

الهياكل التنظيمية لإدارات النشاط الرياضي في الجامعات الأعضاء بالرابطة الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA):
دراسة محكية للجامعات السعودية^(*)

د. أحمد بن محمد الفاضل

أستاذ إدارة الترويج المشارك، قسم الإدارة الرياضية والترويحية، كلية علوم الرياضة والنشاط البدني
جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في ١٠/٦/٢٠١٧ ؛ وقبل للنشر في ١٨/١٠/٢٠١٧م)

الكلمات المفتاحية: النشاط الرياضي الجامعي، الرياضة الجامعية، الإدارة الرياضية. ملخص البحث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر الهياكل التنظيمية للرياضة الجامعية استخداماً لدى عينة من الجامعات المنتسبة لعضوية الرابطة الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA) ومعرفة أكثرها ملائمة للتطبيق في الجامعات والكليات السعودية. ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الإطلاع على الهياكل التنظيمية في ١٢٥ جامعة أمريكية. وكانت أهم النتائج أن الجامعات المحكية لديها إدارة للنشاط الرياضي الخارجي وإدارة للنشاط الرياضي الداخلي ولكل منهما إرتباط إداري منفصل، باستثناء ١٥٪ من الجامعات، وجاءت أهم التوصيات للجامعات السعودية بالعمل على تطوير إدارات النشاط الرياضي من خلال إيجاد إدارة مخصصة للنشاط الرياضي الخارجي مرتبطة إدارياً بالسلطة العليا بالجامعة، وأخرى للنشاط الرياضي الداخلي.

(*) تم دعم هذا البحث من مركز بحوث كلية علوم الرياضة والنشاط البدني وعمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود.

Organizational Structure of Sport Activity in Member Universities of National Collegiate Athletics Association (NCAA): A benchmark exploratory study for Saudi Universities

Dr. Alfadhil, Ahmed M

*Associate Professor of sports Recreation Management, Department of Sports Management and Recreation, College of Sport Science and Physical Activity
King Saud University*

(Received 10/6/2017 ; Accepted for publication 18/10/2017)

Keywords: University sport activity, University sports, Sport administration

Abstract: The aim of this study was to explore the most used sport organizational structure at a sample of member universities of the NCAA, and determining the most suitable structure for implementation in Saudi universities. An analytical descriptive method was used to review the organizational Structure of 125 American Universities. The results have shown separate administrative units, for internal and external sports activities, each report to different authority, with an exception of 15 %. Development of two separate sports administrative unites for internal and external sport activities, with different channels of authorities, was recommended for Saudi Universities.

مقدمة:

العلاقات الرسمية بين أعضاء المؤسسة أو الهيئة بشكل عام والإدارة الرياضية بشكل خاص، وهو عبارة عن الإطار الذي يعمل الأفراد من خلاله لتحقيق الأهداف. والتنظيم يعتبر من العناصر الأساسية للعملية الإدارية، فهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف والمهام وتصميم العلاقات بين الإدارات والأفراد، إضافة إلى تحديد السلطات والمسئوليات والاختصاصات لكي يتم تنفيذ السياسات العملية لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية. إذاً التنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة وظروف ومصصلحة العمل داخل المؤسسة، ويحدد مسئوليات كل فرد من الأفراد العاملين، ويوجه تلك المسئوليات نحو الهدف المطلوب تحقيقه. ولهذا نجاح التنظيم يتوقف على مدى قدرته على توفير أقصى قدر من التنسيق والترابط بين الأفراد والوحدات الفرعية داخل المؤسسة أو الهيئة.

وللهيكل التنظيمي الإداري أهمية بالغة حيث أنه يحقق التالي:

١. تحديد الوظائف التنظيمية لكل المستويات، حيث يحدد وظيفة كل فرد وواجباته، بدءاً من المدير العام حتى العامل في المنشآت الرياضية، وهذا يمنع الازدواجية في الأعمال.
٢. توضيح العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يوضح العلاقات وكيفية الإتصال بين الإدارات مما يساعد كل إدارة على معرفة مهامها وحدود عملها.
٣. تجميع الجهود في تناسق تام نحو تحقيق الأهداف، فكل فرد في الإدارة الرياضية يتم جزء من الهدف، والتنظيم يعمل على تجميع جهود كل العاملين كفريق لتحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت الإدارة الرياضية في المؤسسة التعليمية.

وقد أشار كامل (٢٠٠٥) إلى أن أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل في التالي:

- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات القليلة الماضية نمواً غير مسبوق في العديد من المجالات، وخصوصاً مجال التعليم العالي، والذي تمثل في إنشاء العديد من الجامعات والكليات الحكومية والأهلية (بعدد يتجاوز "٥٠" خمسون جامعة وكلية) في فترة زمنية قياسية. ولم يخفى على قيادات التعليم العالي أهمية مزاوله طلاب المؤسسات التعليمية للأنشطة الرياضية وإيجاد البيئة المناسبة لذلك، حيث أنشأت وزارة التعليم (التعليم العالي سابقاً) الإتحاد الرياضي للجامعات السعودية، كهيئة رسمية تعنى بتطوير وتنظيم النشاط الرياضي على مستوى التعليم الجامعي (لقد تم إنشاء الإتحاد بقرار سامي في ٢٨ / ٥ / ١٤٣١هـ).

ونظراً لحداثة العديد من الجامعات والكليات، إضافة إلى حداثة الإتحاد، فإنه يلاحظ تفاوت بين تلك المؤسسات التعليمية في إدارات النشاط الرياضي، سواء في إمكاناتها أو حجمها أو تنظيمها، والذي ينعكس حتماً على الأداء الرياضي لتلك المؤسسات التعليمية. فإذا كانت الإمكانيات الرياضية (المادية والبشرية) بالجامعات والكليات السعودية في طور التنامي، فإن تطوير التنظيم الإداري يعتبر ضرورة لا غنى عنه في الوقت الراهن، فبدون التنظيم الإداري الجيد لا يمكن أن ترتقي الرياضة بشكل عام والرياضة الجامعية على وجه الخصوص. إلى وقت قريب جداً كان التركيز بالجامعات والكليات السعودية على النشاط الرياضي الداخلي، نظراً لعدم وجود نشاط خارجي منظم، ولأجل النشاط الرياضي الداخلي أوجدت إدارات ذات تنظيم خاص لهذا الغرض بالجامعات والكليات. ولكن مع نشأة الإتحاد الرياضي للجامعات وإيجاد المنافسات الرياضية بين الجامعات والكليات السعودية، إضافة إلى المشاركات الخارجية الدولية، أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد هيكل تنظيمية، أو إعادة هيكلة بعض الإدارات، تتلاءم مع التطور الذي تشهده الرياضة في مؤسسات التعليم العالي.

التنظيم عبارة عن العناية والإلمام بذاتية العمل وتنظيمه، ويجسد ذلك الهيكل التنظيمي الإداري العام الذي يحدد

• توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة وإختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

وهناك أشكال عديدة للتنظيم، كالتنظيم الرأسي والوظيفي والمشارك، ولا يمكن تحديد الأكثر ملائمة دون إجراء الدراسات الاستطلاعية ومعرفة ما يتم استخدامه في الجامعات المحكية المتميزة في مجال الأنشطة الرياضية الداخلية والخارجية. فالإدارة لها أصولها العلمية والمنطقية والعملية، حيث تشير الدراسات العلمية إلى أن التنظيم الجيد يقلل من الزمن المطلوب للإنتاجية، ولتحقيق الأهداف الرياضية للمؤسسات التعليمية لا بد وأن تنعكس بشكل مباشر في هيكلها التنظيمي، فكلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما زادت فعالية التنظيم وانعكس إيجاباً على المؤسسة.

التنظيم الإداري يتمثل في عملية تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ويتم إختيار الأشخاص الذين يقومون بها (إسماعيل، ٢٠٠٩). وقد أشار العميان (٢٠٠٢) إلى أن الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة وذلك من خلال تحديد خطوط السلطة والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعله الأساس لنظام السلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات الإدارية ويحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

تأكيداً لما سبق، يرى اللوزي (٢٠٠٢) أن المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية لا يقف عند حد إعتبره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعوق وتعرقل المنظمة عن أداء مهامها وتحقيق غاياتها. ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي متناسباً مع حجم العمل والأهمية النسبية لكل وظيفة، وبالتالي يصبح عاملاً في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، حيث يعلم كل شخص حدود وظيفته، ومن ثم تنتظم العلاقات بين الوظائف والإدارات المختلفة ويسير العمل بانسياب دون عرقلة (السلمي، ٢٠٠٠).

الإطار النظري للدراسة:

هذا الجزء من الدراسة يعطي فكرة عامة توضيحية ومختصرة عن واقع النشاط الرياضي بالجامعات الأمريكية، ويغطي الخلفية النظرية عن موضوع الدراسة، المتمثل في الهياكل التنظيمية والإرتباطات الإدارية لإدارات الأنشطة الرياضية الخارجية والداخلية بالجامعات الأمريكية.

المعروف أن الجامعات الأمريكية خاصة، والغربية بشكل عام، تولي الرياضة اهتمام كبير ليس فقط للطلاب المتميزين رياضياً ولكن لجميع الممتحن لتلك الجامعات، فهناك إدارات مستقلة داخل معظم الجامعات تقدم ألوان مختلفة من النشاط الرياضي. ولهذا يجب توضيح مجالات النشاط الرياضي التي يتم تقديمها في الجامعات الأمريكية، والتي من الممكن تصنيفها في المجالات التالية:

أولاً: مجال المنتخبات الجامعية في الرياضات المختلفة، والذي فيه تتنافس الجامعة مع نظيراتها على مستوى الإتحاد أو المقاطعة أو المنطقة الجغرافية، وتتولى إدارته أقسام مستقلة تعرف بأقسام الرياضة بين الجامعات Intercollegiate Athletics Department وترتبط بمعايير الرابطة الوطنية للرياضات الجامعية (NCAA).

ثانياً: مجال الرياضات الجامعية الترويحية (الداخلية)، والذي فيه تتاح فرص ممارسة العديد من ألوان النشاط الرياضي للطلاب داخل الجامعة (وربما يشمل مجتمع الجامعة بأكمله)، وتتولى إدارته في الغالب عمادة شؤون الطلاب ويعرف بالأنشطة أو البرامج الترويحية الرياضية Recreational Sports Programs، ويرتبط بالمعايير والأدلة التي يضعها مجلس تطوير المعايير في التعليم العالي Council for the Advancement of Standards in Higher Education (CAS) ، وتحديداً من خلال الرابطة الوطنية للأنشطة الرياضية الترويحية / الداخلية (The National Intramural-Recreational Sports Association) ، التي تعتبر أحد أعضاء المجلس CAS .

ثالثاً: مجال لا يتوفر في جميع الجامعات وهو المجال الأكاديمي لعلوم الرياضة والتربية البدنية أو علوم الحركة، حيث يعنى فقط بالطلاب المتخصصين أكاديمياً للدراسة في تلك الأقسام / الكليات.

الأكاديمية والبحثية على حدٍ سواء. والأنشطة الرياضية الجامعية متعددة ولكن من الممكن تصنيفها إلى أنشطة رياضية خارجية ويمثلها المنتخبات الرياضية التي تمثل الجامعة في الرياضات التنافسية بين الجامعات. وأنشطة رياضية داخلية ويمثلها الأنشطة الترويحية الرياضية التي تقام داخل الجامعة. فكما أشارت آن بورك (Bourke, 2009) إلى أن رياضة النخبة Elite Sport من الممكن أن تكون منفصلة عن رياضة غير النخبة (العاديين) في استخدام المنشآت الرياضية والموارد المالية وغير ذلك، كما في النموذج الأمريكي. ولكن يجب الإشارة هنا إلى أن الرياضة الجامعية بجميع أنواعها تصنف من ضمن رياضات الهواة (Sawyer et.al. 2008).

الرياضة التنافسية بين الجامعات:

يوجد بالولايات المتحدة الأمريكية أكثر من ٤,٠٠٠ برنامج رياضي تنافسي بين الجامعات والكليات، وهذه البرامج تتراوح ما بين برامج كبيرة جدا وذات ميزانيات عالية (بعض برامج الجامعات الكبيرة تزيد ميزانياتها للبرامج الرياضية عن ١٠٠ مليون دولار كجامعة ولاية أوهايو الحكومية) إلى برامج صغيرة وميزانيات محدودة (أقل من ١٥٠,٠٠٠ دولار كما في كلية سات ماري). كما أن البرامج الرياضية بالجامعات والكليات الأهلية سوف تستمر في النمو والتطور وذلك لزيادة عدد الطلاب المنتظمين (Sawyer & Judge 2012, p. 12).

وكما أشار لومباردي وزملائه (Lombardi, 2003, et al) إلى أنه "من بين العوامل التي تميز الجامعات والكليات الأمريكية عن غيرها من الجامعات في دول العالم أن الرياضة التنافسية بين الجامعات Intercollegiate Athletics تشغل حيزاً متقدماً". وأضافوا أيضاً أن الرياضة بشكل عام كانت جزءاً من المؤسسات والمراكز الأكاديمية بها في ذلك الرياضات التنافسية بين الجامعات والتي يقدم تنظيمها العديد من الفرص والتحديات، فكلما تقدمت وتطورت الجامعات كلما تطورت برامجها الرياضية.

ومع كل ما تتميز به الجامعات الأمريكية رياضياً إلا أن الطلاب الرياضيين، الممثلين للمنتخبات الجامعية الأعضاء في

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اقتصار الإطار النظري من هذه الدراسة على دراسة الهياكل التنظيمية بالمجالين الأولين للرياضة الجامعية، وهما الرياضة التنافسية بين الجامعات ممثلة بمنتخبات الجامعات، والرياضات الداخلية بالجامعات ممثلة للأنشطة الترويحية الرياضية التي تمارس أثناء وقت الفراغ داخل منشآت الجامعات، إضافة إلى التنظيم الإداري لتلك الأنشطة.

النشاط الرياضي بالجامعات الأمريكية:

بدأت ممارسة طلاب الجامعات للمسابقات الرياضية كأنشطة وقت فراغ خلال القرن التاسع عشر، وكانت تعرف بالأنشطة الرياضية الداخلية Intramural Sports، حيث كانت هي النموذج الوحيد للمسابقات الرياضية للطلاب في ذلك الوقت، ومنها بدأ الإهتمام بالمنتخبات الجامعية وتحملت المؤسسات التعليمية مسئوليتها في تنظيم المسابقات الرياضية. فقد كانت المنافسات بين الجامعات غير رسمية وغير مقننه ويتم تنظيمها بناءً على المناسبات. ونتيجة لعدد المتابعين والحضور الجماهيري للمسابقات الرياضية بين الجامعات أعتبرت حدث رئيس للمؤسسات التعليمية، ولذا تدخلت إدارات الجامعات لإدارة تلك المسابقات. وأما اليوم فالبرامج الرياضية الجامعية تتنافس في بيئة عالية التنظيم مع توحيد للوائح والأنظمة المقبولة رياضياً وأخلاقياً لدى جميع الجامعات المشاركة.

هذه النهضة الرياضية الجامعية والتطور الذي شهدته من رياضة هواة أساسية ومن تنظيم طلابي للمسابقات إلى تنظيم وعمل مهني متميز، تحت مظلة الرابطة الوطنية NCAA، جذبت معها العديد من الدراسات والمقالات والآراء المتمثلة في كون الرياضة التنافسية بين الجامعات تؤدي إلى بناء الشخصية وتقدم تدريب أساسي للنجاح في عالم اليوم، كما أنها تعزز القيم الشخصية والعمل الجماعي والتضحية والانضباط والإنجاز وغير ذلك. ولذا أصبح للرياضة الجامعية بجميع أنواعها وجود متميز وواضح في جميع الجامعات الأمريكية

فالرابطه الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA) منظمة بعضوية الجامعات والكليات التي من مسؤولياتها الأساسية " المحافظة على الرياضة بين الجامعات والكليات كجزء مكمل للبرنامج التعليمي"، والطالب الرياضي كجزء مكمل للطلاب عامة (NCAA, 2002). ولهذا شمل دليل أنظمة ولوائح الرابطه الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA, 2011) على متطلبات وشروط أكاديمية يجب على جميع الطلاب الرياضيين تليتها ليتمكنوا من المشاركة في المنافسات الرياضية، سواء كانوا مستجدين أو منتظمين.

كما أن من مسؤوليات الرابطه الأمريكية التأكد من أن جميع المؤسسات التعليمية الأعضاء في سعيهم للفوز بالبطولات لا يؤثرها على قيم الرياضة الجامعية كونها برامج طلابية وجزء مكمل للعمليات التعليمية في الجامعات والكليات الأمريكية (Lombardi , et.al. 2003). ولذا تمنع أنظمة الرابطه الجامعات من المشاركة فقط في رياضة واحدة أو اثنتين، وإنما تشارك في عدد من المسابقات للجنسين حسب التصنيف الذي تنتمي إليه كل جامعة (مثلاً: فئة I ١٤ مسابقة، وفئة III ١٠ مسابقات)، حيث تنظم الرابطه ٨٩ بطولة سنوياً. ومع التغيرات الاقتصادية والضغوط التي تواجهها الإدارات الرياضية بالجامعات الأمريكية، لا يوجد مبرر لدعم تلك الإدارات مالياً إلا إذا كانت النظرة لبرامجها على أنها خبرات تربوية وتعليمية متعددة ومتنوعة للطلاب (Bates , 2013).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن حوكمة الرياضة الجامعية التنافسية ليست بمنأى عن الجهات الرسمية الحكومية متى ما دعت الحاجة لذلك، فكما أشار لومباردي وزملائه (Lombardi , et.al., 2003) إلى أنه في عام ١٩٠٥ تدخل الرئيس الأمريكي ثيودور روسفلت Theodore Roosevelt في تنظيم كرة القدم الأمريكية، حيث فرض على الجامعات تعديل قوانين اللعبة لتحقيق السلامة للاعبين أو سيمنعها بقرار فيدرالي .

الرياضة الترويجية داخل الجامعات:

ينظر للبرامج والأنشطة الترويجية الرياضية التي تقام داخل الجامعات على أنها عنصر أساسي في التعليم العالي يكمل ويضيف إلى العملية التعليمية من خلال تعزيز نمو الطلاب

الرابطه والذين يتجاوز عددهم ٤٥٠,٠٠٠ طالب وطالبه (NCAA 2011)، شأنهم شأن الطلاب الآخرين، فهم مجبرين على حضور المحاضرات والقيام بجميع واجبات ومتطلبات الحصول على الشهادة الجامعية، إضافة إلى أنهم ملزمين بتحقيق حد أدنى من مستوى النجاح الأكاديمي، كتحديد معدل تراكمي حسب شروط ومعايير الرابطه الأمريكية، ليتمكنوا من الاستمرار في المشاركة الرياضية الجامعية (Bates, 2013). ولذا، من المفترض أن يكون هناك تعاون تام ومستمر بين الأقسام الأكاديمية وطلاب المنتخبات الجامعية، لأن الاختلاف سيؤثر على الجامعة وسمعتها بشكل عام، فالمجتمعات الحديثة تقدر التميز الجامعي في جميع المجالات، بل الكثير من الناس يعتبر التميز الرياضي الجامعي مؤشراً على تميز الجامعة في مجالات أخرى.

والرياضات الجامعية ليست فقط منافسات ممثلة بتنظيمات رياضية رسمية، وإنما هي منافسات لفئات مميزة من الشباب تسهم بشكل مباشر في عمليات النضج والانتقال من مرحلة المراهقة إلى مرحلة الرجولة، فكما هم يتنافسون للفوز في المسابقات الرياضية يتنافسون للفوز في أمور الحياة الأخرى. بل إنها أصبحت في كثير من الرياضات وسيلة للتمييز رياضياً للحصول على مهنة في ذات المجال، ووسيلة لتحقيق فرص المنح الدراسية للالتحاق بإحدى الجامعات.

فالوهبة الرياضية شأنها شأن المواهب الأخرى، نادرة جداً وغير مستدامه، ولذا تتنافس الجامعات فيما بينها لاستقطاب الموهوبين رياضياً (حسب أنظمة ولوائح الرابطه NCAA) الذين سيحققون للجامعات مستويات رياضية متميزة تنعكس إيجابياً على سمعة الجامعة، فالمتابعون والمهتمون يعتبرون التميز الرياضي الجامعي كرمز لتقييم تلك الجامعات وتميزها أكاديمياً وإدارياً. ولهذا وضعت الرابطه الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA) أنظمة ولوائح وأدلة محددة لتنظيم وإدارة المسابقات بين الأعضاء، بما في ذلك ما يتعلق بعمليات الاستقطاب لتساوى فيها الجامعات ويبقى الإختيار للطلاب الرياضيين.

- ٣- تعزيز مبادرات الجامعات والكليات على إستقطاب وإبقاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ٤- تنسيق إستخدام المنشآت الترويحية الرياضية الجامعية بالتعاون مع الوحدات الإدارية الأخرى كالرياضات الجامعية التنافسية، قسم التربية البدنية وأنشطة الطلاب.
- ٥- تقديم فرص تعليمية لا صفية من خلال المشاركة في الأنشطة الترويحية الرياضية وتوفير فرص قيادية ملائمة.
- ٦- المساهمة الإيجابية في علاقات المؤسسة التعليمية من خلال البرامج الترويحية الرياضية المهمة وذات الجودة العالية.
- ٧- التعاون مع الوحدات الأكاديمية بالتركيز على بناء منهج للترويج الرياضي مصاحب لخبرات مختبرية.
- وبرامج الأنشطة الترويحية الرياضية ليست بالشيء الجديد، حيث كانت أول وظيفة مهنية رسمية في عام ١٩١٣ لعضو هيئة تدريس لإدارة برامج النشاط، وأستمر النمو والدعم لهذا النوع من الوظائف المهنية حتى عام ١٩٥٠م حين لاحظت قيادات المؤسسات التعليمية القيمة التربوية الحقيقية لممارسة النشاط الترويحي الرياضي، مما أدى إلى تطوير تلك البرامج وتوسعها إضافة إلى توفير منشآت رياضية إضافية مخصصة لهذا النوع من النشاط بالجامعات المختلفة نتيجة لمبادرات طلابية (Blumenthal, 2008).
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة النشاط الترويحي الرياضي الداخلي بالجامعات لا تسمح للطلاب الرياضيين (الذين يمثلون منتخبات الجامعة) من المشاركة في الرياضات التي هم أعضاء بمنتخبها، وذلك لتعزيز مبدأ التكافؤ بين الممارسين، والذي ينعكس إيجابياً على المستوى العام للنشاط.

التنظيم الرياضي بالجامعات:

يعتبر الهيكل التنظيمي بالجامعات أو الكليات دليل مهم لنشاط المؤسسة التعليمية، فجميع الجامعات والكليات الحكومية والأهلية تتضمن هيكل تنظيمي للمسؤولين بدأ من مجلس الأمناء trustees، ومدير/ رئيس الجامعة، والقيادات الإدارية والأكاديمية، وإضافة إلى ذلك فالمؤسسات التعليمية

من النواحي البدنية والعقلية والعاطفية، فالطلاب الذين يشاركون في الأنشطة الترويحية الرياضية يتسمون بتنمية مفهوم الذات الإيجابي، الوعي بالقدرات، زيادة التسامح وضبط النفس، القوة في مهارات التفاعل الاجتماعي والنضج، وجميع هذه الصفات يتم إدراكها من خلال الخبرات الترويحية الرياضية (مجلس تطوير معايير التعليم العالي الأمريكي، CAS, 2008). كما وجدت الرابطة الوطنية للأنشطة الترويحية الرياضية الداخلية (NIRSA, 2004) أن المشاركة في البرامج الترويحية الرياضيه أحد محددات الرضا الجامعي College Recruitment Satisfaction، والنجاح Success، والإستقطاب Retention والإبقاء.

ومنذ بدايات القرن الحادي والعشرون وأعداد المستفيدين من الأنشطة الترويحية الرياضية في إزدياد، حيث قدرت الرابطة الوطنية (NIRSA, 2005) عدد المستخدمين لتلك المنشآت والأنشطة بشكل منتظم بـ ٥,٣ مليون طالب جامعي، وأنه بحلول عام ٢٠١٠ سيكون تم صرف ما يزيد على ٣,١٧ مليار دولار لإنشاء أو إعادة تأهيل منشآت للرياضات الترويحية الداخلية في ٣٣٣ مؤسسة تعليمية عضوة بالرابطة. الجدير بالذكر أن الرابطة (NIRSA, 2004) وجدت أن حوالي ٧٥٪ من الطلاب الجامعيين يشاركون في برامج الترويج الرياضي بالجامعات التي لديها أقسام متخصصة و متمكنة.

والرابطة الوطنية للأنشطة الترويحية الرياضية الداخلية (NIRSA) قد حددت سبعة أهداف رئيسة لبرامج الترويج الرياضي بالجامعات، واستناداً على بلومنتال (Blumenthal, 2008) فالأهداف هي:

- ١- توفير المشاركة في أنشطة مختلفة ترضي الحاجات المتعددة للطلاب، والموظفين، وأعضاء هيئة التدريس وربما إن كان ملائماً للخريجين والضيوف والعامه.
- ٢- توفير قيمة للمشاركين من خلال مساعدتهم على تنمية مفهوم الذات الإيجابي والمحافظة عليه، وتقوية مهارات التفاعل الاجتماعي، وتعزيز اللياقة البدنية، والصحة العقلية الجيدة.

فحص دقيق لكل منصب بناءً على رؤية ورسالة وأهداف الإدارة/ القسم والتي يجب أن تتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة. وكما أشارت ألدن (Alden, 2010) كل منصب يجب أن يفحص بعناية وعلى ضوء رسالة القسم للإجابة على التساؤلات التالية: ماذا يقدم هذا المنصب للطلاب الرياضيين والجمهور؟ وهل هذا المنصب ضروري للطلاب الرياضيين ليحصلوا على خبرات مفيدة؟ ففي عالم الإدارة الرياضية الجامعية يواجه الإداريون ضغوط مستمرة كالتقليل من التكاليف المالية، والتركيز على النجاح الأكاديمي للطلاب الرياضيين، وتحقيق نتائج إيجابية وتفوق رياضي مستمر.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود هياكل تنظيمية ملائمة للإدارات الرياضية في معظم الجامعات السعودية تتلائم مع النهضة الرياضية الجامعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. حيث تفتقد كثير من الجامعات إلى وجود العدد الملائم من الموظفين المتخصصين لتحقيق الحد الأدنى من العناصر الأساسية لوجود إدارة متخصصة في المجال الرياضي. كذلك لا يوجد هياكل تنظيمية واضحة داخل الإدارات المعنية بالنشاط الرياضي في معظم الجامعات السعودية، والذي يعتبر ضرورة حتمية لتحديد وتوضيح المهام والمسؤوليات الإدارية. فالهياكل التنظيمية، كما أشار إليها جوردون وزملائه (Jordan, Kent and Walker, 2015) " يجب أن تكون متوفرة لكل قسم على حده وللمؤسسة أو الهيئة ككل". ولذا كان من الأهمية بمكان الإطلاع على جامعات محكية في إحدى أفضل دول العالم في الرياضات الجامعية وتقديم تصور تنظيمي للإدارات الرياضية يتلائم مع معطيات وضع الجامعات والكليات الحكومية والأهلية السعودية، بحيث يراعي مبدأ المرونة في تعديله وتطبيقه بما يتلائم مع الإمكانيات المادية والبشرية لكل جامعة وكلية ويتوافق مع رؤيتها ورسالتها.

