

جامعة البحرين

قسم التربية الرياضية



كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي

تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة
دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية - تخصص الإدارة الرياضية

إعداد

سوسن حاجي محمد تقوي

الرقم الجامعي: 19891184

إشراف

أ. د. هدى حسن الخاجة

استاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية الرياضية

عميدة الدراسات العليا

جامعة البحرين

مملكة البحرين

2016م

جامعة البحرين

قسم التربية الرياضية

كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي



تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة
دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية - تخصص الإدارة الرياضية

إعداد

سوسن حاجي محمد تقوي

الرقم الجامعي: 19891184

إشراف

أ.د. هدى حسن الخاجة

استاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية الرياضية

عميدة الدراسات العليا

جامعة البحرين

مملكة البحرين

2016م



جامعة البحرين

كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي

قسم التربية الرياضية

برنامج دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية - تخصص الإدارة الرياضية

ناقشت الطالبة سوسن حاجي محمد تقوي الرقم الجامعي 19891184 الأطروحة التي استكملت بها متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية تخصص الإدارة الرياضية "بعنوان تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين"، وذلك يوم الخميس الموافق 2 يونيو 2016م، 26 شعبان 1437هـ.

وتوصي اللجنة بمنحها الدكتوراه بتقدير: **A**

(لجنة المناقشة)

الاسم	التوقيع
أ.د. هدى حسن الخاجة	مشرفاً
أ.د. ساري أحمد حمدان غنيمه	ممتحناً خارجياً
أ.د. عادل محمد النشار	ممتحناً داخلياً

الملخص

تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية. وتمثلت عينة الدراسة على عدد (270) فرداً يمثلون جميع رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية وأمناء السر العامين، والعاملين فيها، والحكام، والإداريين، والمدرّبين، والإعلاميين، وأعضاء المجلس الوطني (السلطة التشريعية) بمملكة البحرين، واستخدمت الدراسة استمارة التقويم كأداة لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج أن السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين توضح وتحدد اختصاصات كل فرد في العمل، أن الاتحادات لديها أهداف واضحة ودقيقة في تنظيم وإدارة والمشاركة في الفعاليات الرياضية سواء كان على المستوى الوطني أو القاري أو الدولي، ولكن ليس لديها خطة بتطوير استراتيجيات التسويق والرعاية للأحداث الرياضية. أن بعض الاتحادات ليست من أولوياتها المشاركة في إيجاد رؤية شاملة للمنشآت ضمن التخطيط الحضري والعمراني لمملكة البحرين، ولا المشاركة في وضع تصور لتأهيل هذه المنشآت لاستضافة الأحداث الرياضية العالمية، وأن الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في اللجنة الأولمبية البحرينية لا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة، جاءت النتائج أيضاً أن هناك حاجة ملحة في إصدار تشريعات تنظم العمل الرياضي بكافة مجالاته (تدريب، تسويق، رعاية، استثمار، فض المنازعات.. الخ).

بشكل عام فإن النتائج تدل على حاجة رياضة المرأة إلى زيادة المشاركة في البطولات النسائية على المستوى الوطني والدولي. كما أن رياضة ذوي الإعاقة ليست من أولويات الاتحادات الرياضية وذلك لوجود اتحاد رياضي متخصص للمعاقين، وهذا لا يمنع أن يكون هناك خطة لتطوير المنشآت الرياضية لاستقطاب المعاقين سواء كانوا ممارسين للرياضة أو جمهور لرياضة معينة.

أن الاتحادات تقوم بنشر ثقافة اللعبة ومحو أميتها، وتنظيم الأنشطة الرياضية الترويحية في المجتمع، ويتبنى الاتحادات منهجية إعلامية شاملة لنشر أهمية اللعبة وعلاقتها بالصحة، ودعم الألعاب والهوايات الرياضية التي تحافظ على هويتنا وتراثنا الأصيل. أن القيادات بالاتحادات تهتم بالمشاكل التي تواجه المستفيدين.

كما توضح أيضاً أن هناك مراجعة للأهداف التشغيلية بالاتحادات بصورة دورية، وتقوم بوضع الخطط المستقبلية بناء على تقييم الخطط السابقة، ودراسة أسباب عدم تحقيق الخطط لأهدافها.

وأوصت الدراسة بإجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة واقع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة الشاملة.
2. دراسة مقارنة بين السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين والسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بدول مجلس التعاون الخليجي.
3. دراسة مقارنة بين السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين والسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بالدول العالمية المتقدمة رياضياً.
4. تقييم الأداء الإداري للمجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الاولمبية في مملكة وقياس مدى تطبيق لسياسات الإدارية من خلال لجنة مستقلة ومدرية.
5. دراسة تقويم السياسات الإدارية بالأندية الرياضية في مملكة البحرين.

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله وإلى من غمرتني بحبها ودعاءها دائماً أُمي الغالية أطال الله في عمرها
إلى شريك دربي زوجي الغالي وأبنائي حفظهم الله من كل شر
إلى وطني الغالي مملكة البحرين الحبيبة التي احتضنتني في صروحها العلمية الشامخة
أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

أقدم بأسمى آيات الشكر والثناء لله عز وجل، وأحمده حمداً يليق بجلال عظمته، على توفيقه سبحانه وتعالى إياي في دراستي وإتمام ونجاح هذه الدراسة.

وأقدم بالشكر الجزيل والتقدير الفائق لأستاذتي الفاضلة سعادة الأستاذة الدكتورة هدى حسن الخاجة أستاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية الرياضية، عميدة الدراسات العليا، المشرفة على الدراسة، على ما أمدتني به من آراء وتوجيهات علمية وتربوية وجهد وفير لإخراج هذه الدراسة بصورتها اللائقة والصحيحة وتحقق أهدافها، راجيةً من المولى العزيز القدير لها الدوام والتوفيق والصحة والعافية.

كما أقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة والحكم، سعادة الأستاذ الدكتور عادل محمد النشار، أستاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية الرياضية، الممتحن الداخلي، وسعادة الأستاذ الدكتور ساري أحمد حمدان غنيمه، أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، الممتحن الخارجي، على تفضلهما بمناقشة هذه الدراسة.

وشكري وتقديري موصول إلى صاحب المعالي الشيخ سلمان بن إبراهيم آل خليفة رئيس الاتحاد الآسيوي لكرة القدم، الأمين العام للمجلس الأعلى للشباب والرياضة، النائب الأول لرئيس اللجنة الأولمبية البحرينية، وأصحاب السعادة المسؤولين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية البحرينية، ووزارة الشباب والرياضة، وفريق عمل السياسات، وجميع الاتحادات الرياضية البحرينية، لما أبدوه من تعاون لتسهيل مهمتي في الدراسة، وأبداء لآراء أثرت وساعدت في تحقيق أهدافها.

فجميعاً أشكركم من كل قلبي، متمنية لكم من المولى عز وجل التوفيق والسداد لما يحبه ويرضاه،،

الدارسة

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	اعتماد لجنة التحكيم	أ
2	الملخص باللغة العربية	ب
3	الإهداء	د
4	شكر وتقدير	هـ
5	قائمة المحتويات	و
6	قائمة الجداول	ح
7	قائمة الملاحق	ي
8	الفصل الاول: مدخل إلى الدراسة	1
9	مقدمة الدراسة ومشكلتها	2
10	أسئلة الدراسة	5
11	أهداف الدراسة	6
12	أهمية الدراسة	7
13	محددات الدراسة	7
14	مصطلحات الدراسة	7
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	10
16	الإطار النظري	11
17	الدراسات السابقة	48
18	(1) الدراسات العربية	48
19	(2) الدراسات الأجنبية	51
20	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	55
22	منهج الدراسة	56

الرقم	الموضوع	الصفحة
21	مجتمع الدراسة	56
22	عينة الدراسة	56
23	أدوات جمع البيانات	59
24	إجراءات تطبيق الاستمارة	69
25	متغيرات الدراسة	69
26	الأساليب الإحصائية المستخدمة	71
27	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات	72
28	نتائج الدراسة ومناقشتها	73
29	استنتاجات الدراسة	118
30	توصيات الدراسات	119
	قائمة المراجع	120
31	أولاً: المراجع العربية	121
32	ثانياً: المراجع الأجنبية	125
33	الملاحق	
34	الملخص باللغة الانجليزية	

الرقم	الموضوع	الصفحة
20	مستويات تقويم محور الاقتصاد (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	86
21	مستويات تقويم محور إعداد القادة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	87
22	مستويات تقويم محور العمل الإداري (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	90
23	مستويات تقويم محور التشريعات (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	92
24	مستويات تقويم محور المرأة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	93
25	مستويات تقويم محور الطفل (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	95
26	مستويات تقويم محور ذوي الإعاقة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	96
27	مستويات تقويم محور الثقافة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	97
28	مستويات تقويم محور سياسات العلاقات العامة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	98
29	مستويات تقويم محور سياسات التقييم والمتابعة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)	99
30	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين الجنسين في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	101
31	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين سنوات الخبرة في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	102
32	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين التخصصات الدراسية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	103
33	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهلات الدراسية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	104
34	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المناصب بالاتحادات الرياضية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	104
35	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الاتحادات الرياضية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	106

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
(1)	أسماء مجتمع الدراسة.
(2)	استبيان مفتوح.
(3)	محاور استمارة التقويم قبل العرض على الخبراء.
(4)	أسماء المحكمين والخبراء.
(5)	عبارات استمارة التقويم قبل العرض على الخبراء.
(6)	استمارة التقويم (أداة الدراسة) بعد العرض على الخبراء.
(7)	المراسلات الرسمية.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- مقدمة الدراسة ومشكلتها.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- محددات الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية

في مملكة البحرين

مقدمة الدراسة ومشكلتها:

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف، ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل (الصاباب وآخرون، 2015).

كما أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة وتزداد أهميتها بزيادة مجال النشاطات البشرية، والتي عرفها سيد هواري بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهودهم ورعايتهم (حافظ، 2003).

والإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وبدونها يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن، والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، وخلال هذا التوسع والتفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساساً لكل نجاح فيها، ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية (عبد الغني وشرف الدين، 2010).

إن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات الإدارية، بدءاً من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مروراً بالاتحادات الرياضية، واختلاف الخبرات في كافة المستويات الإدارية ينتج عنها فكر إداري متطور قادر على مواجهة معوقات تنفيذ الأعمال (Bowman & Jarrett, 1996).

وحيث أن للإدارة الرياضية الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، لذا أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها، مستنده في ذلك إلى الدعامات والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري، والتي تمكنها من التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وإلى تنظيم روح الفريق الواحد، فتقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، لذا كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي (حماد، 1999).

ويعتبر التقويم جزء أساسي من عملية الإدارة، وهي المرحلة التي تتأكد فيها الإدارات العليا من تحقيق الأهداف الموضوعية، ويتم بموجبها مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة، وتقييم مدى التقدم الذي أنجز (ياغي، 1994).

ولأهمية التقويم في المجال الرياضي أجرى عدد من الباحثين الكثير من الدراسات في التقويم الإداري، لذا فمن الضروري لأي مؤسسة أن تحرص على استمرار تقدمها وذلك من خلال التقويم المستمر لكافة نواحي العمل بها، حيث أن التقويم وبرامجه أصبح من متطلبات العصر الحديث قريباً لكل العمليات التي تطلع إليها المؤسسات، وبدونه لا يمكن معرفة ما يتحقق من نجاح أو ما يمكن مقابله من معوقات، وبالتالي لا يمكن القيام بالتطوير فيلجأ المخططون دائماً إلى التحليل لمعرفة إذا كانت السياسات المطبقة في المجالات التي يتم دراستها تحقق الهدف منها أم إن هناك بعض المشكلات التي لا زالت قائمة، وتحتاج إلى وضع خطة لمواجهتها ووضع الحلول اللازمة لها (الرهوان، 2004).

والسياسة العامة هي مجموعة من القواعد والبرامج الحكومية التي تشكل قرارات أو مخرجات النظام السياسي بصدد مجال معين، ويتم التعبير عنه في عدة صور وأشكال منها القوانين، واللوائح، والقرارات الإدارية، والأحكام القضائية (الفهداوي، 2014). ويمكن وصف السياسة العامة بأنها تحتوي على خيارات الحكومة من النشاطات التي تخدم المصلحة العامة (ديري، 2011).

وبمعنى آخر فإن المنظمات بشكل متماثل تحتاج إلى السياسات الإدارية أو سياسة عمل مختلفة كل حسب اختصاصها، والمراد من ذلك هو إرشاد العاملين وتعريفهم بالمدى الذي يتقيدون به في إقرارهم لحالة معينة.

والرياضة في مملكة البحرين يشرف عليه المجلس الأعلى للشباب والرياضة، ويتبع المجلس اللجنة الأولمبية البحرينية التي بدورها تتولى الإشراف على الاتحادات الرياضية الوطنية، أما بالنسبة لوزارة شؤون الشباب والرياضة فقد حلت محل المؤسسة العامة للشباب والرياضة وتتولى الإشراف على قطاع الشباب والشؤون المتعلقة به، والمراكز الشبابية، والأندية الوطنية، والمنشآت والمشاريع ذات العلاقة (الجريدة الرسمية، 2015).

ويعتبر الاتحاد الرياضي كما جاء في المادة (66) من المرسوم بقانون رقم (50) لسنة 2010 هيئة تتكون من الأندية الرياضية التي لها نشاط في لعبة ما أو أكثر بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها، كما يجوز تشكيل اتحادات رياضية لألعاب لا توجد لها أندية رياضية ويتم تعيين مجالس إدارتها بقرار من رئيس اللجنة الأولمبية، ويتم تسجيل الاتحاد الرياضي بموجب قرار يصدر من الوزير المختص، ويكون الاتحاد الرياضي المسؤول إدارياً ومالياً وفنياً عن شؤون اللعبة أو النشاط في المملكة، ويتولى الإشراف عليها طبقاً لأحكام هذا القانون

والأنظمة الصادرة بمقتضاه بمراعاة القوانين والأنظمة الصادرة عن الاتحاد الدولي لهذه اللعبة، ويصدر رئيس اللجنة الأولمبية نظاماً أساسياً موحداً يتضمن الأحكام والإجراءات المتعلقة بتشكيل الاتحادات الرياضية وطريقة إدارتها وحلها وتنظيم اجتماعاتها ومشاركاتها الخارجية وسائر الأمور الإدارية والمالية المتعلقة بها، وذلك بمراعاة القوانين والأنظمة الصادرة عن الاتحاد الدولي لكل لعبة.

إن استخدام الأساليب العلمية في تقييم الأداء المؤسسي ينسجم مع الاتجاهات الحديثة للدول المتقدمة التي تبني خططها وتقوم أهدافها وتعديل من برامجها وفق بيانات وإحصائيات دقيقة، ولذلك يمكن الوقوف على مدى تحقيق البرامج والخطط لأهدافها ووضع الحلول لتطوير الأداء كاملاً أو العلاج لتعديل المسار.

ويلاحظ أن تطوير النظام في أي مؤسسة بصورة شاملة وعميقة لا يبدأ من الصفر، وإنما يبدأ من دراسة الواقع الحالي دراسة علمية منهجية شاملة تقيس جودة أداء الاتحادات الرياضية فنياً وإدارياً، ثم تقييم ذلك لمعرفة مواطن القوة والضعف لوضع الحلول المناسبة لها.

وأصبحت الاتحادات الرياضية تمثل جزءاً مهماً من الحركة الرياضية في مملكة البحرين فهي الأساس في تطور وتقدم الألعاب الرياضية المختلفة في الأندية، ومن هنا نرى اهتماماً بالغاً في التحضير والإعداد لهذه الاتحادات من أجل النجاح في مهماتها، ومن أجل الوصول إلى منتخبات وطنية قادرة على حسن التمثيل في المحافل الرياضية الدولية (عبد الحق ورفعت، 2010).

وتأتي هذه الدراسة لكي ترقى الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين إلى أعلى مستوى من التقدم والتطور يجب أن تحظى باستخدام الإدارة الرياضية الحديثة، ومحاولة لتقويم السياسات الإدارية للاتحادات الرياضية في مملكة البحرين والتي أساساً تكون منبثقة من السياسات الأساسية للمجلس الأعلى للشباب والرياضة والذي يشكل إسهاماً ومحاولة إلى جانب الإسهامات الأخرى بقصد تقويم السياسات الرياضية خلال دراسة تحليلية للواقع.

ومن خلال ملاحظة الدارسة لعملها السابق في إدارة الشؤون الرياضية حيث كانت اختصاصيه أولى في قسم التدريب والتطوير بإدارة الشؤون الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، تبين بأن العمل الإداري في الاتحادات يحتاج إلى الوضوح والدقة من حيث اتباع السياسات الإدارية أو في وضع وتنفيذ الأهداف الموضوعية والخطط السنوية المنبثقة من السياسات العامة.

وكذلك مناشدة بعض الكتاب في الصحف المحلية بضرورة تقييم الاتحادات الرياضية (الوطن، 2014).

وكذلك قيام الدراسة باستطلاع آراء أفراد من العاملين في المجال الرياضي داخل وخارج مملكة البحرين، حيث بينوا أن أغلب الاتحادات الرياضية لا تقوم بعملها في وضع استراتيجياتها وأهدافها على الرغم من وجود سياسات عامة للمجلس الأعلى للشباب والرياضة واستراتيجية واضحة من اللجنة الأولمبية البحرينية و 7 أهداف استراتيجية ينبثق منها 26 مبادرة ولكل من هذه المبادرات سياسات إدارية (أهداف تشغيلية) وعلى ضوءها لابد من الاتحادات الرياضية وضع برنامجها وفقاً للسياسات والأهداف تشغيلية الموضوعة من اللجنة الأولمبية البحرينية ومحددة ببرنامج زمني والإمكانات المطلوبة (مادية وبشرية) مع وجود مؤشرات القياس KPI. وفي حدود علم الدراسة إن هناك ندرة في البحوث والدراسات المتعلقة في تقييم الجانب الإداري للاتحادات الرياضية.

وبالتالي فإنه تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما مستوى السياسات الإدارية المتبعة في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين؟

أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى تقييم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
2. ما مستوى تقييم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
3. ما مستوى تقييم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
4. ما مستوى تقييم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين في كلاً من:

4. أ. السياسات التنافسية المستدامة.

4. أ. 1. الفعاليات

4. أ. 2. المنشآت

4. أ. 3. الاقتصاد

4. ب. سياسات التميز الإداري.

4. ب. 1. إعداد القادة

4. ب. 2. العمل الإداري

4. ب. 3. التشريعات

4. ج. سياسات التكامل الاجتماعي.

4. ج. 1. المرأة

4. ج. 2. الطفل
4. ج. 3. ذوي الإعاقة
4. ج. 4. الثقافة
4. د. سياسات العلاقات العامة.
4. هـ. سياسات التقييم والمتابعة.
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين تعزى إلى المتغيرات قيد الدراسة؟
6. ما أهم المقترحات لتنفيذ السياسات الإدارية في الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
2. تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
3. تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
4. تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
4. أ. السياسات التنافسية المستدامة.
4. أ. 1. الفعاليات
4. أ. 2. المنشآت
4. أ. 3. الاقتصاد
4. ب. سياسات التميز الإداري.
4. ب. 1. إعداد القادة
4. ب. 2. العمل الإداري
4. ب. 3. التشريعات
4. ج. سياسات التكامل الاجتماعي.
4. ج. 1. المرأة
4. ج. 2. الطفل
4. ج. 3. ذوي الإعاقة
4. ج. 4. الثقافة

4. د. سياسات العلاقات العامة.

4. هـ. سياسات التقييم والمتابعة.

5. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقييم السياسات الإدارية بالاتحادات

الرياضية في مملكة البحرين والتي تعزى إلى المتغيرات قيد الدراسة.

6. تقديم اقتراحات لتنفيذ السياسات الإدارية في الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية إلى إن الإدارة الرياضية الجيدة سوف تسهم وتعزز من مسيرة عمل الاتحادات الرياضية والتعرف على السياسات الادارية والقواعد التي تضعها، كذلك التعرف على أهداف واستراتيجيات الاتحادات ما إذا كانت واقعية ومنسجمة مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية للاتحاد، وذلك من خلال تشخيص نواحي القوة من جانب والعمل على تطويرها، ونواحي الضعف والعمل على معالجتها او تلافيها من جانب آخر. كما تكتسب أهمية هذه الدراسة إذ أنها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، ألا وهو مستوى السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

محددات الدراسة:

التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مجتمع العاملين في الاتحادات الرياضية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جميع الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين وعددها 26 اتحاداً رياضياً.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الموسم الرياضي 2015/ 2016 تحديداً خلال الفترة من 10 ولغاية 22 أبريل 2016.

