

# **تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية**

جمال صبيح الشراري\*

# تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية

ووضعها موضع الاستغلال المثمر، فالإدارة عملية مستمرة ومتداخلة تتربك من عدة عمليات جزئية هي التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، يقوم على ممارستها مديرون متخصصون يعملون في تناسق وتكامل للوصول الى الاهداف العامة للمؤسسة [1].

وتتجه العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل في محاولة لتكييف أهداف المؤسسة بما يتناسب مع الظروف البيئية المحتملة، والإدارة في التربية الرياضية عبارة عن عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين في المنظمات الرياضية من أداء المسئوليات المنوطة بهم تبعاً لمتطلباتهم ووظائفهم لتحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة [2].

ويشير درويش وحسانين [3] إلى أن الإقبال على العمل بالإدارة الرياضية قد تزايد بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة، وجاء ذلك لتلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل حيث أصبح هذا السوق يستوعب أعداد كبيرة من خريجي التربية الرياضية للعمل في إدارة الهيئات الرياضية، ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإداري في المجال الرياضي إلا أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من المرتكزات المهمة لصقل هذه الموهبة، مما يمكن القول إن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري.

ويشير سلامة وعبد الحميد [4] إلى أنه في كل مجتمع يوجد بعض العناصر التي تتميز باستعداد فطري لتولي القيادة، بينما الكثرة تخضع لما يلقي عليها من أوامر وتوجيهات، والقيادة في جوهرها تعتبر ظاهرة اجتماعية تتمثل في شخص له نفوذ بين الناس يعبر عن متطلبات الجماعة لتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين، والقيادة عبارة عن اتجاه وموقف،

**المخلص** - هدف البحث إلى التعرف على مستوى درجة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الإدارية، ولتحقيق هذه الأهداف، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (38) فقرة تم تطبيقها على عينة مكونة من (79) مدرساً من تدريبي الألعاب الجماعية بالنوادي الرياضية بالمنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشارت نتائج البحث إلى أن ارتفاع مستوى الجانب الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية. هذا وأسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدى أفراد عينة البحث تعزى للمنطقة الإدارية لصالح منطقة الجوف يليها منطقة حائل ثم منطقة عرعر وأخيراً منطقة تبوك.

**الكلمات المفتاحية:** التقييم، الأداء الإداري، الأداء التربوي، المؤسسات الرياضية.

## 1. المقدمة

اصبح العالم اليوم وبشكل متسارع يشهد العديد من التغيرات والتطورات الهائلة كماً ونوعاً في شتى مجالات الحياة، مما يجعل معظم الدول تبحث عن كيفية إعداد أفرادها ومواطنيها إعداداً سليماً، على نحو يجعل من مواطنيها القدرة على تحمل مسؤوليات مشتركة في تطوير المجتمع وتنميته، ونظر للوعي المتزايد الذي يشهده العالم والنتائج عن العديد من التغيرات والتطورات فإنه لا بد من مواكبة ومسايرة هذه التغيرات والتطورات.

وتلعب الإدارة دور فعال وحيوي في مواجهة هذا التغير، حيث تعد الإدارة نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف (إنتاجية أو اقتصادية سياسية أو اجتماعية) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة

2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

3. تدعيم القوي الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والتّرجيح بين الآراء.

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7. أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

ويشير Weinberg & Could [9] إلى أن المجال الرياضي على مختلف أشكاله ومستوياته يذخر بالعديد من المواقف القيادية حيث يظهر دور القائد الرياضي في التأثير الإيجابي على سلوك اللاعبين، ويعمل جاهداً في إرشاد وتوجيه لاعبي الفريق بالرغم من اختلاف سماتهم الشخصية وقدراتهم العقلية وصفاتهم ومهاراتهم البدنية بما يحقق هدفاً مشتركاً يسعى الجميع نحو تحقيقه أولاً وهو الانجاز الرياضي.

ويؤكد Lumpkin [10] على أنه من المهم أن يقوم الإداري الرياضي من موقعه سواء بالإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية رغم اختلاف مستوياتها بعمليات التوجيه التّربوي والإرشاد والتأثير الإيجابي في سلوك مرؤوسيه. ويشير درويش وحسانين [3] أن توفير العناصر المتميزة لشغل الوظائف في أي مؤسسة يعتبر حجر الزاوية في نجاح هذه المؤسسة، ومن ثم فإن قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على جلب العناصر المتميزة وبالإعداد المناسب والخبرات العالية لشغل الوظائف يعتبر أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسة.

ويتفق كل من أبو حليلة [11] وعباسي [12] وLOEHR [13] على أن السمات القيادية التي يجب أن يتمتع بها الإداري الرياضي تدخل ضمن الإطار المتكامل لشخصيته المرغوبة والتي يمكن صقلها بالإعداد الأكاديمي المهني مما يؤثر في شخصيته القيادية ذاتها وبالتالي يساعده على التأثير في سلوك

وتعتمد فعاليتها على توافر عدة مهارات قيادية، وقد يوجد لدى البعض منا استعدادات شخصية مؤثرة للقيادة فيما يسمى بالكاريزما، ولكن تنمية المهارات الأساسية للقيادة تعتمد على تكوين السلوك القيادي الفعال، فالطريق إلى القيادة يبدأ عن طريق التنمية الذاتية.

ويرى gardner [5] أنه لكي تكون القيادة ناجحة لا بد من ان يكون لدى القائد قدرة على التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعه، دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف الجماعة والتنظيم، في حين يرى kotter [6] القيادة أنها عملية تكيف وتعامل مع التغيير والتجديد. ويرى الباحث ان القيادة كعملية واعية تؤثر في جميع جوانب حياة المؤسسة ونشاطاتها، وتهدف إلى تفعيل طاقات الأفراد الذاتية ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية المنظمة، وتهيئة وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج بدقة وموضوعية. لذا فإن المهارات الجيدة أساسية لنجاح القائد في مواجهة التحديات والاضطلاح بالمسؤوليات للتأثير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة، فالقيادة تتضمن مسؤوليات ومواقف ومحتوى مؤسسياً يعمل فيه القائد والجماعة.

