

## دراسة تحليلية للسلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية في تحقيق أهداف النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية

د. وائل بن عمر بن مرعي الحضرمي

أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

كلية التربية - جامعة طيبة - السعودية

Doi: 10.21608/jsbsh.2023.213019.2452

### المقدمة:

إن التطور في شتى مجالات الحياة يعد انعكاساً طبيعياً لمدى التطور والتقدم التكنولوجي، ولأجل مواكبة ركب هذا التطور كان لا بد من الاهتمام بكفاءة وجوده الموارد البشرية التي تعتبر بمثابة الأساس لتقدم وتطور جميع المؤسسات والهيئات المختلفة، وحيث إن الإنسان هو حجر الأساس في بناء المجتمعات فكان من الضروري الاهتمام بغرس المقومات الأساسية لخلق مواطن صالح قادر على مواجهة تحديات الحياة، وتحقيق أهداف المجتمع في جميع الأنشطة سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، صناعية، صحية أو رياضية وكل هذا يتوقف بدرجة كبيرة على الكفاءات الإدارية القادرة على إدارة هذه المجموعات من الأفراد داخل المجتمعات المختلفة.

ويتفق كل من (Macneil 1994) و (Newstern J.W and Davis .K 1993) بأن الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية تحتل مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، سواء أكانت هذه الإدارة صناعية، أو تجارية، أو تربية أو تعليمية، إذ إن الإدارة مسئولة عن مسيرة التطور والتقدم لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول: إن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم.

ويعتبر مدير النشاط الرياضي من العناصر المهمة والركيزة الأساسية في النظام الإداري الحديث، باعتباره من العناصر الفعالة في العملية الرياضية، فبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات الإدارية في العمل الإداري، وفي عالمنا المعاصر وفي ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي والحراك الاجتماعي ومطالب الإدارة المتزايدة، يواجه مدير النشاط الرياضي العديد من الصعوبات التي تؤثر على أدائه مما يتطلب الاهتمام به والارتقاء بمستواه ورفع كفاءته المهنية حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من ملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عمله، ولذا تسعى جميع الأوساط الإدارية الحاضنة للإدارات إلى تحسين وتطوير دور العاملين فيها، خاصة مديري النشاط الرياضي لما لهم من دور أساسي وفعال في العملية الإدارية على مستوى الهيئات الرياضية لا سيما الأندية الرياضية، فإذا ما حسن أدائهم انعكس ذلك على جميع جوانب العملية الإدارية في المجال الرياضي،

فالمدير الناجح يقود المؤسسة الرياضية الناجحة ذات المخرجات الجيدة. بالإضافة إلى أن مدير الأنشطة الرياضية هو المسؤول عن سير العمل بالنادي الرياضي فواجباته متعددة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها إلى قسمين رئيسيين القسم الأول يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابعان الإداري والتنظيمي، والقسم الثاني يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني وهذا كله يتوقف على طريقة وأسلوب أداء مدير النشاط الرياضي لهذه العمليات الإدارية. حيث إن الأداء يعرف بأنه السلوك الذي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة بهدف تحقيق هدف محدد أو أهداف محددة، ويتضح هذا السلوك في أعمال وتصرفات الأفراد وبعض حركاتهم المقصودة. (Woodal , Jean & Winstanley;2000)

كما يقصد به السلوك الوظيفي الهادف، والعملية المهمة لكل الأفراد الهادفين لتحسين أدائهم الإداري. (هلال، ١٩٩٩)

كما أن تطوير الأداء الإداري يقصد به النشاط أو المجهود الإداري المقصود الذي يهدف إلى إدخال مجموعة من التغييرات في قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بالمؤسسة حتى تقوم بدور هام في عملية التنمية الشاملة. (الشمي، ٢٠٠٠)

كما أن إدارة الأداء تعد أنها نشاط مصمم لتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك من حيث المعنى الشامل لها. ((Stephen & Keith ; 2000

إن الأداء بطبيعته محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالفرد وقدراته ومهاراته ومنها ما يتصل بالمؤسسة وبيئة العمل وطبيعة المهام والمسئوليات، ويعمل السلوك القيادي على تحريك هذه العوامل وتوجيهها بدرجات مختلفة وإذا كانت الأنظمة السابقة تكفل حدوث الأداء فإن هذه العوامل هي التي تحدد نوعيته. (السلمي، ١٩٩٨)

ولكي تستطيع الأندية الرياضية القيام برسالتها ومسئوليتها التربوية والرياضية ، كان ولا بد من وجود قائد إداري مسؤول يتابع سير العملية الإدارية والتدريبية ويشرف عليها بانتظام.

ويشير جوهن بريسون (John M Bryson 2010) أنه يجب أن تتوفر في المدير ثلاث مهارات أساسية وهي مهارات فنية خاصة بطبيعة العمل ومهارات فكرية أو عقلية تتعلق بالتفكير والتحليل ومهارات إنسانية تتعلق بالتعامل مع الآخرين وان من هذه الصفات التي يجب أن يتميز بها الحيوية والقدرة على التحمل، الحزم في اتخاذ القرار، القدرة على الإقناع، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة العقلية القدرة على التكيف مع الناس والتأثير فيهم، القيم الأخلاقية كالصدق والشجاعة.

كما يضيف (محمد وعلي، ٢٠١٢) أن الإدارة تعتبر الوسيلة الناجحة والفاعلة لتحقيق الأهداف المرجوة وعدم وجودها يؤدي إلى العشوائية والفسل ، والإدارة توصف بأنها فن قيادة وتوجيه الأفراد نحو إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة ، مما يتطلب أن يكون لدى هذه الإدارة القدر الكافي

من المهارات والخبرات لتطبيق علم الإدارة، وذلك لنجاح العملية الإدارية من خلال توافر القدرات والاستعدادات والتي يطلق عليها الكفايات الإدارية التي تمنح الإدارة القدرة على تشخيص وتصنيف الوضع الراهن وتوصيف المشكلات وإيجاد الحلول لها.

كما تذكر الفقي، نرmin ٢٠١٦ م أن الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً لتحقيق معايير الجودة الإدارية الشاملة، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي هيئة أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا ، وغيرها من الأمور الملموسة فالإدارة بصورة عامة ظاهرة مجتمعية سلوكية تتأثر بطبيعة سلوك المجتمع الذي توجد فيه، فالمؤسسات التي كانت تعتمد على الأساليب الفكرية القديمة والتي تعتقد أن وظيفة الإدارة هي تنظيم الموارد وتوظيفها في الداخل لتحقيق نتائج في الخارج متجاهلة السلوك البشري الإداري ، لن تستطيع الصمود في عالم تسوده المنافسة والتغير المستمر والتقنيات الحديثة وأنماط مختلفة من السلوك الإداري والقيادي.

