

**دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط مراكز التدريب
لطلاب المراحل التعليمية في دولة الكويت**

إعداد

د/ هيام رضا بوشهري

أستاذ مشارك، قسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة الكويت

د/ سالم الشمري

أستاذ مشارك، قسم مناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة الكويت

د/ مثنى علي الراشد

دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية - مدير مدرسة بوزارة التربية - دولة الكويت

دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط مراكز التدريب لطلاب المراحل التعليمية في دولة الكويت

د/ هيام رضا بوشهري ود/ سالم الشمري ود/ منثى علي الراشد*

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط وتطوير مراكز التدريب لطلاب المراحل الدراسية في دولة الكويت، باعتبار هذه المراكز مؤسسات هامة تسهم في صقل المواهب الشابة وتوجيهها بشكل يخدم المجتمع. تعد مراكز التدريب جزءاً من البنية الأساسية لتطوير الرياضة، إذ توفر بيئة مناسبة لاكتشاف المهارات الرياضية ورعايتها وفق أسس علمية، مما يعزز من المستوى الرياضي الوطني ويخلق جيلاً واعياً وقادراً على المنافسة محلياً ودولياً. تتناول البحث أهمية إعداد برامج تدريبية تهتم بتأهيل الطلاب بدنياً ونفسياً، بما يتماشى مع التوجهات الحديثة في الرياضة العالمية. كما أكد على ضرورة تفعيل أدوار الهيئة العامة للرياضة في إدارة تلك المراكز، وتطوير استراتيجيات تضمن استمرارية العمل فيها بكفاءة. إلى جانب ذلك، أشار البحث إلى أهمية توفير كوادر متخصصة في التدريب والإدارة الرياضية لضمان تقديم الخدمات بأعلى جودة.

تم تطبيق البحث على عينة من الإداريين والمدرسين العاملين في مراكز التدريب، إذ بلغ عدد العينة الاستطلاعية ٥١ فرداً، بينما بلغت العينة الأساسية ٢٨٣ فرداً، مما وفر قاعدة بيانات جيدة للتحليل والتوصل إلى النتائج. أظهرت النتائج أن التخطيط الجيد، التنظيم الفعال، والتواصل المستمر بين الهيئة ومراكز التدريب، عوامل أساسية لتحقيق أهداف تطوير الرياضة في الكويت.

الكلمات المفتاحية: الهيئة العامة للرياضة، مراكز التدريب، تنمية الشباب، تطوير الرياضة، الطلاب، الكويت، التدريب الرياضي، التخطيط الرياضي.

* د/ هيام رضا بوشهري: أستاذ مشارك، قسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة الكويت.

د/ سالم الشمري: أستاذ مشارك، قسم مناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة الكويت.

د/ منثى علي الراشد: دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية - مدير مدرسة بوزارة التربية - دولة الكويت.

The Role of the Public Authority for Sports in Revitalizing Training Centers for Students in Kuwait

Abstract:

This research aims to explore the role of the Public Authority for Sports in revitalizing and developing training centers for students in Kuwait, considering these centers as essential institutions that nurture young talents and guide them in ways that benefit both the individual and society. Training centers serve as a foundation for sports development by providing an environment conducive to discovering and fostering athletic skills, thereby enhancing the national sports performance and preparing a generation capable of competing both locally and internationally.

The study emphasizes the importance of designing training programs that focus on students' physical and psychological development, aligning with modern global sports trends. It also highlights the need for the Public Authority for Sports to actively manage these centers by implementing strategies that ensure the continuity and efficiency of operations. Moreover, the research underlines the significance of recruiting qualified trainers and administrators to guarantee high-quality services in these facilities.

The research was conducted on a sample comprising administrators and coaches working in training centers. The exploratory sample included 51 participants, while the main sample consisted of 283 individuals, providing a solid foundation for data analysis. The findings indicate that effective planning, proper organization, and continuous coordination between the Authority and the training centers are crucial elements in achieving the goals of sports development in Kuwait.

Keywords: Public Authority for Sports, training centers, youth development, sports development, students, Kuwait, athletic training, sports planning.

مدخل لمشكلة البحث:

تلعب الرياضة دوراً محورياً في تعزيز التنمية الاجتماعية والنفسية والبدنية للأفراد، خاصة بين فئة الشباب، إذ تسهم في غرس قيم إيجابية مثل التعاون والانضباط والعمل الجماعي، إلى جانب تعزيز القدرات الجسدية والصحية (الشافعي، ٢٠١٠). وفي هذا السياق، تأتي أهمية مراكز التدريب الرياضي التي توفر بيئة آمنة وفعالة لصقل مواهب الطلاب وتنمية مهاراتهم. إن توجيه الشباب نحو الرياضة له أهمية خاصة في المجتمعات التي تواجه تحديات اجتماعية واقتصادية، حيث تعمل هذه الأنشطة على استثمار طاقاتهم في أنشطة هادفة بدلاً من تركهم عرضة للانحراف (إبراهيم، ٢٠١٠).

في الكويت، تواجه مراكز التدريب الرياضي عدة تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية ونقص الكوادر المؤهلة، بالإضافة إلى غياب استراتيجيات مستدامة لتطوير البرامج التدريبية (براهيمي، ٢٠١٣). ويُعد هذا القصور عائقاً أمام تقديم خدمات رياضية متكاملة تتماشى مع المعايير الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء البدني والنفسي للطلاب. وقد أشارت الدراسات إلى أن تدريب الطلاب منذ مراحل عمرية مبكرة يعزز من قدراتهم الاجتماعية والبدنية، كما يهيئهم للمشاركة الفعالة في المجتمع (طلبة، ٢٠١٠).

وتُعد الهيئة العامة للرياضة الجهة المسؤولة عن تنسيق وتنظيم عمل هذه المراكز في الكويت، إذ يقع على عاتقها وضع خطط واضحة لتطويرها وتحقيق أهدافها. ومع ذلك، فإن بعض الدراسات تشير إلى أن هذه المؤسسات تحتاج إلى مزيد من التخطيط الفعال لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة (سليمان، ٢٠١٥). يشمل ذلك تطوير البنية التحتية، وتوفير الكوادر الفنية والإدارية، وضمان استمرارية البرامج التدريبية لتواكب المستجدات العالمية في الرياضة (حمزة، ٢٠١٥).

تسهم مراكز التدريب في بناء شخصية متوازنة لدى الطلاب من خلال ربط الأنشطة الرياضية بالنشاطات التربوية، مما يساعد على تعزيز الشعور بالانتماء الوطني وبناء الثقة بالنفس (كمال، ٢٠١٢). كما أن هذه المراكز تتيح للطلاب فرصة استغلال أوقات فراغهم في أنشطة مفيدة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالفراغ والانحراف السلوكي (الزواوي، ٢٠٠٨). وقد أوضحت بعض الأبحاث أن تطوير هذه المراكز يرتبط بفعالية التخطيط وتنظيم الأنشطة الرياضية بشكل يتوافق مع احتياجات الطلاب (عبد الله، ٢٠١٤).

إن نجاح مراكز التدريب يتطلب استراتيجيات شاملة تشمل التخطيط، التوجيه، التنظيم، والتقييم المستمر، فضلاً عن تعزيز التعاون بين الهيئة العامة للرياضة والمؤسسات التعليمية (الهييتي، ٢٠٠٩). من خلال هذه الشراكات، يمكن تصميم برامج تدريبية تساهم في تنمية

المهارات الحياتية للطلاب، مثل القيادة والعمل الجماعي وإدارة الوقت، مما يساعدهم على الاستعداد لمستقبلهم بشكل أفضل (عبد الله، ٢٠١٤).

في ظل التحديات الراهنة، يصبح من الضروري تعزيز دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط مراكز التدريب، إذ يمثل ذلك خطوة محورية في تحسين الأداء الرياضي الوطني ورفع مستوى المشاركات الدولية. ولتحقيق هذا الهدف، يجب الاهتمام بتوفير الموارد اللازمة وتطوير الأنشطة التي تلبي احتياجات الشباب وتواكب تطلعاتهم المستقبلية (سليمان، ٢٠١٥).

مشكلة الدراسة:

تعاني مراكز التدريب في الكويت من قصور في الأداء نتيجة لضعف التخطيط ونقص الكوادر المؤهلة وغياب التنسيق الفعال بين الهيئة العامة للرياضة والجهات التعليمية. هذا القصور يحد من قدرة هذه المراكز على استثمار طاقات الطلاب بشكل فعال وتطوير مهاراتهم الرياضية وفق معايير حديثة. إضافة إلى ذلك، تعيق هذه التحديات تحقيق أهداف الرياضة الوطنية في إعداد جيل رياضي قادر على المنافسة محلياً ودولياً.