ويركز علماء الاجتماع الرياضي والتربية البدنية على أهمية دور المؤسسات الرياضية في عملية التنشئة الرياضية والتنشئة الاجتماعية. وقد ناقش أصحاب الفكر الاجتماعي البنوي (Social Constructionists) في القيادة أن مفهومنا ونظرتنا للقيادة والقيادة يتحددان ويتأثران بطبيعة المعلومات الموجودة في البيئة التي نعيشها [7,8]. فيما يرى Meindle [8] ان المشاهدين والمشاركين في المؤسسات يطورون اتجاهات، ويرسمون تصوراً نموذجياً للقيادة، قد لا يكون واقعياً فيما يتعلق بمفهوم الدور الذي يقوم به القائد.

وعليه فأهمية القيادة تكمن في [4]:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن هناك تبايناً لأهمية وممارسة الكفايات الإدارية من قبل مشرفي المراكز الشبابية لإقليم الشمال، ووجود فروق دالة لممارسة الكفايات الإدارية لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

وأجرى عنتر [17] دراسة بعنوان "تقويم القيادة التطوعية في المجال الرياضي بمحافظة الغربية" وهدفت الدراسة إلى تقويم القيادة التطوعية في المجال الرياضي، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (217) إداري من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات ببعض أندية ومراكز الشباب بمحافظة الغربية، واستخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن هناك دور للقيادة التطوعية في المجال الرياضي بالمحافظة، وأن القادة يقومون بواجباتهم بقدر الإمكان، وأن هناك بعض المعوقات التي تقابلهم وتوقفهم عن القيام بواجباتهم على الوجه الأمثل، واتفقوا جميعاً بنسبة كبيرة على وجوب تمتع القائد في المجال الرياضي بالعديد من المقومات الشخصية والإدارية الرياضية.

وأجرى أحمد [18] دراسة بعنوان "قياس الأداء لدى القادة الإداريين في اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء القادة الإداريين في اتخاذ القرار، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (20) اتحاد رياضي أولمبي و(14) اتحاد رياضي غير أولمبي و(255) قائد إداري من القادة الإداريين القائمين على عمل الاتحادات. واستخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج قدرة القادة الإداريين على التغلب على المعوقات التي تقابلهم أثناء اتخاذهم القرار، واعتماد القادة الإداريين على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير لاتخاذ القرار.

وأجرى الشهاب والصاوي [19] دراسة هدفت إلى التعرف على الدور التربوي الذي تقوم به مراكز الشباب في المجتمع الكويتي من وجهة نظر الأعضاء من الشباب والمشرفين عليها والتعرف على المشكلات التي تعيق تحقيق رسالتها وإيجاد

الأخرين والسلوك القيادي يلعب دوراً هاماً ويؤثر في تهيئة المناخ الإداري المناسب للأداء والإنجاز. لذا جاء هذا البحث للتعرف على واقع الأداء الإداري والتربوي في المؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية.

وأورد الأدب التربوي عدة دراسات تناولت موضوع الأداء الإداري والتربوي في المؤسسات الرياضية، فقد أجرى عبد العظيم وبرايم [14] دراسة هدفت إلى التعرف على "كيفية مواجهة الازمات بالأندية الرياضية بمحافظة وسط الصعيد"، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (290) فرداً من أعضاء مجالس الإدارة والعاملون بالأندية الرياضية، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج أن أهم أنواع الازمات التي تواجه الأندية الرياضية هي بالترتيب (اقتصادية، إدارية، فنية، ثقافية، اجتماعية).

وأجرى عقل [15] دراسة بعنوان "بناء مقياس كفاءة أداء الأخصائيين الرياضيين من شاغلي الوظائف التخصصية بالدرجة الثالثة بالجامعات المصرية" وهدفت الدراسة إلى تصميم مقياس كفاءة أداء الأخصائيين الرياضيين من شاغلي الوظائف التخصصية واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة (89) أخصائي رياضي و(12) خبير إدارة وقياس و(12) مدير من إدارات رعاية الطلاب ومديري إدارات النشاط الرياضي ببعض الجامعات المصرية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج بناء مقياس كفاءة أداء الأخصائيين الرياضيين من شاغلي الوظائف التخصصية واشتمل على كفايات مهنية، كفايات شخصية، كفايات اجتماعية، كفايات نفسية، كفايات عقلية، كفايات بدنية يجب أن تتوافر لدى الأخصائيين الرياضيين قيد الدراسة.

وأجرى المومني [16] بدراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة لمشرفي المراكز الشبابية ودرجة ممارستها. وقد تكونت عينة الدراسة من مشرفي مراكز إقليم الشمال وعددهم (65) مشرفاً ومن الجنسين تم اختيارها بالطريقة

العربية"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قوامها 90 مدرباً من مدربي المنتخبات القومية بجمهورية مصر العربية والذين يتولون تدريب المنتخبات القومية، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن أكثر المشكلات شيوعاً لدى مدربي المنتخبات القومية الاولمبية بمصر هي تلك المشكلات المتصلة بمجال الاتحاد الرياضي للعبة، يليها المشكلات المتعلقة بالإمكانات، ثم المشكلات بالنواحي الادارية.

وأجرى رودجرز وهيكون [23] دراسة بعنوان "النجاح في اتخاذ القرار" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الاسباب المختلفة للنجاح في اتخاذ القرار بالرغم من اختلاف وتنوع اهداف المنظمات، وكانت أهم النتائج تزايد احتمالات نجاح القرار كلما زاد اشتراك الافراد المناسبين في اتخاذه.

وأجرى مايكل وماكجيل [24] دراسة بعنوان "تحسين الأداء الاداري للقادة" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على عملية اتخاذ القرار، حدود الأفراد في عملية المشاركة، العلاقات الانسانية وعلاقتها بتحسين بيئة العمل وذلك على عينة برامج إعداد العاملين في التربية الرياضية بالولايات المتحدة، وكانت اهم النتائج ان القدرة على اتخاذ القرار هي أحد اهم الصفات التي يجب ان يتمتع بها القائد، لا يوجد اتفاق بين اهداف المنظمة وبين اهداف الدولة، تلعب العلاقات الانسانية دوراً هاماً في تحسين أداء القادة.