ونظراً لأهمية السلوك الإداري فقد أجريت العديد من الدراسات السابقة نذكر منها: -

دراسة الشرابي (٢٠٠٦) بعنوان تقويم العمل الإداري بنادي الجيش الرياضي وكان الهدف من الدراسة هو معرفة المكونات الإدارية التي يتبعها نادي الجيش المصري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لملاءمته لطبيعة الدراسة واشتملت العينة على عينة من القياديين والمديرين الفنيين العاملين بنادي الجيش المصري بواقع (١٠) أفراد تم أخذ من كل منهم الاستبيان والمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات . وكانت نتائج دراسة أهداف النادي واضحة ومتفقة مع الإمكانيات المتوفرة مما يكون لها أثر إيجابي في تنفيذ الأعمال المطلوبة ويستطيع من خلالها كل فرد معرفة وفهم الأهداف المطلوبة، لا توجد ميزانية تقديرية لكل نشاط على حدى يكون له تأثير سلبي على أداء الأعمال المطلوبة يخضع النادي للإشراف والمتابعة من جميع إدارات وهيئات القوات المسلحة لا يتم تقسيم الأعمال طبقاً للتخطيط العلمي واعتماده على الخبرة العلمية والعملية.

دراسة جسام، خالد (٢٠١١ م) بعنوان السلوك الإداري لرؤساء الأندية الرياضية في العراق على وفق متغيرين التخصص والخبرة الميدانية، ويهدف البحث إلى بناء مقياس للسلوك الإداري وقياسه للتعرف على الفرق في السلوك الإداري لرؤساء الأندية الرياضية بالأندية العراقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وكانت عينة البحث تشمل أعضاء الهيئة الإدارية والهيئة العامة للأندية الرياضية حيث بلغ عددهم (١٢٠٠) فرد يمثلون (٨٠) نادي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لقياس السلوك الإداري حيث تم تحديد مجالات المقياس وصياغة عباراته وتحديد عن طريق الخبراء حيث اشتمل الاستبيان على (٥٣) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي المجال المهني ، المجال الشخصي ، المجال الاجتماعي، وأظهرت نتائج البحث أن هناك ضعفاً في المجال الشخصي أو المهني أو الاجتماعي

لدى مديري الأندية بصورة عامة ، ظهور وجهات نظر مختلفة للسلوك الإداري لرؤساء الأندية الرياضية العراقية ورضا العاملين في مختلف الفاعليات الرياضية للخبرة والمهارة تأثير إيجابي للسلوك الإداري لمديري الأندية ورضا العاملين.

دراسة الفقي، نرمين (٢٠١٦ م) بعنوان تقييم السلوك المهني للعاملين بمجال الإدارة الرياضية في بعض الهيئات الرياضية في ضوء مقومات الجودة الشاملة، وكان الهدف من الدراسة التعرف على مدى توافر مقومات جودة السلوك المهني(الأداء) للعاملين بالهيئات الرياضية (الحكومية والأهلية)، بالإضافة إلى مستوى جودة الخدمات (السلوك التعاوني) للعاملين المستفيدين في الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، مراكز الشباب. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم تصميم عدد (٢) استمارة استبانة لتحقيق الغرض من البحث. وقد تم تطبيق الاستبانة الخاص بالتعرف على السلوك المهني(الأداء) للعاملين بالهيئات الرياضية وكانت أهم نتائج الدراسة هناك تباين في مستوى جودة السلوك المهني للعاملين بالهيئات الرياضية (الحكومية والأهلية).

دراسة عبد حميد ٢٠١٧ م بعنوان تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة هدفت هذه الدراسة إلى تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين (الضفة الغربية)، حيث تكون مجتمع الدراسة من رئيس الجامعة ونوابه ومديري الدوائر والمراكز الملحقة برئاسة الجامعة بالإضافة إلى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية المنتشرة في المحافظات الفلسطينية (الضفة الغربية)، والبالغ عددهم (٥٧) إدارياً واستخدم الباحث استبانة طورها بنفسه وتكونت من (٦٠) (معياراً) موزعة على (١٠) أبعاد من أبعاد السلوك الإداري، وكانت أهم نتائج الدراسة، حصلت جميع أبعاد السلوك الإداري على درجة موافقة (كبيرة جداً) بنسبة مئوية أكثر من (٨٠%) بينما حصل البعد الأخلاقي للقائد الإداري على المرتبة الأولى من بين الأبعاد العشرة، حصل بعد الصراع على المرتبة العاشرة والأخيرة، وتوصل الباحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير السلوك الإداري للقادة الإداريين المتوقع لهم النجاح في عملهم في جامعة القدس المفتوحة.

ومن العرض السابق للدراسات السابقة تتضح أهمية الدراسة الحالية في المساهمة في تحليل السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية وكذلك الاستفادة من منها في تطوير الجانب الإداري لمديري الأنشطة الرياضية بالمملكة العربية السعودية، لذا هدفت الدراسة إلى:

- ١- تحليل السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية لتحقيق أهداف النشاط الرياضي فيها.
- ٢- تحديد الأهمية النسبية للسلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية وفقاً لآرائهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة كانت تساؤلات الدراسة متمثلة في:

١. ما هي السلوكيات الإدارية اللازم توافرها لمديري الأنشطة لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية؟

٢. ما هي الأهمية النسبية للسلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية؟  
مجالات الدراسة:

- المجال البشري: مديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية وعددهم (٤١) موزعون على (٢٤) نادي.

- المجال الزمني: تم توزيع استمارة قياس السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية في الفترة بين (٢٦-١٢-٢٠٢٢ حتى ٢٥-٠٢-٢٠٢٣ م)

- المجال المكاني: بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٢٤) نادي.  
مصطلحات البحث:

السلوك الإداري:

هي تلك الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير النشاط الرياضي تجاه ناديه الرياضي والتي تشمل مجموعة من المهارات الفنية والسلوكية والعقلية الخاصة بالتعامل مع الأفراد وفهم سلوكهم وتوجيههم كما يحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التي بينهم وكيف يمكن التأثير فيهم. "تعريف إجرائي"

مدير النشاط الرياضي:

هو الشخص المناط به قيادة أنشطة رياضية متعددة والإشراف عليها ضمن تخصصه في المجال الرياضي لتحقيق أهداف النشاط في الأندية الرياضية. "تعريف إجرائي"  
الأندية الرياضية:

هي مؤسسات رياضية وترويجية تابعة إلى اتحادات رياضية رسمية مختلفة تهدف إلى الإسهام بدور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع، وإشباع احتياجات الأفراد ورغباتهم. "تعريف إجرائي"

إجراءات الدراسة:

منهج البحث

استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة البحث

مجتمع البحث

قام الباحث بحصر مجتمع البحث من الأندية الرياضية السعودية والتي اشتملت على إجمالي

(١٧٠) نادي.

## عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الأندية الرياضية السعودية وعددها (٢٤) نادي سعودي بنسبة (١٤%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث على الأندية الرياضية السعودية المختارة:

جدول (١) توزيع عينة البحث على الأندية الرياضية السعودية

العينة الأساسية لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية							
م	اسم النادي	العدد	النسبة %	م	اسم النادي	العدد	النسبة %
١	الصواري	١	٠.٠٠٤%	١٣	النهضة	٣	٠.١٢٥%
٢	الأهلي	٤	٠.١٦٦%	١٤	القادسية	١	٠.٠٠٤%
٣	الجبيل	٢	٠.٠٠٨%	١٥	الوحدة	١	٠.٠٠٤%
٤	حراء	١	٠.٠٠٤%	١٦	السلام	١	٠.٠٠٤%
٥	الاتفاق	٢	٠.٠٠٨%	١٧	الوشم	٢	٠.٠٠٨%
٦	الخليج	٢	٠.٠٠٨%	١٨	النصر	١	٠.٠٠٤%
٧	الشباب	٢	٠.٠٠٨%	١٩	الفيصلي	٢	٠.٠٠٨%
٨	الأنصار	٣	٠.١٢٥%	٢٠	الفيحاء	١	٠.٠٠٤%
٩	الفاو	٢	٠.٠٠٨%	٢١	الاتحاد	١	٠.٠٠٤%
١٠	الطرف	٣	٠.١٢٥%	٢٢	الطائي	١	٠.٠٠٤%
١١	الهلال	١	٠.٠٠٤%	٢٣	الباطن	١	٠.٠٠٤%
١٢	أحد	٢	٠.٠٠٨%	٢٤	الرياض	١	٠.٠٠٤%

يتضح من جدول (١) والخاص بتوزيع عينة الدراسة من مديري الأنشطة الرياضية والبالغ عددهم (٤١) مدير نشاط ينتمون الى (٢٤) نادي رياضي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٢) يوضح خصائص عينة الدراسة

التفريط	الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	خصائص العينة
-1.15	0.13	11.30	41.73	السن

يتضح من الجدول رقم (٢) بأن خصائص عينة الدراسة تتبع التوزيع التكراري المعتدل حيث بلغ معامل الالتواء (٠.١٣) أي لا يزيد عن  $\pm 3$  وهذه القيمة تقترب من الصفر وهذا يعطي دلالة مباشرة على أن العينة تمثل مجتمعاً اعتدالياً مما يدل على خلو العينة من عيوب التوزيعات غير الاعتدالية.

أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث أدوات جمع البيانات وتمثلت في:

قام الباحث بتصميم استمارة استبانة لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية بهدف تحديد مهارات السلوك الإداري لتدعيم الممارسات الإدارية لمديري الأنشطة الرياضية وتحديد المعوقات الإدارية التي تحول دون تحقيق أهداف النشاط الرياضي.

بناء استمارة الاستبانة

بعد اطلاع على المراجع العلمية في مجال السلوك الإداري والإدارة الرياضية وكذلك بعض الدراسات المرتبطة قام الباحث بتحديد محاور استمارة البحث: -

استمارة الاستبانة الخاصة بمديري الأنشطة الرياضية حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور وهي: -

المحور الأول: المهارات الفنية

المحور الثاني: المهارات الانسانية

المحور الثالث: المهارات العقلية

تم عرض الاستبيان مرفق (١) بعباراته ومحاوره في صورته المبدئية والتي بلغ عددها (٤٣) عبارة وذلك في الفترة من ١١/٢٦ إلى ٢٠٢٢/١٢/٧ م على عدد (١٠) خبراء وذلك لاستطلاع آرائهم العلمية حول مدى مناسبة العبارات المقترحة الخاصة بكل محور من حيث (صياغة العبارات- إضافة عبارات أخرى - حذف العبارات غير المناسبة) ، وكذلك مناسبة الميزان التقديري المقترح (مهمة - مهمة إلى حد ما - غير مهمة) وكان تقدير الدرجات (٣)، (٢)، (١) على التوالي لاستخدامه في التطبيق الأساسي، وارتضى الباحث بحد الكفاية (٨٠%) للأهمية النسبية ، وبعد عرض الاستبيان المبدئي بمحاوره وعباراته على الخبراء وفقاً لآرائهم تم التعديل واستبعاد العبارات التي حصلت على نسب أقل من (٨٠%)، وقد أبدى السادة الخبراء آراءهم بالموافقة على جميع محاور الاستمارة بنسبة ١٠٠% مع استبعاد (١١) عبارة تم حذفها ليصبح إجمالي عدد عبارات استمارة السلوك الإداري النهائية (٣٢) عبارة وعليه الجدول التالي يوضح عدد عبارات كل بعد من استمارة استبيان السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية. مرفق (٢)

جدول رقم (٣) يوضح عدد العبارات النهائية الخاصة بكل بُعد بعدما تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة موافقة أقل من (٨٠%)

استمارة قياس السلوك الإداري		م
عدد العبارات	البعد	
١٣	المهارات الفنية	١
١١	المهارات الإنسانية	٢
٨	المهارات العقلية	٣
٣٢	مجموع عبارات استمارة الاستبانة	

### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبانة:

قام الباحث بإجراء المعاملات العلمية لاستمارة الاستبانة وذلك باستخدام نوعين من الصدق: -

الصدق:

وتم التأكد من صدق الاستمارة وذلك عن طريق: -

أ - صدق الخبراء (المحكمين):

قام الباحث بعرض استمارة الاستبانة بصورتها الأولية من عبارات ومحاور على مجموعة من الخبراء

عدددهم (١٠) خبراء من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس تخصص الإدارة الرياضية.  
مرفق (١)

حيث قام الباحث بحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبانة

ب - صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لاستمارة استطلاع الرأي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ويوضحها جدول (٤):

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة محور المهارات الفنية الذي تنتمي إليه العبارة

م	العبارات	معامل الارتباط
١	الاطلاع على الخطة السنوية للنشاط الرياضي بالنادي.	0.501
٢	توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتمويلية اللازمة لتنفيذ النشاط الرياضي	0.679
٣	تقييم أداء المدرب من خلال متابعة نتائج الفرق الرياضية	0.491
٤	مراجعة سجل أسماء اللاعبين المشاركين بالفرق الرياضية	0.55
٥	مراجعة سجل مواعيد المسابقات وأماكن إقامتها	0.585
٦	توفير الملابس الرياضية للفرق الرياضية	0.614
٧	توفير وسائل نقل الفرق الى مقر إقامة سباقات النشاط الرياضي	0.679
٨	وضع ضوابط لضمان سلامة اللاعبين المشاركين في المسابقات الرياضية من خلال إجراء الكشف الطبي الدوري والتأكد من وجود لجنة طبية وتوفير سيارة إسعاف اثناء اقامة المسابقات والتأكد من سلامة اماكن اقامة المباريات.	0.678
٩	المتابعة والإشراف على تنفيذ النشاط واعتماد النتائج والمراكز والتقارير الخاصة بإنجازات الأنشطة الرياضية الخارجية.	0.543
١٠	التشجيع على خلق حالة من الثقافة الرياضية داخل النادي من خلال ورش عمل لتدعيم الثقافة الرياضية	0.498
١١	تحليل مشكلات المدربين واتخاذ القرار المناسب لعلاجها.	0.777
١٢	الاهتمام بصقل المدربين بالدورات التدريبية	0.490
١٣	توفير ميزانية للصرف على النشاط الرياضي مثل شراء أدوات رياضية وصيانة الملاعب والأجهزة الرياضية.	0.67

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٥) = ٠.٤٥٦.

