

## معايير تطبيق الاحتراف الإداري للعاملين في المؤسسات الرياضية الكويتية

د. بدر عايض العتيبي

مساعد العميد للشؤون الانشطة الطلابية - استاذ مساعد - قسم التربية البدنية والرياضة - كلية التربية الاساسية- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت

المقدمة :

لم يعد مفهوم الادارة قاصرا على مراحل اتخاذ القرار والرقابة على اعمال القوى الانسانية بقصد تحقيق الاهداف بل يشمل الوسائل الصحيحة التي تتخذها المؤسسات لأداء الاعمال بقصد الحصول على افضل النتائج باقل الجهود الممكنة، ولها في سبيل ذلك ان تستعين بوسائل التدريب التي تساعد على اتقان العمل، مع مراعاة العلاقات الانسانية لأنها تعتبر جزءا لا يتجزأ من علاقات العمل، التي تقوم على التفاهم والمصلحة المتبادلة والعمل لما فيه مصلحة القوى العاملة بجانب مصلحة اصحاب العمل مما يعود عليهما وعلى الدخل العام بأفضل النتائج ولهذا يتزايد الاهتمام في مختلف الدول الناهضة نحو اهمية تطبيق الاساليب العلمية في ادارة العنصر الإنساني وما يقوم به من نشاط فاذا توافرت في المؤسسة عناصر السياسات البناءة الهادفة الى خير المجتمع، والاموال اللازمة لتشغيلها، والمقومات المادية الاخرى من الات ومعدات ومواد خام يسهم ذلك في تحقيق المستهدف، واذا لم تتوافر الادارة العلمية السليمة لاستخدام هذه الامكانيات المادية البشرية بصورة مثلى لا يتحقق المستهدف من العملية الادارية.(٢:١)

كما أن الرياضة أصبحت مرتبطة بالجانب الاحترافي حيث يعد الاحتراف عامل أساسي في التطور الهائل الذي لا يتوقف عند حدود معينة حيث يجتاز العالم الان مرحلة انتقالية بالغة الأهمية حيث يشهد الان تحولات دولية وسياسية واقتصادية انعكست على جميع نواحي الحياة وقد أصبح الاحتراف من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تطوير أو تغيير أو انجاز إلا وبتحليل أسبابه نجد أن الاحتراف هو حجر الزاوية لهذا التطوير المستمر، فالاحتراف في حقيقة الأمر هو الوصول بالفرد إلى مستوى معين من الأداء العام بمفاهيمه الفكرية والمهارية والإدارية والتكيف النفسي والاجتماعي الذي يسمح له بالتفوق والمساعدة في تحقيق أفضل مستوى له وبالتالي ينعكس على مستوى اداء المجموعة المؤسسة ككل.

في حين الاحتراف ضرورة لتطوير أي قطاع رياضي في العالم كونه النافذة الوحيدة التي يبطل من خلالها الإداري أو اللاعب أو المدرب أو المؤسسة الرياضية بأكملها على اخر المستجدات للعلوم الرياضية الحديثة وخصوصاً تطورات اساليب الإدارة والتدريب وتنظيم المنافسات والتظاهرات الرياضية وكيفية التعامل مع مخرجات عملية الاحتراف كونها الغاية والهدف معاً، هذا بالإضافة إلى الميزات السلوكية والتي تتعلق بالمهارة واحترام المواعيد والنظام والاعتماد على تقنين استخدام المدخلات وكيفية تسويق المخرجات الناتجة من عميلة الاحتراف.(٣٣:٢٥)

الإداري الرياضي بين الهوية والاحتراف:

للوصول الى مرحلة الاحتراف، يتطلب الامر وضع استراتيجية لإدارة الاحتراف إلى مجموعة

متخصصة، حتى يتحقق الوصول إلى أعلى درجات الجودة من خلال الاحتراف وتضم هذه المجموعة من الخبراء من رجال القانون والاقتصاد والتجارة والاعلام وخبراء الجودة في نظم المعلومات بحيث تتوفر للإدارة الجوانب اللازمة والضرورية لإدارة مثل هذا العمل. (٢ : ٤٩)

ومن خلال الاحتراف يتم وضع الاستراتيجية لرفع الكفاءة التشغيلية لكسب رضا الجمهور وتطوير علاقة المؤسسة الرياضية بالمجتمع وإعادة هندسة الاجراءات وتطوير الهيكل التنظيمي والانظمة الادارية والمالية واستثمار الموارد البشرية والتميز في الاداء وبيئة العمل لكي تتفوق المؤسسة على المستوى المحلي والدولي وقد اصبح الاحتراف مطلباً هاماً حيث تحول قطاع الرياضة في ظل العولمة من الادارة التقليدية والقائمة على الفعل ورد الفعل الى الادارة الاستراتيجية القائمة على التخطيط السليم والتطبيق الاداري السليم وبناء الفكر الاستراتيجي في القطاع الرياضي ومن الاركان الاساسية لمنظومة الاحتراف لكي تصبح واضحة المعالم هو وجود قاعدة تشريعية او دعامة تشريعية تتواءم مع نظام الاحتراف ولا تتم في إطار تقليدي اي تحدث نقلة نوعية تسير التقدم حيث اصبحت الرياضة الان علم قائم بذاته، ومن اهم مجالات التنمية والاستثمار، ومن المبادئ الاساسية التي يقوم عليها التشريع الرياضي ان يراعى استقلالية الهيئات الرياضية والمحافطة على ديموقراطية هذه الهيئات الاهلية، ويضمن التشريع حقوق جميع العاملين في الحركة الرياضية وان يتوخى التشريع العدالة دون التحيز لهيئة دون اخرى او تحيز لرياضة معينة وان يكون التشريع شامل لا يوجد به مجال للاجتهااد.(٣:٣٣٧)

ويشير موسى عباس الى ان الاحتراف بشكل عام هو نتاج فكري واجتماعي واقتصادي تجتمع مكوناته لتصنع قاعدة احترافية لدى الفرد، بغض النظر عن المجال الذي يمارس فيه هذا الشخص نشاطه، وفي المجال الرياضي لا بد من توافر هذه القاعدة الاحترافية، وألا يكون الاحتراف مبنياً على قاعدة هشة ضعيفة، لان القرارات التي تقرض الاحتراف او تسن لوائحه ونظمه في غياب القاعدة الاحترافية الى تنمو عليها القرارات ، ما تلبث ان تسقط ثم نعاود الكلام عن احلام الاحتراف، وتكون مجرد محاولات لا تحنى من ورائها الرياضة الا مزيداً من التخبط وضياح الجهد والمال والوقت بين الاحتراف الوهمي والهوية الضائعة.(٦:٤٤)

وتحولت الرياضة مع التطورات الحديثة الى ظاهرة اجتماعية كبيرة واحد المحركات الاقتصادية في العالم المتقدم بعدما طغى المال على عالمها مع الانتقال من مجرد الهواية والمتعة الى الاحتراف الذي يدر على اصحابه اموالاً طائلة تعد بالملايين من كل انحاء العالم، وقد تأثرت الرياضة كمفهوم حديث بعوامل عديدة لعل اهمها التصنيع والتحضر وتقدم تقنيات وسائل الاتصال والمواصلات، ذلك بالإضافة الى البحث عن مجتمعات فرعية مستحدثة وظهور طبقات جديدة من الرياضيين تتصف بالثراء.

والرياضة كمهنة او حرفة يباشرها الفرد بصفة منتظمة بهدف تحقيق عائد مادي وفق عقود يتم الاتفاق على شروطها مسبقاً، وقد يكون الاحتراف الرياضي كلياً او جزئياً، ويمكن تعريف عملية الاحتراف بانها " توجيه طاقة الفرد وامكانياته نحو نشاط معين او عمل معين يتم بشكل أساسي ورئيسي وبصفة

معتادة بغرض تحقيق الربح واشباع حاجاته.

تشير ويست west إلى تغيير مفهوم الهواية في الرياضة وأسباب ذلك وهي تعتقد أن الزمن قد تغير عندما ظهرت الألعاب الأولمبية القديمة في بلاد الإغريق لم تكن فترة التنفيذ الدولي قد وجدت او على الأقل كانت في مهدها، كما إشارة إلى أنه من المحتمل أن تكون اهم الاسباب التي أدت لتغيير مفهوم الهواية تلك التي أثرت في صورة الأمم مشيرة إلى ما حدث للرياضي الأمريكي جيس اويز jess owens حيث يعتبر الأمريكيون فوز جيس اويز jess owens بالميدالية الذهبية بمنزلة رفع للمكان الاجتماعية الدولية لهم ، ولقد تزايد هذا التأثير الضاغط في دفع عجلة الاحتراف والتفرغ للرياضة.(٧:٤٤) وأخطر ما في الهواية والاحتراف والجمع بينهما من باب التحايل والكسب المادي المستتر بما يحمل المشروع الرياضي جهدا لإظهار كل وضع على حقيقتها حتى تتوفر في المسابقات وفي البيئة الرياضية.(٨:٢٨)

والاحتراف يعني في ابسط صورة أن يقوم الفرد بالعمل لاعباً او إدارياً أو مدرباً أو مساعد مدرب ويكون له دخل من هذا العمل وفقا للعقود أو الشروط التي تم الاتفاق عليها مسبقا والتعايش معها ، بينما الهواية تعني في ابسط صورها ممارسة الانشطة الرياضية والاعمال الرياضية دون انتظار أي مكاسب مادية أو معنوية.

