل متوسطاً كلياً قدره (2.19) مع انحراف معياري (0.09)، ما يشير إلى درجة موافقة محايدة من أفراد العينة. حصلت العبارة "تناقش إدارة النادي العاملين حول المشكلات التي تواجه سير العمل وسماع مقترحاتهم في كيفية التغلب على تلك المشكلات" على أعلى متوسط حسابي (2.34) مع نسبة موافقة بلغت 56.0%، مما يُبرز دوراً إيجابياً لإدارة النادي في إشراك العاملين في مناقشة المشكلات. تلتها العبارة "تضع إدارة النادي حلول منطقية للمشكلات التي تواجه سير العمل بالنادي" بمتوسط (2.30) ونسبة موافقة 50.0%، ما يعكس كفاءة في وضع الحلول.

على الجانب الآخر، جاءت العبارة "يوفر مجلس الإدارة دورات وبرامج تأهيلية للعاملين بالنادي تكسيبهم المهارات والمعارف اللازمة لمواجهة مشكلات النادي والتغلب عليها" بأدنى متوسط

(2.04) مع نسبة موافقة 38.0% فقط، مما يشير إلى ضعف في مجال التدريب والتأهيل. كما أن العبارة "هناك مراجعة وتقييم مستمر للقرار داخل النادي من قبل مجلس الإدارة" حققت نفس المتوسط (2.04)، ما يعكس ضعفاً في آليات المراجعة والتقييم.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن إدارة النادي تحقق أداءً متوسطاً في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات، مع حاجة ملحة لتحسين برامج التدريب وآليات المراجعة والتقييم لتعزيز فعالية الإدارة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سلام (2024) والتي خلصت إلى ضرورة اهتمام المؤسسات والمنظمات الرياضية بمفهوم وبعد حزم الجداريات القيادية لما لها من أهمية في تطوير وتحسين أداء الكوادر الإدارية لديها.

هل توجد فروق دالة احصائية في محاور الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية؟

جدول (13) الفروق بين المتوسطات الحسابية للصفة في محاور الدراسة (ن=50)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الصفة	المحور
*0.002	7.025	6.19	20.07	27	إداري لعبة	المحور الأول : التخطيط ووضع الأهداف
		2.71	25.11	9	رئيس تنفيذي	
		7.15	15.50	14	موظف إداري	
*0.018	4.359	7.17	25.04	27	إداري لعبة	المحور الثاني : التنظيم والتوجيه
		5.69	27.89	9	رئيس تنفيذي	
		8.42	19.36	14	موظف إداري	
0.056	3.058	9.15	29.81	27	إداري لعبة	المحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات
		9.18	32.44	9	رئيس تنفيذي	
		10.48	23.36	14	موظف إداري	

*دالة احصائية

يظهر من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للصفة عبر محاور الدراسة. في المحور الأول " التخطيط ووضع الأهداف "، سجل رؤساء التنفيذيين أعلى متوسط (25.11) مع انحراف معياري (2.71)، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة (0.002^*)، مما يشير إلى أداء أفضل لهذه الفئة مقارنة بإداريي اللعبة (20.07) وموظفي الإدارة (15.50).

أما في المحور الثاني "التنظيم والتوجيه"، فقد سجل أيضاً رؤساء التنفيذيين أعلى متوسط (27.89) مع انحراف معياري (5.69)، وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.018^*)، ما يعكس تفرقاً واضحاً لهذه الفئة في مجال التنظيم والتوجيه مقارنة ببقية الفئات.

في المحور الثالث "حل المشكلات واتخاذ القرارات"، على الرغم من تسجيل رؤساء التنفيذيين أعلى متوسط (32.44)، إلا أن الفروق لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.056)، ما يعني تقارب الأداء نسبياً بين الفئات، خاصة مع تسجيل إداريي اللعبة متوسطاً قريباً نسبياً (29.81).

تعكس هذه النتائج تفرقاً ملحوظاً لرؤساء التنفيذيين عبر المحاور، مع حاجة الفئات الأخرى لتعزيز أدائها في هذه المجالات.