يتضح من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة محور المهارات الفنية الذي تنتمي إليه العبارة قيم أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق عبارات المحور.



جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة محور المهارات الانسانية الذي تنتمي إليه العبارة

م	العبارات	معامل الارتباط
١	اختيار أسلوب التعامل المناسب مع المدربين في المواقف المختلفة	0.526
٢	تعزيز العلاقات الاجتماعية بين إدارة النشاط والمدربين اللاعبين	0.687
٣	خلق روح التعاون بين المدرب والجهاز المساعد.	0.755
٤	مراعاة المدربين من خلال معرفة اهتماماتهم وميولهم واحتياجاتهم التدريبية وقدراتهم وإمكاناتهم الفنية والمهارية مع الأخذ بالأفكار البناءة والابتكارات الإبداعية لهم والأخذ بها	0.7
٥	غرس وتنمية سلوكيات وعادات سليمة لدى المدربين من خلال الالتزام بالحضور في المواعيد المحددة للتدريب وإنجاز المهام.	0.628
٦	تشجيع روح الصداقة بين المدربين بعضهم ببعض من خلال تنظيم حفلات تكريم للمدربين المتميزين في النتائج السنوية للأنشطة الرياضية.	0.776
٧	الاهتمام بحضور برنامج التدريب للمدربين في مختلف الأنشطة الرياضية.	0.549
٨	تقبل وجهات النظر المطروحة من قبل المدربين في حلول المشاكل التي تواجههم أثناء التدريب الرياضي.	0.775
٩	تحفيز الفرق الرياضية الفائزة في الأنشطة الرياضية.	0.556
١٠	الاهتمام برفع الروح المعنوية للمدربين باستطلاع آرائهم في الخطط الموضوعية	0.592
١١	حث المدربين على تنمية القيم الاجتماعية بين اللاعبين.	0.665

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٥) = ٠.٤٥٦

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (٠.٥) بين كل درجة كل عبارة ودرجة محور المهارات الانسانية الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق المحور.

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة محور المهارات العقلية الذي تنتمي إليه العبارة

م	العبارات	معامل الارتباط
١	القدرة على أن يدرك الصورة الكلية للموضوع وربط الأجزاء بالكل مثل تحديد اختصاصات ومسؤوليات المدربين لكل نشاط رياضي ممارس بالنادي.	0.75
٢	إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للإنجازات الرياضية من خلال الاطلاع على التقارير الخاصة بالأنشطة الرياضية بإنجازات السنوات الماضية وتقارير مشرف الاختصاص عن مستوى أداء المدربين بالنادي.	0.66
٣	القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لمدربي الأنشطة الرياضية.	0.587
٤	إعداد خطة العمل المحققة لأهداف النشاط الرياضي من خلال تحديد وتوزيع مهام المدربين الرياضية.	0.755
٥	القدرة على تحليل المواقف الصعبة التي تواجه المدربين وتحول دون تنفيذ النشاط الرياضي بالنادي.	0.615
٦	الاجتماع بالمدربين لمناقشة المشكلات والمعوقات التي واجهتهم هذا العام لتفادي حدوثها العام المقبل في تنفيذ الأنشطة الرياضية.	0.577
٧	توفير الدورات التدريبية اللازمة لمدربي الأنشطة الرياضية طبقاً لاحتياجاتهم.	0.489

٨	تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل مدرب لكل نشاط رياضي ممارس بالنادي.	0.74
---	--	------

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٥) = ٠.٤٥٦.

يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة محور المهارات العقلية الذي تنتمي إليه العبارة قيم أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق عبارات المحور

### ثبات الأداة (الاستبانة) Reliability:

تم حساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ، حيث إن هذه الطريقة تأخذ في الحسبان تباين المفردة وتباين العبارة أو المحور. والجدول التالي يوضح معاملات ثبات كل عبارة ومحور

جدول (٧) معامل الثبات لعبارات محاور الاستبانة

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة
0.716	١	0.742	١	0.729	١
0.72	٢	0.73	٢	0.723	٢
0.739	٣	0.736	٣	0.724	٣
0.721	٤	0.732	٤	0.713	٤
0.729	٥	0.736	٥	0.722	٥
0.744	٦	0.712	٦	0.719	٦
0.752	٧	0.731	٧	0.723	٧
0.727	٨	0.723	٨	0.718	٨
		0.744	٩	0.721	٩
		0.737	١٠	0.719	١٠
		0.745	١١	0.707	١١
				0.726	١٢
				0.716	١٣

يتضح من جدول (٧) أن معاملات ثبات عبارات محاور الاستبانة مقبولة وأن معامل الفا كرونباخ لكل عبارة أقل من معامل الفا كرونباخ الكلي للمحور الذي تنتمي إليه العبارة أي أن جميع العبارات ثابتة، حيث إن تدخل العبارة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلي للمحور، وتدخل المحور لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلي للاستبانة.

للتأكد من ثبات استبانة قياس السلوك الإداري استخدم الباحث معامل ثبات (ألفا-كرونباخ)، حيث يوضح جدول (٨) معامل ثبات (ألفا-كرونباخ):

جدول (٨) معامل الثبات لاستمارة قياس السلوك الإداري

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات الفا	مستوى الدلالة
١	المهارات الفنية	١٣	٠.٧٣٦	*داله
٢	المهارات الانسانية	١١	٠.٧٥٣	*داله
٣	المهارات العقلية	٨	٠.٧٥٦	*داله
معامل ثبات ألفا الكلى		٣٢	٠.٩٠٠	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل الثبات لكل محور من محاور استمارة الكفايات الإدارية تراوحت ما بين (٠.٧٣٦ : ٠.٧٥٦)، مما يدل على ثبات استمارة قياس السلوك الإداري ككل، وقد بلغ إجمالي عدد عبارات استمارة السلوك الإداري (٣٢) عبارة.  
تطبيق استمارة الاستبانة:

طبق الباحث الاستبيان على أفراد عينة البحث وعددهم (٤١) مدير نشاط رياضي في الفترة من ٢٠٢٢/١٢/٢٦ إلى ٢٠٢٢ / ٠٢ / ٢٥ وتوزيعها على (Google Form application).  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdR79QjR\\_AJ4tiJ\\_luyCPsm0OkzeuF-YtfU-17JKqn1ZBNr4g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdR79QjR_AJ4tiJ_luyCPsm0OkzeuF-YtfU-17JKqn1ZBNr4g/viewform?usp=sf_link)

وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعها وتقريغ البيانات الخاصة لإخضاعها للمعالجات الإحصائية المناسبة.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث

قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: -

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط بطريقة بيرسون
- معامل ألفا كرونباخ
- التكرار والنسب المئوية.

