



رؤية لتطوير أداء الإداري الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت

* د / عز الدين حسيني جاد
** د / فتحي توفيق حفيظة
*** / طلال مصطفى

مشكلة البحث: The research problem:

تمثل الرياضة اليوم ركناً أساسياً للمنظومة التطويرية لكل دول العالم كما أصبح تطور الشعوب والأمم يقاس بمدى نجاح النشاط الرياضي والناتج التي يحققها الرياضيون من خلال مشاركتهم عبر الأندية والمنتخبات في المحافل الدولية، فضلاً عن دور الرياضة التربوي والاجتماعي والثقافي والصحي والاقتصادي، ويتضح ذلك من خلال ما أولته المنظمات الوطنية والدولية للنشاط الرياضي من أجل نشر ثقافة تعايش الحضارات بين ساكني المعمورة، وقد تميزت الرياضة في القرن الماضي بتحولها من مجرد ممارسة إلى صناعة تطورت تدريجياً بتطور أشكال الممارسة الرياضية لمختلف اللعاب والأنشطة التنافسية.

ويعتبر النادي الرياضي أحد أكبر المنظمات الرياضية متأثراً بالمتغيرات العالمية والمحلية ومظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب لما يتمتع بتجمع شبابي وشعبي ولأن النادي هو القاعدة العريضة والمثالية لتفريخ الإبطال الرياضيين في مختلف الأنشطة الرياضية، يعتمد في تحقيق ذلك على الكوادر الإدارية البشرية كالمدير والمدرّب الرياضي والإداري الرياضي، ولأداء الإداري الرياضي دوراً مهماً في تسهيل الأمور الرياضية وسد كافة المتطلبات الرياضية المطلوبة وإعطاء المدربين الدور الكامل والمباشر في العملية التدريبية تحت إشراف إداري جيد في تنفيذ السياسة التي وضعت مسبقاً وترجمتها إلى واقع عملي مع تذليل كافة الصعوبات والمعوقات وتسهيل العمل، وهو أحد الكوادر الإدارية اللازمة لإتمام العمل الإداري في النادي وصولاً لإنجاز رسالة النادي وإتمام أعماله المختلفة والتي من أجلها أقيمت وتنوعت برامج النادي الرياضي كمجال من مجالات تحقيق أهداف الدولة تجاه بناء شخصية المواطن المتكاملة. (١٥ : ٥٢)

وحيث أن التطوير الإداري اكتسب أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تطوير أداء القوى العاملة وتهيئة البيئة الإدارية المناسبة لعملم مما يحسن من أدائهم، للتغلب على العديد من الصعوبات سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية ، فضلاً عن

* أستاذ الإدارة الرياضية - عميد كلية التربية الرياضية - جامعة العريش.

**أستاذ مساعد بقسم أصول التربية الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات.

***معلم تربية بدنية بوزارة التربية- دولة الكويت.





ثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة ، والتي قد تعيق عملية التطوير وتحسين الأداء الإداري ، و إن الأندية الرياضية من أهم مؤسسات الدولة للسعي وراء تطوير الإداري الرياضي ، نظراً لدورها الرئيس في تنمية المواطن وبناء شخصية بصورة متكاملة ، من هنا نتلخص مشكلة الدراسة في ما يلي:

التعرف علي تطوير أداء الإداري الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت.

هدف البحث :The Research Objectives

- يهدف البحث الي التعرف علي:

رؤية لتطوير أداء الإداري الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت.

تساؤل البحث : Research Question

- ما رؤية تطوير أداء الإداري الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث : The Research Terms

تحديد المصطلحات الرئيسية في البحث:

• الأداء: Performance

"هو جل ما يقوم به الشخص من مهام في حياته اليومية سواء كانت هذه المهام في المجال التربوي أو الاجتماعي". (١٠ : ٢٩)

• التطوير:

هو " استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وبتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه". (٦ : ٤٧)

• التطوير الإداري

"هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة" (٦ : ٤٧)

• الأندية الرياضية:

• الأندية في اللغة (١٩٩٠ م) : "من النادي وهو مجلس القوم ماداموا مجتمعين فيه، وجمعها أندية، نواد، أو أندية". (٧ : ٥٩١)

• في الاصطلاح هي: "مؤسسات رياضية تروحية تهدف إلى المساهمة بدور ايجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في إطار احتياجات ورغبات أعضائه وبما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة". (٤ : ١٠)