وأجرى وليم وفريدريك وداوس [25] بدراسة هدفت إلى تحديد ونوع العلاقة بين الرضا الوظيفي العام لدى مدرسي التربية الرياضية وكل من السلوك القيادي للمدير والمناخ التنظيمي السائد والاشراف الفني وبعض المتغيرات كالسن والجنس وعدد سنوات الخبرة، وتكونت عينة البحث من (246) مدرساً ممن يعملون في تدريس التربية الرياضية تم اختيارها بالطريقة العشوائية من المدرسين العاملين بولاية "كونكتيكت" الامريكية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. ولقد أشارت أهم النتائج الى ان السن والجنس والاجور ودرجة المسؤولين في العمل ما هي الا عوامل تنبؤيه للرضا العام لدى افراد العينة، كذلك كانت

الحلول لمشكلاتها، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة لجمع بيانات البحث، وتكونت عينة الدراسة من (407) شاباً و(21) من المشرفين في المراكز. وأظهرت نتائج الدراسة: وجود رغبة لدى الشباب في تعلم العاب معينة مثل الفروسية والكمبيوتر، وإن الأنشطة التي يمارسها الشباب المنتسبون للمراكز لا تشغلهم عن استيعاب دروسهم، والمطالبة بعدم إغلاق المراكز الشبابية أيام العطلة الصيفية.

وأجرت الترك [20] دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية في الأردن والتعرف على أثر متغيرات (الجنس، والصفة، الخبرة، نوع الرياضة) وتكونت عينة الدراسة من الجهاز الفني للفريق واللاعبين والاعلام الرياضي وإداريين الاتحادات والأندية، وتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات البحث، وبلغت عينة الدراسة (452 فرداً)، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات كانت متوسطة، وهذه الكفايات هي الاتصال والتفاعل، التخطيط والإشراف، التنظيم والتنفيذ، التقييم. وقد أوصت الباحثة بإقامة دورات لرفع مستوى ممارسة الكفايات التي تمارس بدرجة قليلة ومتوسطة عند بعض الأعضاء.

وأجرى كيم [21] دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات التي تخص العمل ذات الأهمية لمدرء المراكز الرياضية في جمهورية كوريا، حيث بين ان الكفايات تؤثر على المديرين في الإدارة الرياضية في مختلف مواقعهم التنظيمية وقد طور أداة مسح بلغت (59) كفاية، وتكونت عينة الدراسة من (1575) محترفاً من محترفي الإدارة الرياضية في المراكز الرياضية، ومن أبرز نتائج الدراسة. إن المستوى الإداري والوضع التنظيمي كان له تأثير على الأهمية ذات العلاقة بالكفايات، ووجد ان الكفايات مثل إدارة المخاطر، فهم الطبيعة الرياضة، الاتصالات، تطوير القيادة، وتحديد مصادر التمويل ذو أهمية بشكل كبير.

وأجرى متولي [22] دراسة بعنوان "دراسة المشكلات التي تحدد درجة شيوع المشكلات التي تواجه مدربي المنتخبات القومية الاولمبية والالعاب الفردية والجماعية بجمهورية مصر

وذلك نتيجة التقدم الكبير للرياضة وارتباطها بالتقدم العلمي، وأيضاً دخول معظم الرياضات المختلفة في عالم الاحتراف، وارتباط الرياضة بالاقتصاد والسياسة وقيام الكثيرين بالعمل في النشاط الرياضي بدون مؤهلات علمية وخبرات فنية مما يؤدي الى ظهور كثير من الاخطاء التي تساعد على وقوع الازمات في المجال الرياضي.

وينتطلب التعامل مع الازمات استخدام أساليب حديثة من فنون القيادة الإدارية والتربوية، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات رياضية مؤهلة تأهيل علمي وفني عالي للقيام بواجباتها المنوط بها. لذا جاء هذا البحث لتقييم درجة الأداء الإداري والتربوي في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية.

#### أ. أسئلة الدراسة

حاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى درجة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين متوسطات درجة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (المنطقة الإدارية)؟

#### ب. أهمية الدراسة

- تأتي أهمية هذا البحث استجابةً للتوجهات العالمية والمحلية بضرورة الاهتمام بالمؤسسات الرياضية بكافة جوانبها الإدارية والتربوية. وتكمن أهمية البحث الحالي من خلال النقاط الآتية:
- تشخيص واقع المؤسسات الرياضية في المملكة العربية السعودية من الناحية الإدارية والتربوية بهدف التعرف على جوانب الضعف فيها ومعالجتها، وجوانب القوة وتعزيزها.
  - يمكن الاستفادة من البحث الحالي من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها بإعادة توزيع المسؤوليات والأدوار الإدارية في المؤسسات الرياضية بما يضمن الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية المتوافرة بالحجم المناسب.
  - توفير مقياس مقنن للكشف عن واقع المؤسسات الرياضية في

محددات رضائهم العام عن العمل ممثله في العلاقات مع الزملاء والظروف الطبيعية للعمل.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أهمية موضوع القياس في المجال الرياضي، والحاجة إلى البحث فيها. فقد لوحظ من الدراسات السابقة الاهتمام في بناء مقياس للتعرف على الكفايات الإدارية، ودراسة مواجهة الازمات الإدارية، والمشكلات التي تواجه الرياضيين، والتعرف على أثر القيادة التطوعية، والرضا الوظيفي عن السلوك القيادي. وهذا البحث يضيف إلى جسم المعرفة العلمية جوانب مهمه كونه يتناول البحث في تقييم الجانب الإداري والتربوي في المؤسسات الرياضية بشمولية وعمق أكثر من الدراسات السابقة، فتم في هذا البحث الكشف عن أربعة أبعاد للجانب الإداري، مما يؤدي إلى فهم أشمل لطبيعة الدور الإداري في المؤسسات الرياضية، وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة ادراج المجال التربوي في البحث الحالي وتقييمه لما له من أهمية كبيرة للوصول إلى الاهداف المنشودة في المؤسسة الرياضية، وفي حدود علم الباحث لم يسبق وجود بحث علمي يقيس الدور التربوي للأندية الرياضية.

#### 2. مشكلة الدراسة

تقوم المؤسسات الرياضية بالعديد من الأمور المهمة وذلك كونها تحتوي على كثير من الأنشطة المختلفة منها الإعداد للاعبين من كافة النواحي والمشاركات في المحافل الدولية وتنظيم البطولات وإعداد الكوادر الإدارية والفنية، إلا أن المؤسسات الرياضية تواجه في الوقت الحالي تغيرات علمية واجتماعية وبيئية سريعة ومتعددة تتسبب في حدوث العديد من الازمات التربوية التي تختلف في أسبابها ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها من مجتمع لآخر، ورغم هذا الاختلاف إلا ان القوى المحركة لهذه الازمات تتشابه بين معظم الدول.