مصطلحات الدراسة:

تعرضت الدارسة في الدراسة الحالية للمصطلحات الآتية:

الإدارة: هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة، وهذا التعريف عام وشامل، يمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصة أو عامة (العامري، 2013).

الإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (عبد الغني وشرف الدين، 2010).

السياسات الإدارية: هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم والقواعد العامة تضعها الإدارة العليا وتلتزم بتنفيذها مختلف المستويات الإدارية من خلال وضع الخطط وبرامج العمل (العقامي، 1997).

التقويم: عملية تشخيصية وقائية علاجية تهدف إلى الكشف عن مواطن الضعف والقوة في الأداء؛ بقصد تحسين عملية الأداء وتطويرها بما يحقق المهمات المطلوبة (السيد، 2008).

التقويم في النظام الإداري: هو وظيفة إدارية تمثل برنامج مستمر لمتابعة ومراقبة وتسجيل وتقييم الأداء ومقارنته بالمعايير المحققة للأهداف والغايات بهدف اكتشاف الأخطاء فور حدوثها والتنبؤ بالمشاكل والمعوقات ومن ثم توصيلها إلى مرحلة التخطيط لدراساتها وتحليلها وتصميم الحلول واتخاذ القرارات المناسبة، وهي عملية مستمرة وشاملة ومتكاملة تبدأ مع بدء مرحلة التخطيط للمشروع وحتى تحقيق الأهداف والغايات وتهتم بكل وظائف المشروع ووظائف الإدارة وتركز على ضرورة تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة والغايات معا (قراعة، 2010).

المجلس الأعلى للشباب والرياضة: هو الجهة التي تتولى رسم السياسة العامة لبرامج الشباب والرياضة لتحقيق التكامل في أوجه النشاط في مجالات الشباب والرياضة لتكوين المواطن الصالح اجتماعياً وبدنياً وعقليا، ويتولى الإشراف على وزارة شؤون الشباب والرياضة (وزارة شؤون الشباب والرياضة، 2015).

اللجنة الأولمبية: هي هيئة أهلية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري والفني، وهي عضو باللجنة الأولمبية الدولية، لها كافة الحقوق وعليها جميع الالتزامات المنصوص عليها في الميثاق الأولمبي، وهي تُعنى برعاية وحماية وتطوير وتنظيم الحركة الأولمبية الرياضية في مملكة البحرين وتخضع الاتحادات الرياضية لإشرافها وعددهم 26 اتحاداً رياضياً أولمبياً (اللجنة الأولمبية البحرينية، 2016).

الاتحادات الرياضية: هي هيئة تتكون من الأندية الرياضية التي لها نشاط في لعبة ما أو أكثر بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها، كما يجوز تشكيل اتحادات رياضية لألعاب لا توجد لها أندية رياضية ويتم تعيين مجالس إدارتها بقرار من رئيس اللجنة الأولمبية (الجريدة الرسمية، 2010).

القوانين: هو مجموعة القواعد الملزمة التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع والتي تكفل السلطة العامة احترامها بتوقيع جزاء على من يخالفها (عبد العال، 2011).

اللوائح: اللوائح عبارة عن قرارات إدارية تصدر عن السلطة الإدارية وتتضمن قواعد عامة مجردة تخضع شأنها في ذلك شأن القرارات الفردية لرقابة السلطة القضائية لضمان اتفاقها وأحكام القانون (شيحاً، 2007).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

– الإطار النظري.

– الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

مقدمة:

إن الإدارة عملية مستمرة تهدف إلى تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، بواسطة الإنسان عموماً وباستثمار الموارد المتاحة بأعلى درجات الكفاءة، فالإدارة في مفهومها البسيط يمكن تصورها في كل المحاولات المبذولة لترشيد النشاط الإنساني لتحقيق نوع من التوازن في إشباع الحاجات وفقاً للإمكانات المتاحة، وهي أيضاً المعرفة الصحيحة لما يراد إن يقوم به الأفراد، ثم التأكد بأنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل تكاليف.

وفي كل الهيئات والمنظمات الغير حكومية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو رياضية، تؤدي الإدارة نفس هذه الوظائف، بتجميع الموارد وتوجيه الجهود للوصول إلى تحقيق الأهداف النهائية لهذه المنظمات.

والإدارة في سعيها لتحقيق تلك الأهداف النهائية تؤمن بأهمية توافر سياسات إدارية محددة تحكم الفكر، وتوجه الجهود، وتضبط الحركة داخل المنظمات، فوجود السياسات الإدارية يعد بمثابة الضوء الذي يرشد القائمين بالعمل الإداري ويرشد قراراتهم بما يؤدي إلى الوصول بهم لتحقيق أهداف منظماتهم بأعلى كفاءة، وبأقل جهد، وأقل التكاليف.

أي إن السياسة تعد بمثابة دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذي يحدد الفكر، ويوجهه، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات، وفي فلكها تدور الأنشطة على كافة المستويات، كل ذلك في انسجام وتوافق وصولاً إلى تحقيق الهدف.

وعلى ضوء ذلك، هل يمكننا القول بأن السبب الكامن وراء نجاح أو قصور الاتحادات الرياضية في تحقيق بعض أهدافها الإدارية قد يكون سياساتها الإدارية؟

ويتضح من هذا مشكلة هذه الدراسة تتلخص في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين وأوجه النجاح والقصور التي تشوب السياسات الإدارية تجعلها ناجحة في بعض الأحيان، أو ناقصة وغير فعالة في أحيان أخرى، الأمر الذي ينعكس في النهاية على قدرة الاتحادات الرياضية على تحقيق أهدافها فتضعفها أو تقيدها أو تدفعها للمشاركة الإيجابية في خطة التنمية.

وهذا ما تحاول الدارسة عرضه من خلال هذه الدراسة كوسيلة لإيجاد الحلول وتصور التوصيات الملائمة لحل مشكلات السياسات الإدارية للاتحادات الرياضية كخطوة على طريق تطويرها، وذلك من خلال هذه الدراسة، ولا شك إن هناك أهمية قصوى لذلك حيث يتطلب أداء أي عمل جماعي معرفة متكاملة بأصول إدارته لترشيد السياسات الإدارية وصولاً إلى رفع معدلات التنمية البشرية وبالتالي المؤسسية، وبذلك الإطار النظري يلقي الضوء على ستة محاور هي:

المحور الأول:

نبذة مختصرة عن الرياضة في مملكة البحرين منذ نشأتها وحتى يومنا هذا.
(المجلس الأعلى للشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية البحرينية، الاتحادات الرياضية).

المحور الثاني:

التقويم مفهومه، مبادئه وأسس، أهدافه، أساليبه، أنواعه، التوجهات الحديثة في مجال التقويم وتطبيقاته، وأهميته في المجال الرياضي.

المحور الثالث:

السياسات العامة.

المحور الرابع:

السياسات الإدارية مفهومها، محتواها، أهميتها، خصائصها، شروطها، أنواعها، مزاياها.

المحور الأول:

نبذة مختصرة عن الرياضة في مملكة البحرين منذ نشأتها وحتى يومنا هذا:

تشير معظم المصادر الرياضية إلى إن مزاوله الرياضة في البحرين بدأت منذ عام 1919، وكانت كرة القدم هي اللعبة الأكثر ممارسة في الأحياء الشعبية والمدارس والأندية. وتبين المصادر كذلك بأن الرياضة المدرسية قد سبقت الرياضة الأهلية المتمثلة في الأندية والاتحادات الرياضية، حيث كانت المدارس هي النواة الأساسية لممارسة الأنشطة الرياضية، ونظراً لتوسع هذه الأنشطة وتزايدها ترتب عليه ضرورة إيجاد اتحاد أهلي يرفع لعبة كرة القدم تحديداً وينظم مسابقاتها الداخلية، ولهذا فقد أعلن في عام 1957 عن إنشاء أول اتحاد رياضي عرف آنذاك باسم (الاتحاد الرياضي البحريني) وقد انضمت إلى عضوية الاتحاد الفرق المحلية فقط، وقد امتدت اختصاصات هذا الاتحاد في حينه إلى الإشراف على بعض الألعاب الأخرى ككرة السلة وكرة اليد والكرة الطائرة إلى إن تم إنشاء اتحادات مستقلة فيما بعد لمعظم الألعاب الرياضية عام 1974 (اللجنة الأولمبية البحرينية، 2016).

وبعد ذلك تأسست اللجنة الأولمبية البحرينية في عام 1979 وأعيد تسجيلها طبقاً للقانون رقم (21) لسنة 1989 الصادر في 26 / 6 / 1990 تحت رقم (3) بشأن تنظيم الأندية والجمعيات العاملة في ميدان الشباب والرياضة بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة ولها الشخصية الاعتبارية من تاريخ نشر تسجيلها في الجريدة الرسمية.

واللجنة الأولمبية البحرينية هي هيئة أهلية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، وهي عضو معترف به من قبل اللجنة الأولمبية الدولية، لها كافة الحقوق وعليها جميع الالتزامات المنصوص عليها في الميثاق الأولمبي.

وبالعودة إلى تفاصيل تأسيس اللجنة الأولمبية، سيظل يوم السبت التاسع عشر من شهر مايو من عام 1979 يوماً مشهوداً في تاريخ الرياضة البحرينية؛ ففيه ولدت فكرة تأسيس اللجنة الأولمبية البحرينية لتكون الهيئة الأهلية الرئيسية التي تشرف على تنظيم النشاط الرياضي في البحرين وتكون بمثابة الجهاز التنفيذي للهيئة الرسمية الممثلة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة الذي تم إقراره في العام 1975 برئاسة صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة عاهل البلاد المفدى عندما كان ولياً للعهد.

وبعد الاجتماع التأسيسي الذي عقد مساء السبت 19 مايو 1979 بحضور ممثلين عن تسعة اتحادات رياضية هي ألعاب القوى، السباحة، كرة القدم، كرة السلة، الكرة الطائرة، كرة اليد، رفع الأثقال، كرة الطاولة والرمية والذي تم خلاله وضع النظام الأساسي للجنة الأولمبية

ورفعه إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية التي كانت تعنى باحتضان الاتحادات والأندية الوطنية.

وفي الثالث والعشرين من شهر مايو من عام 1979 أي بعد أربعة أيام فقط من الاجتماع التأسيسي اصدر وزير العمل والشؤون الاجتماعية آنذاك قرارا بإشهار اللجنة الأولمبية البحرينية وتم انتخاب أول مجلس للإدارة برئاسة سعادة الشيخ عيسى بن راشد آل خليفة، وسمو الشيخ على بن خليفة بن سلمان آل خليفة نائباً للرئيس، والشيخ عبد الرحمن بن فارس آل خليفة أميناً عاماً، والسيد يعقوب يوسف اللحدان أميناً عاماً مساعداً، والسيد محمد بن علي أبل أميناً مالياً، وعضوية كل من الشيخ عبدالرحمن بن فارس آل خليفة، والشيخ أحمد بن سلمان آل خليفة، والشيخ صباح بن دعيح آل خليفة، إلى جانب ممثل وزارة الداخلية محمد حمد المعاودة، وممثل وزارة الدفاع صالح عيسى بن هندي، ووزارة التربية والتعليم جاسم أمين، وقد عقد هذا المجلس اجتماعه الأول في السادس عشر من يونيو من عام 1979، وتقدم بطلب الانضمام إلى عضوية اللجنة الأولمبية الدولية التي وافقت على الطلب في يوليو من نفس العام.

مع قبول عضوية اللجنة الأولمبية البحرينية في اللجنة الأولمبية الدولية بدأت مسيرة العمل الجاد لتأسيس علاقات مع المنظمات العربية والقارية فانضمت اللجنة إلى عضوية الاتحاد العربي للألعاب الرياضية وكانت عضوا مؤسساً للمجلس الأولمبي الآسيوي الذي تم اشهاره في نوفمبر من عام 1982، كما شاركت في تأسيس اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية في اغسطس من عام 1982.

لم يتوقف طموح اللجنة الأولمبية البحرينية عند حدود العضوية في الهيئات الدولية بل امتد هذا الطموح ليشمل المشاركة الفعلية في مختلف البرامج والفعاليات التي تنظمها تلك الهيئات حيث تشارك اللجنة الأولمبية في اجتماعات رؤساء اللجان الأولمبية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

بعد أقل من ثلاث سنوات على التأسيس بدأت اللجنة في تفعيل دورها الدولي والإقليمي فكانت دورة الألعاب الآسيوية التاسعة التي أقيمت في نيودلهي بالهند في ديسمبر من عام 1982 باكورة الظهور الرياضي البحريني على الساحة الآسيوية، وبعد أقل من سنتين من ذلك التاريخ سجلت البحرين حضورها الميداني والإداري والإعلامي الأول على الصعيد الأولمبي في أولمبياد لوس أنجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية في صيف عام 1984، ومنذ ذلك الحين والبحرين تحرص على المشاركة في الدورات الأولمبية والألعاب الآسيوية بشكل منتظم، بل وتدرجت في طموحاتها إلى إن استطاعت إن تجد لها موقعاً بين الدول العملاقة على قائمة الميداليات الأولمبية والآسيوية فضلاً عن مكانتها على الخارطة العربية التي بدأت مشاركتها منذ الدورة العربية الرياضية السادسة التي أقيمت في الدار البيضاء بالمغرب في سبتمبر من عام 1985.

لقد تدرجت اللجنة الأولمبية البحرينية في نشاطها عبر العقود الثلاثة الماضية وفق استراتيجية منطقية تتلاءم مع الظروف التي تعيشها الرياضة البحرينية ووفق الإمكانيات المادية المتاحة، بحيث ألا تؤثر تلك الظروف والإمكانيات على التزام اللجنة بالمواثيق الأولمبية التي تعتبرها القاعدة الرئيسية في عملها الإداري والميداني.

فبعد السنتين الأوليتين اللتين تركّز العمل خلالهما على ترتيب البيت من الداخل والانتهاء من وضع الأنظمة والقوانين التي تنظم العمل بدأت المشاركة الفعلية لإبراز اسم البحرين في المحافل الخارجية التي شملت مشاركتين أولمبيتين في لوس أنجلوس عام 1984 وسيئول عام 1988، بالإضافة لثلاث مشاركات في الألعاب الآسيوية بدءاً بأسياد نيودلهي عام 1982 الذي شهد صعود أول رياضي بحريني على منصة التتويج عندما حقق العداء أحمد حمادة المركز الثالث في سباق 400م حواجز واستحق الميدالية البرونزية لتكون أول ميدالية آسيوية تسجل باسم البحرين، وازداد التألق البحريني في أسياد سيئول بكوريا الجنوبية عام 1986م عندما اعتلى العداء البطل أحمد حمادة منصة التتويج ليتقلد الميدالية الذهبية لمسابقة 400م حواجز وينصب نفسه ملكاً لهذه المسابقة على الصعيد الآسيوي، وفي نفس العقد شاركت البحرين في أسياد الصين 1990 إلى جانب مشاركتها في الدورة العربية في المغرب عام 1985.

وفي العقد الثاني من عمر اللجنة الأولمبية البحرينية استمر التواصل البحريني الدولي والقاري والعربي بنفس الإمكانيات المتواضعة التي لم تمكن الرياضيين البحرينيين من تحقيق أحلام وطموحات المجتمع الرياضي البحريني غير إن علم مملكة البحرين ظل خفياً في سماء برشلونة عام 1992، وسماء أطلنطا عام 1996، وسماء سيدني في أولمبياد عام 2000، بالإضافة إلى التواجد الآسيوي في هيروشيما عام 1994، وبانكوك عام 1998، وبرزت المشاركات البحرينية على الصعيد العربي في هذا العقد من خلال الدورات العربية الثلاث التي أقيمت على التوالي في كل من سوريا عام 1992، ولبنان عام 1997، والأردن عام 1999.

أما في العقد الثالث فقد شهدت الرياضة البحرينية عامة واللجنة الأولمبية البحرينية خاصة مرحلة انتقالية جديدة قائمة على أهداف وطموحات عالية جداً مدعومة من القيادة الحكيمة التي يقف على رأس هرمها صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة عاهل البلاد المفدى حفظه الله ورعاه، وعضيده الأكبر صاحب السمو الملكي الأمير خليفة بن سلمان آل خليفة رئيس الوزراء الموقر حفظه الله ورعاه، وأمل الشباب البحريني صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن حمد آل خليفة ولي العهد الأمين نائب القائد الأعلى لقوة دفاع البحرين حفظه الله ورعاه.

وكان للجهود الكبيرة والتميزة لرئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة نائب رئيس اللجنة الأولمبية الشيخ فواز بن محمد آل خليفة دوراً بارزاً في النقلة النوعية للرياضة البحرينية عامة ولمسيرة اللجنة الأولمبية البحرينية خاصة، حيث بدأ تنظيم العمل الإداري باللجنة، كما بدأت

عملية تفعيل العلاقات مع المنظمات الرياضية الدولية واتسعت رقعة المشاركات البحرينية في الدورات الأولمبية والآسيوية.

هذه الطفرة نقلت البحرين من مراحل المشاركة الشرفية إلى مراحل المشاركة التنافسية بدءاً من الإنجازات غير المسبوقة التي تحققت في بوسان بكوريا الجنوبية خلال أسياد عام 2002، وتضاعفت خلال أسياد الدوحة عام 2006، توأصلاً إلى أسياد غوانزو بالصين، ولم يتوقف التفوق البحريني عند حدود القارة الصفراء بل تجاوز ذلك ليشمل المستوى الأولمبي خلال أولمبياد أثينا عام 2004، وأولمبياد بكين عام 2008، حين حصلت البحرين على أول ميدالية ذهبية أولمبية عن طريق العداء رشيد رمزي، والتي تم سحبها فيما بعد بسبب الفحوصات الإيجابية للمنشطات رغم المحاولات المستميتة التي بذلتها اللجنة الأولمبية لتبرئة العداء رمزي.

أما على الصعيد العربي فقد شهد العقد الثالث بروز وجوه واعدة من المواهب البحرينية التي دفعت بها الاتحادات الرياضية في دورتي الجزائر عام 2004، ومصر عام 2007 (اللجنة الأولمبية البحرينية، 2016).

أما على صعيد الرياضة النسائية فبعد سنوات من انحصار الرياضة النسائية أخذت في الانتشار نحو الخارج، فبعد أن كانت حبيسة داخل الأسوار عبر أسوار المدارس أخذت الرياضيات البحرينيات في منافسة ومزاحمة الرياضيات العالميات.

ولم يقتصر اهتمام المرأة البحرينية على ممارسة الرياضة كرياضة فقط؛ بل تعدى الأمر بها إلى الوصول إلى أعلى المراتب العلمية في هذا المجال حتى وصل إلى التميز الأكاديمي في المجال الرياضي، وكان للمرأة البحرينية عبر تاريخها الرياضية سجل حافل بالإنجازات رغم بدايتها التي تعتبر متأخرة بالنسبة للدول الأوروبية والأمريكية، وكان لها من الحصاد الكثير كاللاعبات رقية الغسرة ومريم جمال في ألعاب القوى، ونادية عقيل في لعبة البولينج، ومريم القاسمي في الرماية، وسعاد ياسين في الكرة الطائرة، فقد حققت العداء البحرينية الأولمبية والعالمية مريم جمال الميدالية الذهبية في سباق 8 كم للسيدات في بطولة الآسيوية التاسعة لاختراق الضاحية والتي أقيمت منافساتها في العاصمة الأردنية عمان وحققت أول برونزية خليجية أنثوية في آخر ألعاب أولمبية، والذهبية في سباق 1500م في بطولة العالم الحادية عشرة والتي أقيمت منافساتها في مدينة أوساكا اليابانية، وفازت مريم جمال بالذهبية مع الفريق المكون من وكريمة جاسم ونادية الجفيني وسارة بخيت لسباق 8 كم.

أما المنتخب الوطني لألعاب القوى فقد حقق 7 ميداليات ذهبية و4 ميداليات فضية و3 ميداليات برونزية في بطولة مجلس التعاون الخليجي الأولى للناشئات والتي أقيمت في مملكة البحرين، وقد فازت بالذهب فاطمة عامر في سباق 100م، وأسماء خليفة في رمي الرمح، وسارة

أحمد في سباق 400م، ومريم الأنصاري في الوثب العالي، وفاطمة الحربي في الوثب الثلاثي والوثب الطويل، وفاطمة عامر وصابرين يوسف وليلى محمد وسارة أحمد في التتابع.

وحققت العداء كريمة صالح الميدالية الذهبية للبحرين في سبقي 5000م و10000م في البطولة الآسيوية السابعة عشرة والتي أقيمت منافساتها في العاصمة الأردنية عمان، إضافة إلى فضية سارة بخيت في سباق 1500م.