سؤال الدراسة:

ما دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط وتطوير مراكز التدريب لطلاب المراحل الدراسية في الكويت؟

أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهمية نظراً لدور مراكز التدريب في تنمية المهارات البدنية والرياضية لدى الطلاب، مما يسهم في تكوين جيل واعٍ وقادر على المشاركة الفعالة في المجتمع. تساعد هذه المراكز في استثمار طاقات الشباب بشكل إيجابي، مما يدعم استقرارهم النفسي والاجتماعي ويعزز من قدراتهم الشخصية.
- تبرز أهمية الدراسة في تحليل دور الهيئة العامة للرياضة في الكويت في دعم وتطوير مراكز التدريب. هذا الدور محوري لضمان استمرارية الأنشطة الرياضية وفق خطط فعالة تهدف إلى تنمية المواهب وصقل مهارات الطلاب بما يتماشى مع المستجدات في الرياضة العالمية.
- تتناول الدراسة التحديات التي تعوق عمل مراكز التدريب، مثل نقص الموارد المالية والتجهيزات، وغياب التنسيق بين المؤسسات الرياضية والتعليمية. فهم هذه التحديات يساعد في وضع حلول استراتيجية تعزز من كفاءة هذه المراكز وتحسن من أدائها.
- تكمن الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات لصناع القرار لتبني سياسات رياضية مستدامة تضمن تطوير مراكز التدريب وتعزيز دورها في خدمة الشباب. كما تساعد هذه

التوصيات في رفع مستوى الأداء الرياضي على الصعيدين المحلي والدولي من خلال التخطيط الجيد وتطوير الكوادر الإدارية والفنية.

- تُبرز الدراسة الأثر الاجتماعي لمراكز التدريب في الحد من الظواهر السلبية، مثل البطالة والانحراف السلوكي، من خلال توفير أنشطة هادفة تشغل أوقات فراغ الشباب. كما تسهم هذه المراكز في غرس قيم التعاون والانضباط والعمل الجماعي، مما يعزز من شعور الطلاب بالانتماء لوطنهم ويهيئهم للمشاركة الفعالة في بناء مجتمعهم.

تساؤلات الدراسة:

• السؤال الرئيسي: ما دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط وتطوير مراكز التدريب لطلاب المراحل الدراسية في الكويت؟

الأسئلة الفرعية:

• كيف تساهم الهيئة العامة للرياضة في تخطيط وتنفيذ الأنشطة الرياضية داخل مراكز التدريب؟

• ما مدى توفر الكوادر التدريبية والإدارية المؤهلة في مراكز التدريب؟

• ما التحديات التي تواجه الهيئة العامة للرياضة في تطوير مراكز التدريب في الكويت؟

• كيف يمكن تحسين التعاون بين الهيئة العامة للرياضة والمؤسسات التعليمية لتعزيز فعالية مراكز التدريب؟

• ما تأثير مراكز التدريب على تنمية المهارات البدنية والنفسية والاجتماعية لدى طلاب المراحل الدراسية؟

أهداف الدراسة:

• تعرف دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط وتطوير مراكز التدريب لطلاب المراحل الدراسية في الكويت.

• استكشاف التحديات والصعوبات التي تواجه الهيئة العامة للرياضة في تطوير مراكز التدريب وتحقيق استدامتها.

• اقتراح سبل لتعزيز التعاون بين الهيئة العامة للرياضة والمؤسسات التعليمية، بما يسهم في رفع كفاءة مراكز التدريب وتحقيق أهدافها.

• قياس أثر مراكز التدريب على تنمية المهارات البدنية والنفسية والاجتماعية لدى طلاب المراحل الدراسية في الكويت.

• تقديم توصيات عملية لتحسين أداء مراكز التدريب وضمان استمرارية الأنشطة الرياضية بما يتوافق مع المستجدات الرياضية الحديثة.

الإطار النظري للدراسة:

يُعد النشاط الرياضي جزءاً مهماً من العملية التعليمية والتربوية، حيث يسهم في تنمية المهارات البدنية والنفسية والاجتماعية لدى الطلاب، مما يساعدهم على بناء شخصية متوازنة وقادرة على التكيف مع متطلبات الحياة. تسعى مراكز التدريب الرياضي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل مع أهداف التربية البدنية في المراحل التعليمية المختلفة، حيث تتيح هذه المراكز الفرصة للطلاب لاستثمار أوقات فراغهم بأنشطة هادفة تسهم في تطويرهم على عدة مستويات.

أهداف النشاط الرياضي في مراكز التدريب:

تهدف الأنشطة الرياضية إلى تحقيق مجموعة من الغايات التربوية والبدنية التي تعزز من قدرات الطلاب، وتشمل:

- الاستثمار الأمثل لأوقات الفراغ: تتيح الأنشطة الرياضية الفرصة للطلاب لاستغلال أوقات فراغهم في ممارسات مفيدة تعود بالنفع على صحتهم الجسدية والنفسية.
- تنمية المهارات الحركية: تسهم هذه الأنشطة في إكساب الطلاب مهارات حركية وصحية تعزز بناء الجسم السليم وتقويته.
- تعزيز الوعي الرياضي: تساعد على نشر ثقافة ممارسة الرياضة بوصفها وسيلة للحصول على اللياقة البدنية والنشاط الدائم.
- رفع الكفاءة البدنية: تُقدّم تمارين من شأنها تطوير اللياقة البدنية للطلاب والمحافظة على القوام السليم.
- إتاحة فرص الترفيه: تعمل الأنشطة الرياضية على توفير أجواء ممتعة تساعد الطلاب في تخفيف التوتر النفسي والضغط الدراسي.
- تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي: من خلال ممارسة الرياضة، يتمكن الطلاب من تفريغ الطاقة الزائدة، ما يعزز شعورهم بالراحة والتكيف مع المجتمع.
- بناء الثقة بالنفس: تسهم الأنشطة في تنمية الكفاءة النفسية للطلاب، وتعزز لديهم مهارات التحكم في الانفعالات وخفض العدوانية.
- تعزيز القيم الاجتماعية: تساعد الرياضة في غرس قيم التعاون، وتقبل الآخرين بغض النظر عن الفروق الفردية، مما يسهم في تنمية الروح الرياضية.

نشأة الهيئة العامة للرياضة وأهدافها:

تم تأسيس الهيئة العامة للرياضة في الكويت بموجب المرسوم بقانون رقم ٤٣ لعام ١٩٩٢، بهدف رعاية شؤون الشباب وتطوير قدراتهم في مختلف المجالات البدنية والخلقية والفنية، بما

يسهم في إعداد مواطن صالح من الناحيتين الاجتماعية والثقافية. تسعى الهيئة إلى تهيئة بيئة رياضية متكاملة تنمي ولاء الشباب للوطن وتعزز شعورهم القومي، إلى جانب الاهتمام بتطوير الرياضة المحلية وفق المبادئ الأولمبية والممارسات العالمية.

أهداف الهيئة العامة للرياضة:

تتبنى الهيئة العامة للرياضة مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى تنمية الحركة الرياضية في البلاد، وتشمل ما يلي:

- **رعاية وتطوير الرياضة الوطنية:** تسعى الهيئة إلى دعم الأنشطة الرياضية وتطويرها بما يتماشى مع السياسة العامة للدولة، من خلال وضع خطط ومشاريع وطنية.
 - **توسيع قاعدة المشاركة:** تشجع الهيئة الشباب على المشاركة في الأنشطة الرياضية، وتطلق طاقاتهم وإبداعاتهم وفق المعايير الرياضية الدولية.
 - **تعزيز الصورة الحضارية للبلاد:** تهدف إلى إبراز الوجه الحضاري لالكويت في المحافل الرياضية المحلية والدولية، وتعريف العالم بقدراتها في هذا المجال.
 - **خلق بيئة رياضية صحية:** تعمل الهيئة على بناء بيئة رياضية خالية من التمييز والتعصب، وتشجع على روح المنافسة الشريفة بما يخدم استقرار المجتمع.
 - **إعداد الشباب لخدمة المجتمع:** من خلال برامج التدريب، يتم تأهيل الشباب للإسهام في مختلف المجالات التي تعود بالنفع على الوطن، وتطوير مهاراتهم ومواهبهم.
 - **تطوير الأنشطة والمنشآت الرياضية:** تهتم الهيئة بإنشاء وتحديث المرافق الرياضية، وضمان توافرها مع إمكانات الأفراد وطموحاتهم.
 - **تعزيز الولاء الوطني:** تسهم المنافسات الرياضية في تنمية الشعور القومي لدى الشباب، وتعزز من روح الولاء للوطن.
 - **تشجيع الرياضة بالدعم الفني والمالي:** توفر الهيئة الدعم اللازم للرياضة، من خلال تنظيم المهرجانات والمسابقات، وتقديم الحوافز والجوائز لتنمية روح المنافسة.
 - **تشجيع البحث والدراسات الرياضية:** تهتم الهيئة بإجراء البحوث والدراسات التي تسهم في رفع مستوى الرياضة والشباب، وتدعم تطوير العلاقات الرياضية على المستوى الدولي.
- من خلال الأهداف السابقة، تسعى الهيئة العامة للرياضة إلى تحقيق تكامل بين الأنشطة الرياضية والمجتمعية، مما يعزز من قدرة مراكز التدريب على تأدية دورها الفاعل في تنمية الشباب وإعدادهم لمستقبل أفضل.