وبذلك يتضح أن للرياضة وجهان الاحتراف والهواية، والاحتراف هو اللاتحة التي يمارس من خلالها الشخص النشاط الرياضي معنويا، ويعود عليه بفائدة خاصة وتكون تلك الفائدة مادية في اغلب الاحيان ويرتبط الاحتراف دائما بثروة ولذلك انتشر الاحتراف في اوروبا وامريكا. (١١:٨٣)

بينما تقتصر الهاوي على ممارسة الشخص للرياضة دون الحصول على أي ربح، فالإداري يشترط في إدارة وتنظيم الاعمال الرياضية ضمن برنامج يومي دون أن يتقاضى أجرا على عمله.

وايضا وضع اللوائح المحددة التي يمكن الاعتماد عليها لتعريف عناصر الاحتراف بالحقوق والواجبات التي يفرضها نظام الاحتراف ووضع الشروط المنظمة لانضمام الاندية الى لجنة الاحتراف باتحاد اللعبة وتحديد مفاهيم واهداف الشراكة الاقتصادية والتعرف على المتغيرات العالمية والاقليمية في ما يخص مجال الشراكة ومستقبلها وذلك عن طريق دراسة واقع ومستوى المؤسسات الرياضية اقتصاديا والتعرف على المشكلات والعوائق المحتملة لهذا النوع من الشراكة وتقييم الاحتراف بصفة دورية ورفع المقترحات والتوصيات الوزير المختص، للوصول الى توصيات علمية وعملية دقيقة تتفق مع الاستراتيجيات الخاصة بالرؤية المستقبلية للرياضة المصرية . (١٦:٤٠)

### معايير تطبيق الاحتراف الاداري:

إن وضع المعايير المنظمة يجب أن يراعي الواجبات والحقوق والعلاقات التي تربط الاطراف المعنية بالاحتراف ، المتمثلة في كل من الاتحادات والاندية واللاعبين والحكام والاداريين ، ما يسهل الاشراف على وضع برامج لتأهيل الاجهزة التي ستقوم بإدارة الاحتراف لرفع مستوى العاملين في نظام

الاحتراف والعمل على تحقيق اهدافه بالأندية والاتحادات (النواحي الادارية والفنية)، ودراسة الامكانات الاساسية اللازمة لبدء نظام الاحتراف ( احتراف كامل ام جزئي ) وتحديد مصادر التمويل الأهلي والحكومي والجوانب الخاصة بالتسويق والمساهمات المادية بمختلف انواعها مثل التسويق لنشاط او إدارة منشأة داخل هيئة او مؤسسة رياضية.

لذلك فان لتطبيق الاحتراف الاداري يتطلب ان تكون كل المعايير التي تعمل في الادارة محترفة ايضا وكذلك اتحاد اللعبة او اللجنة المشرفة التي تدير عملية الاحتراف داخل الاتحاد يجب ان يكون من يعمل بها يملك ادوات الاحتراف حتى يستطيع ان يجد حولا لكافة المشاكل، ولذلك تتجلى معايير تطبيق الاحتراف الاداري في التالية:

#### أولاً: السياسات الادارية:

تعمل السياسات الادارية على المحافظة على مستوى الاتساق والاستقرار داخل المنظمة، بالإضافة الي الاستجابة للمتغيرات المرتبطة بالسوق، حول كيفية تنظيم المنظمة بطريقه تساعد على الاندماج داخل البيئة المرتبطة بالمنظمة وتجعلها أكثر فاعلية من المنظمات الاخرى. (١٧:٢٨)

كما كل ماله صلة بالقرار أو المعلومات المقدمة أو التي تم الحصول عليها أو المعلومات العامة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة الرياضية واعضائها. (٢٩:٩)

على أن تكون السياسات التي تصنع في الادارة مفهومه و معروفة من جميع الأفراد وأن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع أو خارجه ، ومحددة الألفاظ والمفاهيم ، حتى لا تقبل التأويل كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المشروع في وضع سياسات المشروع بطريقة منظمة ، ليشعر الفرد أن هذه السياسات ليست مملوكة أو مفروضا عليه انما هي سياساتهم التي شاركوا في وضعها و التعاون في تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعه .وان تراعي تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين وان تراعي عند وضع الإجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة وصريحه و محدده.(١٧:٥٣)

#### ثانياً: التشريعات الرياضية:

تلك القواعد التي تحكم النشاط الرياضي والرياضيين أو هو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم وتحكم المعاملات الرياضية حيث تهتم التشريعات الرياضية بتنظيم كل ما يتعلق في الرياضة والرياضيين وما ينشأ بمناسبة من عقود واتفاقيات مختلفة تبدأ بين اللاعبين او طواقم التحكيم أو المدربين والإداريين كما يعرف القانون الرياضي بأنه مجموعة من القواعد القانونية الملزمة التي تنظم العلاقة بين الافراد العاملين في المجال الرياضي اللاعب الإداري الجمهور، وترتب الجزاء في حالة مخالفتها وهذه العلاقات القانونية التي هي التي تنظم العلاقات بين أطراف هذا النشاط و حدود الإباحة والسلوك الذي يخرج عن هذه الحدود يعد تبع إلي ذلك سلوك مخالف يستوجب الجزاء.(١٨:٤٧)

وتعد للتشريعات المنظمة لعملية الاحتراف هي مجموعة من التشريعات تستهدف إلى توضيح

القانون لعمليات الاحتراف الرياضي وتنظيم وتقنين القضايا المتعلقة بجوانب العملية الاحترافية من حيث حقوق المؤسسة الرياضية أو الإداريين أو الحكام أو المدربين أو اللاعبين والتعريف الكامل بطبيعة القواعد المنظمة لعمليات الاحتراف الدولية وكذلك توضيح هذه المفاهيم لكل من القائمين على عمليات الاحتراف الرياضي سواء من قبل المنظمين أو الإداريين أو المؤسسات الرياضية. (٦٧:٣)

لفهم الواجبات والالتزامات القانونية للمنظمة الرياضية، يجب على المرء أن يفهم مبدئين مهمين ينطبقان على المحاكم الأول هو مفهوم العقد والثاني هو مفهوم العدالة الطبيعية. (٣٢:٢)

في حين هناك مجموعة من التشريعات فيما يتعلق بالرياضة الاحترافية، وهذا مجال مرن يخضع للتغيير والتطور المستمر، حيث أنه قد يتم فرض قيود معينة خاصة بالرياضة، بشكل عام من قبل NGBs، فإن التشريعات الأكثر قابلية للتطبيق على نطاق واسع هي القواعد واللوائح المدعومة من الحكومة البريطانية التي تدير الهيئات التنظيمية مثل وكالة معايير الإعلان أو مكتب الاتصالات (Ofcom)، وجميعهم لديهم قواعد الممارسة التي تؤثر على المؤسسات الرياضية المختلفة. (٢:٣٠)

### ثالثاً: الموارد البشرية:

هي الموارد الكامنة في إدارة المنشأة فهي تلك المجموعات من الافراد القادرين على أداء العمل والراغبين في بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة لهذه الموارد عندما تتوفر رقم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار التدريب والتقييم التطوير والصيانة. (٥١:١٩)

يرى **Livingstone** أن الموارد البشرية عن طريقها يتم الوصول إلي الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفه وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الامكانيات المتاحة للمشروع.

وبحسب **sikula** إدارة الموارد البشرية تهتم اساساً بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية ، من حيث ترتيب العاملين، و الأجر ، والمفاوضات مع التنظيمات العمالية ، والترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد. (٣٨:٢٧)

ويرى **A Bartoli** انها استخدام للقوى العاملة بالمنظمة، ويشمل ذلك التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات للعاملين.

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى ضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية وتطويرها من خلال سلسلة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق المصالح الفردية والاجتماعية والتجارية، و إدارة الموارد البشرية هي منظور معاصر لإدارة شؤون الموظفين وتعطي أهمية للفرد، وهو نهج يضيف قيمة إلى المؤسسة ويقبل أن يساهم الإنسان بشكل كبير في كفاءة وإنتاجية المؤسسة ، من خلال ملاحظة الأهمية الاستراتيجية للإنسان في الأعمال بدلاً من اعتباره عنصر تكلفة. (٣١:١)

### مشكلة البحث:

اصبحت الحاجة ملحة للاحتراف الاداري لإدارة الفرق والمنشآت الرياضية ، لان من خلال

الاحتراف الإداري يتم وضع الاستراتيجية لرفع الكفاءة التشغيلية لكسب رضا الجمهور وتطوير علاقة المؤسسة الرياضية بالمجتمع وإعادة هندسة الإجراءات والسياسات الإدارية وتطوير الهيكل التنظيمي والانظمة الإدارية والمالية واستثمار الموارد البشرية والتميز في الأداء وبيئة العمل، لكي تتفوق المؤسسة على المستوى المحلي والدولي ، و لوقف الهدر المالي و الوقت والجهد وقد اصبح الاحتراف مطلباً هاماً حيث تحول قطاع الرياضة في ظل العولمة من الإدارة التقليدية والقائمة على الفعل ورد الفعل الى الإدارة الاستراتيجية القائمة على التخطيط السليم والتطبيق الإداري السليم وبناء الفكر الاستراتيجي في القطاع الرياضي لتطوير الفكر والممارسة الإدارية في المجال الرياضي ومما سبق نرى ان ظاهرة الاحتراف الرياضي لا تؤدي الى هذا الكم من الانحراف.

