

تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر  
مدربي الألعاب الجماعية

\* م. محمد عبد القادر الشخي \* م. يوسف عمران النجار  
قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية الآداب - جامعة بنغازي

## ملخص البحث

إن تقييم الأداء الإداري والفني لإداريي الأندية الرياضية يعد في غاية الأهمية وذلك للوقوف على النواحي الإيجابية والسلبية في أدائهم وأيضاً للاطلاع على أبرز ما يتمتعون به من خبرات بغية تطويرها والارتقاء بها إلى المستويات المطلوبة وسعياً لإنجاح العملية التدريبية التي يمثلون قطباً مهماً فيها، لذلك أجريت هذه الدراسة علي عينة مكونة من 45 مدرباً من مدربي أندية مدينة بنغازي باستخدام مقياس لتقييم الأداء الإداري من وجهة نظرهم. وقد أظهرت النتائج مستويات متعددة من الأداء الإداري بين الإداريين في الأندية واتضح أن أغلب الإداريين وقعوا في مستوى متوسط فما فوق وأن أقل من 25 % من الإداريين كانوا في المستويين: مقبول وضعيف. وطبقاً لهذه النتائج نوصي بالعمل على تطوير الأداء الإداري للإداريين من خلال إقامة دورات تطويرية ودورات الصقل بشكل مستمر إضافة إلى السفر للاطلاع على الخبرات الموجودة في العالم والتي تخص هذا المجال كما يجب وضع المعايير العلمية في عملية اختيارهم للقيام بهذه المهمة.

## Abstract of research

The administrative and technical performance of the management of sports clubs assessment is very important in order to determine the positive and negative aspects of their performance and also to see the highlights of enjoying its experiences in order to develop and upgrade them to the required levels and in order to ensure the success of the training process, which represent an important where a pole, therefore this study made with 45 coaches of the clubs coaches Benghazi sample using a scale to assess administrative performance from their point of view. The results show multiple levels of administrative performance among administrators in the clubs and it turned out that most managers caught in the average level or above and less than 25% of managers were at acceptable levels and weak. According to these results, the researchers recommend working on the administrative performance of the administrative development through the establishment of developmental courses and refined on an ongoing basis as well as travel for the experience in the world, which is for this area should also be put scientific standards in the selection process for the task.

### مقدمة البحث وأهميته :

إن تقدم الأمم والشعوب يتأثر بشكل ظاهري بالتقدم العلمي والتقني وإن هذا التقدم ينعكس على المستوى السياسي والدولي فيها ، ويعد علم الإدارة من العلوم ذات الأهمية الكبرى المؤثرة على المجتمع وفي كافة المجالات والأنشطة الرياضية المختلفة ، إذ لابد من اللجوء إليها في معالجة المشكلات التي تواجه الأفراد وفي كافة المجتمعات ، وبالتالي فإن الإدارة تتعامل مع الكثير من الحالات التي تعتمد على بعضها البعض وإن هذه الحالات متفاوتة في درجة التعقيد وفي الكم والنوع ولذلك وجب أن يكون معلوماً بأن الإدارة متفاوتة بين الأفراد من ناحية الأداء وذلك لعدم ثبات الظروف من الناحية الإدارية ويعتمد ذلك حسب معطيات حدوث المواقف فمن خلال الإدارة يمكن جمع المعلومات الخاصة والمتربطة في حل المشكلات الأنوية والمستقبلية.

الوصول إلى المستويات الرياضية العالمية لم يكن وليد الصدفة أو نتيجة الاعتماد على الإمكانيات فحسب بل كان ذلك نتيجة لاستخدام الأساليب العلمية المتقدمة في الإدارة الرياضية وقد أدى تنافس الدول المتقدمة في تحقيق المستويات و الأرقام العالمية والإنجازات الرياضية و ظهور العديد من المنظمات الرياضية العالمية إلى توجيه أنظار الباحثين والمهتمين بالمجال الرياضي لإجراء العديد من البحوث العلمية في المجال الرياضي بوجه عام و استخدام الأساليب والوسائل العلمية في ميدان الإدارة الرياضية بوجه خاص.

يرى سلطان محمود (2013، 28) أن نجاح الإداري الذي يعمل بالمجال الرياضي في ملء موقعه يتأثر بتوجيه الأعمال التي تحت إشرافه وتسييرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم ويدرك مبادئ التنظيم والإدارة ويستخدمها استخداماً مناسباً ويشترط فيه أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف ما تكون عليه العلاقات الصحيحة بين جميع العاملين معه ، كما أن من متطلبات النجاح في ذلك تلزمه أن يضع أهدافه بوضوح ويخطط لمروسيه الإجراءات التي يتمكن تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف ، و أن يفوض السلطة والمسؤولية الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط بوعي وسائل وأدوات الرقابة التي تكفل تنفيذ الخطة علي الوجه الأمثل للأداء .

لذا ينبغي على جميع العاملين في المجال الرياضي الإحاطة بعلم الإدارة لمساعدتهم في ممارسة الأعمال الإدارية بمستوى عالي من الأداء ، فاستيعاب الأعمال الإدارية من قبل العاملين في مجال الإدارة الرياضية وتنفيذهم للمبادئ الإدارية بصورة علمية دقيقة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وبأفضل الطرق والسبل، كما أن للأداء الإداري الرياضي الجيد دوراً مهماً في تسهيل الأمور الرياضية وسد كافة المتطلبات الرياضية المطلوبة و تسهل علي المدربين أداء الدور الكامل والمباشر في العملية التدريبية بتنفيذ السياسات والواجبات التي وضعت مسبقاً وترجمتها الى واقع عملي مع تذليل كافة الصعوبات والمعوقات وتسهيل العمل .

وتتجلى أهمية البحث في تقييم الأداء الإداري والفني لإداري الأندية الرياضية الذي يجب أن يبنى بناءً علمياً وثقافياً من خلال أسس خاضعة لعملية تقييم فاعلة وذلك للوقوف علي النواحي الإيجابية

والسلبية في أدائهم وأيضاً للاطلاع علي أبرز ما يتمتعون به من خبرات بغية تطويرها والارتقاء بها إلى المستويات المطلوبة وسعياً للإنجاح العملية التدريبية التي يمثلون قطباً مهماً فيها.

#### مشكلة البحث:

إن الكثير من المنظمات الرياضية لاتزال تمارس أساليب إدارية تعكس إلى حد كبير الأسلوب البيروقراطي في الإدارة و هو ما يسهم في تفاقم الكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية علي سبيل المثال الضبابية في رؤية الرسالة والأهداف للمنظمة الرياضية المستقبلية وضعف في الموارد البشرية و المالية والأنظمة والقوانين.