أهم البرامج الرياضية التي تقدمها مراكز التدريب لطلاب المدارس في الكويت:

بدأت الهيئة العامة للرياضة في الكويت بتوفير الأنشطة الرياضية المتنوعة في مراكز التدريب، حيث كانت الانطلاقة عبر كرة القدم، التي ظلت النشاط الأساسي والمهيمن على باقي الألعاب الرياضية نظراً لإقبال الشباب الكبير عليها. ومع توسع الرؤية الاستراتيجية للدولة من خلال الهيئة، تم التخطيط لتوسيع قاعدة الممارسات الرياضية بإضافة المزيد من الأنشطة لتلبية احتياجات الشباب وتنمية مواهبهم في مختلف المجالات الرياضية.

ومع مرور الوقت، بدأت الألعاب الأخرى في الظهور بشكل تدريجي داخل هذه المراكز، وذلك بفضل إنشاء اتحادات لكل رياضة على حدة. شمل ذلك ألعاباً جماعية وفردية، مما أتاح للطلاب فرصة الاختيار وفقاً لميولهم وقدراتهم. ساعد هذا التنوع في إثراء تجربة الطلاب وتنمية مهاراتهم، بما يلبي طموحاتهم ويحقق أهدافهم الرياضية.

تصنيف الأنشطة الرياضية في مراكز التدريب:

- الألعاب الجماعية: كرة القدم - كرة السلة - الكرة الطائرة - كرة الماء - كرة اليد .
- الألعاب الفردية: السباحة - سلاح الشيش - كرة الطاولة - التايكوندو - الكاراتيه - ألعاب القوى (المضمار والميدان).

حالياً، يبلغ عدد مراكز التدريب التي تم تجديدها وتطويرها في الكويت ١٦ مركزاً، موزعة جغرافياً على المحافظات الرئيسية، إلى جانب ١٦ نادياً ٤١ مدرسة للمرحلتين الابتدائية والمتوسطة. تضم هذه المراكز حوالي ٩٠٠ طالب يشاركون في ٩ ألعاب مختلفة، تشمل كرة القدم، وكرة اليد، وكرة السلة، والكرة الطائرة، وكرة الطاولة، وألعاب القوى، إلى جانب أنشطة مثل المبارزة والكاراتيه والتايكوندو.

أهمية البرامج الرياضية في مراكز التدريب:

- تتمثل أهمية هذه البرامج في عدة جوانب أساسية، أبرزها:
- تعزيز نمو وقوة الأجهزة العضوية: يعتمد النمو السليم للأجهزة الحيوية في الجسم على المشاركة في الأنشطة الرياضية.
- الوقاية من التشوهات الجسدية: تساهم الرياضة في حماية الجسم من التشوهات الناتجة عن قلة الحركة أو الجلوس الطويل خلال العمل أو الدراسة.
- غرس الروح الاجتماعية والصحية: تساعد الرياضة على نشر الوعي الاجتماعي والصحي، وتوفير وسيلة فعالة لاستثمار الوقت الحر بشكل مفيد.
- إبعاد الشباب عن الأفكار السلبية: تسهم الرياضة في صرف انتباه الشباب عن الانخراط في الأنشطة غير المجدية أو الضارة.

- **تنمية التوافق العضلي والعصبي:** تعتبر الرياضة أداة فعالة لبناء تنسيق بين الجهازين العضلي والعصبي، مما يحسن الأداء البدني.
- **تعزيز القيم الأخلاقية:** تعمل الأنشطة الرياضية على تهذيب السلوك وتنمية الشخصية السوية، حيث تتجاوز الفائدة الجانب البدني إلى الجانب الأخلاقي.
- **تنمية مهارات القيادة:** تساعد الأنشطة الرياضية الطلاب على اكتساب صفات القيادة والعمل الجماعي.
- **تنمية المواهب الحركية:** تتيح الرياضة فرصة لاكتشاف وتطوير القدرات الحركية التي يتمتع بها الطلاب.
- **تعزيز العلاقات الدولية:** تسهم الرياضة في بناء جسور تواصل بين الشعوب، مما يعزز من التفاهم والتقارب بين الأفراد والحكومات.

الإدارة الرياضية في الهيئة العامة للرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية في الهيئة العامة للرياضة في الكويت، مثل غيرها من المؤسسات، على ممارسة مهامها الإدارية والإشرافية والرقابية بهدف تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تهدف هذه الإدارة إلى تطوير القدرات المؤسسية لزيادة الكفاءة وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويتطلب نجاح هذه الإدارة تخطيطاً فعالاً وتنظيماً دقيقاً للموارد، بما يشمل الملاعب والأدوات والمدربين والبرامج المختلفة.

بدون وجود إدارة رياضية فعّالة وقادرة على تنظيم الأنشطة وتوجيه العاملين، يصبح تنفيذ البرامج معرضاً للفشل. ولذلك، تسعى الإدارة العامة في الهيئة إلى تبني أفضل الممارسات الحديثة في الإدارة، مستفيدة من مختلف المدارس الفكرية، مثل الإدارة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، ومدرسة اتخاذ القرار، والمدرسة اليابانية.

إن تطوير الأداء الإداري يتطلب مواكبة التطورات العالمية في الإدارة الرياضية، وتطبيق أساليب حديثة في التخطيط والتوجيه والتنظيم. كما أن الإدارة الفعّالة تضمن الاستخدام الأمثل للوقت والموارد، مما ينعكس إيجاباً على نجاح مراكز التدريب وتحقيق أهدافها في تنمية الشباب وصقل مواهبهم بما يخدم المجتمع بشكل عام.

أساسيات العمل الإداري في المؤسسات الناجحة:

يشير عدد من الباحثين، من بينهم صلاح الدين الهييتي (٢٠٠٩)، حسن مختار (٢٠٠٨)، طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (٢٠٠٧)، وإجلال عبد المنعم حافظ وآخرون (٢٠٠٤)، إلى أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على الالتزام بمجموعة

من المتطلبات الإدارية الأساسية، التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، واتخاذ القرار.

١. **التخطيط:** التخطيط يمثل الخطوة الأولى والمحورية في العملية الإدارية، حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على إعداد خطط واضحة لمواجهة بيئة العمل المتغيرة. يُعنى التخطيط بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القريب والبعيد، واختيار أنسب الوسائل للوصول إليها. ويشير هنري فايول إلى أن التخطيط هو عملية تتبؤ بالمستقبل والاستعداد له، إذ يسعى إلى ضبط أداء المؤسسة في ظل المتغيرات العالمية والمحلية (الهيبي، ٢٠٠٩). فالتخطيط يسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى لأنه يُحدد الأهداف ويضمن وضوح الرؤية، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات التكنولوجية، وتحقيق الاستدامة والنمو.

٢. **التنظيم:** يُعد التنظيم الوظيفة الثانية في التسلسل الإداري، إذ يكمل التخطيط ويوازيه في الأهمية. يهدف التنظيم إلى تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوزيع المهام بين العاملين وفقاً لقدراتهم. يشمل التنظيم أيضاً وضع هيكل إداري يُحدد خطوط السلطة والمسؤولية، وآليات التنسيق والإشراف بين مختلف الأنشطة (مختار، ٢٠٠٨). ومن خلال التنظيم الفعّال، تضمن المؤسسة تحقيق التكامل بين المهام المختلفة، مما يسهم في تحسين الأداء العام.

• **التوجيه والقيادة:** تُعد القيادة جوهر التوجيه، حيث تهدف إلى التأثير على سلوك العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة. تعتمد القيادة الناجحة على فهم طبيعة السلوك الإنساني، وتحفيز العاملين عبر التواصل الفعّال (الغالي، ٢٠٠٧). تحتاج المؤسسات إلى قادة ذوي كفاءة عالية قادرين على توجيه الأفراد، ووضع رؤى مستقبلية واضحة، وإدارة العمليات اليومية بفاعلية. وبدون قيادة قوية، يصبح من الصعب تحقيق الانسجام بين العاملين وتجاوز التحديات التي تواجه المؤسسة.