## عرض النتائج:

جدول (٩) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات مديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية على عبارات المحور الأول المهارات الفنية

الترتيب	الأهمية النسبية %	نسبة الموافقة %	الوسط الحسابي	غير مهمة		مهمة الى حد ما		مهمة		العبارات	م	المحور
				%	ك	%	ك	%	ك			
٥	95.9	93.9	2.88	٢.٤	١	٧.٣	٣	٩٠.٢	٣٧	الاطلاع على الخطة السنوية للنشاط الرياضي بالنادي.	١	المهارات الفنية
١	98.4	97.6	2.95	٠	٠	٤.٩	٢	٩٥.١	٣٩	توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتمويلية اللازمة لتنفيذ النشاط الرياضي.	٢	
٩	94.3	91.5	2.83	٠	٠	١٧.١	٧	٨٢.٩	٣٤	تقديم أداء المدرب من خلال متابعة نتائج الفرق الرياضية.	٣	
١٣	87.8	81.7	2.63	٧.٣	٣	٢٢.٩	٩	٧٠.٧	٢٩	مراجعة سجل أسماء اللاعبين المشاركين بالفرق الرياضية.	٤	
٣	96.7	95.1	2.90	٠	٠	٩.٨	٤	٩٠.٢	٣٧	مراجعة سجل مواعيد المسابقات وأماكن إقامتها.	٥	
٦	95.9	93.9	2.88	٠	٠	١٢.٢	٥	٨٧.٨	٣٦	توفير الملابس الرياضية للفرق الرياضية.	٦	
٢	98.4	97.6	2.95	٠	٠	٤.٩	٢	٩٥.١	٣٩	توفير وسائل نقل الفرق الى مقر إقامة سباقات النشاط الرياضي.	٧	
٤	96.7	95.1	2.90	٠	٠	٩.٨	٤	٩٠.٢	٣٧	وضع ضوابط لضمان سلامة اللاعبين المشاركين في المسابقات الرياضية من خلال إجراء الكشف الطبي الدوري والتأكد من وجود لجنة طبية وتوفير سيارة إسعاف اثناء إقامة المسابقات والتأكد من سلامة أماكن إقامة المباريات.	٨	
٨	95.1	92.7	2.85	٠	٠	١٤.٦	٦	٨٧.٨	٣٥	المتابعة والإشراف على تنفيذ النشاط واعتماد النتائج والمراكز والتقارير الخاصة بإنجازات الأنشطة الرياضية الخارجية.	٩	
١٢	91.1	86.6	2.73	٢.٤	١	٢٢.٩	٩	٧٥.٦	٣١	التشجيع على خلق حالة من الثقافة الرياضية داخل النادي من خلال ورش عمل لتدعيم الثقافة الرياضية	١٠	
١٠	94.3	91.5	2.83	٠	٠	١٧.١	٧	٨٢.٩	٣٤	تحليل مشكلات المدربين واتخاذ القرار المناسب لعلاجها.	١١	
١١	92.7	89.0	2.78	٢.٤	١	١٧.١	٧	٨٠.٥	٣٣	الاهتمام بصقل المدربين بالدورات التدريبية	١٢	
٧	95.9	93.9	2.88	٠	٠	١٢.٢	٥	٨٧.٨	٣٦	توفير ميزانية للصرف على النشاط الرياضي مثل شراء أدوات رياضية وصيانة الملاعب والأجهزة الرياضية.	١٣	

يتضح من جدول (٩) أن استجابات المهارات الفنية كانت (مهمة) في معظم العبارات حيث تراوحت نسبة

الموافقة ما بين (٨١.٧% إلى ٩٧.٦%) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (٢.٦٣ إلى ٢.٩٥)، كما جاءت الأهمية النسبية للمحور مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٨٧.٨ إلى ٩٨.٤) جدول (١٠) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات مديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية على عبارات المحور الثاني للمهارات الإنسانية

الترتيب	الأهمية النسبية %	نسبة الموافقة %	الوسط الحسابي	غير مهمة		مهمة الى حد ما		مهمة		العبارات	م	المحور
				%	ك	%	ك	%	ك			
٤	97.6	96.3	2.93	٠	٠	٧.٣	٣	٩٢.٧	٣٨	اختيار أسلوب التعامل المناسب مع المديرين في المواقف المختلفة	١	المهارات الإنسانية
٨	95.9	93.9	2.88	٠	٠	١٢.٢	٥	٨٧.٨	٣٦	تعزيز العلاقات الاجتماعية بين إدارة النشاط والمديرين واللاعبين	٢	
٣	98.4	97.6	2.95	٠	٠	٤.٩	٢	٩٥.١	٣٩	خلق روح التعاون بين المدرب والجهاز المساعد.	٣	
٥	96.7	95.1	2.90	٠	٠	٩.٨	٤	٩٠.٢	٣٧	مراعاة المديرين من خلال معرفة اهتماماتهم وميولهم واحتياجاتهم التدريبية وقدراتهم وإمكاناتهم الفنية والمهارية مع الأخذ بالأفكار البناءة والابتكارات الابتداعية لهم والأخذ بها	٤	
٦	96.7	95.1	2.90	٠	٠	٩.٨	٤	٩٠.٢	٣٧	غرس وتنمية سلوكيات وعادات سليمة لدى المديرين من خلال الالتزام بالحضور في المواعيد المحددة للتدريب وإنجاز المهام.	٥	
١١	91.9	87.8	2.76	٢.٤	١	١٩.٥	٨	٧٨.٠	٣٢	تشجيع روح الصداقة بين المديرين بعضهم ببعض من خلال تنظيم حفلات تكريم للمديرين المتميزين في النتائج السنوية للأنشطة الرياضية	٦	
٩	95.1	80.5	2.61	٤.٩	٢	٣٩.٣	١٢	٦٥.٩	٢٧	الاهتمام بحضور برنامج التدريب للمديرين في مختلف الأنشطة الرياضية.	٧	
١٠	95.1	92.7	2.85	٠	٠	١٤.٦	٦	٨٥.٤	٣٥	تقبل وجهات النظر المطروحة من قبل المديرين في حلول المشاكل التي تواجههم أثناء التدريب الرياضي.	٨	
٢	٩٨.٤	97.6	2.95	٠	٠	٤.٩	٢	٩٥.١	٣٩	تحفيز الفرق الرياضية الفائزة في الأنشطة الرياضية.	٩	
٧	96.7	95.1	2.90	٠	٠	٩.٨	٤	٩٠.٢	٣٧	الاهتمام برفع الروح المعنوية للمديرين باستطلاع آرائهم في الخطط الموضوعية	١٠	
١	99.2	98.8	2.98	٠	٠	٢.٤	١	٩٧.٦	٤٠	حث المديرين على تنمية القيم الاجتماعية بين اللاعبين.	١١	

