



الجدارات الادارية وعلاقتها بتطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية

أ.م.د/ نوره فايز عبدالعاطى القمحاوى

أستاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية – كلية التربية الرياضية للبنات – جامعة الاسكندرية

ملخص البحث باللغة العربية

يهدف البحث الى التعرف على الجدارات الادارية وعلاقتها بتطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية من خلال التعرف على (مستوى الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية ، مستوى أداء العاملين بالاندية الرياضية) ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث ، وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قدرها (١٥٠) فردا من كل من أندية (سموحة ، الاولمبي ، سبوتنج ، الاتحاد ، دمنهور ، طنطا ، الصيد ، فاركو ، أصحاب الجياد ، المنصورة) على أن يكون من الاخصائيين الرياضيين بهذه الاندية ، وإعتمدت الباحثة على استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ، وكان من أهم الاستخلاصات وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الجدارات الادارية ومتطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية مما يدل على أنه كلما توافرت الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية كلما ارتفع مستوى أداء العاملين بالاندية الرياضية ، وكان من أهم التوصيات ضرورة تبني الأندية الرياضية إطارا منهجيا لتقييم الجدارات الإدارية للعاملين بشكل دوري ، وتحديد نقاط القوة والضعف لكل عامل؛ تمهيدا لبناء خطط تطوير فردية وجماعية ، التركيز على تنمية الجدارات التقنية من خلال تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية الخاصة بإدارة النادي والأنشطة الرياضية ، وربطها بتقييم الأداء .

الكلمات الاستدلالية للبحث :

(الجدارات الادارية ، تطوير الاداء ، العاملين بالاندية)



مقدمة ومشكلة البحث

تواجه الأندية الرياضية في العصر الحديث تحديات متزايدة في مجالات التنظيم والإدارة، نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة العمل، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وزيادة التنافس على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية. وفي هذا السياق، أصبحت الجدارات الإدارية (Managerial Competencies) إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية لتحقيق التميز المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويذكر **مار Marr (٢٠١٤)** أن الجدارة الادارية تعتبر أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وترابط أفراد المؤسسة ، ويمكن تحديد وجود هذه الجدارة من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذى يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات العمل ، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم ، وكذا التعارف بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الجدارات ومعالجة الصراعات ، الجدارة الادارية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الجدارات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين مجموعة الافراد العاملين بالمؤسسة . (Marr، ٢٠١٤: ٢٧)

وقد حظى مفهوم الجدارات الادارية بقبول واسع من جانب كثير من المؤسسات لما له من مزايا عديدة تساعدها على تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها ، لذلك قامت كثير من المؤسسات بالانتقال من الاسلوب التقليدى لإدارة مواردها البشرية المرتكز على الوظيفة الى أسلوب ادارة الموارد البشرية المرتكز على الجدارات من أجل تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها خاصة فى ظل التغيرات والتحديات التى تواجهها ، ويسعى مفهوم الجدارات الادارية الى التأكيد على التنمية المستدامة لمجموعة المهارات والمعارف والقيم المهنية التى تتلائم مع مهمة ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها ، فيركز مفهوم الجدارة على أهم المهارات والمعارف والقيم المهنية والتى بتوافرها فى العنصر البشرى تضمن له الاداء المتميز بما ينعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها (الفضالى، ٢٠١٨: ٤٧)

كما يشير مفهوم الجدارة الادارية الى مجموعة المهارات والمعارف والقيم التى تحتاجها الموارد البشرية لاداء وظائفها بكفاءة وفاعلية ، والعمل على وضع إطار للجدارة للمنظمة يحتوى على مجموعة المهارات والمعارف والقيم التى تحتاجها المنظمة فى مواردها البشرية لتحقيق أهدافها ، وإستخدام هذه الاطار كاساس لعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية ومكافاة العاملين بالمنظمة ، الى غير ذلك من أنشطة ادارة الموارد البشرية بالمنظمة. (طه، ٢٠١٣: ٧٨)



كما يذكر ماري Mari Muthu (٢٠١٩) الجدارات الإدارية (أو الكفاءات الإدارية) هي مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها القادة والمديرون لتحقيق أداء فعال داخل المؤسسات. تُعد هذه الجدارات ضرورية لنجاح الإدارة الحديثة، وفيما يلي أبرزها:

١. **الجدارة في التخطيط والتنظيم** : القدرة على وضع الأهداف وتحديد الأولويات ، إدارة الموارد (البشرية، المالية، الزمنية) بكفاءة ، إعداد خطط عمل واقعية وقابلة للتنفيذ.

٢. **الجدارة في القيادة واتخاذ القرار** : القدرة على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف ، اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معطيات وتحليل منطقي ، التعامل مع الضغوط والتحديات بثقة ومرونة.

٣. **الجدارة في الاتصال الفعال** : نقل المعلومات بوضوح ودقة، الاستماع الفعال وفهم وجهات نظر الآخرين ، بناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل.

٤. **الجدارة في حل المشكلات واتخاذ المبادرات** : تحليل المشكلات المعقدة والبحث عن حلول مبتكرة ، القدرة على المبادرة وتنفيذ الأفكار الجديدة ، إدارة الأزمات باحترافية وهدوء.

٥. **الجدارة في إدارة الأفراد**: فهم احتياجات الموظفين وتحفيزهم ، تطوير فرق العمل وتعزيز روح التعاون، معالجة النزاعات الداخلية بطريقة بناءة.

٦. **الجدارة في التقييم والمتابعة**: قياس الأداء وفق مؤشرات واضحة، تقديم التغذية الراجعة المستمرة ، إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق الأهداف.

٧. **الجدارة في استخدام التكنولوجيا**: استخدام أدوات وتقنيات حديثة لتحسين سير العمل، مواكبة التطورات الرقمية في الإدارة. (Mari، ٢٠١٩: ٨٢-٨٣)

يُعد تطوير الأداء أحد المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، ويعني مجموعة العمليات المستمرة التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية الأفراد والمؤسسات من خلال تعزيز المهارات، وتحديث الأساليب، وتحسين بيئة العمل. ويُعتبر تطوير أداء العاملين في الأندية الرياضية من الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل التحديات التنافسية وتزايد توقعات المستفيدين.

وأشار ناجي إسماعيل حامد ، محمد إبراهيم مغاوري (٢٠١٦) أن التطوير الإداري هو تشخيص لما يتطلبه سير العمل في المؤسسة كلها وما يريده المسؤول عنها ، وهو الذي يسعى إلى



ترجمة منهجية إدارية فى سير العمل وإجراءاته ، وتنسيق المنهجية الإدارية لسير الأعمال فى المؤسسة والتكامل فيما بينها.(حامد ، مغاوى. ٢٠١٦ : ٧٠)

ذكرت **راوية حسن (٢٠٠٠)** أنه تتمثل رؤية التطوير الإدارى فى إحداث نقلة نوعية شاملة فى مفهوم التطوير الإداري على المستوى المحلى والوطني والإقليمي والدولى وكذلك تقديم أجود واحداث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الإستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية والتشكيلات المتفرغة عنها ومساعدتها للنهوض بواقع عملها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وكلفة.(حسن ، ٢٠٠٠ : ٢٥-٣٣)

وعرف **ابراهيم محمود عبدالمقصود، حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٣)** التطوير الإداري بأنه "هو عملية منظمة واعية لتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها".(عبدالمقصود، الشافعى ، ٢٠٠٣ : ٢٣)

واشارت **عالية عارف عبد الحميد (٢٠٠٨)** أن التطوير الإدارى يكتسب أهمية بالغة فى المنظمات الإدارية باعتباره وسيلة لمواجهة المشكلات والقضاء عليها فضلا عن سد أوجه النقص والقصور التى تواجه المنظمات الإدارية وتكمن تلك الأهمية فى التالى :

١. تحقيق الإستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة من أجل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

٢. الزيادة الهائلة فى التطورات والزيادات السكانية زادت من أهمية التطوير الإدارى فى اشباع الاحتياجات والرغبات لدى الجمهور الخارجى.

٣. التقدم فى مجال العلوم التكنولوجية والاجتماعية أدى إلى زيادة اهتمام المنظمات نحو التطوير الإدارى فى السياسات والإجراءات المتبعة من أجل نجاح المؤسسة لمواكبة التطورات الحالية.(عبد الحميد ، ٢٠٠٨ : ١٨)

وقد إتفق كل من **عبد الغفار على حنفى (٢٠٠٦)** ، **محمد القحطانى (٢٠٠٥)** على أن متطلبات الأداء الإدارى تتمثل فى الآتى الإلتزام الوظيفى ، كفاءة الأداء ، القدرة على حل المشكلات، سرعة الإنجاز ، الابتكار والابداع، السمات الشخصية والإنسانية ، المهارات الذهنية والإنسانية.(حنفى، ٢٠٠٦ : ٣٦)(القحطانى، ٢٠٠٥ : ٥٩)

تسعى المؤسسات الرياضية، ومن بينها الأندية، إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء فى ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والمتطلبات المتزايدة من قبل المستفيدين، وفى هذا الإطار يمثل تطوير



أداء العاملين أحد أبرز التحديات الإدارية التي تواجه القيادات الرياضية، لما له من أثر مباشر على كفاءة المؤسسة وجودة خدماتها وقدرتها على التنافس والاستمرارية.

وتُعد الجدارات الإدارية من أبرز المتغيرات التي تؤثر في مستوى أداء العاملين، إذ تشير الأدبيات إلى أن امتلاك العاملين لجملة من الجدارات (مثل القيادة، الاتصال، اتخاذ القرار، التخطيط، حل المشكلات، استخدام التكنولوجيا) يُسهم في تحسين مخرجاتهم العملية وسلوكهم المهني، ومع ذلك، يلاحظ أن العديد من الأندية الرياضية، خصوصًا في السياقات المحلية أو في بعض الدول النامية، لا تعتمد بشكل منهجي على تقييم الجدارات أو استثمارها في تطوير الموارد البشرية.

وقد لاحظت الباحثة - من خلال عملها عضو مجلس إدارة بنادى دمنهور الرياضى ومشاركتها في أنشطة داخل الأندية الرياضية - تفاوتًا واضحًا في مستوى أداء العاملين، يرجع في كثير من الأحيان إلى غياب الجدارات اللازمة أو عدم تفعيلها بالشكل المطلوب، كما لاحظت غياب البرامج المنهجية التي تستهدف تطوير تلك الجدارات كجزء من استراتيجية الأداء.

وبناء على ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة مع عدد (١٠) من العاملين بالاندية الرياضية بهدف التعرف على الجدارات الادارية وأداء العاملين بالاندية الرياضية، وجاءت أبرز النتائج الاستطلاعية على النحو التالي:

١. انخفاض ملحوظ في توافر بعض الجدارات الإدارية، وخاصة في بُعدي استخدام التكنولوجيا وحل المشكلات.

٢. تباين كبير بين العاملين في مدى تفاعلهم مع متطلبات القيادة الفعالة واتخاذ القرار.

٣. وجود شكاوى غير مباشرة من غياب التدريب أو برامج التطوير المهني داخل النادي.

٤. تفاوت في مستوى الأداء بين العاملين، وغياب المعايير الواضحة لتقييم الأداء الوظيفي.

وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن فجوة واضحة بين ما يجب أن يتوفر من جدارات إدارية وبين الواقع الفعلي، الأمر الذي يؤثر سلبًا على تطوير أداء العاملين في الأندية الرياضية، ويبرز الحاجة إلى دراسة علمية أكثر عمقًا لتحديد هذه العلاقة.

هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على الجدارات الادارية وعلاقتها بتطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية من خلال التعرف على :





١. مستوى الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية

٢. مستوى أداء العاملين بالاندية الرياضية

فرض البحث

٣. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الجدارات الادارية ومتطلبات تطوير أداء العاملين بالأندية الرياضية .

الدراسات السابقة

• دراسة احمد حمدي فتحى (٢٠٢٤) بعنوان " دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة

الخدمة بالهيئات الرياضية بمحافظة الشرقية"

– أهداف البحث: هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر أبعاد الجدارات الوظيفية بالمؤسسات الرياضية محل الدراسة، وأيضاً تحديد مدى تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية، الجدارات الشخصية، الجدارات التقنية، الجدارات الإنتاجية، الجدارات المهنية علي تطوير جودة الخدمة بالمؤسسات الرياضية محل الدراسة

– المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

– عينة البحث: بلغ حجم مجتمع الدراسة المسؤولين بالإدارات العليا والوسطى والإشرافية (٤٠٦) مفردة، وتم التطبيق على عينة عشوائية بلغت (١١٩) فرد

– أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان

– أهم النتائج: توافر الجدارات الشخصية بنسبة موافقة بلغت (٦٢%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في بعض السمات والصفات الشخصية التي تمكنهم من التعامل المستقيدين والزلاء والمديرين، وجاءت الجدارات التقنية بنسبة موافقة بلغت (٥٤%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في معظم الخبرات التكنولوجية والوسائل الحديثة لإنجاز مهام العمل بطريقة ملائمة، وجاءت الجدارات المهنية جاء بنسبة موافقة بلغت (٦٠%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في بعض المهارات والمعرفة والخبرات والقيم المهنية التي تمكنهم من تحقيق الأداء الفعال، كما جاءت الجدارات الإنتاجية موافقة بلغت (٤٦.٩٥%) من وجهة نظر المسؤولين عن الخدمة بالأندية الرياضية محل الدراسة وهو ما يدل على انخفاض مستوى الجودة الملموسة



بالأندية الرياضية والتصميمات والمعدات والأجهزة اللازمة لتقديم الخدمة. كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها تطبيق نماذج الجدارات الوظيفية بالأندية الرياضية للاستثمار في تدريب المسؤولين وتأهيلهم.

