



## ألية مقترحة لتدعيم القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية

\*م.د/ حسام الدين عبد الرازق هوارى

\*\*م.د/ أحمد سيد أحمد عبد الفتاح

### المقدمة ومشكلة البحث:

يعتبر العنصر البشرى مفتاح نجاح المؤسسات ولا يمكن أن توجد مؤسسة من دونه، وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية والتكنولوجية على درجة عالية من الرقى والتقدم ومهما كان الموقف المالى، فيعتبر العنصر البشرى من العناصر القادرة على أن تنهض بالمؤسسات.

وتعد الإدارة هي الركيزة الأساسية للدولة الحديثة كما أن رسم السياسة العامة بدقة ليس كافياً، بل لابد من وجود جهاز تنفيذي فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ويعتمد نجاح المؤسسات على كفاءة ونوعية جهازها الإداري ومقدرته على التطور والتجديد والإبداع ليوافق متطلبات مجتمعه وبيئته الخارجية. (١١ : ٢٠)

وتسعى الأندية الرياضية لاستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة، وللعنصر البشرى دور هام ومؤثر في تلك الفاعلية والكفاءة فهو يمثل أحد أهم العناصر في الهيئات الرياضية وهو جزء هام وحيوي لأى هيئة، ويمثل الفرد رأس المال البشرى للهيئة الرياضية، وعلاقة العنصر البشرى بالنادي الرياضي محدد أساسي لمستوى أداء النادي الرياضي.

وقد أشار هورتون وآخرون **Horton et all.. (٢٠٠٣م)** الي ان مفهوم القدرات المؤسسية يتضمن في اطاره كافة الموارد، والمعارف، والعمليات المطبقة علي مستوي المؤسسة، وبالتالي فإن بناء القدرات المؤسسية تمثل عملية مستمرة تمكن المؤسسة من زيادة قدرتها علي صياغة، وتحقيق أهدافها المنشودة، ويتضمن ذلك في اطاره بناء وتدعيم ما لدي المؤسسة من قدرات إجرائية، وتكيفية، وتشرف المؤسسة علي بناء قدراتها بشكل ذاتي عبر استغلال مواردها المتاحة مع امكانية تدعيمها بالموارد والمساعدات الخارجية. (١٤ : ٢١ ، ٢٢)

كما يعد بناء القدرات المؤسسية احد المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في إدارة التغيير علي المستوي المؤسسي، حيث يمكن من خلال الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسة، وتحقيق التحول ، ويشير **ماكنزي وكامباني McKinsey & Company (٢٠٠١م)** الي ان بناء القدرات المؤسسية يعتبر حقلاً تخصصياً جديداً يستحوذ علي قدر متزايد من الأهمية في الارتقاء بكفاءة وفاعلية منظومة العمل المؤسسي. (١٧ : ١٣)

\* مدرس بقسم الترويج والإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بني سويف.  
\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان.





وتوضح منظمة اليونسكو UNESCO (٢٠٠٥م) أن هناك ثلاثة مصطلحات أساسية شائعة الاستخدام في الادبيات الإدارية والتنظيمية في مجال القدرات المؤسسية، علي النحو التالي :

١- القدرات المؤسسية: وهي مجموعة المعارف، والمهارات، والكفايات، والموارد الواجب توافرها لدي المؤسسة للاضطلاع بأداء وظائفها او مهامها المطلوبة.

٢- تطوير القدرات المؤسسية: وهي عملية تمكن الافراد، او الجماعات، او المؤسسة ككل من التطوير والارتقاء بقدراتها الذاتية علي أداء الوظائف المطلوبة، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً - سواء علي المستوي الفردي، او الجماعي.

٣- بناء القدرات المؤسسية: ويزيد عن مصطلح تطوير القدرات - السابق الذكر - في انها تركز ايضاً علي دعائم قاعدة متاحة سلفاً من القدرات المؤسسية التي تساعد الافراد، او الجماعات، او المؤسسة في الوصول الي المستوي المطلوب من الاكتفاء الذاتي علي نحو يتيح لها الفرصة لإدارة شؤونها الداخلية بكفاءة وفاعلية. (١٩ : ٧)

ومن خلال خبرة الباحثان في مجال العمل بالأندية الرياضية فقد شعرا بأهمية بناء القدرة المؤسسة للأندية الرياضية وذلك من خلال وضع آليه مقترحة للقدرة المؤسسة بالأندية الرياضية تهدف إلى احداث تغييرات في مكونات الأندية سواء في الأهداف او اللوائح والتكنولوجيا وأساليب العمل والسلوكيات الإدارية والفنية ، بصورة تمكن من احداث تطوير في الأداء الفردي والجماعي داخل النادي وفي نوعية ومستوي جودة الخدمات من خلال استخدام واستثمار المعرفة والموارد المتاحة وتنفيذ مشروعات التغيير والبرامج التطويرية بصفة تشاركية مستمرة ومتكاملة .

### هدف البحث :

يهدف البحث إلى بناء آليه مقترحة لتدعيم القدرة المؤسسة بالأندية الرياضية وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد الأندية الرياضية لتقبل فكر التطوير المؤسسي لاكتساب ميزة تنافسية.

### تساؤلات البحث:

- ١ - ما هو واقع القدرة المؤسسة بالأندية الرياضية قيد البحث؟
- ٢ - هل يمكن وضع آليه مقترحة لتدعيم القدرة المؤسسة بالأندية الرياضية قيد البحث؟

### المصطلحات المستخدمة في البحث :

- القدرة المؤسسية:

تعرفها رايت Wright (٢٠١١م) بأنها " الاستعدادات التي تتمتع بها المؤسسة في تصميم، وتطبيق، وإدارة، ودعم، وتطوير البرامج والاستراتيجيات التنظيمية اللازمة لتمكينها من الاضطلاع





برسالتها وأهدافها المنشودة. وبالنسبة للغالبية العظمى من المؤسسات فإن ذلك يعني - في المقام الأول

- التمتع بالقدرة علي احداث التغيير من منظور مستدام " . ( ٢١ : ٢٣ )

- النادي الرياضى :

يعرف النادي الرياضي بأنه " هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين ، أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسة الرياضية والمشهرة طبقاً لأحكام القانون . ( ١ : ٤ ) .

**الدراسات السابقة :**

١- قام **محمود عبد الحافظ احمد** عام (٢٠١٨م) (١٠) بدراسة هدفت الي وضع تصور مقترح لدور التوجيه الفني فى التعليم الثانوى العام بمصر لتحقيق مجالات ومعايير القدرة المؤسسية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٨٠) فرد من المديرين والمعلمين الأوائل بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة سوهاج ، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة أن نقاط القوة تتمثل في (مشاركة الموجهون في صياغة وثيقة واضحة لرؤية ورسالة المدرسة ، تعاون الموجهون مع أولياء الأمور في وضع رؤية ورسالة المدرسة ، استخدام الموجهون نظم محاسبية ومساءلة متقدمة على المستوى الفردي والجماعي للمعلمين وفق معايير الجودة) ، ونقاط الضعف تتمثل في (ضعف مساهمة الموجهين في عملية تحسين العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة ، ضعف قيام الموجهين بوضع برامج تدريبية معينة لتدريب المعلمين على نظم الجودة ، ضعف حرص الموجهين على عرض نتائج التقييم الذاتي على المعلمين بالمدرسة لتحسين الأداء المهني) ،

٢- قام **عادل مصطفى كمال** عام (٢٠١٦م) (٣) بدراسة هدفت الي وضع دليل قياسي لتقييم القدرة المؤسسية لمراكز الشباب على أسس الجودة الشاملة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتمثلت عينة الدراسة في القيادات التنفيذية بمديرية الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٢٠) قيادة إدارية، وأعضاء مجالس الإدارة لعدد (١٠) مراكز شباب حيث بلغ عددهم (٥٠) فرد، ومن الجهاز الإداري في مراكز الشباب قيد الدراسة والبالغ عددهم (٧٠) فرد من عشرة مراكز شباب بمحافظة الإسكندرية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية ، وتحليل المحتوى الوثائقي ، واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات ، ومن أهم النتائج الدراسة عدم استيفاء بعض معايير القدرة المؤسسية لمراكز الشباب.

٣- قام **محمد محروس شحاتة** عام (٢٠١٢م) (٩) بدراسة هدفت الي معرفة تطبيق المؤسسات الصحية لأساليب و ادوات و مسافات جودة المنتج الصحفي في ظل التنافسية القومية و العربية و





الدولية للصحافة الورقية من جانب و بين صحافة المواطن من جانب اخر ، وقياس امكانات اهم المؤسسات الصحفية (التي تمتلك مطابع خاصة سواء كانت صحف قومية او حزبية او خاصة وكذلك رؤية خبراء الانتاج الصحفي في مجالات التحرير و الطباعة و التوزيع و الاعلانات بشأن المعايير التي يجب ان تطبقها المؤسسات الصحفية وتلتزم بها للبقاء في مجال التنافسية الإعلامية ، ومن أهم النتائج الدراسة ان ثمة تطورا كبيرا قد شهدته المؤسسات الصحفية الموجودة في السوق المصرية على كافة المستويات الإداري والتنظيمي والتكنولوجي ، ضرورة تطوير النماذج والاستراتيجيات الادارية التقليدية بالمؤسسات الصحفية المصرية المختلفة.

