

## A vision for performance evaluation in Premier League football clubs from the perspective of faculty members.

<sup>1</sup> Faraj Ali Al-Atoud  <sup>2</sup> Ali Ramadan Al-Masroob 

Department of Training – Faculty of Physical Education and Sport Sciences – University of Tripoli

\*Corresponding author email: aliramadan704@gmail.com

Received: 11-08-2025 | Accepted: 28-08-2025 | Available online: 30-09-2025 | DOI:10.26629/uzjwses.2025.06

### ABSTRACT

The world is in a frantic race to acquire the most accurate and productive knowledge possible, ensuring access to the highest possible sporting levels and ensuring excellence. Countries have realized the importance of evaluative thinking and the significant role it plays in progress. Developing the elements of sporting excellence in football requires developing its structures, systems, and methodologies to keep pace with the constant and rapid change in this vital field, and evaluating the performance of individuals and sports institutions using precise standards that emphasize achieving advanced accomplishments based on efficiency and effectiveness.

The research aimed to develop indicators to evaluate the performance of Premier League football clubs. The research targeted a group of academics as a sample of experts. (7) axes and (57) phrases were designed, which were distributed to all academic experts. All axes were unanimously approved, with some phrases being deleted from some of them. The researchers used the descriptive method to collect. After obtaining the necessary data, and adjusting it according to the sample's opinions, the researchers developed a list that can be relied upon to evaluate the performance of Premier League football clubs, totaling (1,000) points. The researchers recommended applying the proposed model to Premier League clubs and conducting a study to establish a timeframe for the evaluation.

**Keywords:** Conception, Evaluation, performance.

## تصور لتقييم الأداء بأندية الدوري الممتاز في كرة القدم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية البدنية بليبيا

<sup>1</sup> فرج علي العتود <sup>2</sup> علي رمضان المصروب

قسم التدريب - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة طرابلس

ليبيا - طرابلس \*المؤلف المراسل: aliramadan704@gmail.com

استقبلت: 2025-08-11م | قبلت: 2025-08-28م | متوفرة على الانترنت | 2025-09-30م

### المستخلص

أصبح العالم في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المثمرة التي تكفل الوصول إلى أعلى المستويات الرياضية الممكنة لضمان التفوق بعد أن أدركت الدول أهمية النظرة التقييمية وعظم الدور الذي تؤديه في التقدم والتطوير لعناصر التفوق الرياضي في كرة القدم.. وذلك يتطلب تطوير هياكله ونظمه ومنهجياته لمسايرة التغير الدائم والسريع في هذا المجال الحيوي وتقييم أداء الافراد والمؤسسات الرياضية بواسطة معايير دقيقة تشدد على تحقيق إنجازات متقدمة أساسها الكفاءة والفاعلية.

فقد هدف البحث إلى وضع تصور لتقييم الأداء بأندية الدوري الممتاز في كرة القدم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية البدنية بليبيا، وإستهدف البحث مجموعة من الأكاديميين كعينة خبراء، وقد تم تصميم (7) محاور و(57) عبارة، حيث وزعت على جميع الخبراء الأكاديميين وتمت الموافقة بالإجماع على كافة المحاور مع حذف بعض العبارات من بعضها، وقد إستخدم الباحثان المنهج الوصفي لجمع البيانات اللازمة، وبعد التعديل وفقاً لأراء العينة توصل الباحثان إلى قائمة يمكن الإعتماد عليها في تقييم الأداء بأندية الدوري الممتاز بكرة القدم ومجموعها (1000) نقطة، وأوصى الباحثان بضرورة تطبيق التصور المقترح على أندية الدوري الممتاز وكذلك إجراء دراسة لوضع الإطار الزمني للتقييم.

**الكلمات الدالة:** مستوى الأداء العملي، القياسات الجسمية، عناصر اللياقة البدنية.

### مقدمة:

يعيش العالم في السنوات الأخيرة عصاراً جديداً يحفل بالعديد من المتغيرات والتحديات التنظيمية والتي فرضتها متطلبات التقدم الحديثة، حيث أصبح التميز في الأداء هو العامل المؤثر والحاسم للتطور في جميع نواحي الحياة، وتميز هذا العصر بالمعرفة التي نعيشها وبسمات جديدة تجعله عصاراً مختلفاً عن كل ما سبق، فأدت الثورة المعرفية في المجال الرياضي إلى ظهور مفهوم التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق عن كل من ينافسها بجانب الجودة الفائقة والتي لا تترك مجالاً للخطأ كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

وأصبحت الحاجة للبحث العلمي في المجال الرياضي بشكل عام وكرة القدم خاصة في وقتنا الحاضر أشد منها في أي وقت مضى حيث أن العالم قد أصبح في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من

المعرفة الدقيقة المثمرة التي تكفل الوصول إلى أعلى المستويات الرياضية الممكنة لضمان التفوق بعد أن أدركت الدول أهمية النظرة التقييمية وعظم الدور الذي تؤديه في التقدم والتطوير لعناصر التفوق الرياضي في كرة القدم.

فأصبح لزاماً علينا أن نتحلى بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة ومنها إدارة المجال الرياضي (الأندية) في مختلف المجتمعات، وذلك من خلال إكتسابها أنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها. (جمعة و أبو المجد، 2005).

ويؤكد محمود الربيعي ( 2006 ) على أن العمل الذي يدور في فلك بيروقراطي جامد يغلب عليه الطابع الإنفاقي أصبح مشكلة حقيقية لعدم تقديره للإحتمالات المستقبلية وعاجزاً على تصور مبادئ تقييمية وتنظيمية جديدة تحمي المؤسسات الرياضية والأنظمة التي صنعتها الظروف الإقتصادية والإجتماعية وستبقى هذه بدون حل إذا لم نجد مدخلاً نظرياً ومفهوماً لبناء الظروف الأكثر أهمية لنا في مواجهة التطورات السريعة والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها الحركة الرياضية في عالمنا المعاصر.