جدول (14) الفروق بين المتوسطات الحسابية لسنوات الخبرة في محاور الدراسة (ن=50)

المحور	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول : التخطيط ووضع الأهداف	خمس سنوات أو أقل	30	20.53	6.87	1.07 0	48	0.290
	أكثر من خمس سنوات	20	18.45	6.54			
المحور الثاني : التنظيم والتوجيه	خمس سنوات أو أقل	30	25.00	7.93	1.15 8	48	0.253
	أكثر من خمس سنوات	20	22.40	7.54			
المحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات	خمس سنوات أو أقل	30	29.80	10.31	1.15 5	48	0.254
	أكثر من خمس سنوات	20	26.50	9.24			

*دالة احصائياً

في المحور الأول "التخطيط ووضع الأهداف"، كان متوسط الأداء للمشاركين ذوي الخبرة "خمس سنوات أو أقل" أعلى قليلاً (20.53) مقارنة بمن لديهم "أكثر من خمس سنوات" (18.45)، ولكن الفروق لم تكن دالة إحصائياً (قيمة ت = 1.070، الدلالة = 0.290).

وفي المحور الثاني "التنظيم والتوجيه"، سجل أصحاب الخبرة "خمس سنوات أو أقل" متوسطاً أعلى (25.00) مقارنة بأصحاب الخبرة "أكثر من خمس سنوات" (22.40)، ومع ذلك لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية (قيمة ت = 1.158، الدلالة = 0.253).

أما في المحور الثالث "حل المشكلات واتخاذ القرارات"، فكان متوسط أصحاب الخبرة "خمس سنوات أو أقل" (29.80) أعلى من أصحاب الخبرة "أكثر من خمس سنوات" (26.50)، ولكن أيضاً لم تظهر فروق دالة إحصائية (قيمة ت = 1.155، الدلالة = 0.254).

تشير النتائج إلى تقارب الأداء بين الفئات وفقاً لسنوات الخبرة، مما يعكس تأثيراً ضعيفاً للخبرة الزمنية في هذه المحاور ضمن العينة المبحوثة.

جدول (15) الفروق بين المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي في محاور الدراسة (ن=50)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العين	المؤهل العلمي	المحور
0.061	2.976	4.85	23.14	14	دبلوم عالي أو أقل	المحور الأول : التخطيط ووضع الأهداف
		6.88	18.70	30	بكالوريوس	
		7.81	16.67	6	دراسات عليا	
0.320	1.168	6.69	26.36	14	دبلوم عالي أو أقل	المحور الثاني : التنظيم والتوجيه
		7.78	23.43	30	بكالوريوس	
		10.06	21.00	6	دراسات عليا	
0.313	1.191	9.02	30.93	14	دبلوم عالي أو أقل	المحور الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات
		9.75	28.33	30	بكالوريوس	
		12.58	23.50	6	دراسات عليا	

*دالة احصائيا

يُظهر الجدول (15) تحليل الفروق بين المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي في محاور الدراسة الثلاثة، حيث لم تكن الفروق دالة إحصائياً في أي من المحاور الثلاثة.

في المحور الأول "التخطيط ووضع الأهداف"، كان متوسط المشاركين الحاصلين على "دبلوم عالي أو أقل" الأعلى (23.14)، يليه الحاصلون على "بكالوريوس" (18.70)، وأخيراً الحاصلون على

"دراسات عليا" (16.67). على الرغم من وجود تفاوت بين المتوسطات، فإن قيمة (ف = 2.976) والدلالة الإحصائية (0.061) تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

في المحور الثاني "التنظيم والتوجيه"، بلغ أعلى متوسط للحاصلين على "دبلوم عالي أو أقل" (26.36)، يليه الحاصلون على "بكالوريوس" (23.43)، ثم الحاصلون على "دراسات عليا" (21.00)، دون أن تكون الفروق ذات دلالة إحصائية (ف = 1.168، الدلالة = 0.320).

أما في المحور الثالث "حل المشكلات واتخاذ القرارات"، كان المتوسط الأعلى للحاصلين على "دبلوم عالي أو أقل" (30.93)، مقارنة بـ "بكالوريوس" (28.33) و "دراسات عليا" (23.50). ومع ذلك، لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية (ف = 1.191، الدلالة = 0.313).

تشير النتائج إلى أن المؤهل العلمي لم يكن له تأثير كبير ودال إحصائياً على محاور الدراسة الثلاثة ضمن العينة المدروسة، مما يعكس تقارب الأداء بغض النظر عن المؤهل.