وارتفعت وتيرة الإنجازات البحرينية النسائية في البطولات العالمية في الآونة الأخيرة حيث حصدت نساء البحرين العديد من الذهبيات والميداليات الملونة، وكانت أبرز الإنجازات عن طريق مريم يوسف جمال ذهبية 1500م في شتوتغارت، وملتقى الجائزة الكبرى أثينا، وملتقى الجائزة الكبرى زيوريخ، وملتقى الجائزة الكبرى بروكسيل، وملتقى الجائزة الكبرى موناكو، وذهبية اختراق الضاحية في ملتقى سنكي موليني في إيطاليا، ورقية الغسرة برونزية 100م، وملتقى الجائزة الكبرى الدوحة، وملتقى الجائزة الكبرى لوزان ناديا الجفيني ذهبية نصف الماراثون البطولة الإيطالية لنصف الماراثون، وتعدت إنجازات الفتاة البحرينية مسابقات ألعاب القوى لتصل إلى جميع الألعاب بما فيها الألعاب الجماعية ككرة القدم والطائرة والسلة واليد وكان آخرها إحراز منتخب سيدات الكرة الطائرة لفضية البطولة الخليجية الثانية قبل أيام.

وكانت الفتيات البحرينيات سباقات في الإنجاز في لعبة البولننج حيث أحرزت اللاعبة ياسمين عقيل الميدالية الذهبية في منافسات الدورة الرياضية العربية الحادية عشرة التي أقيمت في مصر، كما حققت اللاعبة نورة ماجد سلطان الميدالية البرونزية في منافسات الفردي، فيما حققت اللاعبتان ياسمين عقيل ونورة ماجد سلطان الميدالية الذهبية في منافسات زوجي البولننج في الدورة الرياضية العربية الحادية عشرة التي أقيمت في مصر.

وامتدت الإنجازات النسائية إلى لعبة التايكواندو، حيث حققت ريم الدوي المركز الأول في البطولة الكورية الجنوبية للناشئين وصعدت وتسلمت ميداليتها الذهبية وسط بلاد اللعبة، وفي كرة الطاولة فقد أحرز فريق الأشبال والمكون من فاطمة الجزاف وزينة الزباني ومريم القاسمي الميدالية الذهبية في مسابقة الفرق في بطولة البحرين الدولية، في حين حقق فريق الأشبال والمكون من ندين عادل وزين جابر وحصة الزباني الميدالية الفضية، وأحرزت اللاعبة مريم القاسمي الميدالية الفضية في منافسات الفردي للأشبال، بينما أحرزت ندين عادل الميدالية البرونزية في مسابقة الفردي للأشبال، كما حققت اللاعبة زينة الزباني الميدالية البرونزية في مسابقة فردي الأشبال، كما حقق الفريق المكون من فاطمة محمد ومريم القاسمي وفاطمة الجزاف الميدالية البرونزية في مسابقة الناشئات للفرق.

كما حقق فريق السيدات والمكون من آلاء هجرس وكلثم الياسي ومريم القاسمي وغدير حسين ذهبية البطولة الثالثة للسيدات لدول مجلس التعاون الخليجي والتي أقيمت في دولة الكويت

في شهر يوليو، في حين أحرزت آلاء هجرس الميدالية الذهبية في مسابقة الفردي، واللاعبتين آلاء هجرس ومريم القاسمي الميدالية الذهبية في منافسات الزوجي، وغدير حسين وكلثم الياسي الميدالية الفضية.

أما رياضة الرماية فقد أحرزت سيدات البحرين الميداليات البرونزية في مسابقة 10 أمتار بندقية هوائي عن طريق شرطي أول رقية الرويعي وشرطي أول لولوة الزباني وشرطي أول عائشة صويلح، فيما أحرزت الرامية لولوة الزباني الميدالية الفضية في منافسات البندقية 50م من ثلاثة أوضاع ضمن الدورة الرياضية العربية الحادية عشرة التي أقيمت في مصر، كما حققت الرامية عائشة صويلح الميدالية البرونزية في المسابقة نفسها.

أما رياضة التنس الأرضي فقد حققت هديل على عبد الرؤوف الميدالية الفضية في منافسات بطولة الاتحاد الدولي للتنس للناشئين بغرب آسيا والتي أقيمت في سوريا، فيما حققت هديل على عبد الرؤوف الميدالية الفضية في منافسات بطولة الاتحاد الدولي للناشئين بمنطقة غرب آسيا والتي أقيمت في الأردن.

وحققت لندا أحمد أبو مشرف الميدالية الفضية في منافسات الدورة الرياضية العربية الحادية عشرة التي أقيمت في مصر.

ولم تقتصر الإنجازات البحرينية النسوية على الرياضات العادية بل تعدتها لتصل إلى ذوي الاحتياجات الخاصة فقد حقق منتخب البحرين للأولمبياد الخاص 7 ميداليات ذهبية، و5 فضية، و5 برونزية في دورة الألعاب العالمية الصيفية للأولمبياد الخاص والتي أقيمت منافساتها في الصين، حيث حققت موزة السعد ذهب الفروسية، أما الميداليات الفضية فجاءت عن طريق لميس منصور في الألعاب القوى، كما جاءت أيضاً الميداليات البرونزية عن طريق لميس منصور في ألعاب القوى.

فيما حقق لاعبو منتخبنا الوطني 27 ميدالية ذهبية، و10 ميداليات فضية، و4 ميداليات برونزية في البطولة الثامنة والثلاثين للجنة التنظيمية لرياضة المعوقين بمجلس التعاون لدول الخليج العربية الثامنة لألعاب القوى التي جرت منافساتها على استاد خليفة بدولة قطر فاطمة عبد الرزاق 3 ذهب، ومريم حافظ 2 ذهب، وزهراء عبد الله 2 ذهب.

وتشهد الرياضة النسائية البحرينية تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة بعد الاهتمام الكبير الذي أولته الحكومة لها والاهتمام الأكبر من صاحبة السمو الملكي الأميرة سبيكة بنت إبراهيم آل خليفة رئيسة المجلس الأعلى للمرأة رئيسة منظمة المرأة العربية.

إضافة إلى تنصيب الشخة حياة بنت عبد العزيز آل خليفة عضو المجلس الأعلى للشباب والرياضة عضو اللجنة الأولمبية البحرينية رئيسةً لنشاط رياضة المرأة (بوشعر، 2012).

المجلس الأعلى للشباب والرياضة:

صدر المرسوم بقانون رقم (33) لسنة 2010 بتعديل بعض أحكام المرسوم بقانون رقم (5) لسنة 1983 بشأن تعديل المرسوم الأميري رقم (2) لسنة 1975 بإنشاء مجلس أعلى للشباب والرياضة، الذي استبدل بعض نصوص المواد (1) و(3) و(4) فقرة أخيرة و(5) من المرسوم بقانون رقم (5) لسنة 1983، في المادة (1) يُنشأ مجلس أعلى للشباب والرياضة ويلحق بمجلس الوزراء ويشار إليه فيما بعد بالمجلس، ويتبع المجلس مؤسسة عامة تسمى «المؤسسة العامة للشباب والرياضة» تتولى الإشراف على قطاع الشباب والشئون المتعلقة به، والمراكز الشبابية، والأندية الوطنية، والمنشآت والمشاريع ذات العلاقة، كما يتبع المجلس لجنة تسمى «اللجنة الأولمبية البحرينية» تتولى الإشراف على الاتحادات الرياضية الوطنية (الجريدة الرسمية، 2010).

وبحسب المرسوم بقانون رقم (5) لسنة 1983 بشأن تعديل المرسوم الاميري رقم (2) لسنة 1975 بإنشاء مجلس أعلى للشباب والرياضة في المادة رقم (2) يهدف المجلس الى تحقيق التكامل في أوجه النشاط في مجالات الشباب والرياضة لتكوين المواطن الصالح اجتماعياً وعقلياً وبدنياً، وتكون للمجلس في سبيل تحقيق هذا الهدف الاختصاصات الآتية:

1. رسم السياسة العامة لبرامج الشباب في مختلف المجالات ومتابعة تنفيذها والعمل على تحديد وتوحيد الاهداف والمثل العليا للشباب في كافة المجالات، وتكوين رأي عام يؤمن بأهمية خدمات الشباب والرياضة ويعمل على المساهمة فيها.
2. التعاون مع الجهات المختصة في كل ما يقدم للشباب من خدمات على مستوى الدولة، وفي كل ما له تأثير على الشباب في المجالات المختلفة.
3. اقرار مشروع توفير واعداد قادة الشباب والرياضة والاشراف على تنظيم العروض الشبابية والرياضية والمسابقات والمهرجانات الوطنية.
4. الاهتمام بالطفولة كمرحلة سابقة لمرحلة الشباب تعتمد عليها.
5. رسم سياسة المنشآت الخاصة بالشباب والرياضة واعتماد أولويات التنفيذ طبقاً لخطة موضوعة ومتابعة تنفيذها.
6. وضع السياسة العامة لعلاقات الشباب في دولة البحرين، بالمنظمات والهيئات الدولية والعالمية المعنية بأمور الشباب والرياضة والمشاركة في المؤتمرات الدولية ضمن السياسة العامة للدولة.
7. إصدار التراخيص بإنشاء الهيئات الشبابية والرياضية الوطنية، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة.

8. إبداء الرأي في التشريعات وفي مشروعات القوانين واقتراح مشروعات القوانين، وذلك فيما يتعلق باختصاص المجلس وبما يكفل تنفيذ سياسته.
9. تنظيم منح الجوائز والحوافز وغيرها من وسائل التشجيع المادية والمعنوية في مجالات الشباب والرياضة.
10. بحث الميزانيات المقترحة من الجهات التنفيذية التابعة للمجلس الأعلى لتنفيذ قرارات المجلس ومشروعاته وإبداء الرأي فيها وإقرارها تمهيدا لاعتمادها حسب الأنظمة المعمول بها.
11. النظر في كل ما يرى مجلس الوزراء عرضه من مسائل تدخل في اختصاص المجلس.

اللجنة الأولمبية البحرينية:

ويصدر المرسوم بقانون رقم (50) لسنة 2010 بتعديل بعض أحكام قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة الصادر بالمرسوم بقانون رقم (21) لسنة 1989، في المادة (71) اللجنة الأولمبية البحرينية هي هيئة أهلية مستقلة ذات شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري وفني، تتمتع بكافة الحقوق وتحمل بجميع الالتزامات المنصوص عليها في الميثاق الأولمبي، ويكون مقرها مدينة المنامة (الجريدة الرسمية 2010).

وحسب المادة رقم (72) في مرسوم بقانون رقم (50) لسنة 2010 بتعديل بعض أحكام قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة الصادر بالمرسوم بقانون رقم (21) لسنة 1989، فإن اللجنة الأولمبية البحرينية تهدف في إطار الميثاق الأولمبي إلى رعاية وحماية وتطوير وتنظيم الحركة الأولمبية الرياضية في مملكة البحرين، وتباشر كافة المهام والصلاحيات اللازمة لتحقيق أهدافها، ولها بوجه خاص ما يلي:

1. المشاركة في نشاطات اللجنة الأولمبية الدولية سواء كانت اجتماعات للجنة أو للجان أخرى تنفرع عنها أو مماثلة لها.
2. تشكيل وتنظيم وقيادة الوفود المختلفة في الدورات الأولمبية والمنافسات القارية والإقليمية وفي المنافسات الدولية التي تقع تحت رعاية ومظلة اللجنة الأولمبية الدولية.
3. الانضمام إلى الاتحادات والهيئات الإقليمية والقارية المعترف بها من قبل اللجنة الأولمبية الدولية.

4. ملكية حقوق شعار اللجنة الأولمبية البحرينية مع استخدام ملكيات معينة بتفويض من اللجنة الأولمبية الدولية.
5. الإشراف على خطط وبرامج الاتحادات الرياضية وإصدار الموافقات بشأن المشاركات الخارجية المختلفة على صعيد الفرق والأفراد وبالتحديد المشاركة في البطولات والمعسكرات أو حضور الاجتماعات أو المؤتمرات والندوات والدراسات الرياضية المختلفة.
6. المحافظة على استقلال اللجنة الأولمبية البحرينية ورفض أي شكل من أشكال الضغط السياسي أو الديني أو الاقتصادي أو ما شابه ذلك والتي قد تمنعها من الالتزام بالميثاق الأولمبي.
- ولا يجوز لأية هيئة أن تتسمى باسم اللجنة الأولمبية أو بكلمة أولمبي أو الأولمبي، كما لا يجوز استعمال اسمها في تسمية محل أو عمل أو بضاعة أو صنع شارتها أو علاماتها أو الاتجار بها بغير إذن منها.
7. نشر القيم والمبادئ الأساسية للفكر الأولمبي خاصة في المجالات الرياضية والتعليمية ونشر البرامج التعليمية الأولمبية في جميع المجالات ومعاهد التربية الرياضية والبدنية والجامعات وتشجيع إنشاء معاهد متخصصة للتعليم الأولمبي، مثل الأكاديميات الأولمبية الوطنية والمتاحف الأولمبية والبرامج الثقافية ذات الصلة بالحركة الأولمبية.
8. الالتزام بالمحافظة على مبادئ وتعليمات الميثاق الأولمبي الصادر من اللجنة الأولمبية الدولية.
9. الموافقة على تشكيل الاتحادات الرياضية والإشراف عليها ومتابعة أنشطتها ودعمها وتقديم الخبرات الفنية اللازمة لها.
10. العمل على تطوير مستويات الأداء الرياضي الرفيع في مملكة البحرين.
11. تدريب وصل الدارسين والفنيين الرياضيين، وذلك من خلال تنظيم الدورات التدريبية والإدارية بما يتماشى مع نشر المبادئ الأساسية للفكر الأولمبي.
12. منع ورفض أي شكل من أشكال التمييز أو العنف الرياضي أو شغب الملاعب.
13. تبني وتطبيق القانون الدولي لمكافحة المنشطات، وذلك بالتأكيد على أن سياسات وقوانين اللجنة الأولمبية البحرينية لمكافحة المنشطات وعضويتها ومتطلباتها الحالية ونتائج إجراءاتها الإدارية تتطابق وتلتزم بالقانون الدولي لمكافحة المنشطات وتحترم جميع مسؤوليات وواجبات اللجان الأولمبية الوطنية المدرجة في قانون مكافحة المنشطات.
14. التعاون مع الهيئات الحكومية وغير الحكومية في حدود ما يسمح به الميثاق الأولمبي.
15. العمل على مشاركة المرأة في المجال الرياضي بصورة عامة والأولمبي بصفة خاصة.

16. العمل على زيادة الوعي وتحمل المسؤولية في مجال الرياضة وارتباطاتها بقضايا البيئة.

17. الالتزام بالمشاركة في المجالات الرياضية الهادفة لتعزيز السلام.

وبحسب المادة (73) من نفس المرسوم تكون مدة مجلس إدارة اللجنة الأولمبية ومجالس إدارة اتحادات اللعاب الرياضية والأندية أربع سنوات، على أن يجري انتخاب أعضاء مجالس إدارة هذه الهيئات فيما عدا الأندية في أعقاب كل دورة أولمبية، سواء أقيمت هذه الدورة أو لم تقم، اشتركت فيها المملكة أو لم تشارك، ويجري انتخاب أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية قبل ذلك بسنة على الأقل.

وتحدد بمقتضى نظام أساسي يصدر لهذه الغاية الأحكام والإجراءات المتعلقة بتشكيل اللجنة الأولمبية وجمعيتها العمومية وشروط العضوية فيها وتأليف مجلس إدارتها وعقد اجتماعاتها وسائر أمورها الإدارية والمالية والفنية بما في ذلك البذل الذي تتقاضاه اللجنة مقابل الخدمات التي تقدمها. ويكون هذا النظام متوافق مع ما جاء في الميثاق الأولمبي ويتم اعتماده من قبل الجمعية العمومية للجنة الأولمبية وبموافقة اللجنة الأولمبية الدولية.

الاتحادات الرياضية البحرينية:

ويعتبر الاتحاد الرياضي كما جاء في المادة (66) من المرسوم بقانون رقم (50) لسنة 2010 هيئة تتكون من الأندية الرياضية التي لها نشاط في لعبة ما أو أكثر بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها، كما يجوز تشكيل اتحادات رياضية للالعاب لا توجد لها أندية رياضية ويتم تعيين مجالس إدارتها بقرار من رئيس اللجنة الأولمبية، ويتم تسجيل الاتحاد الرياضي بموجب قرار يصدر من الوزير المختص، ويكون الاتحاد الرياضي المسئول إدارياً ومالياً وفنياً عن شؤون اللعبة أو النشاط في المملكة، ويتولى الإشراف عليها طبقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه بمراعاة القوانين والأنظمة الصادرة عن الاتحاد الدولي لهذه اللعبة، ويصدر رئيس اللجنة الأولمبية نظاماً أساسياً موحداً يتضمن الأحكام والإجراءات المتعلقة بتشكيل الاتحادات الرياضية وطريقة إدارتها وحلها وتنظيم اجتماعاتها ومشاركاتها الخارجية وسائر الأمور الإدارية والمالية المتعلقة بها، وذلك بمراعاة القوانين والأنظمة الصادرة عن الاتحاد الدولي لكل لعبة (الجريدة الرسمية، 2010).

وفيما يلي الاتحادات الرياضية البحرينية:

1. الاتحاد البحريني لكرة القدم.

2. الاتحاد البحريني لكرة السلة.

3. الاتحاد البحريني لكرة اليد.

4. الاتحاد البحريني لكرة الطائرة.
5. الاتحاد البحريني لألعاب القوى.
6. الاتحاد البحريني لكرة الطاولة.
7. الاتحاد البحريني للتنس.
8. الاتحاد البحريني لكرة الريشة والاسكواش.
9. الاتحاد البحريني للفروسية وسباقات القدرة.
10. الاتحاد البحريني للبيليارد والسنوكر.
11. الاتحاد البحريني للسيارات.
12. الاتحاد البحريني للرياضات البحرية.
13. الاتحاد البحريني للدفاع عن النفس.
14. الاتحاد البحريني للجولف.
15. الاتحاد البحريني للألعاب الذهنية.
16. الاتحاد البحريني للرماية.
17. الاتحاد البحريني للبولنج.
18. الاتحاد البحريني الكريكيت.
19. الاتحاد البحريني للسباحة.
20. الاتحاد البحريني الرياضة للجميع.
21. الاتحاد البحريني للمبارزة.
22. الاتحاد البحريني للجيمباز.
23. الاتحاد البحريني لرفع الأثقال والتربية البدنية.
24. الاتحاد البحريني للدراجات.
25. الاتحاد البحريني للمعاقين.

المحور الثاني:

التقويم وأهميته في المجال الرياضي:

تبين الوثائق التاريخية أن بعض نظم التقويم كانت تستخدم منذ العصور القديمة كما ترجع البداية الحقيقية للاهتمام بالتقويم في العصر الحديث إلى عام 1900 باعتبار أن التقويم جزء أساسي من العملية التربوية لا يستقيم بدونها، حيث يعتبر كمؤشر يوضح مدى تحقيق الأهداف التي يتم تقويمها (الخياط، 2005).

ومنذ بداية القرن العشرين زاد الاهتمام بالتقويم كنتيجة للعديد من الدراسات والبحوث في مختلف المجالات، ومنها المجال الإداري، حيث أنه ما من تقدم يمكن أن يحرز في أي مجال من المجالات دون الاستناد إلى برنامج تقويمي يتضمن جميع الجوانب، ويوضح ما تحقق من نجاح لتلك الجوانب وما لم يتحقق، وذلك عن طريق الكشف عن النقاط الإيجابية والسلبية وتشخيص مواطن القوة والضعف في مجال التقويم لتحديد مدى الجهد المطلوب بذله (الأحمد، 2005).

ونظراً لما يمثله التقويم من أهمية في العملية الإدارية وما يرمي إلى تحقيقه من أهداف، لذلك فإن التقويم يجب أن يقوم مجموعة من الأسس منها أن يكون التقويم شاملاً لكل جوانب العملية الإدارية، وأن يكون التقويم عملية مستمرة ويكون عملية تشخيصية علاجية، وأن يكون عملية تعاونية، وأن يقوم على أساس ديمقراطي، وبأسلوب علمي (رضوان، 1999).

مفهوم التقويم:

في القرآن الكريم:

وردت كلمة التقويم في قوله تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ (النساء: الآية 135).

وفي قوله تعالى: لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ (التين: الآية 4)

في اللغة:

كما ذكر في كثير من القواميس اللغة العربية مصدر الفعل (قوم) التقويم من الفعل قَوَّمَ الشيء أي عدّله أي أزال اعوجاجه، ويقال قَوَّمَ الشيء أي قَدَّر قيمته أي عدل، تقويماً.... الشيء أزال اعوجاجه ويقال قوم المعوج أي عدله وأزال عوجه. وقوم السلعة وثنمها ويقال قوم الشيء أي قدر ثمنه (رضوان، 1998).

يعد التقويم من المصطلحات الواسعة إذ قد يعرف انطلاقاً من تقويم الشيء نفسه، أو تقويم نتاجاته، أو قد يعكس طبيعة وأبعاد المجال الذي يتناوله، فيعرف:

1. بأنه إصدار حكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة على النحو الذي تتحدد به تلك

الأهداف، ويتضمن ذلك دراسة الآثار التي تحدثها بعض العوامل والظروف في تيسير

الوصول إلى تلك الأهداف أو تعطيلها (القفاص، 2011).

2. هو الحكم على الأشياء أو القدرات أو المواقف أو السلوكيات أو الأشخاص لإظهار المحاسن والعيوب ومراجعة صدق الفروض الأساسية التي يتم على أساسها تنظيم العمل وتطويره (الشافعي، 2012).

3. إنه عملية منهجية تقوم على أسس عملية، تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية على مدخلات وعمليات ومخرجات أي نظام تربوي، تعليمي، تدريبي، ومن ثم تحديد جوانب القوة والضعف في كل منهما، تمهيداً لاتخاذ قرارات مناسبة لإصلاح ما قد يتم الكشف عنه من نقاط الضعف أو القصور (ملحم، 2005).

4. هو إعطاء وزن نسبي، أو قيمة وزنية لجانب من جوانب النشاط من حيث اكتماله أو نقصانه، أو من حيث الصواب أو الخطأ، وقد يكون هذا الحكم كميّاً أو كميّاً (قراءة، 2010).

5. بأنه تلك العملية التي تعطى معنى لنتائج القياس، وذلك عن طريق الحكم على هذه النتائج باستخدام بعض المحكات أو المعايير (السيد، 2008).

6. هو جميع العمليات المنظمة التي تتفاعل مع عناصر المنهج لتحديد جدواها وبيان مواقع القوة والضعف فيها لتطويرها أو مساعدة متخذ القرار للحسم بشأنها (القفاص، 2011).

ويرى علي (2002) وعبد المطلب (1999) تعريف ستيفلبيم وآخرون Stufflebeam & Others التقييم على أنه عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات، فيما يتعلق ببدائل متاحة، وهذا يعني أن نشاط التقييم من وجهة نظر ستيفلبيم وآخرون يشمل ما يلي:

1. تحديد الموضوعات التي تتطلب اتخاذ القرار.
 2. تحديد أنواع الحقائق والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
 3. تحديد المعايير أو المحكات اللازمة لتقدير قيمة الموضوعات المراد تقييمها.
 4. جمع الحقائق والبيانات المناسبة لصنع القرار.
 5. تحليل الحقائق والبيانات في ضوء المعايير أو المحكات المستخدمة.
 6. تقديم المعلومات لصانع القرار.
- ويلاحظ أن ستيفلبيم وآخرون ينظرون إلى وظيفة التقييم من وجهة نظر صانع القرار، حيث يميزون بين المقوم وبين صانع القرار، ومع أنهم يؤكدون على ضرورة وجود اتصال قوي بين المقوم وصانع القرار إلا أنهم يقصرون وظيفة المقوم في جمع معلومات فقط. وهذا يعني أنهم يرون أن عملية اتخاذ القرارات ليست جزءاً من عملية التقييم لأنهم يفصلون بين مهمة المقوم وبين مهمة صانع القرار، أما عملية اتخاذ القرار فهي مسؤولية تتضمن الاختيار من بين

بدائل مطروحة وهم لا يريدون للمقوم أن يقوم بهذه العملية، وإنما يقصرون مهمته في إمداد متخذ القرار بالمعلومات التي تخدم عملية اتخاذ القرار (عبد المطلب، 1999).

أما تعريف التقويم الذي وضعه ورثن وساندروز Werthen & Sanders فيعني التحقق من قيمة الشيء، وهو يتضمن الحصول على المعلومات لاستخدامها في الحكم على قيمة البرنامج والنواتج والعمليات أو الإجراءات أو البدائل المطروحة لتحقيق الأغراض المحددة سلفاً، ويلاحظ أن هذا التعريف يركز الجهد الأكبر في التقويم على تحديد مصادر البيانات وتنظيم جمعها وتحليلها للتحقق من قيمة كل العمليات والنواتج (علي، 2002).

ولعل أكثر التعاريف تحديداً لمصطلح التقويم الذي وضعه ستيفليبم وآخرون Stufflebeam & Others والتعريف الذي وضعه ورثن وساندروز Werthen & Sanders، فلقد لقي هذان التعريفان قبولاً وانتشاراً كبيرين في السنوات الأخيرة، حيث يلاحظ أن تعريف ستيفليبم وآخرون يضع اعتباراً كبيراً لعملية صنع القرار، في حين يركز تعريف ورثن وساندروز بدرجة أكبر على الأحكام التي يصدرها المقوم (الأحمد، 2005).

ويرى بيوتشر وكروتي (Bucher & Krotee, 1998) أن التقويم إجراء حتمي لمعرفة مدى فاعلية أو فائدة البرامج التي تدرس وما يتم عن طريقها، وهل حققت البرامج الأغراض الموضوعية من أجلها أم لا؟، فالتقويم عملية تشخيصية يقصد بها الكشف عن مواضع القوة والضعف في الظاهرة المراد تقويمها، وفي ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يمكن وضع خطط العلاج، وهو بذلك يكون عملية علاجية، كما قد يشكل في نفس الوقت القدرة على تتلافي الأخطاء قبل وقوعها، وبذلك يصبح التقويم عملية وقائية.

ومما تقدم فإن التقويم يتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والمتتابعة والتي يمكن من خلالها تحديد ما أمكن تنفيذه من أهداف المناهج التعليمية أو التدريبية، ومعرفة أوجه القصور والضعف لمعالجتها علماً بأن أهداف التقويم لا تقف عند حد معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المتدرب أو المتعلم فقط وإنما تتعداه إلى ما الذي يجب أن يقوم به المدرب أو المعلم من تعديلات في الخبرات التي يقدمها إلى المتدربين أو المتعلمين أو في الطريقة التي تقدم بها تلك الخبرات. كما أن دقة وسلامة عملية التقويم تتوقف على المعلومات وكيفية الحصول عليها باستعمال وسائل القياس والاختبار وغيرها من الأساليب التي تزودنا ببيانات كمية أو غير كمية (وصفية).

وللتقويم علاقة بالقياس تتلخص في أن القياس وضع الظواهر في صورة كمية باستخدام الاختبارات والمقاييس والتقويم إصلاح مواطن الضعف أو الحفاظ على نقاط القوة وتدعيمها وعليه فالتقويم غير القياس، حيث يُقدّر القياس الجزء، والتقويم الكل. يكمل التقويم القياس حين يقصر هذا الأخير على أن يمدنا بخصائص وسمات الشيء المراد قياسه، ومن ثمة الوقوف على مواطن الضعف، أو نواحي القوة. فقولنا أن المختبر سجل في اختبار (السحب على العقلة)

خمسة من أثني عشر، لا يمدّنا بمعلومات عن مستوى قوة ذراعه، ولا يمكّننا من تحسّس مواطن ضعفه، ومن ثم اقتراح العلاج والبدائل. فلا ندري أنّ هذا المختبر لديه لياقة بدنية وتعثر يوم الاختبار، أم أنّه ضعيف المستوى لم يتمكن من أداء الاختبار (الطائي، 2009).

مبادئ وأسس التقويم الناجح:

يشير كلا من عنتر (2003) وفرحات (2001) أن التقويم يركّز على مجموعة من المبادئ والأسس منها:

1. اختيار أداة التقويم المناسبة للغرض؛ فقد تكون هناك أكثر من أداة تتناسب الغرض ولكن بدرجات مختلفة، لذا يجب اختيار الأنسب منها انطلاقاً من مستوى دقتها وموضوعيتها.
2. التنوع في أدوات التقويم؛ ليس هناك أداة واحدة تصلح لكل المجالات البحثية أو حتى المجال الواحد، فتقويم اللاعب مثلاً يستلزم استخدام أدوات عديدة ومتنوعة لتقدير مستواه وتقديمه وإنجازه للأهداف المرسومة له.
3. الاستعمال المناسب لأدوات التقويم يتطلب معرفة مواقع القوة والضعف لكل أداة والتنبيه لمصادر الخطأ المحتملة فيها، ومن الأخطاء المحتملة في الأدوات خطأ اختيار العينة، الخطأ الناتج عن الأداة ذاتها أو عن استعمالها، الخطأ الناتج عن تفسير النتائج.
4. الاتساق؛ بين الأهداف فينبغي أن يكون التقويم مرتبطاً بالأهداف ويؤكد على أغراضها المحددة بدقة.
5. الشمول؛ بمعنى أن يشتمل برنامج التقويم على جميع جوانب الخبرة (معلومات. مهارات. اتجاهات. طرق تفكير).
6. الاستمرار؛ أن عملية التقويم استمرارية لأنها في الواقع عملية لها طابع تشخيصي (تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعةً).
7. تكامل: وتنوع الأساليب وترابط الوسائل التقييمية.
8. التقويم يقوم على أساس علمي بتقنين الاختبارات للتحقق من صدقها وثباتها وموضوعيتها.
9. الصدق؛ أي أن أدوات التقويم تقيس ما وضعت لقياسه.
10. الثبات؛ أي إذا أعيد تطبيق الاختبار على الأفراد أنفسهم بعد فترة زمنية فإنه يعطى نفس النتائج تقريباً.
11. التمييز؛ يقصد به قدرة وسيلة التقويم على إظهار الفروق الفردية ومؤشراً للتمييز بينهم لاكتشاف خصائصهم.

12. التقويم يبني وسائله على أساليب ديمقراطية، بأن يكون للفرد دور فعال وإيجابي.
13. السلوكية؛ بمعنى أن يتخذ التقويم السلوك الإنساني أساساً له لأنه وسيلة فعالة ليتعرف الفرد على مستواه، وهو أسلوب لتنمية العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل بين الأفراد ومن يشرفون عليهم في التدريب مما يبعث الثقة بالنفس والمدرّب كمرشد لعلاج الضعف ودعم نقاط القوة.
14. التقويم يمكن تفسير نتائجه وإعطائها معني وقيمة تشخيصية حتى يسهل استخدام تلك البيانات في تطوير حالة الفرد التدريبية.
15. التقويم عملية اقتصادية في الوقت والجهد والمال.
16. التقويم عملية تعاونية يشترك فيها الرياضي والمدرّب والطبيب والإداري.
17. ألا يكون مقتصرأ على المعلم وحده بل يشترك فيه كل من يهمهم أمر التلميذ.

أهداف التقويم:

تشير والي (2005) إلى أن التقويم يلعب دوراً مهماً في العملية التربوية والتعليمية حيث أنه:

1. يساعد على توضيح الأهداف والتعرف على مدى تحقيق الخبرات والأنشطة التي يضمها المحتوى للأهداف التربوية بشكل عام ومجالاتها النفس حركية والمعرفية والإدراكية والانفعالية الوجدانية على حدة.
2. يساعد كل من مخططي ومنفذي البرامج على اتخاذ قرارات موضوعية نحو تعديل وتطوير المحتوى أو بعض أجزائه.
3. يعين المشرف على معرفة الجوانب السلبية والإيجابية في تنفيذه لوحدات المحتوى وأسبابها.
4. يساعد المتلقي على تقدير مدى نجاحه في أداء العمل ومن ثم يشعر بالرضا عن النفس.

أساليب التقويم:

ويرى كلاً من الشافعي (2012) والطائي (2009) والعسيلي (2005) والأحمد (2005) أن للتقويم أساليب متعددة ومتنوعة، هذا يرجع لاختلاف الظواهر والظروف المراد دراستها ومنها:

1. التقويم الذاتي الفردي:

ويقصد به تقويم الفرد سواء كان مدرّب، مدرس، لاعب، طالب لنفسه، ومن ميزات:

- إن أساس فكرته تحمل الفرد مسؤولية العمل نحو أهداف يفهمها ويعتبرها جديرة باهتمام.
- إنه وسيلة لاكتشاف الفرد لأخطائه ونقاط ضعفه، وهذا يؤدي بدوره إلى تعديل في تدريبه أو تعلمه أو سلوكه وإلى سيره في الاتجاه الصحيح.
- يجعل الفرد أكثر تسامحاً نحو أخطاء الآخرين لأنه بخبرته قد أدرك أن لكل فرد أخطاءه وليس من الحكمة استخدام هذه الأخطاء للتشهير أو التأنيب.
- يعود الفرد على تفهم دوافع سلوكه ويساعده على تحسين جوانب ضعفه، مما يولد الشعور بالطمأنينة والثقة بالنفس.

ومما تقدم يمكن تعويد الفرد على تقويم نفسه من خلال كتابة تقرير عن نفسه وعن الغرض من نشاطه والخطا التي يسير عليها في تدريبه ودراسته وفي حياته الخاصة، والمشكلات التي واجهته، والنواحي التي استفاد منها، ومقدار ميله أو بعده عنها، ويمكن أن يوجه اللاعب أو الطالب إلى نفسه الأسئلة المناسبة ويستعين بالإجابة عنها على تقويم نفسه. وعن تقويم المدرب والمدرس لنفسه فلكل منهم منهجاً يعتمد، وهو بحاجة إلى أن يكون قادراً على تقييم إمكانياته، ولما كان للمدربين والمدرسين نقاط قوتهم وضعفهم فيجب أن يقوم كل منهم بتقويم ذاته في جميع مجالات عمله ليعمل على تحسين أدائه.

2. التقويم الجماعي:

ويتضمن ثلاثة أنواع يتم بعضها بعضاً:

- **تقويم الجماعة لنفسها:** وذلك لمعرفة مدى ما وصلت إليه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية، وعادة يتم التقويم الجماعي لأعمال الجماعة نفسها بتوجيه من المدرب أو المدرس وتحت إشرافه، فيناقشهم فيما قاموا به أثناء المباراة أو الدروس، وما حققوه وما لم يحققوه والصعوبات ومداها وكيف تغلبوا عليها ومدى إتقانهم للعمل ووسائل تحسينه وغيرها.
- **تقويم الجماعة لإفرادها:** وهذا النوع من التقويم يتصل بالنوع السابق، وهو ينحصر في تقويم عمل كل فرد ومدى مساهمته في النشاط الذي تقوم به الجماعة ويقوم المدرب أو المدرس فيه بالتوجيه والتشجيع ليتقبل اللاعب أو الطالب النقد البناء الذي يساعد على التحسين، والشعور بالثقة في نفسه وتقدير الجماعة لجهده مهما بدأ هذا الجهد صغيراً، فيتعلمون أن عملية النقد تتطلب إبراز النقاط الإيجابية والنقاط السلبية معاً، وإن الاختلاف في الرأي يعتبر ظاهرة صحية، وعلى كل منهم أن يثبت صحة رأيه بطريقة مقنعة للآخرين. أما تقويم المدرب والمدرس للاعبين والطلبة فينبغي أن يعتمد على جميع

المصادر التي تمدهم بالأدلة والحقائق والشواهد على تقدم اللاعب أو الطالب نحو الأهداف المنشودة ومن الاختبارات والمقاييس المختلفة يمكن معرفة جوانبهم البدنية والمهارية والعقلية وغيرها، ومن الضروري أن تسجل مثل هذه الملاحظات والبيانات المجموعة في سجلات أو بطاقات تعطي صورة عن اللاعب أو الطالب من شتى النواحي.

- تقويم الجماعة لجماعة أخرى: لا يمكن للجماعة أن تكون فكرة تامة عن نفسها إلا بمقارنتها بجماعة أخرى تقوم بنفس العمل أو بأعمال مشابهة. كما يحدث في الأنشطة الرياضية حيث تتعرض عملية التقويم لخطة كل فريق وتنفيذها أو لطريقة حل المشكلات التي تواجه الجماعات، وهذا النوع من التقويم يؤدي إلى تعاون لاعبي وطلبة المجموعة الواحدة ونشر روح المحبة والإخاء والصداقة بينهم لأنهم جميعاً يعملون من أجل هدف واحد تنعكس نتائجه عليهم جميعاً. وهذا النوع من أساليب التقويم قليل الانتشار ويجب دعمه بكافة الوسائل الممكنة حتى تسهم الرياضة والتربية في خلق جيل جديد تسود بين أفراده روح المحبة والتعاون.

3. التقويم الموضوعي:

يعتمد هذا النوع على تقدير علاقة احتمالية بين الأداء الملاحظ للفرد في الاختبار أو المقياس والسمات التي تكمن وراء هذا الأداء وتفسره، فهناك صفات أو سمات أو خصائص معينة يشترك فيها جميع الأفراد ولكنهم يختلفون في مقدارها، وبالرغم من أنها غير منظورة ولا يمكن قياسها بطريقة مباشرة إلا أنه يمكن الاستدلال على مقدارها من السلوك الملاحظ للفرد المتمثل في استجاباته على مفردات الاختبار، فالصفة أو السمة التي تكمن وراء استجابة الفرد على مفردات اختبار قوة، تختلف عن الاستجابة على مفردات اختبار مسافة أو عدد أو ورقة وقلم (نظري)، ولكن يمكن أن تكمن صفة أو سمة واحدة وراء استجابته على مفردات اختبارين مختلفين متعلقين بنفس المحتوى.

وعليه فالأمر الأكثر أهمية في هذا النوع هو الاعتماد على بيانات يتم الحصول عليها باستخدام العديد من الوسائل الاختبارية لإصدار أحكاماً موضوعية من خلال استعمال المعايير، المستويات، المحكات، ومن متطلبات الموضوعية في القياس توافر:

- أحادية القياس: وتعني أن مفردات الاختبار تكون متجانسة فيما بينها وتقيس في أساسها نفس الصفة أو السمة، أي أن جميع المفردات المتدرجة الصعوبة تشترك معاً في الإجراءات المطلوبة لحل أي منها وتختلف فيما بينها من حيث صعوبتها

- **استقلالية القياس:** وتبدو في تحرر القياس من توزيع العينة المستخدمة، أي ثبات تقدير كل من قدرة الفرد وصعوبة المفردة واستقرارهما بالرغم من اختلاف عينة الأفراد المستخدمة في تدريج المقياس طالما أنها عينة ملائمة.
- **خطية القياس:** وتعني أن يكون هناك معدل ثابت لتدرج القياس يتمثل في وحدة قياس واحدة، عندئذ يكون الفرق بين أي قياسين متتاليين على هذا التدرج ثابتاً عند أي مستوى من مستويات المتغير ويتيح توافر خطية القياس تقدير النمو أو التغير الحادث في المتغير موضوع الدراسة، كما يتيح أيضاً عمل المقارنات المختلفة التي يهتم بها الدارس.

4. التقييم الاعتباري:

وهو نوع من التقييم لا يعتمد على المعايير والمستويات والمحكات بالمعنى الإحصائي المفهوم، ويكون في ضوء خبرات وآراء واتجاهات القائمين بالقياس، وهناك العديد من الأنشطة الرياضية التي تعتمد على هذا النوع من التقييم يتم تقييمها في ضوء شروط موحدة ما أمكن الاتفاق عليها مسبقاً بين المحكمين للاقترب ما يمكن من الموضوعية، وهو نوع أقرب من التقييم الذاتي عنه إلى التقييم الموضوعي.

5. التقييم البديل:

هو يعتمد على الافتراض القائل بأن المعرفة يتم تكوينها وبنائها بواسطة المتعلم أو المتدرب، حيث تختلف تلك المعرفة من حالة لأخرى، وتقوم فكرة هذا النوع على إمكانية تكوين صورة متكاملة عن المتعلم أو المتدرب في ضوء مجموعة من البدائل بعضها أو جميعها. أي أن تقدم التعلم وتطوير التدريب يمكن تقييمها عن طريق الملاحظة الدقيقة والبحث في المشكلات المعقدة، والقيام بالتجارب الميدانية، فالتقييم عن طريق الأداء يعد تحولاً من التقييم التمهيدي أو المبكر للتعلم أو التدريب إلى التقييم البنائي أو التكويني.