كما أن مهمة الإداري في الأندية الرياضية ليست عملية عشوائية وليست عملية تصيد الأخطاء في نفس الوقت ، بل هي عملية استعراض لكافة المتطلبات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال السياسات المستخدمة والخطط المستقبلية الرياضية وربطها بفلسفة الإدارة والتي تتوازن مع أهداف الدولة ورفع مستوى الأداء الإداري باعتماد كافة الأساليب الحديثة واتخاذ الوسائل والطرق الكفيلة بإنجاح العملية الإدارية المستخدمة في العمل الرياضي ، كما أن العملية التدريبية بالأندية الرياضية مرهون في الغالب بنجاح الإداري الرياضي في أداء دوره علي الوجه الأمثل.

ومن هنا تتجلى مشكلة البحث في عدم وجود المعايير الخاصة والمبنية على الأسس العلمية لتقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية ولذلك ارتأى الباحثان معرفة الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي ومن وجهة نظر مدربي الألعاب الجماعية لما لهم من احتكاك مباشر مع الإداريين الموجودين في الأندية الرياضية و وضع معايير لمعرفة مستواهم الإداري.

#### أهداف البحث:

- 1 . معرفة الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر المدربين لبعض الألعاب الجماعية ( كرة القدم ، كرة السلة ، الكرة الطائرة ، كرة اليد ).
- 2 . تحديد المجالات الرئيسية لتقييم الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين لبعض الألعاب الجماعية ( كرة القدم ، كرة السلة ، الكرة الطائرة ، كرة اليد ) في مدينة بنغازي.
- 3 . تحديد مستويات معيارية لتقييم مجالات الأداء الإداري للأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين لبعض الألعاب الجماعية ( كرة القدم ، كرة السلة ، الكرة الطائرة ، كرة اليد ) في مدينة بنغازي.

#### فرض البحث:

يوجد مستويات متعددة ومتباينة للأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية في الألعاب الجماعية من وجهة نظر المدربين في مدينة بنغازي .

#### مصطلحات البحث:

#### الإداري الرياضي :

ويعرف فايز حسين (2008، 10) الإداري بأنه الفرد الذي يشغل مركزاً ذات المسؤولية في التنظيم الإداري وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة ، وعليه مسؤوليات تتطلب إجازها على هدى من السياسة العامة المرسومة وفي نطاق الخطة المعدة التي يلتزم بتنفيذها الجزء الخاص في نطاق اختصاصه وعمله.

#### الأداء الإداري الرياضي :

يقصد به حجم ومستوي العمل الذي يقوم به الشخص الإداري والموجه نحو إنجاز المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام الادارية المختلفة التي تتطلبها طبيعة المؤسسة الرياضية أو الفريق الرياضي (تعريف إجرائي).

#### الدراسات النظرية للبحث:

#### المستوى الإداري ومهارات الإدارة الرياضية :

يذكر أحمد أحمد (2012، 9) الإدارة الرياضية بمستوياتها الثلاثة : ( عليا ووسطى وإشرافية ) فإن العمل الإداري قد يختلف في كل مستوى عن الآخر ونوع المؤسسة الرياضية وحجم نشاطها وأهدافها ويحدد مقدار هذا الاختلاف وللإدارة مهارات ( فنية وإنسانية وإدارية ) وتعد هذه المهارات متطلباً أساسياً في كل مستويات الإدارة الرياضية وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارساً وممارساً للرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري. أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل. وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب دوراً أساسياً في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف.

يرى محمود الربيعي (2006، 1) أن على جميع العاملين في المجال الرياضي أن يكونوا من ذوي الاختصاص أو الخبرة لا لتكون طبيعة الإدارة منقوصة ولا تحقق أهدافها المنشودة حتى وإن كانت المؤسسات أو الجهات ذات العلاقة مستكملة لجميع المتطلبات الأخرى من ناحية المنشآت والأجهزة والمعدات ، لأن التخصص في العمل الرياضي والتفنى في تعريف شؤون ومتطلبات وإنجاز وتسيير وتنفيذ ومتابعة البرامج والمشروعات والمهام المتعلقة به تتطلب قدرات وكفاءات

متميزة تحمل صفات تربوية ذات طبيعة خاصة وتتطلب جهوداً "مخلصه" ، لذلك وجب الاهتمام بمن يعمل ويشغل مثل هذه الوظائف والمهام الحساسة ذات المسؤولية التربوية والوطنية من أجل أن تكون البداية سليمة تكفل وتضمن نجاح أي عمل رياضي يتم إقراره.

إن اختيار الأشخاص العاملين في الحقل الرياضي وإدارته يتطلب مراعاة طبيعة وفن إدارته وأسلوب العمل وحسن تصريف الشؤون الإدارية والفنية التي تتطلب إعداداً وتوجيهاً من يعمل كل حسب اختصاصه لأن الإدارة علم وفن وتعتمد أساساً "على حسن التنظيم والتخطيط . وفن الإداريات في هذا المجال هو الخصائص التي يمتاز بها الإداري لضمان تحقيق وتنفيذ الإدارة الناجحة في رعاية الرياضيين بدعم ومساعدة وتوجيه أصحاب الخبرة والتجربة ممن يسهلون مهمة من يعمل في هذه المؤسسات وتوعيدهم على الممارسات المستمرة والقدرة على خلق مبدأ العمل الجماعي ضمن هذا المجال الحيوي والمهم وتنظيم إدارته بما ينسجم مع الأهداف المنشودة من خلال القدرة على التنسيق والتدقيق بين الأجهزة العاملة من جهة والإدارة وتنفيذ المشروعات لكي لا تنفقد الجهات القيادية قدرة السيطرة والاستمرار على تنفيذ المهام بنجاح.

#### وظائف الإدارى الرياضى :

يرى عبد الرحمن الصباح ( 2011 ، 27 ) أن الأعمال والوظائف والأنشطة التى على الإدارى القيام بها هى فى الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلمامه بأساليب القيادة ويمكننا هنا أن نذكر الأنشطة الإدارية التى يقوم بها الإدارى :

1. التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .
2. تنظيم أنشطة الآخرين "المرؤسين"
3. تفويض السلطة و المسؤولية .
4. الرقابة على النتائج المطلوبة .
5. الإشراف على تقييم النتائج .
6. تدريب الأفراد فى المراكز ذات المسؤولية للقيام بالعمل الإدارى .
7. التنسيق بين الجهود المختلفة المكونة للعمل الإداري.

#### متطلبات الإدارى الرياضى الناجح :

لكي ينجح الإدارى فى ملء موقعه عليه أن يوجه الأعمال التى تحت إشرافه ويسيرها فى يسر وسهولة وكما يجب أن يفهم ويدرك مبادئ التنظيم والإدارة ويستخدمها استخداماً مناسباً ويشترط فيه أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف ما تكون عليه العلاقات الصحيحة بين جميع العاملين معه ، ومن متطلبات النجاح أن يضع أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسيه الإجراءات التى يتمكن من تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة والمسئولية الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على

عانتهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط بوعي وسائل وأدوات الرقابة التي تكفل تنفيذ الحطة .

يرى مهدي زويلف (1996، 35) أنه لا توجد قواعد محدد لضمان نجاح الإداري في عمله ، ولكن توجد قواعد عامة للسلوك والتصرفات والسمات الشخصية التي تساعد على تحقيق النجاح ، عدد محدود من الصفات الأساسية تولد مع الشخص ولكن الكثير منها يكتسب وينمى مع مراعاة أن الموروثة منها لاتضمن النجاح إلا إذا استطعنا تنظيمها وتهذيبها .

### تقييم عمل الإداري في المجال الرياضي

إن عملية التقييم اساسية ومهمة من حيث إنه يتوجب على المسؤول إعطاء رأيه المستمر في الرؤوسين وتقييمهم بما يقومون من أعمال وتصرفات داخل المنظمة وبالعكس ممكن أن يعطي الدور نفسه للرؤوسين لتقييم رؤسائهم الذين يعملون تحت إشرافهم من أجل مواكبة التطور في العمل المتواصل داخل المنظمة والذي ينعكس بصورة إيجابية في مردودة على رقي المنظمة.

ويذكر قيس النوري (1999، 311) أن رئيس المنظمة الرياضية أن يمتلك والقدرة على تقدير ووزن وإصدار احكام العاملين في المنظمة حول كيفية أدائهم بقصد التحسين أو التعديل في البرامج بشكل مستمر ودوري باستخدام السجلات التقويمية والتي تصف مقدار التقدم في نواحي الأنشطة في المنظمة وعلى تشجيعه المستمر لكل العاملين بأن يقوموا بعملية التقييم الذاتي ويعدم من ضمن الوسائل التي تؤدي إلى تطوير العمل في المنظمة وجعل الأساس في عملية تحفيز المبدعين والمتفوقين ويكافئهم ليكونوا مثالا يحتذى به.

يشير Salih Les (1989، 293) إلى أن هناك عدد من الطرق شائعة الاستخدام في الكثير من المؤسسات والمنظمات كطريقة التقييم باستخدام قوائم معدة سلفاً أو طريقة تسجيل الأحداث المهمة أو الطرق التي تعتمد على المقارنة بين العاملين حيث تستخدم فيها استمارات خاصة فيها حقول معينة تتعلق مباشرة بشخصية الفرد وعاداته وطبيعته ، وغيرها من الصفات الأخرى . ويقوم المشرف بتأشير هذه الحقول أو كتابة ملاحظات أمام كل عنصر من عناصر التقييم. وأن هذه العناصر تختلف من استمارة إلى أخرى حسب نظام التقييم المستخدم إلا أنها متعددة الفقرات وتنصب باتجاه تقييم أداء الأفراد للواجبات التي يقومون بها في مؤسساتهم التي يديرونها .

### الدراسات المشابهة:

#### 1- دراسة وليد خالد همام (2004) (الأداء التنظيمي للمنظمات الرياضية بمحافظة نينوى )

أجريت هذه الدراسة في العراق على عينة من (110) بالطريقة العشوائية من أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين واللاعبين حيث كانت النتائج المهمة على النحو الآتي :

- أداء رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى وفق المحاور الإدارية المحددة كان بدرجة كبيرة.

- الأداء التنظيمي في الأندية الرياضية في مركز المحافظة أكبر من الأداء التنظيمي للأندية خارج مركز محافظة نينوى.

## 2- دراسة أحمد آدم أحمد (2012) ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات الحكومية والأهلية بالسودان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات الحكومية والأهلية بالسودان وأكثر أجهزة تكنولوجيا المعلومات استخداماً في مجال الإدارة الرياضية ، تكونت العينة من الإداريين العاملين ببعض المؤسسات الرياضية الحكومية والأهلية وبلغ عددهم ( 80 ) فرداً ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد أسفرت النتائج عن الآتي:-

- أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين أداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات الحكومية والأهلية بالسودان.

- أن أكثر أجهزة تكنولوجيا المعلومات استخداماً في مجال الإدارة الرياضية ببعض المؤسسات الحكومية والأهلية بالسودان هو الحاسب الآلي

## 2- دراسة بندر بن محمد عبد القادر مغربي (2013) تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى تقويم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية والتعرف على متطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية السعودية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على الآتي ( أعضاء مجلس الإدارة - مديري ومشرفي الألعاب الرياضية المختلفة ) حيث بلغ قوام عينة البحث (152) فرداً من 8 أندية رياضية من الدرجة الممتاز وقد أسفرت النتائج عن الآتي:-

- يوجد قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز عملية متخصصة في الإدارة الجودة الشاملة للتدريب .

- تتوافر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق "إدارة الجودة الشاملة .

## منهج البحث وإجراءاته الميدانية

**منهج البحث :** إن اختيار المنهج الملائم لحل المشكلة يعد من الخطوات المهمة التي يترتب عليها نجاح البحث والذي يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى وضوحها والتي يميزها عن باقي المشاكل البحثية عند توفر المعلومات والبيانات الصحيحة وعلى هذا الأساس اختار الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح لحل مشكلة البحث.

**مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدربي الألعاب الجماعية ( كرة قدم ، كرة السلة ، الكرة الطائرة ، كرة اليد ) وبلغ عددهم أثناء القيام بهذه الدراسة ( 30 ) كرة قدم و ( 20 ) كرة سلة و ( 20 ) كرة طائرة و ( 20 ) كرة يد .

## تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدربي الألعاب الجماعية

**عينة الدراسة :** بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة أصبح بإمكان تحديد أفراد العينة وفيما يخص هذه الدراسة ، بلغ أفراد العينة الممثلة للمدربين كالتالي : (14) مدرب كرة قدم و بنسبة ( 31.11 % ) من المجتمع البحثي و(12) مدرب كرة سلة و بنسبة (26.66) و(10) مدرب كرة طائرة و بنسبة (22.22) و (9) مدرب كرة يد و بنسبة ( 20 % ) . ولقد بلغ عدد أفراد العينة الكلية في الدراسة (45) مدرباً أى تشكل نسبة (50 %) من مجتمع الدراسة ككل.

جدول (1) يبين توزيع العينة لإداري الأندية الرياضية بمدينة بنغازي

| النسبة المئوية | مجموع المدربين | عدد المدربين |           |         |         | النادي | توزيع العينة         |
|----------------|----------------|--------------|-----------|---------|---------|--------|----------------------|
|                |                | كرة يد       | كرة طائرة | كرة سلة | كرة قدم |        |                      |
| 25 %           | 4              | 1            | 1         | 1       | 1       | الأهلي | عينة التطبيق الأولى  |
| 25 %           | 4              | 1            | 1         | 1       | 1       | النصر  |                      |
| 25 %           | 4              | 1            | 1         | 1       | 1       | الهلال |                      |
| 25 %           | 4              | 1            | 1         | 1       | 1       | التحدي |                      |
| 22.22 %        | 10             | 2            | 3         | 2       | 3       | الأهلي | عينة التطبيق الثانية |
| 31.11 %        | 14             | 3            | 3         | 4       | 4       | النصر  |                      |
| 24.44 %        | 11             | 2            | 2         | 3       | 4       | الهلال |                      |
| 22.22 %        | 10             | 2            | 2         | 3       | 3       | التحدي |                      |

### مجالات البحث :

1 . المجال البشري : يتمثل بمدربي بعض الألعاب الجماعية بمدينة بنغازي (كرة القدم، كرة السلة، الكرة الطائرة، كرة اليد) .

2 . المجال الزمني : 8.15 . 2015

3 . المجال المكاني : الأندية الرياضية بمدينة بنغازي .

وسائل جمع المعلومات المستخدمة في البحث :

استخدم الباحثان في هذه الدراسة مقياس تقييم الأداء الإداري من وجهة نظر المدرسين الألعاب الجماعية وهذا المقياس صمم من قبل الباحثان وتم التحقق من تمتعه بالمعاملات العلمية المطلوبة.

القسم الأول : ويتكون من ( 50 ) سؤالاً ويقيس الأداء الإداري من وجهة نظر المدرسين الألعاب الجماعية من خلال أربعة مجالات وهي :

1. مجال العملية التخطيطية (11) فقرة .

2. مجال العملية التنظيمية والتنسيق (16) فقرة .

3. مجال التوجيه والرقابة (10) فقرات .

4. مجال الاتصال اتخاذ القرار (13) فقرة .

بذلك يكون مجموعة أسئلة مقياس تقييم الأداء الإداري من وجهة نظر المدرسين 50 سؤالاً وتكون إجابة المبحوث عن الأسئلة أحد ثلاث إجابات وهي : تنطبق دائماً ، تنطبق أحياناً ، لا تنطبق أبداً.

وفي ما يلي عدد الأسئلة في كل مجال من مجالات المقياس .:

1. مجال العملية التخطيطية (11) فقرة (1 ، 5 ، 9 ، 17 ، 25 ، 29 ، 33 ، 37 ، 41 ، 48).

2. مجال العملية التنظيمية والتنسيق ( 16 ) فقرة (2 ، 8 ، 10 ، 12 ، 13 ، 14 ، 18 ، 22 ، 30 ، 34 ، 38 ، 42 ، 44 ، 46 ، 49 ، 50) .

3. مجال التوجيه والرقابة (10) فقرات ( 3 ، 7 ، 11 ، 15 ، 19 ، 23 ، 26 ، 27 ، 31 ، 39).

4. مجال الاتصال واتخاذ القرار (13) فقرة (4 ، 6 ، 16 ، 20 ، 21 ، 24 ، 28 ، 32 ، 36 ، 40 ، 43 ، 45 ، 47).

#### أسلوب تصحيح الفقرات

قام الباحثان بتصحيح فقرات المقياس وذلك بإعطاء الفقرة الوزن المناسب وذلك حسب اختيار أفراد العينة لسلم التقدير وبما أن الفقرات قد صيغت باتجاهين : سلبي وإيجابي ، فقد حددت الأوزان ( 1 ، 3 ) لكل فقرة من فقرات المقياس .

| لا تنطبق أبداً | تنطبق أحياناً | تنطبق دائماً | إتجاه<br>الفقرة البدائل |
|----------------|---------------|--------------|-------------------------|
|----------------|---------------|--------------|-------------------------|

## تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدربي الألعاب الجماعية

|   |   |   |        |
|---|---|---|--------|
| 1 | 2 | 3 | إيجابي |
| 3 | 2 | 1 | سلبي   |

جدول (2) يوضح مفتاح التصحيح للفقرات الإيجابية والسلبية

### المعاملات العلمية للمقياس :

**ثبات المقياس :** استخدم الباحثان طريقة إعادة الاختبار وهذه الطريقة تستخرج تقتضي إجراء الاختبار مرتين على عينة تكون من مجتمع وخارج نطاق عينة البحث وتفصل بينهما فترة زمنية معينة وبعد ذلك يتم التحقق من وجود الارتباط بين الاختبارين والقيمة التي تستخرج تمثل معامل ثبات الاختبار، ومن أجل ذلك تم إعادة الاختبار على ( 10 ) مدربين لبعض الألعاب الجماعية من أندية مدينة بنغازي وبعد مرور 14 يوماً من الاختبار الأول يوم 2015 / 4 / 12 وبعد جمع نتائج الاختبارين قام الباحثان باستخراج معامل الارتباط لبيرسون كما هو موضح بالجدول (3).

جدول ( 3 ) يبين قيمة معامل ثبات الاختبار ارتباط بيرسون وقيمة (ت) للدلالة على معنوية الارتباط

| معامل الثبات | قيمة ( ت ) |          | درجة الحرية | نسبة الخطأ | الدلالة |
|--------------|------------|----------|-------------|------------|---------|
|              | المحتسبة   | الجدولية |             |            |         |
| 0.77         | 4.32       | 2.26     | 9           | 0.05       | معنوي   |

وقد أظهرت النتائج معنوية الارتباط وهذا يدل على الاستقرار في إجابات الأفراد على الاختبار بعد فترة زمنية معينة وهذا يدل على معمل ثبات الاختبار .

**صدق المحك الداخلي :** وهي قدرة المقياس على قياس السمة المراد قياسها وذلك يتبين من خلال التعرف على علاقة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس ولذلك لجأ الباحثان لاستخدام قانون الارتباط البسيط بيرسون ( وهو مايسمى بالاتساق الداخلي " ويعد ذلك معياراً لصدق الاختبار" ) .

جدول ( 4 ) يبين معاملات الارتباط بين درجات فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

| ت | معامل الارتباط | ت  | معامل الارتباط | ت  | معامل الارتباط | ت  | معامل الارتباط |
|---|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|
| 1 | 0,778          | 15 | 0.553          | 29 | 0.495          | 43 | 0.679          |
| 2 | 0,473          | 16 | 0.666          | 30 | 0.942          | 44 | 0.389          |

|       |    |       |    |       |    |       |    |
|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|
| 0.567 | 45 | 0.589 | 31 | 0.544 | 17 | 0.421 | 3  |
| 0.782 | 46 | 0.691 | 32 | 0.633 | 18 | 0.886 | 4  |
| 0.341 | 47 | 0.472 | 33 | 0.395 | 19 | 0.827 | 5  |
| 0.445 | 48 | 0.665 | 34 | 0.448 | 20 | 0.683 | 6  |
| 0.343 | 49 | 0.454 | 35 | 0.432 | 21 | 0.566 | 7  |
| 0.601 | 50 | 0.567 | 36 | 0.601 | 22 | 0.462 | 8  |
|       |    | 0.390 | 37 | 0.553 | 23 | 0.531 | 9  |
|       |    | 0.563 | 38 | 0.432 | 24 | 0.472 | 10 |
|       |    | 0.345 | 39 | 0.454 | 25 | 0.455 | 11 |
|       |    | 0.673 | 40 | 0.378 | 26 | 0.414 | 12 |
|       |    | 0.564 | 41 | 0.564 | 27 | 0.623 | 13 |
|       |    | 0.468 | 42 | 0.343 | 28 | 0.663 | 14 |

#### كيفية الحكم على مستوى الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين في الألعاب الجماعية :

إن المستويات المعيارية هي معايير قياسية تمثل الهدف أو الغرض المطلوب تحقيقه لأي صفة خاصة لأنها تتضمن درجات تبين المستويات الضرورية ولهذا يتم إعداد المستويات على أفراد ذوي مستوى عال من الأداء. ولغرض تحديد المستويات المعيارية من الممكن استخدام منحني التوزيع الطبيعي لأنه يعد من أهم التوزيعات التي يعتمد عليها في مجال التربية الرياضية وذلك لأنها قريبة من المنحنى الطبيعي ، وقد اختار الباحثان أن تكون هناك خمسة مستويات لمقياس الأداء الإداري للأندية الرياضية، إذ إن الدرجات المعيارية المعدلة تتكون من ( 60 ) درجة والمستوى الواحد يمثل وحدة معيارية واحدة = 12 درجة معيارية معدلة وعند توزيع الدرجات على المستويات التي اعتمدت بحيث ظهرت لنا المستويات المعيارية وكما مبين في الجدول ( 5 ) ولغرض التعرف على مدى قرب وبعد أجابات عينة البحث عن التوزيع الطبيعي قام الباحثان بحساب معامل الالتواء وكما مبين في الجدول (6).

جدول (5) يبين المستويات والدرجات المعيارية والدرجات الخام لمقياس الأداء الإداري ومجالاته

| الدرجة في المنحنى | المستويات | الدرجة المعيارية | الدرجة الخام للمقياس | العملية التخطيطية | العملية التنظيمية | التوجيه والرقابة | الاتصال واتخاذ القرار |
|-------------------|-----------|------------------|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------------|
| 3.67              | جيد جداً  | 80 . 68          | 150 .                | 29-33             | 42-48             | 27-30            | 34-39                 |

## تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدربي الألعاب الجماعية

|              |              |              |              |              |         |       |       |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|-------|-------|
|              |              |              |              | 130          |         |       |       |
| 29-33        | 23-26        | 36-41        | 25-28        | 110 . 129    | 56. 68  | جيد   | 22.25 |
| 23-28        | 19-22        | 29-35        | 21-24        | 90. 109      | 44. 56  | متوسط | 41.23 |
| 18-22        | 15-18        | 23-28        | 16-20        | 70 . 89      | 32. 44  | مقبول | 25.34 |
| 17 . فما دون | 14 . فما دون | 22 . فما دون | 15 . فما دون | 69 . فما دون | 20 . 32 | ضعيف  | 5.67  |

جدول ( 6 ) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء لعينة الاستطلاعية

| المعاملات الإحصائية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسيط | معامل الالتواء |
|---------------------|---------------|-------------------|--------|----------------|
| القيمة              | 120.6         | 16.06             | 98.23  | 0.48           |

### الوسائل الإحصائية

- 1 . النسبة المئوية.
  - 2 . الوسط الحسابي.
  - 3 . الوسيط
  - 4 . معامل الالتواء
  - 5 . الانحراف المعياري
  - 6 . معامل الارتباط البسيط
- وقد استخدم الباحثان نظام spss في عملية التحليل.

### عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

### نتائج مقياس الأداء الإداري للأندية الرياضية:

جدول (7) يبين مستويات مقياس الأداء الإداري للأندية الرياضية والنسب المئوية لها

| متوسط النسبة للمدري الأندية | مدربي الالعاب الجماعية |   |             |   |           |   |         |   | المستويات الأداء الإداري ودرجات الخام |
|-----------------------------|------------------------|---|-------------|---|-----------|---|---------|---|---------------------------------------|
|                             | كرة يد                 |   | كرة الطائرة |   | كرة السلة |   | كرة قدم |   |                                       |
|                             | %                      | ك | %           | ك | %         | ك | %       | ك |                                       |
| % 8                         | % 0                    | 0 | % 10        | 1 | %8        | 1 | %14     | 2 | جيد جداً 150 . 130                    |
| % 24                        | % 22                   | 2 | % 20        | 2 | % 25      | 3 | % 29    | 4 | جيد 110 . 129                         |
| % 45                        | % 45                   | 4 | % 50        | 5 | % 42      | 5 | % 43    | 6 | متوسط 110 . 129                       |
| % 13                        | %22                    | 2 | % 10        | 1 | % 14      | 2 | %7      | 1 | مقبول 70 . 89                         |

|                   |    |      |    |      |    |      |   |      |      |
|-------------------|----|------|----|------|----|------|---|------|------|
| ضعيف 69 . فما دون | 1  | 7%   | 1  | 8%   | 1  | 10%  | 1 | 11%  | 9%   |
| المجموع           | 14 | 100% | 12 | 100% | 10 | 100% | 9 | 100% | 100% |

بعد تطبيق مقياس الأداء الإداري للنادية الرياضية ومن وجهة نظر المدربين حصل الباحثان على عدة مستويات وكما مبين في الجدول (7) والذي يمثل مستويات مقياس الأداء الإداري للنادية الرياضية حيث جيد جداً يتراوح بين ( 150 - 130 ) ومستوى جيد بين ( 110 - 129 ) ومستوى متوسط بين ( 109 - 90 ) ومستوى مقبول بين ( 89 - 70 ) ومستوى ضعيف بين ( 69 - 60 ) فمادون ) ويتبين لنا أن الإداريين الذين حصلوا على مستوى جيد جداً ومن وجهة نظر المدربين كان عددهم ( 4 ) ونسبة مئوية ( 8.8 % ) وأن الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد من وجهة نظر المدربين كان عددهم ( 11 ) ونسبة مئوية ( 24.4 % ) والذين حصلوا على مستوى متوسط كان عددهم ( 20 ) ونسبة مئوية ( 44.4 % ) ، والذين حصلوا على مستوى مقبول كان عددهم ( 6 ) ونسبة مئوية ( 13.3 ) ، أما الذين حصلوا على مستوى ضعيف كان عددهم ( 4 ) ونسبة مئوية ( 8.8 % ) من المجموع.

ويعزو الباحثان سبب وجود هذه المستويات المتباينة إلى أن الإداريين يتمتعون بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة الظروف المتباينة للنادية مع عمليات التغيير المستمر فيها يكونون قادرين على التعامل معها من خلال مواجهة المواقف الصعبة وكيفية معالجتها وتظافر الجهود فيما بين الإداريين وتحمل المسؤولية وتوفير كافة الظروف والأجواء للعمل الإداري بما فيها توفير الأجهزة الملائمة للعمل بما يضمن نجاح الأداء الإداري. وهذا ماؤكداه محمود داود الربيعي (2010، 37) الإدارة الناجحة هي القدرة على مواجهة الأمور وتحديد المشكلات والأسراع بدراساتها ومعالجتها بالتعاون مع الآخرين والذي يعد من أركان العمل الإداري وذلك بالالتزام والاحترام والشعور بالمسؤولية وحب العمل وحسن أداء الواجب، إضافة إلى توفير مستلزمات العمل الإداري الكفاء .

#### نتائج مجال العملية التخطيطية من مقياس الأداء الإداري:

جدول ( 8 ) يبين عرض نتائج مجال العملية التخطيطية من مقياس الأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها

| متوسط<br>النسبة<br>للمدربي<br>الأندية | مدربي الالعاب الجماعية |   |           |   |         |   |         |   | المستويات الأداء<br>الإداري ودرجات<br><br>الخام |
|---------------------------------------|------------------------|---|-----------|---|---------|---|---------|---|-------------------------------------------------|
|                                       | كرة يد                 |   | كرة طائرة |   | كرة سلة |   | كرة قدم |   |                                                 |
|                                       | %                      | ك | %         | ك | %       | ك | %       | ك |                                                 |
| 8 %                                   | 0 %                    | 0 | 10 %      | 1 | 8%      | 1 | 14%     | 2 | حدد حداً 33 . 29                                |

## تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدربي الألعاب الجماعية

|                  |    |       |    |       |    |       |    |       |       |
|------------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|
| جيد 25 . 28      | 4  | 29 %  | 2  | 17 %  | 2  | 20 %  | 2  | 22 %  | 22 %  |
| متوسط 21 . 24    | 5  | 36 %  | 6  | 50 %  | 4  | 40 %  | 5  | 56 %  | 46 %  |
| مقبول 16 . 20    | 2  | 14 %  | 1  | 8 %   | 2  | 20 %  | 1  | 11 %  | 13 %  |
| ضعيف 15. فما دون | 1  | 7 %   | 2  | 17 %  | 1  | 10 %  | 1  | 11 %  | 11 %  |
| المجموع          | 14 | 100 % | 12 | 100 % | 10 | 100 % | 10 | 100 % | 100 % |

يبين الجدول ( 8 ) أن مستوى (جيد جدا) في مجال العملية التخطيطية من مقياس الأداء الإداري للإداريين ومن وجهة نظر المدربين تحدد بين ( 29 . 33 ) ومستوى جيد بين ( 25 . 28 ) ومستوى متوسط بين ( 21 . 24 ) والمستوى مقبول تحدد من ( 16 . 20 ) والمستوى الضعيف ( 15 . فما دون ) ويتبين لنا أيضا أن الإداريين الذين حصلوا على مستوى جيد جداً ومن وجهة نظر المدربين هم ( 4 ) ونسبة مئوية (8.88 % ) ، أما بالنسبة للمستوى جيد فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين (10) ونسبة مئوية (22.22 % ) ، ويبين أيضا المستوى متوسط أن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين ( 20 ) ونسبة مئوية مقدارها (44.44 %) أما بالنسبة للمستوى مقبول فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين عددهم ( 6 ) ونسبة مئوية مقدارها (13.33) ، أما بالنسبة للمستوى ضعيف فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين هم (5) ونسبة مئوية (11.11%).

ويعزو الباحثان سبب وجود هذا التباين في المستويات إلى أن الإداريين يختلفون في كيفية التعامل مع العملية التخطيطية وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال الكلفة والمجهود والوقت وتحديد الموارد البشرية والمادية (كما ونوعا) واتخاذ القرارات المهمة من خلال حجم وخطورة المشكلات الموجودة حسب المواقف وتحديد الخطأ وبدائلها حيث يتطلب تحقيق الأهداف التعاون بين جميع العاملين حيث يعد معياراً للأداء الإداري.

وهذا ما يؤكد فائق حسني أبو حليلة (2004، 40) التخطيط عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل ، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد (الوسائل) تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ( الغايات) .

### نتائج مجال العملية التنظيمية والتنسيق من مقياس الأداء الإداري :

جدول (9) يبين نتائج مجال العملية التنظيمية والتنسيق من مقياس الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين

| المستويات الأداء | مدربي الألعاب الجماعية | متوسط |
|------------------|------------------------|-------|
|------------------|------------------------|-------|

| النسبة للمدربي الأندية | كرة يد |   | كرة طائرة |    | كرة سلة |    | كرة قدم |    | الإداري ودرجات الخام |
|------------------------|--------|---|-----------|----|---------|----|---------|----|----------------------|
|                        | %      | ك | %         | ك  | %       | ك  | %       | ك  |                      |
| % 8                    | % 0    | 0 | % 10      | 1  | %8      | 1  | %14     | 2  | جيد جداً<br>42 . 48  |
| % 22                   | % 22   | 2 | % 20      | 2  | % 25    | 3  | % 22    | 3  | جيد<br>36 . 41       |
| % 43                   | % 45   | 4 | % 40      | 4  | % 42    | 5  | % 43    | 6  | متوسط<br>29 . 35     |
| % 14                   | %22    | 2 | % 10      | 1  | % 8     | 1  | %14     | 2  | مقبول<br>23 . 28     |
| % 13                   | % 11   | 1 | % 20      | 2  | % 17    | 2  | %7      | 1  | ضعيف<br>22 . فما دون |
| % 100                  | % 100  | 9 | % 100     | 10 | % 100   | 12 | % 100   | 14 | المجموع              |

بعد تطبيق تقييم الأداء الإداري للإداريين ومن وجهة نظر المدربين فقد حصل الباحثان على عدة مستويات لمجال العملية التنظيمية والتنسيق وكما مبين من الجدول ( 9 ) أن مستوى (جيد جداً) في مجال يتراوح ما بين ( 42 . 48 )، ومستوى جيد بين ( 36 . 41 ) ومستوى متوسط من ( 29 . 35 ) والمستوى مقبول تحد من ( 23 . 28 ) والمستوى الضعيف ( 22 . فما دون ) .

كما يبين الأعداد والنسب المئوية إذ إن الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد جداً ومن وجهة نظر المدربين كانوا ( 4 ) ونسبة مئوية ( 8.88 % ) ، أما بالنسبة للمستوى جيد فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين ( 10 ) فهم يشكلون بذلك نسبة مئوية ( 22.22 % ) ، والذين حصلوا على المستوى متوسط ومن وجهة نظر المدربين كان عددهم ( 19 ) ونسبة مئوية مقدارها ( 42.22 % ) ، أما بالنسبة للمستوى مقبول فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين عددهم ( 6 ) ونسبة مئوية مقدارها ( 13.33 % ) ، أما بالنسبة للمستوى ضعيف فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين عددهم ( 6 ) ونسبة مئوية ( 13.33 % ) .

وعزى الباحثان سبب حصول الإداريين من وجهة نظر المدربين على هذه المستويات المتباينة في مقياس الأداء الإداري إلى أن اهتمام الإداريين بمبادئ التنظيم وقواعد التنسيق مراعاتها واعتبارها

## تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدربو الألعاب الجماعية

أساساً يعتمد عليه في عملهم خصوصاً مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المهام فيما بينهم والذي يعد المبدأ الأبرز في مجال العمل الإداري كأداريين يتعاملون مع أفراد متعددين لهم قابليات مختلفة ومتباينة وأفكار متنوعة ، الأمر الذي يحتاج من الإداريين امتلاك الكيفية التي تمكنهم من التعامل مع مختلف الشخصيات التي يقودوها وجميع ذلك يتطلب إمكانية تنظيمية تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة الرئيسية للأندية الرياضية وارتباطها المباشر مع التنسيق. وهذا ما يؤكد عبد الحميد شرف (1997، 24) لإتمام عملية الإدارة في أي منشأة رياضية يجب تحقيق عنصر التنظيم ولكي يتحقق عنصر التنظيم يجب أولاً إنشاء هيكل تنظيمي بحيث يراعى فيه تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذي يحقق أهداف هذه المنشأة الرياضية ويراعى أيضاً أن يتم تقسيم الأعمال على أفراد الهيئة الرياضية بطريقة تضمن كفاءة التنفيذ والإشراف . ويذكر أيضاً مروان عبد المجيد (2000، 78) أن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التفاوض والاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئ التنظيم.

### نتائج مجال التوجيه والرقابة من مقياس الأداء الإداري:

جدول ( 10 ) يبين عرض نتائج مجال التوجيه والرقابة من مقياس الأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها

| متوسط النسبة للمدربي الأندية | المدربون |   |           |    |         |    |         |    | المستويات الأداء الإداري ودرجات الخام |
|------------------------------|----------|---|-----------|----|---------|----|---------|----|---------------------------------------|
|                              | كرة يد   |   | كرة طائرة |    | كرة سلة |    | كرة قدم |    |                                       |
|                              | %        | ك | %         | ك  | %       | ك  | %       | ك  |                                       |
| % 6                          | % 0      | 0 | % 10      | 1  | %8      | 1  | %7      | 1  | جيد جداً<br>27 . 30                   |
| % 17                         | % 11     | 1 | % 20      | 2  | % 17    | 2  | % 21    | 3  | جيد<br>23 . 26                        |
| % 46                         | % 56     | 5 | % 40      | 4  | % 50    | 6  | % 36    | 5  | متوسط<br>19 . 22                      |
| % 15                         | %22      | 2 | % 10      | 1  | % 8     | 1  | %21     | 3  | مقبول<br>15 . 18                      |
| % 16                         | % 11     | 1 | % 20      | 2  | % 17    | 2  | %15     | 2  | ضعيف<br>14 . فما دون                  |
| % 100                        | % 100    | 9 | % 100     | 10 | % 100   | 12 | % 100   | 14 | المجموع                               |

من الجدول ( 10 ) يتبين أن مستوى (جيد جدا) في مجال التوجيه والرقابة قد بلغ ( 30 . 27 ) ، ومستوى جيد بين ( 26 . 23 ) ومستوى متوسط ( 22 . 19 ) والمستوى المقبول تحدد من ( 18 . 15 ) والمستوى ضعيف والمستوى مقبول تحدد من ( 23 - 18 ) ومستوى متوسط من 22 إلى 26 والمستوى ضعيف (14- فما دون ) ، و يبين أيضا الأعداد والنسب المئوية لها وذلك حسب مستويات المجال ويتبين من خلال ذلك أن الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد جدا ومن وجهة نظر المدربين كانوا ( 3 ) ونسبة مئوية (7 %) ، أما بالنسبة للمستوى جيد فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين ( 8 ) فهم يشكلون بذلك نسبة مئوية (18%) ، والذين حصلوا على المستوى متوسط ومن وجهة نظر المدربين كان عددهم ( 20 ) ونسبة مئوية مقدارها ( 44 %) ، أما بالنسبة للمستوى مقبول فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين عددهم ( 7 ) ونسبة مئوية مقدارها (16% ) ، أما بالنسبة للمستوى ضعيف فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين هم ( 7 %) . ونسبة مئوية (16%) ويتبين بأن النسبة الأكبر هي من المستوى متوسط فما فوق حيث يبلغ عددهم ( 31 ) وتبلغ نسبتها المئوية (69%).

وعزى الباحثان سبب وجود المستويات المتباينة لمجال التوجيه والرقابة إلى أن هؤلاء الإداريين بهذا المجال كونه يمثل الدعامة الرئيسية التي يعتمد عليها الإداري في طبيعة عمله وكذلك الأسلوب الناجح الذي يتخذه الإداري في عمليتي التوجيه والرقابة لما لها من الأثر البالغ على نفسية العاملين ومن شأنه أن يؤدي العمل الإداري إلى أعلى المستويات وذلك لأن هذا المجال حساس جداً ويحتاج من الإداري أسلوباً خاصاً يتعامل به لكي لا يفسر العاملين تصرفات هؤلاء الإداريين تفسيرات خاطئة مما يؤثر على العملية النهائية وهي النتائج.

وكذلك الاستخدام الأحسن للوسائل العلمية الذي يجعل الأمر مقبولا من قبل العاملين مع المدرب واللاعب ( مما يسهل عمل الإداري ويعطي النتائج الصحيحة للوصول إلى الأهداف وهذا ما يؤكد طارق عبد الحميد البديري (2001، 46) أن وظيفة الرقابة ضرورية وحتمية لنجاح المنظمة ، والرقابة كعنصر من عناصر الإدارة هي مقياس تصحيح أداء المرؤوسين ، وعن طريقها نعرف أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تحققت.

#### نتائج مجال الاتصال واتخاذ القرار من مقياس الأداء الإداري:

جدول (11) يبين فقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار من مقياس الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين

| متوسط النسبة للمدربي الأندية | المدربون |   |           |   |         |   |         |   | المستويات الأداء الإداري ودرجات الخام |
|------------------------------|----------|---|-----------|---|---------|---|---------|---|---------------------------------------|
|                              | كرة يد   |   | كرة طائرة |   | كرة سلة |   | كرة قدم |   |                                       |
|                              | %        | ك | %         | ك | %       | ك | %       | ك |                                       |

## تقييم الأداء الإداري للأندية الرياضية بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدربي الألعاب الجماعية

|                      |    |      |    |      |    |      |   |      |      |
|----------------------|----|------|----|------|----|------|---|------|------|
| جيد جداً<br>34 . 39  | 2  | 14%  | 1  | 8%   | 1  | 10%  | 0 | 0%   | 8%   |
| جيد<br>29 . 33       | 4  | 29%  | 3  | 25%  | 2  | 20%  | 2 | 22%  | 24%  |
| متوسط<br>23 . 28     | 6  | 43%  | 5  | 42%  | 4  | 40%  | 5 | 56%  | 45%  |
| مقبول<br>18 . 22     | 1  | 7%   | 2  | 17%  | 2  | 20%  | 1 | 11%  | 14%  |
| ضعيف<br>17 . فما دون | 1  | 7%   | 1  | 8%   | 1  | 10%  | 1 | 11%  | 9%   |
| المجموع              | 14 | 100% | 12 | 100% | 10 | 100% | 9 | 100% | 100% |

يتبين لنا من الجدول ( 11 ) أن نتائج مجال الاتصال واتخاذ القرار من تقييم أداء الإداريين ومن وجهة نظر المدربين فقد حصل الباحثان على عدة مستويات متباينة حيث إن مستوى ( جيد جداً ) في مجال يتراوح ما بين ( 34. 39 ) ومستوى جيد بين ( 29 . 33 ) ومستوى متوسط من ( 28 . 23 ) والمستوى مقبول تحدد من ( 18 . 22 ) والمستوى ضعيف ( 17 . فما فوق ) .