• دراسة موفق بن عوض سلام (٢٠٢٤) بعنوان " الجدارات القيادية ودورها في تحسين

أداء الكوادر الإدارية في الأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان "

— أهداف البحث: تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الجدارات القيادية في تحسين

أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان

— المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

— عينة البحث: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والمكونة من (١٨٠) فرداً، حيث

بلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٠) فرداً، والعينة الأساسية عدد (١٥٠) فرداً

— أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان

— أهم النتائج: أن الجدارات القيادية قيد الدراسة تساهم في تحسين أداء الكوادر الإدارية

بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات

والمنظمات الرياضية بمفهوم وبعد حزم الجدارات القيادية لما لها من أهمية في تطوير

وتحسين أداء الكوادر الإدارية، والاسترشاد بمفردات الجدارات القيادية قيد الدراسة لتقييم

مستوى أداء الكوادر الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

• دراسة احمد خليل ابراهيم الدرة (٢٠٢٢) بعنوان " واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في

المؤسسات الرياضية الفلسطينية وأثرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية

— أهداف البحث: التعرف على واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

الفلسطينية ، التعرف على مقدار العلاقة بين الجدارات الرقمية للعاملين في المؤسسات

الرياضية الفلسطينية بأبعادها المختلفة والرشاقة التنظيمية في المؤسسات الرياضية

— المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

— عينة البحث: عينة قدرها (٤٠) من العاملين بالمؤسسات الرياضية

— أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان

— أهم النتائج: إن تقدير عينة الدراسة لواقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات

الرياضية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حصل على وزن نسبي (٥٩.٦٣%) اي بدرجة



متوسطة وكان ترتيب ابعاد الجدارات الرقمية هي (جدارة المعلومات ، جدارة الاتصال، جدارة حل المشكلات ، جدارة انشاء المحتوى ، جدارة الامان) ، توجد علاقة بين ابعاد الجدارات الرقمية (المعلومات ، الاتصال، انشاء المحتوى ، الامان، حل المشكلات) والرشاقة التنظيمية فى المؤسسات الرياضية ، ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين فى المؤسسات الرياضية الفلسطينية تهدف الى رفع مستوى الجدارات الرقمية لدى العاملين فى المؤسسات الرياضية .

- دراسة عمر جمال نافع (٢٠٢٢) بعنوان " نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا
- أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية لإدارة المخاطر في ضوء تداعيات جائحة كورونا، كما يهدف إلى وضع نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي
- عينة البحث: يتمثل في العاملين بالهيئات والمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية قيد البحث "، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العمدية والبالغ قوامها (٢٧٣) فرداً
- أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان
- أهم النتائج: لا يتم تقدير فجوة الجدارات بين ما تمتلكه المؤسسة من جدارات وبين ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية ثم العمل على سد هذه الفجوات ، كما أنه لا يوجد إدارات مسئولة عن وضع وتقييم المخاطر الكلية والجزئية في المجال الرياضي، بالإضافة عدم وجود فريق متخصص من ذوي الجدارات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية يهتم بمتابعة خطر وباء كورونا وكيفية التصدي له ، وتخصيص ميزانية لوضع الأفكار والحلول التي تساعد على تسهيل ممارسة العمل داخل المؤسسات ويوصي الباحث بضرورة تطبيق النموذج المقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية على اختلاف مستوياتها، وضرورة قيام المؤسسات الرياضية باستحداث وإنشاء إدارة متخصصة لاستقطاب الجدارات من العاملين وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل رفع مستوى القدرات التنافسية في المؤسسات الرياضية وبالتالي رفع كفاءة العمل بها



- دراسة محمد احمد منصور (٢٠٢٢) بعنوان " الجدارة الادارية وعلاقتها بالتميز المؤسسى فى الاتحادات الرياضية
- أهداف البحث: التعرف على مستوى الجدارة الادارية وأثرها على التميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية ، طبيعة العلاقة بين الجدارة الادارية والتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفى
- عينة البحث: عينة عمدية عددها (٢٤٤) فرد
- أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان
- أهم النتائج: جاءت درجة ممارسة الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية كبيرة ، وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الادارية والتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية المصرية ، ارتباط الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجى بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا ، ارتباط الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا ، ضرورة التركيز على تطوير وتنمية الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية .
- دراسة نهى سليمان القليوبي محمود محمد الاشقر (٢٠٢٢) بعنوان "خطة مقترحة لتطوير الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة البحيرة"
- أهداف البحث: تهدف الدراسة إلى وضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفى
- عينة البحث: قام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرها (٣٤٠) فردا من العاملين بأندية (دمنهو – كوم حمادة – بدر – الدلنجات – كفر الدوار – شبراخيت – الرحمانية – ادكو – رشيد – وادى النطرون – مبارك – الزهور – ابوحمص – ايتاى البارود – حوش عيسى – ابو المطامير)
- أدوات جمع البيانات: إستمارة الإستبيان
- أهم النتائج: تهدف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الاداري للعاملين بالأندية الرياضية إلى (تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية ، رفع مستوى أداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية، تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التى



تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل افضل، تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسؤولية .

• دراسة **Alfonso Martínez-Moreno, Francisco Cavas** (٢٠٢١) بعنوان "

أسلوب القيادة في الرياضات الجماعية للهواة: عنصر أساسي في الإدارة الاستراتيجية

— أهداف البحث: تحليل أثر أسلوب القيادة لدى مديري الأندية الهواة (الرؤساء) على جهد، كفاءة، ورضا العاملين داخل تلك الأندية.

— المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

— عينة البحث: تكوّنت من ٣٣٤ مديراً (٢٨٦ ذكور، ٤٨ إناث) من مختلف الأندية الرياضية الهواة

— أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان

— أهم النتائج: أساليب القيادة التحويلية والتبادلية كانت الأكثر استخداماً، بغض النظر عن

نوع الرياضة ، هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لهذين الأسلوبين على (الجهد الإضافي

الذي يبذله العاملون ، فعالية القيادة كما يدركها المرؤوسون) ، ضرورة تعزيز الاستمرارية

المؤسسية من خلال تنمية مهارات القيادة لدى الرؤساء لتكون عاملاً رئيساً في استدامة الأندية.

• دراسة **عبدالناصر محمد رشاد ، هشام سيد عباس** (٢٠٢٠) بعنوان " الجدارات الوظيفية

اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

— أهداف البحث: التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

— المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

— عينة البحث: عينة قدرها (١٢٥) فرد من القيادات الأكاديمية

— أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان

— أهم النتائج: توصلت الدراسة الى تصور مقترح عرض فيه عدد من الجدارات الوظيفية

المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية وتتمثل فى جدارات خاصة بالتفكير

الاستراتيجي مثل التعاون مع الاطراف المعنية فى صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية





والجامعة ، وربط أولويات العمل لدى المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ، وجدارات الانجاز وهى تهتم بالمهام أكثر تأثيرا في الآخرين مثل البحث عن الفرص الافضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في ابحاثهم العملية ، أما الجدارات المتعلقة بالحزم التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية في صنع القرار التعليمي الجامعي.

إجراءات البحث

منهج البحث :

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

مجتمع البحث

- يشتمل مجتمع البحث على الاخصائيين الرياضيين بالأندية الرياضية فى جمهورية مصر العربية

عينة البحث:

- قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قدرها (١٥٠) فردا من كل من أندية (سموحة ، الاولمبي ، سبوتنج ، الاتحاد ، دمنهور ، طنطا ، الصيد ، فاركو ، أصحاب الجياد ، المنصورة) على أن يكون من الاخصائيين الرياضيين بهذه الاندية

وقد قامت الباحثة بتقسيم عينة البحث كالتالى

- عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (٣٠) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان من صدق وثبات من المجتمع الكلى للبحث ومن خارج عينة الدراسة الاساسية .
- عينة الدراسة الأساسية : قوامها (١٢٠) فردا بغرض تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحه جدول (١)

جدول رقم (١)

التوزيع العددي لمجتمع وعينة البحث

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		عينة البحث	فئات البحث
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
٨٠ %	١٢٠	٢٠ %	٣٠	١٥٠	الاخصائيين الرياضيين بالاندية الرياضية
٨٠ %	١٢٠	٢٠ %	٣٠	٤٩٠	الاجمالى





أداة جمع البيانات .

قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان لأفراد مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (١) كأداة أساسية لجمع البيانات بهدف التعرف الجدارات الادارية وعلاقتها بتطوير أداء العاملين بالأندية الرياضية وقد اتبعت الباحثة الخطوات التالية لتصميم استمارة الاستبيان، وقد تم تحديد (٢) محور لاستمارة الاستبيان وتحت كل محور مجموعة من الابعاد وجاءت كما يلي .

المحور الاول: الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية

البعد الاول : الجدارات الشخصية

البعد الثانى : الجدارات المهنية

البعد الثالث: الجدارات التقنية

البعد الرابع: الجدارة فى التخطيط والتنظيم

البعد الخامس : الجدارة فى القيادة واتخاذ القرار

المحور الثانى : متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية

البعد الاول: الالتزام الوظيفى

البعد الثانى: كفاءة الأداء

البعد الثالث: القدرة على حل المشكلات

البعد الرابع: الابتكار والابداع

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

الصدق:

لكى تتوصل الباحثة إلى صدق استمارة الاستبيان قامت بالاعتماد على:

صدق المحتوى (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض المحاور والابعاد على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين فى مجال الادارة الرياضية والذى تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الاستاذية فى مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (٩) خبراء مرفق رقم (١) لاستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور والابعاد المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.



وقد أجمع السادة الخبراء على صلاحية المحاور والابعاد الموضوعية من قبل الباحثه بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٨٨.٨٩٪ : ١٠٠٪) وبذلك لا يوجد اى تعديلات على محاور وأبعاد استمارة الاستبيان .

ثم قامت الباحثة بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور ، ثم تم عرض العبارات الخاصة باستمارة الاستبيان في صورتها المبدئية مرفق(٢) على السادة الخبراء وقد تم تسليم استمارة الاستبيان الى السادة الخبراء شخصيا من قبل الباحثة لإبداء آراءهم في :-

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمى إليه لتحقيق هدفه
- صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.

- حذف اودمج او نقل او تعديل ما ترونه مناسباً

ويوضح الجدول رقم (٢) التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من

عبارات استمارة الاستبيان.

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان

ن = ٩

النسبة المئوية	التكرار	م	النسبة المئوية	التكرار	م	النسبة المئوية	التكرار	م	النسبة المئوية	التكرار	م
المحور الثاني						المحور الاول					
٪١٠٠	٩	٨٥	٪١٠٠	٩	٥٧	٪١٠٠	٩	٢٩	٪١٠٠	٩	١
٪١٠٠	٩	٨٦	٪١٠٠	٩	٥٨	٪١٠٠	٩	٣٠	٪١٠٠	٩	٢
٪١٠٠	٩	٨٧	٪٨٨,٨٩	٨	٥٩	٪١٠٠	٩	٣١	٪٣٣,٣٣	٣	٣
٪١٠٠	٩	٨٨	٪١٠٠	٩	٦٠	٪١٠٠	٩	٣٢	٪١٠٠	٩	٤
٪١٠٠	٩	٨٩	٪١٠٠	٩	٦١	٪٨٨,٨٩	٨	٣٣	٪١٠٠	٩	٥
٪٨٨,٨٩	٨	٩٠	٪١٠٠	٩	٦٢	٪١٠٠	٩	٣٤	٪٨٨,٨٩	٨	٦
٪١٠٠	٩	٩١	٪١٠٠	٩	٦٣	٪١٠٠	٩	٣٥	٪١٠٠	٩	٧
٪١٠٠	٩	٩٢	٪١٠٠	٩	٦٤	٪٤٤,٤٤	٤	٣٦	٪١٠٠	٩	٨
٪١٠٠	٩	٩٣	٪١٠٠	٩	٦٥	٪١٠٠	٩	٣٧	٪٣٣,٣٣	٣	٩
٪٣٣,٣٣	٣	٩٤	٪٢٢,٢٢	٢	٦٦	٪١٠٠	٩	٣٨	٪١٠٠	٩	١٠
٪١٠٠	٩	٩٥	٪١٠٠	٩	٦٧	٪٤٤,٤٤	٤	٣٩	٪١٠٠	٩	١١
٪١٠٠	٩	٩٦	٪١٠٠	٩	٦٨	٪١٠٠	٩	٤٠	٪١٠٠	٩	١٢
٪١٠٠	٩	٩٧	٪٨٨,٨٩	٨	٦٩	٪١٠٠	٩	٤١	٪١٠٠	٩	١٣
٪٨٨,٨٩	٨	٩٨	٪١٠٠	٩	٧٠	٪٨٨,٨٩	٨	٤٢	٪١٠٠	٩	١٤
٪٨٨,٨٩	٨	٩٩	٪١٠٠	٩	٧١	٪١٠٠	٩	٤٣	٪١٠٠	٩	١٥
٪١٠٠	٩	١٠٠	٪١٠٠	٩	٧٢	٪١٠٠	٩	٤٤	٪١٠٠	٩	١٦
٪١٠٠	٩	١٠١	٪١٠٠	٩	٧٣	٪٤٤,٤٤	٤	٤٥	٪١٠٠	٩	١٧
٪١٠٠	٩	١٠٢	٪١٠٠	٩	٧٤	٪١٠٠	٩	٤٦	٪١٠٠	٩	١٨



النسبة المنوية	التكرار	م	النسبة المنوية	التكرار	م	النسبة المنوية	التكرار	م	النسبة المنوية	التكرار	م
%١٠٠	٩	١٠٣	%٣٣,٣٣	٣	٧٥	%١٠٠	٩	٤٧	%١٠٠	٩	١٩
%١٠٠	٩	١٠٤	%١٠٠	٩	٧٦	%١٠٠	٩	٤٨	%١٠٠	٩	٢٠
%١٠٠	٩	١٠٥	%١٠٠	٩	٧٧	%١٠٠	٩	٤٩	%١٠٠	٩	٢١
%٣٣,٣٣	٣	١٠٦	%١٠٠	٩	٧٨	%١٠٠	٩	٥٠	%٤٤,٤٤	٤	٢٢
%٨٨,٨٩	٨	١٠٧	%١٠٠	٩	٧٩	%١٠٠	٩	٥١	%١٠٠	٩	٢٣
%١٠٠	٩	١٠٨	%٢٢,٢٢	٢	٨٠	%١٠٠	٩	٥٢	%١٠٠	٩	٢٤
%٤٤,٤٤	٤	١٠٩	%١٠٠	٩	٨١	%١٠٠	٩	٥٣	%٨٨,٨٩	٨	٢٥
%١٠٠	٩	١١٠	%١٠٠	٩	٨٢	%١٠٠	٩	٥٤	%١٠٠	٩	٢٦
%١٠٠	٩	١١١	%١٠٠	٩	٨٣	%٤٤,٤٤	٤	٥٥	%١٠٠	٩	٢٧
			%١٠٠	٩	٨٤	%١٠٠	٩	٥٦	%٢٢,٢٢	٢	٢٨

يتضح من جداول (٢) موافقة السادة الخبراء حول الصورة الأولية لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٢٢.٢٢% : ١٠٠%) ، مع اقتراح حذف بعض العبارات وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة كما يتضح من الجدول التالي رقم (٣).

جدول رقم (٣)

العبارات التي تم تعديلها في استمارة الاستبيان بناءً على آراء السادة الخبراء

المحور	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الاول	٣	أتمتع بقدرة عالية على تنظيم وقتي وإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	حذف	-----
	٩	أعبر عن آرائي بأريحية حتى في وجود قيادات إدارية.	حذف	-----
	٢٢	أحرص على أداء واجباتي بكل أمانة ومسؤولية.	حذف	-----
	٢٨	أستطيع استخدام نظم إدارة الموارد أو الأفراد الخاصة بالنادي الرياضي.	حذف	-----
	٣٦	أراجع الخطط بشكل دوري وأعدلها عند الحاجة.	حذف	-----
	٣٩	أتعامل مع الأعباء المتعددة بطريقة منظمة ومنهجية.	حذف	-----
	٤٥	أتمتع بقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.	حذف	-----
	٥٥	أقيم فعالية الحلول التي تم تنفيذها بعد التطبيق.	حذف	-----



المحور	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الثاني	٦٦	أقل من فترات الغياب إلا لظروف ضرورية ومبررة.	حذف	-----
	٧٥	أنجز الأعمال الروتينية دون الحاجة إلى وقت طويل.	حذف	-----
	٨٠	أظهر ثقة في قدرتي على إتمام المهام بكفاءة.	حذف	-----
	٩٤	لدى القدرة على العمل والتكيف في الحالات الطارئة	حذف	-----
	١٠٦	لدى القدرة على تجزئة مهام العمل	حذف	-----
	١٠٩	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه	حذف	-----

وبناء على التعديلات للسادة الخبراء التي تمت باستمارة الاستبيان من حذف بعض العبارات

أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية قبل التطبيق مرفق رقم (٣)

صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة

وبين درجة المحور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (٤)

جدول (٤)
الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان

(ن = ٣٠)

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	
	العبارة مع المحور	العبارة مع الاستبيان		العبارة مع المحور	العبارة مع الاستبيان		العبارة مع المحور	العبارة مع الاستبيان			
المحور الثاني						المحور الاول					
١	*٠,٦٢٥	*٠,٦١٠	٢٥	*٠,٧٥٦	*٠,٧٤٥	٤٩	*٠,٥٠٥	*٠,٧٢٣	٧٤	*٠,٨١١	*٠,٥٠٥
٢	*٠,٧١٧	*٠,٩١٠	٢٦	*٠,٥٦٩	*٠,٨٥٤	٥٠	*٠,٧٩٩	*٠,٦٦٦	٧٥	*٠,٧١٤	*٠,٩١٠
٣	*٠,٥٦٢	*٠,٤٥٩	٢٧	*٠,٨٩٤	*٠,٨٩٩	٥١	*٠,٦٥٩	*٠,٨٣٢	٧٦	*٠,٧٢١	*٠,٧١٢
٤	*٠,٥١٢	*٠,٩١٠	٢٨	*٠,٦٥٨	*٠,٩١٠	٥٢	*٠,٧٨٤	*٠,٨٣٢	٧٧	*٠,٥٢٠	*٠,٧٤٥
٥	*٠,٦١٥	*٠,٩١٠	٢٩	*٠,٥٨٨	*٠,٦٣٥	٥٣	*٠,٥٨٤	*٠,٦٦٦	٧٨	*٠,٥٩٧	*٠,٥٦٥
٦	*٠,٦٩٩	*٠,٩١٠	٣٠	*٠,٩٠٢	*٠,٩١١	٥٤	*٠,٦٩٤	*٠,٦٥٣	٧٩	*٠,٨١٧	*٠,٨٨٢
٧	*٠,٩٠١	*٠,٣٨١	٣١	*٠,٦٥٩	*٠,٧٤١	٥٥	*٠,٨٥٦	*٠,٥١٤	٨٠	*٠,٧٦٥	*٠,٧١٢
٨	*٠,٦٨٨	*٠,٣٦٦	٣٢	*٠,٧٨٤	*٠,٧٩٣	٥٦	*٠,٦٢٠	*٠,٤٩٣	٨١	*٠,٧١١	*٠,٦٥٧
٩	*٠,٥٨٥	*٠,٩١٠	٣٣	*٠,٥٨٤	*٠,٦٣٨	٥٧	*٠,٨٥٩	*٠,٦٢٥	٨٢	*٠,٧٥٦	*٠,٦٨٠
١٠	*٠,٧٤٥	*٠,٩١٠	٣٤	*٠,٨٥٦	*٠,٨٦٢	٥٨	*٠,٤٥١	*٠,٥٣٤	٨٣	*٠,٩٢٢	*٠,٧٤٥
١١	*٠,٥٢٩	*٠,٩١٠	٣٥	*٠,٦٢٠	*٠,٨٢٢	٥٩	*٠,٥٠٩	*٠,٦٥٣	٨٤	*٠,٥٦٩	*٠,٦٩٠



*٠,٩١٠	*٠,٩٠٢	٨٥	*٠,٥٧٧	*٠,٥٨٠	٦٠	*٠,٦٧٥	*٠,٨٥٩	٣٦	*٠,٩١٠	*٠,٦٥١	١٢
*٠,٥٠٥	*٠,٦٥٨	٨٦	*٠,٥٩٦	*٠,٧٨٤	٦١	*٠,٩١٠	*٠,٥٠٩	٣٧	*٠,٩١٠	*٠,٨٠١	١٣
*٠,٧٢٨	*٠,٧٨٤	٨٧	*٠,٥٣٤	*٠,٨٠١	٦٢	*٠,٩١٥	*٠,٥٨٠	٣٨	*٠,٧٠٠	*٠,٤٨٠	١٤
*٠,٥٢١	*٠,٨٧١	٨٨	*٠,٧٣٣	*٠,٨٢١	٦٣	*٠,٧٧٠	*٠,٨٢١	٣٩	*٠,٧٣٢	*٠,٦٢١	١٥
*٠,٧٤٥	*٠,٤٥٩	٨٩	*٠,٦١٥	*٠,٤٠٢	٦٤	*٠,٧٧٠	*٠,٤٦٢	٤٠	*٠,٩١٠	*٠,٤٦٩	١٦
*٠,٧٣٩	*٠,٧٠٤	٩٠	*٠,٩١٠	*٠,٥٠٦	٦٥	*٠,٨٣٥	*٠,٦٨٣	٤١	*٠,٩٠٤	*٠,٧٤١	١٧
*٠,٧٤٥	*٠,٧٦٥	٩١	*٠,٦٤٢	*٠,٦٨٣	٦٦	*٠,٨٣٥	*٠,٧٩٠	٤٢	*٠,٩١٠	*٠,٩٠١	١٨
*٠,٧٢٨	*٠,٤٥٦	٩٢	*٠,٧٢٨	*٠,٧٩٠	٦٧	*٠,٨٥٤	*٠,٦٨٢	٤٣	*٠,٨٩٤	*٠,٥٨٧	١٩
*٠,٧٤٧	*٠,٥٦٩	٩٣	*٠,٦٣٦	*٠,٧٤٥	٦٨	*٠,٩١٠	*٠,٥٢٠	٤٤	*٠,٨٥٤	*٠,٦٨٢	٢٠
*٠,٩١٠	*٠,٨٩٤	٩٤	*٠,٦٩٠	*٠,٥٥٤	٦٩	*٠,٦٠٩	*٠,٥٩١	٤٥	*٠,٩١٠	*٠,٥٢٠	٢١
*٠,٨٤٧	*٠,٦٥٨	٩٥	*٠,٩٣٩	*٠,٦٥١	٧٠	*٠,٩١٠	*٠,٨١٧	٤٦	*٠,٦٠٩	*٠,٥٩١	٢٢
*٠,٩١٠	*٠,٥٨٨	٩٦	*٠,٧٥٦	*٠,٤٧٢	٧١	*٠,٨٣٤	*٠,٧٠٥	٤٧	*٠,٩١٠	*٠,٨١٧	٢٣
*٠,٥٢٠	*٠,٤٩٩	٩٧	*٠,٨٧٢	*٠,٤٧٧	٧٢	*٠,٧٤٥	*٠,٧٥٦	٤٨	*٠,٧٤٨	*٠,٧٠٥	٢٤
			*٠,٥٠٥	*٠,٨٠١	٧٣						

* دال إحصائيًا عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = ٠.٣٥٥)

يتضح من جدول ارقام (٤) أن معاملات الارتباط لاستمارة الاستبيان ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) .

جدول (٥)

الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبيان لحساب الصدق

(ن=٣٠)

معامل الارتباط	المحور
*٠.٦٣٨	المحور الاول : الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية
*٠.٧٩٤	المحور الثانى : متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية

* دال إحصائيًا عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = ٠.٣٥٥)

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله



الثبات :

حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك

جدول (٦)

ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباك

(ن=٣٠)

رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة		رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة		رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة		رقم العبارة		
	للمحور	للاستبيان		للمحور	للاستبيان		للمحور	للاستبيان			
المحور الثاني						المحور الاول					
٠.905	٠,٨٦٧	٧٤	٠.905	٠,٨٦٥	٤٩	0.894	٠,٨٥٦	٢٥	0.894	٠,٨٦٩	١
0.905	٠,٨٩٤	٧٥	0.905	٠,٨٧٠	٥٠	0.894	٠,٨٦٧	٢٦	0.894	٠,٨٦٩	٢
0.905	٠,٨٨٥	٧٦	0.905	٠,٨٧١	٥١	0.894	٠,٨٦٣	٢٧	0.894	٠,٨٧٢	٣
0.905	٠,٨٦٥	٧٧	0.905	٠,٨٦٩	٥٢	0.894	٠,٨٥٦	٢٨	0.894	٠,٨٦٤	٤
0.905	٠,٨٦٦	٧٨	0.905	٠,٨٧٧	٥٣	0.894	٠,٨٦٦	٢٩	0.894	٠,٨٦٩	٥
0.905	٠,٨٦٩	٧٩	0.905	٠,٨٨٤	٥٤	0.894	٠,٨٥٩	٣٠	0.894	٠,٨٨٨	٦
0.905	٠,٨٧٧	٨٠	0.905	٠,٨٥٩	٥٥	0.894	٠,٨٦٣	٣١	0.894	٠,٨٧١	٧
0.905	٠,٨٧٨	٨١	0.905	٠,٨٧٤	٥٦	0.894	٠,٨٧١	٣٢	0.894	٠,٨٧١	٨
0.905	٠,٨٧٠	٨٢	0.905	٠,٨٧١	٥٧	0.894	٠,٨٧٣	٣٣	0.894	٠,٨٧٢	٩
0.905	٠,٨٦٦	٨٣	0.905	٠,٨٦٤	٥٨	0.894	٠,٨٧٢	٣٤	0.894	٠,٨٦٤	١٠
0.905	٠,٨٩٩	٨٤	0.905	٠,٨٧٣	٥٩	0.894	٠,٨٥٦	٣٥	0.894	٠,٨٧٣	١١
0.905	٠,٨٦٩	٨٥	0.905	٠,٨٧٤	٦٠	0.894	٠,٨٧١	٣٦	0.894	٠,٨٦٤	١٢
0.905	٠,٨٧٣	٨٦	0.905	٠,٨٧٥	٦١	0.894	٠,٨٦٤	٣٧	0.894	٠,٨٧٠	١٣
0.905	٠,٨٨٩	٨٧	0.905	٠,٨٩٣	٦٢	0.894	٠,٨٧٠	٣٨	0.894	٠,٨٧٢	١٤
0.905	٠,٨٧٢	٨٨	0.905	٠,٨٧٤	٦٣	0.894	٠,٨٧٢	٣٩	0.894	٠,٨٦٦	١٥
0.905	٠,٨٧٥	٨٩	0.905	٠,٨٩٧	٦٤	0.894	٠,٨٧٤	٤٠	0.894	٠,٨٥٩	١٦
0.905	٠,٨٦٠	٩٠	0.905	٠,٨٩٣	٦٥	0.894	٠,٨٧٠	٤١	0.894	٠,٨٧٠	١٧
0.905	٠,٨٦١	٩١	0.905	٠,٨٨٨	٦٦	0.894	٠,٨٨٧	٤٢	0.894	٠,٨٥٦	١٨
0.905	٠,٨٧٣	٩٢	0.905	٠,٨٧١	٦٧	0.894	٠,٨٥٩	٤٣	0.894	٠,٨٦٦	١٩
0.905	٠,٨٧٣	٩٣	0.905	٠,٨٦٥	٦٨	0.894	٠,٨٧٠	٤٤	0.894	٠,٨٧٠	٢٠
0.905	٠,٨٥٦	٩٤	0.905	٠,٨٨٣	٦٩	0.894	٠,٨٥٦	٤٥	0.894	٠,٨٧٤	٢١
0.905	٠,٨٧١	٩٥	0.905	٠,٨٧٤	٧٠	0.894	٠,٨٦٦	٤٦	0.894	٠,٨٥٦	٢٢
0.905	٠,٨٦٤	٩٦	0.905	٠,٨٧١	٧١	0.894	٠,٨٧٠	٤٧	0.894	٠,٨٧١	٢٣
0.905	٠,٨٧٣	٩٧	0.905	٠,٨٦٦	٧٢	0.894	٠,٨٧٤	٤٨	0.894	٠,٨٦٤	٢٤
			0.905	٠,٨٧٣	٧٣						

يتضح من جدول (٦) أن معامل ثبات الاستبيان وكذلك معاملات ثبات المحاور مقبولة إحصائياً (٠.٧٠ فأكثر) كما أن معاملات الثبات للاستبيان والمحاور في حالة حذف العبارة أقل من مثيلتها بدون حذف العبارة مما يعني أن حذف أي عبارة سيؤثر سلباً على ثبات الاستبيان، وهذا يدل على ثبات الاستبيان ومحاوره وعباراته.

جدول (٧)





قيم معامل الفا لكرونباخ لمحاور الاستبيان

(ن=٣٠)

معامل الفا كرونباخ		محاور الاستمارة
للاستبيان ككل	للمحور ككل	
٠,٩٢٩	٠,٩٠٨	المحور الاول : الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية
	٠,٩٢٠	المحور الثانى : متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية

يتضح من جدول رقم (٧) أن معامل ثبات المحاور والاستبيان مقبول (أكبر من ٠.٧٠) مما يدل على ثبات المحاور والاستبيان وان اى حذف اى عبارة سيؤثر سلبا على ثبات الاستبيان.

تطبيق استمارة الاستبيان :

مجالات التطبيق :

تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٤) عن طريق تسليمها شخصا من قبل الباحثه الى افراد عينة البحث

وذلك كالآتى :

المجال البشرى :

تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (١٢٠) من الاخصائيين الرياضيين بالاندية الرياضية .

المجال المكانى :

الاندية الرياضية المصرية

المجال الزمنى :

تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث فى الفترة من ٢٠٢٥/٤/١٣ وحتى ٢٠٢٥/٥/١٧.

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمدت الباحثه فى تحديد استجابات استمارة الاستبيان على ميزان ليكرت الثلاثى والذى يتمثل فى (نعم - الى حد ما - لا) وقد اعطت الاستجابات (١ ، ٢ ، ٣)



المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي :-

١. النسبة المئوية % Percentge

٢. معامل الارتباط (لبيرسون)

٣. معامل ثبات الفا كرونباخ

٤. المتوسط الحسابي

٥. مربع كا ٢

ومناقشة النتائج

أولاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول : الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية

جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول
(الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية)

ن= (١٢٠)

م	محتوى العبارة	نعم	إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ٥)	نسبة الموافقة %	الترتيب	
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار							
البعد الاول : الجدارات الشخصية													
١	التزم بتنفيذ المهام المكلف بها دون الحاجة إلى متابعة مستمرة.	91	٧٥,٨ %٣	21	١٧,٥ %٠	8	٦,٦٧ %	99.650	.000	2.69	نعم	٨٤,٥ %٨	٢
٢	أحرص على احترام الأنظمة واللوائح الداخلية للنادي.	90	٧٥,٠ %٠	27	٢٢,٥ %٠	3	٢,٥٠ %	100.950	.000	2.73	نعم	٨٦,٢ %٥	١
٣	أتحمل نتائج قراراتتي وأفعالي في العمل.	89	٧٤,١ %٧	15	١٢,٥ %٠	16	١٣,٣ %٣	90.050	.000	2.61	نعم	٨٠,٤ %٢	٤
٤	أبادر بتحمل المهام الصعبة دون تنمر.	31	٢٥,٨ %٣	9	٧,٥٠ %	80	٦٦,٦ %٧	66.050	.000	1.59	لا	٢٩,٥ %٨	٩
٥	أظهر التزامًا شخصيًا تجاه أهداف النادي.	90	٧٥,٠ %٠	22	١٨,٣ %٣	8	٦,٦٧ %	96.200	.000	2.68	نعم	٨٤,١ %٧	٣





م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٦	أستطيع التكيف مع المتغيرات المفاجئة في بيئة العمل.	٢٨,٣ %	34	١٤,١ %	17	٥٧,٥ %	69	35.150	.000	1.71	إلى حد ما	٣٥,٤ %	٨
٧	أتعامل بإيجابية مع التوجيهات الجديدة أو تغيير المهام.	٦٥,٠ %	78	١٥,٨ %	19	١٩,١ %	23	54.350	.000	2.46	نعم	٧٢,٩ %	٦
٨	أواجه التحديات دون خوف من الفشل.	٦٧,٥ %	81	٢٠,٨ %	25	١١,٦ %	14	64.550	.000	2.56	نعم	٧٧,٩ %	٥
٩	أحافظ على هدوئي في المواقف التي تتطلب انضباطاً انفعالياً.	٧٨,٣ %	94	١٥,٨ %	19	٥,٨٣ %	7	111.150	.000	2.73	نعم	٨٦,٢ %	١
١٠	أتعامل بهدوء واتزان عند حدوث خلافات في العمل.	٤٦,٦ %	56	٣٢,٥ %	39	٢٠,٨ %	25	12.050	.002	2.26	إلى حد ما	٦٢,٩ %	٧
البعد الثاني : الجدارات المهنية													
١١	أمتلك المعرفة الكافية باللوائح والأنظمة الخاصة بمجال عملي الرياضي.	٧٥,٨ %	91	٢١,٦ %	26	٢,٥٠ %	3	104.150	.000	2.73	نعم	٨٦,٦ %	٢
١٢	أتابع المستجدات العلمية والمهنية في مجالي باستمرار.	٥٠,٨ %	61	٤٠,٨ %	49	٨,٣٣ %	10	35.550	.000	2.43	نعم	٧١,٢ %	٨
١٣	أنجز المهام الموكلة إلي بدقة وجودة عالية.	٦٩,١ %	83	١٥,٠ %	18	١٥,٨ %	19	69.350	.000	2.53	نعم	٧٦,٦ %	٧
١٤	أحسن استخدام الأدوات والتقنيات المتوفرة داخل النادي.	٦٩,١ %	83	١٩,١ %	23	١١,٦ %	14	70.350	.000	2.58	نعم	٧٨,٧ %	٥
١٥	أتمكن من معالجة المشكلات الفنية التي تواجهني أثناء العمل.	٥٨,٣ %	70	١٥,٠ %	18	٢٦,٦ %	32	36.200	.000	2.32	إلى حد ما	٦٥,٨ %	٩



م	الإحصائية محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكار ت)	نسبة الموافق %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
١٦	أحرص على حضور الدورات التدريبية لتطوير مهاراتي المهنية.	٧٤,١ %	89	٢٠,٠ %	24	٥,٨٣ %	7	93.65 0	.000	2.68	نعم	٨٤,١ %	٤
١٧	أضع لنفسى أهدافاً مهنية وأسعى لتحقيقها.	٦٨,٣ %	82	١٧,٥ %	21	١٤,١ %	17	66.35 0	.000	2.54	نعم	٧٧,٠ %	٦
١٨	أساهم في تطوير إجراءات العمل وأساليبه.	٥٠,٠ %	60	٢٣,٣ %	28	٢٦,٦ %	32	15.20 0	.001	2.23	إلى حد ما	٦١,٦ %	١٠
١٩	ألتزم بأخلاقيات المهنة في جميع تعاملاتي.	٨٣,٣ %	100	١٤,١ %	17	٢,٥٠ %	3	137.4 50	.000	2.81	نعم	٩٠,٤ %	١
٢٠	أراعي القوانين والسياسات المهنية في قراراتى وسلوكياتى.	٧٤,١ %	89	٢١,٦ %	26	٤,١٧ %	5	95.55 0	.000	2.70	نعم	٨٥,٠ %	٣
	البعد الثالث: الجدارات التقنية												
٢١	أجيد استخدام الحاسب في إنجاز المهام الإدارية والرياضية.	٢٠,٠ %	24	١٤,١ %	17	٦٥,٨ %	79	57.65 0	.000	1.54	لا	٢٧,٠ %	٨
٢٢	أستطيع إعداد تقارير إلكترونية وتنظيم قواعد بيانات اللاعبين أو الأنشطة.	٤٩,١ %	59	٢٣,٣ %	28	٢٧,٥ %	33	13.85 0	.001	2.22	إلى حد ما	٦٠,٨ %	٥
٢٣	أتعامل بسهولة مع أنظمة الحجز والتسجيل الإلكتروني الخاصة بأنشطة النادي.	٤٧,٥ %	57	٢٠,٨ %	25	٣١,٦ %	38	12.95 0	.002	2.16	إلى حد ما	٥٧,٩ %	٦
٢٤	أستخدم المنصات الرقمية لمتابعة أداء الفرق واللاعبين.	٣٥,٠ %	42	١٣,٣ %	16	٥١,٦ %	62	26.60 0	.000	1.83	إلى حد ما	٤١,٦ %	٧



م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٢٥	أتمكن من تعلم استخدام الأجهزة أو البرمجيات الجديدة بسرعة.	60	٥٠,٠ %	29	٢٤,١ %	31	٢٥,٨ %	15.050	.001	2.24	إلى حد ما	٦٢,٠ %	٤
٢٦	أحرص على تطوير مهاراتي التقنية بما يتوافق مع متطلبات العمل.	83	٦٩,١ %	28	٢٣,٣ %	9	٧,٥٠ %	73.850	.000	2.62	نعم	٨٠,٨ %	١
٢٧	أواجه التطورات التقنية في مجال الإدارة الرياضية.	65	٥٤,١ %	20	١٦,٦ %	35	٢٩,١ %	26.250	.000	2.25	إلى حد ما	٦٢,٥ %	٣
٢٨	أستطيع تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات الرياضية المستخدمة في النادي.	61	٥٠,٨ %	32	٢٦,٦ %	27	٢٢,٥ %	16.850	.000	2.28	إلى حد ما	٦٤,١ %	٢
	البعد الرابع: التخطيط والتنظيم												
٢٩	أحدد أهدافاً واضحة ومحددة قبل الشروع في تنفيذ المهام.	96	٨٠,٠ %	16	١٣,٣ %	8	٦,٦٧ %	118.400	.000	2.73	نعم	٨٦,٦ %	٣
٣٠	أضع خطة عمل زمنية لكل مهمة أكلف بها.	96	٨٠,٠ %	22	١٨,٣ %	2	١,٦٧ %	122.600	.000	2.78	نعم	٨٩,١ %	٢
٣١	أراجع الإمكانيات والموارد المتاحة عند وضع خطط العمل.	101	٨٤,١ %	18	١٥,٠ %	1	٠,٨٣ %	143.150	.000	2.83	نعم	٩١,٦ %	١
٣٢	أوزع المهام بفعالية بين أعضاء الفريق.	93	٧٧,٥ %	12	١٠,٠ %	15	١٢,٥ %	105.450	.000	2.65	نعم	٨٢,٥ %	٣
٣٣	أتابع تنفيذ المهام حسب الأولويات المحددة.	90	٧٥,٠ %	18	١٥,٠ %	12	١٠,٠ %	94.200	.000	2.65	نعم	٨٢,٥ %	٣



م	الإحصائية محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكار ت)	نسبة الموافق %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٣٤	أحرص على التنسيق المستمر مع الزملاء أثناء تنفيذ الخطط.	٧٠,٠ %	84	١٤,١ %	17	١٥,٨ %	19	72.65 0	.000	2.54	نعم	٧٧,٠ %	٤
٣٥	أتابع سير العمل للتأكد من الالتزام بالجدول الزمني.	٤٦,٦ %	56	٢٥,٨ %	31	٢٧,٥ %	33	9.650	.008	2.19	إلى حد ما	٥٩,٥ %	٦
٣٦	أبلغ عن أي تأخير أو عتبة قد تؤثر على تنفيذ المهام.	٥٨,٣ %	70	١٦,٦ %	20	٢٥,٠ %	30	35.00 0	.000	2.33	إلى حد ما	٦٦,٦ %	٥
٣٧	أراجع النتائج النهائية للتأكد من تحقيق الأهداف.	٧٠,٨ %	85	٢٣,٣ %	28	٥,٨٣ %	7	81.45 0	.000	2.65	نعم	٨٢,٥ %	٣
	البعد الخامس : القيادة واتخاذ القرار												
٣٨	أحضر زملائي لتحقيق أهداف العمل بروح الفريق.	٨٦,٦ %	104	١٢,٥ %	15	٠,٨٣ %	1	156.0 50	.000	2.86	نعم	٩٢,٩ %	١
٣٩	أوفر بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة المتبادلة.	٨٣,٣ %	100	١٢,٥ %	15	٤,١٧ %	5	136.2 50	.000	2.79	نعم	٨٩,٥ %	٢
٤٠	أوجه الفريق نحو تحقيق الأهداف بوضوح وفعالية.	٧٥,٠ %	90	١١,٦ %	14	١٣,٣ %	16	93.80 0	.000	2.62	نعم	٨٠,٨ %	٥
٤١	أستند إلى البيانات والمعلومات قبل اتخاذ أي قرار إداري.	٧٥,٨ %	91	١٤,١ %	17	١٠,٠ %	12	97.85 0	.000	2.66	نعم	٨٢,٩ %	٤
٤٢	أدرس البدائل الممكنة قبل اختيار الحل الأنسب.	٦٨,٣ %	82	١٣,٣ %	16	١٨,٣ %	22	66.60 0	.000	2.50	نعم	٧٥,٠ %	٨



م	الدلالات الإحصائية	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكرت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٤	٣	أتحمل مسؤولية قراراتتي بغض النظر عن نتائجها.	٦٣,٣ %	76	٣٠,٨ %	37	٥,٨٣ %	7	59.850	.000	2.58	نعم	٧٨,٧ %	٦
٤	٤	أشرك فريق العمل في اتخاذ القرارات المناسبة كلما أمكن.	٣٧,٥ %	45	٢٥,٨ %	31	٣٦,٦ %	44	3.050	.218	2.01	إلى حد ما	٥٠,٤ %	١٠
٤	٥	أراجع نتائج القرارات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً.	٣٨,٣ %	46	٤١,٦ %	50	٢٠,٠ %	24	9.800	.007	2.18	إلى حد ما	٥٩,١ %	٩
٤	٦	أتعامل مع المشكلات المهنية بطريقة تحليلية ومنظمة.	٧٥,٨ %	91	١٧,٥ %	21	٦,٦٧ %	8	99.650	.000	2.69	نعم	٨٤,٥ %	٣
٤	٧	أبادر إلى معالجة المشكلات فور ظهورها.	٧٠,٠ %	84	١٠,٠ %	12	٢٠,٠ %	24	74.400	.000	2.50	نعم	٧٥,٠ %	٨
٤	٨	أحسن التصرف في المواقف الطارئة التي تتطلب قرارات سريعة.	٦٩,١ %	83	١٧,٥ %	21	١٣,٣ %	16	69.650	.000	2.56	نعم	٧٧,٩ %	٧

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية ٢ = ٥,٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣,٨٤ مقياس ليكرت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١,٠٠ - ١,٦٦ (لاوافق) ، ١,٦٧ - ٢,٣٣ (إلى حد ما) ، ٢,٣٤ - ٣,٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (٨) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول (الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، عدا العبارات أرقام (٤٤)، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (٢٧.٠٨ % إلى ٩٢.٩٢ %) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.



البعد الاول : الجدارات الشخصية

حازت العبارات أرقام (٢ ، ٩ ، ١ ، ٥ ، ٨ ، ٣ ، ٧) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٢.٩٢٪ : ٨٦.٢٥٪) في الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن الجدارات الشخصية تتمثل في أحرص على احترام الأنظمة واللوائح الداخلية للنادي ، أحافظ على هدوئي في المواقف التي تتطلب انضباطاً انفعالياً ، ألتزم بتنفيذ المهام المكلف بها دون الحاجة إلى متابعة مستمرة ، أظهر التزاماً شخصياً تجاه أهداف النادي، أتحمل نتائج قراراتتي وأفعالي في العمل ، أتعامل بإيجابية مع التوجيهات الجديدة أو تغيير المهام ، أواجه التحديات دون خوف من الفشل.

حازت العبارات أرقام (١٠ ، ٦) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٣٥.٤٢٪ : ٦٢.٩٢٪) في الاتجاه السائد (إلى حد ما) والتي تشير إلى أن الجدارات الشخصية تتمثل في أتعامل بهدوء واتزان عند حدوث خلافات في العمل ، أستطيع التكيف مع المتغيرات المفاجئة في بيئة العمل. حازت العبارات أرقام (٤) على نسبة موافقة قدرها (٢٩.٥٨٪) في الاتجاه السائد (لا) والتي تشير إلى أن الجدارات الشخصية تتمثل في أبادر بتحمل المهام الصعبة دون تذمر.

وأكدت نتائج دراسة احمد حمدي فتحي (٢٠٢٤) على توافر الجدارات الشخصية بنسبة موافقة بلغت (٦٢٪) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضة محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في بعض السمات والصفات الشخصية التي تمكنهم من التعامل المستفيدين والزلاء والمديرين . (فتحي ٢٠٢٤: ١٩)

البعد الثاني : الجدارات المهنية

حازت العبارات أرقام (١٩ ، ١١ ، ٢٠ ، ١٦ ، ١٤ ، ١٧ ، ١٣ ، ١٢) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧١.٢٥٪ : ٩٠.٤٢٪) في الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن الجدارات المهنية تتمثل في أمتلك المعرفة الكافية باللوائح والأنظمة الخاصة بمجال عملي الرياضي ، ألتزم بأخلاقيات المهنة في جميع تعاملاتي ، أراعي القوانين والسياسات المهنية في قراراتتي وسلوكياتي ، أحرص على حضور الدورات التدريبية لتطوير مهاراتي المهنية ، أحسن استخدام الأدوات والتقنيات المتوفرة داخل النادي ، أضع لنفسي أهدافاً مهنية وأسعى لتحقيقها ، أنجز المهام الموكلة إليّ بدقة وجودة عالية، أتابع المستجدات العلمية والمهنية في مجالي باستمرار.



حازت العبارات أرقام (١٥ ، ١٨) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٦١.١٧% : ٦٥.٨٣%) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير إلى أن الجدارات المهنية تتمثل في أتمكن من معالجة المشكلات الفنية التي تواجهني أثناء العمل ، أساهم في تطوير إجراءات العمل وأساليبه. وأكدت نتائج دراسة احمد حمدي فتحي(٢٠٢٤) أنه جاءت الجدارات المهنية جاء بنسبة موافقة بلغت (٦٠%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضة محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في بعض المهارات والمعرفة والخبرات والقيم المهنية التي تمكنهم من تحقيق الأداء الفعال.(فتحي، ٢١)

البعد الثاني : الجدارات التقنية

حازت العبارات أرقام (٢٦) على نسبة موافقة قدرها (٨٠.٨٣%) في الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن الجدارات التقنية تتمثل في أحرص على تطوير مهاراتي التقنية بما يتوافق مع متطلبات العمل.

حازت العبارات أرقام (٢٨ ، ٢٧ ، ٢٥ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٤١.٦٧% : ٦٤.١٧%) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير إلى أن الجدارات التقنية تتمثل في أستطيع تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات الرياضية المستخدمة في النادي ، وأكعب التطورات التقنية في مجال الإدارة الرياضية ، أتمكن من تعلم استخدام الأجهزة أو البرمجيات الجديدة بسرعة ، أستطيع إعداد تقارير إلكترونية وتنظيم قواعد بيانات اللاعبين أو الأنشطة ، أتعامل بسهولة مع أنظمة الحجز والتسجيل الإلكتروني الخاصة بأنشطة النادي ، أستخدم المنصات الرقمية لمتابعة أداء الفرق واللاعبين.

حازت العبارات أرقام (٢١) على نسبة موافقة قدرها (٢٧.٠٨%) في الاتجاه السائد (لا) والتي تشير إلى أن الجدارات التقنية تتمثل في أجد استخدام الحاسب في إنجاز المهام الإدارية والرياضية.

وأكدت نتائج دراسة احمد حمدي فتحي(٢٠٢٤) أنه جاءت الجدارات التقنية بنسبة موافقة بلغت (٥٤%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضة محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في معظم الخبرات التكنولوجية والوسائل الحديثة لإنجاز مهام العمل بطريقة ملائمة وأشارت نتائج دراسة احمد خليل ابراهيم الدرة (٢٠٢٢) إن تقدير عينة الدراسة لواقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حصل على وزن نسبي (٥٩.٦٣%) أي بدرجة متوسطة وكان ترتيب ابعاد الجدارات الرقمية هي (جدارة



المعلومات ، جدارة الاتصال، جدارة حل المشكلات ، جدارة انشاء المحتوى ، جدارة الامان). (الدره،
٢٠٢٢ : ٣٠)

البعد الرابع: الجدارة فى التخطيط والتنظيم

حازت العبارات أرقام (٣١ ، ٣٠ ، ٢٩ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٧ ، ٣٤) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٧.٠٨ ٪ : ٩١.٦٧ ٪) فى الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن فى الجدارة فى التخطيط والتنظيم تتمثل فى أراعي الإمكانيات والموارد المتاحة عند وضع خطط العمل ، أضع خطة عمل زمنية لكل مهمة أكلف بها ، أحدد أهدافاً واضحة ومحددة قبل الشروع فى تنفيذ المهام ، أوزع المهام بفعالية بين أعضاء الفريق ، أتابع تنفيذ المهام حسب الأولويات المحددة ، أراجع النتائج النهائية للتأكد من تحقيق الأهداف ، أبلغ عن أي تأخير أو عقبة قد تؤثر على تنفيذ المهام.

حازت العبارات أرقام (٣٦ ، ٣٥) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٥٩.٥٨ ٪ : ٦٦.٦٧ ٪) فى الاتجاه السائد (إلى حد ما) والتي تشير إلى أن فى الجدارة فى التخطيط والتنظيم تتمثل فى أبلغ عن أي تأخير أو عقبة قد تؤثر على تنفيذ المهام ، أتابع سير العمل للتأكد من الالتزام بالجدول الزمني.

البعد الخامس : الجدارة فى القيادة واتخاذ القرار

حازت العبارات أرقام (٣٨ ، ٣٩ ، ٤٦ ، ٤١ ، ٤٠ ، ٤٣ ، ٤٨ ، ٤٧ ، ٤٢) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٥ ٪ : ٩٢.٩٢ ٪) فى الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن فى الجدارة فى القيادة واتخاذ القرار تتمثل فى أحرص زملائي لتحقيق أهداف العمل بروح الفريق ، أوفر بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة المتبادلة ، أتعامل مع المشكلات المهنية بطريقة تحليلية ومنظمة ، أستند إلى البيانات والمعلومات قبل اتخاذ أي قرار إداري، أوجه الفريق نحو تحقيق الأهداف بوضوح وفاعلية ، أتحمل مسؤولية قراراتتي بغض النظر عن نتائجها ، أحسن التصرف في المواقف الطارئة التي تتطلب قرارات سريعة ، أبادر إلى معالجة المشكلات فور ظهورها ، أدرس البدائل الممكنة قبل اختيار الحل الأنسب.

حازت العبارات أرقام (٤٥ ، ٤٤) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٥٠.٤٢ ٪ : ٥٩.١٧ ٪) فى الاتجاه السائد (إلى حد ما) والتي تشير إلى أن فى الجدارة فى القيادة واتخاذ القرار تتمثل فى أراجع نتائج القرارات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً ، أشرك فريق العمل فى اتخاذ القرارات المناسبة كلما أمكن.



وأشارت نتائج دراسة موفق بن عوض سلام (٢٠٢٤) أن الجدارات القيادية قيد الدراسة تساهم في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية. (سلام ، ٢٠٢٤ : ١٠٢)

وأشارت نتائج دراسة عبدالناصر محمد رشاد ، هشام سيد عباس (٢٠٢٠) أنه توصلت الدراسة الى تصور مقترح عرض فيه عدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الاكاديمية وتتمثل في جدارات خاصة بالتفكير الاستراتيجي مثل التعاون مع الاطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة ، وربط اولويات العمل لدى المرؤسين بالاهداف الاستراتيجية للجامعة ، وجدارات الانجاز وهي تهتم بالمهام أكثر تأثيرا في الاخرين مثل البحث عن الفرص الافضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في ابحاثهم العملية ، أما الجدارات المتعلقة بالحزم التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية في صنع القرار التعليمي الجامعي. (رشاد ، عباس ، ٢٠٢٠ ، ٢٧)

وترى الباحثة أن الجدارات الإدارية تُعد من الركائز الجوهرية في تعزيز كفاءة المؤسسات الرياضية، ولا سيما الأندية التي تعتمد بشكل كبير على أداء الأفراد في تقديم الخدمات وتنظيم الأنشطة. وقد لاحظت الباحثة أن الجدارات الإدارية لا يجب أن تُعامل كمجرد مهارات مساعدة، بل ينبغي أن تكون أساساً استراتيجياً في التوظيف، والتدريب، والتطوير، والتقييم الوظيفي ثانياً: عرض ومناقشة نتائج

المحور الثاني : متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية)

ن=(١٢٠)

م	الدلالات الإحصائية	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار (ت	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
البعد الاول: الالتزام الوظيفي													
٤٩	أحرص على إنجاز جميع المهام الموكلة إلي دون تأخير .	٨٦,٦ %	104	١١,٦ %	14	١,٦٧ %	2	155.400	.000	2.85	نعم	٩٢,٥ %	١



م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٥٠	أودي عملي اليومي بأقصى درجات الدقة والانضباط.	٧٤,١ %	89	٢٠,٨ %	25	٥,٠٠ %	6	94.550	.000	2.69	نعم	٨٤,٥ %	٧
٥١	أبادر بأكمل العمل حتى في الظروف الصعبة أو تحت الضغط.	٧٦,٤ %	91	١٢,٦ %	15	١٠,٩ %	13	169.200	.000	2.82	نعم	٩٠,٨ %	٤
٥٢	أظهر حرصًا واضحًا على تحقيق أهداف النادي من خلال عملي.	٨٤,١ %	101	١٥,٨ %	19	٠,٠٠ %	0	56.033	.000	2.84	نعم	٩٢,٠ %	٢
٥٣	ألتزم بجميع القوانين والأنظمة الإدارية للنادي دون استثناء.	٨٢,٥ %	99	١٧,٥ %	21	٠,٠٠ %	0	50.700	.000	2.83	نعم	٩١,٢ %	٣
٥٤	ألتزم بأخلاقيات المهنة في جميع المواقف العملية.	٧٩,١ %	95	٢٠,٨ %	25	٠,٠٠ %	0	40.833	.000	2.79	نعم	٨٩,٥ %	٥
٥٥	أحرص على احترام التعليمات الإدارية وتنفيذها بدقة.	٨٥,٠ %	102	١٤,١ %	17	٠,٨٣ %	1	147.350	.000	2.84	نعم	٩٢,٠ %	٢
٥٦	أتصرف دائمًا بما يعكس صورة إيجابية عن النادي.	٧٩,١ %	95	١٢,٥ %	15	٨,٣٣ %	10	113.750	.000	2.71	نعم	٨٥,٤ %	٦



م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار (ت	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٥٧	ألتزم بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة.	٥٦,٦ %	68	٢٤,١ %	29	١٩,١ %	23	29.850	.000	2.38	نعم	٦٨,٧ %	١٠
٥٨	أحرص على الالتزام بالوقت المحدد لاجتماعات أو تدريبات العمل.	٦٤,١ %	77	٢٠,٨ %	25	١٥,٠ %	18	51.950	.000	2.49	نعم	٧٤,٥ %	٩
٥٩	أنظم وقتي بشكل يضمن إنجاز المهام المطلوبة يوميًا.	٦٥,٨ %	79	٢٣,٣ %	28	١٠,٨ %	13	59.850	.000	2.55	نعم	٧٧,٥ %	٨
البعد الثاني: كفاءة الأداء													
٦٠	أنجز المهام المطلوبة مني بدقة عالية وجودة متميزة.	٧١,٦ %	86	٢٧,٥ %	33	٠,٨٣ %	1	92.150	.000	2.71	نعم	٨٥,٤ %	٢
٦١	أحرص على تقليل الأخطاء أثناء تأدية العمل.	٧٧,٥ %	93	١٠,٨ %	13	١١,٦ %	14	105.350	.000	2.66	نعم	٨٢,٩ %	٤
٦٢	أراعي معايير الجودة في كل ما أقوم به داخل النادي.	٦٩,١ %	83	١٥,٠ %	18	١٥,٨ %	19	69.350	.000	2.53	نعم	٧٦,٦ %	٨
٦٣	أحرص على تحسين جودة خدمات النادي باستمرار.	٧٠,٨ %	85	١٦,٦ %	20	١٢,٥ %	15	76.250	.000	2.58	نعم	٧٩,١ %	٧
٦٤	أنجز المهام في الوقت المحدد دون تأخير.	٨٧,٥ %	105	١٠,٠ %	12	٢,٥٠ %	3	159.450	.000	2.85	نعم	٩٢,٥ %	١



م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد						
٦٥	أتعامل بسرعة وكفاءة مع المهام الطارئة أو العاجلة.	٥٣,٣ %	64	١٧,٥ %	21	٢٩,١ %	35	24.050	.000	2.24	إلى حد ما	٦٢,٠ %	٩
٦٦	أنجز المهام المكلف بها دون الحاجة إلى إشراف دائم.	٧٠,٠ %	84	٢٠,٨ %	25	٩,١٧ %	11	75.050	.000	2.61	نعم	٨٠,٤ %	٦
٦٧	أبادر بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل دون تأخير.	٣٨,٣ %	46	٣٩,١ %	47	٢٢,٥ %	27	6.350	.042	2.16	إلى حد ما	٥٧,٩ %	١٠
٦٨	أتمكن من العمل بشكل مستقل عند الضرورة.	٧٠,٠ %	84	٢٠,٨ %	25	٩,١٧ %	11	75.050	.000	2.61	نعم	٨٠,٤ %	٦
٦٩	أتحمل مسؤولية النتائج المترتبة على عملي.	٧١,٦ %	86	٢١,٦ %	26	٦,٦٧ %	8	83.400	.000	2.65	نعم	٨٢,٥ %	٥
٧٠	أحرص على تحسين أدائي باستمرار من خلال الممارسة والتعلم.	٧٢,٥ %	87	٢٤,١ %	29	٣,٣٣ %	4	90.650	.000	2.69	نعم	٨٤,٥ %	٣
البعد الثالث: القدرة على حل المشكلات													
٧١	استطيع أن اتعرف على المشكلة	٨٠,٨ %	97	١٢,٥ %	15	٦,٦٧ %	8	122.450	.000	2.74	نعم	٨٧,٠ %	١
٧٢	أقوم بتحديد الأسباب التي أدت إلى المشكلة	٧٣,٣ %	88	١١,٦ %	14	١٥,٠ %	18	86.600	.000	2.58	نعم	٧٩,١ %	٣



م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٧	أقوم بوضع بدائل لحل المشاكل المواجهة	٤٢,٥ %	51	٢٨,٣ %	34	٢٩,١ %	35	4.550	.103	2.13	إلى حد ما	٥٦,٦ %	١٠
٧	أنتبأ بالمشكلات قبل حدوثها	٤٧,٥ %	57	١١,٦ %	14	٤٠,٨ %	49	26.150	.000	2.07	إلى حد ما	٥٣,٣ %	١١
٧	أقوم بحل المشاكل وفقا للأسلوب العلمى المتبع لذلك	٥٠,٨ %	61	١٥,٠ %	18	٣٤,١ %	41	23.150	.000	2.17	إلى حد ما	٥٨,٣ %	٩
٧	أشارك زملائي فى حل المشكلات	٥٠,٨ %	61	٢١,٦ %	26	٢٧,٥ %	33	17.150	.000	2.23	إلى حد ما	٦١,٦ %	٨
٧	لدى القدرة على حل المشكلات وتحمل مسئولية أى أخطاء	٦٥,٠ %	78	١٩,١ %	23	١٥,٨ %	19	54.350	.000	2.49	نعم	٧٤,٥ %	٦
٧	أرتب جميع المعلومات والبيانات للوصول إلى القرار المناسب	٥٥,٨ %	67	٤٠,٠ %	48	٤,١٧ %	5	50.450	.000	2.52	نعم	٧٥,٨ %	٥
٧	أحدد الأسباب المحتملة للمشكلة قبل اتخاذ القرار	٦٧,٥ %	81	٢٣,٣ %	28	٩,١٧ %	11	66.650	.000	2.58	نعم	٧٩,١ %	٣
٨	أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.	٧٠,٨ %	85	٥,٨٣ %	7	٢٣,٣ %	28	81.450	.000	2.48	نعم	٧٣,٧ %	٧



م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ٥)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد						
٨١	يؤثر ضعف المعلومات المتاحة على قدرتي على حل المشكلات	٧٣,٣ %	88	١٠,٠ %	12	١٦,٦ %	20	87.200	.000	2.57	نعم	٧٨,٣ %	٤
٨٢	استبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها	٧٢,٥ %	87	٢٠,٨ %	25	٦,٦ %	8	86.450	.000	2.66	نعم	٨٢,٩ %	٢
٨٣	أتردد عند مواجهة المشكلات واضطر إلى اتخاذ قرار بسرعة	٢٦,٦ %	32	١١,٦ %	14	٦١,٦ %	74	47.400	.000	1.65	لا	٣٢,٥ %	١٢
البعد الرابع: الابتكار والإبداع													
٨٤	أحرص على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل	٦٦,٦ %	80	١٦,٦ %	20	١٦,٦ %	20	60.000	.000	2.50	نعم	٧٥,٠ %	٤
٨٥	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد	٦٨,٣ %	82	١٢,٥ %	15	١٩,١ %	23	66.950	.000	2.49	نعم	٧٤,٥ %	٥
٨٦	إمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	٥٢,٥ %	63	٢١,٦ %	26	٢٥,٨ %	31	20.150	.000	2.27	إلى حد ما	٦٣,٣ %	٩
٨٧	أبحث بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في مجال العمل	٦٣,٣ %	76	٢٦,٦ %	32	١٠,٠ %	12	53.600	.000	2.53	نعم	٧٦,٦ %	٣



م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٨	اعمل على سرعة انتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في زمن محدد	٤١,٦ %	50	١٨,٣ %	22	٤٠,٠ %	48	12.200	.002	2.02	إلى حد ما	٥٠,٨ %	١٠
٨	اهتم بتطوير وتحسين مستوى العمل	٦٢,٥ %	75	٣١,٦ %	38	٥,٨٣ %	7	57.950	.000	2.57	نعم	٧٨,٣ %	٢
٩	اعمل على تطوير ادائى ومهاراتى بشكل مستمر	٦٦,٦ %	80	٢٣,٣ %	28	١٠,٠ %	12	63.200	.000	2.57	نعم	٧٨,٣ %	٢
٩	لدى القدرة على تركيز الانتباه والتفكير فى مشكلة معينة لفترات طويلة	٦٤,١ %	77	٢٨,٣ %	34	٧,٥٠ %	9	59.150	.000	2.57	نعم	٧٨,٣ %	٢
٩	لدى القدرة على التفكير السريع فى الظروف المختلفة	٥٧,٥ %	69	٢١,٦ %	26	٢٠,٨ %	25	31.550	.000	2.37	نعم	٦٨,٣ %	٧
٩	امتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية	٨٥,٠ %	102	١٤,١ %	17	٠,٨٣ %	1	147.350	.000	2.84	نعم	٩٢,٠ %	١
٩	اعبر عن مقترحاتى وافكارى الجديدة بثقة	٣١,٦ %	38	٢٢,٥ %	27	٤٥,٨ %	55	9.950	.007	1.86	إلى حد ما	٤٢,٩ %	١٢
٩	احرص على معرفة اوجه القصور أو الضعف فيما اقوم به من عمل	٥٧,٥ %	69	١٧,٥ %	21	٢٥,٠ %	30	32.550	.000	2.33	إلى حد ما	٦٦,٢ %	٨
٩	لدى القدرة على تنظيم افكارى	٥٦,٦ %	68	٢٥,٠ %	30	١٨,٣ %	22	30.200	.000	2.38	نعم	٦٩,١ %	٦



م	محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجددة (ليكار ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٩	استطيع تقديم أفكار جديدة بصفة مستمرة	١٨,٣ %	22	٥٨,٣ %	70	٢٣,٣ %	28	34.200	.000	1.95	إلى حد ما	٤٧,٥ %	١١

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠,٠٥ حيث مستوى الدلالة $\geq ٠,٠٥$ عند درجة الحرية ٢ = ٥,٩٩ ، درجة الحرية = ٣,٨٤
مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١,٦٦-١,٠٠ (لاوافق) ، ٢,٣٣-١,٦٧ (إلى حد ما) ، ٣,٠٠-٢,٣٤ (موافق)

يتضح من جدول (٩) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، عدا العبارات أرقام (٧٣)، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (٥٠.٣٢ % إلى ٩٢.٥٠ %) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

البعد الاول : الالتزام الوظيفي

حازت جميع عبارات البعد الاول (الالتزام الوظيفي) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٦٨.٧٥ % : ٩٢.٥٠ %) في الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن الالتزام الوظيفي تتمثل في أحرص على إنجاز جميع المهام الموكلة إليّ دون تأخير ، أظهر حرصًا واضحًا على تحقيق أهداف النادي من خلال عملي ، أحرص على احترام التعليمات الإدارية وتنفيذها بدقة ، ألتزم بجميع القوانين والأنظمة الإدارية للنادي دون استثناء ، أبادر بإكمال العمل حتى في الظروف الصعبة أو تحت الضغط، ألتزم بأخلاقيات المهنة في جميع المواقف العملية، أتصرف دائمًا بما يعكس صورة إيجابية عن النادي ، أؤدي عملي اليومي بأقصى درجات الدقة والانضباط ، أنظم وقتي بشكل يضمن إنجاز المهام المطلوبة يوميًا ، أحرص على الالتزام بالوقت المحدد لاجتماعات أو تدريبات العمل ، ألتزم بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة.

وإنفق ذلك مع نتائج دراسة اريا ميرتيا Aries, S, Miradi Dta, R (٢٠١٣) حيث أشارت أهم نتائجها إلي أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين وأن أي تحسن في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي اتجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات. (Aries, ٢٠١٣ : ٥٩)



ذكر **موسى اللوزي** (٢٠١٢) العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي هي (السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم ، العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بنية المؤسسة بين الأفراد . (اللوزي، ١٩٩٩ : ١٢٦)

البعد الثاني : كفاءة الاداء

حازت العبارات أرقام (٦٤ ، ٦٠ ، ٧٠ ، ٦١ ، ٦٩ ، ٦٦ ، ٦٨ ، ٦٣ ، ٦٢) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٦.٦٧٪ : ٩٢.٥٠٪) في الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن كفاءة الاداء تتمثل في أنجز المهام في الوقت المحدد دون تأخير ، أنجز المهام المطلوبة مني بدقة عالية وجودة متميزة ، أحرص على تحسين أدائي باستمرار من خلال الممارسة والتعلم ، أحرص على تقليل الأخطاء أثناء تأدية العمل ، أتحمل مسؤولية النتائج المترتبة على عملي ، أنجز المهام المكلف بها دون الحاجة إلى إشراف دائم ، أتمكن من العمل بشكل مستقل عند الضرورة ، أحرص على تحسين جودة خدمات النادي باستمرار ، أراعي معايير الجودة في كل ما أقوم به داخل النادي.

حازت العبارات أرقام (٦٩ ، ٦٧) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٥٧.٩٢٪ : ٦٢.٠٨٪) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير إلى أن كفاءة الاداء تتمثل في أتعامل بسرعة وكفاءة مع المهام الطارئة أو العاجلة ، أبادر بحل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل دون تأخير .

وأشارت دراسة **رحاب علي أمين** (٢٠٠٤) بوجود قصور في عدد الأدوات والمرافق بالنسبة للمستفيدين ، بالإضافة إلى قصور في امكانات المعلومات فيما يتعلق بكفاءة العاملين من حيث خبراتهم، وعدم اهتمام الإدارة بأستطلاع رأي العاملين بخصوص خطة العمل أوالمشكلات التي تواجه تطوير وتحسين العمل.(أمين ، ٢٠٠٤ : ٣٢)

وأكدت نتائج دراسة **محمد إبراهيم سليمان** (٢٠١٦) أنه لا تحرص الإدارة العليا بإدارة النشاط الرياضي برعاية الشباب بجامعة المنصورة والكليات التابعة لها على التعرف على الإحتياجات التدريبية للأخصائيين الرياضيين بمستوياتهم المختلفة لوضع البرامج التدريبية الملائهم لأعمالهم.



وذكر مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٩) أن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المؤسسة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها . (السالم، ٢٠٠٩: ٥١)

البعد الثالث : القدرة على حل المشكلات

حازت العبارات أرقام (٧١ ، ٨٢ ، ٧٢،٧٩ ، ٨١ ، ٧٨، ٧٧، ٨٠) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٣.٧٥ % : ٨٧.٠٨ %) في الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن القدرة على حل المشكلات تتمثل في استطيع أن اتعرف على المشكلة ، استبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها ، احرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل لحل المشكلات المتعلقة بالعمل ، اقوم بتحديد الاسباب التي ادت إلى المشكلة ، يؤثر ضعف المعلومات المتاحة على قدرتي على حل المشكلات ، ارتب جميع المعلومات والبيانات للوصول إلى القرار المناسب ، لدى القدرة على حل المشكلات وتحمل مسئولية أى اخطاء ، احدد الاسباب المحتملة للمشكلة قبل اتخاذ القرار

حازت العبارات أرقام (٧٦ ، ٧٥ ، ٧٣ ، ٧٤) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٥٣.٣٣ % : ٦١.٦٧ %) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير إلى أن القدرة على حل المشكلات تتمثل في اشارك زملائي في حل المشكلات ، اقوم بحل المشكلات وفقا لاسلوب العلمى المتبع لذلك ، اقوم بوضع بدائل لحل المشاكل المواجهة ، انتبأ بالمشكلات قبل حدوثها حازت العبارات أرقام (٨٣) على نسبة موافقة قدرها (٣٢.٥٠ %) في الاتجاه السائد (لا) والتي تشير إلى أن القدرة على حل المشكلات تتمثل في اتردد عند مواجهة المشكلات واضطر إلى اتخاذ قرار بسرعة.

أكدت نتائج دراسة ولاء احمد السيد ابو الاسعاد (٢٠١٤) أن تشجيع الرؤساء للعاملين بالمشاركة في صنع القرار زاد من تقبل المرؤسين لأعباء العمل وزيادة دافعيتهم للابتكار والابداع مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم. (ابو الاسعاد، ٢٠١٤ : ١٢٤)

البعد الرابع : الابتكار والابداع



حازت العبارات أرقام (٩٣، ٨٩، ٩٠، ٩١، ٨٧، ٨٤، ٨٥، ٩٦، ٩٢) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٦٨.٣٣٪ : ٩٢.٠٨٪) في الاتجاه السائد (نعم) والتي تشير إلى أن الابتكار والابداع تتمثل في امتلاك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية ، اهتم بتطوير وتحسين مستوى العمل ، اعمل على تطوير ادائي ومهاراتي بشكل مستمر ، لدى القدرة على تركيز الانتباه والتفكير في مشكلة معينة لفترات طويلة ، ابحث بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في مجال العمل ، احرص على تقديم افكار مستحدثة بالعمل ، لدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة ، لدى القدرة على تنظيم افكاري ، أنجز ما يسند إلى من اعمال باسلوب متجدد.

حازت العبارات أرقام (٩٥، ٨٦، ٨٨، ٩٧، ٩٤) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٤٢.٩٢٪ : ٦٦.٢٥٪) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير إلى أن الابتكار والابداع تتمثل في احرص على معرفة اوجه القصور أوالضعف فيما اقوم به من عمل ، إمتلك الحجة والقدرة على الإقناع ، اعمل على سرعة انتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في زمن محدد ، استطيع تقديم افكار جديدة بصفة مستمرة ،اعبر عن مقترحاتي وافكاري الجديدة بثقة.

وفي هذا الصدد أشار **خضير كاظم حمود (٢٠٠٢)** إلى أن الإبداع الإداري هو محاولة انسانية على المستوى الذاتي للفرد أوالجماعة لإستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بانتاج سلعاً أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وتنتم بتحقيق المنفعة للمجتمع. (حمود، ٢٠٠٢ : ٢٠٤)

وأوصت دراسة **محمد إبراهيم سليمان (٢٠١٦)** بإتباع نظام أمثل للحوافز بإدارة النشاط الرياضي برعاية الشباب بجامعة المنصورة والكليات التابعة لها يشمل الحوافز المادية والمعنوية، مما يشجع على الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين ويؤدي إلى نجاح العمل على أكمل وجه. (سليمان ، ٢٠١٦ : ١٠٨)

وترى الباحثة أن أبعاد تطوير الأداء الأربعة (الالتزام الوظيفي - كفاءة الأداء - حل المشكلات - الابتكار والإبداع) تُعبر عن منظومة مترابطة لا يمكن إغفال أي عنصر منها، وأن النجاح في تطوير الأداء يتطلب تدخلات إدارية وتدريبية مستمرة، وتفعيل نظم تقييم عادلة، وتوفير أدوات الدعم الفني والبشري.

عرض ومناقشة نتائج فرض البحث والذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الجدارات الادارية و متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية ."



جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين أبعاد الجدارات الادارية ومتطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية

ن=١٢٠

متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية				المحاور والابعاد	
البعد الاول: الالتزام الوظيفي	البعد الثانى: كفاءة الأداء	البعد الثالث: القدرة على حل المشكلات	البعد الرابع: الابتكار والابداع		
*٠.٣٦٤	*٠.٤١٠	*٠.٣٩٦	*٠.٢٩٩	البعد الاول : الجدارات الشخصية	الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية
*٠.٤١٩	*٠.٥٣٩	*٠.٤٣٧	*٠.٤١٢	البعد الثانى : الجدارات المهنية	
*٠.٢٨٤	*٠.٢٣١	*٠.٢٤٦	*٠.٣٠٢	البعد الثالث: الجدارات التقنية	
*٠.٥٦٩	*٠.٥٠٨	*٠.٤٣٩	*٠.٥١٧	البعد الرابع : الجدارة فى التخطيط والتنظيم	
*٠.٦٩٤	*٠.٥٧٨	*٠.٦٨١	*٠.٥٣١	البعد الخامس : الجدارة فى القيادة واتخاذ القرار	

* قيمة "ر" معنوية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.١٧٩

يتضح من جدول (١٦) والخاص بمعاملات الارتباط بين أبعاد الجدارات الادارية ومتطلبات

تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية أن هناك:

- علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الجدارات الادارية ومتطلبات تطوير

أداء العاملين بالاندية الرياضية حيث تراوح معامل الارتباط بينهما ما بين (٠.٢٣١ : ٠.٦٩٤) وهى أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥, مما يدل على أنه كلما توافرت الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية كلما ارتفع مستوى أداء العاملين بالاندية الرياضية , وهذا يحقق فرض البحث والذى ينص على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الجدارات الادارية و متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية ."

وأوصت دراسة موفق بن عوض سلام (٢٠٢٤). بضرورة اهتمام المؤسسات والمنظمات

الرياضية بمفهوم وبعد حزم الجدارات القيادية لما لها من أهمية في تطوير وتحسين أداء الكوادر



الإدارية، والاسترشاد بمفردات الجدارات القيادية قيد الدراسة لتقييم مستوى أداء الكوادر الإدارية بالمؤسسات الرياضية. (سلام، ٢٠٢٤: ٢٨)

واشارت نتائج دراسة احمد خليل ابراهيم الدرة (٢٠٢٢) أنه توجد علاقة بين ابعاد الجدارات الرقمية (المعلومات ، الاتصال، انشاء المحتوى ، الامان، حل المشكلات) والرشاقة التنظيمية فى المؤسسات الرياضية ، ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين فى المؤسسات الرياضية الفلسطينية تهدف الى رفع مستوى الجدارات الرقمية لدى العاملين فى المؤسسات الرياضية. (الدرة ، ٢٠٢٢: ٣٢)

وذكرت نتائج دراسة محمد احمد منصور (٢٠٢٢) على وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الادارية والتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية المصرية ، ارتباط الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجى بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا ، ارتباط الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا. (منصور، ٢٠٢٢: ٢٩)

ترى الباحثة أن هناك علاقة وثيقة ومباشرة بين مستوى الجدارات الإدارية التي يمتلكها العاملون وبين قدرتهم على تحقيق أداء وظيفي متطور وفعال داخل الأندية الرياضية، وأن هذه العلاقة لم تعد افتراضية أو نظرية، بل أصبحت ضرورة عملية في بيئات العمل الحديثة، خاصة في المؤسسات الرياضية التي تتطلب قدرًا عاليًا من الكفاءة، والسرعة، والدقة، والتفاعل المستمر مع الجمهور.

الاستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث الحالية توصلت الباحثة إلى الاستخلاصات التالية :-

المحور الاول : الجدارات الادارية للعاملين بالاندية الرياضية

البعد الاول : الجدارات الشخصية

- الحرص على احترام الأنظمة واللوائح الداخلية للنادي من مظاهر الانضباط والالتزام التنظيمي.
- المحافظة على الهدوء في المواقف التي تتطلب انضباطاً انفعالياً تعكس التحكم في الذات والنضج الانفعالي.



- الالتزام بتنفيذ المهام دون الحاجة إلى متابعة مستمرة يدل على مستوى عالٍ من المسؤولية الشخصية.
- إظهار الالتزام الشخصي تجاه أهداف النادي يعكس الانتماء والولاء المؤسسي.
- تحمّل نتائج القرارات والأفعال والتفاعل الإيجابي مع التوجيهات الجديدة أو تغيير المهام يدل على المرونة والمسؤولية في بيئة العمل.
- مواجهة التحديات دون خوف من الفشل دليل على الثقة بالنفس والاستعداد لتحمل المخاطر.
- البعد الثاني : الجدارات المهنية
- امتلاك المعرفة الكافية باللوائح والأنظمة الخاصة بالمجال الرياضي يُعدّ عنصرًا أساسيًا في الأداء المهني الفعّال.
- الالتزام بأخلاقيات المهنة في جميع التعاملات يُمثّل ركيزة أخلاقية تحكم السلوك الوظيفي.
- مراعاة القوانين والسياسات المهنية في اتخاذ القرارات والسلوكيات تعكس احترام الإطار المؤسسي والتنظيمي.
- الحرص على حضور الدورات التدريبية لتطوير المهارات المهنية يساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز النمو المهني.
- إجادّة استخدام الأدوات والتقنيات المتوفرة داخل النادي تدل على التوظيف الأمثل للموارد التقنية في بيئة العمل.
- تحديد الأهداف المهنية والسعي إلى تحقيقها يعبر عن التخطيط الاستراتيجي والطموح الشخصي في مسار التطوير المهني.
- إنجاز المهام الموكلة بدقة وجودة عالية يدل على الكفاءة والانضباط في تنفيذ الواجبات الوظيفية.
- المتابعة المستمرة للمستجدات العلمية والمهنية في المجال الرياضي تعكس اهتمامًا بالتعلم المستمر والتحديث المعرفي.

البعد الثاني الجدارات التقنية

- الحرص على تطوير المهارات التقنية بما يتوافق مع متطلبات العمل يمثل توجهًا مهنيًا نحو التكيف مع التطورات التكنولوجية وتعزيز الكفاءة الوظيفية.

البعد الرابع: الجدارة في التخطيط والتنظيم





- مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة عند وضع خطط العمل يُعد مؤشراً على التخطيط الواقعي والفعال.
- إعداد خطة عمل زمنية لكل مهمة مكلف بها يعكس التنظيم الجيد وإدارة الوقت بفعالية.
- تحديد أهداف واضحة ومحددة قبل تنفيذ المهام يساهم في توجيه الجهود وضمان التركيز على النتائج المرجوة.
- التوزيع الفعال للمهام بين أعضاء الفريق يعزز من كفاءة الأداء الجماعي ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- متابعة تنفيذ المهام حسب الأولويات المحددة ومراجعة النتائج النهائية يدل على الحرص على جودة الإنجاز والالتزام بالمعايير المخططة.
- الإبلاغ عن أي تأخير أو عقبات قد تؤثر على تنفيذ المهام يُظهر حساً بالمسؤولية وحرصاً على تحقيق الانسيابية في سير العمل.

البعد الخامس : الجدارة فى القيادة واتخاذ القرار

- تحفيز الزملاء على تحقيق أهداف العمل بروح الفريق يعكس قيادة إيجابية تعزز من الأداء الجماعي.
- توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة المتبادلة يُعد من العوامل الأساسية لخلق مناخ وظيفي صحي ومنتج.
- التعامل مع المشكلات المهنية بطريقة تحليلية ومنظمة يدل على قدرة منهجية في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة.
- الاعتماد على البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرارات الإدارية يُعبر عن موضوعية في التفكير الإداري واتخاذ القرار الرشيد.
- توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف بوضوح وفاعلية يُبرز مهارات القيادة الاستراتيجية والتواصل الواضح.

المحور الثانى : متطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية

البعد الاول : الالتزام الوظيفى

- الحرص على إنجاز جميع المهام الموكلة دون تأخير يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط الوظيفي.





- إظهار الحرص على تحقيق أهداف النادي من خلال أداء العمل يُبرز الارتباط الوظيفي والولاء المؤسسي.
- الالتزام باحترام التعليمات الإدارية وتنفيذها بدقة يدل على الانضباط الإداري واحترام التسلسل الوظيفي.
- التمسك بجميع القوانين والأنظمة الإدارية للنادي دون استثناء يعكس الالتزام المؤسسي الكامل بالقواعد المنظمة للعمل.
- المبادرة بإكمال العمل حتى في الظروف الصعبة أو تحت الضغط تُعد مؤشراً على المرونة المهنية والقدرة على التحمل.
- الالتزام بأخلاقيات المهنة في جميع المواقف العملية يُمثل أساساً أخلاقياً للسلوك الوظيفي السليم.
- التصرف بما يعكس صورة إيجابية عن النادي يدل على الوعي التمثيلي والانتماء المؤسسي.
- أداء العمل اليومي بأقصى درجات الدقة والانضباط يُظهر الجدية والمهنية العالية في ممارسة المهام الوظيفية.
- تنظيم الوقت بما يضمن إنجاز المهام اليومية يُعد عنصراً جوهرياً في إدارة الذات وتحقيق الكفاءة.
- الحرص على الالتزام بالمواعيد المحددة للاجتماعات أو التدريبات يعكس احترام الوقت والتخطيط الجيد.
- الالتزام بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة يُعد مظهراً من مظاهر الانضباط الوظيفي الأساسي.

البعد الثاني : كفاءة الأداء

- إنجاز المهام في الوقت المحدد دون تأخير يعكس الالتزام بالجدول الزمني والانضباط المهني.
- تنفيذ المهام المطلوبة بدقة عالية وجودة متميزة يدل على الكفاءة والحرص على تحقيق الأداء المتقن.
- الحرص على تحسين الأداء باستمرار من خلال الممارسة والتعلم يُظهر التوجه نحو التطوير الذاتي والتعلم المستمر.
- تقليل الأخطاء أثناء تأدية العمل يُعبر عن الدقة والانتباه لأدق التفاصيل المهنية.



- تحمّل مسؤولية النتائج المترتبة على العمل يعكس حسًا عاليًا بالمسؤولية والالتزام المهني.
- إنجاز المهام المكلف بها دون الحاجة إلى إشراف دائم يدل على الاستقلالية والثقة في الأداء.
- القدرة على العمل بشكل مستقل عند الضرورة تُظهر مرونة مهنية واستعدادًا لتحمل المسؤولية الفردية.
- الحرص على تحسين جودة خدمات النادي باستمرار يُعبّر عن الطموح في تطوير الأداء العام للمؤسسة.
- مراعاة معايير الجودة في جميع المهام داخل النادي يعكس الالتزام بالمعايير المهنية وتحقيق رضا المستفيدين.

البعد الثالث : القدرة على حل المشكلات

- القدرة على التعرف على المشكلة تُعد خطوة أساسية في عملية تحليل المشكلات واتخاذ القرار المناسب.
- استبعاد الحلول التي تتعارض مع القوانين واللوائح غير القابلة للتغيير يعكس الالتزام بالإطار القانوني والتنظيمي للعمل.
- الحرص على طرح أفكار جديدة وغير مسبوقة لحل المشكلات يُبرز روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل.
- تحديد الأسباب التي أدت إلى المشكلة يُمثل عنصرًا محوريًا في التشخيص السليم وتحليل جذور المشكلات.
- تأثير ضعف المعلومات المتاحة على القدرة على حل المشكلات يشير إلى أهمية توفر البيانات والمصادر الدقيقة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ترتيب المعلومات والبيانات للوصول إلى القرار المناسب يدل على منهجية منظمة في معالجة المشكلات.
- القدرة على حل المشكلات وتحمل مسؤولية الأخطاء المحتملة تعكس النضج المهني والاستعداد لتحمل النتائج.
- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة قبل اتخاذ القرار يُعد مؤشرًا على التفكير التحليلي والتخطيط السليم.

البعد الرابع : الابتكار والإبداع





- امتلاك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية يُعد من السمات الأساسية في الشخصية القيادية والفعّالة.
- الاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل وتطوير الأداء والمهارات بشكل مستمر يعكس التوجه نحو النمو المهني والتعلم الذاتي.
- القدرة على تركيز الانتباه والتفكير في مشكلة معينة لفترات طويلة تشير إلى التمتع بمهارات التركيز والتحليل العميق.
- البحث الدائم عن التجديد والإبداع في مجال العمل يُظهر روح المبادرة والسعي للابتكار المهني.
- الحرص على تقديم أفكار مستحدثة في بيئة العمل يُعبر عن التفكير الخلاق والمساهمة الفعالة في تطوير المؤسسة.
- القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة تدل على التكيف الذهني وسرعة الاستجابة للمواقف الطارئة.
- القدرة على تنظيم الأفكار تُعد من أساسيات التفكير المنطقي واتخاذ القرارات السليمة.
- إنجاز الأعمال الموكلة بأسلوب متجدد يُظهر المرونة والإبداع في أداء المهام اليومية.
- وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الإدارية ومتطلبات تطوير أداء العاملين بالاندية الرياضية مما يدل على أنه كلما توافرت الجدارات الإدارية للعاملين بالاندية الرياضية كلما ارتفع مستوى أداء العاملين بالاندية الرياضية.

التوصيات :

في ضوء استخلاصات البحث، توصي الباحثة المسئولين بالاندية الرياضية (مجالس الادارات) بالاتي:

- ضرورة تبني الاندية الرياضية إطارًا منهجيًا لتقييم الجدارات الإدارية للعاملين بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف لكل عامل؛ تمهيدًا لبناء خطط تطوير فردية وجماعية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز الجدارات الشخصية (كالانضباط الذاتي، المرونة، ضبط النفس)، والجدارات المهنية (مثل الكفاءة الفنية والالتزام المهني)، بما يتوافق مع طبيعة العمل الرياضي.





- التركيز على تنمية الجدارات التقنية من خلال تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية الخاصة بإدارة النادي والأنشطة الرياضية، وربطها بتقييم الأداء.
- تضمين مفاهيم القيادة واتخاذ القرار وحل المشكلات ضمن المناهج التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية، لما لها من تأثير مباشر على تطوير الأداء العام داخل النادي.
- تشجيع بيئة العمل داخل الأندية على الإبداع والابتكار من خلال فتح المجال لتقديم الأفكار التطويرية، وتحفيز المبادرات الفردية التي تسهم في تحسين الخدمات والأنشطة.
- اعتماد ممارسات تخطيط وتنظيم واضحة للمهام والأدوار، وتوزيع المسؤوليات بين العاملين بطريقة تتناسب مع كفاءاتهم وجداراتهم.
- تطوير نظام عادل لتقييم الأداء يرتبط مباشرة بالجدارات الإدارية، على أن يُستخدم هذا النظام في الترقية والتحفيز واتخاذ القرارات الإدارية.
- زيادة الوعي بأهمية الالتزام الوظيفي والولاء المؤسسي، من خلال تعزيز القيم المهنية، وتحسين بيئة العمل، وتوفير الاستقرار الإداري والنفسي للعاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. ابراهيم محمود عبدالمقصود ، حسن احمد الشافعى (٢٠٠٣): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج٣، التنظيم فى المجال الرياضى ،دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر ، الاسكندرية.
٢. احمد حمدي فتحى(٢٠٢٤) : " دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالهيئات الرياضية بمحافظة الشرقية" ،، بحث منشور ، مجلة بحوث التربية لرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق.
٣. احمد خليل ابراهيم الدرة (٢٠٢٢) : واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين فى المؤسسات الرياضية الفلسطينية وأثرها فى تحقيق الرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية والرياضية ، جامعة الاقصى
٤. خضير كاظم حمود (٢٠٠٢): السلوك التنظيمى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٥. راوية محمد حسن (٢٠٠٠) :إدارة الموارد البشرية ،مكتبة الجامعى الحديث الإسكندرية ،مصر.





٦. رحاب علي امين (٢٠٠٤): دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية بمحافظة الأسكندرية ، كلية التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية .
٧. عاطف صالح طه (٢٠١٣): قضايا عالمية معاصرة فى الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الدار الاكاديمية للعلوم ، القاهرة.
٨. عالية عارف عبدالحميد (٢٠٠٨):الإصلاح الإدارى وقضايا نظرية ومدخل للتطوير ،مكتبة الشرق ،القاهرة.
٩. عبدالغفار على حنفى (٢٠٠٦): السلوك التنظيمى وإدارة الموارد البشرية ،الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية .
١٠. عبدالناصر محمد رشاد ، هشام سيد عباس (٢٠٢٠): الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الاكاديمية بالجامعات المصرية، بحث منشور ، مجلة الادارة التربوية ، جامعة عين شمس
١١. عمر جمال نافع (٢٠٢٢): نموذج مقترح لتنمية الجداريات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا ، بحث منشور ، مجلة علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا.
١٢. فهد على الفضالى (٢٠١٨) : الجدارة فى العمل ، مجلة جسر للتنمية ، المعهد العربى للتخطيط، الكويت
١٣. محمد إبراهيم عبد الفتاح سليمان (٢٠١٦) : المناخ التنظيمى وعلاقته بالإبداع الإدارى لدى أخصائي النشاط الرياضى بإدارات رعاية الشباب جامعة المنصورة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية .
١٤. محمد احمد منصور (٢٠٢٢) : الجدارة الادارية وعلاقتها بالتميز المؤسسى فى الاتحادات الرياضية ، بحث منشور، مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها.
١٥. محمد صالح القحطانى(٢٠٠٥) : إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية .





١٦. موسى اللوزي (٢٠١٢): التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة" ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
١٧. موفق بن عوض سلام (٢٠٢٤) : " الجدارات القيادية ودورها في تحسين أداء الكوادر الإدارية في الأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان " ، بحث منشور ، مجلة بحوث التربية لرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق.
١٨. ناجي إسماعيل حامد ، محمد إبراهيم مغاوري (٢٠١٦): الإداري المحترف ، مركز الكتاب الحديث ، القاهرة.
١٩. نهدي سليمان القليوبي محمود محمد الاشقر (٢٠٢٢) : "خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة البحيرة" ، ، المجلة العملية لعلوم التربية الرياضية ، المجلد ٢٨ ، العدد ٢٨، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا.
٢٠. ولاء احمد السيد أبو الاسعاد (٢٠١٤): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار واثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .

ثانيا: المراجع الاجنبية:

21. – Henard, Fabrice (2016) : Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice, OECD
22. – Mari Muthu, Maran. etc. (2019). Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics, The Journal of International Social Research.
23. Martínez-Moreno, A., Cavas-García, F., & Díaz-Suárez, A. (٢٠٢١): Leadership Style in Amateur Club Sports: A Key Element in Strategic Management. Sustainability, ١٣(٢), ٧٣٠.