ويضيف أن التحديث لا يمكن ان يتم بمجرد تجديد العمل الإداري في المجال الرياضي ومحتواه، بل يتطلب تطوير هيكله ونظمه ومنهجيته لمسايرة التغير الدائم والسريع في هذا المجال الحيوي وتقييم أداء الافراد والمؤسسات الرياضية بواسطة محددات دقيقة تشدد على تحقيق إنجازات متقدمة أساسها الكفاءة والفاعلية عن طريق التجديد المستمر والتحفيز المادي وإعطاء قيم تشجع على المبادرة مما تساهم في تحقيق الأهداف المتوقعة (الربيعي، 2006).

فلم تعد الآليات التقليدية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما إنخفضت الأهمية النسبية للنظم الداخلية التي وضعتها المؤسسات الرياضية لنفسها مقارنة بتلك الخارجية التي فرضتها وحددتها المنظمات العالمية لتكون البوصلة التي توجه المؤسسة وتحدد لها الإتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه بجهد منظم للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع إحتياجات الفئة المستهدفة من المستفيدين (السعيد، 2007).

والأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي في أي دولة من دول العالم وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن تجني ثماره إلا إذا نُظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضة والتربوية على أكمل وجه، فالنادي الرياضي هيئة تكونها جماعة من الأفراد تهدف إلى تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الإجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر الرياضة وبت روح الجماعة بين الأعضاء وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات الفراغ.

فقد أصبح للنادي في عصرنا الحديث رسالة أعمق عليه تحقيقها وهدف أكبر يجب أن يصل إليه فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها تشترك إشتراك فعلي مع مختلف أجهزة الدولة في تعليم الناشئ ورعاية

الشباب، فالأندية الرياضية الحقيقية هي الوسيلة العملية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ إجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية ونفسية وهذا لا يتحقق إلا إذا رُسمت سياساتها وخططت برامجها بإتباع الطرق العلمية والمنهاج السليم (أبو الخير، 2016).

ويُعتبر تقييم الأداء أحد أهم وأصعب الواجبات لما له من أهمية للوقوف على الإيجابيات ودعمها وتطويرها ومعالجة القصور والسلبيات المصاحبة.. ويعد التقييم والكشف عن الإيجابيات والسلبيات من الخطوات الفعالة لإستخلاص ما يجب الوقوف عليه من تقويم وإصلاح لإتمام عملية التطوير (أبو عبدة، 2015).

وتعتمد المنظمات والمؤسسات الحكومية والأهلية بما فيها الأندية على عملية التطوير من خلال عنصرين رئيسيين هما تقييم الأداء والتي تعزى إلى مشاكل في أنظمة التقييم ذاتها، وأخرى خاصة بالأعضاء القائمين على عملية التقييم والتي في ضوئها يتم التعرف على الفجوة وكيفية علاجها حيث يتم تحديد الإتجاهات من خلال تقييم الأداء ونحو ذلك، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى الغاية المطلوبة، ولم يعد هدف تقييم الأداء قاصراً على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم فقط، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بأكمله (زاهر، 2000).

ولا يتم التطور الذي يعتمد على تقييم الأداء إلا عن طريق تنسيق الجهود وحشد الطاقات بكل أبعادها حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتتنوع لإثارة دافعية إدارة المؤسسة أو المنظمة إلى إستخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة (درويش، المحروقي، و محمد، 2018).

ويؤكد الباحثان على أنه وفي إطار السعي نحو التحول من الإدارة التقليدية القائمة على الفعل ورد الفعل إلى الإدارة الإستراتيجية القائمة على تطبيق المنهجية المنظمة والفلسفة الإدارية الحديثة والتي ساهمت في وضع الأسس الصحيحة للإدارة المؤسسية المتكاملة، فهناك مجموعة من المتطلبات والإحتياجات تقع على عاتق الأندية الرياضية وخاصة بالدوري الممتاز للنهوض والبدء في مسيرة التطور من خلال بناء أدوات ومقاييس تتناسب مع الأعمال والواجبات التي يقوم بها كل نادٍ على حده.. وبالتالي فإن هذا البحث سيؤسس إلى تعزيز أداء الأندية الرياضية وتحفيزها على التطور والتحسين المستمر في ضوء نشر ثقافة التميز وأيضاً إيجاد أدوات قياس معتمدة تساعد في عمليات تقييم مستويات الأداء.

### مشكلة البحث:

لقد شهد العالم في عصرنا الحالي تطوراً ملحوظاً في مختلف مناحي الحياة حيث خضعت الكثير من الظواهر في جميع المجالات للدراسة والبحث العلمي، على إعتبار أنه الطريق السليم لمعالجة الكثير من المشكلات، ويرى الباحثان أن الإهتمام بالرياضة وبمؤسساتها أحد أهم القوى المؤثرة في إقتصاديات المنظمات والهيئات والدول، فقد أصبحت الأندية هي الأساس لنجاح المنظومة الرياضية ونخص بالذكر أندية الدوري الممتاز التي يعول عليها المجتمع أماله سواء في تربية النشء والشباب ثقافياً وإجتماعياً

أوصقل قدراتهم البدنية والفنية عن طريق البرامج التدريبية الهادفة والمدروسة وفقاً للأسس العلمية الصحيحة.

فقد أصبح تقييم الأداء هو الأساس في نجاح أي منظومة رياضية في كافة المحافل الرياضية العربية والإقليمية والقارية والدولية، وفي أحياناً كثيرة يخضع تقييم أداء الأندية المشاركة بالدوري الممتاز بلبيبا وهي أندية الصفوة والركيزة الأساسية في الكرة الليبية إلى المقارنة الخاطئة غير العادلة، نظراً لإقتصار التقييم على نتائج بعض الألعاب الرياضية كالفوز بمسابقة الدوري أو الكأس، وفي الوقت نفسه ومن الإجحاف أن ذلك يتجاهل إلى كون النادي يركز على تخطيط وتنظيم إداري ومالي وتدريب وإستثماري وثقافي وإعلامي، والغالبية العظمى من عامة الناس إن لم يكن كلهم ينظرون إلى أن الظفر باللقب للنادي دليل على التكامل في الأداء، مما أدى إلى النظرة الدونية لبعض الأندية التي لم تحقق نتائج رياضية أو ترتيب خلال الموسم مع أن التنظيم في أدائها الإداري والمالي والفني والإستثماري والثقافي والإجتماعي قد يفوق المتحصل على اللقب، مما جعل كل هم الأندية وجل إهتماماتهم هو السعي للحصول على البطولة ولا ننكر أن هذا هو الهدف الأساسي ولكن ما يهملنا وما نسعى له هو أن لا يكون ذلك على حساب إهمال الجوانب الأخرى كالتسيب الإداري وإهدار الأموال واقتصار النادي على كونه مؤسسة لكرة القدم وترك المسؤولية الثقافية والإجتماعية بحجة الغاية تبرر الوسيلة، الأمر الذي يمهد للدخول إلى نفق العشوائية وهضم مجهود بعض الأندية في جوانب أخرى خاصة في حالة غياب شواهد تحكم هذه الأداءات وغياب مقاييس واضحة لما يجب أن يكون عليه النادي بغض النظر على معايير المشاركة والترخيص، لذا إرتأى الباحثان ضرورة السعي نحو التحول من التقييم التقليدي إلى منهجية منظمة تساهم في النهوض بالأندية الرياضية والبدء بتطبيق المؤشرات المبنية على فكر التميز في الأداء مستقبلاً.