كما أن التقييم الحقيقي هو التقييم الفعلي للأداء، لأننا بذلك نعلم إذا ما كان اللاعبين قادرين على استخدام ما تعلموه في مواقف اللعب، وإذا ما كانوا قادرين على التجديد والابتكار في المواقف الجديدة ومن خواص هذا التقييم أنه يوفر للمتعلمين أو المتدربين والمعلمين أو المدربين التغذية الراجعة والفرص التي باستطاعتهم استخدامها لمراجعة أدائهم لهذه الأعمال أو أعمال مشابهة لها. ومن أهداف تقييم الاداء تزويد المتعلم أو المتدرب بالمفاهيم والمبادئ الأساسية للمهارات فهو يصمم ليختبر قدرتهم في استخدام المعرفة والمهارات في المواقف الواقعية المختلفة، وفي جعل الفرد مفكراً وقادراً على حل مشكلاته ومعتماً على ذاته.

6. التقييم متعدد القياسات:

هذا النوع من التقييم لا يعتمد على مؤشر واحد أو أسلوب قياس واحد في إصدار الحكم على المتعلم أو اللاعب، بل يعتمد على أكثر من أسلوب قياس، وعلى أكثر من مؤشر لإصدار الحكم على مستوى أي عنصر من عناصر العملية التعليمية والتدريبية ومن مزايا تكنولوجيا القياسات المتعددة أنها تساعد في إيجاد طرق لحل المشكلات المرتبطة بمهام الأداء المتكامل، وفي استخدام كل من اختبارات الأداء، والاختبارات مرجعية المعيار، وأحكام المعلمين أو المدرسين وآرائهم، وغير ذلك لقياس مستوى الإنجاز، وفي إصدار الحكم بدقة وموضوعية على مدى تقدم الفرد في العملية التعليمية أو التدريبية ومدى تقدم المناهج وغيرها.

أنواع التقييم:

ويشير كلاً من عنتر (2003) وفرحات (2001) ووالي (2005) أن هناك أنواع متعددة من التقييم وهي:

1. التقييم التمهيدي (المبكر) (القبلي):

يستخدم قبل البدء بتطبيق المناهج التعليمية أو التدريبية بغرض الحصول على البيانات الضرورية عن العناصر الأساسية لها أو المنهج المقترح، وذلك للوقوف على الحاجات الفعلية ولقياس مدى استعداد المتعلمين أو المتدربين، أي تحديد المستوى تمهيداً للحكم على صلاحيتهم في مجال من المجالات، فمثلاً للقبول في كلية التربية الرياضية تقوم الكلية بتقييم قبلي للمتقدمين باستخدام اختبارات بدنية ومهارية إضافة للمقابلة الشخصية وبيانات عن المتقدم، وفي ضوء ذلك تصدر حكماً بمدى صلاحية المتقدم للدراسة التي تقدم لها، وقد نهدف من التقييم التمهيدي توزيع المتعلمين أو المتدربين في مستويات مختلفة حسب مستوى التحصيل أو القدرات وغيرها. وقد نحتاج التقييم التمهيدي للتعرف على الخبرات السابقة ومن ثم البناء عليها سواء في بداية الوحدة الدراسية أو التدريبية. وتشير بعض المصادر إلى أن التقييم التمهيدي يتم قبل تقديم المحتوى التعليمي، وذلك لتحديد نقطة البداية الصحيحة للتدريس أو التدريب وغرضه تحديد ما يتوفر لدى المتدربين والطلبة من خبرات سابقة تساعد على اكتساب المهارة الجديدة، حيث يفترض معرفة الجميع لهذه المتطلبات، أما إذا أظهر البعض عدم معرفتهم للمتطلبات فإن هذه المعلومات تفيد في تشخيص الصعوبات، والعمل على تلافيها. كذلك الحكم على مدى تمكنهم من المهارة الجديدة قبل تقديمها لهم بالفعل، والشائع عدم تحقق معظم أهداف المهارة الجديدة لدى الجميع،

أما إذا أظهر بعضهم تحقق جميع أهداف المهارة، ففي هذه الحالة يضع المعلم أو المدرب مناهج متقدمة لهم.

2. التقويم التكويني (البنائي):

وهو الذي يطلق عليه التقويم المستمر، ويعرف بأنه العملية التقويمية التي تحدث أثناء تعليم الطالب أو اللاعب وتدريبه على المهارة، وغرضه تزويد المعلم أو المدرب والمتعلم أو المتدرب بتغذية راجعة، ومعرفة مدى تقدمهم، ويكون وقته إما في أثناء الدرس أو الوحدة التدريبية، أو في نهايتهما، أو في الدرس أو الوحدة اللاحقة، أو في اليوم التالي، ليتأكد أن اكتساب المهارة تحقق لديهم، فإذا لم يتم ذلك فعلى المعلم أو المدرب أن يعيد الكرة مرة أخرى، ويكرران ما لم يتقنوه، أو ما فشلوا في تعليمهم أو تدريبهم إياه، أي لتزويدهم بمعلومات وسطية عن تقدم المتعلمين والمتدربين، وبمعنى آخر غرضه مساعدة المعلمين أو المدربين وتوجيه نشاطهم في الاتجاه المرغوب فيه، وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم، ثم علاج جوانب الضعف وتلافيها، وتعزيز جوانب القوة، إضافة لتعريف اللاعب أو المتعلم بنتائج وإعطائه فكرة واضحة عن أدائه.

أما التقويم التشخيصي فمن أهدافه تحديد أسباب الصعوبات التي يواجهها اللاعب أو المتعلم حتى يمكن علاجها واختبار التشخيص يجب أن يحتوي على العناصر المناظرة للقدرات الأساسية التي يمكن أن تكون أو لا تكون مكتسبة لدى المجموعة التعليمية أو التدريبية المستهدفة، ومن هنا يأتي ارتباطه بالتقويم البنائي، ولكن هناك فارق مهم بين التقويم التشخيصي والتقويم البنائي أو التكويني يكمن في خواص الأدوات المستعملة في كل منهما، فالاختبارات التشخيصية تصمم عادة لقياس مهارات وصفات أكثر عمومية مما تقيسه الأدوات التكوينية، فهي تشبه اختبارات الاستعداد في كثير من النواحي خصوصاً في إعطائها درجات فرعية للمهارات والقدرات المهمة التي تتعلق بالأداء المراد تشخيصه، وعليه فالغرض من التقويم التشخيصي هو تحديد أفضل موقف تدريبي أو تعليمي في ضوء حالتهم الحاضرة.

3. التقويم الختامي (النهائي) (البعدي):

ويكون هذا النوع بعد مرحلة التطبيق وتكرار الاداء (الممارسة) ويجريه المعلم أو المدرب بغرض قياس مدى تحقيق الاهداف المحددة أو المخطط لها مسبقاً من خلال اختبارات تعكس مدى اكتساب أو إتقان اللاعبين أو الطلبة للمهارة، أي مدى تحقق اهداف المنهج ككل أو في جزء رئيسي فيه كالوحدة التعليمية أو التدريبية، وذلك بهدف اتخاذ قرارات عملية قبل نقلهم إلى

مستوى جديد، أو اعتبار نتائجه نقطة بدء ملائمة لتدريب ولتعلم لاحق، إذ قد يقوم بدور التقويم التكويني وخاصة في مواقف التدريب والتعلم المستمر، إضافة لدوره في المقارنة بين المجموعات المختلفة والأفراد المختلفين في نواتج التدريب والتعلم، وذلك لتقويم هذه النواتج في ضوء مختلف الطرق والأساليب.

التوجهات الحديثة في مجال التقويم:

يؤكد القفاص (2011) أن التوجهات الحديثة في مجال التعلم والتدريب على ضرورة تطوير أساليب ووسائل وأدوات التقويم وأن التكنولوجيا سوف تجعل عمليات التقويم أكثر مرونة وإتقاناً، وأكثر مناسبة للحاجات الفردية لكل من المتعلم أو اللاعب والمعلم أو المدرب على حد سواء، حيث يمكنها أن تساعد في وجود أساليب تقويم حديثة غير تقليدية كالتقويم عبر الإنترنت، والتقويم عن بعد، والتقويم بالمراسلة، والتقويم المبرمج بالكمبيوتر وغيرها. كما تقدم مجموعة متنوعة من طرق تصميم الاختبارات غير التقليدية، وطرق إجاباتها كالاختبارات المصورة التي تتم صياغة مفرداتها في مواقف حقيقية ومقاربة للواقع من خلال تقنيات الكمبيوتر. وتحفز المتعلمين والمتدربين على التفاعل الإيجابي مع الخبرات والخبراء في المجالات والموضوعات الخاصة بهم، وذلك من خلال تزويدهم بتغذية راجعة مستمرة.

ومن تطبيقات التوجهات المستقبلية للتقويم:

- التقويم المبرمج آلياً؛ ويعتمد هذا النوع على اختبارات ومقاييس مبرمجة آلياً، يتم تطبيقها من خلال الكمبيوتر، ويمكن تنفيذها قبلياً أو بعدياً أو أثناء المواقف التعليمية أو التدريبية وذلك من خلال اختبارات لفظية، أو تحريرية مكتوبة، أو مصورة وفيه يتم تقديم الأسئلة إلى المختبر بالتتابع وفقاً لمستوى قدرته وسرعته في الإجابة عن السؤال، ومعنى هذا أن الكمبيوتر هو الذي يختار المفردات لكل فرد طبقاً لمستوى قدرته وزمن إجابته عن السؤال السابق فيختار له السؤال التالي، وبالرغم من أن هذا النوع من التقويم يتم بصورة فردية، وقد يكون مكلفاً نوعاً ما، إلا أنه يمتاز بالمتعة والتشويق إضافة إلى مراعاته لمستويات وقدرات الأفراد، بما يتيح التدرج من حيث السهولة والصعوبة وغيرها (الطائي، 2009).

- التقويم المصور؛ ويعتمد هذا النوع على الأشكال والرسوم والصور في تنفيذ التقويم، حيث يستخدم الاختبارات المصورة لذلك بدلاً من الصيغ اللفظية التحريرية أو الشفهية بصورة تحقق التفاعل بين الكمبيوتر والمختبر في مجال القياس، حيث يمكن تقديم اختبارات

غير متحيزة لغوياً، أو التقليل من أثر اللغة، ويمكن تنفيذ هذا النوع من التقويم قبل وأثناء وبعد الموقف التعليمي أو التدريبي، كما يمكن تطبيقه بصورة فردية شفهاً خلال مقابلات شخصية أو بصورة جماعية تحريرية ويمكن أن يتم هذا النوع من خلال اختبارات مصورة، أو اختبارات مصورة بالفيديو (القفاص، 2011).

- الحقيقة التقويمية أو الملف الشخصي للاعب أو للمتعلّم يعد ليكون بمثابة الوعاء الذي يحفظ فيه أعماله والمحك الحقيقي لمعرفة مدى تقدمه في المهارات والمهام التي قام بها، والعمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة، وإصلاح الخطأ، وبيان قيمة ما تم تحقيقه من خلال تنفيذ الخطط والمنهج بإصدار الأحكام الموضوعية التي يمكن عن طريقها بيان الأخطاء، ومن ثم وضع أو تحديد الطرق العلاجية التي تكفل وضع المتعلّم أو المتدرب في مساره الصحيح (الشافعي، 2012).

أهمية التقويم في المجال الرياضي:

ويشير الطائي (2009) أن أهمية التقويم في المجال الرياضي تأتي في أنه:

1. يعتبر أساساً لوضع التخطيط السليم للمستقبل.
2. يعتبر مؤشراً لتحديد مدى ملائمة وحدات التدريس أو التدريب لإمكانية الطلبة أو اللاعبين.
3. يعتبر مؤشراً لكافة طرق التدريس أو التدريب في مدى مناسبتها لتحقيق الأهداف المحددة.
4. يساعد المدرس أو المدرب في معرفة المستوى الحقيقي للطلبة واللاعبين ومدى مناسبة التعليم والتدريب لإمكانياتهم وقدراتهم وتجاوبهم.
5. يساعد المدرس أو المدرب على التشخيص؛ فبواسطة التقويم يمكن لنا تحديد أوجه القصور وأوجه القوة في تدريب اللاعبين وتحصيل الطلبة وجوانب نموهم المختلفة ومعرفة الأسباب والعمل على علاجها، سواء كانت أسباباً تخص المنهج وطرائق التدريب أو التدريس أو الوسائل التدريبية أو التعليمية المستخدمة أو كانت أسباباً شخصية لديهم، والتقويم بمثابة التغذية الراجعة للاعب والمتعلّم ليقف على نتائج جهوده ويعدل منها.
6. توجيه العملية التدريبية والتعليمية؛ فبعد التشخيص يأتي العلاج والتوجيه، علماً أنه يجب أن يكون هناك ترابط وثيق بين الأهداف الموضوعية ووسائل تحقيقها وطرق تقويمها حتى نستطيع أن نملك نظاماً تدريبياً وتربوياً متكاملًا يعتمد على التقويم السليم للحكم على مدى تحقيق أهدافه المرسومة.

7. اتخاذ القرارات؛ فالتقويم سببٌ وشرطٌ أساسيٌّ لاتخاذ القرارات الخاصة بنوع المناهج المناسبة أو من ناحية التقدم في السلم التدريبي والتعليمي والانتقال من صف إلى آخر أو من مرحلة إلى أخرى. وكذلك فيما يتعلق بمدى ملائمة المنهج لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

8. يساعد على تصنيف الأفراد أو المختبرين إلى فئات أو مجموعات متجانسة بتحديد موقعهم على منحنى التوزيع الطبيعي.

9. استثارة الدوافع؛ فمن الحقائق المقررة أن الاختبارات تنمي دوافع التنافس لدى اللاعبين أو الطلبة، وبالتالي تستثير همهم للتدريب والتعلم، وذلك من خلال معرفتهم بنتيجة اختباراتهم فتجعل تدريبهم وتعلمهم أكثر جودة وأسرع تقدماً وأبقى أثراً. كذلك معرفتهم بقدراتهم البدنية والمهارية والعقلية وغيرها تجعلهم يخططون لمستقبلهم ويختارون الوجهة المناسبة لقدراتهم وميولهم.

المحور الثالث:

السياسات العامة:

دراسة السياسات العامة هي أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً في دراسات النظم السياسية والسياسية المقارنة، تكشف عن النظام السياسي وهو في حالة حركة وتركز على مخرجاته، وأهمية تحليل السياسات العامة من الناحية الأكاديمية هي أنها تساعد على فهم ديناميات النظام السياسي والقوى المؤثرة فيه، وتمكن من دراسة قدرات النظم السياسية وتأثيرها على إشباع حاجات الفئات المستهدفة، ومن الناحية العملية، فإن هذه الدراسات تحقق إمكانية الاقتراب من المشاكل اليومية للمواطن وتزيد من الارتباط بالمجتمع ومشاكله (الفهداوي، 2014).

نشأة الاهتمام بالسياسات العامة:

يرى أندرسون (2010) كان الاهتمام التقليدي بعلم السياسة منصباً على البناء المؤسسي للحكومة والتبرير الفلسفي لوجودها. ومع تطور علم السياسة بعد الحرب العالمية الثانية انتقل التركيز من المؤسسات إلى العمليات والسلوك، وهو ما استتبع دراسة الأسس الاجتماعية والنفسية لسلوك الفردي والجماعي وأنماط سلوك الفاعلين السياسيين، وتحت تأثير حركة ما بعد السلوكية التي وجهت الدارسين نحو الإسهام في حل مشاكل المجتمع عن طريق البحوث العلمية، راح علم السياسة في السنوات الأخيرة يفرد حيزاً كبيراً للسياسة العامة أنواعها، محتواها، إعدادها، تنفيذها وتقييمها في ضوء آثارها المتوقعة وغير المتوقعة على المجتمع وعلى النظام السياسي.

وقد أدى الاهتمام بتحليل السياسات العامة إلى تغييرات مهمة في النقاط التي يركز عليها علماء السياسة:

الأولى: إنها تنقل التركيز من المدخلات إلى المخرجات، In-put / output.
الثانية: إنها تنقل التحليل من المستوى الكلي للسياسة Macro politics إلى التحليل الجزئي Micro politics.

مفهوم السياسات العامة:

ويشير القريوتي (2015) انه ظهر مفهوم علوم السياسات في بداية الخمسينات وكان أول من استخدمه هو العالم الأمريكي هارولد لاسويل، وتتناول هذه العلوم بصفة عامة الموضوعات المتصلة بعمليات اتخاذ القرارات الكبرى فيما يتعلق بالنظام العام. وهناك عدة تعريفات لمفهوم السياسة العامة، فقد عرفها ايرشاركنسكى بأنها "القرارات الحكومية الأساسية التي تحدد وترسم حياة المواطنين".

وعرفت الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية بأنها "مجموعة من الأهداف تصاحبها مجموعة من القرارات أو البرامج الأساسية تحدد كيف تصنع الأهداف وكيف يمكن تنفيذها".

وفي حين ركز توماس داي على عناصر السياسة العامة فذكر بأنها "هدف أو مجموعة من الأهداف ومجموعة من الأفعال تقود إلى هذه الأهداف مع توافر إعلان النية حولها".

كما أبرز ميشيل اهمية الاختيار فحدد مفهوم السياسة العامة بأنه "الاختيار المتروى المدروس لأهداف جماعية ولوسائل تحقيق هذه الأهداف اعتماداً على قرارات عامة لها صفة سلطوية ملزمة لكل أعضاء المجتمع، وهذا التعريف يتفق مع مفهوم دافيد ايستون لمفهوم السياسة العامة بأنها التخصص السلطوي للقيم على مستوى المجتمع ككل.

ويركز الدارس السياسي على سمتين أساسيتين لتحليل السياسات العامة:

السمة الأولى: هي المدخل العلمي المتعدد والسمة.

الثانية: هي نزوعها نحو ترشيد القرار، وهو يرى أن تحليل السياسات العامة هو: (بحث علمي تطبيقي للعلم الاجتماعي يستخدم مناهج بحثية متعددة لكي ينتج معلومات أساسية تتعلق بسياسة ما تؤدي إلى حل المشكلات الخاصة بالفعل السياسي).

وتحليل السياسات بالمعنى الدقيق للكلمة يهدف إلى توضيح الآثار التي يمكن أن تترتب على اختيار أحد البدائل سواء اكانت آثارا متوقعة قبل أو بعد تطبيق السياسة. لذلك فتحليل السياسات العامة لا يكفي بدراسة مضمون السياسة وإنما يتطرق إلى كيفية صنعها وتكلفتها

وبدائلها وكيفية تنفيذها ومطابقة الأهداف المعلنة والنتائج العملية لتطبيق ثم تحليل الآثار المتوقعة وغير المقصودة من تنفيذ سياسة ما (الفهداوي، 2014).

والسياسات العامة هي وسيلة لتحقيق أهداف النظام السياسي وغاياته، وهي تعكس توازنات القوى السياسية الفاعلة والمؤثرة في النظام السياسي، ومن هنا كان ارتباطها بالقيم والأيدولوجية والأهداف السياسية التي تتبناها النخبة الحاكمة، والقيم والأهداف السياسية البديلة التي تتبناها احزاب وقوى المعارضة (القريوتي، 2015).

مراحل عملية صنع السياسة العامة:

ويرى الفهداوي (2014) أن السياسة العامة تتضمن تبسيطاً شديداً لعمليتين أساسيتين: الأولى: هي التحليل بمعنى تحديد المجالات المختلفة للمشكلات المطروحة وتحديد القضايا التي تتضمنها، ثم حصر البدائل المختلفة الممكن إتباعها لحل المشكلات بناءً على بحوث جادة ومتعمقة.

الثانية: اتخاذ القرار بمعنى الاختيار الرشيد لأحد البدائل ووضع موضع التنفيذ ومتابعته عن طريق مقارنة النتائج المتوقعة بالأهداف القائمة.

ويرى ديري (2011) أن مراحل عملية صنع السياسات العامة تشمل:

1. مرحلة تحديد إطار صنع السياسة Mega policy making stage يتم فيها تحديد المشكلة في إطار من القيم والواقع، وحصر الموارد التنظيمية المتاحة، مع تحديد جهاز رسم السياسة وتقييم عمله وتحديد استراتيجية صنع السياسة.
2. مرحلة صنع السياسة ويتم فيها تخصيص الموارد، وتحديد الأهداف والأولويات مع إعداد مجموعة من البدائل الأساسية والتوقعات بخصوص منافعها ونفقاتها وتقدير نفقة ومنفعة البديل الأفضل.
3. مرحلة ما بعد صنع السياسة Post policy making stage، وتشمل تنفيذ السياسة مع تقييمها أثناء تنفيذها وبعد التنفيذ.
4. مراحل التغذية العكسية للمعلومات feedback تقوم فيها القنوات المتعددة بالاتصال والتغذية العكسية للمعلومات يربط جميع هذه المراحل ببعضها البعض. وفي هذه المرحلة يعلم واضعو السياسة اوجه القوة والضعف وما رتبته من آثار متوقعة وغير متوقعة، وبالتالي فالتغذية العكسية تتكفل بإعادة فتح دائرة السياسة لصياغة بدائل تعدل أو تلغى تلك السياسة.