وفي النشاط الرياضي تعددت وتنوعت أشكال وأسباب الاختلافات حتى امتلأت المحاكم بالقضايا الرياضية وملأت الشكاوى والمشاكل أدرج المكاتب بالوزارة والمؤسسات الرياضية

وقد تم الكشف عنه إجرائياً في هذا البحث، بالدرجة الكلية التي يحصل عليه أفراد عينة البحث على الأداة المعدّة للكشف عن الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية.

الأداء التربوي: تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها لتحقيق فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها [19].

وقد تم الكشف عنه إجرائياً في هذا البحث، بالدرجة الكلية التي يحصل عليه أفراد عينة البحث على الأداة المعدّة للكشف عن الأداء التربوي في المؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية.

المؤسسات الرياضية: ويقصد بها في هذا البحث المؤسسات المسؤولة عن الاهتمام بالرياضة بمختلف أنواعها، ورعاية وتنمية مواهب الرياضيين في منطقة الجوف، حائل، عرعر، تبوك.

### 3. الطريقة والإجراءات

#### أ. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع البحث من مدربي الألعاب الجماعية (كرة القدم، كرة السلة، كرة الطائرة، كرة اليد) بنوادي المنطقة الشمالية بكل من منطقة (تبوك، حائل، الجوف، عرعر). أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة الطبقة العشوائية وتكونت من (79) مدرباً من مدربي الألعاب الجماعية بالنوادي الرياضية بالمنطقة الشمالية بالملكة العربية السعودية، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث والنسب المئوية وفقاً للمنطقة الإدارية.

البيئة السعودية يمكن استخدامه في المزيد من الأبحاث التربوية في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية.

#### ج. حدود الدراسة

نتائج البحث قابلة للتعميم في ضوء الحدود الآتية: اقتصره على عينة من مدربي الألعاب الجماعية بالمنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية (الجوف، حائل، عرعر، تبوك) للعام 2015/2014م، كما تتحدد نتائج هذا البحث بالأداة المستخدمة في جمع البيانات، ومدى الصدق والثبات التي تتمتع به هذه الأداة، وعلى عينة البحث ودرجة تمثيلها للمجتمع الذي أخذت منه.

#### د. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن:

- 1- مستوى درجة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالملكة العربية السعودية؟
- 2- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (المنطقة الإدارية)؟

#### هـ. التعريفات الإجرائية

ورد في هذا البحث عددٌ من المصطلحات الأساسية، وفيما يلي التعريفات الإجرائية والاصطلاحية لها.

التقييم: عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف ما، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً [18].

الأداء الإداري: نظام رسمي لقياس وتقييم أداء العاملين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية [1].

### جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة والنسب المئوية وفقاً للمنطقة

النسبة المئوية	التكرار	المنطقة الادارية
27.8	22	الجوف
26.6	21	حائل
24.1	19	عرعر
21.5	17	تبوك
100.0	79	المجموع الكلي

## ب. أداة الدراسة

تم اختيار أداة البحث وفق الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بهدف توفير خلفية نظرية عن موضوع البحث والإطلاع على آخر المستجدات فيها من أساليب التقييم ومجالاته، إضافة إلى الاستفادة من المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسات السابقة.

- توجيه سؤال مفتوح لعينة عشوائية من مجتمع البحث (من خارج عينة البحث) حول المجالات التي تحتاج فيها المؤسسات الرياضية إلى المعالجة والمتابعة، إضافة إلى المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتعزيز لغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث.

- بعد البحث والإطلاع في الأدبيات السابقة وجمع إجابات العينة العشوائية تم حصر أداة البحث وهي عبارة عن استبانة ضمن ثمانية مجالات هي: (العملية التخطيطية - العملية التنظيمية - التنسيق - التوجيه والرقابة - العلاقات الاجتماعية - الاتصال - القيادة - اتخاذ القرار). وتم صياغة فقرات تقيس كل مجال من المجالات السابقة.

- تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على عشرة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في الإدارة التربوية، التربية البدنية، القياس والتقييم، وطلب إليهم

تحكيم فقرات الأداة من حيث: دقة الصياغة اللغوية والعلمية للفقرات، ومدى مناسبة الفقرات لما وضعت له، ومدى انتماء الفقرات لمجالها، ومدى مناسبة الفقرات للبيئة المحلية في المملكة العربية السعودية، وللمرحلة العمرية التي سيطبق عليها. - تم استرجاع نسخ الأداة من المحكمين، وأجريت التعديلات اللازمة من خلال حذف بعض الفقرات، وتعديل بعضها، وإضافة فقرات جديدة، اعتماداً على آراء وملاحظات أغلبية المحكمين، حيث تم الاتفاق على حذف مجالي القيادة والعلاقات الاجتماعية، ودمج مجال اتخاذ القرار مع مجال الاتصال، ودمج مجال العملية التنظيمية مع مجال التنسيق، لتأخذ أداة البحث صورتها النهائية مكونة من (38) فقرة، بحيث يشمل المجال الإداري أربعة أبعاد هي التخطيط (12 فقرة)، والتنظيم والتنسيق (7 فقرات)، والتوجيه والرقابة (6 فقرات)، والاتصال (4 فقرات). أما المجال التربوي فقد تكون من (9 فقرات).

- صدق البناء لأداة البحث:

للتحقق من صدق البناء لأداة البحث تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) مدرساً ممن يعملون في المؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية من خارج عينة البحث المستهدفة، وذلك لحساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة وبين أداة البحث والأبعاد التي تتبع لها، وذلك كما في الجدول رقم (2).