الحكومية تشمل في كيانها التنظيمية التعاون مع مسؤولين خارجيين، كالقيادات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبعض المواطنين ورجال الأعمال والجمعيات الخيرية، ولكثير من هذه الجهات الخارجية تأثير على الإجراءات والسياسات داخل الجامعة. والهياكل التنظيمية المختلفة تقدم ألوان مختلفة من المعلومات والإجراءات للمستويات الإدارية العليا، فلها أثر على عمليات اتخاذ القرار حيث أنها تؤثر على انتقال المعلومات والتوصيات والإجراءات من المستويات الدنيا إلى العليا وتطبيق النظام بطرق معروفة (Hammond, 2002).

والهياكل التنظيمية في الرياضة الجامعية الأمريكية تطورت خلال العقود الأخيرة مع تطور ونمو صناعة الرياضة الجامعية، حيث أصبح في معظم الجامعات إدارات مستقلة تعنى بأحد مجالات الرياضة الجامعية، كإدارة الأنشطة الرياضية الخارجية (المنتخبات) وإدارة الأنشطة الترويجية الرياضية الداخلية. ففي الماضي كانت الرياضة الجامعية منوطة ببرامج التربية البدنية، أما حالياً فمزج الإدارة الرياضية بالجامعات تشابه إلى حد كبير إدارة الشركات الأمريكية (Alden, 2010).

في الجامعات والكليات الأمريكية أنتهت فكرة إدارة البرنامج الرياضي بشخص أو اثنين من الإداريين، بغض النظر عن مستوى المشاركة في الرياضات التنافسية الخارجية، ففي الوقت الراهن كثيراً ما نجد بأقسام الرياضة التنافسية (Athletic Department) مديراً عاماً Athletic director ومشاركين ومساعدين Associates and Assistants بمستويات مختلفة وبألقاب تخصصية مثل: المنشآت والعمليات، التطوير، التسويق، والخدمات الأكاديمية المساندة للطلاب الرياضي، وغير ذلك مما يتلائم مع كل جامعة أو كلية. وفي الوقت ذاته ليس مستغرباً أن يكون ببعض الجامعات التي تنتمي للقسم الثالث من الرابطة الأمريكية (NCAA, Division III) وظيفة إدارية رياضية يتولاها أحد الأفراد وتناط به مسؤوليات إضافية يمكن أن تكون تدريبية أو تنظيمية.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو ما الذي يحدد عدد المناصب والوظائف في إدارة / قسم الرياضة الجامعية؟ والإجابة تتطلب

أهداف الدراسة:

لتطبيق التنظيمات الإدارية الرياضية التي من شأنها النهوض بمستواها رياضياً، والذي سيحقق الأهداف التربوية والأكاديمية المأمولة لدى وزارة التعليم وجميع الجامعات والكليات الحكومية والأهلية. ولتحقيق ذلك يجب معرفة وتطبيق أفضل التنظيمات الإدارية الرياضية الجامعية، ففي كثير من الجامعات السعودية التركيز منصب على النشاط الرياضي الداخلي الذي لأجله أوجدت إدارات رياضية ذات تنظيم خاص لهذا الغرض، ولكن مع تنظيم الإتحاد للعديد من المنافسات الرياضية بين الجامعات والكليات، إضافة إلى المشاركات الخارجية الدولية، أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد هيكل تنظيمية لإدارات النشاط الرياضي الجامعي (الداخلي والخارجي) تتلاءم مع التطور الذي تشهده الرياضة في مؤسسات التعليم العالي وتحقق التوازن بين الأنشطة الرياضية الجامعية الداخلية والخارجية بما يحقق الأهداف المرجوة.

الدراسات السابقة:

دراسة كارك (Karg, 2011) بعنوان " هيكل وأداء المنظمات الرياضية المعقدة " والتي هدفت إلى بحث تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للمنظمات الرياضية متعددة الوظائف، والتعرف على علاقة المتغيرات الهيكلية (المتمايزة والمتكاملة) داخل المنظمات الرياضية الوطنية الأسترالية. وقد تم جمع البيانات من ثلاث دراسات حالة مفصلة لشركات أسترالية عن المنظمات الرياضية الوطنية والتي شملت جمع وتحليل وثائق المخططات والهيكل التنظيمية والمخطط الإستراتيجية والتقارير السنوية لكل حالة، تبع ذلك إجراء خمسة وثلاثون مقابلة شخصية مع الرؤساء وأعضاء مجالس الإدارات والمدراء التنفيذيين والمديرين العاملين وموظفي العمليات في كل منظمة رياضية وطنية، وأستكملت هذه الإجراءات بسلسلة من أدوات الترتيب القصيرة لقياس التمايز والتكامل. وقد أظهرت النتائج أن أهم مصادر التمايز بين وظائف المنظمات الرياضية الوطنية كانت هيكلية ومعرفية وسلوكية، فيما كانت الحاجة للتكامل موجودة

تهدف هذه الدراسة الإستطلاعية إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على أكثر التنظيمات الإدارية الرياضية الجامعية إستخداماً في الجامعات الأمريكية المنتسبة لعضوية الرابطة الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA).
 ٢. التعرف على طبيعة الإرتباط التنظيمي الإداري لمدراء النشاط الرياضي الداخلي والخارجي في الجامعات الأعضاء بالرابطة الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA).
 ٣. تقديم نموذج مقترح لبعض الوحدات المكونة للهيكل التنظيمية المناسبة للجامعات السعودية في ضوء أفضل الممارسات التنظيمية في الجامعات الأمريكية.
- تساؤلات الدراسة:**

١. ما هي أكثر التنظيمات الإدارية الرياضية الجامعية إستخداماً في الجامعات الأمريكية المنتسبة لعضوية الرابطة الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA)؟
٢. ما طبيعة الإرتباط التنظيمي الإداري لمدراء النشاط الرياضي الداخلي والخارجي في الجامعات الأعضاء بالرابطة الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA).
٣. ما هو أفضل نموذج مقترح لوحدات هيكل تنظيمي مناسب للجامعات السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن حداثة العديد من الجامعات والكليات، إضافة إلى حداثة المنافسات الرياضية بينها يتطلب تكاتف الجهود للنهوض بالمستوى الرياضي عامة والنشاط الخارجي خاصة، والذي سينعكس على تفعيل النشاط الرياضي داخل الجامعات وعلى رفع مستوى المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي بالمملكة. كما أن الإتحاد الرياضي للجامعات السعودية، رغم حداثته، يتحمل مسؤولية القيادة للنهوض بالرياضة الجامعية الخارجية، ولذا يتحتم عليه تبني أفضل الأساليب التنظيمية المتبعة وتوجيه وإرشاد الجامعات

على خمس دول أوروبية (بريطانيا=٦، البرتغال=٥، أسبانيا=٩، فرنسا=٢، السويد=٤)، وجميعها تلعب في أفضل الدوريات بدورها أثناء فترة الدراسة، وعشرون منها مشاركون في البطولات الأوروبية خلال الفترة ذاتها. من أهم النتائج أن الأندية تعمل من خلال نوعين إثنين من الهياكل التنظيمية العامة، النوع الأول من الهياكل مستخدم في ١٨ نادي وفيه تم تحديد مدير للرياضات Sports Director يعمل كرابط بين المجلس التنفيذي وقسمي كرة القدم للمحترفين وللشباب، والنوع الثاني من الهياكل مستخدم في ٨ أندية وفيه مجلس تنفيذي مسؤول مباشرة عن بيئة المحترفين والشباب وذلك من خلال نائبين للرئيس من أعضاء المجلس أحدهما لقسم الشباب والآخر لقسم المحترفين. كما أشارت النتائج إلى أن هناك تشابه كبير في الهياكل التنظيمية للأندية وأقسام تنمية الشباب بين جميع الأندية بغض النظر عن الدول التي تنتمي لها، وهذا قد يكون نتيجة للمعايير المطبقة من قبل المنظمات القارية والدولية كالإتحاد الأوروبي والإتحاد الدولي، ولكن هناك إختلافات في التطبيقات العملية من نادي لآخر بسبب إختلاف مسؤوليات الممارسين والمهارة الأساسية والثقافة المحددة والمتعلقة بكل بيئة خاصة.

دراسة نهاد البطيخي (٢٠١٠) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد عند مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، وعلاقة هذا المناخ بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم إختيار العينة بالطريقة العمدية من مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (١٧١) مشرفاً ومشرفة (١١٩ مشرفاً، ٥٢ مشرفة). وقامت الباحثة بتصميم إستبانة كوسيلة لجمع البيانات أحتوت على (٧) محاور هي: الهيكل التنظيمي، السلطات والمسؤوليات، دعم ومساندة الادارة، العلاقات الإنسانية، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، الأخصائون، وقد أشارت النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي السائد يتميز بتحديد المسؤولية ووضوحها وملاءمتها لتنفيذ الأهداف الموضوعية من

في جميع الوظائف وفي المستويات الهرمية داخل المنظمات، إضافة إلى حاجة للتكامل بين المنظمات الرياضية الوطنية وجهات الحوكمة. وبناء على النتائج تم تحديد خمس مجموعات من معوقات العمل على المستويات الوظيفية المتعددة وعلى المستويات داخل المنظمة وهي مصنفة على أنها استراتيجية، وحوكمة، وهيكلية (مثل التغيير ووضوح الأدوار)، وتعارض أو صراع (مثل الهدف، والعلاقات الشخصية، والموارد)، وقضايا معلومات ومعارف، وأخيراً قضايا إنسانية وثقافية. فيما صنفت آليات التكامل التي تستخدمها المنظمات الرياضية الوطنية على أنها داخلية أو خارجية للمنظمة، مع وجود مؤشرات إلى أن تكامل وتجانس المنظمات الرياضية الوطنية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي. عالمياً المنظمات الرياضية الوطنية تعتبر متجانسة نسبياً في هياكلها وعملياتها نظراً لإرتباطاتها بالإتحادات الرياضية الدولية وأدوارها المماثلة في تعزيز الرياضة الوطنية. بشكل عام توصلت الدراسة إلى أن التصميم الهيكلي يمكن أن يؤثر على عمل المنظمات الرياضية الوطنية بطريقتين: أولاً، يخلق الهيكل معوقات للأداء عن طريق تقسيم العمل وإنشاء وحدات فرعية ذات خصائص هيكلية وتشغيلية مختلفة. ثانياً، من خلال تصميم آليات التكامل داخل الهياكل، يمكن للمنظمات الرياضية الوطنية أن تقلل من هذه المعوقات وتشجع الأداء الوظيفي والعمل بفاعلية. وأشارت النتائج إلى أن تأثير الهيكل على الأداء هو نتيجة لخيارات التصميم التنظيمي الذي اتخذته المنظمات الرياضية الوطنية.

دراسة ريلفاز، ليتل وود، نيسي، قليبورن، وريتشاردسون (Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne & Richardson, 2010) بعنوان " الهياكل التنظيمية والتطبيقات العملية لدى نخبة من أندية كرة القدم الأوروبية للمحترفين: فهم العلاقة بين الشباب ومجال الاحتراف"، والتي هدفت إلى إستكشاف الهيكل التنظيمي والتطبيقات العملية المتعلقة بتنمية اللاعبين الصغار في أندية كرة القدم للمحترفين، واستخدم الباحثون المقابلة الشخصية (المفتوحة متبوعة بشبه المنظمة) مع مدراء / رؤساء تنمية اللاعبين الشباب Youth Development داخل الأندية الستة وعشرون (٢٦) الموزعة

دراسة قوماز وأوبازو ومارتي (Gómez, Opazo, and Marti, 2007) بعنوان " الخصائص الهيكلية للمنظمات الرياضية: الظواهر الرئيسة في المناقشة الأكاديمية " والتي هدفت إلى تحليل ودراسة الأوراق الأكاديمية والبحوث التي تستكشف الطبيعة الخاصة للظاهرة التنظيمية في الرياضة، وتحديدًا فيما يتعلق بهيكل المنظمات الرياضية. لقد استخدمت الدراسة المواقع الإلكترونية للمجلات ذات الصلة بموضوع الدراسة وقواعد البيانات الإلكترونية للمقالات الأكاديمية التي تتناول المنظمات الرياضية، وقد تم إختيار المقالات المنشورة بين عام ١٩٧٥ وعام ٢٠٠٦، وشملت العينة النهائية خمسة وخمسين مقالة نشرت خلال السنوات الخمس والثلاثين الماضية، كما تم إنشاء مصفوفة من أجل تحليل ومقارنة المعلومات التي أحتوت عليها المقالات، وكانت المتغيرات التي تم التركيز عليها هي: الإتجاهات النظرية المستخدمة، المنهجية المستخدمة، نوع التحليل، الدولة/ الوطن، الرياضة المدروسة، نوع المنشورات، النتائج الرئيسة للبحث، ونوع المنظمات الرياضية المستخدمة. وقد أظهرت أهم النتائج أن معظم المناقشات المتعلقة بهيكل المنظمات الرياضية قد تم وضعها من قبل الجهات الرياضية الحاكمة، كما أن احتمالية وجود تجانس هيكل بين البلدان فيما يتعلق بالجهات الرياضية الحاكمة يوضح مقدار ملائمة ما حصلت عليه من التركيز في الدراسات والبحوث المتعلقة بهيكل المنظمات الرياضية، وتحديدًا المتعلق منها بالتغيير والأداء التنظيمي والتركيب الهيكلية للمنظمات الرياضية.

دراسة ويلكسمان و بلوتنر (Wilkesmann and Blutner, 2002) بعنوان الإفصاح للعامة عن إعادة الهيكلة التنظيمية لأندية كرة القدم الألمانية، والتي هدفت إلى مقارنة الهياكل التنظيمية لاتخاذ القرارات بين الأندية الرياضية، بما فيها أندية كرة القدم، والشركات التجارية، حيث أوضح الباحثان البيئة المثالية لهيكلة إتخاذ القرار بالأندية الرياضية على أنها تكون من الأسفل للأعلى، بالمقارنة مع البيئة المثالية بالشركات والتي تكون هرمية من الأعلى إلى الأسفل، وكانت الفرضية العامة للدراسة تتمثل في أن عمليات إتخاذ القرار في الشركات

قبل دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية، كما أشارت إلى ضرورة تدريب مشرفي النشاط الرياضي بصفة دورية وبشكل مستمر على مدى الحياة المهنية للمشرف مع عقد هذه الدورات بصفة منتظمة بهدف تنمية المهارات. وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام مسئولي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية على إختلاف مستوياتهم الادارية والوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي دون تمييز بينهما لأن هذه المكونات يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجابياً في فعالية الأداء داخل دوائر النشاط الرياضي.

دراسة جيا و يو (Jia and You, 2009) بعنوان "دراسة مقارنة على الهيكل التنظيمي لقسم الرياضة العام والتربية البدنية في الصين وأمريكا"، والتي هدفت إلى إستكشاف المشاكل التي تواجهها أقسام الرياضة العامة والتربية البدنية الجامعية، كجزء من النظام الشامل للجامعة، وهل تصميم الهيكل التنظيمي مناسب علمياً سواء على مستوى الأقسام أو الجامعة ككل، وذلك من خلال مقارنة تصميم الهيكل التنظيمي بجامعة بكين للعلوم والتقنية الصينية (University of Sciences and Technology Beijing) مع الهيكل التنظيمي لمكتب التربية البدنية بجامعة تايوان (Taiwan University) وكذلك هيكل خدمات دعم الطلاب الرياضيين بجامعة أوهايو الأمريكية (Student-Athlete Support Services at Ohio University). من خلال المقارنة التحليلية للهياكل التنظيمية بالجامعات الثلاث تم التوصل إلى أن أقسام الرياضة العامة والتربية البدنية في كل من أمريكا وتايوان لديها طرق واضحة لإتخاذ القرار فيما بيروقراطية الهيكل التنظيمي في نظام الجامعة الصينية يؤدي إلى الميل نحو البيروقراطية، وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج المقارنات فإن تحسين عمل الأقسام بالجامعة الصينية يحتاج إلى تقوية ديمقراطية المنظمة وتوضيح الفروق بين الحقوق والمسئوليات في المنظمة، وبشكل عام فقد رأى الباحثان أنه بسبب حجم التفاوت والتركيز على عمليات مختلفة فإنه بإمكان الجامعات توظيف أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية الأفقية / المسطحة (Flat Organizational Structure) بناء على خصائص وامكانيات كل جامعة.

الهدف (٧, ١١٪ من المجتمع الأصلي). أنظر أسماء الجامعات بملحق رقم (١).

• أدوات جمع البيانات:

- الإطلاع على الهياكل التنظيمية (المتوفرة على مواقع الإنترنت) لبعض الجامعات الأمريكية، وتحديد ما يتعلق بإدارات النشاط الرياضي، حيث تم استخدام أسلوب البحث الوصفي، لوصف الواقع التنظيمي الرياضي الذي تعيشه الجامعات الأمريكية بشكل عام وما يتعلق بالنشاط الرياضي الخارجي بشكل خاص

- استخدام التحليل البعدي (Meta-Analysis) للمقارنة بين الهياكل التنظيمية المستخدمة فيما يتعلق بالربط الإداري للنشاط الرياضي مع أصحاب القرار.

- الإطلاع على العديد من الوثائق والدراسات ذات العلاقة والتي تم استخدامها لتوضيح الأطر التنظيمية للنشاط الرياضي الخارجي والداخلي بالجامعات الأمريكية.

- زيارات ميدانية لمقر الرابطة الوطنية للرياضة الجامعية (NCAA) وعدد من الجامعات الأمريكية تم من خلالها مقابلة بعض المسؤولين والإطلاع على الهياكل التنظيمية للنشاط الرياضي.

• المعالجات الإحصائية:

- التكرارات
- النسبة المئوية
- التمثيل البياني

عرض ومناقشة النتائج:

بالإطلاع على الهياكل التنظيمية لعدد ١٢٥ جامعة أمريكية إنضح أن جميع الجامعات لديها أقسام أو إدارات للنشاط الرياضي الخارجي بنسبة (١٠٠٪) وكان الإرتباط الإداري مع الرئيس المباشر كما هو موضح بالجدول رقم (١)، مع ملاحظة أن بعض الجامعات لديها فروع لها مدرائها الذين يوسمون بالشانسلر (University Chancellor) وهو مرادف لمصطلح المدير.

التجارية والأندية الرياضية متقاربة. لقد تم الإعتماد على ثلاث دراسات حالة للأندية الرياضية (VfL Bochum, FC Schalke 04 and BVB Dortmund) وتم الحصول على البيانات من خلال تحليل وضع النادي والوثائق الداخلية، المقابلات الشخصية مع ممثلين لمجالس إدارات الأندية، إضافة إلى تقارير من الصحف المحلية عن الأندية. وكانت أهم النتائج أنه رغم التفاوت بين الأندية الرياضية حسب التصنيفات القانونية للدولة، إلا أن أندية كرة القدم الألمانية تواجه بيئة من الغموض والظبابية بين مشاركة الأعضاء وفعالية وكفاءة تنفيذ وتحقيق الأهداف. وبشكل عام لم تتوصل الدراسة إلى علاقة محددة بين الهيكل التنظيمي والنجاح في ملاعب كرة القدم الألمانية.

إجراءات الدراسة:

• منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع طبيعة وهدف الدراسة، حيث يعتبر هذا المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة واقع التنظيم الإداري الرياضي بالجامعات الأمريكية، وقد تم استخدام التحليل البعدي (Meta-Analysis) بهدف تجميع وتصنيف وتقييم المعلومات المنشورة عن الهياكل التنظيمية والإرتباط الإداري للنشاط الرياضي الجامعي.

• مجتمع الدراسة:

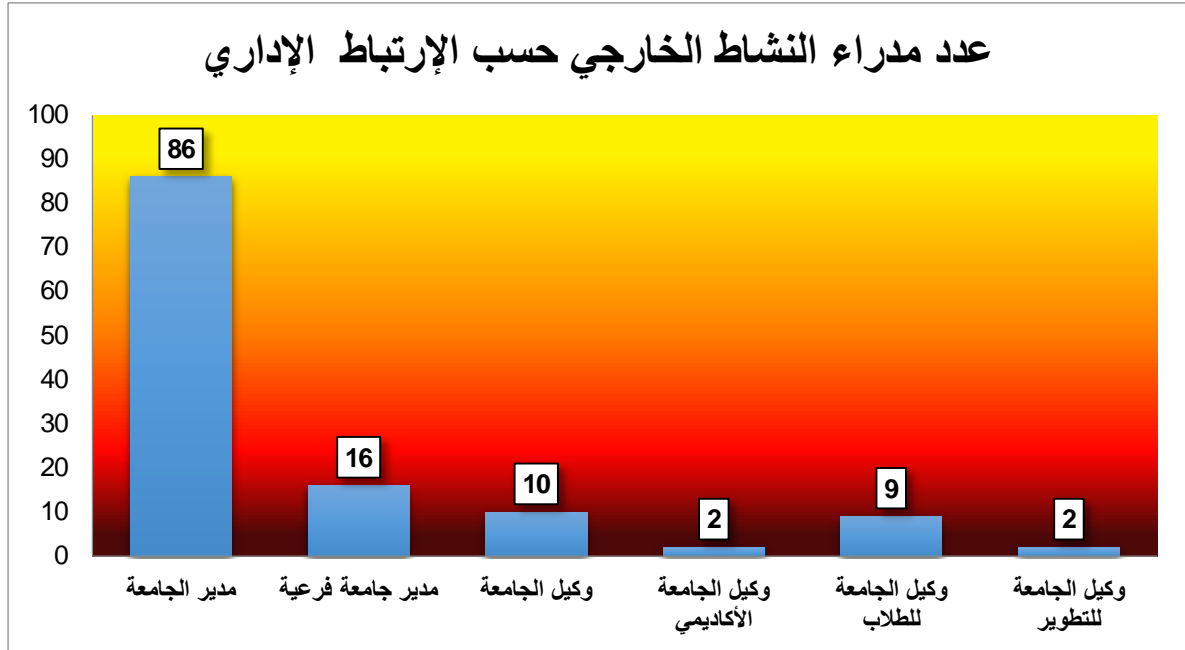
يمثل مجتمع الدراسة جميع الجامعات الأمريكية الأعضاء في الرابطة الوطنية للرياضة الجامعية الأمريكية (NCAA) في أي مسابقة رياضية تنظمها وتشرف عليها الرابطة. وحسب إحصائيات الرابطة فإن عدد الأعضاء الفاعلين ١٠٦٦ من مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية (NCAA, 2012).

• عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من خلال المواقع الإلكترونية الرسمية للجامعات، حيث تم إختيار ١٢٥ جامعة من الجامعات التي توفر لها بيانات على الشبكة العنكبوتية، وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ووافية لتحقيق

جدول (١). الإرتباط الإداري لمدير النشاط الرياضي الخارجي مع الرئيس المباشر بالجامعات الأمريكية

الإرتباط الإداري لمدير النشاط الخارجي	عدد الجامعات (١٢٥)	النسبة المئوية
مدير الجامعة	٨٦	٪٦٨,٨
مدير فرع جامعة	١٦	٪١٢,٨
وكيل الجامعة الإداري	١٠	٪٨
وكيل الجامعة الأكاديمي	٢	٪١,٦
وكيل الجامعة لشؤون طلاب	٩	٪٧,٢
وكيل الجامعة للتطوير	٢	٪١,٦



شكل (١). الإرتباط الإداري لمدير النشاط الرياضي الخارجي مع الرئيس المباشر بالجامعات الأمريكية.

في حين كان عدد الجامعات التي يرتبط بها مدير النشاط الخارجي مع وكيل الجامعة للشؤون الإدارية ١٠ جامعات بنسبة (٨ ٪)، ومع وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية جامعتان بنسبة (١,٦ ٪)، ومع وكيل الجامعة لشؤون الطلاب ٩ جامعات بنسبة (٧,٢ ٪)، ومع وكيل الجامعة للتطوير جامعتان بنسبة (١,٦ ٪).

يتضح من جدول (١) أن ٨٦ من مدراء النشاط الرياضي الخارجي (Athletic Director) مرتبطون مباشرة بمدير الجامعة (University President) بنسبة (٦٨,٨ ٪)، بينما ١٦ مرتبطون مباشرة مع مدراء الجامعات ذات الفروع (University Chancellor) بنسبة (١٢,٨ ٪)، لتصبح نسبة مدراء النشاط المرتبطون مباشرة بمدراء الجامعات ٨١,٦ ٪ (١٠٢ جامعة).

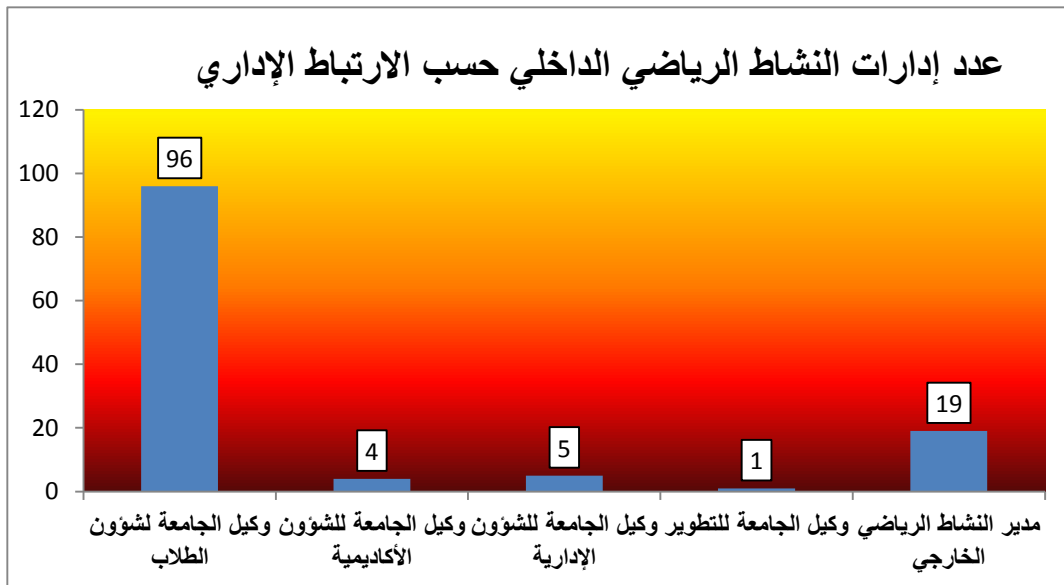
(Athletic Department) مديراً عاماً ومشاركين ومساعدين Associates and Assistants بمستويات مختلفة وبألقاب تخصصية مثل: المنشآت والعمليات، التطوير، التسويق، والخدمات الأكاديمية المساندة للطلاب الرياضي، وغير ذلك مما يتلائم مع كل جامعة أو كلية. وفي الوقت ذاته ليس مستغرباً أن يكون ببعض الجامعات التي تنتمي للقسم الثالث من الرابطة الأمريكية (NCAA, Division III) وظيفة إدارية رياضية يتولاها أحد الأفراد وتناط به مسؤوليات إضافية يمكن أن تكون تدريبية أو تنظيمية.

وفيما يتعلق بإدارة بالأنشطة الرياضية الخارجية (المنتخبات) وإدارة الأنشطة الترويجية الرياضية الداخلية فالأمر قد اختلف عن ما كان يحدث في الماضي حيث كانت الرياضة الجامعية منوطة ببرامج التربية البدنية، أما حالياً فمناذج الإدارة الرياضية بالجامعات تشابه إلى حد كبير إدارة الشركات الأمريكية (Alden, 2010).

في الجامعات والكليات الأمريكية أنهت فكرة إدارة البرنامج الرياضي بشخص أو اثنين من الإداريين، بغض النظر عن مستوى المشاركة في الرياضات التنافسية الخارجية، ففي الوقت الراهن كثيراً ما نجد بأقسام الرياضة التنافسية

جدول (٢). الإرتباط الإداري لمدير النشاط الرياضي الداخلي مع الرئيس المباشر بالجامعات الأمريكية.

الإرتباط الإداري لمدير النشاط الداخلي	عدد الجامعات (١٢٥)	النسبة المئوية
وكيل الجامعة لشؤون الطلاب	٩٦	٪٧٦,٨
وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية	٤	٪٣,٢
وكيل الجامعة للشؤون الإدارية	٥	٪٤
وكيل الجامعة للتطوير	١	٪٠,٨
مدير النشاط الرياضي الخارجي	١٩	٪١٥,٢



شكل (٢). الإرتباط الإداري لمدير النشاط الرياضي الداخلي مع الرئيس المباشر بالجامعات الأمريكية.

تشغيلهم (بالنظام الجزئي) لتنظيم وتنفيذ الخدمات الترويجية الرياضية الممكنة. وكما أشارت نتائج الربط الإداري للنشاط الترويجي الرياضي، التي تم التوصل إليها، فإنه وبحسب إمكانات وظروف كل جامعة من الممكن أن يتبع النشاط الترويجي الرياضي إدارياً لإدارة النشاط الرياضي الخارجي بالجامعة بشرط أن يكون لهذا النشاط إدارة مستقلة.

الاستخلاصات:

- أكثر إرتباط إداري لمدير النشاط الرياضي الخارجي يوجد مع مدير الجامعة بنسبة ٨, ٦٨٪ ومدير الجامعة الفرعية ٨, ١٢٪، بمجموع ٦, ٨١٪.
- أقل إرتباط إداري لمدير النشاط الرياضي الخارجي يوجد مع وكيل الجامعة الأكاديمي، وكيل الجامعة للتطوير بنسبة ٦, ١٪.
- أكثر إرتباط إداري لمدير النشاط الرياضي الداخلي يوجد مع وكيل الجامعة لشؤون الطلاب بنسبة ٨, ٧٦٪.
- أقل إرتباط إداري لمدير النشاط الرياضي الداخلي توجد مع وكيل الجامعة للتطوير بنسبة ٨, ٠٪.

التوصيات:

التوصيات: (للجامعات والكليات الحكومية والأهلية السعودية): تتفاوت الجامعات السعودية فيما بينها في العديد من الخصائص ذات التأثير المباشر على الأنشطة الرياضية الجامعية، سواء الخارجية أو الداخلية، كتوافر المنشآت الرياضية الملائمة، حجم الجامعة وعدد طلابها، حجم الإدارة الرياضية بالجامعة، عدد المتخصصين العاملين بها، والإرتباط الإداري، والموقع الجغرافي. ولهذا فإنه من غير الملائم في الوقت الراهن، مع وجود تلك الاختلافات، تقديم تصور هيكل تنظيمي لإدارة النشاط الرياضي الجامعي ملائم لجميع الجامعات السعودية. فكما أشار الزنيق (٢٠١٢) إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي يتأثر بعدة عوامل منها حجم المنظمة، وعليه فهيكلي وحجم إدارة النشاط الرياضي، الداخلي والخارجي سيتأثر حتماً بحجم

يتضح من جدول (٢) أن (٩٦) جامعة تربط النشاط الرياضي الداخلي بوكالة الجامعة لشؤون الطلاب بنسبة (٨, ٧٦٪)، (٤) جامعات تربط النشاط الرياضي الداخلي بوكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية بنسبة (٢, ٣٪)، (٥) جامعات تربط النشاط الرياضي الداخلي بوكيل الجامعة للشؤون الإدارية بنسبة (٤٪)، (١) جامعة تربط النشاط الرياضي الداخلي بوكيل الجامعة للتطوير بنسبة (٨, ٠٪)، (١٩) جامعة تربط النشاط الرياضي الداخلي بوكيل الجامعة للتطوير بنسبة (٢, ١٥٪).

ويظهر الجدول (٢) أن إرتباط النشاط الرياضي الداخلي بوكالة الجامعة لشؤون الطلاب في الترتيب الأول بنسبة (٨, ٧٦٪) يليها الإرتباط مع مدير النشاط الرياضي الخارجي حيث اتضح وجود (١٩) جامعة بنسبة (٢, ١٥٪). أن نتائج الإرتباط الإداري للنشاط الترويجي الرياضي الداخلي بالجامعات الأمريكية التي تم التوصل إليها تتوافق مع ما أشار إليه مجلس تطوير معايير التعليم العالي بأمريكا (CAS, 2008) من أن " غالبية الجامعات الأمريكية تضع برامج الترويج الرياضي الداخلي تحت الصلاحيات الإدارية لأحد أقسام شؤون الطلاب، ولكن من الممكن أن تكون هذه البرامج تحت مظلة إدارات أخرى كقسم الرياضات الخارجية Athletic- Department أو القسم الأكاديمي للتربية البدنية والريضة، أو وحدة تجارية بالجامعة ". ولهذا النوع من النشاط الرياضي الجامعي أهمية بالغة في الوقت الحاضر، فالريضة لم تعد مرتبطة بجانب التنافس والفوز فقط، حيث ظهر حديثاً تعريف للريضة أكثر شمولية Holistic يجسد جوانب الصحة والتدريب والعافية Wellness (Bourke, 2009).

وبناء على ما سبق فإن النشاط الترويجي الرياضي الداخلي بالجامعات يتعامل مع جميع طلاب الجامعة المؤهلين للمشاركة دون استثناء، بغض النظر عن مستوى الأداء، فهو من الطلاب وللطلاب، ولذلك يفضل أن يدار من قبل أحد أقسام عمادة شؤون الطلاب والذي من الممكن أن ينفذ البرامج الترويجية الرياضية الداخلية المختلفة باستخدام الطلاب من خلال

٤. العمل على توفير الوظائف والمناصب الإدارية الرياضية المتوافقة مع رسالة ورؤية الجامعة وشغلها بالمتخصصين في المجال الرياضي.

٥. يجب أن تعمل إدارة النشاط الترويحي الرياضي الداخلي على الاستفادة من الطلاب المتميزين من خلال نظام التوظيف الجزئي أثناء دراستهم بالجامعة.

٦. يجب أن تعمل إدارة النشاط الرياضي الخارجي على تعزيز ضوابط مشاركة الطلاب الرياضيين بشكل عام، والتركيز على مستوياتهم الأكاديمية والتي ربما تتطلب إيجاد قسم معني بذلك يقدم المساعدة والتوجيه والإرشاد للنهوض بمستواهم التعليمي كما هو الحال لمستواهم الرياضي، حتى وان تطلب الأمر توفير دروس خصوصية لبعضهم. فالطالب الرياضي يمضي كثيراً من وقته في التدريب الرياضي والمشاركة في المسابقات مما قد يؤثر سلباً على تحصيلهم العلمي.

٧. التقييم العلمي والمراجعة المستمرة لتطوير التوصيف الوظيفي والمهام المناطة بكل وحدة أو منصب في الهيكل التنظيمي لإدارات النشاط الرياضي بالجامعة.

وفي الختام يجب التنبيه إلى ان التطوير والتغيير التنظيمي في إدارات الأنشطة الرياضية الجامعية ليس بالشئ الغريب، بل إنه وارد ومتكرر ويجب أن يكون، فالتغير في الموظفين أو المسابقات الرياضية أو البرامج وغيرها يتطلب إعادة التنظيم داخل تلك الإدارات أو الأقسام. وقد أشارت إلدن (Alden, 2010) إلى أن مراجعة الهيكل التنظيمي بإدارات وأقسام النشاط الرياضي يجب أن تتم كل ٥ - ٨ سنوات. ومثال على التغيير الشامل ما قامت به جامعة سايمون فريزر Simon Fraser University بكندا حيث شاركت في عضوية الرابطة الأمريكية NCAA في جميع مسابقات موسم ٢٠١١/٢٠١٢ على مستوى التصنيف الثاني Division II منتقلة من الرابطة الكندية CIS (Smith, et.al. 2010). هذا الانتقال يتطلب العديد من التغييرات والتعديلات على الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي الخارجي.

ولذا على الجامعات والكليات السعودية، التي يتوفر بها حالياً إدارات مكتملة للنشاط الرياضي، عدم الخشية من

الجامعة. ولذا رأى الباحث أن يقدم عدد من عناصر التنظيم الإداري (وحدات، أقسام أو إدارات) ذات الأهمية والمتوفرة بمعظم الجامعات، للنشاط الرياضي الخارجي والنشاط الترويحي الرياضي الداخلي (انظر ملحق رقم ٢)، لتمكين كل جامعة سعودية من إستخدام ما يتلائم مع إمكانياتها ورؤية قياداتها.

وبناءً على ما تم الإطلاع عليه من وثائق ومصادر معلومات ثانوية إضافة إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية التي تم التوصل إليها فإن أنسب ما يمكن أن تنتهجه الجامعات والكليات الحكومية والأهلية السعودية فيما يتعلق بإدارات النشاط الرياضي الجامعي يتمحور في محاولة تنفيذ التوصيات التالية:

١. يجب أن يكون لكل برنامج رياضي جامعي رؤية ورسالة وأهداف واضحة، وإن كانت ستختلف بين جامعة وأخرى، بغض النظر عن مستوى المنافسة أو نوعية النشاط، فالطالب الرياضي Student-Athlete هو روح الرياضة الجامعية، والهدف الأسمى لأي هيكل تنظيمي رياضي هو ضمان تقديم الإدارات / الأقسام المختلفة خبرات ايجابية للطلاب الرياضي.

٢. إيجاد إدارتين للنشاط الرياضي، إحداهما للنشاط الخارجي معنية بالمنتخبات وربما المشآت الرياضية، والأخرى للنشاط الداخلي معنية بتقديم الخدمات الترويحية الرياضية للطلاب والمسوين.

٣. العمل على تطوير إدارات النشاط الرياضي بالجامعات من خلال التركيز على الربط الإداري بالسلطة العليا بالجامعة، وخصوصاً فيما يتعلق بالنشاط الخارجي، حيث سيؤثر ذلك حتماً على نشاط الإدارة وسرعة اتخاذها للقرارات. ولتفادي مشاكل المراتب الوظيفية فإنه من الممكن أن يتم تكليف عضو هيئة تدريس متخصص في الإدارة الرياضية ليكون مشرفاً عاماً على الإدارة ومرتبطاً بمعالي المدير أو مكتبه. فيما يكون إرتباط مشرف / مدير إدارة النشاط الترويحي الرياضي الداخلي مع وكالة أو عمادة شؤون الطلاب.

اللوزي، موسى. (٢٠٠٢). تنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Alden, Betsy. (2010). *Organized for Success*. Athletic Management, 22. 05 August/September 2010. www.Aldenandassoc.com/press-room/published-articles/158.html

Bates Bradley. (2013). *The Role and Scope of Intercollegiate Athletics in U.S. Colleges and Universities*. <http://education.stateuniversities.com/pages/1853/College-Athletics.html>.

Blumenthal, Kent. (2008). *The Role of Recreational Sports Programs*, CAS Standards Contextual Statement. www.cas.edu.

Bourke, Ann. (2009). *The Intricacies of Managing and Organizing University Sport*. European Academy of Management (EURAM) Conference, Liverpool, England.

Council for the Advancement of Standards in Higher Education (CAS). (2008). *Standards and Guidelines*. www.cas.edu.

Gómez, Sandalio; Opaz, Magdalena & Martí, Carlos. (2007). *Structural characteristics of sport organizations: main trends in the academic discussion, 14th EASM Congress, the European Association of Sport Management in Nicosia*, Cyprus. www.iese.edu/research/pdfs/di-0704-e.pdf.

Hammond, Thomas. (2002). *Herding Cats in University Hierarchies: The Impact of Formal Structure on Decision-Making in American Research Universities*. Conference on "Governance in Higher Education" Cornell University, June 4-5.

Jia, Zhen-rong. and You, Mao-lin. (2009). *The comparative study on the organizational structure of department of public sports and physical education in China and America*. ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management Conference, Sanya, China. Retrieved from: www.ieeexplore.ieee.org/document/5267853/?part=1

Jordan, J., Kent, A. and Walker, M. (2015). *Management and Leadership in the Sport Industry*. In Gillentine, A. and Crow, B. (Eds.), *Foundations of Sport Management* (3rd ed., pp. 49-71). Morgantown, WV: FiT Publishing.

Karg, Adam Joseph. (2011). *Structure and Functioning of Complex Sport Organisations*, Ph.D. Dissertation, school of Management and Marketing, Deakin University.

Lombardi, J; Capaldi, E; Reeves, K; Craig, D; Gater, D; and Rivers, D. (2003). *The Sports Imperative in America's Research Universities*. An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance: The Center at the University of Florida.

National Collegiate Athletics Association (NCAA) (2002). www.ncaa.org/about.

National Collegiate Athletics Association. (2011). *NCAA Division I Manual: Constitution, Operating Bylaws and Administrative Bylaws*. Indianapolis, Indiana. Ncaa.org.

التغيير والتطوير، فمع إنشاء الإتحاد الرياضي للجامعات السعودية وارتفاع مستوى المنافسة بين الجامعات في العديد من المسابقات الرياضية، أصبح من الضروري مراجعة تلك الجامعات للهيكل التنظيمي بإدارات النشاط الرياضي وتعديله بما يتناسب مع استراتيجية الجامعة والتعليم العالي بالمملكة.

أخيراً يجب التنويه هنا إلى أن الوحدات الموضحة يديرها المشرف أو المدير العام ومساعدين مسئولين عن الوحدات الإدارية، التي ستفاوت بين الجامعات كل حسب إمكانياته وأهدافه، وعليهم مسئولية التطوير والتعديل المبني على نتائج التقييم العلمي المستمر ومؤشرات الأداء.

ونظراً لأهمية النشاط الرياضي الخارجي وأثره على سمعة الجامعة، وبالتالي استقطاب العديد من الطلاب، فإنه يفضل أن ترتبط إدارته العليا بمكتب معالي مدير الجامعة، في حين إدارة النشاط الترويحي الرياضي الداخلي ترتبط بوكالة / عمادة شؤون الطلاب، فهو يجب أن يكون نشاط من الطلاب وللطلاب وينفذ بناء على ميولهم ورغباتهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٠٩). *أصول الإدارة والتنظيم*، الطبعة الثانية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان.

البطيخي، نهاد. (٢٠١٠). *المناهج التنظيمية وعلاقته بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية*، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٣٧، العدد ٢.

السلمي، علي. (٢٠٠٠). *تطور الفكر التنظيمي*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر، عمان.

كامل، مصطفى. (٢٠٠٥). *الملتقى العربي الثاني، حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية*، القاهرة.

- Sawyer, Thomas; Bodey, Kimberly and Judge, Lawrence.** (2008). *Sport Governance and Policy Development: An Ethical Approach to Managing Sport in the 21st Century*. Sagamore Publishing LLC, Champaign, ILL.
- Smith, J; Soebbing, B; and Washington** (2010). *Organizational Culture through Organizational Change: An Examination of Universities Changing Athletic Classifications*, North American Society for Sport Management Conference, Tampa, Florida. www.Hrdiscussion.com/hr7805.htm.
- Wilkesmann, U. and Blutner, D.** (2002). *Going Public: The Organizational Restructuring of German Football Clubs*, Soccer & Society, 3:2, 19-37.
- National Intramural-Recreational Sports Association.** (NIRSA, 2004). *The value of recreational sports in higher education – Impact on student enrollment, success, and buying power*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Relvas, H.; Littlewood, M.; Nesti, M.; Gilbourne, D. & Richardson, D.** (2010). *Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains*, European Sport Management Quarterly, 10:2, 165-187.
- Sawyer, Thomas and Judge, Lawrence.** (2012). *The Management of Fitness, Physical Activity, Recreation, and Sport*. Sagamore Publishing LLC, Urbana, ILL.