

نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإنحد العماني لكرة القدم

أ. خليفة محمد الفتحي
معلم تربية رياضية، قسم التربية الرياضية، كلية
التربية، جامعة السلطان قابوس
د. أحمد فاروق عبد القادر
أستاذ مساعد بقسم التربية الرياضية، كلية التربية،
جامعة السلطان قابوس
د. وجيهه العاني
أستاذ مشارك قسم الأصول والإدارة التربوية،
كلية التربية، جامعة السلطان قابوس
(قدم للنشر في ٢٠/٦/٢٠١٧ م ؛ وقبل للنشر في ١٨/٩/٢٠١٧ م)

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، الإنحد العماني لكرة القدم، التخطيط، التنظيم.

ملخص البحث: هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإنحد العماني لكرة القدم ولتحقيق أغراض الدراسة أستخدم الباحثين المنهج الوصفي، حيث تم بناء إستبانة مكونة من (٥٨) عبارة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (١٩٢٠) فرداً، في حين تألفت عينة الدراسة من (٥٢٠) فرداً (أعضاء مجلس إدارة الإنحد العماني لكرة القدم، أعضاء مجالس الأندية الرياضية، الإداريين العاملين بالإنحد، الإداريين العاملين بالأندية، الحكام، المدربين، اللاعبين)، توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يرون على الرغم من وجود خطة قصيرة المدى بالإنحد، ووجود لوائح خاصة لموارد الإنحد تتعلق ببدايات السفر والمكافآت والتغذية، وقيام الإنحد بتوفير أدوات وأجهزة الحاسوب الحديثة، ووضع معايير رقابية مرتبطة بخطة، إلا أن الميزانية السنوية لا تكفي لتنفيذ خطط الإنحد، ولا يتم تقسيم العمل بالإنحد على أساس التخصص، ولا يمتلك العاملون بالإنحد القدرة على تحقيق روح العمل بفريق واحد، ولا يتم معرفة الأخطاء بالسرعة المطلوبة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة في متغير صفة الإنساب لصالح الإداريين على حساب المنفذين، ولم تظهر أية فروق في متغير المؤهل العلمي لصالح أي من أفراد العينة في جميع المحاور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة في متغير سنوات الخبرة تعود لصالح أولئك الذين يمتلكون خبرة (٥) سنوات فأقل. وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإنحد العماني لكرة القدم في الجوانب الإدارية المختلفة.

A Proposed Model for the Development of Administrative Performance of the Employees Omani Football Association (OFA)

Khalifa Mohammed Alfathe
Department of Physical Education,
Faculty of Education, Sultan Qaboos
University

Dr. Ahmed Farouk AbdelKader
Assistant Professor, Physical Education
Department, Faculty of Education,
Dr. Sultan Qaboos University

Wajeh Alani
Associate Professor Department of
Assets and Educational
Management, Faculty of Education,
Sultan Qaboos University

(Received 20/6/2017 ; Accepted for publication 18/9/2017)

Keywords: Administrative performance, Omani Football Association, planning, management.

Abstract: The study aimed to introduce a proposed model for the development of administrative performance of the employees at OFA via knowing the reality of administrative performance of the employees at OFA and for achieving the purposes of this study. Descriptive method is implemented by designing a questionnaire of (58) items. The study community consisted of (1920) people. A sample of (520) was represented the members of OFA administrative council, members of athletic clubs' councils, managers at the association, managers at clubs, referees, coaches, and players.

The study results revealed that OFA has short-term plan, and has schedules particularly for the association resources of travel suits and rewards and nutrition. The OFA also provides new computer tools, and puts supervision criterion related to its plans. moreover, the study result showed that the association annual budget is not sufficient to execute its plans, furthermore work at the association is not distributed corresponding to the specialization. This is due to miss leading of the teamwork and the deved of making right decision

Furthermore, the results showed that there are statistically significance diferent among participant in terms of badge variable, which is in favor of managers at the expense of executers, and in terms of experience years, which is in favor of those who have experience of 5 years or less, however, the results did not show any statistically significance differences among participants in reference to their qualification in all domains.

the study present a proposed model for the development of administrative performance of the employees at OFA at all level of administrative department and sections.

أولاً: المقدمة:

على المناطق التابعة لها من خلال حصيلة البطولات ومستوى الانتشار والتقدم (البناني، ٢٠٠١).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة؛ فقد قام البوصافي والبلوشي (٢٠١٥) بدراسة بعنوان "التطوير الإداري للجمعية العمانية لألعاب القوى" وهدفت لمحاولة فهم وتبسيط الضوء على القضايا الإدارية والتي تسبب العوائق في النظام الإداري للجمعية العمانية لألعاب القوى، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثون المقابلات مع الأفراد العاملين في هذه الجمعيات، فأجريت مقابلات مع المدراء، والمدربين، والموظفين، وكانت الأسئلة تتعلق بالمشاكل التي يواجهونها، ونوع الموارد المطلوبة، والحلول الممكنة، وقام الباحثون بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات، الأولى تتكون من الموظفين، والثانية تتكون من الإداريين، والثالثة من المدربين، وتم طرح الأسئلة وفقاً لمجال عملهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن العقبات التي تواجهها الجمعية لديها تأثير سلبي على سير العمل وتقدم المنظمة، وأنها تحتاج برامج فعالة داخل المنظمة.

كما أجرت العبادلة (٢٠١٥) دراسة بعنوان "وضع خطة لإدارة النشاط الرياضي في الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة" يهدف البحث إلى وضع خطة لإدارة النشاط الرياضي في الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة، أجرى البحث على عينة قوامها (٢٤٠) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث (٨) أندية رياضية وهم (غزة الرياضي، الزيتون الرياضي، الجمعية الإسلامية، خدمات البعيدات، اتحاد خان يونس، شباب خان يونس، خدمات رفح، شباب رفح) كالتالي (٧٠) من أعضاء مجالس الإدارات الأندية الرياضية، (١٧٠) من الأعضاء المستفيدين بالأندية الرياضية عينة البحث، (٤٠) عينة استطلاعية وهم من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وممثلين لأعضاء مجالس الإدارات (١٠) أفراد ومن أعضاء الأندية (٣٠) فرد وذلك عند تقنين استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث، وجاءت أهم النتائج عدم وجود أهداف محددة للنشاط الرياضي بالأندية الرياضية الفلسطينية، أهداف

الإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان، فإن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل.

ويتفق كل من ميشيل (Macneil, 1994)، ونيوسترمت ودافيس (Newstern & Davis, 1993) بأن الإدارة تحتل بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية، أو تجارية، أو تربوية، أو تعليمية، أو رياضية، إذ أن الإدارة هي المسؤولة عن مسيرة التطور والتقدم لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية.

إن العمليات الإدارية تواجه العديد من العوائق أثناء إدارة المؤسسة، فالارتفاع بمستوى العمليات الإدارية يتطلب إدراك المعوقات التي قد تحول دون أداء الأفراد للعمل بالصورة المرغوبة، ولما كان الأداء الإداري هو محصلة تفاعل الفرد داخل المؤسسة فإنه يمكن القول بأن هناك العديد من العوائق منها ما تواجه الفرد ومنها ما يواجه المؤسسة (أبو سليمة، ٢٠٠٥).

ويشير درويش وحسانين (٢٠٠٤) إلى أن الإقبال على العمل بالإدارة الرياضية قد تزايد بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة، والأمر الأكيد أن هذا قد جاء لتلبية متطلبات وإحتياجات سوق العمل حيث أصبح هذا السوق يستوعب أعداد كبيرة من خريجي التربية الرياضية للعمل في إدارة الهيئات الرياضية، مما يمكن القول معه أن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري أياً كان المجال الحادث فيه.

وتعد الاتحادات الرياضية هي الجهة الرسمية المسؤولة عن تنظيم وإدارة الأنشطة المرتبطة بنوع اللعبة التي تديرها، ومن ثم فإن السياسة التي تتبعها تتضح آثارها بصورة أو بأخرى

النشاط الرياضي بالأندية الرياضية الفلسطينية لا تلي الاحتياجات المختلفة لأعضاء الأندية، لا تعمل على جذب أعضاء جدد لممارسة الأنشطة المختلفة، وزارة الشباب والرياضة عند وضع أهداف النشاط الرياضي بالأندية الرياضية الفلسطينية لا تقوم بمشاركة الجهة الإدارية المركزية بوزارة الشباب والرياضة، مجلس إدارات الأندية، الاتحادات الرياضية، اللجنة الأولمبية.

وقام البوصافي والهاشمي (٢٠١٤) بدراسة بعنوان "الصعوبات التي تواجه الأندية الرياضية بسلطنة عمان"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التخطيطية والتنظيمية والفنية والصعوبات الخاصة بالإمكانات المالية والمادية التي تواجه الأندية الرياضية بسلطنة عمان، وأستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالطريقة المسحية للملائمة لطبيعة وأهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثون بإعداد الاستبانة وتطويرها كأداة رئيسية للدراسة وتم التأكد من صدقها وثباتها، كما قام الباحثون بزيارات ميدانية للأندية المستهدفة، وجمع المستندات والمنشورات ذات العلاقة بدراسة الوضع الحالي للأندية، وتم اختيار عينة الدراسة (البالغ عدد أفرادها ٢٣١) بالطريقة العمدية من أعضاء مجالس إدارات الأندية والاتحادات الرياضية والعاملين التنفيذيين بوزارة الشؤون الرياضية والأندية والاتحادات الرياضية والإعلاميين، وأشارت النتائج إلى أن ترتيب الصعوبات التي تواجه الأندية الرياضية هي على النحو التالي: الصعوبات التخطيطية، صعوبات الامكانيات المادية والمالية، والصعوبات الفنية، ثم تأتي في الترتيب الرابع الأخير الصعوبات التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط طويلة المدى بالاتحادات والأندية، مع وجود برنامج زمني لأنشطة الاتحاد أو النادي على أن تخضع الخطط للمتابعة عند التنفيذ، وأن يكون هناك تقويم مرحلي في أثناء تنفيذها، كما يجب أن لا تخلو الخطط من برامج التدريب والتأهيل للعاملين بالاتحاد أو النادي الرياضي، وأوصت الدراسة بضرورة وجود لائحة تنظيم العلاقات بين الأعضاء بالنادي. أما جوليجاج (2014) فقد قام بدراسة عنوانها "نموذج لتطوير

الكفاءات الإدارية للأندية الرياضية في ألبانيا"، وكان الهدف منها الوصول إلى نموذج لإدارة الأندية الرياضية يتضمن قائمة من المهارات اللازمة والتي تطبق على إدارات الأندية الناجحة في ألبانيا، وقد شملت العينة تصورات مجموعة من مدراء الأندية الرياضية في ألبانيا وأعضاء هيئة التدريس والإدارة في الجامعة الألبانية، وقد توصل الفريق إلى توافق الآراء على مدى ثلاثة تكرارات وكانت لهم حرية التعديل على ردودهم، وكانت النتيجة نموذجاً للكفاءة في الإدارة من إحدى عشر عنصر أهمها: القيادة ومهارات التواصل وإدارة شؤون الموظفين والمعرفة الرياضية ومعرفة التشريعات وتحقيق الأهداف وحل المشكلات والعلاقات العامة والتعديل وإدارة المرافق، وكشفت الدراسة الحالية عن قاعدة صلبة لمديري الأندية الرياضية في ألبانيا.

قام كلا من أبيبا وسيرتشاي وتشانيتا ، (2013) بدراسة بعنوان "تقييم فعالية الإدارة لعدة مؤسسات تحت إشراف وزارة السياحة والرياضة"، وهدفت الدراسة إلى تطوير نظام التقييم لفعالية الإدارة لعدة مؤسسات تحت إشراف وزارة السياحة والرياضة، وشملت العينة (٤١) مشاركاً من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والداعمين، وقد استخدم الباحثون المقابلات الشخصية والملاحظة، وأستخدم التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل المحتوى، وأظهرت النتائج أن هناك (٦) عناصر و(٢١) مؤشراً من أجل تحقيق فعالية الإدارة في المؤسسات تحت إشراف وزارة السياحة والرياضة التايلندية، وتم التوصل لنظام للتقييم باستخدام (٤) عناصر مترابطة هي المدخلات والمخرجات والعمليات والخلفيات والاستفادة من نتائج التقييم، ويعد هذا النظام هو صحيح وشامل ومفيد لتقييم أهداف المنظمات والممتلكات والجدوى.