و يتبين لنا أيضا الأعداد والنسب المئوية لها للذين بلغوا مستوى جيد جداً ومن وجهة نظر المدربين كانوا (4) وبنسبة مئوية ( 8.88 % ) ، أما بالنسبة للمستوى جيد فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين ( 11 ) فهم يشكلون بذلك نسبة مئوية ( 24.44 % ) ، والذين حصلوا على المستوى متوسط ومن وجهة نظر المدربين كان عددهم ( 20 ) وبنسبة مئوية مقداره ( 44.44 % ) ، أما بالنسبة للمستوى مقبول فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين عددهم (6) وبنسبة مئوية مقدارها ( 13.33 % ) ، أما بالنسبة للمستوى ضعيف فإن الإداريين الذين حصلوا على هذا المستوى ومن وجهة نظر المدربين هم ( 4 ) وبنسبة مئوية ( 8.88 % ) كما ويبين أن النسبة الأكبر هي من المستوى متوسط فما فوق حيث كان عددهم ( 35 ) وبنسبة مئوية مقداره ( 78 % )

ويعزو الباحثان سبب ظهور المستويات المتباينة في مجال الاتصال واتخاذ القرار إلى أن هؤلاء الإداريين تعاملوا مع اتخاذ القرار تعاملًا منطقيًا بعيداً عن الأهواء الشخصية والاجتهادات والمجاملات البعيدة عن الموضوعية بحيث أصبح واضحاً في قراراتهم أن الموضوعية هي المعيار الأساسي في اتخاذ أي قرار ويعد هذا الأمر عملاً مهماً وأساسياً لنجاح موضوع اتخاذ القرار وحسمه وعندما ينجح الإداري في اتخاذ قراره يضمن أن الأداء الإداري يسير وفق المعايير

العلمية وبخلاف ذلك فإن أي قرار يصدر بدون دراسة مسبقة ومعمقة ويعتمد على آراء غير ناضجة فسوف يكون قراراً غير صائب وسيؤدي بالعملية الإدارية إلى الفشل.

ويشير إلى ذلك بشير العلق (1998، 70) لضمان أقصى قدر ممكن من النجاح في اتخاذ القرارات الرشيدة هو ترشيد القرار إلى أقصى حد ممكن بعيداً عن الحكم والاجتهادات والتصورات الشخصية ويؤكد عقيل الكاتب وآخرون (1996، 26) أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وقلبها "أما بالنسبة للاتصال فإن الباحث يدرك أن مهارات الاتصال تبنى على المستوى الإداري الذي يمتلكه الإداري وعليه يتطلب هنا من الإداري أن يكون على مستوى من التحصيل إذ يجب عليه أن يفسر ويحلل ويقيم المعلومات المراد إيصالها إلى الأفراد المرؤوسين وينتقي الأسلوب أو المهارة المناسبين ، إذ نرى أن محتوى المعلومات تتكون من الفكرة التي يحملها الإداري ومن ثم التعبير ، أي أن الإداري يرغب في إيصال المعلومات للأفراد و المرؤوسين من كفاءة الأداء الإداري.

ويشير إلى ذلك كمال الدين عبد الرحمن ومحمد صبحي حسنين " (153,2004) أن الأداري الرياضي الناجح يجب أن يبحث عن الطرق التي تكفل النهوض بالإفصاح عن الذات سواء في السياق الذي يتضمن مواجهات شخصية أم سياق تنظيمي.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً الاستنتاجات :

- 1- ظهور مستويات متعددة في مقياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين.
- 2- طبقاً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال تطبيق مقياس الأداء الإداري للإداريين وبمجالاته المختلفة يتضح أن أغلب الإداريين وقعوا في المستوى متوسط فما فوق.
- 3- أن أقل من 25 % من الإداريين للأندية الرياضية كانوا في المستويين مقبول وضعيف .

### ثانياً التوصيات :

- 1-توفير كافة الأدوات والمستلزمات والوسائل والأجهزة التي يحتاج إليها الإداري لغرض إنجاز العملية الإدارية وإنجاحها .
- 2-توفير الجانب المادي للإداريين والذي يتناسب وحجم المهمة التي يقوم بها.
- 3-العمل على تطوير الأداء الإداري للإداريين من خلال إقامة دورات تطويرية ودورات الصقل بشكل مستمر إضافة إلى السفر للاطلاع على الخبرات الموجودة في العالم والتي تخص هذا المجال.

4- ضرورة الاطلاع المستمر من قبل إداريي الأندية على فقرات المجالات الرئيسية في المقياس للاستفادة منها في العمل الإداري.

5- وضع معايير مقننة لاختيار للإداريين في الأندية الرياضية تكون مبنية على أسس علمية تتسجم الحاصل في العملية الإدارية.

### المراجع المستخدمة في البحث

#### أولاً : المراجع العربية :

1. أحمد آدم أحمد ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات الحكومية والأهلية بالسودان ، بحث غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية البدنية و الرياضية ، 2012 م .
2. بشير العلاق، مبادئ الإدارة ، ط1، عمان، دار اليازوري، 1999 .
3. بندر بن محمد عبد القادر مغربي ، تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية البدنية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2013 .
4. سلطان محمود عرفات ، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .
5. طارق عبد الحميد البدري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط1 ، عمان ، دار الفكر ، 2001 .
6. عبد الحميد شرف ، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، 1999 .
7. عبد الرحمن الصباح ، الرقابة الإدارية ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2011 .
8. عقيل عبد الله الكاتب وآخرون : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، لكتليات التربية الرياضية في العراق ، جامعة الموصل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، 1986 .
9. فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 .
10. فايز حسين ، سيكولوجية الإدارة العامة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 .
11. قيس النوري ، السلوك الإدارية وخلفياته الاجتماعية ، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية ، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، الاردن ، 1999 .

12. كمال الدين عبد الرحمن ومحمد صبحي حسنين : التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2004 .
13. محمود داود الربيعي ، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي ، بحث غير منشور،مجلة علوم التربية الرياضية - جامعة بابل، العدد الثالث،المجلد الخامس، 2006 .
14. مروان عبد المجيد : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، ط1 ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000 .
15. مهدي زويلف ، الرقابة الإدارية ، (منظور كمى) ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 1996 .
16. وليد خالد همام النعمة ، الأداء التنظيمي للمنظمات الرياضية في محافظة نينوى ، بحث منشور ، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 11 ، العدد2 ، كلية التربية الأساسية ، قسم التربية البدنية ، جامعة الموصل ، 2004 .

#### ثانياً المراجع الأجنبية :

17. Salih, S. Les Carriers dans to profession bancaires, These Doctrat, University Rennes, France (1986).