٤. **الرقابة:** الرقابة هي عنصر أساسي في العملية الإدارية، حيث تهدف إلى قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية. تُعد الرقابة وسيلة لضمان أن الأنشطة تسير وفق الخطة المرسومة، وتعمل على تصحيح الانحرافات في حال حدوثها (حافظ وآخرون، ٢٠٠٤). يمكن اعتبار الرقابة الجهاز العصبي للمؤسسة، حيث تتدخل في جميع الأنشطة وتتأثر بكل جزء من أجزاء النظام الإداري، مما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية.

٥. **اتخاذ القرار:** يُمثل اتخاذ القرار شريان الحياة للمؤسسة، فهو عملية مستمرة تتطلب الاختيار بين البدائل المتاحة بناءً على المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية. تعتمد

جميع الوظائف الإدارية الأخرى على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، سواء في التخطيط، أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة (مختار، ٢٠٠٨). إن غياب القرارات الصائبة يعرض المؤسسة للفشل، لذلك يجب أن يتم اتخاذ القرارات وفق أسس علمية تستند إلى تحليل دقيق للمواقف والبدائل.

من خلال هذه الوظائف الإدارية الخمس، يتضح أن نجاح المؤسسات يعتمد على تكامل وتفاعل هذه الوظائف مع بعضها البعض. فكل وظيفة ترتبط بالأخرى بشكل وثيق، مما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتعزيز الأداء العام.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء، يتم استعراض مجموعة من الدراسات العربية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تسهم في تقييم خلفية علمية لفهم جوانب الموضوع المختلفة. فيما يلي سبع دراسات أكاديمية تناولت قضايا مرتبطة بمراكز التدريب ودور الرياضة في تنمية الشباب:

- دراسة سليمان (٢٠١٥): تناولت تقييم أداء الإدارة المركزية للتطوير والرقابة في المجلس القومي للرياضة في ضوء معايير الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى تحليل استجابات المشاركين حول عدة محاور تتعلق بالجودة الإدارية، وتم تقسيم البحث إلى المحاور التالية: تحليل استجابات العينة حول دور تفويض السلطة في تحسين الأداء. دراسة تأثير القيادة على كفاءة الأداء الإداري. التحسين المستمر: قياس مدى تطبيق مبدأ التحسين المستمر داخل المجلس. تحليل استراتيجيات التخطيط المعتمدة وتأثيرها على تحقيق الأهداف. استكشاف فاعلية عمليات اتخاذ القرار في الإدارة. دراسة مدى تركيز الإدارة على احتياجات المستفيدين. تقديم نموذج مقترح لتطوير الأداء في الإدارة المركزية للتطوير والرقابة وفق مبادئ الجودة الشاملة.

- دراسة أحمد عيسى عبد الله عيسى (٢٠١٤): تناولت التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري للاتحاد المصري لكرة القدم، وهدفت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي: تعرف التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري في الاتحاد المصري لكرة القدم. استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد المصري لكرة القدم. تقييم الأداء الإداري في الاتحاد المصري لكرة القدم. تعرف المشكلات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحاد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب المسح، حيث تم اختيار عينة عمدية عشوائية من الإداريين في الأندية التابعة للاتحاد بفروعها (أ، ب)، وبلغ حجم العينة ١١٠ إداريين.

أهم نتائج الدراسة : وجود خطة واضحة للعاملين في الاتحاد المصري لكرة القدم. اهتمام مجلس الإدارة بالتخطيط طويل الأجل لتحسين الأداء المستقبلي للاتحاد. يسهم نظام التخطيط المتبع في تحسين الأداء الإداري على المدى الطويل. يساعد التخطيط الاستراتيجي في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجه الاتحاد.

- دراسة مبروك براهيمى (٢٠١٣): وهدفت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بفعالية وسائل الإعلام في دعم عملية صنع القرار. وتضمنت أهداف الدراسة ما يلي: التعرف على قدرة المسؤولين على اتخاذ القرارات العقلانية. استكشاف دور وسائل الإعلام الرياضية المرئية والمسموعة في عملية اتخاذ القرار. تحديد الوسيلة الإعلامية الأكثر شيوعاً في التأثير على صنع القرار. فهم المفاهيم والأساليب والصعوبات التي تواجه عملية صنع القرار. قياس العقلانية والموضوعية في اتخاذ القرار، إلى جانب مصداقية وسائل الإعلام في نقل الأخبار والمعلومات. دراسة تقارب وجهات النظر بين الجزائر ومصر في التعامل مع وسائل الإعلام وصنع القرارات الإدارية.

- دراسة ليلي بنيامين وآخرون (٢٠٠٨): أكدت الدراسة أن القيادة الفاعلة تعتمد على الأساليب التنظيمية التي تحقق الأهداف المرجوة. وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً في رفع الدافعية لدى الأفراد، إذ تعتمد على التخطيط الجيد، والفهم العميق للإجراءات، وجمع المعلومات اللازمة قبل التنفيذ. وخلصت الدراسة إلى أن التقييم الإيجابي للأفراد يساعد في تحقيق نتائج ملموسة وفعالة.

- دراسة تتدل أف (٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تعزيز العلاقات وتشجيع الاتصال بين الفرق الرياضية، وشملت عينتها بعض الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من ممارسي الأنشطة الرياضية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأظهرت نتائجها أهمية الرياضة المجتمعية في التطور الصحي للأفراد وتوفير فرص لهم ليصبحوا أعضاء في خطط الرياضة المجتمعية التطوعية.

كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تسهم في تقوية الروابط بين المراكز الرياضية والمجتمعات المحلية، من خلال دعم المشاركة في الأنشطة الرياضية والصحية. وأكدت الدراسة على ضرورة الإمداد بمتطوعين مؤهلين لدعم المشاريع والأحداث الرياضية. كما أشارت إلى أهمية بث روح المسؤولية وتنمية المهارات التنظيمية والاتصالية لدى قادة المجموعات الرياضية.

- دراسة لاوهافيشين وتيبارت (٢٠٠٤): وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والقيادة والحضارة القومية. اختبرت الدراسة تأثير كل من القيادة التحويلية والتفاعلية على إدارة الجودة، كما بحثت في دور الحضارة القومية كعامل مؤثر على هذه العلاقة بين

الولايات المتحدة وتايلاند.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وخلصا إلى أن الشركات التايلاندية تحقق أداء أعلى في ممارسات الجودة مقارنة بالشركات الأمريكية. كما أظهرت الدراسة أن إدارة الجودة غير المباشرة يمكن أن تؤدي إلى تحسين العمليات والمخرجات وتقديم منتجات تتناسب مع احتياجات العمل. وبيّنت النتائج أن القيادة التفاعلية والتحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الناجحة في البيئات المختلفة.

- دراسة كيلبي وداني روز (٢٠٠٤): وهدفت إلى تحسين جودة التعلم الداخلي من خلال إسناد المسؤوليات إلى المنسق الأكاديمي الداخلي ومدير البرامج الرياضية، بالإضافة إلى مشرف الوكالة الرياضية. ركزت الدراسة على تحديد مجالات الاهتمام الإداري في ثلاثة عناصر رئيسية: المؤسسة التعليمية. المنح الأكاديمية. تقديم الفرص والخبرات التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينتها مجموعة من الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية. أوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب لمعالجة المشكلات الإدارية بشكل استباقي، ووضع مستويات لتقليل الخلافات بين المؤسسات، بهدف تحسين التنسيق وتفاذي التوقعات السلبية بين مختلف الأطراف.

- دراسة بارتوليلي وروبرت جيمس (٢٠٠٤): وهدفت إلى اختبار تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التعليمي في مجموعة من المدارس المحلية. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والموظفين والقيادة، وتأثير هذه الإدارة على عمليتي التعليم والتعلم.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي وشملت العينة اثنتي عشرة مدرسة محلية. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أدى إلى زيادة التعاون بين جميع الأطراف في البيئة المدرسية. تحسين العلاقة الوظيفية بشكل أكثر فاعلية بين الموظفين. تطوير مستوى خدمة العملاء في المدارس.

أظهرت النتائج أيضاً أن القيادة التشاركية ازدادت بشكل كبير، مما عزز من التفاعل بين العاملين والقيادة، وأسهم في تحسين البيئة التعليمية بشكل عام.