أما سميره (SAMIRA, 2011) فقد أجرت دراسة بعنوان "دراسة لتقييم نظام العمل الإداري للسباحة في المياه المفتوحة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط الضعف وعلاجها ونقاط القوة وزيادة فعاليتها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣) فرداً من بينهم (٨) من أعضاء مجلس الإدارة بالاتحاد المصري

إن للإدارة أهمية في المؤسسات المختلفة وخاصة بالإتحادات الرياضية ومنها إتحاد كرة القدم لأن الإدارة هي عصب المؤسسة، وتتضح أهمية العمليات الإدارية وأهمية تطويرها بما يحقق فائدة كبرى للإتحاد وبالتالي للعاملين به. وهنا لاحظ الباحثون أنه يجب تطوير كرة القدم العمانية إلى أعلى المستويات الفنية والإدارية والتنظيمية بما يحقق عوائد إقتصادية وإجتماعية وثقافية، ويمكنها من المنافسة في مختلف المراحل العمرية، ومنح الفرصة لكل عماني ليكون جزءاً من منظومة كرة القدم، وتطوير الهرم الكروي، والمسابقات الكروية المحلية، والوصول بالمنتخبات الوطنية لتكون ضمن أفضل الفرق مستقبلاً.

لذا وجد الباحثون ضرورة إجراء دراسة تتناول إقتراح نموذج لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم، وذلك لعدم وجود أهداف وقيم ووظائف واضحة للإتحاد العماني لكرة القدم، وعدم وجود سياسات إدارية وهيكل تنظيمي إداري يراعي التحديات المستقبلية، كما أن الإتحاد العماني لكرة القدم بحاجة لوضع مقترحات جديدة لتوفير مصادر تمويل متعددة قائمة على التمويل الذاتي، ووضع مقترحات تعمل على جذب الجمهور للمدرجات، وهذا ما أوصت به دراسة كل من الحوسني (٢٠١٦)، البوصافي والهاشمي (٢٠١٤). من هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة الآتية:

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم على واقع الأداء الإداري.
- الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ بين إستجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري

للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم وفقاً لمتغيرات صفة الإنتساب للإتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

للسباحة و(١١) من المديرين و(٧١) من المدربين و(٧) من الحكام، وقد تم جمع البيانات من خلال تحليل السجلات والوثائق من خطط ونتائج سباقات السباحة في المياه المفتوحة والدولية والإستبيان من تصميم الباحثون أحتوى على أربعة محاور التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وشملت على (٨٤) عبارة، ومن أهم النتائج عدم تحديد أهداف للجنة الفنية للسباحة في المياه المفتوحة، وأن الاهتمام محدد في إعداد الشباب، الهيكل التنظيمي للإتحاد مناسب لتحقيق التعاون المطلوب، ولكن هناك خلل كبير في نظام التحكم المرتبط بعمل اللجنة الفنية للسباحة في المياه المفتوحة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

من خلال إطلاع الباحثين على بطولات المنتخب العماني لكرة القدم على المستويات المحلية والقارية والدولية لاحظوا وجود مشكلات فنية سببها القصور الإداري في أداء العاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم، حيث حل المنتخب العماني للناشئين تحت (١٧) سنة بالمركز الرابع ببطولة كأس العالم عام (١٩٩٥)، وفاز المنتخب العماني الأول ببطولة واحدة وهي كأس الخليج (١٩) التي أقيمت في يناير (٢٠٠٩) بمسقط، وكان أفضل تصنيف وصل إليه المنتخب العماني عام (٢٠٠٤) وهو المركز (٥٠)، ولم يتعداه منذ ذلك الحين وبعد هذا التصنيف الأفضل له وقد حصل على المركز الرابع في بطولة خليجي (٢٢) الأخيرة، والتي أقيمت في نوفمبر (٢٠١٤) بالرياض (الإتحاد العماني لكرة القدم، ٢٠١٦).

ومن خلال المقابلات التي قام بها الباحثين في أكتوبر (٢٠١٥) على عينة من العاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم بلغ عددهم (٥) من الإداريين والمدربين إتضح أن الأهداف لا تتفق مع الإمكانيات المتوفرة، كما أن الإتحاد لا يضع لائحة حوافز للمتميزين من اللاعبين والمدربين لقلة الموارد والميزانيات الموجودة به، وإتفقت العينة على ضرورة توافر لوائح لتنظيم العمل داخل الإتحاد، وتنظيم الواجبات والمسؤوليات حتى تزداد القدرة في إنجاز العمل الإداري في صورة إيجابية.

- وضع نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري
للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم
- خامساً: مصطلحات الدراسة:
- (أ) الأداء الإداري:

تعددت تعاريف المعنى الإصطلاحي للأداء من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة، ومن أبرزها تعريف معجم المصطلحات الإدارية الذي عرف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب أدائه من العامل الكفء المدرب" (الفروخ، ٢٠١٠). أما التعريف الإجرائي للأداء الإداري فإنه يتمثل في قدرة الأفراد في الإتحاد العماني لكرة القدم على إنجاز الأعمال المطلوبة في ظل توافر المقومات المناسبة للوصول للأهداف المنشودة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

- ما واقع الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين إستجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم وفقاً لمتغيرات صفة الإنتساب للإتحاد، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟
- ما النموذج المقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم؟

جدول (١). التوزيع العددي لمجتمع الدراسة والتوصيف الإحصائي لتوزيع عينة الدراسة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

فئات العينة	مجتمع الدراسة		عينة الدراسة		الدراسة الاستطلاعية (الصدق والثبات)		الدراسة الأساسية	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الإداريين	٥٢٥	٢٧,٣ %	١٧١	٣٢,٥٧ %	٩	٥,٢٦ %	١٦٢	٩٤,٧٣ %
التنفيذيين	١٣٩٥	٧٢,٧ %	٣٤٩	٢٥ %	٢٣	٦,٥٩ %	٣٢٦	٩٣,٤ %
المجموع	١٩٢٠	١٠٠ %	٥٢٠	٢٧ %	٣٢	٦,٢ %	٤٨٨	٩٣,٨ %

سادساً: إجراءات الدراسة:

(أ) مجتمع الدراسة والعينة:

من مجتمع الدراسة الكلي، وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم من الإداريين (أعضاء مجلس إدارة الإتحاد، أعضاء مجالس إدارة الأندية، الإداريين العاملين بالإتحاد، الإداريين العاملين بالأندية)، والتنفيذيين (الحكام، المدربين، اللاعبين). حيث أن إجمالي عينة الدراسة بلغ (٥٢٠) فرداً يمثلون ما نسبته (٢٧٪) من مجتمع الدراسة الكلي، منهم (١٧١) إداري يمثلون (٣٢,٥٧٪) من مجتمع الإداريين، و(٣٤٩) مُنفذ يمثلون ما نسبته (٢٥٪) من مجتمع المنفذين، وبلغ عدد أفراد الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم من الإداريين (أعضاء مجلس إدارة الإتحاد، أعضاء مجالس إدارة الأندية، الإداريين العاملين بالإتحاد، الإداريين العاملين بالأندية)، والتنفيذيين (الحكام، المدربين، اللاعبين) الذين تم ضمهم للمجتمع حيث أنهم أكثر الفئات استفادة من الخدمات التي يقدمها الجانب الإداري وتؤثر في عملهم، وقد بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة الكلي (١٩٢٠) فرداً، منهم (٥٢٥) إداري يمثلون ما نسبته (٢٧,٣٪) من المجتمع الكلي للدراسة، (١٣٩٥) من المنفذين يمثلون ما نسبته (٧٢,٧٪)

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام ٢٠١٦ م.
(ج) أدوات الدراسة:

إستخدم الباحثون الاستبانة لجمع البيانات، وتصميم الاستبانة تم إجراء مسح مرجعي للدراسات والمراجع المشابهة والمربطة بموضوع الدراسة، والمقابلة الشخصية مع مجموعة من الإداريين والحكام والمدربين واللاعبين المرتبطين بالدراسة، وتحديد محاور ومفردات الاستبانة حسب أهداف الدراسة.

(د) أدوات الدراسة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على المحكمين وعددهم (١٠) محكمين، وقد ارتضى الباحثون نسبة إتفاق (٩٠٪) وقد حصلت (٤٢) عبارة من عبارات الاستبانة على نسبة موافقة (١٠٠٪) بينما حصلت (١٦) عبارة من عبارات الاستبانة على نسبة موافقة (٩٠٪) في حين حصلت العبارة رقم (٧) فقط على نسبة موافقة (٨٠٪) وعليه تم حذفها من المحور الخاص بواقع الخطط القائمة بالإتحاد العماني لكرة القدم

(هـ) ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بإجراء اختبار ألفا-كرونباخ على عينة بلغت (٣٢) فرداً وكما هو موضح في الجدول التالي.

الإستطلاعية (الصدق والثبات) بلغ (٣٢) فرداً يمثلون ما نسبته (٦,٢٪) من عينة الدراسة، منهم (٩) من الإداريين يمثلون ما نسبته (٥,٢٦٪) من عينة الدراسة للإداريين، و(٢٣) منفذ يمثلون ما نسبته (٦,٥٩٪) من عينة الدراسة للمنفذين، كما أن إجمالي الدراسة الأساسية بلغ (٤٨٨) فرداً يمثلون ما نسبته (٩٣,٨٪) من عينة الدراسة، منهم (١٦٢) إداري يمثلون ما نسبته (٩٤,٧٣٪) من عينة الدراسة للإداريين، و(٣٢٦) منفذ يمثلون ما نسبته (٩٣,٤٪) من عينة الدراسة للمنفذين.

(ب) حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة وضع نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم، وذلك من خلال التعرف على واقع الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد ومحاولة وضع نموذج مقترح لتطويره إدارياً مستقبلاً.

الحدود البشرية: أشتملت الدراسة على عينة من العاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم من الإداريين (أعضاء مجلس إدارة الإتحاد العماني لكرة القدم، أعضاء مجالس إدارة الأندية، الإداريين العاملين بالإتحاد، الإداريين العاملين بالأندية)، والتنفيذيين (الحكام، المدربين، اللاعبين). الحدود المكانية: دوائر الإتحاد العماني لكرة القدم بسلطنة عمان.

جدول (٢). ثبات المحاور باستخدام معامل ألفا كرونباخ $\alpha = 0.907$.

م	المحور	معامل ألفا-كرونباخ
١	واقع التخطيط بالإتحاد العماني لكرة القدم	٠,٨٧١
٢	واقع التنظيم بالإتحاد العماني لكرة القدم	٠,٨٦٦
٣	واقع التوجيه بالإتحاد العماني لكرة القدم	٠,٨٣٤
٤	واقع الرقابة بالإتحاد العماني لكرة القدم	٠,٩٠٧

معنوي عند مستوى ٠,٠٥

٠,٩٠٧)، وهي تعد قيم عالية تحقق الهدف الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

يتضح من جدول (٢) والخاص بحساب ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا-كرونباخ أن قيمة معامل ألفا-كرونباخ كانت مرتفعة وقد تراوحت ما بين (٠,٨٣٤) إلى

سابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإعتماد على المتوسطات الحسابية، ونسب الموافقة الكلية في

ترتيب عبارات المحاور الأربعة لأداة الدراسة.

(أ) نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

السؤال الأول "ما واقع الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد

العُماني لكرة القدم؟" تم استخراج المتوسطات، ونسبة الموافقة

لإستجابات أفراد العينة، وكما هو موضح في الجدول التالي:

يتضمن هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، والمتعلقة بوضع نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العُماني لكرة القدم، وقد كان تدرج الإجابة لأداة الدراسة وفق مقياس ثلاثي التدرج، بحيث يحصل المستجيب على درجة عامة تتراوح من (١) إلى (٣)، وقد تم

جدول (٣). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبانة الأربعة.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة الكلية
١	واقع التخطيط بالإتحاد العُماني لكرة القدم	١,٨١٧	٠,٣٠٦	٪ (٦٠,٥)
٢	واقع التنظيم بالإتحاد العُماني لكرة القدم	١,٩١٤	٠,٣٦٤	٪ (٦٣,٨)
٣	واقع التوجيه بالإتحاد العُماني لكرة القدم	١,٩٧٢	٠,٢٨٠	٪ (٦٥,٧)
٤	واقع الرقابة بالإتحاد العُماني لكرة القدم	١,٦٧٠	٠,٣٠٨	٪ (٥٥,٦)

١- المحور الأول: واقع التخطيط بالإتحاد العُماني لكرة

القدم:

يتضح من جدول (٣) أنه قد تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل

فقرة وفي كل محور وكما يأتي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وكذلك نسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما هي

موضحة في الجدول التالي:

جدول (٤). يوضح المتوسطات الحسابية ونسبة الموافقة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة على عبارات