وبالتالي كان من المفيد وضع (تصور لتقييم الأداء) لإمكانية تفعيله بشكل خاص بأندية الدوري الممتاز بالإضافة إلى النظرة العلمية الشاملة لإنشاء ذلك النموذج بالشكل الذي يُمكن الأندية من الظهور والتمثيل المشرف الذي يتماشى مع منظومة الرياضة الحديثة في كافة الدول التي سبقتنا. ووفقاً لذلك فإن هذا التصور يُصاغ للمؤسسة الرياضية رؤية ورسالة واضحة لطبيعة دورها، كما يرسم لها أهدافاً محددة تسعى لتحقيقها، ويحدد لها مستويات متوقعة للأداء، ويوجه جهود العاملين فيها، ويوفر لها مرجعية موضوعية تحتكم إليها في التقييم الذاتي للممارسات السائدة فيها، بما يساعدها في التحديد الدقيق لفجوات الأداء ونقاط القوة في تخطيط برامجها وتحقيق الإستثمار الأمثل لمواردها، بما يساعدها على تحسين مخرجاتها ونواتجها، ويحفز العاملين نحو السعي المستمر للتنمية المهنية الذاتية، ويدفعهم نحو الإبداع في أداء أدوارهم.

ويضيف الباحثان وبعد الإطلاع على بعض نماذج الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية على أن هذا النوع من التقييم متبع في بعض الدول منها على سبيل المثال دولة الإمارات العربية فقد طبقت

نظام تقييم لأندية دبي الرياضية بكرة القدم لأول مرة عام (2011) ثم أجرت عليه تعديلات وفقاً لبعض الملاحظات من رؤساء الأندية وعاد نظام التطبيق بإصداره الثاني عام (2013).

### هدف البحث:

- يهدف البحث إلى وضع تصور لتقييم الأداء بأندية الدوري الممتاز في كرة القدم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية البدنية بليبيا، من خلال:
- التعرف على الأهمية النسبية للمؤشرات المقترحة قيد البحث.
  - التعرف على الأهمية النسبية لعبارات المؤشرات المقترحة قيد البحث.
  - التعرف على الفروق بين إستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات ( المؤهل العلمي - سنوات الخبرة ).

### تساؤلات البحث:

- ماهي الأهمية النسبية للمؤشرات المقترحة قيد البحث حسب إجابات أفراد العينة؟.
- ماهي الأهمية النسبية لعبارات المؤشرات المقترحة قيد البحث حسب إجابات أفراد العينة؟.
- هل توجد فروق بين إستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات ( المؤهل العلمي - سنوات الخبرة )؟.

### أهم المصطلحات المستخدمة في البحث:

- التصور  
هو " تكوين مستقبلي مبني على فكرة لشيء ما وغالباً ما يستخدم في سياق التخطيط".  
(بدر، المعلم، 2018)
- التقييم  
هو " العملية المصاغة نظامياً والتي يتحدد من خلالها مدى ما تحقق من أهداف موضوعه مسبقاً".  
(سلامة، 2000)
- الأداء  
هو " مصطلح يشير إلى كيفية تنفيذ شخص او منظمة لمهام محددة لتحقيق الأهداف المنشودة".  
(وهيبة، 2014)

### الدراسات السابقة:

#### 1- دراسة (درويش، المحروقي، و محمد، 2018)

- العنوان : تصور مقترح للتطوير الإداري لأندية كرة القدم بالقوات المسلحة المصرية.
- الهدف : وضع تصور مقترح للتطوير الإداري لأندية كرة القدم بالقوات المسلحة المصرية.
- المنهج : إستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة الدراسة.
- العينة : تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية العمدية وبلغ عددها (75) إداري وخبير.

- **أهم النتائج :** تطبيق التصور المقترح وضرورة أن تعمل الأندية ومجالس إدارتها على تحديد الإحتياجات المستقبلية لتطوير الأداء وتطوير أداء الجهاز الإداري لإحداث نقلة نوعية شاملة لمواكبة المستجدات المستقبلية.

## 2- دراسة (أبو الخير، 2016)

- **العنوان** : معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى الأندية الرياضية بقطاع غزة.
- **الهدف** : تحديد المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي لدى الأندية الرياضية بقطاع غزة.
- **المنهج** : إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته وطبيعة الدراسة.
- **العينة** : تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ عددها (234) عضواً إدارياً.
- **أهم النتائج** : أبدى أفراد عينة الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على الموارد المالية اللازمة للأندية الرياضية، وضعف نظام الحوافر المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في الأندية لوضع خطط إستراتيجية، عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء مجالس الإدارات بما يتناسب مع طبيعة العمل المطلوب إنجازه.

## 3- دراسة (جواد، 2011)

- **العنوان** : دراسة دور التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في تطوير عمل الأندية الرياضية.
- **الهدف** : الكشف عن دور التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في تطوير عمل الأندية الرياضية.
- **المنهج** : إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة الدراسة.
- **العينة** : تم إختيار العينة بالطريقة العمدية وبلغ عددها (102) إداري.
- **أهم النتائج** : هناك ضعف قوي جداً بين العلاقات العامة والإدارة العليا مما يؤدي إلى بطء عملها وعدم إهتمام الهيئات والمؤسسات العليا بالدورات التدريبية التي يمكن أن تساهم في تطوير إمكانيات وقدرات العاملين في العلاقات العامة بالإضافة إلى قلة الصلاحيات التي تمنح لإدارة العلاقات العامة وإهمالها في بعض الأحيان.

### التعليق على الدراسات السابقة والإستفادة منها:

إن الدراسات السابقة وتحديداً الأولى والثالثة تتفقان مع البحث الحالي في إيجاد وسيلة تعمل على تطوير عمل الأندية الرياضية وفي بيئات مختلفة، كما يشترك البحث الحالي مع الدراسة الثانية من خلال معرفة وتذليل الصعوبات وحصرها وإيجاد البدائل والحلول مما يؤدي إلى الوصول إلى التخطيط الجيد، بينما يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في البيئة والعينة.

ومن خلال الإستعراض السابق يمكننا أن نُلخص مدى إستفادة الباحثان من الدراسات

السابقة في النقاط التالية :

- أفادت الباحثان في تفهم مشكلة بحثهما بعمق .
- أفادت الباحثان في إختيار المنهج المناسب وإختيار العينة .
- تحديد أدوات ووسائل جمع البيانات المناسبة لهذه البحث .
- التعرف على أفضل الأساليب الإحصائية .
- يمكن الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة في التعليق ومناقشة نتائج البحث الحالي .

## إجراءات البحث

### منهج البحث:

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لهدف وإجراءات البحث .

### مجتمع البحث:

إشتمل مجتمع البحث على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالمنطقة الشرقية والوسطى والغربية وعددها سبع (7) كليات .

### عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مجموعة أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التربية البدنية لمجتمع.

البحث وعددهم (27) أكاديمياً.

### أسباب إختيار العينة الأساسية:

- 1- أن يكون التخصص الدقيق لأفراد العينة ( تدريب كرة القدم - الإدارة الرياضية ).
- 2- أن لا تقل الدرجة العلمية على أستاذ مشارك.
- 3- أن لا تقل سنوات الخبرة على (10 سنوات).

### أدوات جمع البيانات:

- المراجع والدراسات العلمية.
- المقابلة الشخصية .
- الإستمارة لأخذ رأي الخبراء ( المحكمين ) .

### المعاملات العلمية للإستمارة:

#### أولاً: صدق الإستمارة

#### ▪ صدق المحكمين (المحتوى)

تم عرض الإستمارة على ستة خبراء محكمين بدرجة أستاذ (3) تخصص كرة القدم و (3) تخصص الإدارة الرياضية ومن أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية البدنية لتقييمها من جانبين رئيسيين: الأول الصياغة اللغوية والعلمية للعبارات، والثاني هو مدى إرتباط المحاور بموضوع البحث باستخدام الخياران مناسب أو غير مناسب.. حيث وضعت عدد (7) مؤشرات وبلغ العدد الإجمالي للعبارات (57) عبارة وقد تمت موافقة السادة المُحكمين على مسمى المؤشرات المقترحة بنسبة ( 100 % ) مع تباين النسب وإختلافها على عبارات كل واحد منها، ووفقاً لتلك النسب فقد إرتضى الباحثان بحذف العبارات التي تدنت نسبها عن ( 70 % ) حتى تزداد أداة البحث وضوحاً وملائمةً لما وضعت من أجله لتصل عدد العبارات التي تضمنتها المؤشرات الأساسية للبحث بعد التعديل ( 50 ) عبارة ، والجداول التالية رقم ( 1 ، 2 ، 3 ) توضح نسب إتفاق السادة الخبراء على كافة المؤشرات وإجمالي العبارات الأولية

والنهائية وكذلك عدد ومسمى العبارات المحذوفة من قائمة بعض المؤشرات وفق معدل النسبة المشار إليه أعلاه.

جدول (1) يوضح توافق المحكمين على المحاور ن=6

ت	محاور الإستمارة	عدد المحكمين	نسبة التوافق
1	المؤشرات الإدارية والمالية	6	100%
2	المؤشرات التنظيمية	6	100%
3	المؤشرات الفنية	6	100%
4	المؤشرات الثقافية والاجتماعية	6	100%
5	مؤشرات التسويق والإستثمار	6	100%
6	مؤشرات الإتصال والإعلام	6	100%
7	مؤشرات الإنجازات والبطولات	6	100%

يتبين من الجدول (1) توافق المحكمين على محاور أداة البحث وبنسبة ( 100% ).

جدول ( 2 ) إجمالي عدد عبارات النموذج المقترح لتقييم الأداء بأندية الدوري الممتاز في كرة القدم في صورتها

الأولية والعبارات المحذوفة والصورة النهائية ن = 6

م	المؤشرات	عدد العبارات في صورتها الأولية	عدد العبارات المحذوفة من القائمة	عدد العبارات في صورتها النهائية
1	الإدارية والمالية	14	4	10
2	التنظيمية	11	1	10
3	الفنية	12	-	12
4	الثقافية والاجتماعية	11	1	10
5	التسويق والإستثمار	3	-	3
6	الإتصال والإعلام	6	1	5
7	الإنجازات والبطولات	-	-	-
المجموع	( 57 ) عبارة	( 7 ) عبارات	( 50 ) عبارة	

يوضح الجدول رقم ( 2 ) أن عدد عبارات الإستمارة النهائية قد أصبح (50) عبارة فقط بعد حذف (7) عبارات من إجمالي الصورة الأولية والتي لم تتجاوز نسبة الموافقة عليها الـ ( 70 % ) من قبل الخبراء.

جدول ( 3 ) نسب الإتفاق بين المحكمين حول المؤشرات المقترحة في البحث ن= 6

العبرة	نسبة الإتفاق	العبرة	نسبة الإتفاق	العبرة	نسبة الإتفاق
المؤشرات الإدارية والمالية	100%	7	100%	4	100%
1	100%	8	100%	5	100%
2	33.33%	9	100%	6	100%
3	100%	10	100%	7	100%
4	100%	11	100%	8	83.33%
5	100%	المؤشرات الفنية	100%	9	16.67%
6	100%	1	100%	10	100%
7	16.67%	2	100%	11	100%
8	100%	3	100%	مؤشرات التسويق والإستثمار	
9	100%	4	100%	1	100%
10	83.33%	5	100%	2	100%
11	100%	6	100%	3	100%
12	16.67%	7	100%	مؤشرات الإتصال والإعلام	
13	66.67%	8	100%	1	100%

العبرة	نسبة الإتفاق	العبرة	نسبة الإتفاق	العبرة	نسبة الإتفاق
14	% 100	9	% 100	2	%83.33
المؤشرات التنظيمية		10	% 100	3	% 100
1	%83.33	11	%83.33	4	% 100
2	% 100	12	% 100	5	%16.67
3	% 100	المؤشرات الثقافية والإجتماعية		6	% 100
4	% 100	1	% 100	مؤشرات الإنجازات والبطولات	
5	%33.33	2	%83.33	-	% 100
6	% 100	3	% 100		

يوضح الجدول أعلاه مسمى المؤشرات المقترحة وعدد عباراتها وكذلك نسب الموافقة عليها من قبل الخبراء المحكمين حيث تراوحت النسب ما بين ( 16.67% - 100% )

#### ▪ صدق الإتساق الداخلي

وتم من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (4) يوضح صدق الإتساق الداخلي للمحاور ن=6

ت	المحاور	معامل الارتباط
1	المؤشرات الإدارية والمالية	0.814**
2	المؤشرات التنظيمية	0.800**
3	المؤشرات الفنية	0.789**
4	المؤشرات الثقافية والإجتماعية	0.762**
5	مؤشرات التسويق والإستثمار	0.794**
6	مؤشرات الإتصال والإعلام	0.802**
7	مؤشرات الإنجازات والبطولات	0.774**

يتضح من الجدول (4) نسب الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه وتعتبر عن دلالة إرتباطية مرتفعة عند مستوى (0.01) مما يدل على صدق الإتساق الداخلي بين تلك العبارات.

#### ثانياً: ثبات الإستمارة

تم إيجاد الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

جدول (5) يوضح معامل الثبات لمحاور الإستمارة ن=6

ت	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
1	المؤشرات الإدارية والمالية	0.83
2	المؤشرات التنظيمية	
3	المؤشرات الفنية	
4	المؤشرات الثقافية والإجتماعية	
5	مؤشرات التسويق والإستثمار	
6	مؤشرات الإتصال والإعلام	
7	مؤشرات الإنجازات والبطولات	

نلاحظ من الجدول (5) أن معامل الثبات للمؤشرات يتراوح ما بين (0.69-0.81) وأن معامل الثبات الكلي للإستمارة بلغ (0.83) وهي نسبة ثبات عالية تفي لأغراض البحث.

### الدراسة الأساسية

قام الباحثان بتوزيع الإستمارة على الخبراء من العينة الأساسية والبالغ عددهم (27) خبيراً أكاديمياً (العينة الأساسية) بتاريخ ( 2025/4/10 ) إلى تاريخ ( 2025/5/29 ) وذلك للموافقة من عدمها على أن هذه المحاور وعباراتها تساعد في تقييم الأداء بالأندية قيد البحث.

### المعالجات الإحصائية

- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط بيرسون.
- معامل ألفا كرونباخ.
- ت الفروق.

### عرض ومناقشة النتائج

للإجابة عن تساؤلات البحث حول ما هي مؤشرات الأداء بأندية الدوري الممتاز لكرة القدم تم التوصل إلى النتائج التالية:

### أولاً : المؤشرات الإدارية والمالية

جدول ( 6 ) ن =27

ت	المعايير	الوزن النوعي	إستجابة أفراد العينة		نسبة الموافقة
			موافق	غير موافق	
1	وجود خطط إستراتيجية وتشغيلية واضحة وسهلة التطبيق	10	27	0	% 100
2	وجود محاضر إجتماعات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ الإجراءات	10	27	0	% 100
3	إعداد الموازنات المالية والحسابات الختامية	10	27	0	% 100
4	إعداد التقارير المالية مثل المصروفات والإيرادات والتدقيق النقدي	10	27	0	% 100
5	مراقبة الإيراد والإنفاق من قبل إدارة النادي	10	27	0	% 100
6	وجود خطة لترشيد الموارد المالية	10	27	0	% 100
7	وجود نظام معتمد للتقدير والتحفيز ومكافآت العاملين	10	27	0	% 100
8	وجود تدقيق مالي داخلي وخارجي للأنشطة المالية	10	23	4	% 85.19
9	وجود نظام واضح لتلقي المقترحات وتبني الأفكار المساهمة في التطوير	10	27	0	% 100
10	وجود نظام واضح لتلقي الشكاوى والتظلمات	10	27	0	% 100
	<b>المجموع</b>	<b>100</b>			

يتضح من خلال الجدول رقم ( 6 ) أن هناك إتفاق كامل على مستوى الإستجابة ( موافق ) وبنسبة ( 100 % ) لكافة إستجابات العينة على المؤشرات الإدارية والمالية ماعدا عبارة واحدة سجلت نسبة ( 85.19 % ) وهذا يوضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث من الخبراء يؤكدون على إقتناعهم بالمؤشرات الإدارية والمالية قيد البحث .

فالمؤشرات الإدارية والترتيبات المالية هي القواعد والمبادئ التي توضح طريقة العمل ، ومن الواجب وضعها قبل إتخاذ أي خطوة تنفيذية في العمل، حيث أشار محمود الربيعي (2006) إلى أن التسيير الإداري والمالي من المهمات الأساسية للذين يتحملون مسؤولية وإدارة المؤسسات الرياضية إذ يجب عليهم تحقيق التجانس والترابط بالأماكن التي يعملون بها والتوفيق بين أنشطتها حتى يمكنهم تحقيق الأهداف المرسومة بقدر من الكفاية والفاعلية فكل منهم يجب أن يقوم بالوظيفة التنسيقية في مكان عمله إضافة إلى إشترك العاملين معه من أجل خلق روح التعاون والترابط فيما بينهم من خلال تبادل وجهات النظر وإزالة جميع المعوقات (الربيعي، 2006).