خلاصة الدراسات السابقة:

تكشف هذه الدراسات عن الأهمية البالغة لمراكز التدريب والهيئات الرياضية في تنمية القدرات البدنية والنفسية والاجتماعية للشباب. كما يتضح من هذه الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي، والرقابة الفعالة، والقيادة القوية، والتعاون بين المؤسسات التعليمية والرياضية هي عوامل رئيسية لنجاح البرامج الرياضية. تسهم هذه الدراسات في إثراء البحث الحالي من خلال

توفير خلفية علمية قوية تساعد على استكشاف دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط وتطوير مراكز التدريب في الكويت.

الإطار المنهجي للدراسة:

يتناول الإطار المنهجي تحديد المنهجيات والأساليب التي استخدمت في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. يعتمد البحث الحالي على مناهج علمية تتناسب مع طبيعة الموضوع والبيئة التي أجريت فيها الدراسة، مما يسهم في تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، حيث يساعد هذا الأسلوب على تحديد مدى مساهمة متطلبات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية الكويتية، بما في ذلك اللجنة الأولمبية الكويتية، والاتحادات الرياضية، والأندية الرياضية، ووزارة الشباب والرياضة..

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الفئات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بمراكز التدريب في الكويت. يشمل ذلك:

- الإداريون في الهيئة العامة للرياضة المشرفون على التخطيط وإدارة الأنشطة الرياضية.
- المدربين والعاملون في مراكز التدريب المختلفة في البلاد.
- الطلاب المشاركون في الأنشطة الرياضية في مراكز التدريب والمدارس.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة غايات تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية الكويتية، والتي من شأنها رفع كفاءة الأداء الإداري، وتشمل:
- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- إنشاء مركز متخصص في الجودة الشاملة لدعم التطوير والتحسين المستمر.
- تقديم حوافز للتميز الإداري للمؤسسات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة بفعالية.
- توزيع المهام الإدارية على أسس علمية وتخصصية بما يعزز الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات الرياضية.
- وضع خطط علمية لاختيار القادة الإداريين المناسبين لشغل المناصب الإدارية.
- اعتماد معايير رقابية علمية لمتابعة أداء المسؤولين وضمان تنفيذ الخطط والبرامج بكفاءة.
- ترسيخ قيم العمل الجماعي وتعزيز مبادئ الجودة الشاملة بين المسؤولين في الإدارات المختلفة.

- وضع نظام لتقييم الأداء الإداري وفق معايير موضوعية تتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة.
 - تعزيز التواصل المستمر بين الإدارات والمستفيدين لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها بتميز ودقة.
 - إنشاء مركز استشاري لتبادل الآراء والخبرات مع الدول المجاورة والاطلاع على المستجدات في المجال الرياضي.
- أدوات جمع البيانات:**

- تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة، وذلك لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه. تم تصميم الاستبيان وفق عدة محاور تتضمن:
- محور التخطيط والتنظيم: يركز على تحليل الخطط والاستراتيجيات المستخدمة في مراكز التدريب.
 - محور التوجيه والقيادة: يتناول مستوى القيادة وأسلوب التوجيه في المراكز.
 - محور الرقابة والتقييم: يقيس مدى فاعلية الرقابة على الأنشطة الرياضية وتقييم الأداء.
 - محور التحديات والحلول المقترحة: يستهدف التعرف على العقبات التي تواجه المراكز والسبل الممكنة لتطويرها.

بالإضافة إلى الاستبيان، تم استخدام المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في الهيئة العامة للرياضة والمدربين للحصول على بيانات إضافية قد لا يمكن جمعها عن طريق الاستبيان. تساعد المقابلات في فهم أعمق للتحديات وتقديم رؤى أكثر شمولية حول كيفية تحسين الأداء في مراكز التدريب.

أساليب تحليل البيانات:

- بعد جمع البيانات، تم استخدام التحليل الإحصائي لاستخراج المؤشرات والنتائج ذات الدلالة. تم إدخال البيانات إلى برنامج إحصائي متخصص مثل (SPSS) لتحليلها وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة. شملت التحليلات:
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة المستهدفة.
 - اختبارات الصدق والثبات: للتحقق من موثوقية الأداة المستخدمة (الاستبيان).
 - اختبار المتوسطات والانحراف المعياري: لفحص توزيع البيانات ومدى تباين الإجابات.
 - تحليل التباين (ANOVA): للكشف عن الفروقات بين الفئات المختلفة داخل العينة.
- حدود الدراسة:**
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مراكز التدريب في الكويت التي تشرف عليها الهيئة العامة للرياضة.

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من ٢٠٢٣ إلى ٢٠٢٤، حيث جُمعت البيانات خلال هذه الفترة وتم تحليلها ضمن السياق الزمني المذكور.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط وتطوير مراكز التدريب، دون التطرق إلى الأنشطة الرياضية في أندية المحترفين أو الأندية الخاصة.
- **الصعوبات التي واجهت الدراسة:** واجهت الدراسة بعض الصعوبات أثناء جمع البيانات، من أبرزها:
 - **نقص التعاون من بعض المشاركين:** حيث لم يكن بعض الأفراد متاحين أو راغبين في المشاركة في الاستبيان أو المقابلات.
 - **تباين مستوى المراكز من حيث الأداء والتجهيزات:** ما أثر على إمكانية تعميم بعض النتائج على جميع المراكز.
 - **الظروف التنظيمية والإدارية المتغيرة:** مثل إعادة هيكلة بعض المراكز أثناء فترة جمع البيانات، مما استلزم تحديث البيانات باستمرار.

أخلاقيات البحث:

تم الالتزام بمبادئ الأمانة العلمية وأخلاقيات البحث في جميع مراحل الدراسة. تم إبلاغ المشاركين بأهداف الدراسة وضمان سرية بياناتهم وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث. كما تم الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المعنية لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبيانات داخل المراكز.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث من إداري هيئة الشباب والرياضة في الكويت ومدربي الألعاب الرياضية في مراكز التدريب. وبلغ عدد العينة الاستطلاعية (٥١) إدارياً ومدرباً، بنسبة ١٤.٦٨% من المجتمع المستهدف، بينما بلغت العينة الأساسية (٢٨٣) مشاركاً، بنسبة ٨٢.٥٠%. يوضح الجدول التالي توزيع العينة بشكل تفصيلي:

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	مكتب المدير العام	٣	٥.٨٨%	٣	١.٠٦%
٢	قطاع الشباب	٣	٥.٨٨%	١٩	٦.٧١%
٣	قطاع الرياضة	٣	٥.٨٨%	١٩	٦.٧١%
٤	قطاع التخطيط والتطوير	٣	٥.٨٨%	١٩	٦.٧١%
٥	قطاع الشؤون المالية والإدارية	٣	٥.٨٨%	١٩	٦.٧١%
٦	قطاع الإنشاءات والصيانة والمرافق	٣	٥.٨٨%	١٩	٦.٧١%
٧	كرة القدم	٣	٥.٨٨%	١٩	٦.٧١%

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الاساسية	النسبة المئوية
٨	كرة اليد	٣	%٥٥.٨٨	١٦	%٥٥.٦٥
٩	الكرة الطائرة	٣	%٥٥.٨٨	١٦	%٥٥.٦٥
١٠	كرة السلة	٣	%٥٥.٨٨	١٦	%٥٥.٦٥
١١	ألعاب القوى	٣	%٥٥.٨٨	١٦	%٥٥.٦٥
١٢	التايكوندو	٣	%٥٥.٨٨	١٦	%٥٥.٦٥
١٣	الكاراتية	٣	%٥٥.٨٨	١٦	%٥٥.٦٥
١٤	السياحة	٣	%٥٥.٨٨	١٦	%٥٥.٦٥
١٥	كرة القدم	٣	%٥٥.٨٨	١٩	%٦٧.١
١٦	كرة اليد	٣	%٥٥.٨٨	١٦	%٥٥.٦٥
١٧	كرة الطاولة	٣	%٥٥.٨٨	١٩	%٦٧.١
	المجموع	٥١	%١٤٦.٦٨	٢٨٣	%٨٢.٥

جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول المحاور الدالة على دور الهيئة العامة للرياضة في إحياء مراكز التدريب لطلاب المراحل الدراسية بدولة الكويت

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	التخطيط	١٠	%١٠٠
٢	التنظيم	١٠	%١٠٠
٣	التوجيه والقيادة	١٠	%١٠٠
٤	الرقابة	١٠	%١٠٠
٥	اتخاذ القرار	١٠	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢) أن نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحاور قد بلغت %١٠٠ في جميع المحاور، مما دفع الباحث إلى اعتماد جميع المحاور في الدراسة. **تحديد عبارات محاور استمارة استبيان:**

تم إعداد مجموعة من الأسئلة المغلقة لكل محور بما يتناسب مع أهداف الاستبيان، بهدف قياس دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط مراكز التدريب لطلاب المراحل الدراسية في الكويت. صُممت الأسئلة بطريقة تتيح للمستجيبين تحديد وجود الميزة أو الخاصية في العمل الإداري، أو تقييم مدى تحققها بشكل كبير.