٤- قام أيمن رمضان أحمد عام (٢٠١١م) (٢) بدراسة هدفت الي تقييم برامج المنظمات الدولية في تنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات التطوعية بالفيوم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتمثلت عينة الدراسة في (٧٦) فرد من المسؤولين عن برامج المنظمات الدولية بالجمعيات التطوعية ، و(٢٢٠) فرد من المستفيدين من خدمات الجمعيات التطوعية ، وأستخدم الباحث مقياس للمسؤولين عن تقديم برامج المنظمات الدولية بالجمعيات التطوعية ، واستبيان للمستفيدين من خدمات الجمعيات التطوعية ، ومن أهم نتائج الدراسة أن أن البرامج الدولية تركز علي تدريب العاملين بالجمعيات التطوعية وتقديم المشروعات في ضوء احتياجات المواطنين ، تهتم البرامج الدولية بتحفيز الجمعيات التطوعية للاعتماد علي مواردها الذاتية وإمدادها بمصادر تمويل مختلفة والاهتمام بالمشروعات ذات العائد الاقتصادي علي المواطنين ، يوجد نقص في المعلومات والبيانات عن مصادر التمويل الأخرى للجمعيات التطوعية ، أن بعض الجمعيات لا تقوم بوضع أولويات لأهدافها.

٥- قام ماثيوز واخرون **Mathews et all.** عام (٢٠١١م) (١٦) بدراسة هدفت الي تناول آليات بناء قدرات المؤسسات المهنية للتعليم الصحي بأستراليا في ضوء تصورات عينة مختارة من أصحاب المصالح الرئيسيين في منظمتي الصحة، والتعليم العالي ، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة ، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٧) فرد من أعضاء هيئة التدريس الاكاديميين في التخصصات الصحية، وممثلين للمستفيدين من خدمات التعليم الصحي، والمهنيين والاداريين العاملين بمجال تقديم الخدمات الصحية، وصناع السياسات بالتعليم العالي بمدينة سيدني تم اختيارهم بالطريقة العمدية ، وأستخدم الباحثين المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة أن العوامل والممارسات الإيجابية المتبعة في بناء قدرات المؤسسات المهنية للتعليم الصحي بأستراليا يرتكز على خمسة أبعاد رئيسية هي تحديد آليات تطوير البرامج والمقررات الدراسية، واستخدام مداخل التدريس والتعلم المناسبة، والاستعانة بالمعايير المقننة للحكم علي جودة الممارسات المهنية، وتصميم وتطبيق برامج لدعم أنشطة البحث العلمي.





٦- قامت والاس هوليكى **Wallace Hulecki, L.** عام (٢٠١١م) (٢٠) بدراسة هدفت الي تناول سبل بناء القدرات التنظيمية اللازمة لقياس أداء عمليات القبول والالتحاق بالجامعات ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتمثلت عينة الدراسة في (١٣) فرد من مديري اقسام قبول والتحاق الطلاب بخمسة مؤسسات جامعية مختلفة بولاية نبراسكا الامريكية ، واستخدمت الباحثة الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود العديد من نواحي النقص والقصور في بناء القدرات التنظيمية بالجامعات موضع الدراسة؛ واقترحت الباحثة إطار عمل لتطوير عمليات بناء القدرات التنظيمية اللازمة لقياس أداء أنشطة القبول والالتحاق بالجامعات.

٧- قام مالوني **Malone P.R.** عام (٢٠١٠م) (١٥) بدراسة هدفت الي تقديم إطار عمل مقترح لنموذج جديد لتقويم بناء القدرات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي وهو النموذج الرباعي المسمى بإطار عمل "نقاط القوة، والفرص، والتطلعات، والنتائج" (SOAR)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى، وتمثلت عينة الدراسة في الوثائق والسجلات الرسمية للخطط الاستراتيجية الخاصة بعدد من مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الامريكية الصادرة خلال العام الجامعي (٢٠٠٩\_ ٢٠١٠) ، ومن أهم نتائج الدراسة فاعلية تطبيق إطار العمل المقترح في تقويم جهود بناء القدرات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، مساهمة إطار العمل النظري المقترح في تدعيم بناء القدرات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، أهمية الربط بين فاعلية الذات، والتمكين من اجل مساعدة الافراد، والجماعات، والمؤسسات في بناء القدرات المطلوبة، ودعم الفاعلية الجماعية، وتعزيز بناء القدرات اللازمة لاستشراف معالم المستقبل، ودعم التعلم، والتغيير، وبناء القدرات المؤسسية المطلوبة من منظور متكامل.

٨- قام بيال **Beal, G.** عام (٢٠١٠م) (١٢) بدراسة هدفت الي ابراز الأدوار المناطة بقيادة مؤسسات التعليم العالي في بناء قدرات التعلم التنظيمي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى، وتمثلت عينة الدراسة في ثلاثة قادة من المؤسسات الجامعية العامة الواقعة بإقليم اونتاريو (بكندا) تم اختيارهم بالطريقة العمدية ، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية كاداه لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة ان قادة مؤسسات التعليم العالي يلعبون أدواراً بارزة في بناء قدرات التعلم التنظيمي علي مستوي مؤسساتهم المختلفة عبر المشاركة علي نحو فاعل في بناء القدرات الفردية، والقدرات الجماعية في إطار فريق، والقدرات التنظيمية ، مساهمة هؤلاء القادة في الاضطلاع بالأدوار الأرفع الرئيسية التالية في بناء قدرات مجتمعات التعلم وهي (إدارة كافة العمليات المؤسسية ، ودعم تطبيق الرؤية المستقبلية المنشودة، وبناء العلاقات الفعالة، ونمذجة الأدوار).





٩- قامت كريمة عيد كامل عام (٢٠٠٩م) (٥) بدراسة هدفت الي تحديد الواقع الفعلي للقدرات المؤسسية بمراكز الشباب ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، ومن أهم نتائج الدراسة تحديد القدرات المؤسسية بمراكز الشباب والتي تمثلت في (القدرات التمويلية - القدرات التدريبية - قدرات الاتصال المعلوماتي - قدرات الدعم الفني) ، الواقع الفعلي لمستوى القدرة المؤسسية بمراكز الشباب متوسطة بنسبة (٥٥,٢٣%)، حيث كان الواقع الفعلي لمستوى التمويلية متوسطة وبنسبة (٦١,٥٥%)، والواقع الفعلي لمستوى القدرات التدريبية ضعيفة وبنسبة (٤٨,٨١%)، والواقع الفعلي لمستوى قدرات الاتصال المعلوماتي متوسطة وبنسبة (٥٢,٧٦%)، والواقع الفعلي لمستوى قدرات الدعم الفني متوسطة وبنسبة (٥٧,٧٨%)، التوصل إلى برنامج مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تنمية القدرات المؤسسية بمراكز الشباب.

#### إجراءات البحث:

##### - منهج البحث :

انطلاقاً من مشكلة البحث ووفقاً لأهداف البحث وتساؤلاته فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث .

##### - مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة والجيزة .

##### - عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين بالإدارات المختلفة داخل الأندية الرياضية قيد البحث ، وبلغ قوام عينة البحث على (٣٩٧) فرد من العاملين بالأندية الرياضية قيد البحث.

#### جدول (١)

##### توصيف عينة البحث

ن = ٣٩٧

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	256	64.48%
	141	35.52%
السن	98	24.69%
	114	28.72%
	103	25.94%
	82	20.65%
المؤهل	47	11.84%
	274	69.02%
	76	19.14%







المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
النادى	64	16.12%
	59	14.86%
	52	13.10%
	54	13.60%
	39	9.82%
	31	7.81%
	26	6.55%
	22	5.54%
	29	7.30%
	21	5.29%
سنوات الخبرة	49	12.34%
	74	18.64%
	176	44.33%
	98	24.69%

تشير نتائج الجدول (١) إلى التكرار والنسبة المئوية لمتغيرات توصيف عينة البحث من حيث (الجنس - السن - المؤهل الدراسي - الوظيفة - النادي - عدد سنوات الخبرة).

#### - أداة جمع البيانات المستخدمة في البحث:

قام الباحثان بتصميم أداة جمع البيانات المستخدمة في البحث ، والتي اشتملت على استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية.

#### - خطوات تصميم الاستبيان قيد البحث:

١- اجراء المسح المرجعي للدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والتي تناولت موضوع القدرة المؤسسية لتحديد محاور الاستبيان قيد البحث ، ونتيجة ذلك المسح توصل الباحثان إلى محاور استبيان القدرة المؤسسية وهي :

- المحور الأول : المجال الاستراتيجي .

- المحور الثاني : المجال التنظيمي .

- المحور الثالث : الموارد المؤسسية ، ويتضمن

البعد الأول : الموارد البشرية .

البعد الثاني : الموارد المالية .

- المحور الرابع : الاعلام والعلاقات العامة .

٢- عرض الباحث محاور الاستبيان بعد إجراء المسح المرجعي لها على السادة الخبراء مرفق (١) ، لاستطلاع آراءهم لتحديد محاور الاستبيان قيد البحث مرفق (٢) ، وقد ارتضى الباحث نسبة





(٧٠%) لاتفاق السادة الخبراء ، وقد وافق السادة الخبراء على جميع المحاور الاستبيان بنسبة اتفاق بلغت (١٠٠%) .

٣- اجراء المسح المرجعي للدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والتي تناولت موضوع القدرة المؤسسية لتحديد عبارات كل بعد ومحور من محاور استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية ، ثم قام الباحث بإعادة صياغة العبارات لتتنفق مع مجال الإدارة الرياضية بالاندية الرياضية.