#### • ثانياً : المؤشرات التنظيمية

جدول ( 7 ) ن=27

ت	المؤشرات	الوزن النوعي	إستجابة أفراد العينة		نسبة الموافقة
			موافق	غير موافق	
1	وجود هيكل تنظيمي ووصف لمهام كل وحدة	5	25	2	92.59%
2	وجود نظام لقياس الأداء	5	27	0	100%
3	توظيف التكنولوجيا الحديثة في أنشطة ومرافق النادي	5	27	0	100%
4	توفر أنظمة للتنظيف والصيانة الدورية للأجهزة والمباني بالنادي	5	27	0	100%
5	توفير خدمات النقل والمواصلات للاعبين	5	27	0	100%
6	وجود آلية لتوفير خدمات التغذية المناسبة	5	27	0	100%
7	توفر عوامل الأمن والسلامة ومطابقتها للمواصفات الدولية	5	27	0	100%
8	وجود نظام لإدارة الملاعب والصالات والمرافق الرياضية	5	24	3	88.89%
9	وجود توثيق للأصول والمخازن ومحتوياتها والجرد السنوي	5	27	0	100%
10	إعتماد النادي على نتائج الدراسات العلمية والتخصصية في تطوير العمل	5	27	0	100%
	المجموع	50			

ومن خلال الجدول رقم ( 7 ) يتبين أن هناك إتفاق كامل على مستوى الإستجابة ( موافق ) وبنسبة ( 100 % ) لكافة إستجابات العينة على المؤشرات التنظيمية ما عدا إستجابتان سجلتا نسبة (92.59%) و(88.89%) وهذا يوضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث من الخبراء الأكاديميين يؤكدون على إقتناعهم بالمؤشرات التنظيمية قيد البحث .

فالمؤشرات التنظيمية تأثيراً شمولياً على كامل المؤسسة الرياضية لأنها تقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وفي هذا الصدد يشير منير بن محمد سعيد (2008) إلى أن أي تنظيم لأي هيئة رياضية حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيمياً فعالاً وقادراً على تحقيق الأهداف، ونادراً ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزمه مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل ومن هذه المتطلبات الإمكانيات البشرية والهيكل التنظيمي المناسب والموارد المتاحة. (سعيد، 2008)

## • ثالثاً: المؤشرات الفنية

جدول ( 8 ) ن = 27

ت	المؤشرات	الوزن النوعي	إستجابة أفراد العينة		نسبة الموافقة
			موافق	غير موافق	
1	إدارة النشاط الرياضي وفق لائحة محددة تنظم العمل بالنادي	15	27	0	% 100
2	وجود برامج لإكتشاف وإنتقاء الموهوبين	15	27	0	% 100
3	وجود خطط واضحة للمدربين وآليات تقويمها وتحديثها	15	27	0	% 100
4	توفر قاعدة بيانات شاملة للاعبين بمختلف الفئات العمرية	15	27	0	% 100
5	توفر المدربين لكافة الفرق الرياضية	15	27	0	% 100
6	توفر معايير وشروط لإستقطاب الكفاءات الفنية ( المدربين - اللاعبين )	15	27	0	% 100
7	توفر نظام لمتابعة أداء اللاعبين والإشراف عليهم	10	27	0	% 100
8	توفر المتابعة الطبية للاعبين	10	27	0	% 100
9	وجود تقييم وإختبارات دورية للمستوى البدني والمهاري والخططي للاعبين	10	27	0	% 100
10	الإهتمام بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تخطيط وتنفيذ العملية التدريبية	10	27	0	% 100
11	وجود خطة واضحة لتنظيم معسكرات تدريبية داخل وخارج الدولة	10	25	2	%92.59
12	وجود برامج تهتم برياضة المرأة	10	27	0	% 100
		<b>150</b>			

يتضح من خلال الجدول رقم ( 8 ) أن هناك إتفاق شبه كامل على مستوى الإستجابة (موافق) وبنسبة (100 %) لكافة إستجابات العينة على المؤشرات الفنية ما عدا إستجابة واحدة سجلت نسبة (92.59%) وهذا يوضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث من الخبراء يؤكدون على إقتناعهم بالمؤشرات الفنية قيد البحث .

فإدارة النشاط الرضي فنياً تعبر عن ترتيب الإجراءات التدريبية في تتابع معين يتم تحديده وتنظيمه طبقاً لقوانين علمية بهدف التحسين أو التثبيت، هذا ما أشار إليه علي فهمي البيك وآخرون (2009) بأن العملية التدريبية هي عملية مركبة من توليفة عوامل أو عناصر محددة لمستوى الإنجاز الرياضي بواسطة إجراءات منظمة تبدأ بتحليل النشاط وتحديد الأهداف ووضع المعايير وإختيار المحتوى والأساليب ومتابعة وتنفيذ وتقييم الأداء وتصحيح المسار، وهو ما يضيف جانب من التعقيد على العملية التدريبية وإعتبرها نشاطاً يحتاج إلى الدراسة. (البيك، أبو زيد، و عبدة، 2009)

## • رابعاً : المؤشرات الثقافية والاجتماعية

جدول ( 9 ) ن = 27

ت	المؤشرات	الوزن النوعي	إستجابة أفراد العينة		نسبة الموافقة
			موافق	غير موافق	
1	وجود خطة سنوية للنشاط الثقافي الاجتماعي	10	27	0	100 %
2	تنوع الأنشطة الثقافية الاجتماعية وإستهدافها لأكثر من فئة في المجتمع	10	24	3	88.89 %
3	مشاركة أعضاء الإدارة بالنادي في أنشطة خدمة وتطوير المجتمع المحلي	10	27	0	100 %
4	تشكيل لجان ثقافية واجتماعية متخصصة	10	27	0	100 %
5	المساهمة في حل مشكلات المجتمع والتصدي للظواهر السلبية	10	27	0	100 %
6	التواصل مع أنشطة وزارة الرياضة والهيئات الرياضية المعتمدة منها	10	27	0	100 %
7	توفير فرص المشاركة للطلبة والمواطنين وتشجيعهم على المشاركة	10	27	0	100 %
8	التنسيق مع المؤسسات التعليمية في تلك البرامج	10	22	5	81.48 %
9	مشاركة النادي في برامج اللياقة البدنية والنشاط البدني لصحة أفراد المجتمع	10	27	0	100 %
10	قيام النادي بنشاط يؤكد على كونه مركزاً ثقافي حضاري للبيئة المحيطة	10	27	0	100 %
المجموع		100			

يتضح من خلال الجدول رقم ( 9 ) أن هناك إتفاق كامل على مستوى الإستجابة ( موافق ) وبنسبة ( 100 % ) لكافة إستجابات العينة على المؤشرات الثقافية والاجتماعية ماعدا إستجابتان سجلتا نسبة ( 88.89 % ) و ( 81.48 % ) وهذا يوضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث من الخبراء يؤكدون على إقتناعهم بالمؤشرات الثقافية والاجتماعية قيد البحث .