بلغ عدد الأسئلة في الاستبيان (١٣) سؤالاً، واحتوت الاستمارة على (٤٧) عبارة موزعة على المحاور المختلفة. يوضح الجدول (٣) نسبة توزيع العبارات على المحاور بالتفصيل، مما يضمن تغطية شاملة لجوانب الدراسة المتعلقة بالأداء الإداري ودور الهيئة في إحياء مراكز التدريب.

جدول (٣) محاور استمارة استبيان دور الهيئة العامة للرياضة

في إحياء مراكز التدريب لطلاب المراحل الدراسية بدولة الكويت

عدد عباراته	المحور	
١٠ عبارته	التخطيط	الأول
١١ عبارته	التنظيم	الثاني
٧ عبارته	التوجيه والقيادة	الثالث
٨ عبارته	الرقابة	الرابع
١١ عبارته	اتخاذ القرار	الخامس
٤٧	المجموع	

الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث الدراسة الاستطلاعية على ٥١ مشاركاً من إداري الهيئة العامة للشباب والرياضة في الكويت ومدربي الألعاب الرياضية في مراكز التدريب. هدفت هذه الدراسة إلى تقنين أداة البحث والتحقق من المعاملات العلمية المتعلقة بها، مثل الصدق والثبات، لضمان صلاحيتها قبل استخدامها في الدراسة الأساسية.

أداة الدراسة:

١. بناء أداة الدراسة:

تتعدد أدوات البحث العلمي المستخدمة في جمع البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة. وفقاً لعبيدات وآخرين، تشمل هذه الأدوات الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، والاختبار، والمقياس. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان، باعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة المسحية، حيث يتيح جمع معلومات دقيقة حول الواقع الحالي.

اعتمد الباحث في إعداد الاستبيان على الأسئلة المغلقة، مما يتيح للمستجيبين اختيار إجابات محددة لكل سؤال، بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والحصول على نتائج واضحة وقابلة للتحليل.

٢. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة أن تقيس ما أعدت لقياسه بدقة، ويشير أيضاً إلى شمول الاستمارة لكافة العناصر الضرورية للتحليل، إلى جانب وضوح العبارات والمفردات لتكون مفهومة لجميع المستخدمين. وقد تحققت الدراسة من صدق الأداة من خلال:

- **الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض أداة الدراسة على ١٠ محكمين من أعضاء هيئة

التدريس المتخصصين في الإدارة الرياضية. وقد قام المحكمون بمراجعة الاستبيان وإبداء

ملاحظاتهم حول دقة العبارات وملاءمتها. في ضوء هذه الآراء، أعد الباحث الاستبيان

بصورته النهائية (انظر المرفق رقم ٢).

- صدق الاتساق الداخلي (The Internal Consistency Validity):
تحقق الباحث من الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وكذلك بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان. يوضح الجدولان (٤ و ٥) نتائج هذه الحسابات، والتي تؤكد مدى انسجام عبارات الاستبيان مع المحاور العامة للدراسة.

جدول (٤) معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور

المحور رقم العبارة	الأول الأهمية النسبية	الثاني الأهمية النسبية	الثالث الأهمية النسبية	الرابع الأهمية النسبية	الخامس الأهمية النسبية
١	*٠.٦٤٣	*٠.٧٨٩	*٠.٦٥٠	*٠.٨٥٥	*٠.٥٣٣
٢	*٠.٦٧٧	*٠.٥٧٣	*٠.٤٧٤	*٠.٥٤٤	*٠.٤٨٢
٣	*٠.٧٢٦	*٠.٧٦٢	*٠.٥٨٨	*٠.٧٩٨	*٠.٧٦١
٤	*٠.٤٧٣	*٠.٥٣٨	*٠.٧١٨	*٠.٤٨٥	*٠.٦٢٠
٥	*٠.٤٨٤	*٠.٨٠٥	*٠.٤٧٢	*٠.٦٤١	*٠.٦٥١
٦	*٠.٥٨٦	*٠.٥٢٤	*٠.٧٦٧	*٠.٨٢٢	*٠.٨٣٤
٧	*٠.٦٢٧	*٠.٧١٥	*٠.٩١٣	*٠.٥٨١	*٠.٦٥٢
٨	*٠.٧٠٨	*٠.٧٨٤		*٠.٦٩٢	*٠.٥٥٦
٩	*٠.٤٢٢	*٠.٤٦١			*٠.٤٢٢
١٠	*٠.٨٦٢	*٠.٤٥٣			*٠.٧٧٥
١١		*٠.٤٧١			*٠.٤٩١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢.

يتضح من الجدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٤٢٢، ٠.٩١٣) مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (٥) صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
١	التخطيط	*٠.٩٠٦
٢	التنظيم	*٠.٨٧٥
٣	التوجيه والقيادة	*٠.٥٦٤
٤	الرقابة	*٠.٨٦٥
٥	اتخاذ القرار	*٠.٨٤٩

صدق الاتساق الداخلي:

توضح الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور استمارة الاستبيان والدرجة الكلية تتمتع بدلالة إحصائية. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٥٦٤ إلى ٠.٩٠٦)، وهي

طلاب المراحل التعليمية في دولة الكويت

أعلى من القيمة الجدولية (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢. يشير ذلك إلى أن محاور الاستبيان مترابطة ومتسقة داخلياً، مما يؤكد صلاحية الاستبيان لقياس ما أعد لقياسه.
ثبات الاستبيان:

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest)، حيث تم تطبيق الاستبيان مرتين بفواصل زمني قدره ١٥ يوماً بين التطبيق الأول والثاني. تهدف هذه الطريقة إلى حساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين للتأكد من استقرار الأداة عبر الزمن. توضح الجداول (٦ و ٧) نتائج معاملات الارتباط بين التطبيقين، مما يعكس درجة ثبات عالية للاستبيان ويؤكد إمكانية الاعتماد عليه في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.
جدول (٦) معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستهبيان

المحور رقم العبارة	الأول الأهمية النسبية	الثاني الأهمية النسبية	الثالث الأهمية النسبية	الرابع الأهمية النسبية	الخامس الأهمية النسبية
١	*٠.٤١٣	*٠.٧٤١	*٠.٨٩٢	*٠.٥٧١	*٠.٨٨١
٢	*٠.٦٧٥	*٠.٤٠٩	*٠.٣٧١	*٠.٤٢٣	*٠.٧٦١
٣	*٠.٥٠١	*٠.٥١٤	*٠.٧٤١	*٠.٨٧١	*٠.٨١٧
٤	*٠.٨١٣	*٠.٤٢٦	*٠.٨٨٩	*٠.٥١٤	*٠.٦٥٢
٥	*٠.٣٩١	*٠.٧٨٥	*٠.٦٨٢	*٠.٦٨٥	*٠.٩٠٤
٦	*٠.٧٣٤	*٠.٥٤٢	*٠.٥٠١	*٠.٨٦٩	*٠.٦٥٨
٧	*٠.٦٨٣	*٠.٦١٦	*٠.٦٤٠	*٠.٩٢٨	*٠.٨٩٥
٨	*٠.٧٩٦	*٠.٥٣٩		*٠.٦٤١	*٠.٨٥٤
٩	*٠.٤٢٤	*٠.٧٨٢			*٠.٥٠٩
١٠	*٠.٦٨٣	*٠.٦٠٦			*٠.٨٧٤
١١		*٠.٦٧٩			*٠.٥٩٢

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢.

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest)، حيث تم تطبيق الاستبيان مرتين بفواصل زمني قدره ١٥ يوماً بين التطبيق الأول والثاني. تهدف هذه الطريقة إلى قياس مدى استقرار الأداة عبر الزمن من خلال حساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين.

توضح الجدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٣٩١ إلى ٠.٩٠٤). وعلى الرغم من أن بعض القيم جاءت أقل من القيمة الجدولية (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢، إلا أن أغلب القيم تجاوزت هذا الحد، مما يشير إلى ثبات جميع عبارات الاستبيان بشكل عام. تؤكد هذه النتائج أن الأداة تتمتع بمستوى ثبات مقبول يمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور استمارة الاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
١	التخطيط	*٠.٧٨٩
٢	التنظيم	*٠,٧٤٣
٣	التوجيه والقيادة	*٠,٦٠٩
٤	الرقابة	*٠,٦٨٠
٥	اتخاذ القرار	*٠.٥٠٧

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢.