## جدول 2

قيم معاملات الارتباط بين فقرات الأداة وبين أداة البحث والأبعاد التي تتبع لها

المجال	البعد	رقم الفقرة	واقع أداء المؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية	الارتباط مع:
				المجال المقياس
الإداري	التخطيط	1	تحدد إدارة المؤسسة الرياضية أهدافها بشكل واضح لجميع الفرق	0.43
		2	تنسق إدارة المؤسسة الرياضية أعمالها بالتوافق مع المديرين	0.62
		3	تضع إدارة المؤسسة الرياضية الخطط المستقبلية بالتوافق مع المديرين	0.65
		4	تضع إدارة المؤسسة الرياضية القرارات المتعلقة بعمل المديرين بالتوافق معهم	0.46
		5	تشارك جميع إدارات المؤسسة الرياضية في تعديل الخطة الشاملة تبعاً لما يستجد من أحداث	0.51
		6	تستمرج إدارة المؤسسة الرياضية آراء المديرين في الأمور الإدارية	0.80
		7	يتلفظ إداريين المؤسسة الرياضية بألفاظ لائقة مع المديرين	0.73
		8	توظف موارد المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف البشرية والمادية	0.43
		9	يملك إداريين المؤسسة الرياضية القدرة الكافية للتقييم الصحيح للمديرين	0.80
		10	سهولة التفاهم والتعامل مع إداريين المؤسسة الرياضية	0.49



0.56	0.54	0.60	تضع إدارة المؤسسة الرياضية الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض أهدافها في وقت مبكر في ضوء خبراتها الواسعة	11
0.37	0.42	0.48	تتبع توجيهات إداريين المؤسسة الرياضية الصالح العام	12
0.77	0.76	0.65	تتخذ قرارات إدارة المؤسسة الرياضية من صلاحيات المدرب	13
0.40	0.35	0.49	تتخذ إداريين المؤسسة الرياضية المستمرة للمدربين	14
0.34	0.38	0.48	تتم عملية تقييم المدربين على أسس علمية	15
0.27	0.30	0.31	وجود تخطيط سليم يؤثر إيجابياً على التوجهات أثناء المنافسات	16
0.40	0.40	0.58	مرونة سير العملية الرياضية نتيجة التوجيه الجماعي من قبل إداريين المؤسسة الرياضية	17
0.51	0.52	0.66	يشترك كلاً من إداريين المؤسسة الرياضية والمدربين في تقييم اللاعبين	18
0.24	0.30	0.31	الرقابة المستمرة تقرب المدرب من الإدارة	19
0.64	0.65	0.73	يتعامل الإداريين مع اللاعبين بروح الفريق الواحد	20
0.36	0.32	0.46	تتخذ إدارة المؤسسة القرارات الإدارية بناءً على المعلومات الموجودة لديهم	21
0.56	0.55	0.77	يقوم إداريين النادي بعمل مقارنة بين ما تم إنجازه وما هو موجود ضمن الأهداف	22
0.48	0.46	0.65	المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدربين	23
0.31	0.33	0.48	تتظم إدارة المؤسسة الرياضية مباريات تجريبية للفرق بهدف التطوير	24
0.49	0.55	0.73	توضح إدارة المؤسسة بعض القرارات التي تتخذها	25
0.55	0.58	0.69	ينصت إداريين المؤسسة الرياضية لآراء وطلبات المدربين	26
0.61	0.62	0.83	الشفافية بين إدارة المؤسسة والمدربين	27
0.56	0.52	0.71	الاهتمام بالمدرب واللاعب من قبل إدارة المؤسسة الرياضية	28
0.62	0.59	0.69	توفير مناخ تربوي يسمح للمدرب واللاعب بالتعبير عن آراءه ومساعدته وقت الحاجة	29
0.75	0.77	0.77	اهتمام المؤسسة الرياضية بالجانب التربوي للاعبين الشباب	30
0.58	0.72	0.72	اهتمام المؤسسة الرياضية بالجانب النفسي للاعبين والمدربين	31
0.76	0.84	0.84	تعمل المؤسسة الرياضية على توفير بيئة تربوية مناسبة لأعضاء النادي	32
0.70	0.73	0.73	تساهم إدارة المؤسسة بحل مشاكل اللاعبين وعلاجها	33
0.68	0.75	0.75	تعتمد المؤسسة الرياضية على أسلوب العمل الجماعي التربوي التعاوني	34
0.65	0.79	0.79	تحرص المؤسسة على استمرارية التطوير والتدريب الهادف	35
0.75	0.79	0.79	تحرص المؤسسة على نقل المعرفة عن طريق التدريب والتعليم	36
0.63	0.69	0.69	إدارة المؤسسة الرياضية لديها القدرة على تقديم خدمات تربوية للناشئين	37
0.77	0.72	0.72	يملك إداريين المؤسسة الرياضية المهارات التربوية اللازمة للتعامل مع اللاعبين	38

يلاحظ من الجدول (2)، أن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد التخطيط قد تراوحت بين (0.43-0.82) مع بعدها، وبين (0.52-0.62) مع مجالها الإداري، وبين (0.55-0.62) مع الأداة ككل، وأخيراً؛ أن قيم معاملات ارتباط فقرات المجال التربوي قد تراوحت بين (0.69-0.84) مع مجالها، وبين (0.58-0.77) مع الأداة ككل.

ويلاحظ من القيم سالفة الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أن معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع أداة الدراسة وأبعادها لم يقل عن معيار (0.20)؛ مما يشير إلى صدق بناء فقرات أداة البحث [26].  
ثبات أداة البحث:

يلاحظ من الجدول (2)، أن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد التخطيط قد تراوحت بين (0.43-0.82) مع بعدها، وبين (0.42-0.80) مع مجالها الإداري، وبين (0.36-0.82) مع الأداة ككل، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد التنظيم والتنسيق قد تراوحت بين (0.31-0.66) مع بعدها، وبين (0.24-0.77) مع مجالها الإداري، وبين (0.24-0.77) مع الأداة ككل، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد التوجيه والرقابة قد تراوحت بين (0.46-0.77) مع بعدها، وبين (0.32-0.65) ومع مجالها الإداري، وبين (0.31-0.64) مع الأداة ككل، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد الاتصال قد تراوحت

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحثان بتطبيقها مرتين على عينة استطلاعية مكونة من (20) مدرساً من مجتمع البحث وخارج عينته، ورصدت استجابات العينة على الفقرات، وبعد أسبوعين أعيد تطبيقها على نفس العينة ورصدت النتائج، واعتماداً على ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون حيث بلغ (0.81)، كما تم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للأداة كافة ولكل بعد على حده باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach  $\alpha$ )، وذلك كما في الجدول (4).

#### جدول 4

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط لأداة البحث وأبعادها

عدد الفقرات	معامل الارتباط	ثبات الاتساق الداخلي	المقياس ومجالته
29	0.83	0.89	المجال الإداري
12	0.84	0.85	التخطيط
7	0.88	0.77	التنظيم والتنسيق
6	0.89	0.81	التوجيه والرقابة
4	0.93	0.89	الاتصال
9	0.86	0.90	المجال التربوي
38	0.81	0.94	الكلّي للمقياس

يلاحظ من الجدول (4)، أن قيمة معامل الثبات للأداة كافة بلغت (0.94)، وتعتبر هذه القيمة مقبولة تربوياً وكافية لأغراض البحث [26].

معيّار تصحيح أداة البحث:

#### جدول 5

فئة المتوسطات الحسابية	المستوى
أكثر من 3.49	كبير
3.49-2.50	متوسط
أقل من 2.50	قليل

إجراءات تنفيذ البحث:

لتحقيق أهداف البحث؛ تم إتباع الإجراءات الآتية.

- تحديد مشكلة البحث بعد مراجعة الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

- تحديد مجتمع البحث واختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

- تحديد أداة البحث وإجراء التعديلات اللازمة عليها وفق إجراءات البحث العلمي، لدلالات الصدق والثبات وإعدادها بالصورة النهائية.

- توزيع أدوات البحث بصورتها النهائية على أفراد عينة البحث.

- أشرف الباحث على إدارة تنفيذ البحث من حيث تسليم الاستبانات وتسلمها بعد شرح أهداف البحث للمستجيبين.

- تفرغ استجابات أفراد عينة البحث في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام نظام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج.

تصميم البحث والمعالجة الإحصائية:

يصنّف هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية التي تتوجه نحو فهم الظاهرة، ذلك لأن البحث اتبع منهجاً وصفيّاً، للتعرف على واقع المؤسسات الرياضية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وفيما يتعلق بمعالجة البيانات إحصائياً، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، وللإجابة عن السؤال الثاني

## تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية جمال الشراي

فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار شففيه.

### 5. النتائج ومناقشتها

أولاً: للإجابة عن سؤال البحث الأول الذي نصّ على: "ما مستوى درجة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في

### جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة البحث على أداة البحث ككل ولكل بعد مرتبة تنازلياً

رتبة المجال	رقم المجال	رتبة البعد	رقم البعد	المقياس ومجاليه وأبعاد مجاله الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
1	1			المجال الإداري	3.79	0.50	كبير
		1	2	التنظيم والتنسيق	3.87	0.50	كبير
		2	3	التوجيه والرقابة	3.86	0.55	كبير
		3	4	الاتصال	3.75	0.63	كبير
		4	1	التخطيط	3.73	0.65	كبير
2	2			المجال التربوي	3.66	0.74	كبير
				الكلّي للمقياس	3.76	0.54	كبير

يلاحظ من الجدول (6)، أن مستوى واقع أداء المؤسسات الرياضية ومجاليه (الإداري والتربوي) وأبعاد المجال الإداري في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية قد كان (كبيراً)، حيث جاء المجال الإداري في المرتبة الأولى ثم المجال التربوي في المرتبة الثانية، علماً أن أبعاد المجال الإداري قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: بعد التنظيم والتنسيق في المرتبة الأولى تلاه بعد

### جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة البحث على فقرات أداة البحث ككل وفقرات كل بعد مرتبة تنازلياً

المجال	الرتبة	رقم البعد	واقع الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
الإداري	1	1	تحدد إدارة المؤسسة الرياضية أهدافها بشكل واضح لجميع الفرق	4.18	0.84	كبير
	2	4	تضع إدارة المؤسسة الرياضية القرارات المتعلقة بعمل المدربين بالتوافق معهم	3.96	0.93	كبير
	3	2	تنسق إدارة المؤسسة الرياضية أعمالها بالتوافق مع المدربين	3.85	0.70	كبير
	4	12	تراعي توجهات إداريين المؤسسة الرياضية الصالح العام	3.85	0.96	كبير
	5	5	تشارك جميع إدارات المؤسسة الرياضية في تعديل الخطة الشاملة تبعاً لما يستجد من أحداث	3.80	1.11	كبير
	6	8	توظف موارد المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف البشرية والمادية	3.78	0.81	كبير
	7	11	تضع إدارة المؤسسة الرياضية الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض أهدافها في وقت مبكر في ضوء خبراتها الواسعة	3.73	1.06	كبير
	8	3	تضع إدارة المؤسسة الرياضية الخطط المستقبلية بالتوافق مع المدربين	3.70	1.17	كبير
	9	10	سهولة التفاهم والتعامل مع إداريين المؤسسة الرياضية	3.61	1.13	كبير

كبير	1.25	3.53	يمتلك إداريين المؤسسة الرياضية القدرة الكافية للتقييم الصحيح للمدربين	9	10	
متوسط	1.15	3.42	ينتفط إداريين المؤسسة الرياضية بألفاظ لاتفقة مع المدربين	7	11	
متوسط	1.34	3.30	تستمزح إدارة المؤسسة الرياضية آراء المدربين في الأمور الإدارية	6	12	
كبير	1.01	4.03	وجود تخطيط سليم يؤثر إيجاباً على التوجهات أثناء المنافسات	16	1	التنظيم
كبير	1.17	3.99	الرقابة المستمرة تقرب المدرب من الإدارة	19	2	والتنسيق
كبير	0.78	3.92	رقابة إداريين المؤسسة الرياضية المستمرة للمدربين	14	3	
كبير	0.87	3.91	يشترك كلاً من إداريين المؤسسة الرياضية والمدربين في تقييم اللاعبين	18	4	
كبير	0.93	3.90	تتم عملية تقييم المدربين على أسس علمية	15	5	
كبير	0.96	3.89	مرونة سير العملية الرياضية نتيجة التوجيه الجماعي من قبل إداريين المؤسسة الرياضية	17	6	
متوسط	1.38	3.46	تفعل قرارات إدارة المؤسسة الرياضية من صلاحيات المدرب	13	7	
كبير	0.77	4.23	تنظم إدارة المؤسسة الرياضية مباريات تجريبية للفرق بهدف التطوير	24	1	التوجيه
كبير	0.71	3.86	تتخذ إدارة المؤسسة القرارات الإدارية بناءً على المعلومات الموجودة لديهم	21	2	والرقابة
كبير	1.01	3.82	يتعامل الإداريين مع اللاعبين بروح الفريق الواحد	20	3	
كبير	0.59	3.82	المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدربين	23	4	
كبير	0.82	3.80	يقوم إداريين النادي بعمل مقارنة بين ما تم إنجازه وما هو موجود ضمن الأهداف	22	5	
كبير	1.12	3.62	توضح إدارة المؤسسة بعض القرارات التي تتخذها	25	6	
كبير	0.95	4.01	ينصت إداريين المؤسسة الرياضية لآراء وطلبات المدربين	26	1	الاتصال
كبير	0.83	3.72	الشفافية بين إدارة المؤسسة والمدربين	27	2	
كبير	1.00	3.70	توفير مناخ تربوي يسمح للمدرب واللاعب بالتعبير عن آراءه ومساعدته وقت الحاجة	29	3	
كبير	0.67	3.57	الاهتمام بالمدرب واللاعب من قبل إدارة المؤسسة الرياضية	28	4	
كبير	0.86	3.86	تعتمد المؤسسة الرياضية على أسلوب العمل الجماعي التربوي التعاوني	34	1	التربوي
كبير	1.14	3.86	اهتمام المؤسسة الرياضية بالجانب التربوي للاعبين الشباب	30	2	
كبير	0.97	3.80	إدارة المؤسسة الرياضية لديها القدرة على تقديم خدمات تربوية للناشئين	37	3	
كبير	0.93	3.75	تحرص المؤسسة على استمرارية التطوير والتدريب الهادف	35	4	
كبير	0.84	3.61	تساهم إدارة المؤسسة بحل مشاكل اللاعبين وعلاجها	33	5	
كبير	0.93	3.58	اهتمام المؤسسة الرياضية بالجانب النفسي للاعبين والمدربين	31	6	
كبير	1.10	3.54	تعمل المؤسسة الرياضية على توفير بيئة تربوية مناسبة لأعضاء النادي	32	7	
متوسط	1.10	3.49	يمتلك إداريين المؤسسة الرياضية المهارات التربوية اللازمة للتعامل مع اللاعبين	38	8	
متوسط	1.01	3.44	تحرص المؤسسة على نقل المعرفة عن طريق التدريب والتعليم	36	9	

يلاحظ من الجدول (7)، أن فقرات بعد التخطيط قد صنّفت ضمن مستوى (كبير) للفقرات ذوات الرتب (1-10)، ومستوى (متوسط) للفقرتين ذواتا الرتب (11-12)، أما فقرات بعد التنظيم والتنسيق قد صنّفت ضمن مستوى (كبير) للفقرات ذوات الرتب (1-6)، ومستوى (متوسط) للفقرة ذات الرتبة (7)، أما فقرات بعد التوجيه والرقابة قد صنّفت ضمن مستوى (كبير) للفقرات ذوات الرتب (1-6)، وفقرات بعد الاتصال قد صنّفت ضمن مستوى (كبير) للفقرات ذوات الرتب (1-4). كما يلاحظ من الجدول (7)، أن فقرات مجال الأداء التربوي قد صنّفت ضمن مستوى (كبير) للفقرات ذوات الرتب (1-7)، ومستوى (متوسط) للفقرتين ذواتا الرتب (8-9).

ويلاحظ من خلال نتائج السؤال الأول ارتفاع مستوى الجانب الإداري في المؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية من حيث قدرة المؤسسات الرياضية

أحمد، [18]؛ عنتر، [17]؛ المومني، [16]، الترك، [20]؛ kim، [21] والتي أكدت على أهمية الدور الإداري في التغلب على الصعوبات التي تواجه الرياضيين. كما تختلف نتائج هذا السؤال مع دراسة (عبد العظيم وإبراهيم، [14]؛ متولي، [22]) والتي أظهرت أن الأزمة الإدارية والمشكلات الإدارية هي من أكثر ما يتعرض لها المؤسسات الرياضية. كما تتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة (الشهاب والصاوي، [19]) والتي تؤكد أهمية الدور التربوي الذي تقوم به مراكز الشباب في المجتمع الكويتي.

- ثانياً: للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (المنطقة الإدارية)؟ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المنطقة الإدارية، وذلك كما في الجدول (8).

#### جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المنطقة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنطقة الإدارية
0.14	4.31	الجوف
0.08	3.98	حائل
0.23	3.63	عرعر
0.21	2.91	تبوك

ويلاحظ من الجدول (8)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث باختلاف مستويات متغير المنطقة الإدارية؛ ويهدف التحقق من وجود الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المنطقة الإدارية، وذلك كما في الجدول (9).

#### جدول 9

نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المنطقة الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المنطقة الإدارية	20.278	3	6.759	230.622	0.000
الخطأ	2.198	75	0.029		
الكلية	22.476	78			

ويتبين من الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (المنطقة الإدارية)؛ ولكون المتغير متعدد المستويات، فقد تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات البعدية المتعددة؛ بهدف تحديد لصالح أي من مستويات (المنطقة الإدارية) تعزى الفروق بين متوسطات

إجابات أفراد عينة البحث، وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

### جدول 10

نتائج اختبار Scheffe لمتوسطات إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير (المنطقة الإدارية)

المنطقة الإدارية	المتوسط الحسابي	تبوك	عرعر	حائل	الجوف
Scheffe		2.91	3.63	3.98	4.31
تبوك	2.91				
عرعر	3.63	0.72			
حائل	3.98	1.07	0.35		
الجوف	4.31	1.40	0.68	0.33	

### 6. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، ومناقشة تلك النتائج، فإن البحث يوصي بالآتي:

1. إجراء أبحاث تربوية مماثلة تشمل المؤسسات الرياضية في المناطق الأخرى للمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية، الغربية، الجنوبية والوسطى). والاستفادة من التجربة الرياضية بمنطقة الجوف.

2. إجراء القياس والتقييم الدوري لمنسوبي المؤسسات الرياضية بكافة الجوانب، والاهتمام بآراء المدربين واللاعبين واعتبارها وسيلة من وسائل تقييم أداء المسؤولين بالمؤسسات الرياضية.

3. عقد دورات تدريبية إدارية وتربوية مبنية على أسس علمية لرفع وزيادة الكفاءة الإدارية والتربوية للمنتسبين ولمسؤولي المؤسسات الرياضية وللأندية الرياضية بشكل خاص، والاستفادة من التجربة الرياضية بمنطقة الجوف.

4. تدعيم الجانب التربوي في المجال الرياضي والمتمثل في بث روح التعاون والمحبة والألفة المتبادلة بين أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين، والذي له انعكاس إيجابي في تفعيل النواحي الإدارية والتي لها الدور القوي في دعم المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

[1] علي، جمال محمد (2007). *الحديث في الإدارة الرياضية*

والإدارة العامة". (ط1)، مصر: مركز الكتاب للنشر.

يتضح من الجدول (9)، وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين المتوسطين الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (المنطقة الإدارية)؛ لصالح منطقة الجوف ثم منطقة حائل يليها منطقة عرعر وأخيراً منطقة تبوك. وقد يعزو الباحث هذا الفرق للاهتمام الكبير من منسوبي وإداريين المؤسسات الرياضية بمنطقة الجوف بأنديتهم مقارنة من خلال العمل بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اهتمام الرياضيين بمنطقة الجوف بالرياضة بكافة أشكالها والتي تعتبر موهبة عند الكثير منهم. كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي أفراد منطقة الجوف بأهمية مفردات الجانب الإداري والتربوي وتحقيق جو ومناخ تنظيمي قائم على عدالة الفرص لكل من الرياضيين والمدربين والإداريين لتحقيق طموحاتهم ورغباتهم في المشاركة بالأنشطة الرياضية وحل مشاكلهم، من خلال توفر جو من التعاون والمحبة والألفة المتبادلة والقيام بكافة المهام من قبل أفراد النوادي (رؤساء، ومرؤوسين)، مما كان له الدور القوي في دعم النادي ورؤيسه وفي الحصول على النتائج الجيدة للاعبين في النادي في المنافسات الرياضية وذلك لان مشاركتهم تهدف إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات بشكل ينعكس على النتائج وتحقيق الرضا ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء للنادي.

- [2] عباس، ناصر يحيى (2004). *اسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بين المستويات الادارية المختلفة بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، الإسكندرية: جامعة الاسكندرية.
- [3] درويش، كمال؛ ومحمد صبحي، حسانين (2004). *موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد "التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة"*. "المجلد الثالث، القاهرة: دار الفكر العربي.
- [4] سلامة، محمد عبد العزيز؛ وسمير، عبد الحميد (2007). *منظور حديث في الإدارة الرياضية*. (ط1)، الإسكندرية: دار الفكر للنشر.
- [11] أبو حليلة، فائق (2004). *الحديث في الإدارة الرياضية*. (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [12] عباسي، ريا عودة (2004). *السمات القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدرء المدارس في محافظة العاصمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الأردن.
- [14] عبد العظيم، حازم كمال الدين؛ ابراهيم حسين، ابراهيم (2006): "رؤية إدارية لمواجهة الازمات بالأندية الرياضية". *مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، (2)22. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة اسيوط.
- [15] عقل، هيثم فايز (2004). *بناء مقياس كفاءة أداء الأخصائيين الرياضيين من شاعلي الوظائف التخصصية بالدرجة الثالثة بالجامعات المصرية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية فرع بنها، جامعة الزقازيق.
- [16] المومني، زياد (٢٠٠٣). *الكفايات الإدارية اللازمة لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين أنفسهم*. *مجلة ابحاث اليرموك*. سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد (١٩) العدد (٢ب) جامعة اليرموك، اريد.
- [17] عنتر، محمد عبد الله (2003). *تقويم القيادة التطوعية في المجال الرياضي بمحافظة الغربية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- [18] أحمد، عز الدين محمد (2002). *قياس الأداء لدى القادة الإداريين في اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان.
- [19] الشهاب، علي والصاوي، محمد (٢٠٠٢). *دراسة ميدانية لآراء المنتسبين الى المراكز الشباب والعاملين بها حول دورها التربوي في المجتمع الكويتي*. *المجلة التربوية*. المجلد السادس، العدد الثاني والستين، ص ص 151-189.
- [20] الترك، نجوى مصطفى (2001). *درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمان: الجامعة الأردنية.
- [22] متولي، احمد السيد محمود (1995م). *دراسة المشكلات التي تحدد درجة شيوخ المشكلات التي تواجه المنتخبات القومية بجمهورية مصر العربية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة: جامعة حلوان.
- [26] عودة، أحمد. (2010). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. ط 4، اريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

- [13] Loehr, j (2005). *Leadership Full engagement for success in s.m Murphy (ed)*, The Sport psych hand book, Champaign, IL: Human Kinetics.
- [21] Kim, Heung Sik, (1997). *Sport management competencies for sport centers in the Republic of Korea*, United States sport Academy.
- [23] Hickson & rodrigus (1995). *strategic decision making in different organizations, journal of management studies*, vol, 32, no 5, sed.
- [24] Michel, michaeil (1994). *the administration performance*.vol.10 no.2, summer, united state.
- [25] Davis, Frederick William (1989). *predictors of overall job satisfaction among public school physical educators*, dices, abst, inter.
- [5] Gardner, John, W. (1990). *On Leadership*, New York, N. N., Harper Draw.
- [6] Kotter, J. P. (1990). *What Leaders Really Do. Harvard Business Review*, 68 (3): 103-111.
- [7] Calder, B. J. (1977). *An Attribution Theory of Leadership. In Stow, B. H. and Salanick, G. R. (EDS). New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair, 179-204.
- [8] Meindle, J. R. (1990). *On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom, Research on Organizational Behavior*, 12: 159-203.
- [9] Weinberg & Could (2003). *Foundations of Sport and exercise psychology 3rd*” champaign, IL: Human Kinetics.
- [10] Lumpkin (2002). *Introduction to physical Education exercise Science and sport studies*, fifih Ed, and McGraw hill.



# ADMINISTRATIVE AND EDUCATIONAL PERFORMANCE SPORTS INSTITUTIONS IN THE NORTHERN REGION OF SAUDI ARABIA TO ASSESS

JAMAL ALSHARARI

DEAN OF PYP

*Abstract\_ The research aims to identify the level of administrative and educational performance sports institutions in the northern region of Saudi Arabia. It also aims to detect the presence of statistically significant differences according to the administrative region variable. To achieve these goals, the researcher designed a questionnaire consisting of (38) items. These items were applied to a sample of (79) coaches of mass games sports clubs in the northern region of Saudi Arabia.*

*The researcher has used the descriptive approach. The results have shown that there is increase in the administrative side of sports and educational institutions in the northern region of Saudi Arabia level. The results have also shown that there are statistically significant differences at the level ( $\alpha = 0.05$ ) between the arithmetic means of the research sample attributed to the administrative area for the benefit of Al-Jawf region, followed by Hail, then Arar areas and then finally Tabuk.*

**KEYWORDS:** *Evaluation, Management Performance, Educational Performance, Sports Institutions.*