أو هي : " هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي". (١٥ : ٤٣)

الدراسات السابقة:

أ - الدراسات السابقة العربية:

١- دراسة احمد إسماعيل (٢٠١٦م) (٢) بعنوان : "تصور مقترح لتنمية المهارات الإدارية لحكام رياضة المبارزة في ضوء متطلبات الأداء الإداري" ، هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتنمية المهارات الإدارية لحكام المبارزة في ضوء متطلبات الأداء الإداري ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت عينة البحث تتكون من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، والحكام المسجلين بإتحاد رياضة المبارزة (سيف مبارزة، سلاح السيف، سلاح الشيش) وقد بلغ مجتمع الدراسة (٤٨) حكم مسجل بالإتحاد المصري ، وقد توصل الباحث إلي الاستنتاجات التالية، عدم مشاركة جميع الحكام في عملية التخطيط ، تمثل الموارد المالية عائق دون تنفيذ خطط اللجنة بالفرع ، لا يعتمد الحكام علي أسس علمية ودراسات مسبقة في تحديد الأهداف ، عينة البحث في حاجة إلي بعض الدورات للتعرف علي الاسلوب العلمي في التخطيط ، يوجد تداخل في إختصاصات أعضاء اللجنة، لا يستطيع الحكام إنجاز أهدافهم قبل الموعد المخصص لها، لا يوجد دليل تنظيمي يوضع ما أسفرت عليه عملية التنظيم من إيجابيات وسلبيات ، يعتمد الحكام علي الإتصالات بالآخرين في التعلب علي إيجاد حلول لمشكلات اللجنة ، هناك حاجة لتنمية مهارات الحكام في إستخدام وسائل الإتصال عن طريق الكمبيوتر .

٢- دراسة أحمد عيسي (٢٠١٤م) (٣) بعنوان : "أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية"، هدف البحث إلي تصميم أساليب لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ذلك من خلال التعرف علي أهداف أساليب الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية ، التطورات التقنية لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية، أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، أساليب تطوير وتطبيق الموارد البشرية بالأندية الرياضية المصرية ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث ، وقد تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وهم العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وبلغ عددهم (١٢٠) فرداً ، هذا بالإضافة إلي عدد (٣٣) فرداً لإجراء الدراسات الإستطلاعية ،





وقد إستخلص الباحث أن أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية هي العمل علي إيجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر علي تحقيق أهداف التنمية ، المساعدة علي تطوير القدرة والفاعلية الإدارية للعاملين بإدارة النشاط الرياضي ، تعديل عمل الجهاز الإداري لكي يتلائم مع المهام المتغيرة ومتكيفاً مع المتغيرات البيئية الدارة للتنمية بكفاءة وفاعلية ، العمل علي القضاء علي مظاهر التخلف الإداري من خلال تبني خطط وبرامج وسياسات علمية تترجم لواقع عملي ، تنمية وتطوير المفاهيم والإتجاهات والمعارف والمهارات والهياكل التنظيمية والوظيفية ، نظم وأساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والتفاعل الإيجابي بين مؤسسات الجهاز الإداري وبنائها ، زيادة الفهم والإدراك للعملية الإدارية لتغيير الإتجاهات مع إكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة ، العمل علي خلق الإستعداد والإستجابة للإسهام والمشاركة في إنجاز التنمية ، المساعدة في تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور ، إقتراح تحديث وتطوير وتبسيط أساليب العمل الإداري ، تعديل وتكييف العمل الإداري في ضوء المتغيرات الوظيفية .

٣- دراسة جمال صبيح (٢٠١٥م) (٨) بعنوان "تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية"، هدف البحث إلي التعرف علي مستوى درجة الأداء الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية ، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً تعزي لمتغير المنطقة الإدارية ، لتحقيق هذه الأهداف ، قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من (٣٨) فقرة تم تطبيقها علي عينة مكونة من (٩٧) مدرباً من تدريبي الألعاب الجماعية بالنوادي الرياضية بالمنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأشارت نتائج البحث إلي ارتفاع مستوى الجانب الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية.