فمن المهام الأساسية للأندية هي شغل أوقات الشباب ببرامج تربية وثقافية وترفيهية بما يعود عليهم بالفوائد الفكرية والاجتماعية والصحية، وهذا ما تؤكد عليه اللجنة الأولمبية الليبية ( 2008 ) من خلال النظام الأساسي الموحد للأندية الرياضية وفي مادته الثانية بأن النادي مؤسسة أهلية رياضية ثقافية إجتماعية ذات شخصية إعتبارية، يهدف إلى بناء الإنسان ويساهم في إعداد الشباب وإشباع حاجاتهم الفكرية والاجتماعية والبدنية ورعايتهم على نحو متكامل من خلال إتاحة الفرصة لهم لممارسة هواياتهم الرياضية والثقافية ونشاطاتهم الإجتماعية المختلفة (الليبية، 2008).

• خامساً : مؤشرات التسويق والإستثمار

جدول ( 10 ) ن = 27

ت	المؤشرات	الوزن النوعي	إستجابة أفراد العينة		نسبة الموافقة
			موافق	غير موافق	
1	وجود خطة إستثمارية واضحة ومعتمدة سواءً داخلية أو خارجية	20	27	0	% 100
2	تنوع مجالات الإستثمار ومصادر الدخل للنادي	15	27	0	% 100
3	رصد العائد المادي من الممتلكات والإستثمارات في الموازنة السنوية	15	27	0	% 100
المجموع			50		

يتضح من خلال الجدول رقم ( 10 ) أن هناك إتفاق كامل على مستوى الإستجابة ( موافق ) وبنسبة ( 100 % ) لكافة إستجابات العينة على مؤشرات التسويق والإستثمار وهذا يوضح أن كل أفراد عينة البحث من الخبراء يؤكدون على إقتناعهم بمؤشرات التسويق والإستثمار قيد البحث .

فإن النشاط الإستثماري بالمؤسسة يعني تحديد كل من مصادر التمويل لتلك المؤسسات، وتُبين سلمى شريفى (2012) أن المؤسسة الرياضية شأنها شأن باقي المؤسسات حيث أنها تُمثل هيئة إستثمارية تقوم على إستثمار الطاقات البشرية والمتماحات المالية بأفضل طريقة وصولاً إلى التقوق، وتسترسل بقولها أن العلاقة بين مصطلح الإستثمار والرياضة تتوافق على مستويين هما : إستثمار رياضي بالمؤسسة يتم بالرعاية والتمويل وجني مختلف عائدات الأحداث الرياضية من المنافسات المقامة و تنمية هذه الأنشطة، وإستثمار عام وهو إستثمار ثاني ويعني البحث والعمل من أجل تنمية القيمة التسويقية والإستثمارية للمؤسسة الرياضية. (شريفى، 2012)

• سادساً: مؤشرات الإتصال والإعلام

جدول ( 11 ) ن = 27

ت	المؤشرات	الوزن النوعي	إستجابة أفراد العينة		نسبة الموافقة
			موافق	غير موافق	
1	وجود خطة إعلامية واضحة وسهلة التطبيق تخدم برامج النادي	10	27	0	% 100
2	توفر مركز إعلامي مجهز بمتطلباته الفنية	10	26	1	% 96.30
3	تخصيص موقع إلكتروني رسمي خاص بالنادي لعرض نشاطاته	10	27	0	% 100
4	الحث على مشاركة أعضاء النادي بمختلف القنوات الإعلامية	10	27	0	% 100
5	بناء علاقة قوية بين النادي والقنوات الإعلامية	10	27	0	% 100
المجموع			50		

يتضح من خلال الجدول رقم ( 11 ) أن هناك إتفاق شبه كامل على مستوى الإستجابة ( موافق ) وبنسبة ( 100 % ) لكافة إستجابات العينة على مؤشرات الإتصال والإعلام ماعدا إستجابة واحدة سجلت نسبة ( 96.30 % ) وهذا يوضح أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث من الخبراء يؤكدون على إقتناعهم بمؤشرات الإتصال والإعلام قيد البحث .

فإن الإتصال والإعلام الرياضي إطار واسع له أبعاده التي تشمل كافة الميادين الرياضية والإجتماعية والحياتية، حيث أكد خیر الدین علی عویس وعطا حسن عبد الرحیم (1999) علی أن الإعلام الرياضي يشكل عنصراً أساسياً من عناصر أي مجتمع رياضي مهما كانت درجة تطوره ولذلك فإنه يُدرّس علی أنه ظاهرة رياضية إجتماعية غیر أن الإعلام الرياضي لا یعدو أن یكون فرعاً من ظاهرة أكبر وأشمل ألا وهي ظاهرة الإتصال.. وبضیفا بأن الإتصال مجاله واسع یشمل دراسة جمیع أشكال الرياضة وإتجاهات الدعاية والتأثیر، فهو یتخذ أشكالاً مختلفة فمنه ما یسري بین الأفراد ومنه ما تنظمه المؤسسات والهیئات ومنه ما یتم عن طریق التفاعل المباشرة ومنه ما یتم عن طریق وسائل الإعلام، ویختمان بإیجاز العلاقة بین الإتصال والإعلام الرياضي فی أن والإعلام الرياضي فرع من الإتصال وعنصر هام من عناصره وطریق من الطریق التي یتحقق بها الإتصال مع الناس. (عویس و عبد الرحیم، 1999)

جدول ( 12 ) دلالة الفروق بين إستجابات أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي ن=27

العينة	المؤهل العلمي	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إختبار t
تدريب كرة القدم	أستاذ	6	76.564	5.38	0.009
	أستاذ مشارك	9	77.021	4.47	
الإدارة الرياضية	أستاذ	5	49.648	2.66	0.862
	أستاذ مشارك	7	50.113	2.64	

جدول (13) دلالة الفروق بين إستجابات أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة ن=27

العينة	سنوات الخبرة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إختبار t
تدريب كرة القدم	10 إلى 20 سنة	8	77.22	3.76	0.751
	أكثر من 20 سنة	7	76.421	4.89	
الإدارة الرياضية	10 إلى 20 سنة	7	37.532	2.61	0.373
	أكثر من 20 سنة	5	38.605	2.70	

قيمة T الجدولية (1.94) عند مستوى ( 0.05 )

یتضح من الجدولين السابقين أنه لا توجد فروق دالة معنوية بین إستجابات أفراد العينة بحسب متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، حيث أن قيم (ت) المحسوبة أقل من مستوى قيمة (ت) الجدولية، ويعزو الباحثان ذلك إلى كمية التقارب الفكري والأكاديمي وكذلك سنوات الخبرة والعمل لأفراد العينة. ويختم الباحثان بالتأكيد علی إن إحداث تغيرات إيجابية لبعض أداءات ونظم وإجراءات العمل بالمؤسسة الرياضية لتشمل الأداء الإداري والمالي والتنظيمي والفني والثقافي والإجتماعي والتسويق والإستثمار والإتصال والإعلام والظفر بالإنجازات والبطولات ضروري للتقييم والتحسين المستمر علی مستوى المؤسسة الرياضية، من خلال جهاز متخصص علی مستوى عال من الكفاءة العلمية والعملية ومدى تقدمه المهني فی أداء المهام المنوطة به، لیرسخ قيم الشفافية والتنافسية كأسس موضوعية وفاعلة للرقى فی العمل، كما يؤسس قواعد لتطبيق مبادئ المسؤولية والمحاسبة، لتحقيق الإنضباط الإداري فی العمل

الرياضي، وأخيراً يساعد على التوقع الصحيح للمشكلات قبل وقوعها ومن ثم إتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب لإدارتها ومواجهتها.

### الإستنتاجات

- 1- التوصل إلى مؤشرات يمكن الإعتماد عليها في تقييم الأداء بأندية الدوري الممتاز في كرة القدم.
- 2- إتفاق إستجابات كل الخبراء على أهمية وجود معايير تقييم الأداء بأندية الدوري الممتاز في كرة القدم.
- 3- إتفاق إستجابات كل الخبراء على قابلية التصور للتطبيق والنهوض ببرامج وأهداف الأندية المستهدفة.

### التوصيات

- 1- ضرورة تطبيق التصور المقترح على أندية الدوري الممتاز بكرة القدم من خلال :
  - أ- التمهيد المناسب لثقافة مؤشرات التقييم للأداء بالأندية قيد البحث.
  - ب- توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ تلك المؤشرات.
  - ج- الإعداد والتدريب الجيد وبشكل مستمر للقائمين والعاملين بالأندية لتطبيق التصور كأداة للتقييم.
- 2- عدم إغفال دور كليات التربية البدنية في وضع الآليات المناسبة والتدريب بالإتفاق مع جهات الإختصاص.
- 3- إجراء دراسة لوضع الإطار الزمني للتطبيق وكذلك للتقييم.
- 4- إجراء دراسات مشابهة للأندية الأخرى ولألعب المختلفة.

### المراجع

- سلامة، إبراهيم أحمد. (2000). المدخل التطبيقي للقياس في اللياقة البدنية. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- السعيد، أحمد عبدالله. (2007). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي. سلطنة عمان، سلطنة عمان: الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا.
- اللجنة الأولمبية الليبية. (2008). النظام الأساسي الموحد للأندية الرياضية. طرابلس: اللجنة الأولمبية الليبية.
- بدر، أمينة سعد و المعلم، خالد بن عبدالله (2018) تصور مقترح لتفعيل إستخدام المطويات في تعلم الرياضيات لدى طالبات المرحلة المتوسطة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، السعودية.
- أبو الخير، إيهاب محمد. (2016). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى الأندية الرياضية بقطاع غزة. غزة، فلسطين: كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال-جامعة الأزهر.

- أبو عبدة، حسن السيد. (2015). الإتجاهات الحديثة في تخطيط وتدريب كرة القدم. الإسكندرية: ماهي للطباعة والنشر.
- غضبان، حمزة. (2009). دور القيادة الإدارية في نجاح وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية. بحث غير منشور - المؤتمر العلمي الثاني - جامعة اليرموك - الأردن، ص 10.
- عويس، خير الدين علي و عبد الرحيم، عطا حسن. (1999) الإعلام الرياضي (صفحة 88). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- شريفي، سلمى. (2012). أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية. معهد التربية البدنية والرياضة - جامعة الجزائر، صفحة 74.
- جواد، سندس موسى. (2011). دراسة دور التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في تطوير عمل الأندية الرياضية. بغداد، العراق: المجلة الرياضية المعاصرة العدد الرابع عشر المجلد العاشر - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة بغداد.
- زاهر، علي آل. (2000). سياسات التطوير الإداري. جدة، المملكة العربية السعودية: مركز النشر العلمي.
- البيك، علي فهمي و أبو زيد، عماد الدين عباس، و عبدة، محمد أحمد. (2009). طرق وأساليب التدريب. تأليف طرق وأساليب التدريب لتنمية وتطوير القدرات الهوائية واللاهوائية (صفحة 23). الإسكندرية: منشأة المعارف.
- جمعة، غازي السيد، و أبو المجد، عمرو علي. (2005). نحو منظومة فنية في التدريب والتطوير لكرة القدم العربية لقطاع الناشئين. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة فهد الوطنية.
- البرغوثي، فاتن راتب. (2013). إدارة الأزمات لدى إداريي الإتحادات والأندية الرياضية في فلسطين. غزة، فلسطين: كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية.
- وهيبة، قرماش. (2014) مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جامعة الجزائر.
- درويش، كمال الدين عبد الرحمن و المحروقي، محمد رفعت، و محمد، محمد خلف. (2018). تصور مقترح للتطوير الإداري لأندية كرة القدم بالقوات المسلحة المصرية. القاهرة: بحث منشور.
- الربيعي، محمود داوود. (2006). تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي. جامعة بابل، العراق: مجلة علوم التربية الرياضية العدد الثالث المجلد الخامس.
- سعيد، منير بن محمد. (2008). إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي. كلية التربية - جامعة أم القرى، صفحة 51.