

تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020

أ.د. يوسف بن عطية الشبتي

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم علوم الرياضة

جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة

بندر بن ظافر الشهري

باحث دكتوراه في الإدارة الرياضية

جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة

Doi: 10.21608/jsbsh.2024.256419.2621

المقدمة:

يعتبر التطوير الإداري المستمر مطلباً معاصراً ضرورياً في جميع المؤسسات الرياضية التي تسعى لمواكبة التغيرات المحيطة والتكيف معها وتحقيق تنمية مستدامة وتميز يمكنها من تحسين أدائها، والقدرة على الاستمرار والمنافسة، وتحقيق العوائد والميزات الجاذبة للاستثمارات. وتعد الأندية من أهم المؤسسات الرياضية التي يجب أن تهتم بعمليات التطوير الإداري، لأنها تمثل القاعدة التنفيذية الحقيقية، كما أنها صلة الوصل التي تجمع بين الأطراف المرتبطة بالممارسة الرياضية والجمهور والداعمين والمستثمرين وغيرهم من المهتمين بالمجال الرياضي.

ويؤكد عبدالجواد (٢٠٢١) على أن التغيرات المتلاحقة والمتسارعة جعلت موضوع تطوير الأندية الرياضية والسعي لتحقيق التميز في أدائها، من أكثر الموضوعات أهمية، بل يُعد في مقدمة الأهداف التي يجب الاهتمام بتحقيقها وتوفير متطلباتها، لتعمل الأندية كمؤسسات منظومية تستند في أدائها على التميز والمرونة والابتكار، وتتكامل عناصرها وتتفاعل آلياتها وتتشابك للوصول لمخرجات عالية الفاعلية. وتشهد الأندية الرياضة السعودية تحولاً كبيراً نتيجة التغيرات المنهجية التي تتبناها وزارة الرياضة والتي تركز بصورة واضحة على التطوير الشامل للأندية وإدارتها لتواكب توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتغيرات المحلية والعالمية، وهو الأمر الذي تجسد مؤخراً في استراتيجية دعم الأندية الرياضية وسعيها إلى تحقيق الاستدامة المالية والإدارية للأندية، والمحافظة على استقرارها، وتفعيل تحولها الرقمي، الأمر الذي يُعد حافزاً مهماً لتطوير الأندية وتحسين مخرجاتها لتسهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكسب ثقة أصحاب المصالح، وتحقيق فاعلية الأداء ومخرجاته، ولا شك أن ذلك يتطلب وجود رؤية استشرافية تستند إلى نموذج تطويري ناجح، يشمل جميع جوانب العمل بالأندية، ويتناسب مع توجهات الرؤية ومنهجية الوزارة ويحقق أهدافها.

ويُعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management "EFQM", 2020)، أحد أهم النماذج التطويرية التي يستند إليها المطورون

الإداريون في أنحاء العالم، لكونه نموذجاً شاملاً، وقابلاً للتطوير في كلٍ من المؤسسات الصغيرة والكبيرة على اختلاف تخصصاتها ومجالات عملها، كما أنه موجه لكل مؤسسة تطمح لتحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد، ويتضمن ثلاثة محاور رئيسية، يندرج تحتها سبعة معايير، فالمحور الأول الخاص بالتوجه يتضمن معياري: الغاية والرؤية الاستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة. وأما المحور الثاني الخاص بالتنفيذ وهو محور دراستنا فيتضمن ثلاثة معايير، وهي: إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، بينما يتضمن المحور الثالث الخاص بالنتائج معياري: انطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي، ويلاحظ من هذه المعايير أنها تتضمن جوانب العمل المنظومي؛ فالمحور الأول يمثل المدخلات، والثاني يمثل العمليات، والثالث يتضمن المخرجات، وبذلك يمكن لهذا النموذج أن يُحدث تطوراً شاملاً في أداء الأندية الرياضية.

ويمكن للمؤسسات الرياضية، وفي مقدمتها الأندية الرياضية، توظيف هذا النموذج الفعال في عمليات التطوير الشاملة التي تتضمن جميع جوانبها وعناصرها، حيث ذكر إبراهيم (٢٠٢٠) أن نموذج التميز الأوروبي EFQM من أهم النماذج التي يمكن للمؤسسات الرياضية الاستفادة منها في التطوير وتحقيق التميز، وتعزيز قدرتها التنافسية بمواكبة المستجدات العالمية في جوانبها الإدارية المرتبطة بالقيادة، وإدارة الموارد البشرية، والشراكات والموارد، وجودة الخدمات، وتحسين مختلف عملياتها الإدارية ونتائج الأداء.

وأشار إسماعيل (٢٠١٩) إلى أن استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تطوير أداء الأندية الرياضية يُعد مدخلاً مهماً لتحقيق التميز، إذ يزيد من دقة تقييمها ذاتياً، ومن قدرتها على التنفيذ الفعال لخططها وتحقيق أهدافها، وزيادة كفاءة العمل، وحسن استغلال مواردها وإدارتها، والقدرة على المنافسة، ويقدم للقائمين على تطوير النادي نظرة شاملة عن الوضع القائم والتصور المستقبلي، بما يمكنهم من تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بدقة، ووضع أهداف قابلة للتحقيق، وخطط عمل قابلة للتنفيذ.

في ضوء هذه الإمكانيات والسمات المتعددة للنموذج الأوربي للتميز EFQM كنموذج تطويري متكامل، ومتجدد، ومتكيف مع التغيرات، ومناسب لأهداف رؤية المملكة، ويمكن من خلاله تلبية حاجات الأندية الرياضية للتطور وتحقيق الاستدامة؛ فإن الدراسة الحالية تسعى لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية، لتحقيق التميز في إدارة واستثمار مواردها وفعاليتها مخرجاتها.

مشكلة الدراسة:

تواجه الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية العديد من المشكلات التي تشير إلى وجود خلل في منظومتها الإدارية، فقد توصلت نتائج دراسة العقيلي (٢٠١٤) إلى وجود معوقات عالية على المستوى الإداري والبشري والمالي في إدارة منظومة الاحتراف بأندية دوري المحترفين، وأكدت دراسة كوشك (٢٠٢١) على تزايد حدة المشكلات التي تواجهها الأندية السعودية، والنتيجة عن سوء إدارة مواردها وتصاعد ديونها ومشاكلها المالية، وهو ما أدى إلى تأثيرات سلبية على أدائها ومنجزاتها الرياضية، وأظهر

الحاجة إلى تحسين وتطوير أساليب إدارتها، كما أظهرت دراسة آل عمر (٢٠٢١) وجود معوقات عالية جداً في تطبيق الحوكمة بالأندية الرياضية السعودية، والتي تؤثر سلباً في قدرتها على تطبيق الشفافية والمساءلة والتخطيط الاستراتيجي، وتؤكد على عدم فاعلية القيادة، وانخفاض مستوى الوثوقية في إدارتها وأدائها.