٤- دراسة بندر بن محمد (٢٠١٣م) (٥) بعنوان "تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، كانت أهداف البحث هي تقويم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية ، التعرف علي المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته واجراءاته نظراً لملائمته لطبيعة وأهداف البحث ومناسبته لطبيعة الإجراءات ، إشتملت عينة البحث علي أعضاء مجلس الإدارة ومديري ومشرفي الألعاب الرياضية المختلفة بالنادي) حيث بلغ قوام عينة البح (١٥٢) فرداً من ٨ أندية رياضية تمثل الدرجة الممتازة وهي (الأهلي ، الإتحاد، الوحدة ، الهلال ، النصر ، الشباب ، الإتفاق ، الفتح) ، إستخدم الباحث في إلقاء المعالجات الإحصائية البرنامج الإحصائي





SPSS ، وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية، أن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين والإداريين بالنادي ، لا تتوافر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يوجد قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

- ٥- دراسة صبار محمود (٢٠١١م) (١٣) بعنوان "بناء مقياس الخصخصة ودوره لتطوير أداء الأندية الرياضية للمؤسسات في العراق" ، ويهدف البحث إلى ، بناء مقياس الخصخصة الرياضية الخاص بالملاكات الإدارية لأندية المؤسسات، التعرف على دور الخصخصة في تطوير أداء الأندية الرياضية المؤسساتية في العراق ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي ، كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي، تعد الخصخصة عملية إيجابية تسهم في توفير إدارة نشطة تحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتعمل على توفير التمويل اللازم للأندية الرياضية وتعمل على تحويلها إلى خلايا اقتصادية وتساهم في تخفيف العبء المالي الواقع على الدولة، إن الأندية الرياضية للمؤسسات تعاني صعوبات مالية تؤثر في حجم أنشطتها ومستوى مشاركتها.
- ٦- دراسة قصي فوزي (٢٠٠٩م) (٢١) بعنوان "قياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين"، وهدفت الدراسة إلى بناء وتطبيق مقياس الأداء الإداري للإداريين بالأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين ووفق المجالات المتعلقة بها، تحديد المجالات الرئيسية لقياس الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين لبعض الألعاب الفرعية (كرة القدم ،كرة السلة ،الكرة الطائرة ،كرة اليد)، تحديد مستويات معيارية لقياس مجالات الأداء الإداري للإداريين بالأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين في المنطقتين الوسطى والجنوبية ، التعرف على مستوى الإداري للإداريين بالأندية الرياضية ومن وجهة نظر المدربين في المنطقتين الوسطى والجنوبية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي ، تم اختيار عينة تتضمن مجموعتين أحدهما لإجراءات تصميم وبناء المقياس والثانية لعملية تطبيق المقياس بصيغته النهائية ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ، يعد المقياس الحالي أداة للكشف عن الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين لبعض الألعاب الفرعية، ظهور مستويات متعددة في مقياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين ومجالاته يتضح أن أغلب الإداريين وقعوا في المستوى متوسط فما فوق ، أن أقل من ٢٥% من الإداريين للأندية الرياضية كانوا في المستويين مقبول وضعيف.





٧- دراسة أحمد آدم (٢٠١٢م) (١) بعنوان "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 (٨٠) فرد ، إعتد الباحث علي المنهج الوصفي بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات كما إستخدم أساليب التحليل الإحصائي المناسب بإستخدام النظام الإحصائي (برنامج الحزم الإحصائي) ، 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.

ب- الدراسات السابقة الأجنبية :

٨- دراسة Aymn Sulieman Zamel Al-Qatawneh (2017) (17) بعنوان: "إستراتيجية التطوير الإداري ودورها في الآداري الإداري"، أثار إستراتيجيات الموارد البشرية في الإدارة التمكين: دراسة حالة في أسمنت القطرانة العربية تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الإداري في شركة اسمنت القطرانة العربية تحقيق هدف الدراسة باستخدام أداة استبيان تتكون من (٢٩) مادة. تم تطوير أداة البحث بعناية تم التحقق من صحتها وموثوقيتها ، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي الشركة الذين بلغ عددهم (٩٥) موظفًا. بعد أظهرت النتائج أن مستوى تنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية كان مرتفعاً ، حيث أن المتوسط الحسابي كان (٤,٥٧) ومعيار قيمة الانحراف (٠,٥٣) ، والتي قد تعزى إلى اهتمام الشركة بتطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج أن كان مستوى تطبيق التمكين الإداري في الشركة عاليًا أيضًا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٣) وكان الانحراف المعياري معادلاً (0.54) حيث تعمل الشركة من أجل تمكين الموظفين من إيجاد بيئة عمل تتميز بالحرية والاستقلالية. ال خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً يعتد به إحصائياً عند $\alpha = 0.05$ من إستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاختيار والتنسيب الاستراتيجية واستراتيجية التعويض والتدريب واستراتيجية التطوير واستراتيجية تقييم الأداء) في التمكين الإداري في العربية شركة اسمنت قطران. في ضوء نتائج هذه الدراسة ، أوصى الباحث بوضع استراتيجية شاملة للموارد البشرية في شركة اسمنت القطرانة العربية بما يتماشى مع تحسين السياسات والإجراءات المتعلقة باختيار وتعيين الموظفين ، وتنمية قدراتهم ، وإعداد المناخ المناسب الذي يساهم في رفع معنوياتهم