لم يعد قانون الاحتراف الجزئي الخاص باللاعب الكويتي و تنظيم العمل الإداري للإداريين في المؤسسات الرياضية الكويتية يتناسب مع المفاهيم المتغيرات الحديثة فقد تغير الفكر الرياضي من الهواية الى الاحتراف فلم تعود القيود القانونية ولوائح التي تفرض على الجهات الإدارية من المؤسسات الرياضية المحلية والقارية تتماشى مع معايير العصر الحديث ولا تواكب التحولات العالمية في الرياضة التي فرضت نفسها في ظل تواجد الاحتراف ولا يمكن إخفاءها ومنها (اقتصاديات الرياضة التمويل التسويق والاستثمار والرعاية والخصخصة و العولمة الرياضية و صناعة الرياضة والصناعة البطل) وما إلى ذلك من المتغيرات عملت على تغيير المفاهيم حيث أصبح من الضروري تعديل قانون الاحتراف الجزئي وكذلك يا صياغة قانون يسمح باحتراف الإداري لمواكبة العصر الحديث ولا تتفصل عن التطور الرياضي

**الدراسات السابقة والمشابهة:**

١. أقام عدلان حليم (٢٠١٩) دراسة حول ادارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشأة الرياضية بالجزائر ، حيث هدفت إلى التعرف على ثلاث فرضيات وظيفية نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر، و الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر، و وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ، و من أجل التأكد قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة من الإداريين المقدر عددهم ب ٣٠ و بعد عرض النتائج و إخضاعها للمعالجة الإحصائية تم استخلاص النتائج التالية ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الإداريين و بعد المعالجة الإحصائية ، كانت اهم النتائج حيث توصل الباحث أن كل الفرضيات محققة و توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها الاهتمام بالدراسات المتعلقة بتنظيم و تسيير المنشآت الرياضية باعتبارها مشكل متقشي في الإدارات الجزائرية بصفة عامة و الإدارات الرياضية بصفة خاصة ، والاطلاع الدائم على كل ما هو جديد في مجال ادارة الموارد البشرية و مختلف البحوث و الدراسات الحديثة المتعلقة بطرق الارتقاء بمستوى العمال و المؤسسات الرياضية ، و تخصيص حجم أكبر للمقاييس التي تحتوي في مضمونها على ادارة الموارد البشرية طيلة ٥ سنوات نظراً لأهميتها.



٢. أقام **Zahit Serarslan b , Faruk Yamaner a , Suleyman** (2012) هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية والتي لديها تأثير مهم في الأنشطة التجارية مقارنة في المؤسسات الخدمية باستثناء الأعمال الرياضية، تم اختيار مستشفيات خاصة ذات أعمال خدمية و تم التوصل إلى إجابات عن طريق المقابلة في ٤٩ مدير مستشفى خاص و ٣٦ مدير مؤسسة رياضية ، وتم وضع ٣١ مؤسسة رياضية في التقييم ثم استخدام الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات تم تطبيق اختبار Mann Whitney U في تحليل البيانات ، وتم فحص ادارة شؤون الموارد البشرية في مؤسسة رياضية من خلال تسعة أبعاد لقياس هي تخطيط القوى البشرية واختيار الموظف والتنسيب والتدريب والتطوير ، والتخطيط الوظيفي ، وتقييم الأداء ، والدفع ، والحماية ، والانضباط ، ووظائف الفحص ووظائف التخطيط فقد المخلص البحث عن المؤسسات الرياضية والمستشفيات الخاصة هي مصادر تعتمد على الموارد البشرية المبلغ أوجه تشابه فقد أعطي المبحوثين رأياً إيجابياً حول أهمية الاعتماد على الموارد البشرية.

٣. دراسة **عياد (٢٠١٠)**، وتهدف إلى وضع معايير لانتخاب أعضاء مجالس الأندية واختيار العاملين في الإدارات المتخصصة وفق معايير محددة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان يمثل مجتمع العينة ثلاث فئات الأولى من المجلس القومي للرياضة (١٨) فرد والعينة الثانية رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية المصرية (٤٠) فرد والعينة الثالثة من إداري الأندية الرياضية (١٢٢) فرد، و تم معالجة البيانات إحصائياً وأستخدم الباحث المقابلة الشخصية غير المقننة واستمارة الاستبيان لجمع البيانات، وكانت أهم الاستنتاجات وضع معايير لاختيار وتعيين إداري محترف بالأندية الرياضة، ووضع معايير واجب توفرها في الإداري المحترف وأعضاء مجالس الإدارة ، ووضع مواصفات يجب توفرها في رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية، ومن أهم الاستنتاجات دور لائحة الأندية الرياضية في الاحتراف الإداري، وكانت أهم التوصيات ضرورة عمل عقود للإداريين المحترفين مثل اللاعب والمدرّب.

٤. دراسة **الشافعي (٢٠٠٨)** سيار، وتهدف الدراسة إلى وضع استراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسات المسحية والملاحظة الشخصية بتحليل اللوائح والقوانين ،و المقابلات الشخصية وتصميم استمارة كوسيلة من وسائل لجمع البيانات وعدد العينة ٣٩٨ فرد من الإدارة العليا في مجلس إدارة المؤسسة الرياضية(المجلس القومي للرياضة - اللجنة الاولمبية المصرية - الاتحادات الرياضية) و٥٠ فرد كمستثمر مسجل كرجل أعمال، و٣٩٨ من المستفيدين(الإداريين واللاعبين والمدربين) من الأندية الرياضية ومراكز الشباب، ومن أهم الاستنتاجات استخلص الباحثان عدد من المحاور كان أهمها بما يتلاءم مع موضوع دراستي ما ذكر في ثامنا من تحديد المعايير الوظيفية لأعضاء لجنة إدارة

الاحتراف الرياضي وواجبات واختصاصات اللجنة، وما ذكر في أحد عشر توفير القيادة الإدارية الفعالة وبناء الفريق، وكانت أهم التوصيات تحديد المعايير الوظيفية للاعتراف الرياضي، وتحديد واجبات واختصاصات لجنة الاعتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، وتنظيم العمل الوظيفي، وتوفير مبدأ القيادة الفعالة.

٥. دراسة زايد (٢٠٠٥)، وتهدف إلى تصميم مقياس لتقويم الكوادر الإدارية الرياضية بالأندية الرياضية المصرية، ووضع نموذج مقترح لتدريب القادة الإداريين بالأندية الرياضية المصرية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان يمثل مجتمع العينة ٩٥ فرد من الأندية الرياضية (مجلس الإدارة - مديرو النادي والنشاط)، وتم معالجة البيانات إحصائياً وأستخدم الباحث (المقابلة الشخصية - الاستبيان) لجمع البيانات، وكانت أهم الاستنتاجات معرفة أنسب إعداد مهني لمدير النشاط الرياضي والمسئوليات الإدارية، وكانت أهم التوصيات تحقيق مبدأ التفرغ لمدير النشاط الرياضي خاصة بعد طورت بعض الكيانات الرياضية لوائحها مما يسمح بتخريج إداريين متخصصين، وهذا يتطلب وضع درجات وفئات مالية بالإداريين.

٦. قام السعدني خليل عبد الغني عام (٢٠٠٥) بدراسة تحت عنوان "دراسة مقارنة للاعتراف في كرة القدم" وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للاعتراف الرياضي في كرة القدم بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال مقارنة نظام الاعتراف المطبق في كرة القدم المصرية وبعض النظم للدول الأوروبية وهي (إنجلترا - فرنسا - إيطاليا - تركيا) و للدول العربية وهي (تونس - قطر - السعودية) وذلك في ضوء لوائح الإتحاد الدولي، حيث تشمل النظم علي لوائح عامة ولوائح داخلية للأندية ونماذج لعقود الاعتراف، بجانب توضيح المعايير الأساسية لنجاح النظام وأستخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة البحث جميع عناصر لعبة كرة القدم فنياً وإدارياً وتنظيماً وتشمل لاعبي الدوري الممتاز والأجهزة الفنية والإدارية وأعضاء من مجالس إدارات الأندية وبعض الإدارات بها وأعضاء من قطاع الرياضة بوزارة الشباب والإتحاد المصري لكرة القدم وبعض لجانها ومناطقه والخبراء والإعلاميين المتخصصين في كرة القدم وأستخدم الباحث في جمع المعلومات والبيانات تحليل للوائح وقوانين وعقود ونظم الاعتراف والمقابلات واستمارة وأستخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة و الاستخلاصات الناتجة عن الاستبيان المطبق على عينة البحث والمرتبطة بالمعايير الأساسية التي يجب تواجدها لنجاح نظام الاعتراف وتطبيقه بصورة حقيقية تتمثل في تعديل التشريعات والقوانين واللوائح الرياضية في ظل تطبيق الاعتراف في كرة القدم وضرورة وجود لجان محترفة بالأندية الرياضية لإدارة شؤون اللاعبين المحترفين وتسويقهم في ظل نظام الاعتراف في كرة القدم واستثمارات الأندية الرياضية لتوفير مصادر التمويل لرعاية الاعتراف في كرة القدم و حقوق الأندية الرياضية من حملات الدعاية والإعلان والترويج للاعبين المحترفين في كرة القدم والقواعد العامة لانتقالات اللاعبين المحترفين



وأحكام فض النزاع بين عناصر لعبة كرة القدم والأسس والمبادئ التي يجب أن يتوقف تحديد سعر اللاعبين المحترفين بكرة القدم المصرية بما يتناسب مع مستواهم الحقيقي و التامين على اللاعبين المحترفين ورعايتهم في ظل نظام الاحتراف في كرة القدم و أسلوب حياة لاعب كرة القدم.

٧. دراسة هيثم عبد الله حسون (٢٠٠١) ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري الرياضي والتربوية التي تهدف إلى تشخيص واقع الكفاءة الإدارية للعاملين في المؤسسات الرياضية و خاصة التباين بين تأثير العوامل الخارجية على مستوى الإداريين في صناعة القرار حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها ٩٠ الفرد التي اختيرت بطريقة عشوائية وقد اعتمد الباحث على المنهج المسح مستخدمين في ذلك أدوات القياس الإستبيان و المقابلات مع الإداريين في الأندية والاتحادات ، وتوصل البحث إلى نتائج التالية :على الإداري أيا كان عمله رياضيا أو غير ذلك أن يتحمل المسؤولية في صورته كامله دون تردد، للخبرة والكفاءة الإدارية دور حقيقي في عملية صنع القرار في الاتجاه الإيجابي المطلوب لتحقيق الهدف القرارات الإيجابية، يجب أن تكون قرارات جماعية يشترك فيها أعضاء التنظيم بصورة دائمة ، يجب أن تكون القرارات الإدارية تفاعلية ما بين الإدارات العليا والتنفيذية وتعتبر جزء من قرارات الجهاز التنظيمية بصورة كاملة، العمل الإيجابي ما بين أصحاب القرارات و متخذ القرارات تعتبر من الامور التي تؤثر على سير العمل ، و النتائج التي تأتي من خلال تطبيق القرارات تعتبر القرارات هي انعكاس بقوة الادارة التي تقوم بإصدارها ، وقد خرج الباحث التوصيات التالية :العمل على مشاركة الإدارية في دورات تأهيلية، يجب تنمية القابلية والمهارات الاساسية في صناعة القرار ضرورة اشتراك العاملين في المؤسسات الرياضية في القرارات التي تتخذ في المؤسسات الرياضية حتى يكونوا جزء منه ويكون التطبيق من المهام الرئيسية للإدارة، العمل على تعميق مبدأ التعاون بين أعضاء التنظيم الواحد في المؤسسة الرياضية لأجل أن تكون قراراتهم إيجابية.

#### التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة:

يرى الباحث أن الدراسات السابقة رغم اختلافها في نقاط محدده عن الدراسة الحالية، لكن تتشابه في الإطار العام الواضح والمحدد في تطوير العمل الاداري من خلال بعض المعايير الادارية، حيث لم تتعرض معظم الدراسات السابقة والمتشابهة إلى الاحتراف الاداري بشكل دقيق، وانما تمحورت فكرته حول انتقال عمل الاداري والادارات الرياضية إلى مستوى اعلى وفقا للظروف المحيط. مثل دور الاداري في التنمية البشرية في المؤسسة الرياضية ودور القيادة في صناعة اداري ناجح. حيث إن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة والمتشابهة في تحديد معايير الاحتراف الاداري بشكل واضح ودقيق، وهي السياسات الادارية في تطوير الاحتراف الاداري، و دور التشريعات الرياضية في تطوير الاحتراف الاداري، و دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الاحتراف الاداري في

المؤسسات الرياضية، وهو مالم تنطبق له الدراسات السابقة، حيث ان الدراسة الحالية تعتبر أعم و أشمل للعنصر المهم في العملية الادارية وهو الفرد، وهذا ما سوف تؤكد نتائج هذه الدراسة.

#### هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على دور السياسات الإدارية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت.
- التعرف على دور التشريعات الرياضية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت

#### تساؤلات البحث:

- ما دور السياسات الإدارية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟
- ما دور التشريعات الرياضية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟

#### بعض المصطلحات الواردة بالبحث:

- **الاحتراف: (professional)** مصطلح ينحدر من كلمة " حرفه " أي يمتهن الشخص الذي يمارس حرفه ما في مستوى عال مقابل أجر على ذلك ويعددها بإتقان كبير (قاموس لاروس ١٩٩٥- ٨٢٦) كما يقصد به اكتساب أو طلب حرفه للكسب، و الحرفة كل ما اشتغل به الإنسان ما اشتهر به. (٤٢:١٨ )
- **احتراف الاداري (administrative professionalism)** هو اللاتحة التي يمكن للفرد من خلالها القدرة على أداء عملة بكفاءة عالية، ليعود عليه بفائدة خاصة. (٤٦:١٠)
- **الهواية (hobby)** تقتصر على ممارسة الشخص للرياضة دون الحصول على أي ربح، فالإداري يشترط في إدارة وتنظيم الاعمال الرياضية ضمن برنامجه اليومي دون أن يتقاضى أجرا على عمله. (٤١:٧)
- **المؤسسات الرياضية (تعريف اجرائي):** اتحادات واندية رياضية تعمل تحت مظلة الهيئة العامة للرياضة، وتهدف إلى الارتقاء بالأنشطة الرياضية، تدير وتشكيل الفرق للألعاب الرياضية المختلفة.
- **المعايير:** هي المقاييس والقواعد المنظمة للعمل، والخطوط العامة التي يرجع إليها أصحاب القرار. (٤٤:١٠)

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بكل من الهيئة العامة للرياضة، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية بدولة الكويت

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية، وقد بلغ إجمالي العينة (١٢٠) فرداً، موزعه كالتالي:

• الهيئة العامة للرياضة: (٢٠) فرداً

• الاتحادات الرياضية: (٤٠) فرداً

• الأندية الرياضية: (٦٠) فرداً

كما استعان الباحث بعدد (٣٠) فرداً كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان.

أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك بإتباع الخطوات التالية: تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة في التشريعات الرياضية، الاحتراف الرياضي، الموارد البشرية بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك لتحديد المحاور والعبارات المناسبة لها، وفي ضوء ذلك تم تحديد عدد (٣) محاور وهي المحور الأول: دور السياسات الإدارية في تطبيق الاحتراف الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت واشتمل على (١٥) عبارة، المحور الثاني: دور التشريعات الرياضية في تطبيق الاحتراف الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت واشتمل على (١٠) عبارات، المحور الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاحتراف الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، مشتملاً على (١٠) عبارات، كما تم تحديد ميزان تقدير ثلاثي التدرج اوافق (٣ درجة)، الي حد ما (٢ درجة)، لا اوافق (١ درجة) وذلك لاستجابات المبحوثين.

١. الصدق:

أ- صدق المحتوى: تم عرض الاستبيان على عدد (٧) من الخبراء في مجال الادارة الرياضية (ملحق ١) لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المنتمىة لكل محور لموضوع البحث.  
ب- صدق الإتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين المفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول ( ١ ) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان (ن=٣٠)

المحور الأول :	م	المحور الثاني	م	المحور الثالث	م
قيمة ر		قيمة ر		قيمة ر	
٠,٤١٨	١	٠,٤٠٤	١	٠,٤٩١	١
٠,٨١٩	٢	٠,٦٦١	٢	٠,٨٤٣	٢
٠,٥٣٢	٣	٠,٥٢٩	٣	٠,٥٥٣	٣
٠,٧٣٧	٤	٠,٧٧٩	٤	٠,٧٧٤	٤
٠,٨٤٣	٥	٠,٧٣٢	٥	٠,٥٩٠	٥
٠,٦٧١	٦	٠,٨٦٨	٦	٠,٦٤٨	٦
٠,٦٧٦	٧	٠,٥٤٣	٧	٠,٦١٧	٧
٠,٥٧١	٨	٠,٨٣٧	٨	٠,٥٥٦	٨
٠,٧١٦	٩	٠,٤٢٥	٩	٠,٣٨٣	٩
٠,٧٩٢	١٠	٠,٥٨٦	١٠	٠,٣٧٠	١٠
٠,٥٢٨	١١				
٠,٣٦٦	١٢				
٠,٧٧٤	١٣				
٠,٥٧٤	١٤				
٠,٤٨٥	١٥				

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (٢) أن قيمة الارتباط بين عبارة كل محور والدرجة الكلية لكل محور جاءت دالة

عند مستوي (٠,٠٥) مما يدل على أن الإستبيان علي درجة مقبولة من الصدق

٢. الثبات : قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان عن طريق "معامل ألفا Alpha" لكرونباخ

جدول (٢) قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان (ن=٣٠)

رقم المحور	مسمى المحور	قيم معامل ألفا
الأول	دور السياسات الإدارية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت	٠,٨٥٨
الثاني	دور التشريعات الرياضية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت	٠,٩٠١
الثالث	دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت	٠,٧٤٤

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (٢) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠,٧٤٤ ، ٠,٩٠١)،

مما يؤكد على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الثبات .

## عرض ومناقشة النتائج

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية و(٢١) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول دور السياسات الإدارية

في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت (ن=١٢٠)

م	العبارات	موافق		الي حد ما		غير موافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢١
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
١	تنصف المؤسسات الرياضية بالقدرة على رفع كفاءة الأفراد للوصول إلى الاحتراف الاداري.	٢٠	16.7	٣٤	28.3	٦٦	٥٥,٠	١٩٤	٥٣,٩	٢٧,٨
٢	يوجد مكوّن إستراتيجي (رؤية- رسالة - أهداف مستقبلية) في المؤسسات الرياضية للوصول الى الاحتراف الاداري،	١٨	15.0	٤٢	35.0	٦٠	٥٠,٠	١٩٨	٥٥,٠	٢٢,٢
٣	تحدد المؤسسات الرياضية الموارد والامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لتطوير الهيكل الاداري بصفة مستمرة.	٤٤	36.7	٦٢	51.7	١٤	١١,٧	٢٧٠	٧٥,٠	٢٩,٤
٤	توفر المؤسسات الرياضية برامج تدريبية تكسب الأفراد اساليب ادارة الفرق والمنشآت الرياضية.	٨٥	70.8	١٧	14.2	١٨	١٥,٠	٣٠٧	٨٥,٣	٧٥,٩٥
٥	توجد اسس ومعايير علمية لاختيار الاداري في المؤسسات الرياضية	٤٥	37.5	٥١	42.5	٢٤	٢٠,٠	٢٦١	٧٢,٥	١٠,٠٥
٦	يوجد دليل تنظيمي وبطاقة وصف وظيفي لكل إداري في المؤسسات الرياضية.	٢٥	20.8	٤٨	40.0	٤٧	٣٩,٢	٢١٨	٦٠,٦	٨,٤٥
٧	يتم تدريب الإداريون في المؤسسات الرياضية على استخدام وسائل الاتصال الحديثة.	٢٧	22.5	٥٦	46.7	٣٧	٣٠,٨	٢٣٠	٦٣,٩	١٠,٨٥
٨	يوجب النظام بالمؤسسات الرياضية بتحديد المعايير والمقاييس الرقابية التي يتم في ضوءها تقويم الاحتراف الاداري.	١٨	15.0	٧٩	65.8	٢٣	١٩,٢	٢٣٥	٦٥,٣	٥٧,٣٥
٩	ضرورة انشاء لجنة للاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية الحكومية والأهلية.	٨٨	73.3	١٧	14.2	١٥	١٢,٥	٣١٣	٨٦,٩	٨٦,٤٥
١٠	يتوفر في المؤسسات الرياضية القدر الكافي من اللامركزية لإتخاذ القرارات الإدارية.	٥٨	48.3	٣٩	32.5	٢٣	١٩,٢	٢٧٥	٧٦,٤	١٥,٣٥
١١	تدخل العامل الشخصي أثناء التقييم يُعد عائق أمام الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية.	٧٦	63.3	٢٥	20.8	١٩	١٥,٨	٢٩٧	٨٢,٥	٤٩,٠٥
١٢	تراعى عملية التوجيه والارشاد الفروق الفردية بين الإداريين في المؤسسات الرياضية.	٨٣	69.2	١٩	15.8	١٨	١٥,٠	٣٠٥	٨٤,٧	٦٩,٣٥
١٣	يوجد نظام واضح للاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية لتحليل وقياس المؤشرات الإدارية.	١١	9.2	٢٧	22.5	٨٢	٦٨,٣	١٦٩	٤٦,٩	٦٩,٣٥

٣٨,٤٥	٧٩,٧	٢٨٧	٢٠,٨	٢٥	19.2	٢٣	60.0	٧٢	وضع إستراتيجية للاحتراف الاداري لمعرفة نقاط القوة ومالجتها وتطوير نقاط القوة.	١٤
٣٩,٦٥	٥١,٩	١٨٧	٦٠,٠	٧٢	24.2	٢٩	15.8	١٩	تهتم المؤسسات الرياضية بتطوير مهارة التنسيق للاداري المحترف التي تتعلق بالعاملين والوحدات الإدارية.	١٥

قيمة (كا<sup>١</sup>) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (٣) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الأول دور السياسات الإدارية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت قد تراوحت ما بين (٤٦,٩ % - ٨٦,٩ %) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات . وجاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة في اتجاه الاجابة ب (موافق) علي عبارات المحور الاول وجاء ترتيب العبارات كما يلي : ضرورة انشاء لجنة للاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية الحكومية والأهلية بنسبة مئوية قدرها (٨٦,٩ %)، توفر المؤسسات الرياضية برامج تدريبية تكسب الأفراد اساليب ادارة الفرق والمنشآت الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٨٥,٣ %)، تراعى عملية التوجيه والارشاد الفروق الفردية بين الإداريين في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٨٤,٧ %)، تدخل العامل الشخصي أثناء التقييم يُعد عائق أمام الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٨٢,٥ %)، وضع إستراتيجية للاحتراف الاداري لمعرفة نقاط القوة وتطوير نقاط القوة بنسبة مئوية قدرها (٧٩,٧ %)، يتوفر في المؤسسات الرياضية القدر الكافي من اللامركزية لإتخاذ القرارات الإدارية بنسبة مئوية قدرها (٧٦,٤ %)، وجاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة في اتجاه الاجابة ب (الي حد ما ) وجاء ترتيب العبارات كما يلي : تحدد المؤسسات الرياضية الموارد والامكانات المادية والبشرية والتكنولوجية لتطوير الهيكل الاداري بصفة مستمرة بنسبة مئوية قدرها (٧٥ %)، توجد اسس ومعايير علمية لاختيار الاداري في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٧٢,٥ %)، ت يوجد النظام بالمؤسسات الرياضية بتحديد المعايير والمقاييس الرقابية التي يتم في ضوئها تقويم الاحتراف الاداري بنسبة مئوية قدرها (٦٥,٣ %)، يتم تدريب الإداريون في المؤسسات الرياضية على استخدام وسائل الاتصال الحديثة بنسبة مئوية قدرها (٦٣,٩ %)، يوجد دليل تنظيمي وبطاقة وصف وظيفي لكل إداري في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٦٠,٦ %)، وجاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة في اتجاه الاجابة ب (غير موافق) علي عبارات المحور الاول وجاء ترتيب العبارات كما يلي : يوجد مُكون إستراتيجي (رؤية- رسالة - أهداف مستقبلية) في المؤسسات الرياضية للوصول الى الاحتراف الاداري بنسبة مئوية قدرها (٥٥ %)، تتصف المؤسسات الرياضية بالقدرة على رفع كفاءة الأفراد للوصول إلى الاحتراف الاداري بنسبة مئوية قدرها (٥٣,٩ %)، تهتم المؤسسات الرياضية بتطوير مهارة التنسيق للاداري المحترف التي تتعلق بالعاملين والوحدات الإدارية بنسبة مئوية قدرها (٥١,٩ %)، يوجد نظام واضح للاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية لتحليل وقياس المؤشرات الإدارية بنسبة مئوية قدرها (٤٦,٩ %).



## ويرى الباحث

ان السياسات الإدارية عبارة عن مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها المستويات العليا للتنظيم ، لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها ، وبخاصة فيما يتصل ببرامج العمل وإجراءاته ، ويسترشد بها المديرون عند يتخذون قراراتهم في أنشطتهم الجارية خلال مرحلة التوجيه ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية ، أي إن السياسة تعد بمثابة دستوي العمل ، فهي الإطار الدائم الذي يحدد الفكر ويوجهه ، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات وفي هذا الإطار تدور الأنشطة على كافة المستويات كل ذلك في إنسجام وتوافق وصولا لتحقيق الهدف . ولذا اشارت عينة البحث الي ضرورة انشاء لجنة للاعتراف الاداري في المؤسسات الرياضية الحكومية والأهلية ، حيث تعتبر هذه اللجنة وسيط اتصال بين أبناء المهنة كما تعمل على تماسكهم وتوجيه جهودهم وتأكيد انتمائهم للمهنة ويكون من مهام التنظيم التأكد من الكفاية المهنية للأعضاء ومنح التراخيص والشهادات للأعضاء وبناء دستور أخلاقي للمهنة ، وتأسيس نظام قضائي يدعم الدستور الأخلاقي للمهنة والعمل على الدفاع عن المهنة والمهنيين وحماية حقوقهم ، والعمل على إثراء الجوانب العلمية والبحثية لتطوير المهنة ، حيث يرى عبد الرحمن السيار (٢٠١٠) أن المنظمات المهنية تعتبر أحد المقومات الهامة لأي مهنة وذلك لأنها تعمل على الارتقاء بالمهنة ورعاية مصالح منتسبيها وجعلهم أصحاب مهنة ، منا يذكر ويذكر عمر حسن علي بن حنيفة (٢٠١١) أنه متى تم تحول الأندية الرياضية إلى شركات فيجب أن يكونوا الإداريين على قدر من المسؤولية ومن غير المعقول أن تضع أموالك لشخص غير مؤتمن لديك ، كما اشار عبد الرحمن السيار (٢٠٠٧) أن على الدول الساعية لتطبيق نظام الاحتراف استخدام الأسلوب العلمي كمنهج يمكن من خلاله التعرف على القضايا المرتبطة بالنظام والتي من أهمها تحديد الايجابيات والتعرف على السلبيات المتوقعة وتوضيح السبل والوسائل الإجرائية لمعالجتها والحد منها وبما يتناسب مع بيئة وظروف المجتمع السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية، وسبيلها في ذلك الإدارة العلمية المتخصصة وما تتضمنه من وظائف متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار ، وكذلك ما تحمله من خصائص ومقومات ومعايير تؤهلها لأن تحمل اسم الاحتراف في تطبيقها ، من أجل خدمات أكثر ونوعيه أجود وإنتاجية أفضل وفي الوقت نفسه بتكلفة أقل كما اشارت النتائج الي اهمية توفر المؤسسات الرياضية برامج تدريبية تكسب الأفراد اساليب ادارة الفرق والمنشآت الرياضية ، وذلك من خلال ما يسمى بالتنمية المهنية بهدف رفع مستواهم العلمي والثقافي وترسيخ مبادئ أخلاقيات للعبة وعقد الندوات والدورات في كل مما يتعلق بالشأن الرياضي بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص

كما يرى الباحث ان الإداري المحترف يجب أن يكون قادراً على التفكير المجرد بطريقة موضوعية ،حيث يرى كارلسون واخرون Coalson ان الاداريين الناجحون يحتاجون إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم وإلى تفهم مدي التدخل بين هذه القوى والتي تبين مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة فالمدير الذي يستطيع أن يستغل أحدي الفرص التي يمكن أن

تسهم في نجاح المنظمة وتنفرد بهذه الرؤيا تكون مهاراته القيادية واضحة .

وقد اشارت النتائج الي اهمية وضع إستراتيجية للاحتراف الاداري لمعرفة نقاط القوة ومعالجتها وتطوير نقاط القوة ، حيث يري الباحث ان التخطيط الاستراتيجي يهتم بالشئون العامة للإدارة الرياضية حيث تحدد فيه الأهداف العامة ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ، ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه لكي تعمل ، ولكي ينجح ذلك لا بد ان يتم مراعاة البدء بتطبيق نظام الاحتراف مباشرة في تكوين إدارات علمية متخصصة لإدارة نظام الاحتراف في الأندية والاتحادات والهيئات الرياضية التي تطبق الاحتراف حيث يتطلب هذا النظام إجراء عمليات على جانب كبير من الأهمية مالية - إدارية - قانونية - تجارية - من بيع وشراء وتحرير عقود ووضع لوائح وغير ذلك من عمليات تجري بمفاهيم حديثة

حيث يري موسى عباس علي(٢٠٠٥) لتحقيق النجاح في نظام الاحتراف يتطلب الأمر إسناد مسؤولية إدارة الاحتراف إلى مجموعة إدارية متخصصة ، تضم عناصر من الخبراء المتخصصين في التخطيط الرياضي وباقي عناصر الإدارة الرياضية من تنظيم ومتابعة ورقابة ، كما يجب أن تضم المجموعة رجال قانون واقتصاد وتجارة بحيث تتوفر للإدارة الجوانب اللازمة والضرورية لإدارة مثل هذا العمل . وتتمثل هذه المجموعة ( إدارة الاحتراف ) مسؤولية ما يلي : (البيع والشراء ولتعاقدات ، اختيار المدربين والتعاقد معهم ، التخطيط والتنظيم والرقابة على التنفيذ ، وضح اللوائح الموضحة والمحددة لنظام الاحتراف ، تصميم العقود وبنودها التي تحفظ حقوق اللاعبين في الأندية ، تحديد قيمة اللاعب وفق المعايير التي يقومون بوضعها من حيث المستوي البدني والفني والخبرة والسن المقدر وغيرها ، تسويق اللاعبين ، الفصل في المنازعات والمشاكل التي تطرأ خلال العمل ، اقتراح المكافآت والحوافز والعقوبات ، الاتصال بوسائل الأعلام وتحديد العلاقة بينها وبين عناصر الاحتراف ، إيجاد الحلول المناسبة لقضايا الخصخصة وتشغيل المباريات وتحويل الأندية إلى شركات وغيرها )، لذلك فإن إدارة الاحتراف تتطلب أن تكون كل العناصر التي تعمل في الإدارة محترفة أيضا

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية و(٢١) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني دور التشريعات

الرياضية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت (ن=١٢٠)

م	العبارات	موافق		الي حد ما		غير موافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢١
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
١	يجب إتساق التشريعات المحلية مع التشريعات الدولية التي تسهم في الاحتراف الاداري.	٨٧	72.5	١١	9.2	٢٢	١٨,٣	٣٠٥	٨٤,٧	٨٤,٣٥
٢	إلغاء تضارب الاختصاصات والمناصب الإدارية يسهم بتطبيق الاحتراف الاداري.	٦٧	55.8	٢٢	18.3	٣١	٢٥,٨	٢٧٦	٧٦,٧	٢٨,٣٥

١٠١,٦	٨٨,٩	٣٢٠	١٠,٠	١٢	13.3	١٦	76.7	٩٢	اهمية التعاون بين الهيئة العامة للرياضة واللجنة الاولمبية الكويتية لوضع تشريعات تتلائم مع الاحتراف الاداري.	٣
٥٤,١٥	٨٤,٢	٣٠٣	١١,٧	١٤	24.2	٢٩	64.2	٧٧	تنظيم دورات علمية مرتبطة بتوعية العاملين في المؤسسات الرياضية بالتشريعات المحلية والدولية.	٤
٧٨,٦٥	٨٨,١	٣١٧	٥,٨	٧	24.2	٢٩	70.0	٨٤	ضرورة وضع لوائح ومعايير لتنظيم عملية الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية.	٥
٨٨,٢	٨٨,٣	٣١٨	٨,٣	١٠	18.3	٢٢	73.3	٨٨	إقرار لوائح تساهم في تطوير مهارات الاداري المحترف في صناعة التشريعات الرياضية.	٦
٥٤,٠٢٥	٨٣,٩	٣٠٢	١٠,٠	١٢	25.8	٣١	63.3	٧٦	بناء تشريعات تعمل على توفير مناخ إداري يساعد على تطوير منظومة الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية.	٧
٩٧,٥٥	٨٨,١	٣١٧	١١,٧	١٤	12.5	١٥	75.8	٩١	إقرار تشريعات ملزمة لوضع لوائح ونظم الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية.	٨
٤٠,٨٥	٨١,٩	٢٩٥	١٤,٢	١٧	25.8	٣١	60.0	٧٢	سن تشريعات رياضية تتيح للاداري المحترف القدرة على الإبتكار في تطبيق التشريعات.	٩
٣٤,٣٥	٨٠,٨	٢٩١	١٥,٠	١٨	27.5	٣٣	57.5	٦٩	صناعة تشريعات رياضية تساهم في تطوير الإداء المهني للاداري المحترف في المؤسسات الرياضية.	١٠

قيمة (كا) عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (٤) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني دور التشريعات الرياضية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت قد تراوحت ما بين (٧٦,٧% - ٨٨,٩%) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات. وجاءت جميع قيم (كا) دالة في اتجاه الاجابة ب (موافق) علي جميع عبارات المحور الثاني وجاء ترتيب العبارات كما يلي :

اهمية التعاون بين الهيئة العامة للرياضة واللجنة الاولمبية الكويتية لوضع تشريعات تتلائم مع الاحتراف الاداري بنسبة مئوية قدرها (٨٨,٩%)، إقرار لوائح تساهم في تطوير مهارات الاداري المحترف في صناعة التشريعات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٨٨,٣%)، ضرورة وضع لوائح ومعايير لتنظيم عملية الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٨٨,١%)، إقرار تشريعات ملزمة لوضع لوائح ونظم الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٨٤,٧%)، يجب إتساق التشريعات المحلية مع التشريعات الدولية التي تسهم في الاحتراف الاداري بنسبة مئوية قدرها (٥١,٩%)، تنظيم دورات علمية مرتبطة بتوعية العاملين في المؤسسات الرياضية بالتشريعات المحلية والدولية بنسبة مئوية قدرها (٨٤,٢%)، بناء تشريعات تعمل على توفير مناخ إداري يساعد على تطوير منظومة الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٨٣,٩%)، سن تشريعات رياضية تتيح للاداري المحترف

القدرة على الابتكار في تطبيق التشريعات بنسبة مئوية قدرها (٨١,٩%)، صناعة تشريعات رياضية تساهم في تطوير الإداء المهني للاداري المحترف في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٨٠,٨%)، إلغاء تضارب الاختصاصات والمناصب الإدارية يسهم بتطبيق الاحتراف الاداري بنسبة مئوية قدرها (٧٦,٧%).

ويرى الباحث :

أهمية توجه المؤسسات الرياضية لبناء استراتيجيات على مستوى الدولة لتطوير برامجها وتنظيمها وعملياتها الإدارية بما يتناسب المفاهيم الإدارية والاقتصادية الحديثة ، وإمكانية تحويلها إلى مؤسسات اقتصادية لا تسعى لكسب المادي فحسب بل تقديم الخدمات على أعلى مستوى باعتبار الرياضة سلعة خدمية استثمارية على مستوى عالي من الطلب .. حيث يري كل من كما درويش والسعدني خليل (٢٠٠٥) أن ظهور الاحتراف الرياضي أدى إلى تغيير المفاهيم وظهور معايير ومتغيرات حديثة ترتبط باقتصاديات الرياضة تتمشي مع الاحتراف منها ( الخصخصة - الاستثمار - التسويق - تشفير المباريات - المنظمات - التأمين ورعاية المحترفين ) وأدت هذه المفاهيم الحديثة والتي فرضت نفسها على واقع الرياضة إلى ضرورة النظر في كيفية تعديل القوانين والتشريعات الرياضية التي تحكم الهيئات الرياضية لكي تتوافق مع هذه المفاهيم والمتغيرات وإمكانية تحويل الهيئات الرياضية إلى مؤسسات اقتصادية لا تسعى للكسب المادي فقط بل تسعى إلى تقديم خدمات على أعلى مستوى وهذا يعني أن الرياضة تعتبر سلعة خدمية على أعلى مستوي من الطلب. وهذا ما اكدن عليه اجابات عينة البحث من اهمية التعاون بين الهيئة العامة للرياضة واللجنة الاولمبية الكويتية لوضع تشريعات تتلائم مع الاحتراف الاداري، ضرورة إقرار لوائح تساهم في تطوير مهارات الاداري المحترف في صناعة التشريعات الرياضية ، ضرورة وضع لوائح ومعايير لتنظيم عملية الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية، إقرار تشريعات ملزمة لوضع لوائح ونظم الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية ، فضلا عن إعادة النظر في التشريعات واللوائح المعيقة وبما لا يتعارض مع قانون الهيئات الخاص بالشباب والرياضة واللوائح الخاصة بالنظام الأساسي ولألعب الأولمبية التي تحافظ على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهواة ، حيث نص نفس القانون على وضع القواعد والنظم الخاصة بتنظيم الاحتراف في حدود القواعد التي يضعها الاتحاد الدولي.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية و(٢كا) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت (ن=١٢٠)

م	العبارات	موافق		الي حد ما		غير موافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢كا
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
١	توجد لائحة مالية لتحفيز العاملون للارتقاء بأدائهم للوصول للاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية.	٢٩	24.2	٤٩	40.8	٤٢	٣٥,٠	٢٢٧	٦٣,١	٥,١٥
٢	توفر المؤسسات الرياضية برامج تدريبية للاحتراف الاداري (مهارات -معارف اتجاهات).	٣٣	27.5	٥٣	44.2	٣٤	٢٨,٣	٢٣٩	٦٦,٤	٦,٣٥
٣	تربط المؤسسات الرياضية عملية الحوافز والمكافآت بمدى كفاءة وإنتاجية أداء الاداري.	٧٧	64.2	٣٢	26.7	١١	٩,٢	٣٠٦	٨٥,٠	٥٦,٨٥
٤	تستخدم المؤسسات الرياضية تقنيات حديثة لتدريب الاداري المحترف.	٣٩	32.5	٤١	34.2	٤٠	٣٣,٣	٢٣٩	٦٦,٤	٠,٠٥
٥	تخصيص موازنة مالية لتدريب وتطوير الاداري المحترف وفقاً لأساليب الإدارة الحديثة.	٦٩	57.5	٣٢	26.7	١٩	١٥,٨	٢٩٠	٨٠,٦	٣٣,٦٥
٦	تطوير المهارات الذهنية للاداري المحترف (التفكير الابتكاري - حل المشكلات -إتخاذ القرارات).	٣٥	29.2	٤٤	36.7	٤١	٣٤,٢	٢٣٤	٦٥,٠	١,٠٥
٧	تطوير المهارات الفنية للاداري المحترف (المالية، التدريب - التخطيط الإستراتيجي).	٥٢	43.3	٣٩	32.5	٢٩	٢٤,٢	٢٦٣	٧٣,١	٦,٦٥
٨	تطوير المهارات السلوكية للاداري المحترف (التحفيز - حل الصراعات - مهارات الاتصال).	٤١	34.2	٥٢	43.3	٢٧	٢٢,٥	٢٥٤	٧٠,٦	٧,٨٥
٩	تنمية مهارات الاداري المحترف على تكوين فرق عمل في المؤسسات الرياضية.	٤٩	40.8	٥٢	43.3	١٩	١٥,٨	٢٧٠	٧٥,٠	١٦,٦٥
١٠	قدرة المؤسسة الرياضية على التخطيط لإحتياجاتها للموارد البشرية ومعايير العمل الاداري المحترف سنوياً.	٥٣	44.2	٣٩	32.5	٢٨	٢٣,٣	٢٦٥	٧٣,٦	٧,٨٥

قيمة (كا) عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (٥) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت قد تراوحت ما بين (٦٣,١% - ٨٥%) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات . وجاءت قيم (٢كا) دالة في اتجاه الاجابة ب (موافق) علي عبارات المحور الثالث وجاء ترتيب العبارات كما يلي : تربط المؤسسات الرياضية عملية الحوافز والمكافآت بمدى كفاءة وإنتاجية أداء الاداري بنسبة مئوية قدرها (٨٥%)،تخصيص موازنة مالية لتدريب وتطوير الاداري المحترف وفقاً لأساليب الإدارة الحديثة بنسبة مئوية قدرها (٨٠,٦%)،تنمية

مهارات الاداري المحترف على تكوين فرق عمل في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٧٥%)، قدرة المؤسسة الرياضية على التخطيط لإحتياجاتها للموارد البشرية ومعايير العمل الاداري المحترف سنوياً بنسبة مئوية قدرها (٧٣,٦%)، تطوير المهارات الفنية للاداري المحترف (المالية، التدريب- التخطيط الإستراتيجي) بنسبة مئوية قدرها (٧٣,١%)، وجاءت جميع قيم (كا) دالة في اتجاه الاجابة ب (الي حد ما) وجاء ترتيب العبارات كما يلي: تطوير المهارات السلوكية للاداري المحترف (التحفيز- حل الصراعات- مهارات الاتصال) بنسبة مئوية قدرها (٧٠,٦%)، توفر المؤسسات الرياضية برامج تدريبية للاحتراف الاداري (مهارات- معارف اتجاهات) بنسبة مئوية قدرها (٦٦,٤%)، وجاءت جميع قيم (كا) غير دالة وجاء ترتيب العبارات كما يلي :

تستخدم المؤسسات الرياضية تقنيات حديثة لتدريب الاداري المحترف بنسبة مئوية قدرها (٦٦,٤%)، تطوير المهارات الذهنية للاداري المحترف (التفكير الابتكاري- حل المشكلات- إتخاذ القرارات) بنسبة مئوية قدرها (٦٥%)، توجد لائحة مالية لتحفيز العاملون للارتقاء بأدائهم للوصول للاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (٦٣,١%).

#### ويري الباحث :

ان تقدم الدول في الرياضية يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية ، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي . ولذا أصبحت الإدارة لإدارة احترافاً وعملاً تخصيصاً ونظاماً ، يجب أن تكون مبنية على أساس متين من مسئولية الأداء ، والمديرون هم الذين يمارسون هذا النظام ويقومون بهذا الأعمال التخصصية ويؤدون هذه المهام . حيث يشير كمال درويش وآخرون (٢٠٠٩) ان الاحتراف الرياضي هو جعل ممارسة الرياضة بجميع مظاهرها فردية أو جماعية كمهنة لها شروطها المهنية وهي ( الاستمرارية - المواظبة - العقود ) وقد اكدت عينة البحث علي اهمية تطوير المهارات الفنية للاداري المحترف (المالية، التدريب- التخطيط الإستراتيجي) ، حيث يشير محمد شفيق (٢٠٠٠) وهي قدرة القائد على أداء عمله وتفهمه لطبيعة العمل الذي يمارسه والإلمام بجوانبه الفنية ، وتفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح وكذلك القدرة على الإنجاز والتحليل والتخيل والابتكار والتفكير الخلاق وأيضاً على القدرة على استخدام المعلومات وإدراك معرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة لإنجاز العمل حيث أن معرفة المجال الذي يعمل فيه وتفهمه للإحوال العلمية للإدارة يعطيه القدرة على المتابعة والتنسيق بين الأعمال التي يشرف عليها ، كما يؤكد على اختلاف احتياجات المديرين من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري فالمشرف في المستوى الإداري الأدنى يحتاج إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيه حتى يستطيع أن يتفهم طبيعة عمهم أن يتخذ قرارات سليمة تمس عملهم ، وتقل الحاجة إلى هذه المهارات صعوداً إلى الإدارة الوسطي ثم الإدارة العليا حيث أن معظم وقت هؤلاء المديرين يخصص للنشطة الإدارية .



ويري كل من كمال درويش ومحمد صبحي حسانين (٢٠٠٤) إلى أن المهارات الفنية يستخدمها المديرون للتفاعل مع الآخرين ولينقلوا جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة، وتشتمل المعرفة بالإدارات والموارد المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

**الاستنتاجات:**

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث وفي حدود عينة البحث، فإن الباحث قد توصل إلى ما يلي:

**أولاً: الاستنتاجات الخاصة بالمحور الأول: دور السياسات الإدارية في تطبيق الاحتراف الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت**

- ضرورة انشاء لجنة للاعتراف الإداري في المؤسسات الرياضية الحكومية والأهلية
- توفر المؤسسات الرياضية برامج تدريبية تكسب الأفراد اساليب ادارة الفرق والمنشآت الرياضية
- تراعى عملية التوجيه والارشاد الفروق الفردية بين الإداريين في المؤسسات الرياضية
- تدخل العامل الشخصي أثناء التقييم يُعد عائق أمام الاعتراف الإداري في المؤسسات الرياضية
- وضع إستراتيجية للاعتراف الإداري لمعرفة نقاط القوة ومعالجتها وتطوير نقاط القوة
- يتوفر في المؤسسات الرياضية القدر الكافي من اللامركزية لاتخاذ القرارات الإدارية
- **ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بالمحور الثاني دور التشريعات الرياضية في تطبيق الاعتراف الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت**

• أهمية التعاون بين الهيئة العامة للرياضة واللجنة الاولمبية الكويتية لوضع تشريعات تتلاءم مع الاعتراف الإداري

- إقرار لوائح تساهم في تطوير مهارات الإداري المحترف في صناعة التشريعات الرياضية.
- ضرورة وضع لوائح ومعايير لتنظيم عملية الاعتراف الإداري في المؤسسات الرياضية.
- إقرار تشريعات ملزمة لوضع لوائح ونظم الاعتراف الإداري في المؤسسات الرياضية.
- يجب اتساق التشريعات المحلية مع التشريعات الدولية التي تسهم في الاعتراف الإداري.
- تنظيم دورات علمية مرتبطة بتوعية العاملين في المؤسسات الرياضية بالتشريعات المحلية والدولية
- بناء تشريعات تعمل على توفير مناخ إداري يساعد على تطوير منظومة الاعتراف الإداري في المؤسسات الرياضية.

• سن تشريعات رياضية تتيح للإداري المحترف القدرة على الإبتكار في تطبيق التشريعات

• صناعة تشريعات رياضية تساهم في تطوير الإداء المهني للإداري المحترف في المؤسسات الرياضية.

• إلغاء تضارب الاختصاصات والمناصب الإدارية يسهم بتطبيق الاعتراف الإداري.

ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة بالمحور الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاحتراف الاداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت

- تربط المؤسسات الرياضية عملية الحوافز والمكافآت بمدى كفاءة وإنتاجية أداء الاداري.
- تخصيص موازنة مالية لتدريب وتطوير الاداري المحترف وفقاً لأساليب الإدارة الحديثة.
- تنمية مهارات الاداري المحترف على تكوين فرق عمل في المؤسسات الرياضية.
- قدرة المؤسسة الرياضية على التخطيط لإحتياجاتها للموارد البشرية ومعايير العمل الاداري المحترف سنوياً.
- تطوير المهارات الفنية للاداري المحترف (المالية، التدريب- التخطيط الإستراتيجي).

التوصيات:

في ضوء ما توصل اليه الباحث من استنتاجات فإنه يتقدم بالتوصيات التالية:

- تحديد المعايير الوظيفية للاحتراف الرياضي، وتحديد واجبات واختصاصات لجنة الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
- تنظيم العمل الوظيفي، وتوفير مبدأ القيادة الفعالة، وزيادة الوعي بثقافة الاحتراف الاداري.
- تعديل القانون فيما يخص مجالس إدارات الأندية الرياضية بحيث يتقاضون نسب من الأرباح بحيث يصعب إدارة الاحتراف في ظل وجود جهاز تطوعي يدير مجتمع احترافي.
- تنظيم الهياكل الادارية في المؤسسات الرياضية بما يتوافق مع معايير الاحتراف.
- تشريعات جديدة تتيح احتراف جميع عناصر اللعبة (مدرب - إداري - أجهزة طبية) من خلال عقود مبرمة معهم.
- ضرورة إعداد وتأهيل كوادر إدارية متفرغة بالأندية التي تطبق نظام الاحتراف في كرة القدم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. نعمان عبدالغنى : الاقتصاد والرياضة، بحث علمي منشور، الاكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، ٢٠١٠
٢. علي حسناوى : مفهوم الاحتراف الرياضى بين العراق والعالم، بحث علمي منشور، الاكاديمية الاولمبية العراقية، ٢٠٠٨
٣. عبد اللطيف البخارى، محمد مغاوى، نايف القحطاني: اقتصاديات الرياضة بين النظرية والتطبيق، فهرسة مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧م.
٤. عبد الرحمن السيار :سلسلة إصدارات مجلس دبي الرياضي .مؤتمر دبي الرياضي الدولي الثاني "الاحتراف الرياضي" ٢٠٠٧م.

٥. موسى عباس : الاحتراف في كرة القدم، دبي، دار الشروق، ٢٠٠٥م.
٦. حسن الشافعي : التشريعات في التربية البدنية والرياضة\_ دار الوفا - الطبعة الاولى - مصر - ص٤٤-٢٠٠٤م.
٧. الاستاذ مزروع السعيد: قسم التربية البدنية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة محمد خيضر- بسكرة\_ الجزائر \_ ٢٠١٠م.
٨. حسين الشافعي،. عبد الرحمن السيار: استراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية القاهرة: دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر \_٢٠٠٨م.
٩. عمر حسن علي بن حنيفة: سلسلة إصدارات مجلس دبي الرياضي.مسابقة أفضل موضوع لتطوير الاحتراف الرياضي \_٢٠١١م.
١٠. كمال درويش . محمد حسنين : موسوعة متجهات إدارة ط١ ج١ ص ٤٦ رياضة في القرن العشرين دار الفكر العربي . القاهرة ٢٠٠٤
١١. كمال درويش ، السعدي خليل : الاحتراف في كرة القدم ، مركز الكتاب للنشر ص ٨٣، ٢٠٠٥م.
١٢. كمال درويش، وآخرون.: الأسس العلمية للإدارة الرياضية، القاهرة :مركز الكتاب للنشر\_ ٢٠٠٩م
١٣. محمد شفيق : السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل مع الشباب ، مؤسسة دار الشعب للصحافة والطباعة والنشر ، القاهرة ٢٠٠٠م.
١٤. موسى عباس علي: الاحتراف في كرة القدم في دول مجلس التعاون الخليجي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، دبي، ٢٠٠٥م
١٥. أشرف محمود حسين : معوقات الاستثمار في المجال الرياضي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، جامعة حلوان ١٩٩٩م
١٦. محمد علي حسن الكردي :العائد الاقتصادي لتطبيق دوري رابطة الأندية المحترفة المصري على الأندية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان، ٢٠١٤م.
١٧. ابراهيم عبدالمقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية -دار الوفاء للطباعة والنشر - الاسكندرية \_٢٠٠٣م.
١٨. رقية صونية بن عكي: ظاهره الاحتراف في ضوء التشريع الرياضية الجزائري ومدى انعكاساتها على البطولات المحلية والدولية \_مجلة علوم ممارسة الأنشطة البدنية الرياضية والفنية ٢٠١٥م
١٩. مدحت محمد أبو النصر: ادارة وتنمية الموارد البشرية، اتجاهات معاصرة - مجموعة النيل

العربية ط ١ - القاهرة \_ ٢٠٠٧م.

٢٠. **مجدي عياد:** رؤية مستقبلية للاحتراف الإداري بالأندية الرياضية المصرية. رسالة ماجستير

غير منشورة \_ كلية التربية الرياضية للبنين \_ جامعة حلوان \_ القاهرة ٢٠١٠م.

٢١. **عدلان، حليم:** ادارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر -

مجلة جامعة محمد بودياف \_ المسيلة \_ الجزائر \_ بحث منشور \_ ٢٠١٩م.

٢٢. **هيثم عبد الله حسون :** ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري

الرياضي \_ مجلة كلية التربية - ٢٠٠٠م.

٢٣. **حمادة زايد:** تقويم الكوادر القيادية الإدارية الرياضية بالأندية المصرية. رسالة دكتوراه غير

منشورة. كلية التربية الرياضية للبنين \_ جامعة حلوان \_ القاهرة. ٢٠٠٥م.

٢٤. **السعدني خليل عبد الغني:** دراسة مقارنة للاحتراف في كرة القدم " وهدفت الدراسة إلى وضع

نموذج مقترح للاحتراف الرياضي في كرة القدم بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير

منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان، ٢٠٠٥.

٢٥. **على حسناوى :** مفهوم الاحتراف الرياضى بين العراق والعالم، بحث علمى منشور، الاكاديمية

الاولمبية العراقية، ٢٠٠٨

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

26. Coalson, Thomas & Colin, the future of the organization achieving excellence through business transformation kogan co. 1999

27. sikula: Management des r. h. ar. Wikipedia. Org/ wiki 90-consilté le 13, 02, 2004

28. Kimberly J. Bodey : SPORT GOVERNANCE AND

POLICY DEVELOPMENT- An Ethical Approach to Managing Sport in the 21st Century Thomas H. Sawyer- Indiana State University- Lawrence W. Judge- Indiana State University Ball State University Sagamore Publishing, LLC Champaign, Illinois-2005.

29. **D ESCRIPTION** The Ontario Ringette Association (ORA) is an incorporated organization under The Corporations Act, RSO 1980 C.95 (hereinafter called the Act) and amendments thereto (Sport Administration). 2009

30. **Edward Canty & Matthew Bennett :** Sports Law in the United Kingdom . paper. March. 2019.

31. **Cisem Unlua \***, **M. Zahit Serarslan b** , **Faruk Yamaner a** , **Suleyman Sahin** :Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises c marmara university. b c Turkey Bursa City Directorates of Youth and Sport, Bursa,Turkey2012.
32. **Dr. Hilary A. Findlay & Rachel Corbett** : THE RIGHTS OF ATHLETES COACHES AND PARTICIPANTS in sports. Brock University.2000.