وقد أصبحت قضية تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية واحدة من أهم القضايا التي تشغل المتخصصين في المجال الرياضي، ويعطيها الإعلام الرياضي مساحة كبيرة، نتيجة المشكلات التي تطلبت تدخلاً حكومياً في بعض الأحيان، كما حدث في ٢٠١٨ عندما تدخل سمو ولي العهد لحل أزمة ديون الأندية التي مثلت تحدياً كبيراً لاستمرارها وتمكنها من الإنجاز والتقدم.

وقد لاحظ الباحثان أن هناك مشكلة معقدة في إدارة الأندية الرياضية، وتتمثل باختصار في عدم وجود رؤية إدارية متكاملة، فضلاً عن عدم وجود رؤية تطويرية مستقبلية أو توجهات مخططة لتحقيق التميز، مع سيادة الفردية ومركزية القرارات، وضعف الخبرة الإدارية، والاجتهادات العشوائية، وعدم وجود معايير وضوابط دقيقة لتنظيم العمل وتقييم الأداء.

ويبدو أن مثل هذه الملاحظات أصبحت مؤكدة وشائعة في الوسط الرياضي، لذلك نادى الباحثون (آل عمر، ٢٠٢١؛ آل مشلوي، ٢٠٢٢؛ باسلامة، ٢٠٢٢؛ براشي وحلواني، ٢٠٢٢؛ كوشك، ٢٠٢١) بضرورة التغيير والتطوير المستمر، لأن الطريقة التقليدية التي تُدار بها الأندية الرياضية السعودية لم تعد مناسبة للمرحلة الحالية، ولا للمستقبل، وأنها بحاجة إلى التحول نحو العمل المؤسسي المخطط، وإعادة هيكلة إدارتها وتنظيمها بصورة كاملة تشمل العمليات الإدارية والموارد البشرية والمالية وفق أدلة وإجراءات وسياسات ضابطة لعملها، وذلك بالاستفادة من التجارب التطويرية الناجحة التي تسهم في إعادة ترتيب أوضاعها ورسم خارطة جديدة للإجراءات الإدارية لضمان تطورها.

ويُعد نموذج التميز الأوربي EFQM من النماذج التطويرية المناسبة لحالة الأندية الرياضية السعودية وحل مشكلاتها، فهو نموذج متكامل يشمل جميع جوانب العمل، ويناسب المؤسسات على اختلاف أحجامها ومستوياتها التنظيمية ومواردها، لذلك أوصت دراسات (إسماعيل، ٢٠١٩؛ محمد، ٢٠٢٠) بضرورة تبني إدارات المؤسسات الرياضية لمعايير نموذج التميز الأوربي كمدخل للتطوير، وتهيئة العوامل اللازمة وإحداث التغييرات المناسبة لتطبيق هذه المعايير لما لها من تأثير إيجابي على تحسين الأداء وتحقيق التميز الإداري، ومواكبة التغييرات، والقدرة على المنافسة، ومحور التنفيذ أحد محاور نموذج التميز الأوربي إذ أنه يمثل العمليات التي تضمن تنفيذ استراتيجية المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وضمان التفاعل الكامل لمنسوبيها سعياً لتحقيق النجاح، وبناء قيمة مستدامة، وإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وقيادة التحول وإدارة التطورات والتغييرات المطلوبة لاستدامة النجاح مستقبلاً في ضوء ما سبق، تتضح مشكلة الدراسة في مواجهة الأندية الرياضية للعديد من التحديات

والمشكلات التي تستوجب تطويراً شاملاً يستند إلى الخبرات العالمية، وهو ما استشعر معه الباحثان الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية التي تتحدد مشكلتها في معرفة المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي. EFQM 2020. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي:

١. تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 والمتعلقة بمحور التنفيذ، ومعاييره الثلاثة: إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول.

تساؤلات الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

١. ما المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 والمتعلقة بمحور التنفيذ، ومعاييره الثلاثة: إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول؟

أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية:

- أهمية موضوع تطوير إدارة الأندية الرياضية، باعتباره ضرورة لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية، واستشراف مستقبل الأندية، وتمكينها من الاستمرار والقدرة على المنافسة.
- الحاجة إلى وضع عمليات تطوير الأندية في إطار علمي متميز لمواكبة التغيرات في بيئات العمل عالمياً.

٢. الأهمية التطبيقية:

- تصب نتائج هذه الدراسة في مصلحة الأندية الرياضية السعودية؛ حيث يمكن أن تستفيد إدارتها من معرفة المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ في تطوير الوضع القائم بطريقة شاملة لجميع متطلبات العمل.
- سيستفيد الباحثون في مجال الإدارة الرياضية من نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها في إعداد برامج ورؤى تطويرية وتوليد أفكار علمية تطبيقية.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 والمتعلقة بمحور التنفيذ، ومعاييره الثلاثة: إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول.
٢. الحدود البشرية: رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية، والكوادر الإدارية، ومديري الأنشطة الرياضية.

٣. الحدود المكانية: أندية دوري المحترفين السعودي للموسم الرياضي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٤. الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٤ هـ.

الدراسات المرتبطة

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تطوير الأندية والمؤسسات الرياضية، وقد تم ترتيبها من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

أجرى عبد العزيز وآخرون (٢٠٢٢) دراسة لتقييم واقع الثقافة المؤسسية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على (٤٣) فرداً من القيادات العليا والمتوسطة والعاملين بقطاع الاستثمارات الرياضية في الوزارة، وقد أكدت النتائج على وجود قصور واضح في واقع قطاع الاستثمارات في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وظهر ذلك في مجالات وجوانب الثقافة والقيم المتعلقة بتحقيق التميز المؤسسي، مثل: معايير اختيار القيادات، وخطط بناء القيادات الجديدة المتميزة، وتهيئته بيئة عمل منظمة، ووضوح الأهداف وتميزها، وتشجيع الابتكار، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية للقطاع، وتفعيل المشاركة وتفويض الصلاحيات، والاتصال والتواصل الفعال وتطبيق اللامركزية في الإدارة، والتعاون والاستفادة من الخبرات المؤسسية المتميزة.

وسعت دراسة أحمد (٢٠٢١) لتقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بحمامات السباحة بمحافظة الصعيد مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من ستة محاور (الإدارة العليا، الموارد البشرية، السياسات، العلاقات، التركيز على العمل)، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٦١) فرد من المديرين والإداريين والأخصائيين الرياضيين والمستفيدين من حمامات السباحة بمنطقة الصعيد للسباحة. وأكدت نتائج الدراسة على عدم توفر معايير إدارة التميز في المحاور الستة، وفي ضوء النتائج تم تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بحمامات السباحة وتحديد مراحل تنفيذه.

وهدف دراسة سنوسي (٢٠٢١) للتعرف على واقع تطبيق إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم بنائها في ضوء نموذج التميز الأوربي، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٣) فرداً من العاملين في ثمانية مراكز للتنمية الرياضية بمصر، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق وتوفر معايير إدارة التميز ككل وكذلك المحاور الفرعية كان بدرجة منخفضة، بينما ظهرت متطلبات تطبيق إدارة التميز لتطوير مستوى الأداء الإداري بدرجة عالية، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة آلية مقترحة لتطبيق إدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإداري بمراكز التنمية الرياضية.

وقارنت دراسة غريب وآخرون (Ghreeb, et al,2021) بين مستوى التميز المؤسسي في اتحادات كرة القدم السعودية والمصرية في ضوء نموذج التميز الأوربي EFQM، وهي دراسة وصفية استخدمت

استبانة مكونة من تسعة محاور (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد المادية، إدارة العمليات والخدمات، رضا المستفيدين، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء)، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٢٠) فرداً من أعضاء مجالس الإدارة والعاملين مقسمين بالتساوي على الاتحادين السعودي والمصري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز المؤسسي بمحاور التسعة كان متوسطاً في الاتحاد المصري لكرة القدم ماعدا محور خدمة المجتمع كان ضعيفاً، بينما كان المستوى مرتفعاً في الاتحاد السعودي لكرة القدم في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية.

وقام عبدالجواد (٢٠٢١) بدراسة للتعرف على دور تطبيق التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من خمسة محاور (الاستراتيجية، القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العاملين)، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٩٠) فرداً من مديري وأعضاء مجالس الإدارة ومديري الأنشطة الرياضية والإداريين والمدربين العاملين بالأندية الرياضية في محافظة كفر الشيخ، وقد أسفرت النتائج عن وجود دور فعال وبدرجة عالية لتطبيق التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في جميع المحاور الخمسة: تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، وتميز العاملين.

وهدفت دراسة عبدالحفيظ (٢٠١٩) إلى تقديم استراتيجية لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعة منطقة الصعيد في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي EFQM، والتعرف على درجة توفر المعايير، وأهميتها في عملية التطوير، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من خمسة معايير (الإدارة والقيادة، الموارد البشرية والمادية، العلاقات والشراكات، إدارة العمليات والخدمات، نتائج الأداء)، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) قيادي بكليات التربية الرياضية، وقد أظهرت النتائج أن توفر معيارَي القيادة والإدارة، ونتائج الأداء، كان بدرجة عالية. بينما كان توفر معايير الموارد البشرية والمادية، والعلاقات والشراكات، وإدارة العمليات والخدمات، بدرجة متوسطة. وأما أهمية المعايير الخمسة في تطوير أداء الكليات فقد ظهرت بدرجة عالية. وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة استراتيجية لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي.

وسعت دراسة السيابية (٢٠١٨) لوضع تصور مقترح لتطوير إدارة الرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأمريكي للتميز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من المعايير السبعة لنموذج بالدريج الأمريكي للتميز (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على المستفيدين، إدارة المعرفة، نتائج الأداء)، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٦) فرداً من معلمي ومشرفي الرياضة

المدرسية وأخصائي نشاط مدرسي ومديري المدارس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم واقع إدارة الرياضة المدرسية كان متوسطاً في جميع المحاور، مع عدم وجود فروق لاختلاف المؤهل، بينما وجدت فروق تعزى لاختلاف الجنس لصالح الإناث، وفروق تعزى لاختلاف الخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير إدارة الرياضة المدرسية في ضوء معايير النموذج الأمريكي للتميز.

وأجرى محمود وآخرون (٢٠١٧) دراسة لتحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة في استبانة مكونة من ثلاثة محاور: المتطلبات الإدارية، المادية، والبشرية. وتم تطبيقها على عينة عشوائية من مديري الاتحادات الرياضية المصرية وأعضاء مجالس الإدارة. وقد أوضحت النتائج أن الاتحادات الرياضية بحاجة إلى تفعيل جميع متطلبات تطبيق إدارة التميز بدرجة عالية، والحاجة إلى أهمية وجود رؤية ورسالة استراتيجية طويلة المدى، والتخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تتطلب الدراسات المسحية "جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما بهدف التعرف عليها وتحديد وضعها الحالي، ومعرفة جوانب قوتها وضعفها؛ فالمسح يُعد محاولة لتحليل الواقع وتفسيره وعرضه في مؤسسة كبيرة أو لمجموعة كبيرة نسبياً من الأفراد في منطقة معينة، من أجل توجيه العمل في الوقت الحاضر والمستقبل القريب" (عباس وآخرون، ٢٠٢٠، ٧٥).

ويُعد المنهج الوصفي المسحي الأنسب للدراسة الحالية لعدة أسباب، أولها أن مجتمع الدراسة محدد ويمكن تطبيق أداة الدراسة على عينة مسحية مناسبة منه تطمئن إلى تعميم النتائج، إضافة إلى أن الدراسة تستخدم الاستبانة في جمع البيانات، وهي إحدى أدوات هذا المنهج، إضافة إلى الطبيعة الوصفية للدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة الإدارية بأندية دوري المحترفين السعودي، للموسم الرياضي ٢٠٢٣/٢٢، ويشمل: رؤساء أندية دوري المحترفين السعودي، وأعضاء مجالس الإدارة، والكوادر الإدارية العاملة بالأندية، ومديري الأنشطة الرياضية، وعددهم (٩٧٠) فرداً وفقاً للإحصائية التي تم الحصول عليها من إدارات الأندية، ويتوزعون على الأندية كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الأندية

أندية دوري المحترفين		
م	اسم النادي	عدد الأفراد
١	ضمك	٨٢
٢	الاتفاق	٧٥
٣	الوحدة	٦٠
٤	الخليج	٢٨
٥	الرائد	٥٥
٦	العدالة	٣٦
٧	الاتحاد	٥٥
٨	التعاون	٥٥
٩	الفتح	٦٢
١٠	الطائي	٤٥
١١	الهلال	٩٥
١٢	النصر	٨٨
١٣	الشباب	٨٥
١٤	الفيحاء	٥٢
١٥	أبها	٥٥
١٦	الباطن	٤٢
	الإجمالي	٩٧٠

عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع العاملين في الأجهزة الإدارية لأندية دوري المحترفين السعودية، حيث استجاب منهم (٢٢٤) فرداً.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة

أندية دوري المحترفين		
م	اسم النادي	عدد الأفراد
١	ضمك	١٦
٢	الاتفاق	١٥
٣	الوحدة	١٧
٤	الخليج	١٠
٥	الرائد	١٢
٦	العدالة	١٠
٧	الاتحاد	١٤

أندية دوري المحترفين		
م	اسم النادي	عدد الأفراد
٨	التعاون	١٢
٩	الفتح	١٧
١٠	الطائي	١٠
١١	الهلال	١٥
١٢	النصر	١٨
١٣	الشباب	٢٠
١٤	الفيحاء	١١
١٥	أبها	١٥
١٦	الباطن	١٢
الإجمالي		٢٢٤

أداة الدراسة:

تم جمع البيانات باستخدام استبانة من إعداد الباحث، حيث قام بإسقاط ثلاثة معايير ومؤشراتها الفرعية على الأندية الرياضية، وقد تكونت استبانة المتطلبات المتعلقة بمحور التنفيذ في صورتها الأولية من (٢٨) عبارة موزعة على المعايير الثلاثة للمحور بواقع (٩) عبارات لمعيار إشراك المعنيين، و(٩) عبارات لمعيار بناء قيمة مستدامة، و(١٠) عبارات لمعيار قيادة الأداء والتحول. ويُستجاب على عبارات الاستبانة من خلال تدرج ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة على المتطلبات اللازمة توفيرها لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء بعض المتغيرات (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل الدرجات الخام (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وبذلك يقع المتوسط بين (١-٥)، ويتم حساب طول الفئة بطرح المتوسط الأقل من الأعلى (٥-١=٤) وقسمة الناتج على عدد الفئات (٤÷٥=٠.٨٠)، وعليه يتم الحكم على درجة المتطلب من خلال المعيار الإحصائي التالي:

جدول (٣) معيار الحكم على المتطلبات اللازمة لتطوير الأندية

م	درجة المتطلب	مدى المتوسطات الحسابية
١	عالية جداً	٤.٢ إلى ٥
٢	عالية	٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
٣	متوسطة	٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
٤	منخفضة	١.٨ إلى أقل من ٢.٦
٥	منخفضة جداً	١ إلى أقل من ١.٨

وبعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، ومراجعتها لغوياً، تم التأكد من صدقها وثباتها باستخدام

عدة أساليب، وتتمثل فيما يلي:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتعرف على مدى ملائمة محتوى الاستبانة لأهدافها، تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المتخصصين في الإدارة الرياضية بالجامعات السعودية والعربية ووزارات الرياضة العربية والاتحاد السعودي لكرة القدم، وعددهم (١٤) محكماً، وذلك لإبداء رأيهم في محتوى الاستبانة ومحاورها والمعايير الفرعية والعبارات المدرجة تحتها، وتحديد مدى أهمية العبارات وانتمائها للمعايير، وتعديل ما يرونه مناسباً، وإبداء رأيهم في مقياس الاستجابة الأكثر مناسبة للدراسة، وبعد استرداد الاستبانات المحكمة تبين أن معظم المحكمين اقترحوا استخدام مقياس الاستجابة الخماسي، كما اقترحوا بعض التعديلات التي تم الأخذ بها، ويوضح الجدول رقم (٤) أهم التعديلات التي أجريت على الاستبانة في ضوء آراء المحكمين:

جدول (٤) التعديلات التي أجريت على الاستبانة في ضوء آراء المحكمين

المحور	المعايير	عدد العبارات قبل التحكيم	نتائج التحكيم	
			العبارات المحذوفة	إعادة صياغة
التففيذ	إشراك المعنيين	٩	١	-
	بناء القيمة المستدامة	٩	-	-
	قيادة الأداء والتحول	١٠	١	١
	الإجمالي	٢٨	٢	١
				العدد النهائي
				٨
				٩
				٩
				٢٦

يتبين من الجدول أن التعديلات شملت حذف (٢) عبارتين، توزعت بواقع عبارة في كل من معياري إشراك المعنيين وقيادة الأداء والتحول، مع إعادة صياغة عبارة واحدة، بذلك أصبح عدد عبارات الاستبانة بعد التحكيم (٢٦) عبارة، واعتبر ذلك صدقاً ظاهرياً لمحتوى الاستبانة.

بعد ذلك تم إعداد الاستبانة للتطبيق على العينة الاستطلاعية للتأكد من الاتساق الداخلي والثبات، حيث تم تطبيقها خلال الفترة ما بين ١٩-٢٥/١١/٢٠٢٢ على عينة مكونة من (٣٣) فرداً من رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة ومديري الأنشطة والإداريين، والذين تم استبعادهم عند التطبيق النهائي للاستبانة، وفيما يلي عرض نتائج الاتساق والثبات:

ب. الاتساق الداخلي:

تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة كمؤشر على الصدق من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والمعايير التي تنتمي لها، كما تم حساب معاملات ارتباط المعايير معاً وارتباطها بمحورها والاستبانة ككل، وفيما يلي توضيح النتائج:

جدول (٥) معاملات ارتباط العبارات مع المعايير التي تنتمي لها، وارتباط المعايير مع محورها (ن=٣٣)

محور التنفيذ					
إشراك المعنيين		بناء القيمة المستدامة		قيادة الأداء والتحول	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	*٠.٨٦٦ .	١	**٠.٨٠٨	١	**٠.٨٤٣
٢	*٠.٧٦٣ .	٢	**٠.٧٣٨	٢	**٠.٩٤١
٣	*٠.٨٦٩ .	٣	**٠.٨٥٧	٣	**٠.٩٤٧
٤	*٠.٨٠٣ .	٤	**٠.٦٩٣	٤	**٠.٩٢٥
٥	*٠.٨٦١ .	٥	**٠.٨٧٩	٥	**٠.٨٣٨
٦	*٠.٨٩٥ .	٦	**٠.٨٧٣	٦	**٠.٨٨٤
٧	*٠.٧١٤ .	٧	**٠.٧٨٥	٧	**٠.٩٠٩
٨	*٠.٧٩٦ .	٨	**٠.٧٦٩	٨	**٠.٨٠٤
		٩	**٠.٨٤٨	٩	**٠.٨٢٦
ارتباط المعيار مع المحور					
**٠.٩٤٤		**٠.٩٤٩		**٠.٩٣٢	

** دالة عند مستوى (٠.٠١) قيمة معامل الارتباط عند مستوى (٠.٠١) = ٠.٤٤٩

ج. الثبات:

تم تطبيق طريقتي كرونباخ ألفا Cronbach's alpha، والتجزئة النصفية Split-Half مع تصحيحها بمعادلتى جتمان Gettman، وسبيرمان- براون Spearman-Brown، للتأكد من ثبات الاستبانة، وفيما يلي توضيح معاملات الثبات للمعايير الثلاثة ومحور التنفيذ والاستبانة:

جدول (٦) معاملات ثبات الاستبانة (ن=٣٣)

المحور	المعايير	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية	
				جتمان	سبيرمان-بروان
التنفيذ	إشراك المعنيين	٨	٠.٩٢٩	٠.٨٨٠	٠.٨٨٠
	بناء القيمة المستدامة	٩	٠.٩٣٠	٠.٩١٨	٠.٩٣٣
	قيادة الأداء والتحول	٩	٠.٩٣٦	٠.٩٥٩	٠.٩٧٤
	ثبات المحور	٢٦	٠.٩٧٥	٠.٩٢٤	٠.٩٢٨

يتبين من نتائج الجدول (٦) أن معاملات الثبات لمحور الاستبانة (٠.٩٧٥) بطريقة كرونباخ ألفا، في حين تراوحت معاملات ثبات المحور بطريقة التجزئة النصفية بين (٠.٩٢٤-٠.٩٢٨)، بعد التصحيح بمعادلتى جتمان، وسبيرمان-بروان، على الترتيب، وتؤكد هذه المعاملات على الموثوقية في نتائج الاستبانة إذا تم إعادة تطبيقها على عينات أخرى من نفس المجتمع.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نص التساؤل الرئيس على: ما المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة أندية دوري المحترفين السعودي في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 والمتعلقة بمحور التنفيذ، ومعايير الثلاثة: إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد درجة متطلبات معايير محور التنفيذ الثلاثة: إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، وفيما يلي توضيح النتائج الإجمالية، ونتائج كل معيار على حدة:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة الإجمالية لمحور التنفيذ ومعايير الفرعية

م	معايير محور التنفيذ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المتطلب
١	إشراك المعنيين	٣.٩٩	٠.٨٨٢	١	عالية
٢	بناء قيمة مستدامة	٣.٩٧	٠.٩٢٤	٢	عالية
٣	قيادة الأداء والتحول	٣.٨٧	٠.٩٤٧	٣	عالية
الدرجة الكلية لمتطلبات محور التنفيذ		٣.٩٥	٠.٨٨٢		عالية

توضح نتائج الجدول (٧) أن تقديرات أفراد العينة للمتطلبات اللازمة لتطوير إدارة أندية دوري المحترفين السعودي في محور التنفيذ كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٩٥) بانحراف معياري (٠.٨٨٢)، كما ظهرت المعايير الثلاثة للمحور: إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، بدرجة عالية، وبمتوسطات بلغت قيمتها (٣.٩٩؛ ٣.٩٧؛ ٣.٨٧) على الترتيب.

وترجع الدرجة العالية لمتطلبات محور التنفيذ إلى أنها تمثل المرتكز لفاعلية عملية التطوير وتحقيق التميز، فهي متطلبات أساسية ومؤثرة ويضمن توفيرها إدراك العاملين لأهمية تنفيذ الاستراتيجية وتفاعلهم لتحقيق النجاح والتميز وبناء قيمة مستدامة للنادي، كما أن هذه المتطلبات تسهم في توافر مستويات الأداء الفعال اللازم للنجاح في الوقت الحالي وإدارة التطويرات والتحويلات اللازمة لاستمرار النجاح واستدامته مستقبلاً. ففي ضوءها تصل الأندية لمستوى البراعة التنظيمية الذي يؤهلها للتميز والمنافسة، وتتمكن من تحقيق الاستدامة كما يتصورها العاملون في الأندية والمعنيون بالأعمال والحوكمة وال جماهير والشركاء، وتطور أنظمتها وعملياتها وخدماتها وموكلاتها للمستجدات، كما تسهم في تطوير العاملين، وتوفير الموارد التي تلبي احتياجات النادي وتعزز قدرته التنافسية، فضلاً عن العديد من الميزات الأخرى

التي تنعكس إيجاباً على الشراكات، وإدارة المعرفة، واستشراف المستقبل. وفيما يلي تفصيل نتائج كل معيار من معايير محور التنفيذ على حدة:
أ. متطلبات معيار إشراك المعنيين

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجات متطلبات معيار إشراك المعنيين مرتبة تنازلياً

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المتطلب
٧	تعزيز دور النادي في تطوير المجتمع	٤.٣٣	٠.٥١٥	١	عالية جداً
٨	إدارة وتصميم العمليات وفق آليات معتمدة تستند إلى معايير الجودة والتميز	٤.٠٨	٠.٩٧٤	٢	عالية
٦	تقييم أداء النادي في ضوء تطلعات واحتياجات المعنيين الرئيسيين.	٤.٠١	٠.٨٣٩	٣	عالية
١	تحديد وتصنيف فئات المعنيين الرئيسيين حسب أهميتهم للنادي (المتعاملين، العاملین، المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر، الشركاء والموردين...)	٣.٩٦	٩٥٥.	٤	عالية
٥	قياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين لتطوير فهم مشترك يساهم في تحقيق أهداف النادي.	٣.٩٣	٠.٩٨٤	٥	عالية
٣	تطوير العلاقة مع المعنيين الرئيسيين على أساس الشفافية والمساءلة.	٣.٩٢	٠.٨٢١	٦	عالية
٤	بناء شراكات وعلاقات مستدامة مع داعمي النادي	٣.٩٠	٠.٨٣١	٧	عالية
٢	وضع آلية لتحديد وفهم احتياجات العاملين بالنادي للعمل على تلبيتها بطريقة مدروسة.	٣.٨٠	٠.٦٦١	٨	عالية
	الدرجة الكلية لمتطلبات معيار إشراك المعنيين	٣.٩٩	٠.٨٨٢		عالية

يتبين من النتائج الموضحة بجدول (٨) أن درجة المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة أندية دوري المحترفين السعودي في ضوء نموذج التميز الأوروبي المتعلقة بمعيار إشراك المعنيين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٩) بانحراف معياري (٠.٨٨٢)، كما ظهرت معظم عبارات المعيار بدرجة عالية باستثناء عبارة واحدة ظهرت بدرجة عالية جداً، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨٠-٤.٣٣). وقد ترجع الدرجة العالية لمتطلبات معيار إشراك المعنيين إلى أن الغاية والرؤية الاستراتيجية للنادي ترتبط أساساً بتحديد وفهم احتياجات المعنيين على اختلافهم، سواء كانوا من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في الأندية، أو مسؤولي الحوكمة، وأصحاب المصلحة، والشركاء، أو كان على مستوى المجتمع المحلي للنادي. كما أن إشراك المعنيين يُعد توجهاً إدارياً حديثاً لما له من دور في استشعارهم للمسؤولية بما يجعل دورهم أكثر فاعلية في تنفيذ استراتيجيات النادي وخطته وبناء قيمة مستدامة؛ لذلك لا بد للأندية من الاهتمام بالإطار التفاعلي مع المعنيين ووضع قوائم تصنيفية لهم حسب أهميتهم للنادي، ثم تطوير العلاقة مع الفئات الرئيسة منهم على أساس الشفافية والمساءلة، والقياس المستمر لانطباعاتهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم باستخدام آليات وأدوات قياس فعالة، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات والتطلعات، وتطوير فهم مشترك لتحقيق أهداف النادي ووضوح رؤيته وتوجيه أدائه وخطته المستقبلية، كما أن تميز الأندية وتطويرها وتمكينها من المنافسة يتطلب منها بناء شراكات فعالة وعلاقات مستدامة مع الداعمين، وتعزيز أدوارها في تطوير المجتمع المحلي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات (سنوسي، ٢٠٢١؛ السيابية، ٢٠١٨) التي أكدت على أهمية توفر

المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية والشراكات والتركيز على المستفيدين من أجل تحقيق التميز في المؤسسات الرياضية، كما تتفق مع نتائج دراسة عبدالحفيظ (٢٠١٩) التي أظهرت وجود أهمية مرتفعة لتوفير المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية وتنميتهم مهنيًا، وتتفق كذلك مع دراسة غريب وآخرون (Ghreeb, et al, 2021) التي أوصت بتوفير متطلبات التميز لإدارة الموارد البشرية في الاتحاد السعودي لكرة القدم. كما تتفق مع نتائج دراسة محمود وآخرون (٢٠١٧) التي أظهرت أن مستوى المتطلبات البشرية لتطبيق إدارة التميز في الاتحادات الرياضية كانت بدرجة عالية.

ب. متطلبات معيار بناء القيمة المستدامة

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجات متطلبات معيار بناء القيمة المستدامة

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المتطلب
٨	تطوير نظام مستقل للحكومة وإدارة الأداء في النادي	٤.٢٩	٠.٩٠٤	١	عالية جداً
٣	اتباع سياسة مرنة في العمل لتمكين العاملين وتعزيز ثقتهم بإدارة النادي.	٤.٠٦	٠.٨٩٣	٢	عالية
٧	تنفيذ الاستراتيجيات وإدارة الموارد عبر عمليات واضحة وخاضعة لمعايير تقييم دقيقة	٤.٠٠	٠.٩٤٠	٣	عالية
٢	اتباع أسلوب فرق العمل في تنفيذ الخطط والمهام المختلفة.	٣.٩٩	٠.٨٧١	٤	عالية
٦	تطوير خدمات النادي في ضوء التغيرات المستمرة في احتياجات المتعاملين.	٣.٩٧	٠.٩٠٢	٥	عالية
١	تصميم نظام اتصال متكامل يضمن التواصل الفعال مع جميع العاملين بالنادي.	٣.٩١	٠.٧٠٩	٦	عالية
٤	تعزيز العلاقة مع الأندية الأخرى كمدخل لتبادل الخبرات وتحسين بيئة العمل.	٣.٨٨	٠.٨٨٥	٧	عالية
٩	توفير الموارد اللازمة لتلبية احتياجات النادي وتعزيز قدرته التنافسية على المدى البعيد	٣.٨٧	٠.٨٧١	٨	عالية
٥	بناء شراكات وعلاقات مستدامة مع قطاعات جديدة مستهدفة ذات أهمية للنادي (مثل قطاع الأعمال، والقطاع التقني، ...)	٣.٨١	٠.٧٣٤	٩	عالية
	الدرجة الكلية لمتطلبات معيار بناء القيمة المستدامة	٣.٩٧	٠.٩٢٤		عالية

يتضح من الجدول (٩) أن درجة المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة أندية دوري المحترفين السعودي في ضوء نموذج التميز الأوروبي المتعلقة بمعيار بناء القيمة المستدامة كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٧) بانحراف معياري (٠.٩٢٤). كما ظهرت معظم عبارات المعيار بدرجة عالية باستثناء عبارة واحدة ظهرت بدرجة عالية جداً، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨١-٤.٢٩). ويعزو الباحث الدرجة العالية لمتطلبات هذا المعيار إلى ارتباطها أولاً برؤية المملكة ٢٠٣٠، وتطلعاتها

ومستهدفاتها لتحقيق التميز في كل مجال، وبناء قيمة مستدامة تعزز من دور مؤسساتها في تحقيق التنمية المستدامة، وتحقيق مستويات رياضية عالمية تمكنها من المنافسة والاستمرار، كما ترتبط مباشرة باحتياجات الأندية التطويرية في ظل الضغوط المتعددة التي تواجهها حالياً، إضافة إلى أن النظم والعمليات الإدارية التقليدية التي كانت مقبولة قبل التوجه نحو التحول الرقمي أصبحت غير مقبولة الآن، ولا بد من تطويرها وإخضاعها لمعايير قياس وتقييم دقيقة، وفي الإطار نفسه، فإن الموارد البشرية تمثل قاعدة مهمة لنجاح عمليات التطوير والتحول في الأندية، لذلك من الضروري تحسين سياسات تمكين العاملين وتعزيز ثقافتهم بإدارة النادي، وإشراكهم في فرق العمل عند تنفيذ الخطط والمهام المختلفة، وتوفير منظومة اتصال فعالة تمكنهم من التواصل بينهم وبين المستويات الإدارية المختلفة داخل النادي، وتطوير الخدمات التي تلبي احتياجاتهم. كما أن الأندية لا بد أن تفتح على الخبرات والبيئة الخارجية، وتستفيد منها في تحقيق التنمية المستدامة وتطوير أدائها وبيئتها الداخلية، ويشمل ذلك تعزيز العلاقة مع الأندية الأخرى للاستفادة من خبراتها وتجاربها في عمليات التحسين والتطوير، والاهتمام ببناء شراكات وعلاقات مستدامة مع قطاعات جديدة ذات أهمية للنادي، مثل قطاع الأعمال، والقطاع التقني، وكل قطاع يمكن أن يكون له مردود إيجابي على النادي أو يُستفاد من شراكته في تطوير البنية التحتية والأنظمة، أو في توفير الموارد اللازمة لتلبية احتياجات النادي وتعزيز قدرته التنافسية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة سنوسي (٢٠٢١) التي أكدت على أهمية توفر المتطلبات المتعلقة التركيز على العمل ومرونته، والعلاقات، واستغلال وتوفير الموارد، والعوامل التي تسهم في تحقيق القيمة المستدامة، من أجل تحقيق التميز في المؤسسات الرياضية، كما تتفق مع نتائج دراسة عبدالحفيظ (٢٠١٩) التي أظهرت وجود أهمية مرتفعة لتوفير المتطلبات المادية، والاهتمام بالعلاقات والشراكات. وتتفق كذلك مع دراسة غريب وآخرون (Ghreeb, et al, 2021) التي أوصت بتطوير العلاقات والشراكات والموارد المادية بالاتحاد السعودي لكرة القدم. كما تتفق مع نتائج دراسة محمود وآخرون (٢٠١٧) التي أظهرت أن المتطلبات المادية لتطبيق إدارة التميز في الاتحادات الرياضية كانت بدرجة عالية.

ج. متطلبات معيار قيادة الأداء والتحول

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجات متطلبات معيار قيادة الأداء والتحول

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المتطلب
١	تحديد المخاطر والأزمات المتوقعة وتقييم تأثيراتها المحتملة على الأولويات الاستراتيجية للنادي	٤.٠٥	٠.٩٩٢	١	عالية
٢	تطوير خطط لإدارة المخاطر والأزمات المتوقعة مستقبلاً	٣.٩٧	٠.٨٦٧	٢	عالية
٩	وجود دليل إجرائي يوضح جميع العمليات والإجراءات بدقة.	٣.٨٩	٠.٩٩٢	٣	عالية

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المتطلب
٤	الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في ابتكار وتطوير نماذج وأساليب العمل والخدمات والمنتجات ذات القيمة للنادي	٣.٨٨	٠.٨٥٠	٤	عالية
٨	وضع سياسة لاستثمار الموارد المتاحة للنادي بكفاءة	٣.٨٧	٠.٨٨٨	٥	عالية
٧	الاهتمام بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنادي	٣.٨٤	٠.٧٧٠	٦	عالية
٦	استشراف المستقبل في جميع خطط واستراتيجيات النادي وقراراته	٣.٨٣	٠.٩٣٢	٧	عالية
٥	تصميم قاعدة بيانات رقمية متطورة للنادي تسهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات	٣.٨١	٠.٧٠٧	٨	عالية
٣	الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تحليل وإدارة المخاطر والأزمات	٣.٧١	٠.٩٢٠	٩	عالية
	الدرجة الكلية لمتطلبات معيار قيادة الأداء والتحول	٣.٨٧	٠.٩٤٧		عالية

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن درجة المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة أندية دوري المحترفين السعودي في ضوء نموذج التميز الأوروبي المتعلقة بمعيار قيادة الأداء والتحول كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٧) بانحراف معياري (٠.٩٤٧)، كما ظهرت جميع عبارات المعيار بدرجة عالية، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.٧١-٤.٠٥).

وقد ترجع الدرجة العالية لمتطلبات هذا المعيار إلى ما تمثله قيادة الأداء والتحول من أهمية في عمليات التغيير والتطوير اللازمة للأندية، فوفقاً لنموذج التميز الأوربي لابد للمؤسسات التي تسعى للتطور والنجاح واستشراف المستقبل أن تلبي متطلبين مهمين معاً، فتواصل قيادة أدائها وإدارة عملياتها القائمة بنجاح وفاعلية، وتدير في الوقت ذاته عمليات التحول والتغيير الداخلية والخارجية التي تضمن استمرارية واستدامة النجاح والتميز، لذلك لابد للأندية من الحرص على تكامل عمليات قيادة الأداء والتحول وهو ما يؤكد على أهمية الجمع بين تحقيق النجاح في الوقت الحالي والاستعداد للمستقبل في الوقت نفسه، فالتطوير الحقيقي، والتميز المستدام يجمع بين الحاضر والاتجاه نحو المستقبل، ويؤكد على أهمية النجاح في كل مرحلة والاستعداد المخطط والهادف للمراحل التالية، وهذا التخطيط التكاملية لقيادة الأداء والتحول يتطلب تحديد الإجراءات والعمليات بدقة من خلال أدلة إجرائية واضحة، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في ابتكار وتطوير نماذج وأساليب العمل والخدمات والمنتجات ذات القيمة للنادي، وتصميم قاعدة بيانات رقمية متطورة تسهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات، والتركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري باعتبارها من أهم استثمارات النادي الحقيقية، مع وضع سياسة لاستثمار الموارد المتاحة للنادي بكفاءة، وضمان تطوير واستدامة هذه المتطلبات في ضوء التغييرات المستمرة، إضافة إلى توفير المتطلبات التي تسهم في الاستشراف الفعال لمستقبل النادي، والتي تبدأ بإعادة النظر في خطط واستراتيجيات النادي وقراراته في ضوء الرؤية المستقبلية، ووضع آليات وخطط لتحديد وإدارة المخاطر

والأزمات المتوقعة مستقبلاً خلال عمليات التحول، وتقييم تأثيراتها المحتملة على أولويات النادي الاستراتيجية، مع توظيف التكنولوجيا الرقمية، والذكاء الاصطناعي على وجه الخصوص، في تحليل وإدارة هذه المخاطر والأزمات، ووضع تصورات التعامل معها والاستعداد لها وتقليل تأثيرها على عمليات التطور المستهدفة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة السيابية (٢٠١٨) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وتطوير الإجراءات في بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق التميز، كما تتفق مع نتائج دراسة سنوسي (٢٠٢١) التي أظهرت أن المتطلبات اللازمة للنحول والتغيير، مثل إدارة المعرفة، وتوظيف التكنولوجيا في تطوير العمل، كانت بدرجة عالية، وكذلك دراسة عبدالحفيظ (٢٠١٩) التي أظهرت وجود أهمية مرتفعة لتوفير المتطلبات المتعلقة بتطوير إدارة العمليات وتحسين الخطط والاستثمار الكفاء للموارد. وتتفق كذلك مع دراسة غريب وآخرون (2021), Ghreeb, et al التي أوصت بتحسين مستوى التميز في إدارة العمليات والخدمات بالاتحاد السعودي لكرة القدم.

ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

١. تم تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ نموذج التميز الأوروبي 2020 EFQM، والتي تمثلت في ثلاثة معايير: إشراك المعنيين، بناء القيمة المستدامة، قيادة الأداء والتحول.
٢. ظهرت جميع المتطلبات بدرجة عالية على مستوى المعايير الثلاثة الرئيسية.

ثانياً: التوصيات

يمكن تقديم التوصيات الآتية في ضوء ما تم التوصل له من نتائج:

١. التحول الرقمي الكامل في بيئة العمل بجميع جوانبها وأركانها، على أن يتم هذا التحول في ضوء خطة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي، وتطوير نموذج متكامل للعمل الرقمي في النادي، يتضمن الجوانب الإدارية والمالية والرياضية، مع الاهتمام بتطوير موقع النادي على شبكة الإنترنت، وإنشاء تطبيق رقمي على أنظمة تشغيل الهواتف المحمولة، وتصميم وتفعيل صفحات النادي على شبكات التواصل الاجتماعي.
٢. تعزيز ثقافة التميز والتطوير المستدام، من خلال تبني قيم عمل واضحة ومحددة ومشاركة بين جميع العاملين بالنادي، تهيئة بيئة العمل لتحقيق التغيير الفعال.
٣. تطوير النظام الإداري للنادي بطريقة متكاملة، تراعي تطبيق الممارسات والمعايير العالمية المتميزة في جميع المراحل والمستويات الإدارية، والتي تهتم بتحسين العمليات المستدامة، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة والفعالية وابتكار وتطوير نماذج وأساليب العمل والخدمات والمنتجات ذات

القيمة للنادي.

٤. وضع سياسات ومعايير لتفعيل الشراكة المجتمعية تستند إلى الشفافية والمساءلة.
٥. تطوير إدارات العلاقات العامة في الأندية، وربطها بالمنظومة الرقمية، والحرص على استقطاب العاملين فيها من الكفاءات القادرين على تفعيل دورها.

ثالثاً: المقترحات

- يقترح الباحث توجيه المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية من الأكاديميين وباحثي الدراسات العليا إلى إجراء بعض الدراسات التي تثري موضوع الدراسة، ويمكن في هذا الصدد اقتراح الموضوعات الآتية:
١. معوقات التطوير الإداري في الأندية الرياضية السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين.
 ٢. فرص وتحديات التطوير الإداري للأندية الرياضية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ واستشراف المستقبل.

المراجع

- إبراهيم، محمد حسين. (٢٠٢٠). تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (عدد خاص)، ٢٢٤-٢٥٧.
- أحمد، عز الدين درويش. (٢٠٢١). تصور مقترح لإدارة التميز بحمامات السباحة بمحافظات صعيد مصر. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، ٤(٨)، ٣٣٨-٣٧٠.
- إسماعيل، أحمد جلال. (٢٠١٩). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٣(٤٨)، ٣٢٠-٣٧٨.
- آل عمر، خالد عبدالرحمن مشيب. (٢٠٢١). واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٤١)، ١٨٥-٢٢١.
- آل مشلوي، ناصر عبدالله. (٢٠٢٢). تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها وسبل التغلب عليها (تصور مقترح). مجلة القراءة والمعرفة، ٢٢(٢٤٤)، ١٣١-١٦٥.
- باسلامه، عبدالله عمر. (٢٠٢٢). واقع الإدارة بالمشاركة لدى مسئولى الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، (١١١)، ٤٠٨-٤٢١.
- براشي، بشائر عبد الرحمن، وحلواني، مروة أحمد عرفة. (٢٠٢٢). دور الثورة الصناعية الرابعة في التطوير الإداري لأندية الرياضة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(٤)، ٦١٤-٦٣٩.
- سنوسي، لبنى محمود. (٢٠٢١). آليات مقترحة لإدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإداري بمراكز التنمية الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، ٤(٨)، ٥٧٤-٦٠١.
- عباس، محمد خليل؛ نوفل، محمد بكر؛ العبسي، محمد مصطفى؛ أبوعواد، فريال محمد. (٢٠٢٠). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط.١٠). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السيابيه، بشائر جمعة. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير إدارة الرياضة المدرسية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء النموذج الأمريكي للتميز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- عبدالجواد، أسماء عبدالحكيم. (٢٠٢١). دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٤(٥٦)، ١٢٢٨-١٢٦٧.
- عبدالحفيظ، وليد رزق. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعةات الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٣(٥٠)، ٦٢٦-٦٨٤.
- عبدالعزیز، لیبب، حلاوة، سماح محمد، ورضا، أحمد. (٢٠٢٢). الثقافة المؤسسية لمجال الاستثمارات في المجال الرياضي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM دراسة تطبيقية على قطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، ٣٧(٣)، ١٢-٤٨.

العقيلي، عبدالعزيز سعد. (٢٠١٤). معوقات إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى.
كوشك، حسين خليل. (٢٠٢١). أثر الإدارة المالية وأداء أندية كرة القدم في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (٦٤)، ٤٣٦-٤٤٩.
محمود، بهاء سيد، صقر، سارة إسماعيل، ومغاوري، محمد إبراهيم. (٢٠١٧). متطلبات إدارة التميز في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، ٣(٩٣)، ١١٧-١٣٤.

المراجع الأجنبية

Ghreeb, M ; Abdelkader, A & Sayyd, S.(2021). the Egyptian and Saudi Federations of Football in View of European Model of Excellence EFQM "A Comparative Study". *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(5),993-1001.
Martinez-Moreno, A & Diaz Suarez, A. (2016). Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough EFQM Excellence Model, Springerplus. 5(1),1-8.

ملخص البحث

تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من

نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020

أ.د. يوسف بن عطية الثبيتي

بندر بن ظافر الشهري

هدفت الدراسة إلى معرفة المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تكونت من (٢٦) عبارة موزعة على ثلاثة معايير رئيسية (إشراك المعنيين، بناء القيمة المستدامة، قيادة الأداء والتحول). وقد طُبقت الاستبانة على عينة مكونة من (٢٢٤) فرداً من العاملين في أندية دوري المحترفين، يشملون رؤساء أندية دوري المحترفين السعودي، وأعضاء مجالس الإدارة، والكوادر الإدارية العاملة بالأندية، ومديري الأنشطة الرياضية.

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة عالية على جميع متطلبات تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، وذلك على مستوى المعايير الثلاثة الرئيسية (إشراك المعنيين، بناء القيمة المستدامة، قيادة الأداء والتحول)، وأوصت الدراسة باستفادة وزارة الرياضة من الدراسة الحالية لتطوير إدارة الأندية، ووضع رؤية مستقبلية طموحة للأندية، وبناء خطة استراتيجية في ضوء هذه الرؤية تتسم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات وتركز على تحقيق التميز، ودعم التحول الرقمي الكامل في إدارة الأندية.

الكلمات المفتاحية: التطوير، الأندية الرياضية، إدارة التميز، نموذج التميز الأوروبي، EFQM

.2020

Abstract

Develop the management of Saudi sports clubs in light of the implementation axis of the European Excellence Model EFQM 2020

Prof. Youssef bin Attiya Al-Thabeti

Bandar bin Dhafer Al Shehri

The study aimed to know the requirements necessary to develop the management of Saudi sports clubs in light of the implementation axis of the European Excellence Model EFQM 2020. The study followed the descriptive survey method, and data was collected using a questionnaire consisting of (26) statements distributed over three main criteria (involving stakeholders, Sustainable value building, performance leading and transformation). The questionnaire was applied to a sample of (224) individuals working in professional league clubs, including presidents of Saudi professional league clubs, members of the boards of directors, administrative staff working in the clubs, and directors of sports activities.

The results of the study showed that the study sample members agreed to a high degree on all the requirements for developing the management of Saudi sports clubs in light of the implementation axis of the European Excellence Model EFQM 2020, at the level of the three main criteria (involving stakeholders, sustainable value building, performance leading and transformation), and the study recommended The Ministry of Sports benefits from the current study to develop club management, develop an ambitious future vision for clubs, and build a strategic plan in light of this vision that is flexible and capable of absorbing changes and focuses on achieving excellence and supporting the complete digital transformation in club management.

Keywords: Development, Sports Clubs, Excellence Management, European Excellence Model, EFQM 2020.