وخلق الثقة بين المديرين والموظفين من أجل القيام بعملهم ضمن المعايير ومشاركتهم في عملية صنع القرار .

٩- دراسة **Arla Juntunene (2015) (16) بعنوان:** "إستراتيجية تطوير الأداء الإداري"، الأهداف البحثية لهذه الدراسة تهدف إلى المساهمة في تطوير الاستراتيجية ومناقشة إدارة الأداء من خلال تقديم عرض لكيفية إدارة الأداء وعمليات تطوير استراتيجية كانت تدار عمليا في تنظيم القطاع العام. الأسئلة البحثية المختارة هي: كيف ترتبط استراتيجية الشركة وعملية الاستراتيجية مع عملية إدارة الأداء في المستوى العملي في مختلف البيئات التشغيلية؟ الوزارة ككيان استراتيجي: (٢ أ) ما هي التحديات في الوزارة، (٢ ب) ما الذي يسبب مرونة استراتيجية أو صلابة على مستوى الوزارة، و (٢ ج) أدوار الإدارة العليا في الإدارة لإستراتيجية؟ هذه دراسة الحالة النوعية تستعرض البحوث السابقة للإستراتيجية وإدارة الأداء ويربط النتائج التجريبية مع السابقة البحث النظري. تم فحص العديد من الجوانب الهامة في هذه الدراسة. أول، عملية الإستراتيجية وعملية إدارة الأداء على المستوى العملي من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠١٤. ثانيا ، المرونة والصلابة وتناقش التنمية الاستراتيجية والمواقف الاستراتيجية للوزارة وكذلك دور الإدارة العليا والإدارة الوسطى والاستشاريين في عملية الإستراتيجية. وكانت الشبكات والبرامج المشتركة بين المنظمات الرئيسية استعرض أيضا وأثرها على الاستراتيجية والأداء تمت مراجعة الإدارة. علاوة على ذلك ، تغيير الهوية التنظيمية من الوزارة المسؤولة للشؤون الداخلية تجاه الوزارة المسؤولة عن الأمن الداخلي طعنت منظمة الحالة وأجبرت المنظمة على إعادة وضع نفسها فيها قطاع الأمن القومي.

١٠- دراسة **Silvia Teodorescu ,Constanta Urzeala (2013) (18) بعنوان :** "أساليب الإدارة لتطوير الأداء الإداري الرياضي" ، نظراً لأن التدريب الرياضي يمثل عملية معقدة تتضمن التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييمات ، يصبح النهج الإداري مفتاح الإعداد الناجح ، من خلال توفير أدوات مختلفة لكل مكون من مكونات نشاط الأداء. هذه الورقة مقالة عن المعاني الرئيسية للتدريب والمدربين الرياضيين هدفنا هو تحليل التدريب كأحد أدوات الإدارة التي يمكن أن تحفز التغييرات ولها فوائد عند اعتمادها استراتيجيات التدريب الرياضي تركز على الوصول إلى الأداء. نعتقد أن التدريب ينتج تغييراً جذرياً في الطريقة التي يرى الرياضيون أنفسهم وزملائهم في الفريق أو المعارضين ، من خلال زيادة مشاركتهم في تحقيق هدف فريد

١١- دراسة **Thiel & Mayer (٢٠٠٩م) (١٩) بعنوان** " الأندية الرياضية تختلف كلياً في بنيتها التنظيمية عن المؤسسات الرياضية الاقتصادية الساعية للربح" حيث قاما بتحليل البنية الإدارية والتنظيمية لتلك الأندية وأشارا إلى أن غياب الأهداف التنظيمية الواضحة يجعل من





الصعب الحكم على مدى نجاح الإدارة في جهودها لتطوير النادي، كما أن غموض الأدوار والتوزيع المبهم للمهام وتضارب الاختصاصات يعيق عملية اتخاذ القرار التنظيمي والإداري السليم. كذلك فإن الاستعانة بهيئة إدارية من داخل أعضاء النادي يعيق عملية التغيير المؤسسي. لذلك يجب تطوير الكفايات الإدارية لمديري الأندية الرياضية بما يتوافق مع تحقيق مقومات الأداء الاحترافي لهؤلاء المديرين وذلك لضمان فعالية العملية الإدارية داخل النادي.

إجراءات البحث:

المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث وتحقيقاً لهدفه والإجابة علي تساؤلاته.

مجتمع وعينة البحث :

اشتمل مجتمع البحث على الإداري الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت. تم اختيار عينة البحث الكلية بالطريقة العشوائية من مدير نادي وإداري رياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت ، وتكونت عينة البحث الكلية من عدد (١٤٠) فرد من العاملين حيث انقسمت إلى عينة اساسية عددها (١٢٠) فرد ، وعينة استطلاعية عددها (٢٠) فرد كما هو موضح بجدول رقم (١).

جدول (١)

توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	الإدارة	مجتمع البحث		عينة البحث الاساسية		عينة البحث الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	نادي الكويت الرياضي	٨	٥,٧١%	٦	٣,٣٣%	١	٥,٠٠%
٢	النادي العربي الرياضي	١٠	٧,١٤%	٨	٦,٦٦%	٢	١٠,٠٠%
٣	نادي كاظمة الرياضي	١١	٧,٨٥%	٩	٧,٥٠%	١	٥,٠٠%
٤	نادي الصليبخات الرياضي	١٢	٨,٥٧%	١٠	٨,٣٣%	٢	١٠,٠٠%
٥	نادي القادسية الرياضي	١٣	٩,٢٨%	١١	٩,١٦%	١	٥,٠٠%
٦	نادي اليرموك الرياضي	١١	٧,٨٥%	٩	٧,٥٠%	١	٥,٠٠%
٧	نادي السالمية الرياضي	٩	٦,٤٢%	٧	٥,٨٣%	٢	١٠,٠٠%
٨	نادي التضامن الرياضي	١٠	٧,١٤%	٨	٦,٦٦%	١	٥,٠٠%
٩	نادي النصر الرياضي	٨	٥,٧١%	٦	٣,٣٣%	١	٥,٠٠%
١٠	نادي خيطان الرياضي	١٣	٩,٢٨%	١١	٩,١٦%	٢	١٠,٠٠%
١١	نادي الشباب الرياضي	٨	٥,٧١%	٦	٣,٣٣%	١	٥,٠٠%
١٢	نادي الساحل الرياضي	٧	٥,٠٠%	٩	٧,٥٠%	٢	١٠,٠٠%





م	الإدارة	مجتمع البحث		عينة البحث الأساسية		عينة البحث الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١٣	نادي الفحيحيل الرياضي	١٠	%٧,١٤	٨	%٦,٦٦	١	%٥,٠٠
١٤	نادي الجهراء الرياضي	١٠	%٧,١٤	١٢	%١,٠٠	٢	%١٠,٠٠
	المجموع	١٤٠	%١٠٠	١٢٠	%١٠٠	٢٠	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) مجتمع البحث وعينة البحث الأساسية وعينة البحث الإستطلاعية.

أداة البحث:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان خاصة بتطوير أداء الإداري الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتجريب الإستبيان علي عينة إستطلاعية، بهدف التحقق من مدي قابلية وصلاحية عباراتها للتطبيق، وتكونت العينة الإستطلاعية من (٢٠) مدير نادي وإداري رياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت، حيث تم تطبيق الإستبيان عليهم ، وأعيد تطبيقها مرة أخرى بعد أسبوعين، وتبين من التحليل الإحصائي لإستجابات العينة في المرتين قابلية عبارات الإستبيان للتطبيق.

جدول (٢)

توصيف العينة الإستطلاعية

م	الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
١	مدير نادي	٦	%٣٠
٢	إداري رياضي بالنادي	١٤	%٧٠
	المجموع الكلي	٢٠	%١٠٠

الدراسة الأساسية:

بعد الإنتهاء من إعداد الإستبيان في صورتها النهائية بدأت عملية التطبيق علي أفراد العينة الموضحة أعلاه في الفترة من ٢٠١٨/٥/١٨ م حتي ٢٠١٨/٩/١٠ م، حيث واجه الباحثون بعض الصعوبات في إسترداد الإستبيان مرة أخرى إلا بعد فترة بعيدة وإضطر للإنتظار حتي يقوم أفراد العينة برد الإستبيان مرة أخرى ومن ثم تجميعها وتحليل إجابات العينة.

تحديد طريقة تصحيح الإستبيان وذلك كالتالي:

- إختيار الإجابة (كبيرة) ثلاث درجات.
- إختيار الإجابة (متوسطة) درجتان.
- إختيار الإجابة (ضعيفة) درجة واحدة.





المعالجة الإحصائية: The Statistics Treatment

بعد تصحيح إستمارة الإستبيان وتفرغها في جداول Excel تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- معامل الارتباط. Coefficient of correlation
- معامل ألفا كرونباخ . Coefficient of Alpha Cronbach, L.J
- النسبة المئوية. The percent
- اختبار كاي ٢. Chi-square

عرض النتائج:

يتطرق هذا التحليل الي معايير تطوير أداء الإداري الرياضي بالأندية بدولة الكويت ، ويتم عرض نتائج الدراسة علي النحو التالي:

١- معايير الرؤية المستقبلية لتطوير أداء الإداري الرياضي: ويقصد بها بنود بناء الرؤية المستقبلية للتطوير وما يستلزم أن تشمل عليه من مفردات توضح التصور المستقبلي المطلوب تحقيقه، وأسلوب إدارة النادي الرياضي للوصول إليه، ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات، ويمكن عرض نتائج هذا المحور علي النحو التالي:

جدول (٤)

إستجابات عينة الدراسة حول معيار الرؤية المستقبلية لتطوير أداء الإداري الرياضي*

ن = ١٢٠

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		كا ^٢	الأهمية النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
يستلزم وجودها بدرجة:										
١	لا بد أن يشتمل بناء الإستراتيجية علي رؤية لتطوير أداء الإداري الرياضي.	١١٠	%٩١,٦	٩	%٧,٥	١	%٠,٠٨	*٣٢,٦٩	٧٧,٧٦	٢
٢	تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي التعامل مع الآخرين.	١٠٠	%٨٣,٣	١٥	%١,٢	٥	%٠,٤	*٢١,١٠	٨٢,١٦	٤
٣	تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إتخاذ القرار.	١٠٥	%٨٧,٥	١٠	%٠,٨	٥	%٠,٤	*٧٨,٠٢	٦٧,٧٩	٣





م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		كا ^٢	الأهمية النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
٤	تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إدارة الأزمات	٩٠	٧٥,٠%	٢٣	١٩,٠%	٧	٠,٥٢%	*٣٨,٨٥	٦٩,٠٥	٦
٥	تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي الإتصال.	١١٢	٩٣,٠%	٤	٠,٣٣%	٢	٠,١٦%	*٧٢,٧٤	٧٤,٠٢	١
٦	تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إدارة الوقت.	٨٨	٧٣,٣%	١٩	١٥,٨%	٣	٠,٢٥%	*٦٥,٧٧	٨٤,٠٢	٧
٧	تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إدارة التغيير.	٩٥	٧٩,١%	٢٥	٢٠,٨%	صفر	صفر%	*٦٨,٨٥	٥٩,٢٢	٥

* قيمة كا^٢ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وقيمتها الجدولية = ٥,٩٩

* إذا كانت قيمة كا^٢ أكبر من (٩,٢١) تكون دالة عند مستوي ٠,٠١ و من (٥,٥ حتى ٩,٢٠) تكون دالة عند ٠,٠٥ وإذا كانت أقل من (٥,٥) تكون غير دالة.

ويتضح من تحليل البيانات الواردة بالجدول السابق أن المتوسط الكلي لدرجة توفر معيار الرؤية المستقبلية لتطوير أداء الإداري الرياضي جاء البعد دال عند مستوي دلالة ٠,٠٠١، حيث كانت تراوحت قيمة كا^٢ (٢١,١٠، *٧٨,٠٢) ، وقد أجابت نسبة من (٧٣,٣% ، ٩٣,٠%) بأنه يستلزم وجودها بدرجة كبيرة، وأجابت نسبة (٠,٣٣% ، ٢٠,٨%) بأنه يستلزم وجودها بدرجة متوسطة، بينما أجابت نسبة (صفر% ، ٠,٢٥%) بأنه يستلزم وجودها بدرجة ضعيفة، مما يدل علي شعور العينة بضرورة أن تحتوي إستراتيجية تطوير أداء الإداري الرياضي علي رؤية واضحة لما يستهدفه التطوير والنتائج المرجوة من تنمية للمهارات الإدارية للإداري الرياضي.

بالإضافة لذلك، فباستقراء البيانات الواردة بالجدول السابق يتبين مايلي:

- العبارة الخامسة: والتي تنص علي "تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي الإتصال" جاءت في الترتيب الأول لصالح "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة"، وبأهمية نسبية (٨٤,٠٢)، وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٠١، حيث أن نسبة (٩٣,٠%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة"، وأجابت نسبة (٠,٣٣%) بأنه "يستلزم وجودها بدرجة متوسطة"، في حين أن نسبة (٠,١٦%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة ضعيفة"، وهو ما يعني أن رؤية إستراتيجية التطوير تتطلب وبدرجة عالية من الأهمية أن يكون الناتج من تطوير أداء الإداري الرياضي هو الحصول علي إداري قادر علي الإتصال، ويرجع الباحث ذلك الى أن من اهم المهارات الإدارية التي يجب تطويرها في الإداري الرياضي هي مهارات الإتصال الإداري .





- العبارة الأولى: والتي تنص علي " لا بد أن يشتمل بناء الإستراتيجية علي رؤية لتطوير أداء الإداري الرياضي " جاءت في الترتيب الثاني لصالح "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة"، وبأهمية نسبية (٧٧,٧٦)، وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٠١، حيث أن نسبة (٩١,٦%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة"، وأجابت نسبة (٧,٥%) بأنه "يستلزم وجودها بدرجة متوسطة"، في حين أن نسبة (٠,٠٨%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة ضعيفة"، وهو ما يدل علي أن مايمثل أغلبية آراء العينة يجد أن استراتيجية التطوير لا بد وأن تشتمل علي رؤية مستقبلية لتطوير أداء الإداري الرياضي، حيث أن الرؤية المستقبلية هي نقطة الإنطلاق لبناء إستراتيجية تطوير الأداء.

- العبارة الثالثة: والتي تنص علي " تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إتخاذ القرار" جاءت في الترتيب الثالث لصالح "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة"، وبأهمية نسبية (٦٧,٧٩)، وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٠١، حيث أن نسبة (٨٧,٥%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة"، وأجابت نسبة (٠,٨%) بأنه "يستلزم وجودها بدرجة متوسطة"، في حين أن نسبة (٠,٤%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة ضعيفة".

- العبارة الثانية: والتي تنص علي " تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي التعامل مع الآخرين " جاءت في الترتيب الرابع ولصالح "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة" (٨٣,٣%) ، وبأهمية نسبية (٨٢,١٦)، وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٠١، حيث أن نسبة (١,٢%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة متوسطة"، وأجابت نسبة (٠,٤%) بأنه "يستلزم وجودها بدرجة ضعيفة"، وهو ما يدل علي أن لم تحصل تلك الفقرة علي نسبة آراء تحقق درجة كبيرة .

- العبارة السابعة: والتي تنص علي " تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إدارة التغيير " جاءت في الترتيب الخامس لصالح "يستلزم وجودها متوسطة"، وبأهمية نسبية (٥٩,٢٢)، وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٠١، حيث أن نسبة (٢٠,٨%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة متوسطة"، وأجابت نسبة (٧٩,١%) بأنه "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة"، في حين أن نسبة (صفر%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة ضعيفة".

- العبارة الرابعة: والتي تنص علي " تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إدارة الأزمات " جاءت في الترتيب السادس لصالح "يستلزم وجودها بدرجة ضعيفة"، وبأهمية نسبية (٦٩,٠٥)، وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٠١، حيث أن نسبة (٠,٥٨%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة ضعيفة"، وأجابت نسبة (١٩,٠%) بأنه "يستلزم وجودها بدرجة متوسطة"، في حين أن نسبة (٧٥,٠%) أجابوا بأنه "يستلزم وجودها بدرجة كبيرة".





الإستنتاجات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج استنتج الباحث الآتي:
ومن خلال العرض السابق لرؤية تطوير أداء الإداري الرياضي (مديري أندية رياضية و إداري بالنادي الرياضي) والأخذ برأيهم في ذلك يمكن إستخلاص نتائج تطوير أداء الإداري الرياضي ، علي النحو التالي:

١- نتائج خاصة بمعايير الرؤية المستقبلية لتطوير أداء الإداري الرياضي: وتتضمن:

- لا بد أن يشتمل بناء الإستراتيجية علي رؤية لتطوير أداء الإداري الرياضي.
- تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي التعامل مع الآخرين.
- تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إتخاذ القرار.
- تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إدارة الأزمات.
- تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي الإتصال.
- تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إدارة الوقت.
- تشتمل الرؤية علي أن يكون هناك إداري قادر علي إدارة التغيير.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يوصي الباحث بالآتي:

- تحسين فعالية الاداء من خلال تطبيق استراتيجية التطوير التي توصل اليها الباحث.
- ضرورة تحسين العمل الإداري بالأندية الرياضية لضمان تحقيقها لأهدافها المنشودة.
- توفير التقنيات المتطورة في الأندية الرياضية التي من شأنها تحسين الأداء الإداري والعمل داخل الأندية الرياضية.
- نشر الرؤية الإستراتيجية لعملية تطوير أداء الإداري الرياضي.
- تعاون الإدارات المختلفة بالنادي الرياضي في عملية التطوير.
- إشراك الجهات المجتمعية والأعضاء في عملية التطوير الإداري.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لعملية التطوير الإداري بالأندية الرياضية.
- ضمان مواكبة عملية التطوير للتغيرات المتسارعة في المجال الرياضي التنافسي المحلي والعالمية.





قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد آدم (٢٠١٢م): دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات الحكومية والأهلية بالسودان، ورقة دراسية، جامعة السودان للعلوم كلية التربية البد - والتكنولوجية كلية التربية البدنية والرياضة .
٢. احمد إسماعيل (٢٠١٦م): تصور مقترح لتنمية المهارات الإدارية لحكام رياضة المبارزة في ضوء متطلبات الأداء الإداري، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية - مصر .
٣. أحمد عيسي (٢٠١٤م) : أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، مصر .
٤. اسماعيل الحديدي (١٩٩٩م) : المشاكل التي تواجه الأندية الرياضية الأردنية والحلول المقترحة لها، رسالة ماجستير غير منشوره، الأردن :الجامعة الأردنية
٥. بندر بن محمد (٢٠١٣م) : تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة
٦. ثروت مشهور (٢٠١٥م) : استراتيجيات التطوير الإداري ، ط ١ ، عمان ، دار أسامه للنشر والتوزيع .
٧. جبران مسعود (١٩٩٠م) : الرائد الصغير ، بيروت ، دار العلم للملايين.
٨. جمال صبيح (٢٠١٥م) : تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٤)، العدد (٤).
٩. خالد أبو شعيرة وفوزي أشتيوه وثائر غباري (٢٠١٠م): تطبيق استراتيجية منظومة التقويم الواقعي على تلاميذ الصفوف الأربعة الأولى في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة الزرقاء، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، (٣) .
١٠. صبار محمود (٢٠١١م): "بناء مقياس الخصخصة ودوره لتطوير أداء الأندية الرياضية للمؤسسات في العراق". وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة ديالى كلية التربية الرياضية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، العراق .
١١. قصي فوزي (٢٠٠٩م): قياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين"، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية ، المجلد (١١) العدد (٢) .





١٢. محمد صبحي حسنين، وكمال الدين درويش (٢٠٠٤م) : موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد "التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة"، المجلد الثالث، القاهرة، دار الفكر العربي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

13. **Arla Juntunene (2015):** Linking Strategy and Performance Management Case: Ministry of the Interior, ACADEMIC University of Tampere.
14. **Aymn Sulieman Zamel Al-Qatawneh(2017):** Walaa Mobaideen The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrana Cement
15. **Silvia Teodorescu ,constanta Urzeala (2013):** Management Tools in Sports Performance, Procedia – Social and Behavioral Sciences 81
16. **Thiel, A., & Mayer, J. (2009).** Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. European Sport Management Quarterly, 9(1).