المحور الرابع:

السياسات الإدارية:

الهدف هو الغاية التي ينشدها التخطيط في المجال الإداري، ولكي يتحقق هذا الهدف يجب أن تكون هناك مجموعة من الاتجاهات تحكم السلوك والفكر وترسم له الطريق الرئيسي الذي يوصل إلى هذا الهدف، والسياسات الإدارية هي التي تقوم بهذا الدور المهم والحيوي وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة (ديري، 2011).

مفهوم السياسات الإدارية:

يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم السياسات الإدارية ينسحب في إطار عام يقود إلى ترشيد وتمكين متخذي القرارات الإدارية لتحقيق هدف واحد وإن تعددت تلك السياسات، كما يمكن تحقيق أكثر من هدف من خلال اعتماد سياسة واحدة. فالسياسات غير تلك القوانين، لأنها الإطار العام الذي تنبثق منها القوانين فهي تحدد الأعمال التي يجب إتباعها والخوض فيها لأنها مرتبطة بالتنفيذ وتحقيق الأهداف، وتضمن الرقابة من مخاطر تهديد الجهود المبذولة وتعمل على ترابط المنشآت ككل وتظهر كافة عيوب الإداريون في كل المستويات، أي إنها تساعد على التوفيق بين الآراء المختلفة، ومن أهميتها أنها تساعد على اتخاذ القرار من وجهة نظر المؤسسة، حيث أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العوامل تتدخل فيها عوامل معقدة نفسية واجتماعية وتنظيمية وبيئية تؤثر على السياسات المتبعة، كما أن عملية صنع القرارات تتأثر بعوامل إنسانية اجتماعية، لأن هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذي يتأثرون بالقرار (شوتر، 2004).

وتتعدد التعريفات للسياسة الإدارية وهي تختلف حسب الدارس وحسب المشاكل الإدارية في البلد وحسب الفكر الإداري الذي تلقاه الدارس، وفيما يلي استعراض لأهم هذه التعريفات، لنبين ما بينها من أوجه الاتفاق أو الاختلاف للخروج بتعريف محدد لماهية السياسات الإدارية: حيث يرى دالتون السياسة بأنها هي التي ترشد الأعضاء في المنظمة في تصرفاتهم وعند اتخاذهم للقرارات.

بينما يرى دافيد هامبتون أن السياسات هي الخطوط المرشدة لاتخاذ القرارات، وأنها تعكس الأهداف وترشد المديرين والموظفين نحو هذه الأهداف وذلك في المواقف التي تستلزم منهم حسن التصرف.

ويرى كونتر وأودينيل أن السياسات هي المرشد عند التفكير في اتخاذ القرارات، وأنها تعكس وتفسر الأهداف وتحدد نطاقاً للقرارات للمشاركة في تحقيق هذه الأهداف، ولذلك فهي تكون إطاراً لبرامج التخطيط.

والمفهوم العام للسياسات الإدارية هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توضع لتستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذها للقرارات.

ويرى عبد المقصود والشافعي (1999) أنها تلك القرارات والقواعد التي تحدد سير العمل وتضبط التصرفات والأعمال داخل المنظمة.

ويرى الشافعي (2001) أنها تلك القرارات والقواعد التي تحدد سير العمل وتضبط التصرفات والأعمال داخل المؤسسة.

كما يرى عبد السلام (2004) بأنها مجموعة من القواعد الأساسية التي تحكم وتوجه عملية اتخاذ القرارات التي تضطلع بها كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.

أما العلاقي (1997) يرى السياسات الإدارية بأنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم والقواعد العامة تضعها الإدارة العليا وتلتزم بتنفيذها مختلف المستويات الإدارية من خلال وضع الخطط وبرامج العمل ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في أنشطتهم الجارية، خلال مرحلة التوجيه ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.

ورغم اختلاف مفاهيم وتعريف السياسات الادارية تشترك هذه السياسات بعدة خصائص عامة أهمها:

1. تمثل السياسات توجهات عامة رئيسية أو إطار عمل على مستوى فرع للمؤسسة أو الشركة.
2. تمثل قواعد تلتزم بها الجهات التنظيمية المعنية لغرض التعامل مع الحالات المختلفة.
3. تمثل نطاق عام لاتخاذ القرارات.
4. تمثل رؤية وأهداف واستراتيجيات المنظمة أو المؤسسة.
5. تمثل أهمية كبيرة ويجب إقرارها ومعرفتها من الإدارة العليا وجميع العاملين في المؤسسة.
6. ثابتة وشاملة في المستويات العليا.
7. متعددة وكثيرة في المستويات الأدنى للتنظيم الإداري.
8. تمتد لزمن بعيد نسبياً.

لذا تعتبر السياسات الادارية توجهات كبرى، وهي توضح الأفكار وإمكانيات التطور والأداء الجيد في المؤسسات والمنظمات المعاصرة، حيث أصبحت اليوم تبلور استراتيجية كل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بشكل شفاف وأصبحت السياسات الإدارية تمثل أدلة حقيقية

يسترشد بها عند العمل وتستخدم ايضا معايير لقياس النجاح للمؤسسة ولمديرها ولبقية العاملين فيها.

لذا يفترض بكل مؤسسة وشركة وإدارة إذا ما ارادت النجاح في عملها إن تضع سياسات إدارية واضحة ومفهومة ومتكاملة ومحددة تساعد على اتخاذ القرار على مختلف مستويات التنظيم وفي المستويات العليا، بحيث تكون هذه السياسات فعالة تتجنب ريدود الفعل على مجريات الأحداث (جواد والمؤمن، 2000).

وتبرز أهمية السياسات الإدارية للمنظمة أو المؤسسة أو الشركة من خلال استعراض المبررات التي تدعو إلى بناء وتطوير هذه السياسات الادارية وهي:

1. مشكلات وقضايا كبيرة في بيئة العمل الخارجية وفي المكونات الداخلية للمؤسسة.
 2. كبر حجم المنظمات اليوم وتعقد علاقاتها الخارجية والداخلية.
 3. ضرورة توزيع الاهداف وتفسيرها على جميع المستويات الإدارية.
 4. وضع إطار عام يحكم عملية صنع القرار في المستويات الإدارية المختلفة.
 5. وضع أسس موضوعية لتحديد المسؤوليات في المراكز المختلفة.
 6. وضع أسس للتقييم وبالتالي للترقية والترقية إلى المستويات الاعلى.
 7. وضع أسس وقواعد لأي برنامج تنظيمي تطويري.
 8. ضابط عام لجميع المستويات الإدارية بما يضمن توجه الجميع نحو بلوغ الاهداف.
- ويمكن إن تكون السياسات ضابط عام لجميع العاملين في المؤسسة من رأسها حتى أصغر موظف فيها، بحيث يكون تناغم جميع العاملين مع هذه الضوابط هو طريق تحقيق أهداف المؤسسة (شوتر، 2004).

أهمية السياسات الإدارية:

لتوضيح أهمية السياسات الإدارية يمكن تصور حالة إحدى الشركات التي تعاني انعدام وجود السياسات، حيث يعمل كل فرد ويتصرف بلا ضوابط ولا مرشد. كما أن رسم السياسات تعتبر من حتميات الامور في الإدارة لأنها تخلص المديرين من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة في المشاكل المماثلة، وبذلك يقل المجهود الذهني والعصبي للمديرين والموظفين، حيث تعتبر السياسات في ذاتها مديراً يجيب على أسئلة الرؤوسين بسرعة، وهي بذلك تترك للمديرين الفرصة للتفرغ للمشاكل الجديدة، فضلاً عن ذلك فهي تساعد في تحقيق التنسيق والتماثل بين تصرفات مختلف الاشخاص في المنظمة، كما تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودات الجماعية للوصول إلى الأهداف الموضوعية، طالما أنها تحدد ما يجب

عمله وما لا يجوز عمله، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية السياسات لا تقتصر فقط على المنظمات الصناعية أو التجارية بل تمتد إلى المنظمات الخدمية (عبد السلام، 2004).
وينكر شوشة (2013: 26)؛ في: درويش والحماحي والمهندس، 1993) أن أهمية السياسات الإدارية في تبرز الآتي:

1. تؤدي إلى القصد في جهود الإدارة.
2. توضح أهداف المنظمة وتعمل على سرعة تحقيقها.
3. تساهم في وضع الخطط.
4. تحقق الترابط بين الوحدات الإدارية بالمنظمات.
5. تعمل على تدعيم العلاقات بين المنظمة وجمهورها.
6. وسيلة من وسائل الرقابة.
7. وسيلة لتقييم المنظمات.
8. تبعث الثقة في نفوس الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

خصائص السياسات الإدارية:

أشار شوشة (2013: 27) أن العديد من علماء الإدارة اتفق على خصائص معينة ينبغي أن تتوفر في السياسات الإدارية حتى تصبح تلك السياسات ناجحة ودافعة للعمل بما يحقق الأهداف الموضوعية بأسرع السبل وأسرع المعدلات وهي:

1. أن يسبق رسم السياسات الإدارية مجموعة من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على المنظمة التي ترسم لها السياسات، وخصائصها ونواحي القوة والضعف بها، والبيئة التي تعمل فيها، ومكونات تلك البيئة.
2. أن تكون السياسات الإدارية مستمدة من أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت تساهم في تحقيق هذه الأهداف، وهنا نؤكد على أن السياسة لا يمكن أن تؤدي وظيفتها، إذا لم تستطع أن تدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها.
3. أن تكون السياسات مقبولة ومقنعة من الأشخاص الذين سيتولون تنفيذها داخل المنظمة، حيث أن الاشتراك في عملية وضع هذه السياسات يسهل عمليات قبولها.
4. أن تكون السياسات معلومة ومعروفة لكافة المنفذين ومتخذي القرار بالمنظمة، حيث أن حجب المعرفة بسياسات المنظمة عن العاملين وقصرها على الإدارة العليا قد يترتب عليه الإضرار بمصالح المنظمة أو بعضها، بل أن المعرفة يجب أن تمتد لتشمل المتعاملين

مع المنظمة، حيث أن معرفتهم بسياسات المنظمة تسهل وتيسر أساليب التعامل معهم وتحدد إلى حد كبير من احتمالات سوء الفهم أو الخلاف.

5. أن تكون السياسات واضحة المفهوم، معبراً عنها بأسلوب بسيط، وألفاظ محددة لا تحتمل التأويل، فأغلب مشكلات السياسات تنبع أساساً من أن مفهوم السياسة الواحدة قد يختلف عند الأشخاص الذين تتطلب طبيعة أعمالهم الاستعانة بتلك السياسة، الأمر الذي قد يترتب عليه اتباع طرق متعارضة في العمل، مما يؤثر في النهاية على كفاءة المنظمة ويقلل من قدرتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

6. أن تكون السياسات واقعية وممكنة التطبيق عملياً، وتتسم بالاتساق والترابط والانسجام فيما بينها، ولا يكون هناك محلاً للتعارض أو التناقض بينها، وبحيث تسهم جميعها في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

7. أن تتسم السياسات بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها بما يتلاءم مع التغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في المستقبل.

8. أن تراعي السياسات مصالح مختلف أطراف النشاط الذي رسمت من أجله هذه السياسات، ومتنوعة بتنوع هذه المصالح، فسياسة أي مركز يجب أن تتناول كافة الجوانب متضمنة تحقيق ذلك من خلال أنشطة متكاملة.

9. أن تكون السياسات مكتوبة، فأفضل الطرق لوضع السياسات موضع التنفيذ هو كتابتها، والسياسات المكتوبة تؤدي دائماً إلى سهولة توجيه وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

10. إن تجمع السياسات في كتيبات يطلق عليها دليل السياسات، وهو ما يطلق عليه اللوائح الداخلية.

شروط السياسات الإدارية:

ويرى المغربي (2005: 245) أن السياسات الإدارية لا بد أن تتوفر فيها عدة شروط، وتمثل أهم تلك الشروط فيما يلي:

1. البساطة: يجب عند إعداد السياسات الإدارية أن يعبر عنها بأسلوب واضح حتى تكون سهلة الفهم لمن يقومون بتنفيذها، وبالتالي لا يلجؤون إلى الاجتهاد في تفسير المقصود منها حيث إن ذلك قد يؤدي إلى وجود الاحتكاك بين الأفراد وانعدام الثقة في الإدارة.

2. الثبات: يجب عند إعداد السياسة الإدارية أن تكون هذه السياسة ثابتة نسبياً، والسياسة الثابتة هي السياسة التي تتغير فقط استجابة لتغيرات أساسية في أهداف وخصائص

المنظمة. وعدم ثبات السياسة الموضوعية قد يخلق شعوراً بعدم التأكد مما قد يكون له تأثير سيء على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

3. المرونة: يجب الأخذ في الاعتبار عند إعداد السياسات الإدارية توفر عنصر المرونة لكي تتلاءم مع ما يحتمل أن يحدث في المستقبل من تغيرات، وبذلك لا تقف سداً في مواجهة حرية الحركة عند الأجهزة الإدارية وذلك إذا تغيرت الظروف.

4. الشمول: تكون السياسة شاملة عندما تشمل على جميع أنواع المشكلات التي تتعلق بالعمل في الوقت والمكان الذي تنشأ فيه، ولا بد إن تكون السياسات الإدارية شاملة حتى تغطي الطوارئ المختلفة والأحداث العارضة عند تنفيذ خطط المنظمة. كما يجب أن يراعي عند إعداد السياسة الإدارية أن يكون عنصر الشمول عملياً أكثر منه نظرياً، حيث يجب الأخذ في الاعتبار عند إعداد السياسة والتي تتصف بالشمول- أخذ المقدرة المحددة للأفراد على توقع جميع الاحتمالات في المستقبل.

5. التناسق والتكامل: تعتمد السياسات المتكاملة في وضعها على مراعاة طرق العمل بالنسبة لمختلف الوظائف في المنظمة، فتوجد في المنظمة الكثير من السياسات الإدارية (مثل سياسات التسويق)، ويحسن الأخذ في الاعتبار عند وضع مثل هذه السياسات الإدارية عدم التعارض بين سياسة وأخرى.

6. أن تكون السياسة الإدارية مستوحاة من أهداف المنظمة: ولا بد أيضاً عند إعداد السياسات الإدارية مراعاة أن تكون هذه السياسات مستوحاة من الهدف الرئيسي للمنظمة ومن أهدافها الفرعية.

7. أن تحقق السياسة الإدارية مصالح الأطراف المهمة بنشاط المنظمة: وعند إعداد السياسات الإدارية يجب أن تحقق هذه السياسات مصلحة جميع الأطراف المهمة بنشاط المنظمة، فقد يوجد تعارض كبير بين هذه الأطراف، فمثلاً في منظمات الأعمال قد يوجد تعارض بين مصالح وأصحاب رأس المال والعاملين من جهة.

8. أن تكون السياسة الإدارية واقعية ويمكن تطبيقها: يجب أن يتم إعداد السياسات الإدارية بطريقة تضمن توفر عنصر الواقعية وإمكانية التطبيق والعمل بها، فيجب أن تنبع السياسة الإدارية من واقع المجتمع، فتكون متفقة مع السياسة العامة للمجتمع الدولي إن كانت هذه السياسة تعد لدولة ما، كما يجب أن تتفق مع السياسة العامة للدولة إن كانت تعد صفة خاصة لمنظمة أعمال في هذه الدولة.

9. يجب اتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن نجاح السياسة الإدارية عند إعدادها: وحتى يمكن تنفيذ السياسات الإدارية بنجاح، فإنه عند إعدادها يجب اتخاذ كافة الإجراءات التي

- تضمن نجاحها، فعلى سبيل المثال إذا قامت إحدى المنظمات بوضع سياسة تمويلية تقضي بعدم تمويل التوسعات عن طريق الاقتراض من الغير.
10. ضرورة متابعة السياسة الإدارية: كما يتطلب الأمر عند إعداد السياسات الإدارية ضرورة متابعتها، فليس معني إن توضع السياسة الإدارية موضع التطبيق إننا نكون قد انتهينا من إعدادها، فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التفسير، كما إنها تفشل في تحقيق أغراضها.
11. يجب التأكد من إنها موجهة لتحقيق الأهداف وواضحة في الاعتبار الظروف البيئية وعدم تعارضها مع السياسات القائمة في البلد.
12. يجب أن تتميز بالوضوح والدقة وأن تصدر من المستوى التنظيمي المباشر، وأن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.
13. لا بد أن تكون مكتوبة وأن تصل هذه السياسات وتعديلاتها لكل المعنيين بالأمر أول بأول وفي الوقت المناسب.
14. لابد من تهيئة الجو وأن تنزل تدريجياً لكي يستوعبها العاملين.
15. أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف الخارجية (الظروف الخارجة عن يد المنظمة).

أنواع السياسات الإدارية:

- أشار العلقامي (1997: 24) إلى إن هناك زاويتين أساسيتين يمكن النظر من خلالها لإيضاح الفروق بين الأنواع المختلفة من السياسات الإدارية، وتتمثل الزاوية الأولى في النظر لحجم السياسة، وحجم المستوى التنظيمي الذي يضعها، وعلى ضوء هذه النظرة من هذه الزاوية تنقسم السياسات إلى:
1. السياسات الأساسية: ويقصد بها مجموعة الأعمال والدراسات التي تقوم بها الإدارة العليا، لتحديد إطار وخط معين يحدد ماهية المنظمة، من حيث طبيعة منتجاتها ونشاطها الرئيسي، ثم الاتجاه الأساسي الذي تركز عليه أعمالها.
 2. السياسات العامة: تشتق السياسات العامة من السياسة الأساسية للمنظمة، وتتميز بأنها أكثر تفصيلاً وأضيق نطاقاً من السياسة الأساسية، وإن تعديلها لا يحتاج إلى جهد كبير على العكس من السياسة الأساسية، وتختص السياسة العامة بتوضيح اتجاهات المنظمة والمبادئ التي تحرص المنظمة الالتزام بها في معاملاتها مع الغير خارج المنظمة ودخلها، وتوضع السياسة العامة بمعرفة الإدارة العليا.

3. السياسات التفصيلية: تتعلق السياسات التفصيلية بموضوعات العمل التفصيلية داخل المنظمة، ويمكن القول بأنها تمثل مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لأداء موضوعات العمل التفصيلية وفقاً لقطاعاتها وتختص بها الإدارة الوسطى، بيد أن يلزم إقرارها من الإدارة العليا قبل البدء في تنفيذها.

4. السياسات الضمنية: وهو نوع من السياسات غير المكتوبة وغير المنصوص عليها في وثائق المنظمة، ولكن المنظمة تكون قد درجت على الأخذ بها حتى أصبحت عرفاً سائداً في أعمال المنظمة، وتنشأ هذه السياسات في الغالب على أثر مواقف ثابتة واجهتها المنظمة وعالجتها بأسلوب معين، ثم تكررت هذه المواقف وتكرر أسلوب مواجهتها وعلاجها إلى أن سارت سياسة ضمنية.

بيد أن هناك زاوية أخرى يمكن النظر من خلالها لتقسيم السياسات الإدارية لأنواع مختلفة، وتتمثل هذه الزاوية في النظر إلى طبيعة العمل التي ترشده السياسات وتحكم الأداء فيه، وعلى ضوء هذه النظرة يمكن تقسيم السياسات الإدارية إلى أنواع مختلفة يرتبط كل نوع منها بوظيفة من وظائف الأداء على النحو التالي:

1. السياسات الإدارية للإنتاج (في مجال العمل الرياضي الشبابي).
2. السياسات الإدارية للتسويق.
3. السياسات الإدارية للأفراد (القادة الأعضاء).
4. السياسات الإدارية المالية.

ويرى شوتر (2004) أن السياسات الإدارية تنقسم إلى عدة أنواع وفقاً لمجال العمل أو النشاط الذي تطبق فيه، فقد تطبق السياسات الإدارية على وظائف الإدارة وتتمثل أهمها فيما يلي:

1. سياسة التخطيط.
2. سياسة التنظيم.
3. سياسة التوجيه.
4. سياسات المراقبة والتقييم والمتابعة.
5. سياسة بناء قيادات بالمنظمة.
6. سياسة المعلومات الإدارية.
7. سياسة الاتصالات التنظيمية.
8. سياسة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
9. سياسة التنسيق بين السياسات على مستوى الإدارات التنفيذية.

10. سياسات وطرق التنبؤ.
11. سياسة نظام الاجتماعات.
12. هذا ومن ناحية أخرى فإن السياسات الإدارية قد ترتبط وتطبق على مجالات العمل الرئيسية في المنظمة كوظائف التسويق والإنتاج والأفراد.

ويصنف شوتر (2004) السياسات إلى نوعين أساسيين هما:

النوع الأول: السياسات العامة؛ وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال، وعادة ما يطلق على هذا النوع من السياسات بالسياسات الرئيسية أو العليا وتوضع هذه السياسات بواسطة الملاك أو بواسطة الإدارة العليا، وعادة ما تكون من حيث مداها الزمني طويلة الأجل أو متوسطة الأجل، أما من حيث مداها التأثيري فهي مؤثرة جداً على المنظمة ككل، كما أن هذه السياسات عادة ما يتم تدوينها في دستور المنظمة أو نظام تأسيسها ويمكن للإدارة العليا أن تجري أي تعديلات على هذه السياسات إذا تطلب الامر ذلك وبما يتفق ومصالح الملاك.

النوع الثاني: السياسات التنفيذية وتشير إلى مجموعة الضوابط والاجراءات التفصيلية الخاصة بتدقيق ايجاز الاعمال والأنشطة الوظيفية وتنطوي على خطوات تنفيذ السياسات العامة. ويطلق على هذا النوع من السياسات، السياسات التشغيلية أو الوظيفية مثل سياسات الإنتاج والتسويق وال شراء والافراد وهذا النوع من السياسات تستند في أساسها على السياسات العامة أو العليا غير إنها تصمم وتنفذ بواسطة الادارات الوظيفية (إدارة الإنتاج - التسويق.... الخ) في المنظمة بأقسامها ووحداتها المختلفة، وإذا كانت هذه السياسات قد ينحصر تأثيرها المباشر من الناحية التنفيذية فقط على الادارات الوظيفية المعنية، إلا إنه لا يمكن اغفال تأثيرها (تأثير نواتجها) على الأداء الكلي للمنظمة، كما إنها تستلزم ضرورة تضافر وتكامل الجهود بين الإدارات والأقسام التشغيلية.

مزايا السياسات الإدارية:

ويستعرض جواد والمؤمن (2000) أهم المزايا التي تعود على المنظمات من إتباع السياسات الإدارية في النواحي الآتية:

1. مرشد عام للمرؤوسين تعكس الاتجاه العام الذي يجب أن تخططه أنشطة المنظمة لتحقيق غاياتها.
2. توحيد سلوك متخذي القرار تجاه القضايا المماثلة، والتي يتطلب نشوئها حل مناسب.

3. تحدد نوعية ومكونات الإجابات المناسبة على الكثير من الأسئلة والمشاكل والقضايا التي توجه المدير.
4. تخفف الكثير من الأعباء الإدارية خاصة تلك المتشابهة والمتكررة أحياناً.
5. تحدد مسارات اتخاذ القرارات في المنظمة وتبعتها عن حالات الإحراج والارتباك أمام جماهيرها الداخلي والخارجي على حد سواء.
6. تكوين صورة ذهنية طيبة، وتولد الثقة لدى العاملين وتخفف من حالات الشك والحيرة وعدم الاطمئنان.
7. تساعد على تحديد المسارات التنفيذية للحالات المطلوب حلها من خلال القرارات المصادق عليها.
8. تساعد على تحويل الصلاحيات وفسح المجال أمام المديرين في المستويات الدنيا من ممارسة عملية اتخاذ القرار تجاه القضايا الناشئة دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر، وبالتالي فإنها تحقق ميزة التطوير الذاتي للمدراء.
9. تساعد على تبني مبدأ تطوير المدراء، إذ إنها تفسح المجال أمام المدير في التفكير والتصرف ضمن الحدود المرسومة.
10. تكسب المدراء عند ممارستها الخبرات والمعارف وتساعدهم في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وجودة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلعت الدراسة على الدراسات السابقة والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتعلقة بالسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، وذلك للوقوف على طريقة الدراسة وفق إجراءاتهم والنتائج التي توصلت لها تلك الدراسات، والإفادة منها فيما يلي بعد هذه الدراسة:

(1) الدراسات العربية:

في دراسة (حامد، 1996) هدفت إلى تقييم جهاز الرياضة ومديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، واستخدم فيها الدارس المنهج الوصفي، حيث تمثلت العينة في المسؤولين عن رسم السياسات والمسؤولين عن تنفيذ هذه السياسات والمستفيدين منها، واستخدم الدارس الاستبيان لجمع البيانات، إن أهم النتائج كانت عدم وجود سياسات خاصة بتوفير برامج صقل وتدريب القيادات وتأهيلهم لتحمل مسؤولية الحركة الرياضية في اللجان الرياضية، وعدم

اهتمام السياسات الإدارية بتوفير المنشآت اللازمة للشباب والعاملين باللجان الرياضية، وعدم وضوح السياسة الإدارية الخاصة بنشاط اللجان الرياضية.

كما هدف دراسة (العوامل، 2001) إلى تقييم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهام الموكلة بهم، وتعرف مدى ممارسة القيادات الإدارية (مديري العموم) في مديريات التربية والتعليم للمهام الموكلة بهم، وتعرف الفروق في الممارسات الإدارية التي تعزى لاختلاف الخبرة والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة لأفراد العينة، وتكونت العينة من (170) فرداً من المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات والمناطق العمانية، قام الدارس باستخدام استمارة تكونت من خمسة مجالات، وبعد جمع البيانات وتحليلها دلت النتائج على ضعف في مستوى بعض المهام الإدارية، مثل: التخطيط، والمهام الإنسانية، وأوصى الدارس بعقد دورات لتطوير هذه المهام.

ودراسة (القليوبي، 2003) والتي هدفت إلى إجراء دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية في القطاع الأهلي بجمهورية مصر العربية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، واستخدمت استمارة استبيان في جمع بيانات الدراسة من تصميم الدراسة، وطبقت الدراسة استمارة الاستبيان على عينة عشوائية عمدية مكونة من (1030) لاعباً، و(180) مدرباً، و(120) إدارياً، و(90) حكماً، وتوصلت إلى أنه لا يتم اختيار قيادات رياضية مؤهلة لإدارة الاتحادات والأندية الرياضية وأنه يوجد نقص في الأدوات والأجهزة والصالات الرياضية الخاصة بالتدريب والصالات الرياضية المغطاة لإقامة المباريات، وأن هناك قصور في التخطيط لانتقاء وإعداد ورعاية المواهب الرياضية، وعدم الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في إدارة النشاط الرياضي بالاتحادات والأندية الرياضية، والتنسيق بين عمل كلاً من اللجنة الأولمبية ووزارة الشباب، والاتحادات الرياضية ووزارة الشباب، والأندية الرياضية ووزارة الشباب، والأندية الرياضية والاتحادات الرياضية، وأوصت بضرورة اختيار قيادات رياضية مؤهلة لإدارة الاتحادات والأندية الرياضية، وتوفير الأدوات والأجهزة والصالات الرياضية الخاصة بالتدريب والصالات الرياضية المغطاة لإقامة المباريات، والتخطيط لانتقاء وإعداد ورعاية المواهب الرياضية، والاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في إدارة النشاط الرياضي بالاتحادات والأندية الرياضية، والتنسيق بين عمل كل الجهات المرتبطة بالشباب والرياضة.

وفي دراسة (أحمد، 2003) والتي هدفت إلى استهداف تقييم السياسات الإدارية لبعض الأندية الرياضية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت العينة على أعضاء مجالس إدارة الأندية والعاملين وأعضاء الجمعية العمومية بالأندية عينة الدراسة، استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج أن السياسات الإدارية بالأندية لا تسهل عملية اتخاذ القرار، وأعضاء مجالس الإدارة هم الذين ينفردون بوضع

السياسات الإدارية في العمل داخل هذه الأندية، ولا تحقق السياسات الإدارية أهداف النادي بشكل واضح، كما أن هذه السياسات غير مكتوبة.

وفي دراسة (عبد الكريم، 2004) والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه العمل الإداري بمراكز الشباب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على مديري مراكز الشباب والقيادات الإدارية بوزارة الشباب، واستعانت الدراسة بالاستبيان وتحليل اللوائح والقوانين كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن الأهداف الموضوعة غير واقعية بالإضافة إلى عدم وجود سياسة إدارية واضحة لتحقيق تلك الأهداف الموضوعة.

كما هدف دراسة (محمد، 2005) إلى تحديد مدى مطابقة اللوائح والقوانين الرياضية بالدستور وتحديد الأسس العامة التي تقوم عليها الحماية الدستورية للرياضة المصرية، واستخدم الدارس فيها المنهج التاريخي (النقد الداخلي)، حيث تمثلت العينة في المراجع العلمية المتخصصة في مجال التشريعات والقوانين الرياضية، واستخدم الاستبيان وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج أن قانون الهيئات الرياضية رقم 77 لسنة 1975 والمعدل برقم 15 لسنة 1978 لا يلتزم برعاية النشء والشباب في بعض مواده وفقاً لما نصه دستور جمهورية مصر العربية في مادته العاشرة.

وفي دراسة (عبد العظيم، 2006) والتي هدفت إلى تقويم السياسات الإدارية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، واستخدم الدارس فيها المنهج الوصفي بالدراسات المسحية، وتمثلت عينة الدراسة على عدد (150) فرداً يمثلون المديرين بالإدارات الفنية لمديرية الشباب والرياضة ومسؤولي رسم السياسات بإدارات شباب المدن والمستفيدين من أنشطة مديريات الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، واستخدم الدارس الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج عدم تحديد السياسات الإدارية لاختصاصات كل فرد في العمل بصورة كافية، ووجود إخفاق في مشاركة جميع المديرين في رسم السياسات الإدارية، وعدم الاستعانة بالخبراء في مجال الإدارة الرياضية، وعدم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم السياسات الإدارية، كما إنه يتم تغيير السياسات عند تغيير القيادات، ولا يوجد كتيب أو دليل للسياسات الإدارية المتبعة بالمديرية، كذلك ضعف السياسات الموجودة في تنمية الشباب، وعدم اهتمام السياسات الإدارية بتوافر الشروط الصحية داخل المنشآت الرياضية، وعدم اهتمام المديرية بإقامة دورات الصقل والتدريب، وعدم تعيين الإداريين من خريجي الكليات التدريبية الرياضية، وعدم اهتمام السياسات الإدارية بالمديرية بتوفير وبتتظيم البحوث والدراسات.

كما هدفت دراسة (عبد العزيز، 2007) تقويم السياسات الإدارية لأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على عدد (3851) من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لرفع الأثقال وأفرعه والحكام

والمدرّبين واللاعبين، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج أن السياسات الإدارية بأفقر الاتحاد المصري لرفع الأثقال تساعد في اتخاذ القرارات وتوفير الوقت والجهد وتعمل على السرعة في تحقيق الأهداف.

(2) الدراسات الأجنبية:

في دراسة (Dietz, 1990) والتي هدفت إلى تقييم الممارسات الحالية للسياسات وإجراءات البرامج الرياضية الداخلية للبنين والبنات بجامعة بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، استخدم فيها الدارس المنهج الوصفي، وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية من (24) كلية بولاية بنسلفانيا، كما استخدم الدارس الاستبيان لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج تفوق السياسات وإجراءات البرامج الرياضية بكميات البنين عن كميات البنات.

كما هدفت دراسة (Wr, 1990) إلى التعرف على السياسات الإدارية المتبعة في المراكز الرياضية بإنجلترا، وكذلك التعرف على المشكلات التي تواجه الشباب فيها، استخدم الدارس المنهج الوصفي، وشملت العينة على عدد (120) مركزاً رياضياً بإنجلترا من مختلف القطاعات على المستوى القومي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الدارس الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج أن المملكة المتحدة لا تعطي الاهتمام الكامل لهذه المراكز لعدم وجود سياسة واضحة سواء في التخطيط أو التنظيم أو الرقابة على هذه المراكز، وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها، وكانت أهم المشكلات التي تواجه الشباب بهذه المراكز السياسات الإدارية المتسلطة.

وفي دراسة (G, 1991) والتي هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات الإدارية للأنشطة الرياضية التي تمارس بمراكز الشباب الكندية، حيث استخدم الدارس المنهج الوصفي بالدراسات المسحية، واشتملت العينة على (1250) عضواً بمراكز الشباب، يتراوح أعمارهم بين 18 - 25 سنة، واستخدم الدارس الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج وجود مشكلات إدارية نتج عنها اقتصار ممارسات الأعضاء بمراكز الشباب على كرة القدم والهوكي والتنس الأرضي وكرة السلة واليد.

كما هدفت دراسة (Leonard, 2000) إلى إعداد نموذجاً لتقييم السياسات الإدارية محدداً العوامل التي تتضمنها عملية التقييم، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أهمية البحث عن السياسات الإدارية الفعالة في كل مجال وعلاقتها بتحقيق الأهداف وقابليتها للفهم ومراعاتها للمبادئ العامة للمجتمع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أهمية فحص وتقييم سياسات العاملين من أجل الحصول على إدارة فعالة للأفراد.

وفي دراسة (Skille, 2008) التي هدفت إلى فهم الأندية الرياضية كمنفذي للسياسة الرياضية، هدفت الدراسة إلى تطوير الإطار النظري لتحليل تنفيذ السياسات الرياضية، وأجريت من قبل الأندية الرياضية التطوعية، واستخدم الدارس المنهج الوصفي بالدراسات المسحية، واستخدم الدارس استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات بتطبيق ثلاثة نماذج (النموذج الكلاسيكي ويكون التنفيذ من أعلى إلى أسفل، النظرية الحكومية لأدوات السياسة، ونموذج التحالف). وجاءت أهم النتائج على أن عناصر السياسة المركزية تؤثر على عملية التفسير والتنفيذ على المستوى المحلي، مما يعزز الاستقلال الذاتي للنادي الرياضية المحلي فيما يتعلق بالسياسة المركزية من حقيقة أن النشاط في الأندية الرياضية يتم أساساً على أساس تطوعي.

وفي دراسة (Skille, 2009) بعنوان سياسة الدولة الرياضية والأندية الرياضية التطوعية: دراسة حالة من برنامج مدينة النرويج الرياضية كسياسة اجتماعية. وهدفت هذه الدراسة العلاقة بين سياسة الدولة والأندية الرياضية التطوعية، في حين أن التطورات الأخيرة هو النظر في الرياضة كسياسة اجتماعية، وكدراسة حالة لبرنامج مدينة النرويج الرياضية بدأت من قبل الدولة وتم تنفيذها من قبل المنظمات الرياضية التطوعية والمنظمات الرياضية التنافسية. وأجابت الدراسة على ما إذا كان منطق التكامل في السياسات الاجتماعية متوافق مع منطق المنافسة في الرياضة. ومع المؤسسات الجديدة باعتبارها الإطار النظري، واستناداً إلى دراسة حالة أساليب متعددة، وتحليل يكشف عن كيف يتم إجراء عمليات التماثل والترجمة في النوادي الرياضية. في حين أن الصورة العامة تبين أن الأندية الرياضية تشبه السيناريو التنافسي الذي ينظر إليه على أنه جوهري في مجال الرياضة، فاستجابة ممثلي أندية المدينة الرياضية لمتطلبات برنامج مجتمعاتهم المحلية وفي نفس الوقت - تترجم حافزاً للدولة. وعند القيام بذلك، فإن سياسة الدولة تناسب فلسفة العمل الاجتماعي لبرنامج أندية المدينة الرياضية، وتحصل هذه الأندية على الدعم لتنفيذ الأنشطة الرياضية مع الملف الاجتماعي، ولكن يركز الدافع للعمل من ممثلي الأندية الرياضية في المجتمع المحلي ويقتصر فقط على درجة تأثير سياسة الدولة.

كما هدفت دراسة (Donaldson & Leggett, 2011) إلى وضع السياسات الرياضية وتنفيذها في سياق الدراسة وفهم تصورات المجتمع، واستخدم الدارسان المنهج الوصفي بالدراسات المسحية، وتمثلت عينة الدراسة من (184) فرداً (70% ذكور، 68% الذين تتراوح أعمارهم بين 40-59 سنة)، وهم ممثلي النادي في كرة القدم الأسترالية، واستخدم الدارسان استبيان استطلاع الرأي عبر الإنترنت كأداة لجمع البيانات وتحليلاً نوعياً من الأسئلة المفتوحة. وكانت أهم النتائج أكد المستطلعين عموماً دعم القصد من السياسات وتحديد العديد من الفوائد المحتملة لهذه السياسات في حال اعتمادها، كما وفرت الوضوح في تنظيم وتشغيل الأندية الرياضية المجتمعية، وشددت على تكثيف استيعاب المتطوعين في سياسة الأندية الرياضية المجتمعية لتعزيز احتمال

قبول وتنفيذ السياسة على مستوى المجتمع المحلي، ولضمان نجاح تنفيذ السياسة الرياضية الموضوعية مركزياً لهذا النوع من الأندية المجتمعية على المستوى الجزئي يتطلب من واضعي السياسات فهم ومعالجة وجهات النظر المتعلقة التي أثرت في هذه الدراسة.

وفي دراسة (Mendes & Codato, 2013) والتي هدفت إلى التكوين المؤسسي للسياسة الرياضية في البرازيل: التنظيم والتقييم والمشكلات، واستخدم الدارسان المنهج الوصفي بتحليل الوثائق الرسمية كأداة لجمع البيانات، وقد حدد الدارسان المشاكل الرئيسية الناشئة عن تنظيم الإدارة الرياضية البرازيلية وهذه المشاكل هي: (1) الهيكل المؤسسي الملائم من حيث الموارد البشرية والعقبات التي تحول دون مشاركة الجهات الفاعلة من قبل ممثلين اجتماعيين آخرين وراء المسؤولين (البرلمان وأعضاء من وزارة الرياضة) في السياسة الرياضية. (2) التفكك بين المؤسسات العامة تولد التكرار والتنازع في الاختصاص ويرجع إلى تقسيم العمل بين الفقراء وكالات البيروقراطية. و(3) عدم كفاية التخطيط بسبب عدم وجود تنظيم بعض المؤسسات، وعدم وجود تقييم واستمرارية السياسات العامة مع مرور الوقت. وكانت أهم النتائج تؤكد على وجود هذه المشاكل، ونظراً لهذه الترتيبات الإدارية، والسياسة الرياضية البرازيلية لديها تحديات كبيرة في تطوير الرياضة في هذا البلد، والذي يتضمن إنشاء "نظام" وطني للرياضة وأولوية الاستثمار في مجال التربية الرياضية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة الآتي:

1. إن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وهذا يتفق مع الدراسة الحالية.
2. اتفقت الدراسات في استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
3. استخدمت عينات مختلفة العدد كلاً حسب أهدافه وطبيعته.
4. تباينت الدراسات السابقة في نتائجها، ما بين دراسات أوضحت غياب السياسات الإدارية، أو ضعفها، أو عدم وضوحها بالشكل الكافي، وبين دراسات أكدت على وجود هذه السياسات الإدارية رغم وجود بعض النواقص فيها.

كما استفادت الدارسة من الدراسات السابقة على النحو الآتي:

1. تحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الحالية.
2. طريقة اختيار عينة الدراسة.
3. اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة الحالية.

4. وضع أسئلة الدراسة في ضوء أهدافها.
5. استخدام الأسلوب والمعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
6. صياغة الإطار النظري.
7. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

أما عن تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الدراسة الأولى التي يتم فيها التعرف على تقويم السياسات الإدارية في الاتحادات الرياضية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات جمع البيانات.
- إجراءات تطبيق الاستمارة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، وبغرض التعرف على تقويم السياسات الإدارية المختلفة بمختلف الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أفراد العينة.

مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة (ملحق 1) جميع رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية وأمناء السر العامين، والعاملين فيها، والحكام، والإداريين، والمدربين، والإعلاميين، وأعضاء المجلس الوطني (السلطة التشريعية) بمملكة البحرين، وقد بلغ حجم المجتمع (910) فرداً كما هو مبين في الجدول (1):

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة

م	الصفة	العدد	%
1	رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية	237	26.0
2	الموظفين	54	5.9
3	أعضاء لجنة الشباب والرياضة في المجلس الوطني	14	1.5
4	والحكام، والإداريين، والمدربين، والإعلاميين	606	66.5
	إجمالي المجتمع	910	100

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة الأساسية على (520) فرداً عاملاً في الاتحادات الرياضية تم اختيارهم بالطريقة العمدية يمثلون (25) اتحاداً ولجنتي الشباب والرياضة في المجلس الوطني ومدربين، وقد بلغ متوسط العمر لدى أفراد العينة (37.99) سنة بانحراف معياري قدره (+)

12.21) سنة (الذكور 40.50 سنة بانحراف معياري 11.69 سنة، والإناث 28.70 سنة بانحراف معياري 8.70 سنة).