أظهرت نتائج الجدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور استمارة الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٥٠٧ إلى ٠.٧٨٩)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (ر) = ٠.٤٧٢ عند مستوى دلالة (٠.٠٥). تشير هذه النتائج إلى أن محاور الاستبيان تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، مما يعزز من موثوقية الأداة ويؤكد صلاحيتها لاستخدامها في جمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجات الإحصائية (The Statistics Treatment):

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث من خلال برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية. وشملت المعالجات المستخدمة ما يلي:

- معامل الارتباط (Coefficient of Correlation): لقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان.
- النسبة المئوية (The Percent): لتحليل توزيع البيانات والتكرارات.
- اختبار كاي ٢ (Chi-square): لقياس الفروق بين المتغيرات واختبار مدى دلالتها الإحصائية.

عرض النتائج ومناقشتها (Presenting the Results and Discussion)**عرض النتائج (Presenting the Results):**

يتم في هذا الجزء عرض النتائج بشكل منظم وفق المحاور الأساسية للدراسة، مع تقديم التفسيرات المناسبة لكل نتيجة استنادًا إلى البيانات المستخلصة من التحليلات الإحصائية. كما سيتم ربط النتائج بالأهداف والتساؤلات البحثية لتوضيح مدى تحقق أهداف الدراسة ودقة الإجابات عن تساؤلاتها.

دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط مراكز التدريب
لطلاب المراحل التعليمية في دولة الكويت

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا^٢ لأسئلة محاور الإستبيان

م	أوافق بدرجة كبيرة		أوافق		لا أوافق		كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%	
المحور الأول: التخطيط							
١	٢٧٣	%٩٦.٤	١٠	%٣.٥٣	صفر	صفر	*٢٣٤.٧
٢	٢٦١	%٩٢.٢٢	٢٢	%٧٧.٧٣	صفر	صفر	*١٦٩.٩
٣	٢٧٦	%٩٧.٥٢	٧	%٢.٤٧	صفر	صفر	*١٨٦.٥
المحور الثاني: التنظيم							
١	٢٦٥	%٩٣.٦٣	١٨	%٦.٣٦	صفر	صفر	*٩٧.٤
٢	٢٧٠	%٩٥.٤٠	١٣	%٤.٥٩	صفر	صفر	*٢١٠.٨٥
٣	٢٧٤	%٩٦.٨١	٩	%٣.١٨	صفر	صفر	*١٠٦.٥
المحور الثالث: التوجيه والقيادة							
١	٢٦٨	%٩٤.٦٩	١٥	%٥.٣٠	صفر	صفر	*٢٣٤.٧
٢	٢٦٠	%٩١.٨٧	٢٣	%٨.١٢	صفر	صفر	*١٦٩.٩
المحور الرابع: الرقابة							
١	٢٧١	%٩٥.٧١	١٢	%٤.٢٤	صفر	صفر	*٩٧.٤
٢	٢٥٦	%٩٠.٤٥	٢٧	%٩.٥٥	صفر	صفر	*٢١٠.٨٥
المحور الخامس: إتخاذ القرار							
١	٢٧٥	%٩٧.١٧	٨	%٢.٨٢	صفر	صفر	*٢٣٤.٧
٢	٢٧٢	%٩٦.١١	١١	%٣.٨٨	صفر	صفر	*١٦٩.٩
٣	٢٧٤	%٩٦.٨١	٩	%٣.١٨	صفر	صفر	*٧٦.٠٨

• قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٤.٣٢.

يتضح من الجدول (٨) الخاص بعبارات المحاور التي توضح دور الهيئة العامة للشباب والرياضة في تنشيط مراكز التدريب لطلاب المراحل الدراسية في الكويت، أن قيمة كا^٢ المحسوبة تراوحت بين (٧٦.٠٨ إلى ٢٣٤.٧) **. وبما أن هذه القيم أكبر من القيمة الجدولية لكأ^٢ = ٤.٣٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥، فإن هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحاور، مما يعني أن هذه العبارات تعكس بشكل موثوق دور الهيئة في إحياء مراكز التدريب.

يرى الباحث أن إجابات عينة الدراسة تعكس توافقاً واضحاً حول أهمية الدور الذي تلعبه الهيئة في دعم مراكز التدريب. وقد جاءت النسب المئوية المرتفعة ضمن خيار "أوافق بدرجة كبيرة"، حيث تراوحت ما بين (٩٧.١٧% إلى ٩١.٨٧%). في حين تراوحت نسب الإجابة ضمن خيار "أوافق" بين (٣.١٨% إلى ٨.١٢%). يشير هذا التوزيع إلى أن العينة موافقة

بالإجمال على أن الهيئة العامة للشباب والرياضة تقدم أداءً متميزاً في العمل الإداري وتساهم بشكل فعال في تطوير مراكز التدريب.

على سبيل المثال، في المحور الأول، جاء السؤال الأول على النحو التالي: "هل تؤدي الهيئة العامة للشباب والرياضة دورها تجاه مراكز التدريب بالتخطيط؟"، وقد أجاب ٩٧.١٧% من المشاركين بـ "أوافق بدرجة كبيرة"، مما يؤكد توافق العينة على أن الهيئة تبذل جهوداً كبيرة في التخطيط الفعال لدعم هذه المراكز.

تُظهر هذه النتائج أن أداء الهيئة يتمتع بميزات واضحة في مختلف المحاور، مما يعكس كفاءة العمل الإداري ودور الهيئة في تحقيق أهداف مراكز التدريب بشكل يتماشى مع احتياجات الطلاب وتطلعاتهم.

أظهرت النتائج المتعلقة بمحور التخطيط أن الهيئة العامة للشباب والرياضة في الكويت تؤدي دورها بفعالية في مراكز التدريب، كما تعكس الإجابات المرتفعة توافق العينة على توفر عناصر التخطيط في عمل الهيئة. ففي السؤال الأول من المحور، الذي جاء بصيغة: "هل تؤدي الهيئة العامة للشباب والرياضة دورها تجاه مراكز التدريب بالتخطيط؟"، أجاب ٩٧.١٧% من المشاركين بـ "أوافق بدرجة كبيرة".

تشير هذه النتيجة إلى أن الهيئة تمتلك القدرة على دراسة وضعها الحالي وتحديد ما ترغب في تحقيقه مستقبلاً، إلى جانب اختيار أنسب الطرق لتنفيذ دورها بفعالية.

وفي السؤال الثاني، الذي جاء بصيغة: "هل تؤدي الهيئة العامة للشباب والرياضة دورها تجاه مراكز التدريب في تحقيق الأهداف؟"، بلغت نسبة المشاركين الذين أجابوا بـ "أوافق بدرجة كبيرة" ٩٢.٢٢%. تعكس هذه النتيجة أن الهيئة تعتمد على وضوح الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها كجزء أساسي من أنشطتها الإدارية.

أما في السؤال الثالث، الذي جاء بصيغة: "هل تؤدي الهيئة العامة للشباب والرياضة دورها تجاه مراكز التدريب في مواجهة التغيرات المجتمعية؟"، فقد أجاب ٩٧.٥٢% من المشاركين بـ "أوافق بدرجة كبيرة". تعكس هذه النسبة المرتفعة قدرة الهيئة على التخطيط للمواقف الحالية مع الاستعداد للمستقبل، مما يدل على مرونة الهيئة في التعامل مع التحولات المجتمعية.

تحليل الباحث وتفسير النتائج:

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الهيئة، في ظل الظروف الحالية التي تمر بها البلاد، تولي اهتماماً كبيراً لطلاب المدارس، باعتبارهم نواة لقادة المستقبل. ومن هنا، تعتبر الهيئة أن التخطيط الجيد هو الركيزة الأساسية لنجاح العمل الإداري وتطوير مراكز التدريب. يبرز هذا

دور الهيئة العامة للرياضة في تنشيط مراكز التدريب لطلاب المراحل التعليمية في دولة الكويت

الاهتمام بالتخطيط كأحد العناصر الأساسية للإدارة الفعالة، وهو ما يعكس نجاح الهيئة في مواجهة التحديات والتخطيط للمستقبل.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج المتعلقة بأداء الإدارة المركزية للتطوير والرقابة في الهيئة العامة للشباب والرياضة، وتشمل ما يلي:

- وجود قوانين ولوائح مكتوبة تنظم العمل وتحدد الإجراءات اللازمة قبل التنفيذ، مما يعزز من التنظيم الإداري.
 - تحقيق توازن بين السلطة والمسؤوليات الموكلة للقيادات داخل الإدارة المركزية، مما يسهم في وضوح الأدوار وتحسين الأداء الإداري.
 - وجود توصيف وظيفي واضح للمناصب المختلفة في الهيكل الإداري، مما يسهل تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف.
 - الحاجة إلى تعديل الهيكل التنظيمي الحالي، حيث تبين أنه لا يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة، مما يؤثر على كفاءة الأداء.
 - تدرج السلطة بشكل منهجي يسهل سير العمل ويوفر تسلسلاً إدارياً يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة.
 - تفويض بعض المهام من الإدارة العليا إلى مديري العموم ومديري الإدارات الفرعية، مما يعزز من كفاءة العمل ويسرع اتخاذ القرارات.
 - عدم تخصيص مواعيد محددة من قبل الإدارة العليا لسماع شكاوى العاملين أو مقترحاتهم، مما قد يؤثر على التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.
 - عدم توفير تفويض كافٍ للسلطة، مما يحد من قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية ويقلل من فرص تحسين الأداء من خلال المبادرة.
- تشير هذه النتائج إلى وجود نقاط قوة في التنظيم الإداري الحالي، مثل وضوح القوانين والتوصيف الوظيفي، ولكنها في الوقت نفسه تسلط الضوء على مجالات تحتاج إلى تحسين، مثل تعديل الهيكل التنظيمي وزيادة التفويض في السلطة لتعزيز المسؤولية والمشاركة الفعالة في العمل.