٣- عرض الباحث عبارات الاستبيان بعد إجراء المسح المرجعي لها على السادة الخبراء مرفق (١) ، لاستطلاع آراءهم لتحديد عبارات كل بعد ومحور للاستبيان قيد البحث مرفق (٣) ، وقد ارتضى الباحث نسبة (٧٠%) لاتفاق السادة الخبراء ، وقد وافق السادة الخبراء على جميع عبارات الابعاد والمحاور بنسبة اتفاق تراوحت بين (٧١,٤٣% : ١٠٠%) ، وقد أوصى السادة الخبراء بتعديل صياغة بعض العبارات ، والجدول التالي يوضح العبارات التي قام الباحثان بتعديل صياغتها وفق رأي السادة الخبراء:

### جدول (٢)

العبارات التي تم تعديل صياغتها باستبيان القدرة المؤسسية بالاندية الرياضية

المحور	م	العبرة في صورتها الأولية	العبرة بعد التعديل
المجال الاستراتيجي	٧	أهداف النادي واضحة ويمكن تطبيقها	تتميز أهداف النادي بالوضوح وامكانية التطبيق
	١٢	يوجد لدى إدارة النادي المرونة الكاملة لمقابلة التغييرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها	تتميز إدارة النادي بالمرونة الكاملة لمقابلة التغييرات التي تحدث والتكيف معها
	١٤	يقوم النادي بتقييم دوري للخطة الاستراتيجية	يجري النادي تقييم دوري لمدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية
المجال التنظيمي	٣	يوثق النادي اجراءاته في ادلة عمل تفصيليه.	يُوثق إدارة النادي الإجراءات المتبعة في دليل تنظيمي
	٤	اتخاذ إجراءات تساعد في تحسين الأداء التنظيمي.	تتخذ إدارة النادي إجراءات تساعد في تحسين أداء العاملين
الموارد المؤسسية البعد الأول (الموارد البشرية)	٥	يتم ممارسة عملية الاستقطاب لجذب كوادر وكفاءات جديدة للنادي .	يتم ممارسة عملية الاستقطاب لجذب كوادر وكفاءات جديدة للعمل بالنادي
	٦	يعمل النادي علي تقوية روح الانتماء وتعزيز الثقة بالنفس.	يعمل النادي علي تقوية روح الانتماء وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين
الموارد المؤسسية البعد الأول (الموارد المالية)	١١	يقوم النادي برعاية الأفكار الجديدة وتعزيزها.	تشجع إدارة النادي العاملين على الابداع وتقديم الاقتراحات فيما يخص طريقة تنفيذ المهام المطلوبة
	٦	يتبع النادي المعايير المحاسبية (مبدأ الاستحقاق المعدل- الحيطه والحذر) والإجراءات المالية الصحيحة	تتبع إدارة النادي المعايير المحاسبية والإجراءات المالية الصحيحة
الاعلام والعلاقات العامة	١	يؤدي النادي دوره في إيصال الصورة المرغوبة لأصحاب المصلحة.	تعمل إدارة النادي على إيصال الصورة المرغوبة للمستفيدين.
	٣	يسهل الوصول للمعلومات والبيانات الخاصة بالنادي من خلال الوسائل المختلفة.	تتعامل إدارة النادي بشفافية في الحصول على المعلومات وتداولها







تشير نتائج الجدول ( ٢ ) إلى العبارات التي أوصى السادة الخبراء بتعديل صياغتها في استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية.

4- وافق السادة الخبراء بنسبة اتفاق بلغت ( ١٠٠ % ) على ميزان التقدير الثلاثي لاستجابات عينة البحث " أوافق = ثلاث درجات - إلى حد ما = درجتين - لا أوافق = درجة واحدة".

٥- ووفق رأى الخبراء قام الباحث بتصميم الاستبيان في صورته المبدئية مرفق (٤) لعرضها على العينة الاستطلاعية.

### - الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وبلغ قوام عينة الدراسة الاستطلاعية (٣٢) فرد يمثلون مختلف الأندية الرياضية عينة البحث وذلك في الفترة من ٢٠١٨/٩/٣م وحتى ٢٠١٨/٩/١٣م وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبيان المستخدم قيد البحث.

- المعاملات العلمية للاستبيان قيد البحث:

- الصدق:

قام الباحث باستخدام طريقتين لإيجاد الصدق، وهما صدق المحكمين حيث استخدم الباحث صدق المحتوى، من خلال عرض الاستبيان المقترح في صورته الأولية على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية حيث بلغ عدد السادة الخبراء (٧) خبراء مرفق (١)، ثم قام الباحث باستخدام صدق الاتساق الداخلي، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه وذلك للتأكد من صدق العبارة، ثم مجموع كل بعد مع المجموع الكلي للمحور الذي ينتمي إليه البعد للتأكد من صدق الأبعاد ، ثم مجموع كل محور مع مجموع الاستبيان الكلي للتأكد من صدق المحاور، وذلك بعد تصميم الاستبيان في صورته المبدئية مرفق (٤) للتطبيق على العينة الاستطلاعية.





## جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلى لعبارات استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية

ن = ٣٢

العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط
المحور الأول "المجال الاستراتيجى"											
٧	1.906	0.296	°0.769	٢	1.719	0.457	°0.603	١	2.031	0.474	°0.505
٨	2.063	0.759	°0.724	٣	1.469	0.671	°0.546	٢	1.938	0.435	°0.593
٩	1.938	0.504	0.290	٤	1.500	0.672	°0.408	٣	2.000	0.508	°0.496
١٠	1.875	0.609	°0.728	٥	1.281	0.581	0.214	٤	1.875	0.336	°0.671
١١	1.750	0.622	°0.738	٦	1.906	0.893	°0.414	٥	1.719	0.457	°0.633
١٢	1.969	0.538	°0.479	٧	1.625	0.751	°0.722	٦	1.750	0.440	°0.717
١٣	1.750	0.508	0.293	٨	1.625	0.609	°0.366	٧	2.125	0.492	°0.429
مج ٢	23.719	3.846		٩	1.469	0.761	°0.422	٨	1.969	0.400	°0.541
المحور الثالث "الموارد المؤسسية"											
مج ب											
المحور الرابع "الاعلام والعلاقات العامة"											
مج ٣											
المحور الأول "الموارد البشرية"											
١	2.031	0.695	°0.423	١٠	1.781	0.420	°0.628	١٠	1.781	0.420	°0.628
٢	1.781	0.491	°0.384	١١	1.781	0.420	°0.466	١١	1.781	0.420	°0.466
٣	1.844	0.369	°0.512	١٢	1.375	0.492	°0.606	١٢	1.750	0.440	°0.628
٤	1.875	0.421	°0.584	١٣	1.563	0.716	°0.500	١٣	1.813	0.397	°0.486
٥	1.875	0.492	°0.374	١٤	1.438	0.504	°0.660	١٤	1.844	0.369	°0.462
٦	1.750	0.440	°0.416	١٥	1.156	0.448	°0.456	١٥	1.906	0.296	0.162
٧	1.844	0.515	°0.787	مج ١	28.313	3.326		١٥	1.844	0.369	°0.462
المحور الثاني "المجال التنظيمى"											
٨	1.719	0.581	°0.607	١	1.594	0.499	°0.392	١	1.594	0.499	°0.392
٩	1.750	0.622	°0.758	٢	1.625	0.492	°0.676	٢	1.625	0.492	°0.676
١٠	2.000	0.672	°0.460	٣	1.844	0.369	°0.787	٣	1.844	0.369	°0.787
١١	2.000	0.622	°0.497	٤	1.938	0.246	°0.629	٤	1.938	0.246	°0.629
مج أ	20.469	3.131	°0.695	٥	1.688	0.471	°0.680	٥	1.688	0.471	°0.680
المحور الثاني "الموارد المالية"											
١	1.531	0.671	°0.491	٦	1.781	0.420	°0.760	٦	1.781	0.420	°0.760
مج ٤											
٢.895 15.938											

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٤٩

تشير نتائج الجدول (٣) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبرة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه العبرة، مما يدل على صدق عبارات استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية. كما يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباطية غير داله احصائياً بين العبرة رقم (١٥) التي نصت على " الخطة الاستراتيجية قابلة للتعديل وفقاً للظروف " من المحور الأول "المجال الاستراتيجى"،





والعبارة رقم (٩) التي نصت على "يتم تبادل المعلومات وتدفقها بين الوحدات الإدارية بالنادي" ،  
والعبارة رقم (١٣) التي نصت على "يواكب النادي التطور التكنولوجي واي جديد في مجال عمله" من  
المحور الثاني "المجال التنظيمي" ، والعبارة رقم (٥) التي نصت على " يمتلك النادي سمعة طيبة في  
إدارة الموارد المالية" من البعد الثاني " الموارد المالية " للمحور الثالث "الموارد المؤسسية" ، والعبارة رقم  
(٨) التي نصت على " يعد النادي ناجح في كسب قبول الجمهور المستهدف ودعمه" من المحور  
الرابع " الاعلام والعلاقات العامة" ومجموع المحور أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة ، مما يترتب عليه حذف  
تلك العبارات من الاستبيان في صورته النهائية.

كما يتضح من الجدول توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع بعدي المحور  
الثالث " الموارد المؤسسية" والمجموع الكلي للمحور، مما يدل على صدق بعدي المحور الثالث " الموارد  
المؤسسية".

#### جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية

ن = ٣٢

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	المجال الاستراتيجي	28.313	3.326	*0.497
٢	المجال التنظيمي	23.719	3.846	*0.778
٣	الموارد المؤسسية	34.594	3.884	*0.793
٤	الاعلام والعلاقات العامة	15.938	2.895	*0.606
	مجموع الاستبيان	102.563	9.483	

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٤٩

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع المحور  
والمجموع الكلي لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية، مما يدل على صدق محاور استبيان القدرة  
المؤسسية بالأندية الرياضية.





- الثبات:

قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

جدول (٥)

معامل ثبات استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية باستخدام معامل الفا كرونباخ

ن = ٣٢

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرونباخ
١	المجال الاستراتيجي	26.406	3.291	*0.826
٢	المجال التنظيمي	20.031	3.623	*0.866
٣	الموارد البشرية	20.469	3.131	*0.730
	الموارد المالية	12.844	2.760	*0.562
	مجموع المحور	33.313	4.060	*0.596
٤	الاعلام والعلاقات العامة	14.344	2.695	*0.670
	مجموع الاستبيان	94.094	9.372	*0.840

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ٠,٣٤٩

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠,٥٦٢ : ٠,٨٦٦) مما يدل

على ثبات محاور استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

- الصورة النهائية للاستبيان مرفق (٥) :

قام الباحث بإعداد الصورة النهائية للاستبيان قيد البحث بعد حذف العبارات التي لم تحقق شروط

المعاملات العلمية ، وقد استخدم الباحث مقياس تقدير ثلاثي لاستجابات عينة البحث وهو (أوافق = ٣ درجات ، إلى حد ما = درجتين ، لا أوافق = درجة) .

- الدراسة الأساسية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية للبحث في الفترة من ٢٠١٨/٩/٥ م وحتى ٢٧ / ١٢ /

٢٠١٨ م.

- المعالجات الإحصائية:

أستخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي

SPSS، واستخدم المعالجات التالية:

- المتوسط الحسابي . - الانحراف المعياري . - معامل الارتباط لبيرسون .

- معامل الفا كرونباخ . - التكرارات والنسب المئوية . - اختبار كا<sup>٢</sup> .





- عرض ومناقشة النتائج :

جدول (٦)

توصيف استجابات عينة البحث في استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية  
المحور الأول " المجال الاستراتيجي "

ن = ٣٩٧

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا <sup>٢</sup>	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
14	%51.72	616	*119.718	55.67	٢٢١	33.50	١٣٣	10.83	٤٣	١		
13	%52.23	622	*125.401	50.63	٢٠١	42.07	١٦٧	7.30	٢٩	٢		
7	%69.61	829	*300.882	8.56	٣٤	74.06	٢٩٤	17.38	٦٩	٣		
8	%69.52	828	*216.081	11.84	٤٧	67.76	٢٦٩	20.40	٨١	٤		
9	%69.19	824	*260.710	10.58	٤٢	71.28	٢٨٣	18.14	٧٢	٥		
1	%82.70	985	*150.685	5.04	٢٠	41.81	١٦٦	53.15	٢١١	٦		
2	%80.94	964	*133.879	6.05	٢٤	45.09	١٧٩	48.87	١٩٤	٧		
3	%80.69	961	*184.720	1.76	٧	54.41	٢١٦	43.83	١٧٤	٨		
5	%75.73	902	*308.257	0.50	٢	71.79	٢٨٥	27.71	١١٠	٩		
12	%57.68	687	*179.582	33.00	١٣١	60.96	٢٤٢	6.05	٢٤	١٠		
6	%72.04	858	*209.008	8.82	٣٥	66.25	٢٦٣	24.94	٩٩	١١		
10	%62.30	742	*125.083	27.20	١٠٨	58.69	٢٣٣	14.11	٥٦	١٢		
4	%78.17	931	*129.134	7.05	٢٨	51.39	٢٠٤	41.56	١٦٥	١٣		
11	%61.38	731	*223.622	24.18	٩٦	67.51	٢٦٨	8.31	٣٣	١٤		
	%68.85	11480		مجموع المحور								

\* قيمة " كا<sup>٢</sup> " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ٢ هي ٥,٩٩١

يشير جدول رقم (٦) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا<sup>٢</sup> والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الأول " المجال الاستراتيجي " لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الأول "المجال الاستراتيجي" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:





- العبارة رقم (٦) والتي نصت على "يضع النادي رسالة طموحه ومحفة للعاملين داخلها" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٢,٧٠ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق.
- العبارة رقم (٧) والتي نصت على " تتميز أهداف النادي بالوضوح وإمكانية التطبيق" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٠,٩٤ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق.
- العبارة رقم (٨) والتي نصت على " تتطابق اهداف النادي مع رسالته " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٨٠,٦٩ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الأول "المجال الاستراتيجي" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (١٠) والتي نصت على " يتم تقسيم الخطة الاستراتيجية لخطط تنفيذية تسهل علي الإدارات المختلفة عملية التطبيق" جاءت في الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي بلغ (٥٧,٦٨ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.
- العبارة رقم (٢) والتي نصت على " يتم اشراك العاملين في النادي في اعداد الخطة الاستراتيجية" جاءت في الترتيب الثالث عشر بوزن نسبي بلغ (٥٢,٢٣ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.
- العبارة رقم (١) والتي نصت على "يمتلك النادي خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة" جاءت في الترتيب الرابع عشر بوزن نسبي بلغ (٥١,٧٢ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.

ويرى الباحثان أن عبارات المجال الاستراتيجي في بناء القدرة المؤسسية جاءت بهذا الترتيب نظراً لأهمية وضوح رسالة أي مؤسسة كما يجب أن تكون رسالة طموحة للنهوض بالمؤسسة مستقبلاً ، وأن تكون محفزة للعاملين بها، وذلك من أجل شحن همم العاملين بالنادي لتطوير أدائهم وسرعة أدائهم للأعمال التي يقومون بها بالنادي مما يساعد في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للنادي ، كما جاءت العبارة الثانية وهي الأهداف الخاصة بالنادي الرياضي حيث يجب أن تتميز بالوضوح وقابليتها للتطبيق كما يجب أن تكون مرنة وقابلة للتغيير والتعديل وفقاً للظروف التي قد يواجهها النادي ، حيث تعد الأهداف الخاصة بالمؤسسة هي الركيزة الأساسية في المجال الاستراتيجي لاي مؤسسة للنهوض بكفاءتها وتطويرها في المستقبل ، وحتى يصبح المجال الاستراتيجي ذو جدوى في النهوض بالنادي







فيجب أن تكون الأهداف متطابقة مع رسالة النادي وهو ما ظهر في استجابات عينة البحث على استجابات محور المجال الاستراتيجي ، مما يساعد النادي على صياغة الرؤية المستقبلية والاهداف المنشودة، والتأثير المجتمعي، وإشراك أصحاب المصالح او العلاقة سواء داخل او خارج النادي في دعم جهود التغيير .

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي حسانين (٢٠٠٤م) في الرسالة مهمة لإبراز رؤية المؤسسة لذاتها . وكيف تتمنى أن تراها الجماهير المتنوعة ، هذا ويجب على أية خطة استراتيجية يجب أن تكون متوافقة مع المهمة المشتركة ورؤية الإدارة وأعضاء المؤسسة والعاملين ، والخطوة الأولى المهمة هي المشاركة في التوقعات والقيم والمعتقدات ، وكذلك أن يكون هناك إدراك ضمني لأغراض المؤسسة ولدورها ، وأن يتم تطوير بيان لمهمة المؤسسة يتفق عليه الجميع بحقيق يكون قابلاً للتدعيم بحماس وموجهاً لمجهودات التخطيط المستقبلي .  
(٧ : ١٥١)

#### جدول (٧)

توصيف استجابات عينة البحث في استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية  
المحور الثاني " المجال التنظيمي "

ن = ٣٩٧

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا <sup>٢</sup>	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4	%82.37	981	*153.738	4.28	١٧	44.33	١٧٦	51.39	٢٠٤	١
1	%91.10	1085	*334.917	1.26	٥	24.18	٩٦	74.56	٢٩٦	٢
5	%81.36	969	*161.657	3.27	١٣	49.37	١٩٦	47.36	١٨٨	٣
2	%83.46	994	*187.531	1.01	٤	47.61	١٨٩	51.39	٢٠٤	٤
11	%44.92	535	*309.526	74.81	٢٩٧	15.62	٦٢	9.57	٣٨	٥
8	%71.79	855	*413.264	2.02	٨	80.60	٣٢٠	17.38	٦٩	٦
3	%83.12	990	*198.594	0.00	٠	50.63	٢٠١	49.37	١٩٦	٧
9	%61.38	731	*47.642	34.51	١٣٧	46.85	١٨٦	18.64	٧٤	٨
5	%81.36	969	*180.610	1.76	٧	52.39	٢٠٨	45.84	١٨٢	٩
7	%73.80	879	*144.458	9.82	٣٩	58.94	٢٣٤	31.23	١٢٤	١٠
10	%51.97	619	*118.494	53.40	٢١٢	37.28	١٤٨	9.32	٣٧	١١
	%73.33	9607								مجموع المحور

\* قيمة " كا<sup>٢</sup> " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ١ هي ٣,٨٤١ بدرجة حرية ٢ هي ٥,٩٩١





يشير جدول رقم (٧) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا<sup>٢</sup> والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثاني "المجال التنظيمي" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثاني "المجال التنظيمي" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٢) والتي نصت على "يمتلك النادي لوائح منظمة للعملية الإدارية" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٩١,١٠ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق.