المحور الأول: واقع التخطيط بالإتحاد العُماني لكرة القدم = ٤٨٨

م	العبارات	المتوسط الحسابي	٪	الترتيب
١٥	توجد خطة قصيرة المدى بالإتحاد.	٢,١٥	٧١,٦	١
٦	توجد لوائح داخلية توضح قواعد المشاركة في أنشطة الإتحاد.	٢,٠٤	٦٨	٢
٩	تتصف خطط الإتحاد بالمرونة التي تسمح بإدخال تعديلات عليها.	٢,٠٣	٦٧,٦	٣
١٠	ينشر الإتحاد خططه مستغلاً التقنيات الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي وموقعه الإلكتروني.	١,٩٦	٦٥,٣	٤
١١	تتفق إجراءات التنفيذ بالإتحاد مع الخطط القائمة.	١,٩٥	٦٥	٥
١٨	توجد برامج زمنية واضحة لكافة الأنشطة التي يشرف عليها الإتحاد.	١,٩٤	٦٤,٦	٦
٢٢	تتضمن الميزانية بندا لاستقدام الخبرات المميزة للإتحاد.	١,٩٠	٦٣,٣	٧
١	يضع الإتحاد أهداف واضحة ومحددة.	١,٨٩	٦٣	٨
٧	يتبع مسؤولي الإتحاد سياسة الثواب والعقاب.	١,٨٧	٦٢,٥	٩
٢	لدى الإتحاد أهداف واقعية وقابلة للتنفيذ.	١,٨٣	٦١	١٠
١٩	تناسب الخطط الموضوعة للعمل مع الإمكانيات البشرية المتاحة للتنفيذ.	١,٨١	٦٠,٣	١١
٣	تتفق أهداف الإتحاد مع كل من الامكانيات المادية والبشرية.	١,٧٨	٥٩,٣	١٢

م	العبارات	المتوسط الحسابي	%	الترتيب
١٦	يتوافق الجدول الزمني لخطط العمل بالإتحاد مع الجدول الزمني لخطة وزارة الشؤون الرياضية.	١,٧٨	٥٩,٣	١٢
١٧	وقت تنفيذ خطط الإتحاد مناسب وكافي.	١,٧٨	٥٩,٣	١٢
١٤	توجد خطة متوسطة المدى بالإتحاد.	١,٧٥	٥٨,٣	١٥
٨	يتم إشراك العاملين بالإتحاد في وضع خطط الإتحاد.	١,٧٣	٥٧,٦	١٦
١٢	يتم تقييم خطط الإتحاد بشكل دوري.	١,٧١	٥٧	١٧
١٣	توجد خطة إستراتيجية طويلة المدى بالإتحاد.	١,٦٨	٥٦	١٨
٥	يوجد دليل واضح ومعلن لسياسات الإتحاد.	١,٦٧	٥٥,٦	١٩
٤	تشارك جميع الأطراف المستفيدة من أنشطة الإتحاد في وضع الاهداف.	١,٥٥	٥١,٦	٢٠
٢٠	تناسب الأعمال المطلوبة مع حجم الإمكانيات المادية المتوفرة بالإتحاد.	١,٥٥	٥١,٦	٢٠
٢١	الميزانية السنوية تكفي لتحقيق خطط الإتحاد.	١,٥٢	٥٠,٦	٢٢

الآسيوية لكأس العالم روسيا (٢٠١٨) وكأس العالم للناشئين تتضمن عدد من المعسكرات الداخلية والمباريات الودية، وهذا يتفق مع رأي الشافعي (٢٠٠١) في أن التخطيط في المجال الرياضي بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المطلوبة إذ بدوره تصبح القرارات دون تأثير، وبالتالي لا تتحقق الأهداف المطلوبة. وحصلت العبارة رقم (٦) على الترتيب الثاني في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٦٨٪) والتي تشير إلى أنه "توجد لوائح داخلية توضح قواعد المشاركة في أنشطة الإتحاد"، حيث احتوى النظام الأساسي للإتحاد العماني لكرة القدم والذي صدر في (مارس ٢٠١٦) على لائحة للمسابقات، وأخرى للمخالفات والعقوبات، حيث إشتملت هذه اللوائح على تنظيم وإدارة المسابقات والمباريات الرسمية والودية، وإعداد جداول المسابقات والمباريات، ويوضح كذلك أن للجنة أحقية تغير مواعيد وأماكن إقامة المباريات المعلن حسباً تراه محققاً للصالح العام، بالإضافة لإعتد نتائج المباريات التي تنظمها، وإقتراح عدد الأندية الصاعدة والهابطة من وإلى كل درجة، وإقتراح إستحداث مسابقات جديدة ترى ضرورة إقامتها للنهوض باللعبة ورفع مستواها، وبحث الشكاوي والاحتجاجات التي ترد إلى الإتحاد حول أحداث المباريات أو نتائجها، وتوقيع وإقتراح الجزاءات على الأندية وأعضاء مجالس إداراتها والجهاز الإداري والفني واللاعبين وفقاً لما هو منصوص عليه، والتوصية بتشديد العقوبات الموقعة في حالة معينة لتناسب مع جسامة الخطأ أو لتعلقه

يتضح من جدول (٤) المتوسطات الحسابية ونسبة الموافقة الكلية الخاصة بإستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (واقع التخطيط بالإتحاد العماني لكرة القدم)، وتراوحت نسبة الموافقة الكلية لعبارات المحور بين (٥٠,٦ إلى ٧١,٦)٪. حصلت العبارة رقم (١٥) على الترتيب الأول في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٧١,٦)٪ والتي تشير إلى أنه "توجد خطة قصيرة المدى بالإتحاد"، وهذا يدل على وجود خطط قصيرة المدى بالإتحاد العماني لكرة القدم، تتضمن تفسيراً دقيقاً على كيفية تنفيذ الأعمال والوقت المطلوب لتنفيذها مقترنة بالأسماء المنوط بها التنفيذ، كما أن الإتحاد يقسم خطته إلى مجموعة من الخطط القصيرة التي ترتبط كل منها بموسم رياضي واحد يعمل من خلاله الإتحاد على توسيع قاعدة الممارسة وتنفيذ خطة المسابقات، كما تم وضع خطة محددة لتطوير قدرات المدربين والإداريين والحكام مدة عام واحد، وتتضمن عدد من الدورات لتأهيل الحكام للحصول على الشارة الدولية، وإطلاع الإداريين على آخر المستجدات في عالم الإدارة، كما تضمنت الخطة تطوير قدرات المدربين من خلال إستقدام خبراء أجانب للمحاضرة في السلطنة وإيفاد عدد من المدربين الأكفاء على مستوى المنتخبات والأندية إلى الدول المتقدمة كروياً للوقوف على آخر المستجدات الفنية المتعلقة بذلك، كما توجد لدى الإتحاد خطط إعداد قصيرة المدى للمنتخبات الوطنية للناشئين والكبار تتضمن المشاركة في عدد من البطولات والمشاركة في تصفيات القارة

ريالاً عمانياً، وزيادة مصاريف المنتخبات بمبلغ (٠٨٩, ٢٥٧) ريالاً عمانياً، وأدت تلك الزيادات في المصاريف إلى تحقيق عجز دفترى لسنة (٢٠١٥) لا سيما مع إنخفاض إجمالي الإيرادات في تلك السنة. ويرى الباحثون من خلال النتائج السابقة أهمية التخطيط الإداري فعلى الرغم من وجود تخطيط من قبل الإتحاد العماني لكرة القدم ووضع البرامج المختلفة لإنشاء مراكز للاهتمام بتطوير اللعبة، وإنتقاء اللاعبين من داخل المحافظات والاهتمام بهم، إلا أنه لا يتم بالصورة الصحيحة نظراً لعدم وجود الميزانيات، والأدوات، والأجهزة التي تستطيع التعامل مع هذه البرامج، فهذا يحتاج إلى أموال كثيرة وأيدي أمينة تعمل على تنشيط الحركة الرياضية بالسلطنة وتحقيق الإنجاز المطلوب للتخطيط الذي يضعها الإتحاد العماني لكرة القدم.

٢- المحور الثاني: واقع التنظيم بالإتحاد العماني:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك نسبة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

بالسلوك العام، كما تتضمن اللائحة أنواع المسابقات التي يشملها الموسم، وطريقة إجرائها، وجوائز كل منها، وكافة الشروط لإجراء المسابقات، ويتفق هذا مع وصف درويش وحامد (٢٠٠٠) بأن السياسات قد تكون صريحة ومكتوبة على شكل نشرات أو كتيبات يطلق عليها اللوائح الداخلية، وهي أكثر وضوحاً وتفسيراً لجميع العاملين. وقد حصلت العبارة رقم (٢١) على الترتيب الثاني والعشرون بنسبة موافقة كلية قدرها (٦٠, ٥٠٪) والتي تشير إلى أن "الميزانية السنوية تكفي لتحقيق خطط الإتحاد"، حيث يُعزى الباحثون ذلك لقلة المخصصات المالية والأدوات والأجهزة التي يعتمد عليها الإتحاد لتحقيق خطته، وذلك بسبب إنخفاض قيمة الدعم الحكومي في العام (٢٠١٥) بمبلغ (١١٥, ٠٠٠) ريالاً عمانياً، وإنخفاض وقيمة إيرادات الإتحاد الأسبوي والاتحاد الدولي بمبلغ (٨٢٩, ٧٦٥) ريالاً عمانياً، وأدى هذا الإنخفاض في الإيرادات مقارنة بالسنة السابقة إلى تأثر السيولة النقدية وحدوث عجز في ميزانية الإتحاد العماني لكرة القدم، ومن جانب المصروفات فقد كانت هناك زيادة في بعض بنود الصرف أهمها زيادة مصاريف الأنشطة والمسابقات بمبلغ (٠٨٦, ٥٩٩)

جدول (٥). يوضح المتوسطات الحسابية ونسبة الموافقة الكلية الخاصة لاستجابات أفراد العينة على عبارات.

المحور الثاني: واقع التنظيم بالإتحاد العماني لكرة القدم ن = ٤٨٨

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	%	الترتيب
٣٧/هـ	توجد لوائح خاصة لموارد الإتحاد تتعلق ببدايات السفر.	٢, ٣٠	٧٦, ٦	١
٣٧/د	توجد لوائح خاصة لموارد الإتحاد تتعلق بالمكافآت والحوافز المالية.	٢, ١٨	٧٢, ٦	٢
٣٧/ج	توجد لوائح خاصة لموارد الإتحاد تتعلق بالتغذية.	٢, ١٥	٧١, ٦	٣
٣٣	يوجد لائحة إدارية تحدد سلطات و مسؤوليات جميع إدارات الإتحاد.	٢, ٠٧	٦٩, ٠	٤
٣٧/ب	توجد لوائح خاصة لموارد الإتحاد تتعلق بالمخازن.	٢, ٠٦	٦٨, ٦	٥
٢٥	يوجد دليل تنظيمي شامل للوائح الإتحاد.	٢, ٠٢	٦٧, ٣	٦
٣٧/أ	توجد لوائح خاصة لموارد الإتحاد تتعلق بالمشتريات.	١, ٩٩	٦٦, ٣	٧
٣٦	يوجد نظام لنقل المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل والعكس.	١, ٩٨	٦٦, ٠	٨
٣١	يلتزم كل العاملين بالإتحاد بتنفيذ المهام المطلوبة منهم.	١, ٩٣	٦٤, ٣	٩
٢٣	الهيكل التنظيمي للإتحاد مناسب.	١, ٨٧	٦٢, ٣	١٠

الترتيب	%	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
١١	٦١,٣	١,٨٤	يوجد أفراد ذوي مؤهلات تتولي المناصب الإدارية العليا.	٢٤
١١	٦١,٣	١,٨٤	يسند الى العاملين بالإتحاد مسئوليات مناسبة مع طبيعة عملهم.	٣٠
١٣	٥٩,٦	١,٧٩	يوجد تنسيق بين مختلف لجان الاتحاد.	٣٥
١٤	٥٩,٠	١,٧٧	يتوفر نظام متكامل للجزاء من حيث الثواب أو العقاب في الاتحاد.	٣٤
١٥	٥٨,٦	١,٧٦	يوجد كوادر بشرية كافية ومؤهلة لتنفيذ خطط الاتحاد.	٢٨
١٦	٥٧,٣	١,٧٢	تناسب السلطات الموكلة للعاملين بالإتحاد مع قدراتهم ومهاراتهم.	٣٢
١٧	٥٦,٦	١,٧٠	يتم مساءلة العاملين باستمرار عن استخدام الإمكانيات التي وضعت تحت تصرفهم وعن نتائجها.	٢٩
١٨	٥٥,٠	١,٦٥	توجد لوائح تنظم عملية إختيار الأفراد لشغل الوظائف بالإتحاد.	٢٦
١٩	٥٥,٠	١,٦٥	يتم تقسيم العمل بالإتحاد على أساس التخصص.	٢٧

بدعم الأندية سنوياً بمخصصات مالية بمختلف درجاتها لدعم مكافآت وحوافز اللاعبين والمدربين والإداريين في الأندية، حيث تقرر صرف (٥٠٠٠ ريالاً) شهرياً لدعم أندية دوري المحترفين، (١٥٠٠ ريالاً) لأندية الدرجة الأولى، والدرجة الثانية والثالثة بمبلغ (٥٠٠ ريالاً)، كما يضع الإتحاد بنداً خاصة بمكافآت الفوز بكأس صاحب الجلالة للشباب للمراكز الخمسة الأولى، ومكافآت للفوز بكأس صاحب الجلالة السلطان قابوس المعظم للكبار موزعة على المركزين الأول والثاني، وفيما يتعلق بمكافآت وحوافز الحكام المالية فقد اعتمد الإتحاد علاوة (١٤٠ ريالاً) للحكم الدولي عن كل مباراة يديرها، و(١٠٠ ريالاً) لحكام الدرجة الأولى، و(٧٠ ريالاً) لحكام الدرجة الثانية، و(٥٠ ريالاً) لحكام الدرجة الثالثة، ومبلغ (١٠٠ ريالاً) للحكم الدولي، و(٨٠ ريالاً) للحكم المقيم المحلي، كما أعتمد الإتحاد مؤخراً مكافأة طاقم المباراة النهائية لكأس صاحب الجلالة على أن يكون لحكم الوسط مبلغ (١٠٠٠ ريالاً)، والحكم المساعد (٩٠٠ ريالاً)، والحكم الرابع (٧٠٠ ريالاً)، والحكم الخامس (٥٠٠ ريالاً)، وللمقيم والمراقب لكل منهم (٥٠٠ ريالاً)، كما أعتمد الإتحاد جوائز تشجيعية للحكام المتميزين خلال الموسم تصل إلى (٢٥٠٠ ريالاً) للحكم الدولي، و(٢٠٠٠ ريالاً) للحكم

يتضح من جدول (٥) المتوسطات الحسابية ونسبة الموافقة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (واقع التنظيم بالإتحاد العماني لكرة القدم)، وتراوح نسبة الموافقة الكلية لعبارات المحور بين (٥٥ إلى ٧٦) %، وقد حصلت العبارة رقم (٣٧/٥) على الترتيب الأول في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٧٦,٦) %، والتي تشير إلى أنه "توجد لوائح خاصة لموارد الإتحاد تتعلق ببدايات السفر"، ويعزي الباحثون ذلك لما يقوم به الإتحاد من دعم للمنتسبين له، حيث عمل خلال السنوات الماضية بصورة مختلفة فيما يخص وضع لوائح لموارده، فعلى سبيل المثال قام الإتحاد العماني لكرة القدم برفع علاوة التمثيل الخارجي (بدل سفر) لتصل إلى مائة دولار عن كل يوم، ويقوم الإتحاد بدعم الأندية بتوفير تذاكر السفر للمشاركة في البطولات الخارجية، كما يقوم بدعم الأندية سنوياً بمخصصات نقدية تتعلق ببدايات السفر، ويعمل الإتحاد على تحديد الإحتياجات من بدلات السفر سنوياً وإعتماد الموازنات المالية اللازمة لإعداد وتأهيل الكوادر من المدربين والحكام والإداريين. كما حصلت العبارة رقم (٣٧/د) على الترتيب الثاني في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٧٢,٦) %، والتي تشير إلى أنه "توجد لوائح خاصة لموارد الإتحاد تتعلق بالمكافآت والحوافز المالية"، حيث يقوم الإتحاد

سبق يرى الباحثون أنه على الرغم من مناسبة الهيكل التنظيمي للإتحاد ومحاولته الإهتمام بعملية التنظيم بوضع لوائح وأدلة إدارية تنظيمية تحدد سلطات ومسؤوليات وموارد جميع إدارات الإتحاد، والتي يلتزم من خلالها العاملين بالإتحاد بتنفيذ المهام المطلوبة منهم، إلا أن كل هذه اللوائح والأدلة لا تعمل على تنظيم إختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات والمؤهلات العلمية لشغل الوظائف بالإتحاد العماني لكرة القدم على أساس التخصص.

٣- المحور الثالث: واقع التوجيه بالإتحاد العماني لكرة القدم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك نسبة الموافقة لاستجابات افراد عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

المساعد الدولي، و(١٨٠٠ ريالاً) لحكم الدرجة الأولى ساحة، و(١٥٠٠ ريالاً) لحكم الدرجة الأولى مساعد، و(١٠٠٠ ريالاً) لحكم الدرجة الثانية ساحة، وللحكم المساعد في الدرجة الثانية (٥٠٠ ريالاً). وقد حصلت العبارتان رقم (٢٦) و(٢٧) على الترتيب الثامن عشر والتاسع عشر بنسبة موافقة كلية متساوية قدرها (٥٥ ٪)، والتي تشير إلى أنه "توجد لوائح تنظم عملية إختيار الأفراد لشغل الوظائف بالإتحاد"، "يتم تقسيم العمل بالإتحاد على أساس التخصص"، حيث يُعزى الباحثون ذلك لعدم وجود شروط أو معايير واضحة ومعلنة يتم على أساسها شغل الوظائف بالإتحاد، ويشير سلامة وعلي (٢٠٠٩) أن الهيئات الرياضية يمكن أن يرتقي ويرتفع مستواها لو أحسن اختيار العناصر البشرية التي تؤدي إلى نجاح تلك المؤسسة ولا يتأتى ذلك إلا بعدة عوامل أساسية أهمها تواجد الجهاز الإداري المتخصص والمؤهل لعمل الإدارة في الهيئات الرياضية. ومن خلال ما

جدول (٦). يوضح المتوسطات الحسابية ونسبة الموافقة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة على عبارات

المحور الثالث: واقع التوجيه المستخدم في الإتحاد العماني لكرة القدم ن = ٤٨٨

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	٪	الترتيب
٤٤	يقوم الإتحاد بتوفير أدوات وأجهزة الحاسوب الحديثة كوسيلة لتحفيز العاملين بالإتحاد.	٢,٢٦	٧٥,٣	١
٤١	يستخدم العاملون بالإتحاد وسائل إتصال متعددة لتوصيل المعلومات.	٢,١٢	٧٠,٦	٢
٤٦	الرواتب والحوافز التي يحصل عليها العاملون بالإتحاد مناسبة لدفعهم إلى أداء العمل بتميز.	٢,١٠	٧٠,٠	٢
٤٣	يقوم المسئولون بالإتحاد بدراسة وحل الشكاوى المرفوعة إليهم.	٢,٠٧	٦٩,٠	٤
٤٢	يوجد إتصال بين العاملين بالإتحاد.	٢,٠١	٦٧,٠	٥
٤٧	يضع الإتحاد لائحة حوافز للمتميزين من العاملين به.	١,٩٨	٦٦,٠	٦
٤٥	يتم تقديم الحوافز للعاملين في الإتحاد بناءً على أدائهم وإنجازاتهم.	١,٨٩	٦٣,٠	٧
٣٨	يتوفر لدى القيادات العاملة بالإتحاد قدراً كبيراً من المعلومات والمعارف العلمية في مجال التخصص.	١,٧٨	٥٩,٣	٨
٤٠	يملك العاملون بالإتحاد سمات القيادة.	١,٧٧	٥٩,٠	٩
٣٩	يملك العاملون بالإتحاد القدرة على التأثير في إيجاد بيئة تحقق روح العمل بفريق واحد.	١,٧٠	٥٦,٦	١٠

(٥٦,٦ إلى ٧٥,٣) ٪. وحصلت العبارة رقم (٤٤) على الترتيب الأول في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٧٥,٣) ٪، والتي تشير إلى أنه "يقوم الإتحاد بتوفير أدوات وأجهزة الحاسوب الحديثة كوسيلة لتحفيز العاملين بالإتحاد"،

يتضح من جدول (٦) المتوسطات الحسابية ونسبة الموافقة الكلية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (واقع التوجيه المستخدم في الإتحاد العماني لكرة القدم)، وتراوحت نسبة الموافقة الكلية لعبارات المحور بين

ويعزي الباحثون ذلك لما يقوم الإتحاد بتوفيره للمتسبين له، حيث عمل الإتحاد خلال السنوات القليلة الماضية على توظيف مبالغ مالية كان أثرها ملموساً فيما يخص توفير التقنيات الحديثة، حيث قام الإتحاد بتوفير أجهزة كمبيوتر محمول لكل الأندية مجاناً، وأقام حلقات عمل لتدريب المتسبين له على البريد الإلكتروني، ويستثمر الإتحاد العماني لكرة القدم الطفرة الإلكترونية متحولاً بذلك من النظام الورقي إلى النظام الإلكتروني حيث يوجد نظام إلكتروني للوثائق والمحفوظات تتيح للأندية تسجيل أسماء لاعبيها وإنجاز معاملاتها إلكترونياً وكذلك التعامل المالي والإداري، ويسمح للأندية بإدخال تشكيلة المباراة قبل بدايتها بالمدة المحددة مما يسهل على الحكم لاحقاً إدخال تقرير المباراة مباشرة بعد إنتهائها دون الحاجة إلى اللجوء لكتابة التقرير على الأوراق، كما يقوم النظام بتحديث الإحصائية من حيث الهدفين والإنذارات وعدد دقائق اللعب لكل لاعب، أيضاً يقوم النظام بإنشاء إحصائية لكل حكم من حيث عدد المباريات التي قام بإدارتها والإنذارات التي قام بإشهارها وأيضاً العلاوات المستحقة للحكم، ويوجد كذلك لدى الإتحاد نظام إدارة الوثائق الإلكتروني (DMS) وهو أحد الأنظمة الحديثة ويهدف إلى تقليل استخدام القراطية بالإتحاد حيث يحتوي على طلبات إلكترونية يقوم بها الموظف ثم يقدم الطلبات الخاصة به مثل حجوزات التذاكر والسكن والمواصلات والتغذية وغيرها من الطلبات إلى الدوائر والأقسام المختصة لتنفيذها وإنجازها وفق النظم المعمول بها في الإتحاد، أيضاً يقوم النظام بأرشفة جميع المراسلات سواء الصادرة أو الواردة، ويمتلك إتحاد كرة القدم العماني المنصة الذكية للتعليم حيث يشكّل "برنامج S2S" منصة إلكترونية تهدف إلى توفير التدريب في مجال كرة قدم البراعم، والناشئين والشباب، وتكمن أهمية هذا البرنامج في إعطاء جميع اللاعبين فرصاً متكافئة لتطوير مهاراتهم في كرة القدم، بغض النظر عن أوضاعهم الإجتماعية، والثقافية، والجغرافية، وترتكز هذه الأهمية على فكرة استخدام الإنترنت كأداة تواصل، وتضم

المنصة إمكانية التخطيط للدورات التدريبية والمباريات، وتحضيرها، ومتابعتها بطريقة منهجية، وتشمل أيضاً خطط التطوير بالإضافة إلى إقتراحات عدّة لإعداد دورات تدريبية جاهزة لمستويات عمرية مختلفة، ويضم وظائف إدارية أخرى مهمة مثل توزيع الملاعب، وإدارة المعدات، وإعداد التقارير والإحصائيات، ويتضمن البرنامج مكتبة شاملة تتألف من حوالي (١,٨٠٠) تمرين مصوّر، ويمكن إيجاد جميع المهارات اللازمة لكي يكتسب اللاعب أو حارس المرمى مهارات ممتازة، والجدير ذكره أن برنامج (S2S) يتعاون اليوم مع إتحادات كرة القدم في أستراليا، وسلوفينيا، والنرويج، والسويد، والنمسا، وبلجيكا، وفيتنام، وماليزيا، ويمتلك الإتحاد العماني لكرة القدم كذلك نظام إدارة المنتخبات وهو نظام خاص للمنتخبات يهدف إلى توفير جميع بيانات اللاعبين من الناحية البدنية والطبية وتقييم أداء اللاعبين ومن ثم إنشاء تقارير خاصة لكل لاعب، ويخضع اللاعبون إلى تقييم شامل سواء في المباريات الرسمية أو الودية أو المعسكرات الداخلية والخارجية، حيث يعمل النظام على تخزين جميع هذه البيانات مما يسهل على المدربين والإداريين الرجوع إليها متى ما أقتضت الحاجة إليها. حصلت العبارة رقم (٤١) على الترتيب الثاني في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٦٠,٧٪)، والتي تشير إلى أنه "يستخدم العاملون بالإتحاد وسائل إتصال متعددة لتوصيل المعلومات"، قد أحدثت شبكات التواصل الإجتماعي نقلة نوعية في عالم الاتصالات، ونقل المعلومات، حيث أصبح بمقدور كافة الأفراد استخدام هذه الشبكات بطريقة سهلة، وبشكل مستمر، ومن أي مكان، وفي أي وقت، وبالمجان، مما أتاح الفرصة لهم للإتصال فيما بينهم، والتقرب من بعضهم البعض، وهذا الإقبال الكبير من قبل الأفراد على إستعمال شبكات التواصل الإجتماعي أتاح إستثمارها بشكل أكبر وأوسع، ويرى الباحثون ومن خلال متابعته وممارساته العملية للعديد من طرق التواصل أن الإتحاد العماني لكرة القدم يعمل جاهداً لتوصيل المعلومات التي يرغب بنشرها