يتضح من جدول (١٠) أن استجابات العبارات نحو المهارات الإنسانية كانت (مهمة) في معظم العبارات حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٨٧.٨% إلى ٩٨.٨%) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (٢.٧٦ إلى ٢.٩٨). كما جاءت الأهمية النسبية للمهارات الإنسانية مرتفعة جداً حيث تراوحت ما بين (٩١.٩ إلى ٩٩.٢).

جدول (١١) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات مديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية على عبارات المحور الثالث المهارات العقلية

الترتيب	الأهمية النسبية %	نسبة الموافقة %	الوسط الحسابي	غير مهمة		مهمة الى حد ما		مهمة		العبارات	م	المحور
				%	ك	%	ك	%	ك			
٧	91.9	87.8	2.76	٠	٠	٢٤.٤	١٠	٧٥.٦	٣١	القدرة على ان يدرك الصورة الكلية للموضوع وربط الأجزاء بالكل مثل تحديد اختصاصات ومسؤوليات المديرين لكل نشاط رياضي ممارس بالنادي.	١	المهارات العقلية
٨	90.2	85.4	2.71	٤.٩	٢	١٩.٥	٨	٧٥.٦	٣١	إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للإنجازات الرياضية من خلال الاطلاع على التقارير الخاصة بالأنشطة الرياضية بإنجازات للسنوات الماضية وتقارير مشرف الاختصاص عن مستوى أداء المديرين بالنادي.	٢	
٣	95.9	93.9	2.88	٠	٠	١٢.٢	٥	٨٧.٨	٣٦	القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لمديري الأنشطة الرياضية.	٣	
٥	94.3	91.5	2.83	٠	٠	١٧.١	٧	٨٢.٩	٣٤	إعداد خطة العمل المحققة لأهداف النشاط الرياضي من خلال تحديد وتوزيع مهام المديرين الرياضية.	٤	
٦	92.7	89.0	2.78	٢.٤	١	١٧.١	٧	٨٠.٥	٣٣	القدرة على تحليل المواقف الصعبة التي تواجه المديرين وتحول دون تنفيذ النشاط الرياضي بالنادي.	٥	
١	97.6	96.3	2.93	٠	٠	٧.٣	٣	٩٢.٧	٣٨	الاجتماع بالمديرين لمناقشة المشكلات والمعوقات التي واجهتهم هذا العام لتفادي حدوثها العام المقبل في تنفيذ الأنشطة الرياضية.	٦	
٢	97.6	96.3	2.93	٠	٠	٧.٣	٣	٩٢.٧	٣٨	توفير الدورات التدريبية اللازمة لمديري الأنشطة الرياضية طبقا لاحتياجاتهم.	٧	
٤	95.9	93.9	2.88	٠	٠	١٢.٢	٥	٨٧.٨	٣٦	تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل مدرب لكل نشاط رياضي ممارس بالنادي.	٨	

يتضح من جدول (١١) أن الاستجابات في عبارات المهارات العقلية كانت (مهمة) في معظم العبارات حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٨٥.٤% إلى ٩٦.٣%) بمتوسط حسابي تراوح ما بين (٢.٧١ إلى ٢.٩٣) . كما جاءت الأهمية النسبية مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٩٠.٢ إلى ٩٧.٦) .

جدول (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب مجموع محاور مهارات السلوك الإداري ن = ٤١

ترتيب المحاور	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	ع±	س	الدلالات الإحصائية	المحاور
٢	94.86	92.31538	2.70	37.00	المهارات الفنية	السلوك الإداري
١	٩٥.٣٤	93.68182	2.31	31.61	المهارات الانسانية	
٣	94.51	91.7625	1.98	22.68	المهارات العقلية	

ينضح من جدول (١٢) والخاص بنسبة الموافقة والأهمية النسبية وترتيب محاور السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، أن جميع محاور السلوك الإداري جاءت مرتفعة حيث تراوحت الأهمية النسبية للمحاور ما بين (٩٤.٥١ إلى ٩٥.٣٤) وذلك في محوري المهارات الإنسانية والمهارات العقلية على الترتيب.

#### مناقشة النتائج وتفسيرها:

هدفت الدراسة إلى تحليل السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية في تحقيق أهداف النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية وذلك من خلال استطلاع مديري الأنشطة الرياضية ومدى اتفاق واختلاف آرائهم حول محاور السلوك الإداري.

وقد بينت الدراسة طبقاً لآراء أفراد العينة، الاتفاق في بعض الاستجابات لعبارات المحاور في السلوك الإداري وأهمية الاستفادة من تلك المهارات السلوكية وطبقاً للمحاور الثلاثة التي عكستها أداة القياس وفيما يلي نقدم مناقشة محاور السلوك الإداري:

حيث أظهرت نتائج جدول رقم (٩) والخاص باستجابات مديري الأنشطة الرياضية في محور المهارات الفنية، حيث إن معظم العبارات جاءت مرتفعة في محور المهارات الفنية واتفقوا على أهمية محور المهارات الفنية، وتراوحت الأهمية النسبية لآراء مديري النشاط الرياضي ما بين (٨٧.٨ إلى ٩٨.٤) وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى والتي توضح توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتمويلية اللازمة لتنفيذ النشاط الرياضي ، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأخير والتي توضح مراجعة سجل أسماء اللاعبين المشاركين بالفرق الرياضية.

ويرجع الباحث اتفاق أفراد العينة فيما يخص المهارات الفنية وأهميتها ومفرداتها إلى أهميتها بالنسبة لمديري الأنشطة الرياضية حتى يستطيع مدير النشاط الرياضي أن يؤدي عمله الفني داخل النادي بفاعلية وكفاءة عالية ، وتتفق نتائج هذا المحور مع ما وضعه جوهن بريسون (2010 John M Bryson) حيث يشير أنه يجب أن تتوافر في المدير ثلاث مهارات أساسية وهي مهارات فنية خاصة بطبيعة العمل ومهارات فكرية أو عقلية تتعلق بالتفكير والتحليل ومهارات إنسانية تتعلق بالتعامل مع الآخرين وأن من هذه الصفات التي يجب ان يتميز بها الحيوية والقدرة على التحمل، الحزم في اتخاذ القرار، القدرة على الإقناع، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة العقلية القدرة على التكيف مع الناس والتأثير فيهم، القيم الأخلاقية كالصدق والشجاعة.

كما يصف (محمد وعلي، ٢٠١٢) أن الإدارة الفاعلة هي فن قيادة وتوجيه الأفراد نحو إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة، مما يتطلب أن يكون لدى هذه الإدارة القدر الكافي من المهارات الفنية والخبرات لتطبيق علم الإدارة، وذلك لنجاح العملية الإدارية.

كما أظهرت نتائج جدول (١٠) والخاص باستجابات مديري الأنشطة الرياضية في محور المهارات السلوكية

الإنسانية، أن معظم العبارات جاءت مرتفعة في محور المهارات النفسية واتفقوا على أهمية محور المهارات النفسية، وتراوحت الأهمية النسبية لآراء مديري النشاط الرياضي ما بين (٩١.٩ إلى ٩٩.٢) وجاءت العبارة رقم (١١) في المرتبة الأولى والتي توضح حث المدربين على تنمية القيم الاجتماعية بين اللاعبين. بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأخير والتي توضح تشجيع روح الصداقة بين المدربين بعضهم ببعض من خلال تنظيم حفلات تكريم للمدربين المتميزين في النتائج السنوية للأنشطة الرياضية.

ويرجع الباحث اتفاق أفراد العينة على المهارات السلوكية الإنسانية ومفرداتها إلى أهميتها لمديري الأنشطة الرياضية وذلك من خلال إشباع الحاجات الإنسانية ومراعاة الفروق الفردية والعدالة بين اللاعبين، وتوفير بيئة نفسية ومادية تحفز العاملين على حسن إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، هذا وبالإضافة إلى السعي لتحفيزهم نحو تحقيق أفضل إنجاز من خلال تنمية الصفات النفسية والإرادية لديهم وبث الحماس بينهم وذلك من خلال تحسين الجانب النفسي. ويتفق ذلك مع ما جاء به جوهن بريسون John M Bryson (2010) على أهمية المهارات النفسية كما تتفق مع دراسة (محمد وعلي، ٢٠١٢) ودراسة (عبد الحميد، سمير ٢٠٠١) أن الكفايات مع الآخرين تتطلب تطوير وتدريب الموظفين والسعي إلى التطوير المتواصل.

بالإضافة إلى دراسة الفقي، نزمين ٢٠١٦ م التي اوضحت أن الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية يعد موضوعاً هاماً لتحقيق معايير الجودة الإدارية الشاملة، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي هيئة أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (١١) والخاص باستجابات مديري الأنشطة الرياضية في محور المهارات العقلية، حيث إن معظم العبارات جاءت مرتفعة في محور المهارات العقلية واتفقوا على أهمية محور المهارات العقلية، وتراوحت الأهمية النسبية لآراء مديري النشاط الرياضي ما بين (٩٠.٢ إلى ٩٧.٦) وجاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأولى والتي توضح الاجتماع بالمدربين لمناقشة المشكلات والمعوقات التي واجهتهم هذا العام لتفادي حدوثها العام المقبل في تنفيذ الأنشطة الرياضية.، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير والتي توضح إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للإنجازات الرياضية من خلال الاطلاع على التقارير الخاصة بالأنشطة الرياضية بإنجازات السنوات الماضية وتقارير مشرف الاختصاص عن مستوى أداء المدربين بالنادي.

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى حرص مديري الأنشطة الرياضية، وتفهم الجانب العقلي والفكري في رسم الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون بمثابة بداية لتطوير العمل الإداري داخل قطاع الأندية الرياضية. ولعل دراسة بعض المتغيرات و المهارات الإدارية الأخرى مثل (القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وضع الأهداف، متابعة الأداء المالي للقطاع الرياضي، متابعة مشاكل الأعضاء، التواصل مع الاتحادات



المعنية ، المهارة التكنولوجية في إدارة القطاع الرياضي ، المساهمة في التحول الرقمي لإدارة القطاع الرياضي ، وضع نظم لاختيار الأجهزة الفنية والإدارية ، وضع تصور لتسويق الأنشطة الرياضية) قد تعظم من قيمة الاستفادة من مثل هذه الدراسة.

كما يوضح الجدول (١٢) والخاص بنسبة الموافقة والأهمية النسبية وترتيب محاور مهارات السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، أن جميع محاور السلوك الإداري جاءت مرتفعة، حيث تراوحت الأهمية النسبية للمحاور ما بين (٩٤.٥١ إلى ٩٥.٣٤) وذلك في محوري المهارات الإنسانية والمهارات العقلية.

ويرجع الباحث اتفاق أفراد العينة على مهارات السلوك الإداري حيث أنها من السلوكيات الهامة لمساعدة مديري الأنشطة الرياضية على زيادة خبراتهم المهنية، وقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة والاختيار بين البدائل بفاعلية بالإضافة إلى تهيئة الظروف للعمل المناسب في بيئة مواتية للعملية الإدارية، كما تعمل على إثارة دوافعهم للعمل برغبة ذاتية نحو الارتقاء بالعملية الإدارية، وهذا ما أكده جوهن بريسون (2010 John M Bryson) أنه يجب أن تتوفر في المدير ثلاث مهارات أساسية وهي مهارات فنية خاصة بطبيعة العمل ومهارات فكرية أو عقلية تتعلق بالتفكير والتحليل ومهارات إنسانية تتعلق بالتعامل مع الآخرين وأن من هذه الصفات التي يجب ان يتميز بها الحيوية والقدرة على التحمل، الحزم في اتخاذ القرار، القدرة على الإقناع، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة العقلية القدرة على التكيف مع الناس والتأثير فيهم، بالإضافة إلى تطوير العملية الإدارية داخل القطاعات الرياضية بالأندية الرياضية السعودية. ولا بد من الإشارة هنا الي ان المهارات العقلية مثل (القدرة على الابتكار ، القدرة على تطوير العمل ، القدرة على تحليل المشكلات ، القدرة على تقديم حلول عملية ، القدرة على وضع التنبؤات المالية بشكل متقن ، القدرة على وضع التنبؤات وتوقعات أداء الفرق الرياضية ، القدرة على فهم جميع افراد منظومة العمل ، القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة) والتي لم يتم تناولها بالدراسة في متن ها البحث سوف تكون ذات عائد افضل علي نتائج الدراسات و الأبحاث المستقبلية.

#### الاستخلاصات:

وفقاً لنتائج الدراسة وما تم الاتفاق عليه من تحليل للسلوك الإداري لمديري النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية تم استخلاص ما يلي:

- ١- المهارات الفنية وعباراتها حددت بأهمية نسبية تراوحت ما بين (٨١.٤ إلى ٩٨.٩).
  - ٢- المهارات الإنسانية وعباراتها حددت بأهمية نسبية حيث تراوحت ما بين (٧١.٨ إلى ٩٨.٩).
  - ٣- المهارات العقلية وعباراتها حددت بأهمية نسبية حيث تراوحت ما بين (٨٢.٥ إلى ٩٨.٣).
  - ٤- جاء ترتيب محاور السلوك الإداري كما يلي:
- ١- المهارات الإنسانية بأهمية نسبية (٩٥.٣٤%)

٢- المهارات الفنية بأهمية نسبية (٩٤.٨٦%).

٣- المهارات العقلية بأهمية نسبية (٩٤.٥١%).

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

١. ضرورة الاستناد إلى مهارات السلوك الإداري المحددة عند تقييم أداء مديري النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية.

٢. إقامة برامج لتطوير مهارات السلوك الإداري لدى مديري النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية.

٣. يري الباحث ضرورة الاستفادة من بعض المهارات الإدارية والانسانية والعقلية الأخرى والتي لم تتطرق إليها الدراسة في الدراسات و الأبحاث المستقبلية مثل:

- المهارات الادارية مثل (القدرة على التخطيط الاستراتيجي ، وضع الأهداف ، متابعة الأداء المالي للقطاع الرياضي ، متابعة مشاكل الأعضاء ، التواصل مع الاتحادات المعنية ، المهارة التكنولوجية في إدارة القطاع الرياضي ، المساهمة في التحول الرقمي لإدارة القطاع الرياضي ، وضع نظم لاختيار الأجهزة الفنية والإدارية ، وضع تصور لتسويق الأنشطة الرياضية).

- المهارات الإنسانية مثل (التعامل مع أولياء الأمور - تحفيز اللاعبين - توفير روح فريق العمل ، توفير التنسيق بين الجهاز الفني والإداري ، ان يكون حلقة وصل بين الأجهزة الفنية والإدارية).

- المهارات العقلية مثل (القدرة على الابتكار ، القدرة على تطوير العمل ، القدرة على تحليل المشكلات ، القدرة على تقديم حلول عملية ، القدرة على وضع التنبؤات المالية بشكل متقن ، القدرة على وضع التنبؤات وتوقعات أداء الفرق الرياضية ، القدرة على فهم جميع افراد منظومة العمل ، القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة).

٤- إجراء بحوث ودراسات علمية تتناول مهارات السلوك الإداري على عينات بحثية أخرى في قطاعات أخرى.

## المراجع:

- الفقي، نرمين (٢٠١٦ م) بعنوان تقييم السلوك المهني للعاملين بمجال الإدارة الرياضية في بعض الهيئات الرياضية في ضوء مقومات الجودة الشاملة، كلية التربية الرياضية، جامعة السادات.
- جسام، خالد عبد هادي (٢٠١١ م) السلوك الإداري لرؤساء الأندية الرياضية في العراق على وفق متغيري التخصص والخبرة الميدانية رسالة ماجستير، جامعة ديالى - كلية التربية الأساسية - قسم التربية الرياضية
- حمايل د. ع. (٢٠١٧). تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، (١٠).
- <https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/781>
- هلال، محمد عبد الغنى حسن (١٩٩٩م): مهارات إدارة الأداء - مهارات تطوير الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- الشيمي، سعيد محمد (٢٠٠٠م): الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام - قضايا إدارية، العدد ٥، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- السلمي، على (١٩٩٨م): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- الشرابي، علي عبد العزيز على (٢٠٠٦م): تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها.
- محمد، أحمد، وعلي، جبير (٢٠١٢م) واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ووزارة الشباب والرياضة الاتحادية.
- John Bryson A Guide to strengthening and substaining organization Achievement , Revisal Edition , Jossy Boss, San francisco , 2010.
- Macneil Organizational Behavior , MC- Grow- Hill ,Inv ,p.314,1994.
- Newsterm J.W and Davis .K Implemintg Management an overview , job satisfaction , San Diego phe.fforUSA,1993,p.3758
- Woodal , Jean & Winstanley Management Development Strategy , Practice Bleak Well Business , Oxford , 2002.
- Stephen Bach & Keith Sisson Personnel Management , A comprehensive Guide To Theory and Practice , 3rd Ed. , Black Well Publishers , LTD , London , 2000

## ملخص الدراسة

دراسة تحليلية للسلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية في تحقيق  
أهداف النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية

د. وائل بن عمر بن مرعي الحضرمي

تهدف الدراسة إلى تحليل السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية في تحقيق أهداف النشاط الرياضي بالأندية الرياضية السعودية ، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للسلوك الإداري وفقاً لآرائهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته بطبيعة أهداف الدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة، مديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من مديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ إجمالي عدد المديرين (٤١) ، ينتمون إلى (٢٤) نادي رياضي بالمملكة العربية السعودية ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، بلغ إجمالي عدد عبارات استمارة السلوك الإداري (٣٢) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية، المهارات العقلية ، و توضح نتائج الدراسة أن هناك تبايناً في الأهمية النسبية بالنسبة لمحاور السلوك الإداري لمديري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية السعودية، حيث جاء بعد المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (٩٥.٣٤%) بينما جاءت المهارات العقلية في الترتيب الأخير بأهمية نسبية (٩٤.٥١%)، وكانت أهم توصيات الدراسة ، ضرورة الاستناد إلى السلوك الإداري المحدد عند تحليل السلوك الإداري من قبل الجهات المسؤولة، تطبيق استمارة السلوك الإداري على عينات بحثية أخرى في قطاعات أخرى.

الكلمات المفتاحية (السلوك الإداري- مديري الأنشطة الرياضية - الأندية الرياضية - الإدارة الرياضية)

**Abstract****An analytical study of the administrative behavior of managers of sports activities in achieving the goals of sports activity in Saudi sports clubs****Dr. Wael bin Omar bin Maree Al Hadhrami**

The study aimed to analyze the administrative behavior of managers of sports activities in achieving the goals of sports activity in Saudi sports clubs, in addition to determining the relative importance of administrative behavior according to their opinions. 2022/2023 AD, and the study was conducted on a sample consisting of managers of sports activities in sports clubs in the Kingdom of Saudi Arabia, where the total number of managers was (41), belonging to (24) sports clubs in the Kingdom of Saudi Arabia, and the researcher used the questionnaire as a main tool in collecting data. The total number of expressions in the administrative behavior questionnaire is (32) phrases distributed on (3) dimensions, which are technical skills, psychological skills, and mental skills. psychological skills ranked first with relative importance (95.34%), while mental skills came in last place with relative importance (94.51%). the most important The recommendations of the study, the need to rely on the specific administrative behavior when analyzing administrative behavior by the responsible authorities, applying the administrative behavior form to other research samples in other sectors .

Keywords (administrative behavior – managers of sports activities – sports clubs – sports management(