- العبارة رقم (٤) والتي نصت على "تتخذ إدارة النادي إجراءات تساعد في تحسين أداء العاملين" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٣,٤٦ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق.

- العبارة رقم (٧) والتي نصت على "يمتلك النادي العاملين ذوي المهارات الكافية لتنفيذ الاعمال والوظائف" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٨٣,١٢ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثاني "المجال التنظيمي" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٨) والتي نصت على "توفر إدارة النادي التجهيزات المناسبة لإتمام الاعمال الإدارية" جاءت في الترتيب التاسع بوزن نسبي بلغ (٦١,٣٨ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

- العبارة رقم (١١) والتي نصت على "تتاح الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم واحاسيسهم وعواطفهم تجاه النادي" جاءت في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (٥١,٩٧ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.

- العبارة رقم (٥) والتي نصت على "يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي" جاءت في الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي بلغ (٤٤,٩٢ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.

ويرى الباحثان أن عبارات استبيان القدرة المؤسسية في محور المجال التنظيمي جاءت بهذا الترتيب حيث أن أي مؤسسة رياضية تفرض عليها الجهات الإدارية أن تكون لديها لوائح تنظيمية للعمليات الإدارية بها تشمل الهيكل التنظيمي الداخلي للنادي ، واللوائح المالية والإدارية التي تنظم العمل





بالأندية ، وكذلك التوصيف الوظيفي للعاملين بالنادي توضح الواجبات المطلوبة من العاملين ، كما نجد أن إدارة النادي والمتمثلة في الإدارة العليا تعمل على وضع آليات ونظم تحفز العاملين وتشجعهم على تطوير الأداء الإداري بالنادي منها المكافآت المادية والتقدير المعنوي ونظام الترقيات وزيادة الرواتب للعاملين الأكفاء ، كما نجد أن إدارة النادي تعمل على استمرار علم العاملين ذوى المهارات اللازمة لإنجاز الاعمال المطلوبة منهم.

كما أن إدارة النادي تعمل على وضوح عمليات التخطيط التي تتيح للمؤسسة الاستفادة من العاملين بها، وبما تتفق مع التطبيق العملي لإمكانات وموارد النادي، كما تتيح الإدارة العليا للنادي تقييم العاملين بالنادي بشكل دقيق ومستمر على مدار العام وحل المشكلات التي قد يتعرض لها النادي، كذلك تقوم الإدارة العليا بالرقابة المستمرة والنقويم التنظيمي بهدف تقييم الأداء ومتابعة التأثير المتحقق. وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره ناجي أسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوى (٢٠١٤م) في أن التطوير التنظيمي هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة ، وهو يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تحقيق درجة عالية من التعاون.
- التجديد في مكان العمل.
- إيجاد توازن مع البيئة المحيطة.
- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات. (١١ : ١٠٨ ، ١٠٩)

#### جدول (٨)

توصيف استجابات عينة البحث في استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية  
المحور الثالث " الموارد المؤسسية " البعد الأول "الموارد البشرية"

ن = ٣٩٧

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديرى	كا <sup>٢</sup>	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6	%58.86	701	*231.179	61.71	٢٤٥	0.00	٠	38.29	١٥٢	١
9	%54.66	651	*77.718	52.14	٢٠٧	31.74	١٢٦	16.12	٦٤	٢
11	%51.89	618	*141.723	49.62	١٩٧	45.09	١٧٩	5.29	٢١	٣
3	%77.50	923	*184.690	4.03	١٦	59.45	٢٣٦	36.52	١٤٥	٤
7	%55.58	662	*65.960	50.38	٢٠٠	32.49	١٢٩	17.13	٦٨	٥
1	%81.78	974	*172.796	2.27	٩	50.13	١٩٩	47.61	١٨٩	٦
2	%79.60	948	*139.985	5.54	٢٢	50.13	١٩٩	44.33	١٧٦	٧
5	%61.46	732	*104.982	52.39	٢٠٨	10.83	٤٣	36.78	١٤٦	٨
4	%67.09	799	*48.972	24.43	٩٧	49.87	١٩٨	25.69	١٠٢	٩
8	%54.91	654	*74.181	51.39	٢٠٤	32.49	١٢٩	16.12	٦٤	١٠





الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا <sup>٢</sup>	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10	%52.06	620	*115.849	56.68	٢٢٥	30.48	١٢١	12.85	٥١	١١
	%63.22	8282		مجموع البعد						

\* قيمة " كا<sup>٢</sup> " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ١ هي ٣,٨٤١ ، بدرجة حرية ٢ هي ٥,٩٩١ يشير جدول رقم (٨) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا<sup>٢</sup> والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثالث " الموارد المؤسسية " البعد الأول "الموارد البشرية" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثالث " الموارد المؤسسية " البعد الأول "الموارد البشرية" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٦) والتي نصت على " يعمل النادي علي تقوية روح الانتماء وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨١,٧٨ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

- العبارة رقم (٧) والتي نصت على "يمتلك النادي سياسات تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٩,٦٠ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

- العبارة رقم (٤) والتي نصت على "يتم تحفيز العاملين للقيام بواجباتهم" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٧,٥٠ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثالث " الموارد المؤسسية " البعد الأول "الموارد البشرية" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٢) والتي نصت على "يمتلك النادي موارد بشرية تلبي احتياجاته" جاءت في الترتيب التاسع بوزن نسبي بلغ (٥٤,٦٦ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.

- العبارة رقم (١١) والتي نصت على "تشجع إدارة النادي العاملين على الابداع وتقديم الاقتراحات فيما يخص طريقة تنفيذ المهام المطلوبة" جاءت في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (٥٢,٠٦ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.





- العبارة رقم (٣) والتي نصت على "يتوافر لدي النادي خطة تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية" جاءت في الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي بلغ (٥١,٨٩ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.

جدول (٩)

توصيف استجابات عينة البحث في استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية  
المحور الثالث " الموارد المؤسسية " البعد الثاني "الموارد المالية"

ن = ٣٩٧

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا <sup>٢</sup>	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	%91.52	1090	*342.171	0.00	٠	25.44	١٠١	74.56	٢٩٦	١		
٧	%51.89	618	*134.574	60.45	٢٤٠	23.43	٩٣	16.12	٦٤	٢		
٤	%76.91	916	*92.635	10.83	٤٣	47.61	١٨٩	41.56	١٦٥	٣		
٣	%79.43	946	*134.695	6.05	٢٤	49.62	١٩٧	44.33	١٧٦	٤		
٢	%86.23	1027	*216.489	0.00	٠	41.31	١٦٤	58.69	٢٣٣	٥		
٨	%50.29	599	*144.458	58.94	٢٣٤	31.23	١٢٤	9.82	٣٩	٦		
٥	%62.97	750	*19.411	34.76	١٣٨	41.56	١٦٥	23.68	٩٤	٧		
٦	%59.36	707	*47.038	49.37	١٩٦	23.17	٩٢	27.46	١٠٩	٨		
				مجموع البعد								
				%69.83							6653	

\* قيمة " كا<sup>٢</sup> " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ١ هي ٣,٨٤١ ، بدرجة حرية ٢ هي ٥,٩٩١ يشير جدول رقم (٩) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا<sup>٢</sup> والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثالث " الموارد المؤسسية " البعد الثاني "الموارد المالية" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثالث " الموارد المؤسسية " البعد الثاني "الموارد المالية" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (١) والتي نصت على "تسعي إدارة النادي لتوفير التمويل اللازم لبقائها" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٩١,٥٢ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق.

- العبارة رقم (٥) والتي نصت على "تتبع إدارة النادي المعايير المحاسبية والإجراءات المالية الصحيحة" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٦,٢٣ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق.





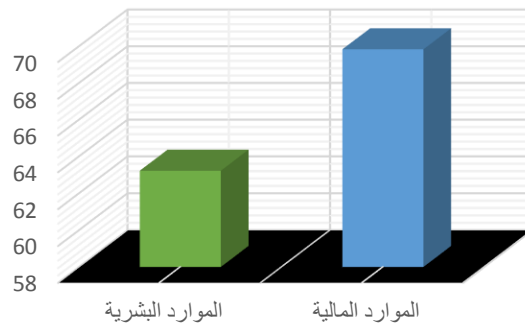
- العبارة رقم (٤) والتي نصت على "تضع إدارة النادي لوائح ضابطة لاستخدام مواردها المالية" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٩,٤٣ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.
- كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الثالث "الموارد المؤسسية" "البعد الثاني" "الموارد المالية" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:
- العبارة رقم (٨) والتي نصت على "يوجد بالنادي نظام إلكتروني لإدارة العمليات المالية" جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٥٩,٣٦ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.
- العبارة رقم (٢) والتي نصت على "يمتلك النادي وحدة متخصصة في دراسة وتنفيذ المشروعات" جاءت في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (٥١,٨٩ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.
- العبارة رقم (٦) والتي نصت على "تلتزم إدارة النادي بالشفافية تداول وتدقق المعلومات" جاءت في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (٥٠,٢٩ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.

#### جدول ( ١٠ )

توصيف استجابات عينة البحث على بعدي المحور الثالث "الموارد المؤسسية"  
لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية

ن = ٣٩٧

م	البعد	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الموارد البشرية	8282	63.22%	٢
2	الموارد المالية	6653	69.83%	١
	مجموع المحور	14935	66.00%	



شكل (١)

الوزن النسبي لبعدي المحور الثالث "الموارد المؤسسية" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية







يتضح من الجدول (١٠) وشكل (١) المجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لبعدي المحور الثالث " الموارد المؤسسية " لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية، حيث جاء بعد " الموارد المالية " في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦٩,٨٣ %)، يليه بعد " الموارد البشرية " في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٦٣,٢٢ %).

ويرى الباحثان أن محور الموارد المؤسسية جاء بهذا الترتيب حيث أن الموارد المالية جاءت في الترتيب الأول حيث أن الموارد المالية المرصودة هي القادرة على دفع عجلة التغيير والتطوير داخل النادي وتوظيف النظم المناسبة لتخطيط الموارد المتاحة، والاستفادة منها في عمليات صنع واتخاذ القرار داخل النادي ، كما يمكن من خلال تطوير الاستثمار داخل النادي وصنع وسائل جاذبة جديدة للمستفيدين من الخدمات التي يقدمها النادي ، كما جاء بعد الموارد البشرية في الترتيب الثاني حيث أن الموارد المالية هي التي تشجع العاملين بالنادي على العمل والتحفيز ، ويقوم العاملون بأداء دورهم المنوط لهم بعد توفير الاحتياجات المالية لهم ، ويرتبط عمل الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات التي يمتلكها العاملين داخل النادي، ولكي يحقق العاملين بالنادي أعلى كفاءة لابد من دعم أداء فرق العمل وصولاً الي اعلي مستويات الأداء التي تتكامل مع توجهات التطوير الاستراتيجي للنادي، وذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وكذلك تطوير أداء العاملين عبر الاستثمار في التدريب، والتنمية المهنية، وكذلك تقييم، ومكافأة الأداء الفردي والجماعي في إطار فريق ، ويجب أن يتم دعم وتطوير إقامة العلاقات الفعالة بين العاملين وتقدير المتميزين في أداء أعمالهم .

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره "علي السلمي" (٢٠٠٦م) أن الأداء الإداري يتحقق من خلال: الموارد البشرية، والأجهزة، والآلات، والمواد، والأموال (الموارد المادية والمالية)، والتكنولوجيا (المعلومات، الأساليب، الطرق) ، كما أن هذا الأداء لهذه العناصر يتحقق في إطار تنظيمي يتحدد من خلال: هيكل تنظيمي، وسياسات، وقواعد، ونظم، وإجراءات، وسواء كان الأداء منتجاً إلى إنتاج سلع أو خدمات فهو لا يخرج في النهاية باتجاهه عن السوق بعنصره المستفيدين والمنافسين. (٤ : ٦٤)

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره كمال الدين عبد الرحمن درويش، ومحمد صبحي حساين (٢٠٠٤م) في أنه من الضروري هناك تحكم في الموارد المالية حتى لا تسوء العواقب ، حيث أن خطر الإسراف في الإنفاق والتحكم فيه قد يؤدي إلى حدوث كوارث . (٦ : ٢٧)





جدول (١١)

توصيف استجابات عينة البحث في استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية  
المحور الرابع " الاعلام والعلاقات العامة "

ن = ٣٩٧

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا <sup>٢</sup>	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٤	%68.09	811	*203.612	14.36	٥٧	67.00	٢٦٦	18.64	٧٤	١
٥	%65.32	778	*48.368	27.20	١٠٨	49.62	١٩٧	23.17	٩٢	٢
٩	%51.30	611	*127.592	55.16	٢١٩	35.77	١٤٢	9.07	٣٦	٣
٣	%77.75	926	*204.655	2.77	١١	61.21	٢٤٣	36.02	١٤٣	٤
٢	%79.01	941	*124.751	7.05	٢٨	48.87	١٩٤	44.08	١٧٥	٥
٦	%63.31	754	*73.834	48.11	١٩١	13.85	٥٥	38.04	١٥١	٦
٧	%60.62	722	*20.877	41.06	١٦٣	36.02	١٤٣	22.92	٩١	٧
١	%89.92	1071	*318.625	4.79	١٩	20.65	٨٢	74.56	٢٩٦	٨
٨	%57.60	686	*149.990	34.76	١٣٨	57.68	٢٢٩	7.56	٣٠	٩
١٠	%50.80	605	*333.466	73.80	٢٩٣	0.00	٠	26.20	١٠٤	١٠
			مجموع المحور							
	%66.37	7905								

\* قيمة " كا<sup>٢</sup> " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بدرجة حرية ١ هي ٣,٨٤١ ، بدرجة حرية ٢ هي ٥,٩٩١ يشير جدول رقم (١١) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا<sup>٢</sup> والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الرابع " الاعلام والعلاقات العامة" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الرابع "الاعلام والعلاقات العامة" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٨) والتي نصت على "يحافظ النادي بشكل عام علي علاقات حسنة مع مؤسسات اخري (حكومية، أهلية)" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٩,٩٢ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق.

- العبارة رقم (٥) والتي نصت على "تقدم إدارة النادي معلومات كافيته للجماهير الداخلي والخارجي لتكوين رأي عام عن النادي" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٩,٠١ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.





- العبارة رقم (٤) والتي نصت على "يمتلك النادي سياسة واضحة لإنشاء علاقات سليمة ومتفاهمة مع مختلف المؤسسات" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٧,٧٥ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما. كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الرابع "الاعلام والعلاقات العامة" لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٩) والتي نصت على "تمتلك إدارة النادي خطة واضحة لتقوية العلاقات مع المؤسسات اخري في المجتمع" جاءت في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (٥٧,٦٠ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

- العبارة رقم (٣) والتي نصت على "تتعامل إدارة النادي بشفافية في الحصول على المعلومات وتداولها" جاءت في الترتيب التاسع بوزن نسبي بلغ (٥١,٣٠ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.

- العبارة رقم (١٠) والتي نصت على "يمتلك النادي معلومات كافية (قاعدة بيانات) عن غيرها من المؤسسات" جاءت في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (٥٠,٨٠ %) وجاءت قيمة كا<sup>٢</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق.

ويرى الباحثان أن محور الاعلام والعلاقات العامة جاء بهذا الترتيب حيث أن المؤسسات الرياضية وخاصة الأندية الرياضية يتعامل بشكل دائم ومستمر مع المؤسسات الحكومية المختلفة لذي يعمل على توطيد العلاقات بين النادي والمؤسسات الحكومية المختلفة مثل وزارة الشباب والرياضة ومديراتها المختلفة، كما يتعامل النادي مع المؤسسات الأهلية المختلفة مثل الاتحادات الرياضية حيث يرتبط النادي في تنفيذ الأنشطة الرياضية المختلفة مع الاتحادات والاشترك في الأنشطة التي ينفذها الاتحادات المختلفة ، وعادة ما يتضمن ذلك القيام بأنشطة متنوعة في التخطيط، والتطبيق، والرقابة علي إقامة الشبكات والشراكات المجتمعية مع المؤسسات الأخرى داخليا، وخارجياً علي حد سواء .

وتتفق هذه النتائج ما ذكره كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسنين (٢٠٠٤م) في أن المعرفة والإلمام بالاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري مسألة شديدة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الرياضية، وعلى ذلك فمديرو المؤسسات الرياضية أيأ كان نوعها وهدفها لا يسطعون أن يحققوا النجاح المنشود إلا إذا كانوا على المام وتفهم كامل لجميع أساليب الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري. (٨ : ١٤٧)



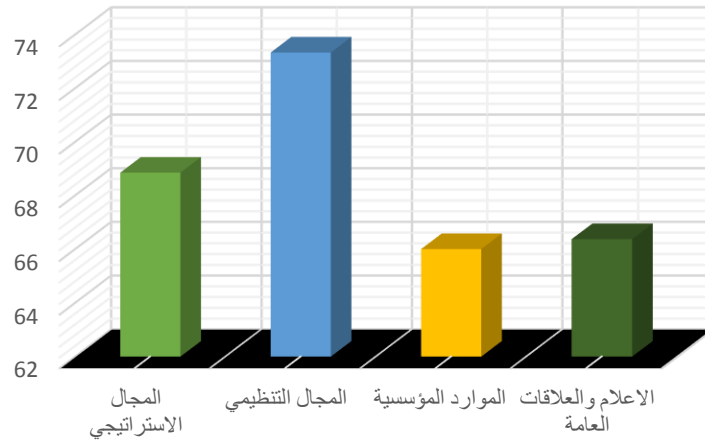


جدول ( ١٢ )

توصيف استجابات عينة البحث على المحاور والمجموع الكلي لاستبيان  
القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية

ن = ٣٩٧

م	المحور	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
1	المجال الاستراتيجي	11480	%68.85	٢
2	المجال التنظيمي	9607	%73.33	١
3	الموارد المؤسسية	14935	%66.00	٤
4	الاعلام والعلاقات العامة	7905	%66.37	٣
	مجموع الاستبيان	43927	%68.30	



شكل (٢)

الوزن النسبي لمحاور استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية

يتضح من الجدول ( ١٢ ) وشكل (٢) المجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لاستبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية ، حيث جاء محور "المجال التنظيمي" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٣٣,٧٣%) ، يليه محور "المجال الاستراتيجي" في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٥,٦٨%) ، ثم محور "الاعلام والعلاقات العامة" في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٣٧,٦٦%) ، وأخيراً محور "الموارد المؤسسية" في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٠٠,٦٦%) .

ويرى الباحثان أن ترتيب محاور استبيان القدرة المؤسسية جاء بهذا الشكل حيث أنه عند بناء القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية يجب أن تتوافر الموارد التنظيمية المطلوبة لبناء القدرات المؤسسية، والاستعداد التنظيمي للمشاركة الفاعلة في جهود ومبادرات بناء القدرات المؤسسية ، ثم وضع الخطط الاستراتيجية للتطوير المؤسسي ، وصياغة رؤية تنظيمية واضحة المعالم، إضافة الي تحديد الرسالة





والقيم الأساسية الموجهة لمنظومة العمل المؤسسي ، يلي ذلك مد جسور علاقات التعاون والشراكة مع المؤسسات الأخرى المناظرة داخليا وخارجياً ، ويأتي هذا مع وجود موارد مالية وبشرية قادرة على الارتقاء بالمؤسسة لديها الخبرات الكافية ، والموارد والأدوات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية ، مما يؤدي بالنادي الي الوصول الي المستوي المطلوب من الكفاءة والفاعلية .

ويتفق هذا مع ما ذكره كايلودس ودي جراوي **Caillods & De Grauwe** (٢٠٠٦م) القدرات المؤسسية " بأنها استعدادات وقدرات الافراد، والجماعات، والمؤسسة ككل علي إدارة شؤونها بنجاح. (١٣ : ٢)

كما يتفق مع ما ذكره سيليمبري واخرون **Silimperi et all..** (٢٠٠٧م) ان مصطلح بناء القدرات المؤسسية يشير الي العمليات المستمرة التي تقوم بها المؤسسة بهدف ضمان تمتع العاملين بالمعرفة والمهارات الفنية، والإدارية، والقيادية اللازمة لتمكينهم من الاضطلاع بمسئولياتهم، فضلا عن تحديد متي وكيف يمكنهم الاستفادة من توظيف هذه المهارات علي افضل نحو ممكن لتحقيق اهداف المؤسسة. (١٨ : ٧١)

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من محمود عبد الحافظ احمد (٢٠١٨م) (١٠) ، عادل مصطفى كمال (٢٠١٦م) (٣) ، محمد محروس شحاتة (٢٠١٢م) (٩) ، أيمن رمضان أحمد (٢٠١١م) (٢) ، كريمة عيد كامل (٢٠٠٩م) (٥) ، " ماثيوز واخرون **Matthews et all..** (٢٠١١م) (١٦) ، والاس هوليكى **Wallace Hulecki, L.** (٢٠١١م) (٢٠) ، مالوني **Malone P.R.** (٢٠١٠م) (١٥) ، بيال **Beal, G.** (٢٠١٠م) (١٢) ، حيث توصلوا إلى قياس مستويات القدرات المؤسسية في المؤسسات المختلفة وما المطلوب لبناء القدرة المؤسسية من منظور متكامل . وبذلك يكون الباحثان قد أجابا على التساؤل الأول للبحث والذي ينص على " ما هو واقع القدرة المؤسسية بالاندية الرياضية قيد البحث ؟ " .

وقد توصل الباحثان إلى ألية مقترحة للقدرة المؤسسية بالاندية الرياضية وهي :

تحتاج الأندية الرياضية إلى التطوير المستمر لمواكبة المتغيرات البيئية المتعددة وذلك من خلال إعادة النظر في الأفكار التنظيمية، ويكون ذلك عن طريق إجراء وإدخال تعديلات موضوعية جوهرية وليست سطحية في التنظيمات الحالية لها، بما يضمن لها تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة مع اعتبار أن إعادة التنظيم ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة وبناء القدرات المؤسسية.





وقد قام الباحثان بإعداد آلية للقدرة المؤسسية بالأندية الرياضية وسوف يقوم الباحثان بعرض هذه الآلية، حيث اعتمد الباحثان في إعداد هذه الآلية في محاولة منهما لتدعيم القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية لما لهذا الأسلوب من نتائج إيجابية ومثمرة على المدى القريب والبعيد .  
لقد قام الباحثان بإعداد هذه الآلية وفقا للخطوات العلمية حيث قام الباحثان ببناء استبيان القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية، حيثُ هدف الباحثان من بناء ذلك الاستبيان تحديد الواقع الفعلي لمدى صلاحية تطبيق القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية ، وقد خلص الباحثان إلى أن القدرة التنظيمية داخل الأندية الرياضية تحتاج إلى دعم في بناء القدرة المؤسسية .

وتشمل الآلية المقترحة لتدعيم القدرة المؤسسية بالأندية الرياضية على العناصر الآتية:

- **المجال التنظيمي** : يهدف إلى توزيع واستغلال ممكن لطاقات العاملين بما يدعم تحقيق رؤية واهداف المؤسسة. وعادة ما تتميز القدرات التنظيمية بوضوح الأدوار، والمسئوليات، والاختصاصات، والبنية التنظيمية الداعمة للتنسيق، والتعاون، والشراكة بين عدة عاملين ينتمون الي عدة تخصصات مختلفة.

- **المجال الاستراتيجي** : وتشمل الأنشطة التي تساعد المؤسسة في دعم قدرتها علي الاضطلاع برسالتها عبر صياغة الرؤية المستقبلية والاهداف المنشودة ، وتتضمن القيادة الفعالة، والتمكين ، العمليات التشاركية للتخطيط الاستراتيجي ، الاستغلال الفعال للنظم الاستراتيجية في التنظيم والإدارة ، الحفاظ علي المزايا التنافسية، والقيمة المضافة للكفايات التنظيمية، والقيادة للمؤسسة ، والتخطيط الاستراتيجي .

**مجال الموارد المؤسسية ويشمل " الموارد البشرية والموارد المالية "** :

- **الموارد المالية** : وتركز علي تخطيط، وتطبيق، والرقابة علي الموارد المالية المرصودة لدفع عجلة التغيير والتطوير. وعادة ما تتميز نظم الإدارة المالية بقدرة كبيرة علي القيام بالتنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة عبر توظيف النظم المناسبة لتخطيط الموارد المتاحة، والاستفادة منها في عمليات صنع واتخاذ القرار ، والمحاسبية علي العائد من وراء الاستثمار المالي .

- **الموارد البشرية** : وترتبط علي نحو وثيق بمعرفة ومهارات القوي العاملة داخل المؤسسة، إضافة الي التزام هؤلاء العاملين علي المستوي الفردي، ودعم أداء فرق العمل وصولاً الي اعلي مستويات الأداء التي تتكامل مع توجهات التطوير الاستراتيجي للمؤسسة. وتتميز نظم إدارة الموارد البشرية عادة بإتباع الأنشطة والممارسات الهامة مثل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، و تطوير أداء العاملين عبر الاستثمار في التدريب، والتنمية



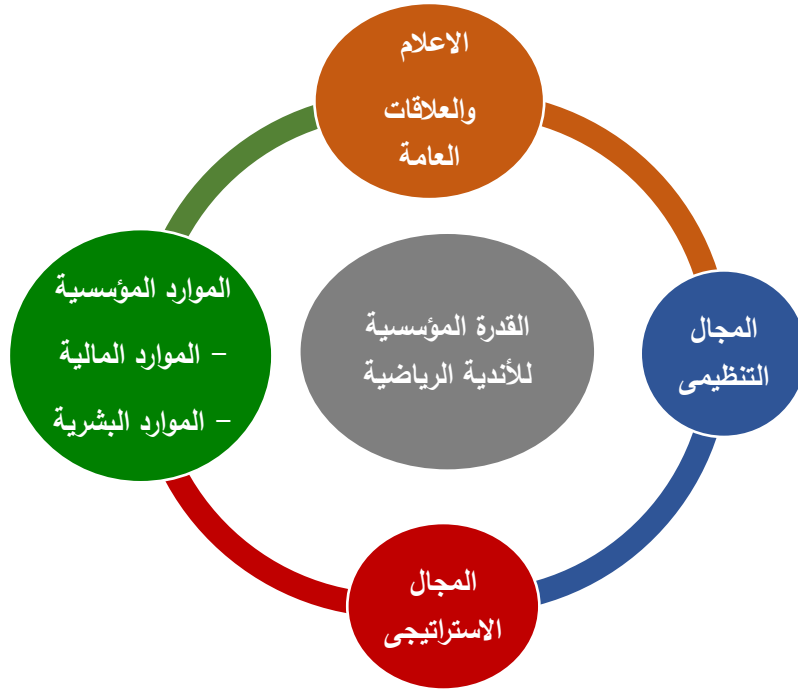




المهنية ، ومكافأة الأداء الفردي والجماعي ، ودعم وتطوير إقامة العلاقات الفعالة بين العاملين .

- مجال الإعلام والعلاقات العامة : ويرتبط ذلك بإقامة الروابط الوثيقة مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والأهلية ذات الصلة بالأندية مثل وزارة الشباب والرياضية ، وزارة المالية ، والاتحادات الرياضية المختلفة واللجنة الأولمبية ، وعادة ما يتضمن ذلك القيام بأنشطة متنوعة في التخطيط، والتطبيق، وإقامة الشراكات المجتمعية مع المؤسسات الأخرى داخلياً، وخارجياً

والشكل التالي بوضوح الآلية المقترحة لتدعيم القدرة المؤسسية بالاندية الرياضية :



شكل (٣)

الآلية المقترحة لتدعيم القدرة المؤسسية بالاندية الرياضية

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من محمود عبد الحافظ احمد (٢٠١٨م) (١٠) ، عادل مصطفى كمال (٢٠١٦م) (٣) ، محمد محروس شحاتة (٢٠١٢م) (٩) ، أيمن رمضان أحمد (٢٠١١م) (٢) ، كريمة عيد كامل (٢٠٠٩م) (٥) ، " ماثيوز واخرون Matthews et all.. (٢٠١١م) (١٦) ، والاس هوليكى Wallace Hulecki, L. (٢٠١١م) (٢٠) ، مالوني Malone P.R. (٢٠١٠م) (١٥) ، بيال Beal, G. (٢٠١٠م) (١٢) ، في وضع نموذج لبناء القدرات المؤسسية في المؤسسات المختلفة.





وبذلك يكون الباحثان قد أجابا على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على " هل يمكن وضع  
أليه مقترحة لتدعيم القدرة المؤسسية بالاندية الرياضية قيد البحث ؟ " .

### الاستنتاجات:

في ضوء أهداف ومشكلة الدراسة وفي حدود عينة الدراسة والدراسات السابقة، ونتائج التحليل  
الإحصائي توصل الباحثان إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- التوصل إلى آلية مقترحة لتدعيم القدرة المؤسسية بالاندية الرياضية.
- ٢- الاستنتاجات الخاصة بالمجال الاستراتيجي:
  - تضع الاندية الرياضية رسالة طموحه ومحفة للعاملين داخلها.
  - تتميز أهداف الاندية الرياضية بالوضوح وإمكانية التطبيق.
  - تتطابق اهداف الاندية الرياضية مع رسالتها.
- ٣- الاستنتاجات الخاصة بالمجال التنظيمي:
  - تمتلك الاندية الرياضية لوائح داخلية منظمة للعملية الإدارية.
  - تتخذ إدارات الاندية الرياضية إجراءات تساعد في تحسين أداء العاملين.
  - تمتلك الاندية الرياضية عاملين ذوي المهارات الكافية لتنفيذ الاعمال والوظائف .
- ٤- الاستنتاجات الخاصة بالموارد المؤسسية:
  - أ- على مستوى الموارد البشرية :
    - تعمل إدارات الاندية الرياضية علي تقوية روح الانتماء وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين.
    - تمتلك الاندية الرياضية سياسات تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل وظيفة.
    - تعمل إدارات الاندية الرياضية تحفيز العاملين للقيام بواجباتهم المطلوبة منهم.
  - أ- على مستوى الموارد المالية :
    - تسعى إدارات الاندية الرياضية لتوفير التمويل اللازم لها.
    - تتبع إدارات الاندية الرياضية المعايير المحاسبية والإجراءات المالية الصحيحة.
    - تضع إدارات الاندية الرياضية لوائح ضابطة لاستخدام الموارد المالية.
- ٥- جاء ترتيب ابعاد المحور الثاني "الموارد المؤسسية" وفقاً لما يلي :
  - بعد " الموارد المالية " في الترتيب الأول بوزن نسبي ( ٦٩,٨٣ %).
  - بعد "الموارد البشرية" في الترتيب الثاني بوزن نسبي ( ٦٣,٢٢ %).
- ٦- الاستنتاجات الخاصة بالاعلام والعلاقات العامة:
  - تحافظ الاندية الرياضية بشكل عام علي علاقات حسنة مع المؤسسات الأخرى.





- تقدم إدارات الأندية الرياضية معلومات كافية للجمهور الداخلي والخارجي لتكوين رأي عام عن النادي.

- تمتلك الأندية الرياضية سياسة واضحة لإنشاء علاقات سليمة ومتفاهمة مع مختلف المؤسسات.

٧- جاء ترتيب محاور استبيان القدرة المرسسية بالاندية الرياضية وفقاً لما يلي :

- محور "المجال التنظيمي" في الترتيب الأول بوزن نسبي (٧٣,٣٣ %).
- محور "المجال الاستراتيجي" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٦٨,٨٥ %).
- محور "الاعلام والعلاقات العامة" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٦٦,٣٧ %).
- محور "الموارد المؤسسية" في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٦٦,٠٠ %).

### التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحثان من استنتاجات يوصى الباحث بما يلي:

- ١- تطبيق الآلية المقترحة لتدعيم القدرة المؤسسية بالاندية الرياضية.
- ٢- وضع الأندية الرياضية لخطة استراتيجية ، وأن تكون مكتوبة ومعتمدة.
- ٣- رفع كفاءة العاملين بالاندية الرياضية من خلال الإعداد والتخطيط للبرامج التدريبية المختلفة.
- ٤- ضرورة أن تتعامل إدارات الأندية الرياضية بشفافية في الحصول على المعلومات وتداولها.
- ٥- ضرورة إنشاء الأندية الرياضية لقاعدة بيانات خاصة بها.
- ٦- ضرورة وضع الأندية الرياضية لخطط لتقوية العلاقات مع المؤسسات الاخرى في المجتمع.
- ٧- أتباع نظام إلكتروني بالاندية الرياضية لإدارة العمليات المالية.
- ٨- إنشاء وحدة متخصصة في دراسة وتنفيذ المشروعات الخاصة بالاندية الرياضية.
- ٩- تشجع إدارات الأندية الرياضية العاملين على الابداع وتقديم الاقتراحات فيما يخص طريقة تنفيذ المهام المطلوبة.
- ١٠- ضرورة توفير إدارات الأندية الرياضية للتجهيزات التكنولوجية والمادية المناسبة لإتمام الاعمال الإدارية.
- ١١- ضرورة الاستعانة بالخبراء والمكاتب الاستشارية العاملة في مجال التطوير التنظيمي.

### قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- الجريدة الرسمية (٢٠١٧م) : قانون الرياضة الجديد ، العدد ٢١ مقرر (ب) ، القاهرة .





- ٢- أيمن رمضان أحمد (٢٠١١م) : " تقييم برامج المنظمات الدولية في تنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات التطوعية بالفيوم " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، الفيوم ، مصر .
- ٣- عادل مصطفى كمال (٢٠١٦م) : " تقييم معايير القدرة المؤسسية لمراكز الشباب من منظور الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، مصر .
- ٤- على السلمي (٢٠٠٦م) : " الفكر الإداري المعاصر وانعكاساته على الإدارة المصرية " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد ٦٦ ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر .
- ٥- كريمة عيد كامل (٢٠٠٩م) : " برنامج مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تنمية القدرات المؤسسية بمراكز الشباب " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، الفيوم ، مصر .
- ٦- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحى حسانين (٢٠٠٤م) : " موسوعة متجهات إدارة الرياضة مطلع القرن الجديد " ، المجلد الأول " الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ٧- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحى حسانين (٢٠٠٤م) : " موسوعة متجهات إدارة الرياضة مطلع القرن الجديد " ، المجلد الثاني " التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ٨- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحى حسانين (٢٠٠٤م) : " موسوعة متجهات إدارة الرياضة مطلع القرن الجديد " ، المجلد الثالث " التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ٩- محمد محروس شحاتة (٢٠١٢م) : " قياس القدرة المؤسسية و فعالية الانتاج لاجراء التحسين المستمر و ضمان جودة الاداء فى المؤسسات الصحفية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الفنون التطبيقية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، مصر .
- ١٠- محمود عبد الحافظ احمد (٢٠١٨م) : " دور التوجيه الفني فى تحقيق القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الثانوي العام " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- ١١- ناجى أسماعيل حامد ، محمد إبراهيم مغاوى (٢٠١٤م) : " الإدارى المحترف " ، مركز الكتاب الحديث للنشر ، القاهرة ، مصر .





## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- 12- Beal, G. (2010): The role of leaders in building organizational learning capacity. M.A dissertation, brock university, Ontario, Canada.
- 13- Callods, F., & De Grauwe, A. (2006): "Capacity development in educational planning and Management: IIEP'S experience", A working group on education conference, Rome, Italy.
- 14- Horton, D., Alexaki, A., Bennett- Lartey, S., et. (2003): "Evaluating capacity development: Experiences from research and Development organizations around the world. The Netherlands: International service fir National Agricultural Research (ISNAR); Canada: International Development Research Centre (IDRC), the Netherlands: ACP- EU Technical Centre FOR Agricultural and Rural Cooperation (CTA).
- 15- Malone, P.R. (2010). An appreciative exploration of strategic capacity and the impact of the soar framework in building strategic capacity. PhD dissertation, Lawrence Technological university, Michigan, U.S.A.
- 16- Matthews, L.R., Pockett, R.B., Nisbet, G., Thistlethwaite, J.E., Dunston, R., Lee, A., & White, J.F. (2011). "Building capacity in Australian interprofessional health education: perspectives from key health and higher education stakeholders". Australian Health Review, Vol 35, No 2.
- 17- Mckinsey, S., & company, M. (2001). "Effective capacity building in nonprofit organizations", Macmillan, New York, U.S.A.
- 18- Silimperi DR, Franco LM, Veldhuyzen van Zanten T & MacAulay C(2002) : "A framework for institutionalizing quality assurance", Int J Qual Health Care, Vol 14, No 1
- 19- UNESCO (2005): "Training modules on educational governance at local levels", Paris, France.
- 20- Wallace Hulecki, L. (2011): "Building organizational capacity for enrollment performance measurement: A mixed- methods investigation", PhD dissertation, the university of Nebraska, Lincoln, Nebraska U.S.A.
- 21- Wright, V.K. (2011): "Non- profit capacity: A comparative case study of capacity building in community-based organizations", M.S. dissertation, Pepperdine University, California, U.S.A.