عبر العديد من وسائل التواصل منها موقعه الرسمي على صفحات الإنترنت، وموقعه كذلك على وسائل التواصل الاجتماعي كالتويتر، والفيسبوك، والإنستجرام، بالإضافة لتخصيصه بريد إلكتروني للتواصل مع الجمهور، كما يقوم الاتحاد بشكل مستمر بإصدار البيانات الصحفية، وعقد المؤتمرات واللقاءات التعريفية بالجمهور وبكل من له علاقة وإهتمام بالشأن الكروي في السلطنة، ويتفق ذلك مع كلاً من علي (٢٠٠٩)، درويش وآخرون (٢٠٠٩) بأن أهمية وكيفية إستشارة الدافعية والتحفيز يكمن من خلال العمل على توفير الحوافز المعنوية، والمزايا الإضافية، وفرص المنافسة، وبرامج الخدمات، والاستقرار للعاملين، وتحقيق التوافق والاتصال الاجتماعي المتبادل، حيث تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التعامل الإنساني ومن خلال أنظمة الاتصال الجيدة تفاعلت الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض وتمكنت من تحقيق تقدم ملموس في نمو المجتمعات إقتصادياً واجتماعياً وحضرياً. بينما حصلت العبارة رقم (٣٩) على الترتيب العاشر في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٥٦,٦ ٪) والتي تشير إلى أنه "يملك العاملون بالاتحاد القدرة على التأثير في إيجاد بيئة تحقق روح العمل بفريق واحد"، أن العمل كفريق في المؤسسات الناجحة يحقق الأهداف ويختصر المسافات ويوفر الوقت، فعندما ترى الأفراد يعملون مجتمعين تراهم أقدر على تحقيق أهدافهم، كما أنهم يوفرّون على أنفسهم وقتاً وجهداً سيتكبدونه لو عملوا فرادى متفرّقين، والعمل كفريق واحد وسيلة لتبادل الخبرات وتنمية المهارات الاجتماعية وتنمية روح العمل، لذلك يرى الباحثون أن عدم إمتلاك العاملين بالاتحاد القدرة على التأثير يعود إلى العمل بآليات فردية، حيث أن آليات العمل الحالية تؤكد على فردية العمل،

ويتفق ذلك مع كلاً من شرف (١٩٩٩)، والعلاق (٢٠٠٧) أن يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون معهم، ويتفق رأي العينة كذلك مع درويش وآخرون (٢٠٠٩) بأن أهمية وكيفية إستشارة الدافعية والتحفيز يكمن في تحرر الطاقة الكامنة للفرد، والإهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين، والإهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية، كما يتفق ذلك مع مصطفى (٢٠٠٥) بأن القيادة الناجحة هي تلك القادرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس وإلتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة. ولاحظ الباحثون حصول عبارات محور التوجيه المتعلقة بالقيادة على أقل نسبة موافقة من بين عبارات المحور، حيث يفسر ذلك ما حدث مؤخراً في الشارع الرياضي من مطالبات بتنحي القيادة الحالية للاتحاد العماني لكرة القدم والتي أسفرت بالفعل عن إعلان الإدارة الحالية للاتحاد نيتها عدم الترشح خلال الفترة القادمة لإدارة الاتحاد. ويرى الباحثون أهمية عنصر التوجيه في الاتحاد العماني لكرة القدم من حيث إلقاء الضوء على وضع معايير واشتراطات علمية وعملية لاختيار القيادات في الاتحاد، كما يساعد على توضيح عملية الاتصال لدى العاملين وأيضاً الإهتمام بالتحفيز للوصول إلى أفضل أداء.

٤- المحور الرابع: واقع الرقابة بالاتحاد العماني لكرة

القدم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك نسبة الموافقة لاستجابات افراد عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٧). يوضح المتوسطات الحسابية ونسبة الموافقة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة على عبارات

المحور الرابع: واقع الرقابة بالإتحاد العماني لكرة القدم = ٤٨٨

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	%	الترتيب
٤٩	معايير الرقابة التي يقيّم عليها العاملين مرتبطة بتنفيذ خطط الإتحاد.	١,٨٠	٦٠,٠	١
٥٥	تساهم الرقابة الحالية بكشف الأخطاء والانحرافات بالإتحاد.	١,٧٤	٥٨,٠	٢
٥٣	يوجد نظام رقابي للتأكد من أن الأنشطة والبرامج المدرجة بخطة الإتحاد تتم وفقاً لجدولها الزمني.	١,٧٢	٥٧,٣	٣
٥٤	يوجد من يقوم بقياس ومراقبة العمل والخطط.	١,٧٢	٥٧,٣	٣
٥٧	تساهم الرقابة الحالية في تحسين الأداء داخل الإتحاد.	١,٧٢	٥٧,٣	٣
٥٨	تصدر أحكام بشأن الأفراد الذين يثبت عليهم انحرافات.	١,٧٠	٥٦,٦	٦
٥٠	تتسم المعايير الرقابية بالموضوعية بعيداً عن التحيز.	١,٦٥	٥٥,٠	٧
٥١	تساهم المعايير الرقابية الموجودة حالياً في زيادة فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين بالإتحاد.	١,٦٣	٥٤,٣	٨
٤٨	يوجد نظام رقابي واضح ومعلن للجميع.	١,٦١	٥٣,٦	٩
٥٢	يتم قياس أداء العاملين بالإتحاد بصورة مستمرة.	١,٥٢	٥٠,٦	١٠
٥٦	يتم معرفة الانحرافات والأخطاء بالسرعة المطلوبة.	١,٤٩	٤٩,٦	١١

المناسبة سواء كانت كمية أو رقمية أو زمنية أو نسبية مهمة للحكم على تحقيق الإدارات للأهداف، ومن جانب آخر فقد قام الإتحاد بتكليف أحد مكاتب تدقيق الحسابات بإرسال تقريره المالي لإدارة الإتحاد إضافة لما يمتلكه الإتحاد من نظام للرقابة الداخلية، وقد أشاد المكتب بدقة النظام المالي المتبع وسلامة الإجراءات والممارسات المالية التي تتبعها إدارة الإتحاد، وتطرق التقرير إلى مدى قوة نظام الرقابة والالتزام وتقييد الإدارة المالية بمعايير المحاسبة الدولية وشفافية عرض البيانات إضافة إلى التقارير المالية الداخلية التي ساعدت إدارة الإتحاد على إتخاذ القرارات المالية المناسبة، ويثبت ذلك إهتمام الإتحاد باستخدام معايير رقابية مرتبطة مباشرة بالأعمال التي يشرف عليها والتزامه بتحقيق خطته وفق معايير واقعية، ويتفق ذلك مع ما يراه باهي ونصاري (٢٠٠٦) أهمية الرقابة تلخص في التحقق من أن الأعمال تتم وفقاً للخطة الموضوعية، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع كلاً من داركير (Darker, 1999)، والهواري (٢٠٠٤) يتم التأكد ما تم من أعمال وإنجازات

يتضح من جدول (٧) المتوسطات الحسابية ونسبة الموافقة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (واقع الرقابة بالإتحاد العماني لكرة القدم)، وتراوحت نسبة الموافقة الكلية لعبارات المحور بين (٤٩, ٦) إلى (٦٠, ٠)٪، قد حصلت العبارة رقم (٤٩) على الترتيب الأول في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٦٠ ٪) والتي تشير إلى "معايير الرقابة التي يقيّم عليها العاملين مرتبطة بتنفيذ خطط الإتحاد"، ويمتلك الإتحاد العماني لكرة القدم معايير للتقييم ومؤشرات لقياس الأداء، حيث تعتبر هذه المعايير ومؤشرات الأداء ضرورية لقياس النتائج ومقارنتها لتحقيق الأهداف، كما أن معايير التقييم ومؤشرات الأداء ضرورية لتحديد الانحرافات والاختلالات وتحديد أسبابها ومعالجتها، كما تعتبر معايير التقييم ومؤشرات الأداء من أهم المقومات والمرتكزات التي تتطلبها عملية رقابة الأداء في الهيئات الرياضية، ويستخدم الإتحاد هذه المعايير للحكم على أداء إداراته المختلفة، ولذلك فإن تحديد المقاييس

مطابق لما يلزم إتمامه، يجب أن تتوافر مقاييس أو معايير لقياس ما تم، كما تتفق ما يشير إليه الربيعي (٢٠١٠) أن المعايير الرقابية هي النتائج المطلوب الوصول إليها والتي يشار إليها في الخطط الموضوعية فيما يسمى بمؤشرات الخطة. وحصلت العبارة رقم (٥٥) على الترتيب الثاني في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٥٨٪)، والتي تشير إلى "تساهم الرقابة الحالية بكشف الأخطاء والانحرافات بالإتحاد"، تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وإكتشاف الأخطاء، وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الهيئات بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن المؤسسات والهيئات التي تتمتع بإدارة جيدة تمتلك أنظمة رقابية فعالة تعزز قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها، ويستخدم الإتحاد العماني في الإتحاد أنواع مختلفة من الرقابة منها الرقابة القبلية، ويتمتع النظام الرقابي بالإتحاد بالوضوح والمرونة وملائمته لطبيعة الأنشطة التي يشرف عليها، ويستخدم معايير مختلفة كمعايير الرقابة الأسبوعية، ومعايير الانتخابات، والمعايير المالية، ويتفق ذلك مع عبدالمقصود والشافعي (٢٠٠٣) أن للرقابة دور في تحديد مسئولية كل ذوى سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة، كما تتفق هذه النتيجة مع كلا من داركير (Darker, 1999)، والحواري (٢٠٠٢) بقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه تمهيداً لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها. بينما حصلت العبارة رقم (٥٦) على الترتيب الحادي عشر في نسبة الموافقة الكلية وقدرها (٤٩,٦٪)، والتي تشير إلى "يتم معرفة الانحرافات والأخطاء بالسرعة المطلوبة"، إن عدم وجود موظفين متخصصين من قبل الإتحاد لديهم المعلومات

المعرفية الكافية المتعلقة بعمليات الرقابة من شأنه أن يعمل على تأخير اكتشاف الأخطاء بالسرعة المطلوبة، ويتفق مع ما أشار إليه سلطان الزدجالي المدير التنفيذي والأمين العام للإتحاد العماني لكرة القدم في لقائه بمجلة كوره (٣ أغسطس ٢٠١٦) بأن تطبيق الأساليب الحديثة في كشف الأخطاء تحتاج إلى تأهيل الكادر البشري الموجود لأنهم اعتادوا على نمط معين من العمل ويجب تحويلهم إلى العمل بالأساليب الحديثة ويوافق هذا ما يشير إليه سلامة وعلي (٢٠٠٩) أنه لا يمكن تجاهل أو البعد عن أهمية وجود العنصر البشري، فهو ضرورة للنجاح والتقدم للهيئة الرياضية التي يمكن أن يرتقي بها ويرتفع مستواها لو أحسن إختيار العناصر البشرية التي تؤدي إلى نجاح تلك المؤسسة. ويرى الباحثون أن الرقابة لها دور هام ورئيسي في إتمام كافة الأعمال الإدارية داخل الإتحاد العماني لكرة القدم على أكمل وجه لما لها من معايير لتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات التي تواجه العاملين بالإتحاد.

(ب) نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0,05)$ بين استجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم وفقاً لمتغيرات صفة الانتساب للإتحاد، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
١- متغير صفة الانتساب للإتحاد: للإجابة على هذا الجزء من السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات والانحرافات بإختبار (ت) T-test لمتغير صفة الانتساب للإتحاد (إداري/مُنَفَّذ) لواقع الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم في محاور الإستبانه الأربعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨). الفروق "ت" في متغير "صفة الانتساب" في محاور الإستبانة الأربعة ن = ٤٨٨

المحور	صفة الانتساب	حجم العينة	م	ع	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع التخطيط بالإنحد العمانى لكرة القدم	الإداريين	١٦٢	٢, ١٠٣	٠, ٢١٥	١٩, ٣٠٤	٠, ٠٠٠
	المنفذين	٣٢٦	١, ٦٧٥	٠, ٢٣٨		
واقع التنظيم بالإنحد العمانى لكرة القدم	الإداريين	١٦٢	٢, ٢٣٢	٠, ٣٢٣	١٧, ٢٢٤	٠, ٠٠٠
	المنفذين	٣٢٦	١, ٧٥٦	٠, ٢٦٧		
واقع التوجيه بالإنحد العمانى لكرة القدم	الإداريين	١٦٢	٢, ١٢٠	٠, ٢٠٢	٨, ٨٠٨	٠, ٠٠٠
	المنفذين	٣٢٦	١, ٨٩٩	٠, ٢٨١		
واقع الرقابة بالإنحد العمانى لكرة القدم	الإداريين	١٦٢	١, ٥٨٥	٠, ٢٥٣	١٠, ٤٩٤	٠, ٠٠٠
	المنفذين	٣٢٦	١, ٥٧٧	٠, ٢٩٠		

يفسر وجود دلالة إحصائية لصالح الإداريين على حساب المنفذين، وتتفق هذه النتيجة مع رأي حيدر (٢٠٠٣) أن الإداري هو العنصر الحيوي الفاعل الذي تتوقف على مقدرته نتائج العملية الإدارية، ويتوجب على الإداري أن يخطط مهامه وينظم عمله ويدير الأفراد العاملين معه ويوجههم ويقود جهودهم وينسقها وأن يراقب الأداء الجيد للمجموع وأن تنصب جهوده على العلاقات المتداخلة والمتراصة فيما بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

٢- متغير المؤهل العلمي: للإجابة على هذا الجزء من السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بإجراء اختبار (ت) T-test لمتغير المؤهل العلمي (حملة الشهادات الجامعية / حملة الدبلوم العام فما دون) لواقع الأداء الإداري للعاملين بالإنحد العمانى لكرة القدم في محاور الإستبانة الأربعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

يتضح من جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير صفة الانتساب للإنحد، الإداريين (أعضاء مجلس إدارة الإنحد العمانى لكرة القدم وأعضاء إدارات الأندية والإداريين العاملين بمقر الإنحد والعاملين بالأندية)، والمنفذين (حكام ومدرسين ولاعبين)، عند (٠, ٠٥) وذلك لصالح متغير الإداريين في محاور الدراسة الأربعة على حساب المنفذين، حيث تراوحت قيمة "ت" بين (٨, ٨٠٨ - ١٩, ٣٠٤)، ويُعزى الباحثون ذلك إلى أن مجموعة الإداريين في الإدارة العليا أو الوسطى هم من يقوم بتحديد الأهداف العامة ورسم السياسات ووضع الخطط طويلة الأمد وتوجيه ورقابة وتطوير المجال الإداري ووضع الخطط الفرعية وتحديد السلطة والمسؤولية ووضع معايير الأداء ورفع تقارير دورية وتوجيه الأعمال وتنسيقها؛ لذلك يجد الباحثون أنه من الطبيعي أن يكونون أقرب من غيرهم لعناصر الإدارة، وهذا ما

جدول (٩). الفروق "ت" بين متغير "المؤهل العلمي" في محاور الإستبانة الأربعة ن = ٤٨٨

المحور	المؤهل العلمي	حجم العينة	م	ع	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع التخطيط بالإنحد العمانى لكرة القدم	حملة الشهادات الجامعية	٢٩٧	١, ٨٠٧	٠, ٢٩٨	٠, ٨٥٩	٠, ٣٩٠
	حملة الدبلوم العام فما دون	١٩١	١, ٨٣٢	٠, ٣١٩		
واقع التنظيم بالإنحد العمانى لكرة القدم	حملة الشهادات الجامعية	٢٩٧	١, ٩٠٦	٠, ٣٦٩	٠, ٦٠٢	٠, ٥٤٧
	حملة الدبلوم العام فما دون	١٩١	١, ٩٢٦	٠, ٣٥٥		
واقع التوجيه بالإنحد العمانى لكرة القدم	حملة الشهادات الجامعية	٢٩٧	١, ٩٥٣	٠, ٢٧٥	١, ٨٧٩	٠, ٠٦٠
	حملة الدبلوم العام فما دون	١٩١	٢, ٠٠٢	٠, ٢٨٥		
واقع الرقابة بالإنحد العمانى لكرة القدم	حملة الشهادات الجامعية	٢٩٧	١, ٦٥٨	٠, ٢٦٩	١, ١١٠	٠, ٢٦٧
	حملة الدبلوم العام فما دون	١٩١	١, ٦٩٠	٠, ٣٢٤		

أو التنفيذية في الاتحاد، لذلك فإن هذا ما يفسر عدم وجود فروق لصالح أي من أفراد العينة سواءاً من حملة الشهادات الجامعية أو حملة الدبلوم العام فما دون.

٣- متغير سنوات الخبرة: للإجابة على هذا الجزء من السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي.

يتضح من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أي من حملة الشهادات الجامعية وحملة الدبلوم العام فما دون، حيث تراوحت قيمة "ت" بين (٠,٦٠٢) - (١,٨٧٩)، ويُعزى الباحثون هذه النتيجة إلى خصوصية وضع الاتحاد العماني لكرة القدم الذي لا يضع قوانين تلزم الموظف الحصول على شهادة جامعية لشغل مختلف الوظائف الإدارية

جدول (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التخطيط بالاتحاد العماني لكرة القدم	٥ سنوات فأقل	١,٨٩٦	٠,٣١٨
	من ٦-١٠ سنوات	١,٧٧٤	٠,٢٦٧
	أكثر من ١١ سنة	١,٧٩٤	٠,٣٢٥
واقع التنظيم بالاتحاد العماني لكرة القدم	٥ سنوات فأقل	١,٩٧٩	٠,٣٩٧
	من ٦-١٠ سنوات	١,٨٨٧	٠,٣١٦
	أكثر من ١١ سنة	١,٨٨٦	٠,٣٧٧
واقع التوجيه بالاتحاد العماني لكرة القدم	٥ سنوات فأقل	٢,٠٢٦	٠,٢٩١
	من ٦-١٠ سنوات	١,٩٣١	٠,٢٥٦
	أكثر من ١١ سنة	١,٩٧٢	٠,٢٩٠
واقع الرقابة بالاتحاد العماني لكرة القدم	٥ سنوات فأقل	١,٧٣٢	٠,٣١٧
	من ٦-١٠ سنوات	١,٦١٩	٠,٢٤٦
	أكثر من ١١ سنة	١,٦٧٤	٠,٥٣٥

أجل التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول التالي:

يلاحظ من النتائج في جدول (١٠) أن هناك فريق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ومن

جدول (١١). تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وعلى محاور الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
واقع التخطيط بالاتحاد العماني لكرة القدم	بين المجموعات	١,٣٢٤	٢	٠,٦٦٢	٧,٢٢٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤٤,٤٤١	٤٨٥	٠,٠٩١		
	المجموع	٤٥,٧٦٦	٤٨٧			
واقع التنظيم بالاتحاد العماني لكرة القدم	بين المجموعات	٠,٨٦٧	٢	٠,٤٣٣	٣,٣٠٠	٠,٠٣٨
	داخل المجموعات	٦٣,٧١٠	٤٨٥	٠,١٣١		
	المجموع	٦٤,٥٧٧	٤٨٧			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
واقع التوجيه بالإتحاد العماني لكرة القدم	بين المجموعات	٠,٧٣١	٢	٠,٣٦٥	٤,٧٢٣	٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	٣٧,٥٥١	٤٨٥	٠,٠٧٧		
	المجموع	٣٨,٢٨٢	٤٨٧			
واقع الرقابة بالإتحاد العماني لكرة القدم	بين المجموعات	١,٠٤٦	٢	٠,٥٢٣	٥,٦١٣	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٤٥,٢٢٤	٤٨٥	٠,٠٩٣		
	المجموع	٤٦,٢٧١	٤٨٧	٠,٦٦٢		

يتضح من الجدول (١١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وللتعرف على طبيعة تلك الفروق تم اللجوء إلى اختبار شافيه للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٢). نتائج اختبار شافيه لإتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	متغير سنوات الخبرة	إتجاه الفروق	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
واقع التخطيط بالإتحاد العماني لكرة القدم	٥ سنوات فأقل	من ٥ - ١٠ سنوات	٠,١٢٥٧*	٠,٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,١٠١٢٨*	٠,٠٠٤
واقع التنظيم بالإتحاد العماني لكرة القدم	٥ سنوات فأقل	من ٥ - ١٠ سنوات	٠,٠٩١٤٧*	٠,٠٢٣
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٠٩٢٧٤*	٠,٠٢٧
واقع التوجيه بالإتحاد العماني لكرة القدم	٥ سنوات فأقل	من ٥ - ١٠ سنوات	٠,٠٩٤٦٨*	٠,٠٠٢
واقع الرقابة بالإتحاد العماني لكرة القدم	٥ سنوات فأقل	من ٥ - ١٠ سنوات	٠,١١٣٠٩*	٠,٠٠١

بشكل مختلف عن الآخرين، حيث لوحظ في السنوات الأخيرة إنخراط الكثير من حملة الشهادات الجامعية لتولي العديد من المهام الإدارية والتنفيذية التابعة للإتحاد العماني لكرة القدم وهذا ما يفسر وجود دلالة إحصائية لصالح من هم خبرتهم أقل من ٥ سنوات على حساب باقي الخبرات.

(ج) نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ما النموذج المقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم؟

يرى كلا من ندا (٢٠٠٠) والسميري (١٩٩٧) أن النماذج تنقسم إلى: نماذج وصفية وهي تلك النماذج التي تصف الظروف الماضية أو الحالية ولا تتضمن محاولة التنبؤ بما قد يحدث أو تقديم توصيات بما يجب أن يحدث، وتستخدم هذه

أظهرت نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية في جدول (١٢) جود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة، وتعود هذه الفروق لصالح أولئك الذين تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن ٥ سنوات على حساب أولئك الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين ٦-١٠ أو الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات. تشير نتائج اختبار شافيه إلى أن حملة الشهادات الجامعية بين أولئك الذين تقل سنوات خبرتهم عن (٥ سنوات) أكثر منهم بين من هم تتراوح خبرتهم بين (٥-١٠ سنوات) أو الذين تزيد خبرتهم عن (١٠ سنوات)، فهم أكثر إلماماً بأهمية العمل الإداري ودور عناصره المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في الوصول وتحقيق الإنجاز، ويُعزي الباحثون ذلك لحداثة تخرجهم واكتسابهم للمعارف والمعلومات الحديثة التي تمنحهم القدرة على إعطاء رأيهم

النماذج في إختيار أفضل البدائل المتاحة. والنماذج التنبؤية وتشير إلى توقع ما يترتب على الإستراتيجيات المختلفة، ويمكن لهذه النماذج التنبؤ بنتائج القرارات، وتستخدم هذه النماذج لإيجاد علاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة بحيث يمكن التنبؤ بنتائج حالة معينة، أي أن هذه النماذج تتناول الوقائع المستقبلية، ولا يمكن لهذه النماذج في حد ذاتها توفير معلومات عن مدى قبول كل نتيجة متوقعة، ومن أمثلتها الموازنات التخطيطية. ويرى الباحثون أن طبيعة البحث تتفق وإستخدام النماذج الوصفية والمعارية معاً، وبناءً على ذلك سوف يعتمد الباحثون على كل من النموذجين عند وضعه النموذج المقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم.

حيث يرى الباحثون أن الوصول لنموذج مقترح لتطوير العمل الإداري بالإتحاد العماني لكرة القدم يتم من خلال نتائج محاور الدراسة الأربعة، وكذلك من خلال المقارنة بينه وبين الإتحادات الأكثر نجاحاً في العالم أو الوطن العربي، ثم الاتفاق على صيغة مشتركة بينه وبين هذه الإتحادات للإهتمام بتطوير المنهج الإداري الرياضي في إتحاد الكرة العماني، ونستطيع أن نضرب مثلاً بذلك كل من الإتحادين الإسباني والإنجليزي على المستوى العالمي، والإتحاد السعودي والإماراتي والقطري على المستوى العربي، وذلك من خلال:

١ - التخطيط الإداري في الإتحاد العماني لكرة القدم:

على الإتحاد العماني لكرة القدم وضع أهداف مرحلية قصيرة المدى مرتبطة بخطة الإستراتيجية طويلة المدى وإمكاناته المادية والبشرية وبذلك يصبح عمله غير إرتجالياً وقراراته مؤثرة في الوصول للأهداف، وفي ذلك أوصت شركة "تمورو كومباني البريطانية" الإتحادات العربية منها خاصة بضرورة وضع إستراتيجية مفصلة طويلة المدى تركز على سياسة سليمة، مع تحسين مرافق الملاعب ونظم مالية سليمة، ونذكر في ذلك خطة الإتحاد الإماراتي لآخر (٢٠٢٢)، فقد إستفاد الإتحاد الإماراتي بعلاقته القوية مع الإتحاد الياباني، والذي قام سابقاً بوضع خطة تطوير مسابقاته ومنتخباته كافة

حتى عام (٢٠٥٠)، وخلال تجديد إتفاقية الشراكة بين الاتحادين مؤخراً، تم التطرق إلى فوائد العمل على هدف بعيد المدى، يخدم أفكار التطوير الفني للمسابقات والمنتخبات الوطنية بين الجانبين، وشرح الجانب الياباني آليات الخطة وطريقة العمل والتنفيذ، وتهدف الخطة إلى ضمان وفرة العناصر القادرة على الوصول بكرة الإمارات والمنتخب الأول إلى (مونديال ٢٠١٨) في روسيا، ومن بعده (مونديال ٢٠٢٢) في قطر، حيث تنقسم الخطة الإستراتيجية على ثلاثة مراحل، الأولى قصيرة المدى، وتستمر من (فبراير ٢٠١٤)، وحتى عام (٢٠١٦)، ثم تبدأ المرحلة الثانية بعدها مباشرة وحتى أواخر عام (٢٠١٩)، والتي يطلق عليها متوسط المدى، وتكون بدافع الإعداد لمونديال موسكو (٢٠١٨)، بالإضافة إلى كأس أمم آسيا (٢٠١٩) والذي تطلب الإمارات تنظيمه، ثم تأتي المرحلة الأخيرة البعيدة المدى والتي تستمر من عام (٢٠١٩) إلى أواخر (٢٠٢٢) ومونديال قطر. ويرى الباحثون أنه من الضرورة أن يقوم الإتحاد العماني بإصدار سياسات صريحة في كتيبات ونشرات تكون أكثر تفسيراً ووضوحاً للعاملين، كما على الإتحاد العمل على أن تتصف خطته بالمرونة الكافية التي تسمح له بتغيير الخطط الحالية أو الإنتقال لخطط بديلة أكثر فعالية في بعض الظروف المتعلقة بضرورة العمل على هذا النحو. أن على الإتحاد العماني لكرة القدم كذلك الإستمرار في إهتمامه بالتقنيات والوسائل المختلفة للإتصال ونشر المعلومات وإستثمارها بشكل يضمن له وصول خطته وأهدافه للعاملين به والمستفيدين من خدماته والجمهور والمجتمع ككل، حيث أن لإتحاد كرة القدم القطري تجربة رائدة في ذلك، فقطر ماضية قدماً في مسيرة تطوير البنى التحتية لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات لتكون بذلك مؤهلة لتنفيذ أول شبكة للجيل الخامس (G5) المتنقلة على مستوى العالم، مع الاستمرار في ضخ الاستثمارات في القطاع بشكل ملحوظ، فهم ماضون بخطة راسخة نحو تطوير العديد من التقنيات الرقمية والذكاء والتي يسعى الإتحاد القطري لكرة القدم لإستثمارها جيداً للإتصال ونشر المعلومات بشكل يضمن له وصول خطته وأهدافه للعاملين به والمستفيدين من خدماته والجمهور والمجتمع

شراء تذكرة الدخول قبل انطلاق المسابقة، بينما نشهد العديد من التغييرات في مواعيد المباريات لدينا، فلا نستطيع أن نعتمد على أي جدول للدوري لأنه قطعاً سوف يتغير عدة مرات، وفي هذا المجال يقوم الإتحاد القطري لكرة القدم بشكل دوري بمجموعة منتظمة من ورش العمل الخاصة بتنظيم المباريات بحضور من مختلف إدارات وأقسام الإتحاد وممثلي الأندية القطرية، وهوما يلقي بظلاله في صقل وتدريب الكوادر الوطنية والموظفين، كما على الإتحاد كذلك الإهتمام المستمر والإستفادة من خبرات الآخرين وأخذ ما يناسب طبيعة العمل في الإتحاد وذلك اختصاراً للجهد والوقت في الوصول للأهداف.

إن على الإتحاد العماني لكرة القدم وضع أهداف واقعية قابلة للتطبيق والمتابعة والقياس، كما يجب على المسؤولين في الإتحاد الإهتمام بمبدأ الثواب والعقاب بعيداً عن التحيز فيكافئ المحسن ويُعاقب المسيء بحيث يعمل ذلك على تحقيق العدالة في بيئة صحية، وعلى الإتحاد كذلك ضرورة الإستثمار ووضع الآليات المناسبة لتوفير ميزانية تتناسب مع خطط الإتحاد والأخذ في الاعتبار أن تتماشى هذه الخطط مع إمكانيات الإتحاد المادية والبشرية المتوفرة، فالإستثمار هو الذي ساهم في زيادة سخونة الدوري الإنجليزي بدخول فرق مثلت شلبي ومانشستر سيتي إلى حلبة المنافسة، وأصبحت مفاهيم مثل للدعاية والتسويق والتمويل والبيع والشراء هي التي تنقل نادياً إلى قمة المجد أو إلى أقصى حدود الفشل، وفي هذا الصدد كذلك يمكن أن نذكر إتفاقية الإتحاد السعودي لكرة القدم ببث المباريات الموقعة مع قناة (MBC)، قال حيث بلغت قيمة الإتفاقية لنقل المباريات مليار و(١٠٠) مليون دولار ولمدة عشرة سنوات، هنالك نحو مليون شخص يتابعون مباريات الدوري السعودي من التلفاز، في حين بلغت قيمة الأموال التي يحصل عليها الإتحاد الإنجليزي ثمانية مليارات دولار إزاء حقوق البث التلفزيوني، فيما يبلغ عدد مشاهدي الدوري الإنجليزي ملياراً، منهم (٢٥٠) مليون في آسيا و(٢٥٠) مليون في الصين يشاهدون الدوري الإنجليزي.

ككل، وفي مقدمتها تقنيات 'إنترنت الأشياء'، لتمضي قطر بخطى متسارعة لتحقيق مسيرة التطور والنمو بُعية الوصول إلى العام (٢٠٢٢)، واستضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم. ويرى الباحثون أن على الإتحاد الإهتمام بتحديد الخطوات الإجرائية التي تقوده للوصول لأهدافه من حيث تحديد كافة الحثيات المتعلقة بذلك مادية سواء كانت كالأجهزة والمواد والأدوات والملاعب وغيرها أو بشرية كالإداريين أو المديرين أو الحكام وغيرهم، ونرى أن الإتحادين الإسباني والإنجليزي يمتلكان بنية رياضية حقيقية تستطيع أن تمارس فيها اللعبة دون أي معوقات، ولديهم عدد كبير من الملاعب الرئيسية والفرعية التي تصلح لإقامة المباريات والتدريبات عليها، وتتوافر فيها كل الأدوات الرياضية المطلوبة لكرة القدم الحديثة، وكذلك غرف خلع الملابس، وصالات "الجيم"، ومعسكرات التدريب، والفنادق التي مكنتهم من تطبيق الأفكار الرياضية المعاصرة التي يحتاجون إليها، ولعل معاناة الإتحاد الإيطالي من عدم إمتلاكه لبنية تحتية هو خير دليل على أهمية البنية التحتية، ويرى ماوريسي وبريتا رئيس رابطة المحترفين الإيطالية أن أهم ما يساعد بدوري محترف على النجاح هو وفرة الملاعب المجهزة ووجود بنية تحتية حديثة للعبة، حيث يرى الباحثون أن الإجراءات تعد خطوة من الخطط المتعددة الإستخدام وخطوة من خطوات تنفيذ الخطة الرئيسية (العامة) والتي تساعد الإداري في السلطة الإدارية (عضو مجلس الادارة والاداري)، والسلطة التنفيذية (الحكام والمدرسين واللاعبين) على توفير الوقت والجهد بإختيار أنسب وأحسن وسائل التنفيذ.

كما على الإتحاد تحديد برنامج زمني واضح لأنشطته المختلفة بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض من جهة ولا تتعارض مع أنشطة الإتحادين الدولي والآسيوي من جهة أخرى، ويرى الباحثون أن لإنتظام المسابقات ضرورة وجود جدول منظم ومعروف سابقاً للمسابقات يشمل مواعيد المباريات والملاعب الذي سوف تقام عليه المباراة ومواعيد التوقف وفقاً لأجندة الإتحاد الدولي لكرة القدم، ففي إنجلترا أو إسبانيا مثلاً نعرف موعد أي مباراة في الدوري، بل ويمكننا

ويرى الباحثون أنه من الصحي أن يقوم الاتحاد العماني لكرة القدم بعرض تقريراً مالياً مفصلاً لحجم ميزانيته السنوية للجمهور وللشارع الرياضي مع تفصيل واضح وكامل فيما يتعلق بالمركز المالي، والذمم المدينة، والمستحقات والأرصدة الدائنة، وقائمة بإرادات الاتحاد، ومصروفاته أسوةً بباقي الاتحادات الأخرى كالإسباني والإنجليزي والسعودي والإماراتي.

يرى الباحثون إن وظيفة التخطيط هو ترتيب وصقل وتنمية الخطة والتي تكون عبارة عن نتاج فكري معين لعمل معين لغرض تحقيق أهداف محددة وإيجاد حلول للمشاكل والتي قد تنشأ خلال ظروف معينة، أي أن التخطيط يكون ضمن العمل المرتبط به وكيفية ومكان أدائه وتحديد العاملين والأفراد والمشرفين والمنفذين لهذا العمل والأهداف المرجوة تحقيقها.

٢- التنظيم الإداري في الاتحاد العماني لكرة القدم:

ويرى الباحثون أن يضع الاتحاد هيكلًا تنظيميًا مناسباً فهو صلب عملية التنظيم والذي يكون أساساً في تشخيص وتحديد الأهداف والفعاليات المراد تحقيقها، وقد أوصت شركة "تموروكومباني البريطانية" بضرورة أن تضع الإدارة على الدوام مصلحة الاتحاد فوق مصلحتها الشخصية، ويجب أن يكون الهدف هو تعزيز التنظيم وتسليم الاتحاد إلى الجيل المقبل بشكل أفضل، ويرفق لكم الباحثون الهيكل التنظيمي للاتحاد الإنجليزي لكرة القدم وهو أحد أكثر الاتحادات شهرة في العالم. إن على الاتحاد العماني لكرة القدم أن يقوم بتوفير البدلات المناسبة والكافية للسفر والمكافآت والحوافز المادية والتغذية والتي من شأنها تعمل على تحفيز العاملين بالاتحاد على الأداء والإنجاز وتحقيق الرضاء الوظيفي لديهم، كما أن عليه الإهتمام بوجود لائحة واضحة ومكتوبة يطلع عليها العاملين بالاتحاد توضح عمل ومسؤوليات كل العاملين والوحدات الإدارية المختلفة والأقسام، وتوضح كذلك نظام واضح للإتصال ونقل القرارات من الأعلى للأسفل والعكس، حيث من شأن ذلك أن يضع نظاماً واضحاً للعلاقات داخل الاتحاد يسعى

لتحقيق أهداف مشتركة، وفي ذلك يشير مدير الإدارة القانونية بالاتحاد الإسباني لكرة القدم (إميلوجارسيا) إن المتغيرات الميدانية دائماً تجعلهم يعملون على تطوير اللوائح، فهم يتعاملون مع الواقع وليس مع النظريات، وكلما استجد شيء في الميدان يستحق التغيير يسعون لتطوير لوائحهم بحيث لا تكون بعيدة عن واقع الكرة، فليس عيباً التطوير في اللوائح بعد مراجعتها مع ما يحدث على أرض الواقع، أما فرانثيسيسكوروكا الرئيس التنفيذي للدوري الإسباني فيرى أن أهم ما يوصي به الاتحادات الأخرى وخاصة العربية منها هو ضرورة توافر لوائح شاملة وثابتة وواضحة تنظم المسابقات، وعقود اللاعبين ويمكن الرجوع إليها لحل أي خلاف أو مشكلة.

كما أن على الاتحاد العماني لكرة القدم العمل على وضع شروط واضحة وخاصة لشغل الوظائف المختلفة بحيث يضمن ذلك أن تتناسب مهارات العاملين بالاتحاد مع المهام والسلطات الموكلة لهم، وعلى الاتحاد كذلك ضرورة تأهيل العاملين به تأهيلاً يتناسب مع ما يوكل إليهم من سلطات ومسؤوليات، ففي الشق الإداري على سبيل المثال يضع الاتحاد القطري لكرة القدم برنامج مت كامل يؤهل الإداري تأهيلاً علمياً على أحدث الوسائل المتبعة في هذا الصدد، لاسيما المتبعة في عالم الإدارة الرياضية، حيث يتضمن البرنامج محاضرات نظرية في علم النفس الرياضي والإدارة الرياضية وقانون كرة القدم والتغذية وكيفية إعداد التقارير المختلفة وغيرها الكثير من الموضوعات ذات الصلة المشتركة، أما فيما يخص الشق الفني يضع الاتحاد القطري برنامج من ورش العمل الخاصة بمدربي الأندية، كما قام الاتحاد القطري بإستحداث لجنة لتطوير حراس المرمى.

٣- التوجيه الإداري في الاتحاد العماني لكرة القدم:

يرى الباحثون أهمية عنصر التوجيه في الاتحاد العماني لكرة القدم حيث يلقي الضوء على وضع معايير وأسس واشتراطات علمية وعملية لإختيار القيادات في الاتحاد، حيث يجب على الاتحاد العماني لكرة القدم أن يضع شرطي الخبرة

الأهداف بشكل أفضل، وفي هذا المجال على سبيل المثال فإن آخر ما تم إستخدامه من تقنيات في الدوري الإسباني تلك التكنولوجيا المتعلقة بتعيين حكمين إضافيين خارج الملعب يستخدمان إعادات الفيديو من أجل مساعدة الحكم الرئيسي بقرار قانوني سريع في غضون ثوانٍ من اللقطات المثيرة للجدل، إن إستخدام تكنولوجيا إعادات الفيديو يُعتبر شيئاً حاسماً في الحد من الأخطاء البشرية غير المقبولة في عصر التقنيات الحالي من أجل المساهمة في تقديم مباريات أكثر عدلاً في كرة القدم، ونسوق هذا المثال لتبيان مدى أهمية إستخدام التقنيات في تحسين جودة العمل والخروج بنتائج أفضل مستقبلاً.

كما على الإتحاد ضرورة تطبيق كل ما يصدر منه من لوائح وقوانين، بالإضافة لفتحه الباب أمام العاملين بالإتحاد والجمهور والمهتمين لتقديم المقترحات والحلول ورفع الشكاوى والملاحظات، وعلى الإتحاد كذلك تسهيل عملية الإتصال بين العاملين به من خلال وضع نظام رسمي واضح للتواصل، وكذلك من خلال جعل بيئة العمل بيئة متعاونة تعمل في إطار الفريق الواحد وعلى قدر جيد من التفاهم، ويجب كذلك على الإتحاد توفير الرواتب والحوافز المناسبة وتكريم المتميزين من العاملين حيث أن ذلك من شأنه أن يدفع العاملين للأداء بشكل متميز.

٤ - الرقابة الإدارية في الاتحاد العماني لكرة القدم:

يرى الباحثون أن الرقابة لها دور هام في إتمام كافة الأعمال داخل الإتحاد العماني لكرة القدم على أكمل وجه لما لها من معايير لتقييم الأداء وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي تواجه العاملين بالإتحاد.

إن على الإتحاد العماني لكرة القدم وضع معايير رقابية ضمن نظام رقابي واضح لجميع العاملين به حيث تهتم هذه المعايير بتفاصيل الخطط الموضوعية وتقيس بدقة مدى الوصول للأهداف المرجوة بحيث يساهم هذا القياس في معرفة مواطن الضعف ومكان الخلل في العمل، فيسمح ذلك بأن تصدر أحكام حقيقية وواقعية في شأن الإنحرافات المكتشفة، ويضع الإتحاد القطري لكرة القدم مثلاً معايير محدده يتم من خلالها

العلمية والعملية أساساً لقبول أعضائه، حيث يجبر على من يعمل في هذه المناصب أن يملك مؤهلات رياضية وفنية وإدارية وتجربة غنية طويلة في هذا المجال، ويجب أن تكون القيادات في الإتحاد متفرغة تماماً لهذا العمل، لأن هذه القيادات تتعامل مع أجهزة فنية، ولاعبين وأجهزة طبية محترفة، وحتى لا يحدث خلل إداري في هذه المنظومة يجب أن تتعامل مع هذا المنصب بإحترافية في المضمون وفي الجوهر، فنحن نرى على سبيل المثال أن لعبة كرة القدم لاتدار من هواة متطوعين في الإتحادين الإسباني والإنجليزي، ولكنها تُدار من قبل خبراء يتقاضون رواتب كبيرة، ويحترفون الإدارة سواء بالأندية أو الرابطة أو الاتحاد يتم إختيارهم بناءً على مجموعة من الإشتراطات العلمية والعملية للمتقدم لعضوية الإتحاد، وبالتالي لا مجال للعشوائية وتدخل المصالح أو الجهل الرياضي، لأن المبدأ دائماً هو ثقافة الإنضباط والإلتزام التي تحكم الجميع بقوانينها التي لاتقبل نقاشاً أو جدلاً.

كما يجب على الإتحاد توضيح عملية الإتصال لدى العاملين والجمهور، ويستطيع الإتحاد العماني إستثمار شراكته مع عُمانتل في دوري المحترفين أسوةً بتجربة الإتحاد السعودي لكرة القدم الذي قام بذلك من خلال شراكته بشركة "كوكاكولا"، حيث إستثمرت الأخيرة مختلف قنوات التواصل لتتيح الفرصة لمحبي كرة القدم السعودية الأدلاء بآرائهم ومشاركتها مع الناس، كما قامت بتبادل القصص الحقيقية التي تظهر مدى عشق المجتمع السعودي لهذه الرياضة.

أيضا يجب على الإتحاد الإهتمام بوضع نظام واضح للتحفيز ووضع حد أدنى للرواتب والمكافآت الخاصة بلاعبين الدوري العماني وذلك للوصول إلى أفضل أداء، ففي الدوري السعودي شملت لائحة الإحتراف وأوضاع اللاعبين وانتقالاتهم في المملكة العربية السعودية في المادة السادسة من الفصل الثاني منها تفصيلاً واضحاً للحد الأدنى لأجور اللاعبين السعوديين.

يجب أن يقوم الإتحاد العماني بدعم الأندية والمؤسسات ذات العلاقة بالتقنيات الحديثة في مختلف الجوانب سواءاً الإدارية أو الفنية منها والتي من شأنها تطوير العمل وتحقيق

تقييم الأندية تقيماً متناسباً وعطاء كل ناد في ظل الفروق الفردية بين الأندية والمتثلة في تفاوت عناصر الجذب والإهتمام بين ناد وآخر.

ولابد أن تتم العملية السابقة في إطار زمني محدد مرتبط إرتباطاً واضحاً ووثيقاً بجدول أنشطة الإتحاد والإجراءات التنفيذية القائمة فعلاً، كما على الإتحاد العمل على توفير العدد المناسب والكافي من العاملين المؤهلين الذين يضمنون الإستمرارية في عملية الرقابة والمتابعة وسرعة الوصول للإنحرافات والأخطاء حيث أن ذلك من شأنه أن يعمل على تحسين الأداء داخل الإتحاد، وتجب الإشادة هنا بتجربة الإتحاد الإماراتي لكرة القدم بإنشاء أكاديمية الكرة حيث أن فكرة

تأسيسها ولدت من داعي الحاجة الماسة لتطوير الإداريين العاملين في مجال كرة القدم، بالذات وأن الكثير من الأخطاء التي تقع فيها الأندية تكون إدارية وليست فقط فنية، وتعتبر هذه الأكاديمية الأولى من نوعها في القارة الآسيوية والتي تعمل على خلق كوادر رياضية مُلمة بكافة تفاصيل العمل الإداري والإعلامي والتسويقي المختص في الجانب الرياضي، فبحسب رؤية إدارة الإتحاد الإماراتي ترمي إلى جعل الشهادات التي تمنح للدارسين بمثابة رخص للعمل في مجال الكرة، فبعد خمس سنوات لايسمح لأي إداري بالعمل في مجال كرة القدم من دون حصوله على رخصة إدارية من إتحاد الكرة، شأنهم في ذلك شأن المدربين والحكام.



ويرى الباحثون من خلال ما سبق أن الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة هي وسيلة هامة في ضوء

إمكانات مادية مناسبة وإمكانات بشرية قادرة على إستثمار الموارد المتاحة داخل المؤسسة الرياضية وخارجها وتوظيفها

٢. يجب أن تتوافر المعلومات والمعارف العلمية في مجال التخصص لدى قيادات الإتحاد.

(د) المحور الرابع:

١. ضرورة وضع الإتحاد لآلية تسهم في معرفة الإنحرافات والأخطاء بالسرعة المطلوبة.

٢. يجب توفير العدد الكافي من المختصين لقياس أداء العاملين بالإتحاد بصورة مستمرة.

٣. ضرورة توفير نظام رقابي واضح ومعلن للجميع بالإتحاد.

المراجع

(أ) المراجع العربية:

أبو سليمة، عمير (٢٠٠٥). تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس.

إبراهيم، إيمان زكي (٢٠٠٦). معوقات استخدام التقنية الإدارية الحديثة في الأندية الرياضية، مجلة النظريات والتطبيقات في علوم التربية البدنية والرياضة، (٥٩).

الإتحاد العماني لكرة القدم. تاريخ الاسترجاع: ١٧ مايو ٢٠١٦، استرجع من: <http://www.ofa.om/ar>

باهي، مصطفى؛ ونصاري، أحمد (٢٠٠٦). مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو.

البناني، عماد (٢٠٠١). معوقات استخدام النظم الادارية الإدارية الحديثة وأثر ذلك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان.

البوصافي، ماجد؛ والبلوشي، نوال (٢٠١٥)، يوليو). التطوير الإداري للجمعية العمانية لألعاب القوى. *المجلة السويدية للدراسات العلمية*، ٧(٢)، ٦-١٤.

البوصافي، ماجد؛ والهاشمي، المر (٢٠١٤). الصعوبات التي تواجه الأندية الرياضية بسلطنة عمان. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، (١٥٧)، ١٩-٦٤.

لتحقيق الأهداف، وبناءً على ما تم عرضه ومناقشته سابقاً فإن الباحثون يقترح النموذج التالي لتطوير العمل الإداري بالإتحاد العماني لكرة القدم.

ثامناً: التوصيات:

يوصي الباحثون الإتحاد العماني لكرة القدم بالاستعانة بالنموذج المرفق لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم حيث جاءت النتائج كما يلي:

(أ) المحور الأول:

١. يجب على الإتحاد وضع خطط قصيرة المدى لأنشطته.

٢. على الإتحاد العمل على توفير ميزانية سنوية تكفي لتحقيق خطته.

٣. يجب أن تتناسب الأعمال المطلوبة من العاملين بالإتحاد مع حجم الإمكانيات المتوفرة به.

٤. ضرورة وضع خطة إستراتيجية طويلة المدى بالإتحاد.

٥. أن يقوم الإتحاد بتوفير دليل واضح ومعلن لسياساته.

٦. ضرورة وضع الإتحاد لأهداف تتناسب والإمكانيات المادية والبشرية التي يمتلكها.

٧. على الإتحاد وضع خطط عمل تتناسب مع الإمكانيات البشرية المتاحة للتنفيذ الأعمال.

(ب) المحور الثاني:

١. أن يقوم الإتحاد بتقسيم العمل على أساس التخصص.

٢. يجب وضع لوائح تنظم عملية إختيار الأفراد لشغل الوظائف بالإتحاد.

٣. ضرورة مساءلة العاملين بالإتحاد باستمرار عن استخدام الإمكانيات التي وضعت تحت تصرفهم وعن نتائجها.

٤. يجب أن يمنح العاملين بالإتحاد السلطات التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.

٥. ضرورة وجود تنسيق بين مختلف لجان الإتحاد.

(ج) المحور الثالث:

١. ضرورة قيام الإتحاد على إيجاد بيئة تحقق روح العمل الجماعي للعاملين.

- حسن، راويه محمد (٢٠٠١). *السلوك في المنظمات*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحوسني، أسعد (٢٠١٦). إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- حيدر، يونس (٢٠٠٣). *الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات*. دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر.
- درويش، كمال؛ وحسانين، صبحي (٢٠٠٤). موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد المجلد الثاني (ط١). القاهرة: دار الفكر العربي.
- سلامة، محمد؛ وعلي، سمير (٢٠٠٩). منظور حديث في الإدارة الرياضية. الإسكندرية: ماهي للنشر والتوزيع.
- السميري، لطيفه (١٩٩٧). *النماذج في بناء المناهج*. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار عالم الكتب للطباعة والنشر.
- درويش، كمال؛ والحماحي، محمد؛ والمهندس، سهير (٢٠٠٩). *الأسس العلمية للإدارة الرياضية* (ط١). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- الربيعي، محمود (٢٠١٠). *التنظيم الإداري في العمل الرياضي* (ط٢). العراق- النجف الاشرف: دار الضياء للطباعة والتصميم.
- شرف، عبد الحميد (١٩٩٩). *الإدارة في التربية الرياضية " بين النظرية والتطبيق"* (ط٢). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- العبادلة، محمد (٢٠١٥). وضع خطة لإدارة النشاط الرياضي في الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية.
- عبد المقصود، إبراهيم؛ والشافعي، حسن (٢٠٠٣). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي". الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- العلاق، بشير (٢٠٠٧). *الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علي، سمير (٢٠٠٩). *الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي* (ط٢). الإسكندرية: ماهي للنشر والتوزيع.
- الفروخ، فايز (٢٠١٠). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي* (ط١)، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد (٢٠٠٥). *دائرة السلوك التنظيمي*. القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
- ندا، وجيه (٢٠٠٠). تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الازمات الرياضية المتوقعة في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين- جامعة حلوان، القاهرة.
- الحواري، سيد (٢٠٠٢). *الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- (ب) المراجع الأجنبية:
- Colin, Riches (1997). *Managing for People and for mince*, Op. Cit.
- Drucker, Peter F. (1999). *The practice of management*. New York: HarperCollins Publisher, Inc.
- Gjoligai. V. (2014). *Developing a sports club management competency model for albania: A delphi study* (Order No. 3621740). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1547944324). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1547944324?accountid=27575>
- Krainetch. C., Kanianawasee. S., & Prachvanruit. A. (2013). Organizational effectiveness evaluation for higher education institutions. ministry of tourism and sports. *Research in Higher Education Journal*. 19. 10. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1720062913?accountid=27575>
- Macneil (1994). *Organizational Behavior*, MC- Grow-Hill, Inv, p.314.
- Newstern J.W and Davis. K (1993). *Implementing Management an overview job satisfaction*, San Diego pte. fforUSA, p.3758
- Samira. K. (2011). A study of managerial job system of open water swimming. *Journal of Physical Education and Sport*. 11(1). 22-31. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1014289190?accountid=27575>