الاستنتاجات:

- توصلت الدراسة إلى أن أعضاء مجلس إدارة النادي قادرين بنسبة متوسطة على وضع أهداف واضحة ومحددة للنادي.
- كما توصلت الدراسة إلى هناك تحديات في التخطيط بعيد المدى لدى أعضاء مجالس الأندية بمنطقة جازان.
- وتوصلت الدراسة إلى تقديرًا إيجابيًا لجهود التوجيه لدى أعضاء مجالس الإدارة بأندية منطقة جازان.
- واستنتجت الدراسة أن هناك ضعف لدى أعضاء مجالس الإدارة بأندية منطقة جازان متعلق ببناء شبكة تعاون مع مختلف القطاعات مما يشير إلى ضعف في المتابعة وتصحيح المسار.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارات الأندية الرياضية بمنطقة جازان تناقش العاملين حول المشكلات التي تواجه سير العمل وسماع مقترحاتهم في كيفية التغلب على تلك المشكلات مما يُبرز دورًا إيجابيًا لإدارة النادي في إشراك العاملين في مناقشة المشكلات.
- وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية بمنطقة جازان لا يقومون بتوفير دورات وبرامج تأهيلية للعاملين بالنادي تكسبهم المهارات والمعارف اللازمة لمواجهة مشكلات النادي والتغلب عليها بشكل كافي مما يشير إلى ضعف في مجال التدريب والتأهيل.

التوصيات:

- على إدارات الأندية عمل دورات تدريبية مكثفة في التخطيط القريب والبعيد المدى الأمر الذي يساعد على الوصول للغايات بسهولة.
- حسن توجيه الأفراد العاملين نحو المسارات التي ترغب الأندية في السير فيها ومناقشتهم وتصحيح الأخطاء التي يقعون فيها.
- أن تحرص إدارات الأندية على بناء جسور تواصل وتعاون مع مختلف الأفراد والمؤسسات بما يخدم توجهات وإرادات الأندية.
- الأخذ بنتائج هذا البحث فيما يخدم تنمية وتطوير الجدارات الإدارية لأعضاء مجالس إدارات الأندية والعاملين في تسيير وإدارة الرياضة بشكل عام.
-

مراجع البحث:

المراجع العربية

- الربيعي، محمد مقدار. (2016م). قياس التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي. دار المعترف للنشر والتوزيع. مصر.
- آل حمود، حنان علي. (2022م). العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين. مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- وصفي، إيمان. (2010م). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الزقازيق.
- سلام، موفق عوض. (2021م). دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالأندية الرياضية بمنطقة جازان. العدد الأربعون (أب). المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية.
- منصور، محمد أحمد. (2022م). الجدارات الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية. مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة. كلية التربية الرياضية. جامعة بنها.
- مدرب، ساهر إسماعيل. (2024م). الجدارات القيادية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الوطنية الأولمبية من وجهة نظر أعضائها. مجلة كلية التربية الأساسية. كلية التربية الأساسية. الجامعة المستنصرية.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة. (2018م). مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، تصور مقترح. كلية التربية. جامعة الأزهر. مصر.
- الشوربجي، هند سيد أحمد. (2020م). برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال. مجلة كيلة التربية في العلوم التربوية، مج 44، عدد 4. كلية التربية. جامعة عين شمس.
- عبد القوي، أشرف بهجات. (2018م). المدخل القائم على الجدارات كمدخل لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني في مصر. المؤتمر الدولي الأول لقسم المناهج وطرق التدريس، المتغيرات العالمية ودورها في تشكل المناهج وطرائق التعليم والتعلم، من 5 إلى 6 ديسمبر. كلية الدراسات العليا في التربية. جامعة القاهرة.

المراجع الأجنبية

Johnston, Howard, J &Williamson, Ronald (2014). Leading School in an -
.Era of Declining Resources, Routledge Taylor & Francis Group, New York

Business Dictionary (2020a). Entrepreneurship, Retrieved

April 5th, 2020 from: www.businessdictionary.com/

Definition/entrepreneurship.html.

- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.).
- Cohen, R. J., Swerdlik, M. E., & Sturman, E. D. (2018). Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurement (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Houghton Mifflin.