النتائج والتوصيات:

المحور الأول - التخطيط:

- توجد سياسة عامة واضحة للهيئة العامة للرياضة في الكويت.
- تتبنى الهيئة استراتيجية واضحة تهدف إلى تطوير الأنشطة الرياضية.
- يتم وضع خطط دقيقة لتوزيع الميزانية على مختلف الأنشطة الرياضية.

- اللوائح والقوانين المنظمة للعمل واضحة وتدعم استمرارية الأداء الإداري.

المحور الثاني - التنظيم:

- يتميز الهيكل التنظيمي للهيئة ومكاتبها بالوضوح، مما يسهل عمل الإداريين ومدربي مراكز التدريب.
- توجد استراتيجية لتقييم الأداء وفق التوصيف الوظيفي، لكن التقييم لا يتم بشكل منتظم.
- توجد مهام واضحة لجميع المناصب داخل الهيئة، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

المحور الثالث - التوجيه والمتابعة:

- تستخدم الهيئة وسائل اتصال حديثة في عملياتها، لكن هناك نقص في الربط المباشر بين الهيئة ومراكز التدريب عبر هذه الوسائل.

المحور الرابع - الرقابة:

- يتم تقييم الأداء بصفة مستمرة داخل الهيئة العامة للرياضة لضمان تحسين كفاءة العاملين.

المحور الخامس - اتخاذ القرار:

- تتوافر في الهيئة قيادات واعية وقادرة على فهم المشكلات، مع حرص على استبعاد الحلول المخالفة للوائح المعمول بها.
- تتبع الهيئة نهجاً شاملاً في اتخاذ القرارات، حيث تتداخل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لضمان تحقيق الأهداف المستدامة.

التوصيات:

- ربط الهيكل الإداري للعاملين في الهيئة العامة للرياضة مباشرة بمراكز التدريب لضمان تفعيل الرقابة على عمل هذه المراكز بفعالية.
- توفير برامج تدريب إداري لجميع العاملين، تتناسب مع متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لكل منصب.
- تقديم برامج تدريب رياضي متخصصة لمدربي مراكز التدريب، بما يتماشى مع مستحدثات الألعاب والأنشطة الرياضية.
- تحديث أساليب تقييم الأداء بانتظام، لتشمل العاملين في الهيئة والمدربين، مما يعزز من جودة الأداء.
- تطوير استراتيجية واضحة لتأهيل العاملين في الهيئة العامة للرياضة، تهدف إلى إعداد كوادر متخصصة قادرة على مواكبة المستجدات في المجال الرياضي العالمي.
- تعزيز الوعي الثقافي والرياضي داخل الهيئة، لتوضيح أهمية التدريب الإداري ودوره في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءة الأداء.
- الربط التكنولوجي بين الهيئة ومراكز التدريب باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، بما يعزز من فاعلية الإدارة ويسهل التنسيق المستمر.

المراجع

- أحمد، جمال محمد. (٢٠١٠). الإدارة الرياضية: الأسس والمبادئ. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- إبراهيم، محمد عبد الله. (٢٠١٣). إدارة المؤسسات الرياضية في العصر الحديث. عمان: دار الفكر.
- الهيبي، صلاح الدين. (٢٠٠٩). تطوير الأداء الرياضي في المؤسسات العربية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- حمزة، أحمد سرور. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية. القاهرة: جامعة حلوان.
- مختار، حسن. (٢٠٠٨). تنمية الأنشطة الرياضية المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء.
- سليمان، محمد السيد. (٢٠١٥). تخطيط الأداء الإداري في الهيئات الرياضية. القاهرة: جامعة عين شمس.
- الشافعي، حسن. (٢٠١٠). سيكولوجية الترويج الرياضي وأوقات الفراغ. الإسكندرية: دار الفجر.
- الغالب، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٧). البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الرياضي. بغداد: جامعة بغداد.
- حافظ، إجلال عبد المنعم وآخرون. (٢٠٠٤). الرقابة الإدارية في الهيئات الرياضية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبد الله، أحمد عيسى. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء الإداري في الرياضة. القاهرة: دار الفكر.
- كمال، سعاد. (٢٠١٢). أثر الإعلام الرياضي على الشباب. عمان: دار الشروق.
- إبراهيم، عبد العزيز محمود. (٢٠١٣). الرياضة وأثرها في التكيف النفسي والاجتماعي. القاهرة: جامعة القاهرة.
- طلبة، محمد إسماعيل. (٢٠١٠). دور الترويج الرياضي في تنمية المهارات الحياتية. الإسكندرية: دار الوفاء.
- الزرواي، خالد. (٢٠٠٨). الشباب والرياضة في المجتمعات العربية. طرابلس: مركز البحوث الاجتماعية.
- حمزة، أحمد محمد. (٢٠١٥). إدارة الجودة في المؤسسات الشبابية. القاهرة: دار النهضة

العربية.

- سرور، محمد محمود. (٢٠١٢). الاتصال الإداري في المؤسسات الرياضية. عمان: دار الفكر.
- أحمد، علي حسين. (٢٠٠٩). تنمية القيادات الرياضية. بغداد: دار الجامعة.
- عبد الله، سليم محمد. (٢٠١٤). أساليب القيادة في الإدارة الرياضية. القاهرة: دار المعارف.
- سليمان، أحمد محمد. (٢٠١٣). إدارة الوقت في المؤسسات الرياضية. الإسكندرية: دار الفجر.
- حمود، ياسين علي. (٢٠١١). الابتكار في التدريب الرياضي. عمان: دار صفاء للنشر.
- خالد، محمود عبد الله. (٢٠١٦). المشاركة المجتمعية في الرياضة. طرابلس: مركز الدراسات الاجتماعية.
- منصور، يوسف عبد الرحمن. (٢٠١٤). التسويق الرياضي وأثره على الرياضة الوطنية. عمان: دار اليازوري العلمية.
- حماد، عبد الحكيم محمد. (٢٠١٠). الإدارة الحديثة في المؤسسات الشبابية. القاهرة: دار الثقافة.
- بدر، صالح حسن. (٢٠١٥). تخطيط وإدارة الأنشطة الرياضية المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء.
- شلبي، علي محمود. (٢٠١٣). الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب الرياضي. عمان: دار المسيرة.
- عبد المجيد، سامي. (٢٠١٢). الإدارة الاستراتيجية في الرياضة. القاهرة: جامعة الأزهر.
- فوزي، محمد علي. (٢٠١١). أهمية التخطيط في تطوير الرياضة المدرسية. الإسكندرية: دار المعرفة.
- عمران، خالد. (٢٠٠٨). إدارة المشاريع الرياضية. عمان: دار صفاء.
- نصر، سامر علي. (٢٠١٤). الرقابة في الإدارة الرياضية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- جابر، محمد حسن. (٢٠١٦). إدارة الفعاليات الرياضية الكبرى. الإسكندرية: دار الوفاء.
- Bartolelli, R. J. (2004). *Evaluating Total Quality Management in Four Schools*. Educational Administration Quarterly.
- Benjamin, L., & Others. (2008). *Leadership Styles and Organizational Transformation: A Comparative Study*. Leadership & Organization Development Journal.
- Kelly, D. R. (2004). *Quality Control in Sports Management and Internal Relations*. Journal of Sports Administration.

- Laohavichien, T., & Tipparat. (2004). *Leadership and Quality Management: A Comparison between the USA and Thailand*. International Journal of Quality & Reliability Management.
- Tyndle, A. (2005). *Community Sports Leadership: Volunteering and Social Integration*. Community Development Journal.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Higher Ed.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass