

الجدارات القيادية ودورها في تحسين أداء الكوادر الإدارية في الأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان

د/ موفق بن عوض بن طاهر سلام

المقدمة:

يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات السريعة والمتتالية التي تشمل جميع جوانب الحياة التي يعيشها الفرد، وأصبحت تمثل تحدياً كبيراً أمام العديد من المؤسسات بما في ذلك المؤسسات الرياضية لضرورة تحقيق الانسجام والتكيف مع التطورات ومواجهة التحديات والتغيرات التي تتجم عنها، ولهذا كان لزاماً على قيادة المؤسسات الرياضية أن تعد نفسها لهذه التحديات، والانتقال من الركود والرتابة إلى التجديد والتطوير في الفكر والممارسة الإدارية.

حيث أشار أبو النصر (٢٠٠٩) أنه في ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة يحتاج القيادة إلى التمهيّن القيادي من خلال تطوير وتنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمنظمتهم وللبيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة، بالإضافة إلى تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم هؤلاء القادة.

وتتجلى الجدارات الإدارية في مجموعة من المهارات والمعارف التي يتعين على القادة والإداريين امتلاكها وتطويرها لضمان تنظيم وتوجيه الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف المرجوة. إذ تشمل هذه الجدارات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات السليمة، وتنظيم العمل بشكل فعال، وتنسيق وتوجيه الموارد بكفاءة. ويعتبر تأثير هذه الجدارات الإدارية على أداء العاملين أمراً يستحق التفكير والدراسة، حيث يمكن أن يكون لها تأثير عميق على الكفاءة والإنتاجية الفردية والجماعية (Ncube & Chimucheka, 2019).

كما أن التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في عصر العولمة تتزايد يوماً بعد يوم نتيجة للتقدم الهائل في مجال التكنولوجيا وثورة المعلومات. هذه البيئة العملية تتطلب مواكبة التغيرات السريعة من خلال التدريب المستمر والاطلاع المعرفي المستمر، وهو ما يساهم في تطوير القيادات الناجحة والقادرة على إدارة التغيير والابتكار بفعالية. (الفضالة، ٢٠١٨؛ كردي والسيد، ٢٠٢٣).

والقيادة، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، تعتبر من الوظائف الرئيسية التي تهتم بتوجيه وتطوير وتحديث أداء المنشآت والكوادر الإدارية العاملة فيها، وهي عنصر أساسي لتعزيز قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويعتبر سلوك وتوجيه القادة مؤشراً هاماً لمدى

الجهود المبذولة في تنمية الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية (الفضالة، ٢٠١٨؛ أبو النصر، ٢٠٠٩).

ويذكر كلاً من درويش وحسانين (٢٠٠٤) أن المدراء يلجؤون لاستخدام طرق متطورة ومتقدمة من الأنشطة المعروفة بالعملية الإدارية عند القيام بمهامهم الادارية لغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعه للمنظمة الرياضية.

ويؤكد (Grollmann, 2008) على أن التنمية الإدارية للقيادات عمومًا، وخاصة قيادات المؤسسات والمنظمات الرياضية، تعتمد على مجموعة من العناصر التي تتضمن الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين، والتدريب المهني والعلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في العمل الميداني والعملي. كما تشمل أيضًا التثقيف الإداري المستمر والاطلاع على النظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه والقيادة وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة، وتتكامل هذه العناصر مع بعضها البعض لتحقيق التغيير المطلوب وتشكيل قيادات إدارية قادرة على مواجهة المتطلبات الحالية والمتغيرات المستقبلية.

كما أن جوهر التطوير الإداري يستمد من البيئة المحيطة به، وبالتالي فهو مبني على فلسفة محددة تركز على عدة مبادئ أساسية، وتشمل هذه المبادئ فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة، واستكشاف تفاعلها وعواقبها، ورعاية الموارد البشرية وتحديد الأفراد القادرين على ترجمة أهداف المنظمة إلى نتائج ملموسة من خلال التخطيط والتصميم الفاعلين. كما يمتلك المسؤول الإداري المتقن القدرة على فهم عمليات المنظمة، وتحليل أساليب وإجراءات العمل الحالية، والسعي لتبسيط الإجراءات الروتينية المعقدة. بالإضافة إلى ذلك، يقومون بشكل مستمر بدراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم عمليات العمل، مما يضمن بقائها ملائمة وقابلة للتكيف مع متطلبات العصر الحديث (طه، ٢٠١٣).

والجدارة كأحد المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعني إثبات القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي (Grollmann, 2008؛ الفضالة، ٢٠١٨). حيث ترفع كثير من الشركات شعار الموظفين الجديرين بأنهم الأصول الحقيقية للشركة، وكيف يمكن تحويل كل الموظفين الموجودين إلى موظفين جديرين؟ وهذا يعني أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة من قبل الشخص الصحيح وذلك من خلال مقاييس ونماذج الجدارة (طه، ٢٠١٣).

والجدارة القيادية بالمنظمات هي مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يمتلكها القائد. وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة أو عالية للمهارات التي تجعل الشخص قادر على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، فعلى سبيل المثال إذا كان القائد له القدرة على

حل المشكلة فهذه جدارة، كما ويلزم عدة مهارات لحل المشاكل كالقدرة على تحديد المشكلة، والمعرفة لخلق الحلول الممكنة والسلوك الذي يسمح له باتخاذ القرار

الجدارة القيادية في المنظمات تعتبر مجموعة من الصفات الشخصية مثل القيم والدوافع والاتجاهات التي يتمتع بها القائد. ويمكن وصف الجدارة كمهارات متقدمة أو عالية تساعد الشخص على الوفاء بمتطلبات الوظيفة. على سبيل المثال، إذا كان القائد قادراً على حل المشكلات فهذه تعتبر جدارة، وتتضمن مهارات حل المشكلات، والقدرة على تحديد المشكلة، واقتراح الحلول المناسبة، واتخاذ القرارات الصائبة (Johnston & Williamson 2014).

ومن خلال برامج التنمية الإدارية يمكن الارتقاء بالكفاءات القيادية لضمان استمرارية وتنمية هذه القيادات داخل مناصبها، حيث تهدف تلك البرامج المخططة بفاعلية إلى تنمية المهارات القيادية وتنمية روح الفريق والقدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات الإدارية وزيادة الثقة بالاعتماد على الاتصال الذاتي، كما تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي (Bolden & Gosling, 2006).

مشكلة البحث :

تعتبر الجدارات القيادية عنصراً أساسياً في تحقيق الفعالية والكفاءة في أي منظومة إدارية، واستناداً إلى الأهمية المتزايدة في قطاع الرياضة بالمملكة العربية السعودية، تبرز تساؤلات حول الأثر الفعلي للجدارات القيادية على أداء الإداريين العاملين بالأندية والأكاديميات الرياضية، خصوصاً مع تزايد ربط دعم الأندية بتحقيق متطلبات الحوكمة واستراتيجية دعم الألعاب المختلفة، ما يلزم بضرورة تحقيق التوازن بين تلك الجدارات وتطبيقها بفعالية لضمان تحقيق أهداف وزارة الرياضة في رفع كفاءة العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية ومنها تحسين أداء العاملين. لذا، يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

- ما دور الجدارات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة سد الفجوة البحثية من الدراسات والأبحاث حول مفهوم الجدارات القيادية، وخصوصاً ما يتعلق بالممارسات الإدارية التي تسهم في تحسين أداء الإداريين في الأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان، كما تكمن أهمية البحث أيضاً في أنه يتناول موضوعاً إدارياً حيويًا يلامس جوهر أهداف وزارة الرياضة السعودية، والتي تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد المستمر وبشكل متسارع، حيث يعد الاهتمام بالجدارات القيادية

والإدارية من الركائز الأساسية التي تمكنها من الوصول إلى مرحلة التميز الإداري في تحقيق أهدافها.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على:

دور الجدارات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان.

تساؤل البحث:

- ما دور الجدارات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان؟

مصطلحات البحث:

- الجدارات القيادية:

عرفها أحمد (٢٠١٨) بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات وميزات شخصية أخرى حاسمة تلزم رؤساء الأقسام الأكاديمية للنجاح والتطوير المهني وإنتاج أداء بشكل أفضل.

وذكر النواصرة (٢٠١٩) بأن الجدارات القيادية مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفاعلية وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

- الكوادر الإدارية:

" توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهاً متناسقاً حول تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن" (الطو، ٢٠١٠).

الدراسات المرتبطة :

هدفت دراسة (Deng, et al (2023) إلى التحقيق في كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتسهيل تبادل المعرفة واتخاذ القرار من خلال تعزيز التنسيق والتواصل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات. وتم تطوير نموذج مفاهيمي ضمن خلفية نظرية رأس المال الاجتماعي من خلال مراجعة شاملة للدراسات ذات الصلة لاستكشاف كيف يمكن للتقنيات الرقمية تحسين مشاركة المعرفة وصنع القرار من خلال تحسين الاتصال والتنسيق بين الأفراد في المنظمات من أجل أداء وظيفي أفضل. وتوصلت الدراسة إلى أن التنسيق والاتصال المعززين للتكنولوجيا

الرقمية لهما تأثير كبير على تبادل المعرفة، كما توصلت أيضاً إلى أن التنسيق المدفوع ومشاركة المعرفة المدفوعة بالتكنولوجيا الرقمية يؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار.

وفي دراسة أجراها فارس ومنجحي (٢٠٢٣) للتعرف على دور الجدارات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية، استخدم الباحثان فيها المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثان بتصميم أداة استبيان طبقت على عينة مكونة من (٢١١) عاملاً بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريش، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- تساهم الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريش بدرجة قليلة.
- تساهم الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريش بدرجة متوسطة.
- تساهم الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريش بدرجة قليلة.

وهدفت دراسة منصور (٢٠٢٢) إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية وذلك من خلال التعرف على مستوى مكونات الجدارة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية، ومستوى عوامل التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية، وطبيعة العلاقة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وتم اختيار عينه البحث بالطريقة العمدية من مجتمع البحث التي بلغ حجمها (٢٤٤) فرد، حيث بلغ حجم العينة الأساسية (٢١٤) فرد، في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٣٠) فرد، واعتمد الباحث في جمع البيانات استمارة الاستبيان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى التوصيات التالية:

- التركيز على تطوير وتنمية الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية.
- أظهرت نتائج الدراسة أهمية الجدارة الادارية، لذا يجب على العاملين الاهتمام بهذه الجدارات عند التفاعل مع المستفيدين.
- الاهتمام بوضع برامج ومحتويات الدورات التدريبية والتأهيل والصقل للعاملين وفقاً للكفايات الادارية.
- الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال الادارة والتنمية البشرية لتنمية قدرات العاملين بالاتحادات الرياضية.

وألقت دراسة نجار وشعيب (٢٠٢٠) الضوء على حزم الجدارات الوظيفية في الفنادق المصرية، وقياس تأثيرها في تطوير أداء القيادات الإدارية. واعتمد البحث على ثلاثة مناهج

أساسية وهي: المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري، كما تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان على عينة عشوائية بلغت (٤٠٠) من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في الفنادق موضع البحث. وخلصت نتائج البحث إلى انخفاض مستوى تطبيق حزم الجدارات السلوكية وحزم الجدارات الفنية، كذلك وجود تأثير إيجابي معنوي لحزم الجدارات الوظيفية (حزم الجدارات القيادية، حزم الجدارات السلوكية، حزم الجدارات الفنية، حزم الجدارات الإنتاجية) في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي الباحث بضرورة تبني مفهوم حزم الجدارات الوظيفية وتطبيق كل أبعادها لما لها من أهمية في تطوير أداء القيادات الإدارية، وضرورة عقد ورش العمل أو الدورات التدريبية للمدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين بالمنشآت الفندقية بحيث تتضمن المهارات الإدارية والفنية والسلوكية.

كما قام الصعوب (٢٠١٧) بدراسة عنونها دور الجدارات الوظيفية في تنمية الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، أسفرت نتائجها عن وضوح دور أبعاد الجدارات الوظيفية في تنمية الأداء التربوي في مديريات الشباب ومرافقها في الأردن تحديداً، وذلك من خلال التعرف إلى تصورات الموظفين وكذلك الفروق في تصورات الموظفين لدور أبعاد الجدارات الوظيفية ومستوى الأداء التربوي في مديريات الشباب ومرافقها في الأردن.

وفي دراسة أجراها عثمان (٢٠١٥) هدفت إلى التعرف على دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث، وتكون مجتمع البحث من القيادات العاملة بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية ومراكز الشباب بالقاهرة)، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من عدد (٢٠٥) فرداً، وقام الباحث بإعداد استمارة استبيان لاستطلاع رأي السادة الخبراء حول محاور وعبارات استمارة استبيان دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، وتطبيقها على العينة الأساسية للبحث، وبعد تحليل نتائج استجابات العينة، توصل الباحث إلى أن حزم الجدارات الوظيفية التي تسهم في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية هي: جدارة التخطيط الاستراتيجي، جدارة التميز في القيادة الحديثة، جدارة إدارة التغيير بفاعلية، جدارة التميز في الإدارة الحديثة، جدارة الذكاء الانفعالي وفن التفاوض والإقناع، جدارة إدارة الأداء داخل المؤسسة الرياضية، جدارة مهارات التعامل مع الإعلام، جدارة تخطيط إدارة المشاريع، جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبينت دراسة بعنوان الجدارات القيادية وتنمية الأداء المدرسي في مصر، قام بها الحسيني (٢٠١٥) أن الجدارات القيادية تهدف إلى تنمية الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية

للمنظمات التعليمية عن طريقة تركيز الاهتمام على رأس المال البشري بشكل عام والقيادات المدرسية بوجه خاص، وتمكن القيادي من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمية.

وأظهرت دراسة ميدانية قام بها السيد (٢٠١٤) بعنوان تأثير حزم الجداريات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري، أن مدخل الجداريات الوظيفية والتسويق الابتكاري يسهم في تطوير مستوى الخدمات المصرفية اعتماداً على مدخل الجداريات الوظيفية من خلال تطبيق أبعاد حزم الجداريات الوظيفية بالمنظمة.

منهج البحث :

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث :

تكون مجتمع الدراسة من الكوادر الإدارية العاملة بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من المدراء التنفيذيين والإداريين ومشرفي الألعاب بالأندية الرياضية والأكاديميات الرياضية وعددهم (١٨٠) فرد، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٠) فرداً، حيث تم التطبيق خلال الفترة من ٢٠٢٤/٠٢/٠١م وحتى ٢٠٢٤/٠٢/١٥م، بينما بلغت العينة الأساسية عدد (١٥٠) فرداً، وتم التطبيق خلال الفترة من ٢٠٢٤/٠٢/٢٠م وحتى ٢٠٢٤/٠٣/٣٠م، كما يتضح في جدول (١).

جدول (١) توصيف عينة الدراسة

م	العينة	عينة الدراسة					
		العينة الكلية		العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	
١	الكوادر الإدارية بالأندية الرياضية	١٢٧	٨٤,٣%	١٠٧	٨٤,٣%	٢٠	١٥,٧%
٢	الكوادر الإدارية بالأكاديميات الرياضية	٥٣	٨١,١%	٤٣	٨١,١%	١٠	١٨,٩%
	المجموع	١٨٠	٨٣,٣%	١٥٠	٨٣,٣%	٣٠	١٦,٧%

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان لاستطلاع رأي السادة الخبراء حول محاور وعبارات استبيان دور الجداريات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية

بمنطقة جازان، من خلال الاطلاع على الأبحاث والمراجع العلمية والدراسات المرتبطة، وتم تحديد محاور الاستمارة كما يلي:

- المحور الأول: جدارات التخطيط الاستراتيجي.
- المحور الثاني: جدارات التميز في القيادة.
- المحور الثالث: جدارات تخطيط وإدارة المشاريع.
- المحور الرابع: جدارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور وعباراتها في صورتها الأولية على عدد من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية، بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور وعباراتها للهدف الذي وضعت من أجله، ويوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	جدارة التخطيط الاستراتيجي.	٤	٨٠ %
٢	جدارة التميز في القيادة.	٤	٨٠ %
٣	جدارة تخطيط وإدارة المشاريع.	٤	٨٠ %
٤	جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.	٥	١٠٠ %

يبين الجدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان، حيث جاءت النسبة المئوية ما بين (٨٠ % و ١٠٠ %) في جميع المحاور، وقد ارتضى الباحث على الأخذ بالنسبة المئوية التي تعدت ٦٠ %.

بعد عرض استمارة استبيان دور الجدارات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان في صورتها الأولية التي تضمنت (٢٦) عبارة على الخبراء، أوصى الخبراء بأن تصحح الاستمارة وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم، إلى حد ما، لا)، ويتضح ذلك في جدول (٣)، وبالتالي أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على العينة.

جدول (٣) النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول تحديد طريقة تصحيح استمارة استبيان دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمنطقة جازان

م	أسلوب التقييم الخاص بالإجابة على العبارات	اتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
١	أوافق بدرجة كبيرة- أوافق بدرجة متوسطة- لا أوافق	١	٢٠ %
٢	نعم- إلى حد ما- لا	٤	٨٠ %
٣	أوافق - لا أوافق	١	٢٠ %
٤	نعم- غير متأكد- لا	٢	٤٠ %

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها (٣٠) فرداً، وتم التطبيق في الفترة من ٢٠٢٤/٠٢/٠١م وحتى ٢٠٢٤/٠٢/١٥م.

المعاملات العلمية للاستبيان:

صدق الاستبيان:

قام الباحث بإجراء صدق الاستبانة من خلال:

١- صدق المضمون (صدق المحكمين): وهو صدق السادة الخبراء.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

حيث قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط **Correlation Coefficient** بين درجة كل عباره والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان.

ثبات الاستبيان :

تم حساب ثبات الاستبيان لاستمارة بطريقة إعادة تطبيق الاختبار **Test Retest** وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني.

الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان (دور الجدارات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان) على عينة البحث الأساسية من الكوادر الإدارية العاملة بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية والأكاديميات بمنطقة جازان)، والتي بلغت (١٥٠) فرداً، وتم التطبيق في الفترة من ٢٠٢٤/٠٢/٢٠م وحتى ٢٠٢٤/٠٣/٣٠م.

المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث على النحو التالي:

- الانحراف المعياري Standard Deviation.
- معامل الارتباط Coefficient of correlation.
- النسبة المئوية The percent.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Coefficient of Alpha Cronbach.
- اختبار كاي Chi-square.

عرض النتائج ومناقشتها :

جدول (٤) قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (جدارة التخطيط الاستراتيجي) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	كا
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	التركيز على ربط العمل الإداري بالأهداف الاستراتيجية لوزارة الرياضة.	٧٩	٥٢.٦	٥٩	٣٩.٣	١٢	٨.١	٢,٧٦	*٢٦.٤
٢	التركيز على صنع القرار.	٦٠	٤٠	٤٠	٢٦.٧	٥٠	٣٣.٣	١,٩٨	*٢٣.١
٣	التركيز على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.	٦٣	٤٢	٣٨	٢٥.٣	٤٩	٣٢.٧	٢,٠١	*٥١.٩
٤	التركيز على عمليات التوجيه والتنسيق الإداري.	٦٢	٤١.٣	٤٥	٣٠	٤٣	٢٨.٧	٢,١٣	*٣٢.٣
٥	التركيز على دعم وتنفيذ رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة بالمؤسسات الرياضية.	٦٦	٤٤	٤٥	٣٠	٣٩	٢٦	٢,٢٢	*١١.١
٦	التركيز على التوظيف.	٥٧	٣٨	٥٢	٣٤.٧	٤١	٢٧.٣	٢,١٩	*١٤.٥

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من جدول رقم (٤) أن جميع عبارات المحور الأول والخاص بجدارة التخطيط الاستراتيجي جاءت دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ المحسوبة للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتراوحت قيم كا^٢ المحسوبة ما بين (١١.١ - *٥١.٩). كما بينت النتائج تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع عبارات الجدارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ما بين (نعم) و (إلى حد ما) وبوزن نسبي يتراوح ما بين (١,٩٨ - ٢,٧٦)، ويعزى ذلك إلى ما تمارسه وزارة الرياضة من متابعة لتفعيل وتطوير برامجها الإدارية (الحوكمة وبرنامج استراتيجية دعم الألعاب المختلفة) والتي تسعى من خلالها إلى تطوير المنظومة الرياضية إدارياً وفنياً وربطها بالدعم المادي وفق أهداف واستراتيجية رؤية ٢٠٣٠. وقد جاءت العبارة رقم (١) " التركيز على ربط العمل الإداري بالأهداف الاستراتيجية لوزارة الرياضة" في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي بدرجة (٢,٧٦)، وهذا يؤكد أهمية هذه الممارسة كونها حجر الزاوية في عمل إدارات الأندية الرياضية وسيرها وفق خطة وسياسة وزارة الرياضة، بينما جاءت العبارة رقم (٢) " التركيز على صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بنسبة (١,٩٨).

وهذا يتفق مع دراسة عثمان (٢٠١٥) والتي أشارت نتائجها إلى أن جدارة التخطيط الاستراتيجي تساهم في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة منصور (٢٠٢٢) والتي تؤكد على أهمية دور جدارة التفكير الاستراتيجي في التميز المؤسسي داخل الاتحادات الرياضية.

جدول (٥) قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (جدارة التميز في القيادة) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	كا
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	إدراك أهمية استخدام الوسائل التكنولوجية في العمل الإداري.	٦٢	٤١.٣	٦١	٤٠.٧	٢٧	١٨	٢,٤٦	*٦٩.١
٢	امتلاك رؤية واضحة للتنمية المهنية.	٥٤	٣٦	٤٦	٣٠.٧	٥٠	٣٣.٣	١,٩٨	*٢٣.٠
٣	إدراك أهمية إدارة الوقت.	٦١	٤٠.٧	٤٥	٣٠	٤٤	٢٩.٣	٢,١٣	*١٩.٠
٤	إدراك أهمية مناسبة الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية.	٦٩	٤٦	٤٥	٣٠	٣٦	٢٤	٢,٢٨	*٢٥.٩
٥	إدراك أهمية التطوير المستمر لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.	٦٦	٤٤	٤٦	٣٠.٧	٣٨	٢٥.٣	٢,٢٥	*٧٣.٤
٦	إدراك أهمية الشفافية.	٦٤	٤٢.٧	٥٤	٣٦	٣٢	٢١.٣	٢,٣٧	*٣١.٣
٧	إدراك أهمية التخطيط والتفكير بروؤية مستقبلية.	٦٠	٤٠.٤	٥٦	٣٧.١	٣٤	٢٢.٥	٢,٣١	*٩٩.٨
٨	إدراك أهمية وضع خطط بديلة للعمل.	٦٤	٤٢.٧	٥٢	٣٤.٨	٣٤	٢٢.٥	٢,٣١	*٣٠.٩
٩	إدراك أهمية التوجيه.	٥٤	٣٦	٤٢	٢٨	٥٤	٣٦	١,٩٢	*٣٥.٢
١٠	إدراك أهمية إدارة التغيير.	٦٧	٤٥	٤٤	٢٩	٣٩	٢٦	٢,٢٢	*٢٥.٠
١١	إدراك أهمية تحفيز الآخرين.	٦٢	٤١	٥١	٣٤	٣٧	٢٥	٢,٢٥	*٢٥.٣
١٢	إدراك أهمية تطوير وتنمية الكوادر الإدارية.	٦٢	٤١	٤٩	٣٣	٣٩	٢٦	٢,٢٢	*٣٨.١
١٣	إدراك أهمية إدارة الفريق.	٦٤	٤٣	٥٦	٣٧	٣٠	٢٠	٢,٤٠	*١٥.٢

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

تظهر بيانات الجدول رقم (٥) أن جميع عبارات المحور الثاني والخاص بجدارة التميز في القيادة جاءت دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كلاً المحسوبة للمحور أكبر من قيمة كلاً الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥), وتراوحت قيم كلاً المحسوبة ما بين (١٥,٢ * - ٩٩,٨ *).

كما بينت النتائج تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع عبارات الجدارات الخاصة بجدارة التميز في القيادة ما بين (نعم) و (إلى حد ما) وبوزن نسبي يتراوح ما بين (٩٢,١ - ٤٦,٢), ويعزى ذلك إلى ما تمارسه وزارة الرياضة من متابعة لتفعيل وتطوير برامجها الإدارية (الحوكمة وبرنامج استراتيجية دعم الأندية) والتي تسعى من خلالها إلى تطوير المنظومة الرياضية إدارياً وفنياً وربطها بالدعم المادي وفق أهداف واستراتيجية رؤية ٢٠٣٠. وجاءت العبارة رقم (١) " إدراك أهمية استخدام الوسائل التكنولوجية في العمل الإداري" في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي بدرجة (٤٦,٢), ويرجع الباحث ذلك لما تشهده المملكة العربية السعودية من ثورة تكنولوجية وحكومة إلكترونية متقدمة على كافة الأصعدة والتي بدورها تسهل عملية الاتصال والتواصل والتنسيق الإداري , بينما جاءت العبارة رقم (٩) " إدراك أهمية التوجيه" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٩٢,١).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة فارس ومنجحي (٢٠٢٣) والتي أشارت نتائجها إلى أن الجدارات القيادية تساهم الجدارات القيادية تساهم في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج, كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Deng, et al (2023) التي توصلت إلى أن التكنولوجيا الرقمية لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات, حيث تعمل على تسهيل تبادل المعرفة واتخاذ القرارات من خلال تعزيز التنسيق والتواصل بينهم.

جدول (٦) قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (جدارة تخطيط وإدارة المشاريع) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	القدرة على إعداد الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة.	٦٤	٤٢.٧	٥٧	٣٨.٣	٢٩	١٩	٢,٤٣	*٣٢.٠٠
٢	القدرة على تحديد الأهداف وتوزيع المهام.	٧١	٤٧.٢	٥٢	٣٤.٨	٢٧	١٨	٢,٤٦	*٣٠.٠٠
٣	القدرة على تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للانتهاء من الأنشطة.	٥٥	٣٦.٦	٧٩	٥٢.٧	١٦	١٠.٧	٢,٦٧	*١٨.١

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يبين الجدول رقم (٦) أن جميع عبارات المحور الثالث والخاص بجدارة تخطيط وإدارة المشاريع جاءت دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ المحسوبة للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥), وتراوحت قيم كا^٢ المحسوبة ما بين (١٨,١ - *٣٢).

كما بينت النتائج تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على عبارات الجدارات المتعلقة بمحور جدارة تخطيط وإدارة المشاريع ما بين (نعم) و (إلى حد ما) وبوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٤٣ - ٢,٦٧), ويعزى ذلك إلى أهمية التخطيط ودوره في العمليات الإدارية، حيث تبنى عليه بقية الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمات والمؤسسات الرياضية والتي من خلالها يتم تنظيم وإدارة المشاريع وفق الخطط الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية ووزارة الرياضة. وجاءت العبارة رقم (٣) " القدرة على تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للانتهاء من الأنشطة." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي بدرجة (٢,٦٧), ويعزى ذلك إلى أهمية توافر مثل هذه الخصائص والجدارات لدى الكادر الإداري في المنظمات الرياضية حتى يسير العمل الإداري بالتوازي مع الموارد البشرية والمالية الموجودة، بينما جاءت العبارة رقم (١) " القدرة على إعداد الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة." في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٢,٤٣).

وهذا يتفق مع دراسة عثمان (٢٠١٥) والتي أشارت نتائجها إلى أن جدارة تخطيط وإدارة المشاريع تساهم في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، كما تتفق أيضاً

مع نتائج دراسة منصور (٢٠٢٢) والتي تؤكد على أهمية دور جدارة التميز المالي في التميز المؤسسي داخل الاتحادات الرياضية.

جدول (٧) قيمة التكرارات والنسبة المئوية والدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع (جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	كا
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	القدرة على إدراك المشكلات وتحليلها ثم حلها باستخدام أسلوب منطقي وعملي.	٤٨	٤٧	٣٢	٣٠	٢٠	٢٠	٢,١٩	*١٤.٥
٢	السرعة في فهم طبيعة المشكلة ووضع الحلول البديلة.	٤٠.٥	٦٥	٤٣.٧	٢٤	١٥.٨	٢٤	٢,٥٢	*٢٣.٩
٣	القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة عن طريق تحديد الإجراءات ذات الأولوية.	٦٠	٣٥	٢٣.٣	٢٥	١٦.٧	٢٥	٢,٤٩	*٨.٠٠
٤	القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	٢٠.٢	٩١	٦٠.٧	٢٩	١٩.١	٢٩	٢,٤٣	*٢٥.٠٠

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٣.٩٩).

يتضح من بيانات الجدول رقم (٧) أن جميع عبارات المحور الثالث والخاص بجدارة حل المشكلات واتخاذ القرار جاءت دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا المحسوبة للمحور أكبر من قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتراوحت قيم كا المحسوبة ما بين (٨* - ٢٥*).

كما بينت النتائج تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على العبارات الخاصة بجدارة حل المشكلات واتخاذ القرار ما بين (نعم) و (إلى حد ما) وبوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,١٩ - ٢,٥٢)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) " السرعة في فهم طبيعة المشكلة ووضع الحلول البديلة" في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي بدرجة (٢,٥٢)، بينما جاءت العبارة رقم (١) " القدرة على إدراك المشكلات وتحليلها ثم حلها باستخدام أسلوب منطقي وعملي" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٢,١٩)، ما يؤكد حاجة الكوادر الإدارية بالمؤسسات الرياضية لمثل هذا النوع من الجدارات فيما يتعلق بأهمية إدراك وفهم طبيعة المشكلات وتحليلها ووضع الحلول المناسبة والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بالإضافة إلى القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة عن طريق تحديد الإجراءات ذات الأولوية.

وهذا يتفق مع ما ذكره (Ncube and Chimucheka (2019) بأن اتخاذ القرارات السليمة تعد من المهارات والمعارف التي يتعين على القادة والإداريين امتلاكها وتطويرها لضمان توجيه الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف المرجوة. كما تتفق مع دراسة عثمان (٢٠١٥) والتي أشارت نتائجها إلى أن جدارة حل المشكلات واتخاذ القرار تساهم في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة النجار وشعيب (٢٠٢٠) والتي أشارت نتائجها بأن حزم الجدارات القيادية والمتمثلة في جدارات حل المشكلات واتخاذ القرار تؤثر في أداء القيادات الإدارية في الفنادق المصرية.

مناقشة النتائج : Results Discussion

مناقشة نتائج تساؤل البحث والمتمثل في:

- ما دور الجدارات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان؟

يرى الباحث من خلال النتائج أن الاستجابات في جميع عبارات محاور الدراسة والمتمثلة في (جدارات التخطيط الاستراتيجي - جدارات التميز في القيادة - جدارات تخطيط وإدارة المشاريع - جدارات حل المشكلات واتخاذ القرار) جاءت موضحة لمفردات حزم الجدارات القيادية التي تساهم بدورها في تحسين أداء الكوادر الإدارية في الأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان.

وبذلك أمكن للباحث الإجابة على تساؤل البحث والمتمثل في:

ما دور الجدارات القيادية في تحسين أداء الكوادر الإدارية بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان؟

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

توصل الباحث إلى حزمة من الجدارات القيادية التي يمكن أن تساهم في تنمية أداء الكوادر الإدارية العاملة بالأندية والأكاديميات الرياضية بمنطقة جازان والمتمثلة في محاور الدراسة.

التوصيات :

١- ضرورة اهتمام المؤسسات والمنظمات الرياضية بمفهوم وبعد حزم الجدارات القيادية لما لها من أهمية في تطوير وتحسين أداء الكوادر الإدارية.

٢- الأخذ بنتائج الدراسة الحالية في تحسين أداء الكوادر الإدارية العاملة بالمؤسسات والمنظمات الرياضية.

٣- يمكن الاسترشاد بمفردات الجدارات القيادية قيد الدراسة لتقييم مستوى أداء الكوادر الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

٤- عمل دورات تدريبية لإعداد وصقل القادة والكوادر الإدارية وبناء الجدارات في المؤسسات الرياضية.

٥- ربط الجدارات القيادية بحالات الترقية والنقل والحوافز والمكافآت.

٦- الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال الإدارة والتنمية البشرية لتنمية قدرات العاملين بالاتحادات الرياضية.

المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). *قادة المستقبل*، القاهرة، المجموعة العربية للنشر. أحمد، أمل. (٢٠١٨). *الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط* "دراسة ميدانية". *المجلة التربوية*، كلية التربية، (٥٦).

الحسيني، عزة أحمد محمد. (٢٠١٥). *الجدارات القيادية وتنمية الأداء المدرسي في مصر*، مجلة *الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

الطو، ماجد راغب. (٢٠١٠). *الإدارة العامة*، دار المطبوعات الجامعية (١).

درويش، كمال عبد الحميد، حسنين، محمد صبحي. (٢٠٠٤). *الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة*، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلق القرن الجديد، دار الفكر العربي.

السيد، أشرف السيد عبد الباري. (٢٠١٤). *تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري*: دراسة ميدانية على البنوك المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.

الصعوب، خلدون عبدالله مطلق. (٢٠١٧). *دور الجدارات الوظيفية في تنمية الأداء التربوي لدى موظفي منيريات الشباب ومرافقها في الأردن*، [رسالة دكتوراه]، جامعة أم درمان الإسلامية.

طه، عاطف جابر. (٢٠١٣). *قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية*، الدار الأكاديمية للعلوم (١).

فارس، مشري، منجحي، مخلوف. (٢٠٢٣). *دور بعض الجدارات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية*. [رسالة ماجستير]، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف.

الفضالة، فهد يوسف. (٢٠١٨). *الجدارة في العمل*، المعهد العربي للتخطيط.

كردي، أحمد السيد طه، السيد، إسلام إسماعيل. (٢٠٢٣). *أثر الجدارات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات*. *المجلة العربية للإدارة*، ٢٠-١.

منصور، محمد أحمد. (٢٠٢٢). الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، ٢٩(٤)، ١٧٢-٢٠٧.

النجار، أحمد كرم، شعيب، محمد محمود. (٢٠٢٠). حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، ١٤(١)، ٧٠٨-٧٢٧.

النواصرة، مصطفى سليمان. (٢٠١٩). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، دار وائل للنشر والتوزيع، (١).

المراجع الأجنبية:

- Bolden, Richard & Gosling Fonathan. (2006). Leadership Competencies: Time to Change the Tune? *Leadership*, 2(2), Sage Publications.
- Deng, H., Duan, S.X. And Wibowo, S. (2023), "Digital Technology Driven Knowledge Sharing for Job Performance", *Journal of Knowledge Management* , 27(2), 404-425.
- Grollmann, Philipp. (2008). Professional competence as a benchmark for a European space of vocational education and training, *Journal of European Industrial Training*, 32, 2/3, Emerald Group Publishing Limited.
- Johnston, Howard, J & Williamson, Ronald. (2014). Leading School in an Era of Declining Resources, *Routledge Taylor & Francis Group*.
- Ncube, M. S., & Chimucheka, T. (2019). The Effect of Managerial Competencies on The Performance of Small and Medium Enterprises in Makana Municipality, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* , 8(5), 1-15.