وقد تم توزيع الاستثمارات على (520) فرداً استرجع منها (298) استثمار، وتم استبعاد (19) استثمار لعدم صلاحيتها، لتصبح عدد الاستثمارات (270) استثمار صحيحة للاتحادات الآتية: كرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، كرة الطائرة، ألعاب القوى، كرة الطاولة، التنس، كرة الريشة والاسكواش، الفروسية وسباقات القدرة، البليارد والسنوكر، السيارات، الرياضات البحرية، الدفاع عن النفس، الجولف، البولنج، الكريكت، السباحة، الرياضة للجميع، المبارزة، الجمباز، الدراجات، والمعايق.

بينما لم تستلم الدراسة أية استثمارات من الاتحادات التالية: الألعاب الذهنية، الرماية، ورفع الأثقال والتربية البدنية.

والجداول الآتية توضح خصائص هذه العينة:

جدول (2)

توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	العدد	%
ذكور	218	80.7
إناث	52	19.3
الاجمالي	270	100

جدول (3)

توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة

الخبرة	العدد	%
أقل من 10 سنوات	66	24.4
10-20 سنة	82	30.4
أكثر من 20 سنة	92	34.1
غير مبين	30	11.1
الاجمالي	270	100

جدول (4)

توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص الدراسي

التخصص الدراسي	العدد	%
تربية رياضية	53	19.6
هندسة	15	5.6
إدارة أعمال	52	19.3
آداب	18	6.7
أخرى	93	34.4
غير مبين	39	14.4
الاجمالي	270	100

جدول (5)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	%
ثانوية فما دون	68	25.2
دبلوم	38	14.1
جامعي	101	37.4
فوق جامعي	42	15.6
غير مبين	21	7.8
الاجمالي	270	100

جدول (6)

توزيع أفراد العينة وفقاً للمنصب في الاتحاد الرياضي

المنصب في الاتحاد الرياضي	العدد	%
عضو	48	17.8
إداري	34	12.6
حكم	29	10.7
موظف	62	23.0
مدرب	38	14.1

المنصب في الاتحاد الرياضي	العدد	%
أخرى	42	15.6
غير مبين	17	6.3
الاجمالي	270	100

جدول (7)

توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع الاتحاد الرياضي

نوع الاتحاد	العدد	%
لعبة جماعية	93	34.4
لعبة فردية	177	65.6
الاجمالي	270	100

أدوات جمع البيانات:

نظراً لأن الدراسة تهدف إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات المطروحة، لذا فقد قامت الدارسة بما يلي:

1. مراجعة الدراسات السابقة المشابهة في مجال تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات والأندية الرياضية ومديريات الشباب والرياضة.
2. مراجعة السجلات والوثائق الخاصة بمجال السياسات الإدارية بالاتحادات والأندية الرياضية ومديريات الشباب والرياضة.
3. مراجعة الأدبيات الحديثة في الرياضة الأولمبية.
4. مقابلة المختصين في المجالات المتعلقة بالسياسات الإدارية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية ووزارة الشباب والرياضة بمملكة البحرين.

أداة الدراسة:

استخدمت الدارسة في هذه الدراسة استمارة لتقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين.

خطوات تصميم الاستمارة:

1. قامت الدارسة بإعداد استبيان مفتوح (ملحق 2) مكون من (6) أسئلة وقد تم توزيعه على عينة قوامها (33) فرداً من العاملين في المجال الرياضي ومن خارج العينة الأساسية، وذلك بهدف:
- التعرف على آرائهم فيما يتعلق بتقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
- الاستفادة من هذه الآراء في محاولة تحديد محاور استمارة التقويم (ملحق 5).

2. تحديد المحاور الأساسية للاستمارة:

- تم تحديد المحاور الأساسية للاستمارة بعد أن تم تحليل الاستبيان المفتوح (ملحق 3) والمكون من (6) أسئلة، والذي أسفر عنه:
1. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
 2. أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين.
 3. أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين.
 4. أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين ويشمل على خمسة محاور فرعية؛ وهي:
- أ. السياسات التنافسية المستدامة (الفعاليات، المنشآت، الاقتصاد).
 - ب. سياسات التميز الإداري (إعداد القادة، العمل الإداري، التشريعات).
 - ج. سياسات التكامل الاجتماعي (المرأة، الطفل، ذوي الإعاقة، الثقافة).
 - د. سياسات العلاقات العامة.
 - هـ. سياسات التقييم والمتابعة.

3. عرض محاور الاستمارة على الخبراء:

1. تم عرض محاور استمارة التقويم على (10) من الخبراء (ملحق 4) لتحديد محاور الاستمارة.

وجداول (8) يوضح آراء الخبراء في المحاور.

جدول (8)

النسبة المئوية لآراء الخبراء على المحاور المناسبة لاستمارة التقييم (ن = 10)

م	المحاور	موافق	غير موافق	%
1	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	10	0	%100
2	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	10	0	%100
3	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	10	0	%100
4	تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	-	-	-
4. أ.	السياسات التنافسية المستدامة	-	-	-
4. أ. 1.	الفعاليات	10	0	%100
4. أ. 2.	المنشآت	10	0	%100
4. أ. 3.	الاقتصاد	10	0	%100
4. ب.	سياسات التميز الإداري	-	-	-
4. ب. 1.	إعداد القادة	10	0	%100
4. ب. 2.	العمل الإداري	10	0	%100
4. ب. 3.	التشريعات	10	0	%100
4. ج.	سياسات التكامل الاجتماعي	-	-	-
4. ج. 1.	المرأة	10	0	%100
4. ج. 2.	الطفل	10	0	%100
4. ج. 3.	ذوي الإعاقة	10	0	%100
4. ج. 4.	الثقافة	10	0	%100
4. د.	العلاقات العامة	10	0	%100
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة	10	0	%100

ويتضح من جدول (8) أن محاور (تقويم السياسات الإدارية، وأهداف السياسات الإدارية، وأساليب السياسات الإدارية، وأنواع السياسات الإدارية الذي يشمل على خمس محاور فرعية؛ وهي: السياسات التنافسية المستدامة -الفعاليات، المنشآت، الاقتصاد- وسياسات التميز الإداري -إعداد القادة، العمل الإداري، التشريعات- وسياسات التكامل الاجتماعي-المرأة، الطفل، ذوي الإعاقة، الثقافة- وسياسات العلاقات العامة وسياسات التقييم والمتابعة) قد حازت على الموافقة من آراء الخبراء بنسبة 100%.

وبعد أن تم تحديد المحاور الأساسية التي تستند عليها الاستمارة، قامت الدارسة ببناء الأداة (الاستمارة) والتي تكونت من (160) عبارة موزعة كالتالي:

جدول (9)

بيان بعدد العبارات في الاستثمار

م	المحاور	عدد العبارات
1	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	9
2	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	18
3	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	6
4	تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	-
4. أ.	السياسات التنافسية المستدامة	-
4. أ. 1.	الفعاليات	12
4. أ. 2.	المنشآت	12
4. أ. 3.	الاقتصاد	14
4. ب.	سياسات التميز الإداري	-
4. ب. 1.	إعداد القادة	19
4. ب. 2.	العمل الإداري	14
4. ب. 3.	التشريعات	5
4. ج.	سياسات التكامل الاجتماعي	-
4. ج. 1.	المرأة	21
4. ج. 2.	الطفل	4
4. ج. 3.	ذوي الإعاقة	4
4. ج. 4.	الثقافة	4
4. د.	سياسات العلاقات العامة	8
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة	10
	إجمالي العبارات	160

والجدول (9) يوضح عدد العبارات لكل محور حسب الآتي (ملحق 5):

1. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين (9 عبارات).
2. أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين (18 عبارة).
3. أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين (6 عبارات).
4. أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين:
 4. أ. السياسات التنافسية المستدامة: الفعاليات (12 عبارة)، المنشآت (12 عبارة)، الاقتصاد (14 عبارة).
 4. ب. سياسات التميز الإداري: إعداد القادة (19 عبارة)، العمل الإداري (14 عبارة)، التشريعات (5 عبارات).

4. ج. سياسات التكامل الاجتماعي: المرأة (21 عبارة)، الطفل (4 عبارات)، ذوي الإعاقة (4 عبارات)، الثقافة (4 عبارات).
4. د. سياسات العلاقات العامة (8 عبارات).
4. هـ. سياسات التقييم والمتابعة (10 عبارات).
- ليكون مجموع العبارات في أداة الدراسة -استمارة التقييم- (162) عبارة.

4. عرض الأداة (الاستمارة) على الخبراء:
- وبعد أن تم اعداد الاستمارة في صورتها الأولية، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء أساتذة التربية الرياضية وأساتذة الإدارة والإدارة الرياضية وأساتذة القياس والتقييم وعلم النفس وأساتذة المناهج وطرق التدريس، وقد تم اختيار الخبراء وفقاً للشروط الآتية:
1. لديه خبرة 10 سنوات على الأقل في مجال التخصص.
 2. ان يكون الخبراء من تخصصات مختلفة مرتبطة بموضوع الدراسة مثل التربية الرياضية والإدارة الرياضية والقياس والتقييم والإدارة والمناهج.
 3. ان يكون من المجتمع المحلي والمجتمع الخارجي (ملحق 4).

جدول (10)

آراء الخبراء للمعارات المقترحة في الاستثمار (ن = 10)

سياسات التقييم والمتابعة	سياسات العلاقات العامة		أنواع السياسات												رسم السياسات	أهداف السياسات		تقويم السياسات											
			التنافسية المستدامة						التنافسية المستدامة																				
			الثقافة		ذوي الإحقة		الطفل		المراة		التشريعات		المعمل الإداري							القادة		الاقتصاد		المنتجات		الفعاليات			
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م						%	م	%	م	%	م	%	م	%	
23	151	100	143	100	139	100	135	100	131	80	110	100	105	100	91	100	72	100	58	100	28	100	10	100	1				
100	152	100	144	100	140	90	136	100	132	100	111	100	106	100	92	100	73	100	59	100	29	30	11	100	2				
100	153	100	145	100	141	100	137	100	133	100	112	100	107	100	93	100	74	100	60	100	30	100	12	100	3				
100	154	100	146	80	142	100	138	100	134	100	113	100	108	100	94	100	75	100	61	100	31	20	13	100	4				
100	155	100	147							100	114	100	109	100	95	100	76	100	62	87.5	50	100	32	100	14	100	5		
100	156	100	148							100	115			100	96	100	77	90	63	100	51	100	39	40	15	100	6		
100	157	100	149							100	116			100	97	100	78	100	64	20	52	100	40	40	16	100	7		
100	158	100	150							100	117			100	98	100	79	100	65	100	53	80	41		100	17	100	8	
80	159									100	118			100	99	90	80	100	66	100	54	100	42	30	18	100	9		
100	160									100	119			100	100	100	81	100	67	100	55	100	43		100	19			
										100	120			100	101	100	82	100	68	100	56	100	44		100	20			
										100	121			100	102	100	83	100	69	100	57	100	45	30	21				
										80	122			100	103	100	84	100	70						100	22			
										100	123			100	104	100	85	100	71						80	23			
										100	124				100	86									30	24			
										100	125				100	87									80	25			
										100	126				100	88									80	26			
										100	127				30	89													
										100	128				80	90													
										100	129																		
										100	130																		

يتضح من الجدول (10) أن العبارات التي لم تحقق نسبة موافقة 70% فأكثر بلغت (10) عبارات هي: (11، 13، 15، 16، 18، 21، 24) في محور أهداف السياسات، والعبارة (52) في محور أنواع السياسات التنافسية المستدامة بند المنشآت، والعبارة (89) في محور أنواع السياسات التميز الإداري بند إعداد القادة، والعبارة (151) في محور العلاقات العامة، كما تم إضافة عبارتين؛ وهي رقم (43) في محور أنواع السياسات التنافسية المستدامة بند المنشآت والعبارة رقم (102) في محور سياسات التميز الإداري بند التشريعات وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى عدد العبارات بعد عرض الاستمارة على الخبراء لكل محور حسب الآتي:

1. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين (9 عبارات).
 2. أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين (11 عبارة) بحذف (7 عبارات).
 3. أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين (6 عبارات).
 4. أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين:
 - 4.أ. السياسات التنافسية المستدامة: الفعاليات (12 عبارة)، المنشآت (12 عبارة) بحذف عبارة واحدة وإضافة أخرى، الاقتصاد (14 عبارة).
 - 4.ب. سياسات التميز الإداري: إعداد القادة (18 عبارة) بحذف (عبارة واحدة)، العمل الإداري (14 عبارة)، التشريعات (6 عبارات) بإضافة (عبارة واحدة).
 - 4.ج. سياسات التكامل الاجتماعي: المرأة (21 عبارة)، الطفل (4 عبارات)، ذوي الإعاقة (4 عبارات)، الثقافة (4 عبارات).
 - 4.د. سياسات العلاقات العامة (7 عبارات) بحذف (عبارة واحدة).
 - 4.هـ. سياسات التقييم والمتابعة (10 عبارات).
- ليكون مجموع العبارات في أداة الدراسة -استمارة التقويم- (152) عبارة (ملحق 6).

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق المحتوى:

قامت الدراسة بعرض الاستمارة على عدد (10) خبراء في مجال الإدارة الرياضية، والقياس النفسي، وطرق التدريس، والمناهج (ملحق 4)، وقد أوصوا بإجراء بعض التعديلات على الاستمارة سواء بتعديل صياغة بعض البنود، أو حذف بعضها، أو إضافة بنوداً جديدة، كما أفادوا بأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بتقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة

البحرين، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور 100% وجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات الاستمارة (ن = 10)

م	المحاور	كافية	كافية إلى حد ما	غير كافية	%
1	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	10	0	0	100%
2	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	10	0	0	100%
3	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	10	0	0	100%
4	تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	10	0	0	100%
4. أ.	السياسات التنافسية المستدامة	10	0	0	100%
4. أ. 1.	الفعاليات	10	0	0	100%
4. أ. 2.	المنشآت	10	0	0	100%
4. أ. 3.	الاقتصاد	10	0	0	100%
4. ب.	سياسات التميز الإداري	10	0	0	100%
4. ب. 1.	إعداد القادة	10	0	0	100%
4. ب. 2.	العمل الإداري	10	0	0	100%
4. ب. 3.	التشريعات	10	0	0	100%
4. ج.	سياسات التكامل الاجتماعي	10	0	0	100%
4. ج. 1.	المرأة	10	0	0	100%
4. ج. 2.	الطفل	10	0	0	100%
4. ج. 3.	ذوي الإعاقة	10	0	0	100%
4. ج. 4.	الثقافة	10	0	0	100%
4. د.	سياسات العلاقات العامة	10	0	0	100%
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة	10	0	0	100%

صدق البناء (التكوين):

تم حساب صدق البناء (التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستمارة ودرجتها الكلية، والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12)

الارتباط بين أبعاد الاستمارة ودرجة الكلية

م	المحاور	عدد البنود	معامل ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية
1	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	9	*0.48
2	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	11	**0.76
3	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	6	**0.62
4	تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	-	-
4. أ.	السياسات التنافسية المستدامة	-	-
4. أ. 1.	الفعاليات	12	**0.75
4. أ. 2.	المنشآت	12	**0.73
4. أ. 3.	الاقتصاد	14	**0.82
4. ب.	سياسات التميز الإداري	-	-
4. ب. 1.	إعداد القادة	18	**0.91
4. ب. 2.	العمل الإداري	14	0.80
4. ب. 3.	التشريعات	6	0.15
4. ج.	سياسات التكامل الاجتماعي	-	-
4. ج. 1.	المرأة	21	**0.70
4. ج. 2.	الطفل	4	**0.57
4. ج. 3.	ذوي الإعاقة	4	**0.69
4. ج. 4.	الثقافة	4	**0.53
4. د.	سياسات العلاقات العامة	7	**0.60
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة	10	**0.65

* دال عند مستوى دلالة (0.05)

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول السابق يوضح أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية ودرجتها الكلية دالة إحصائياً عند مستويي دلالة 0.01 و 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.48 إلى 0.91، ماعدا محور التشريعات لم يكن دالاً إحصائياً، مما يدل على صدق الارتباط الداخلي للأداة.

ثبات الأدوات:

أ. الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا):

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة البالغ عددها 152 بنداً، وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا للاستمارة ككل 0.98 وذلك لبنود الاستمارة البالغ عددها 152 بنداً، وهو معامل

مرتفع ومقبول إحصائياً، مما يفيد بثبات الأداة، والجدول (13) يوضح الثبات لكل محور من محاور الاستثمار:

جدول (13)

معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الاستثمار

م	المحاور	عدد البنود	معامل ثبات كرونباخ ألفا
1	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	9	0.66
2	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	11	0.84
3	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	6	0.66
4	تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	-	-
4. أ.	السياسات التنافسية المستدامة	-	-
4. أ. 1.	الفعاليات	12	0.90
4. أ. 2.	المنشآت	12	0.88
4. أ. 3.	الاقتصاد	14	0.90
4. ب.	سياسات التميز الإداري	-	-
4. ب. 1.	إعداد القادة	18	0.92
4. ب. 2.	العمل الإداري	14	0.94
4. ب. 3.	التشريعات	6	0.91
4. ج.	سياسات التكامل الاجتماعي	-	-
4. ج. 1.	المرأة	21	0.94
4. ج. 2.	الطفل	4	0.90
4. ج. 3.	ذوي الإعاقة	4	0.94
4. ج. 4.	الثقافة	4	0.90
4. د.	سياسات العلاقات العامة	7	0.83
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة	10	0.93
	الاستثمار ككل	152	0.98

الجدول السابق يوضح أن جميع معاملات ثبات كرونباخ ألفا مرتفعة ومقبولة إحصائياً، مما يدل على ثبات الاستثمار.

ب. الثبات بطريقة إعادة التطبيق:

قامت الدراسة بحساب الثبات بطريقة إعادة التطبيق بفارق زمني مدته (14) يوماً، وبلغ معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني 0.99، وهو معامل مرتفع ومقبول إحصائياً، مما يفيد بثبات الاستثمار.

إجراءات تطبيق الاستمارة:

اعتمدت الدراسة المقياس الخماسي لتقويم محاور استمارة الدراسة، التي تكون فيها الدرجات متدرجة من 1 إلى 5 درجات، يتم أولاً حساب طول مدى المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

$$\text{طول مدى المتوسطات الحسابية} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}$$
$$\text{طول مدى المتوسطات الحسابية} = 5 - 1 = 4$$

طول المدى لكل مستوى من المستويات الخمسة = طول مدى المتوسطات الحسابية /
ميزان الاستمارة الخماسي

$$\text{طول المدى لكل مستوى من المستويات الخمسة} = 4 \div 5 = 0.80$$

وبالتالي يكون مدى درجات المستوى الأول = $1 + 0.80 = 1.80$ ، وهكذا..
وبالتالي يتم تقسيم المستويات كما يلي:

- المستوى المنخفض جداً = مدى الدرجات من 1.00 إلى أقل من 1.80
- المستوى المنخفض = مدى الدرجات من 1.80 إلى أقل من 2.60
- المستوى المتوسط = مدى الدرجات من 2.60 إلى أقل من 3.40
- المستوى المرتفع = مدى الدرجات من 3.40 إلى أقل من 4.20
- المستوى المرتفع جداً = مدى الدرجات من 4.20 إلى أقل من 5.00

بعد أن تأكدت الدراسة من صدق وثبات الاستمارة وأصبحت الاستمارة في صورتها النهائية، تم تطبيق الاستمارة على عينة الدراسة وذلك في الفترة من 10 ولغاية 22 أبريل 2016.

كما قامت الدراسة بالمتابعة الشخصية لعملية التطبيق، حيث قامت بتوزيع الاستمارات بنفسها، والتأكد على الإجابة بكل دقة وأمانة علمية، وإن المعلومات المجمعة سوف تستخدم فقط في أغراض البحث العلمي.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

1. الجنس.

2. سنوات الخبرة.
3. لتخصص الدراسي.
4. المؤهل الدراسي.
5. المنصب بالاتحاد الرياضي.
6. نوع الاتحاد الرياضي.

المتغيرات التابعة:

استجابة أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة:

1. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
2. تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
3. تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
4. تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.
4. أ. السياسات التنافسية المستدامة.
4. أ. 1. الفعاليات
4. أ. 2. المنشآت
4. أ. 3. الاقتصاد
4. ب. سياسات التميز الإداري.
4. ب. 1. إعداد القادة
4. ج. 2. العمل الإداري
4. د. 3. التشريعات
4. ج. سياسات التكامل الاجتماعي.
4. ج. 1. المرأة
4. ج. 2. الطفل
4. ج. 3. ذوي الإعاقة
4. ج. 4. الثقافة
4. د. سياسات العلاقات العامة.
4. هـ. سياسات التقييم والمتابعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وتمشياً مع إجراءاتها تم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية SPSS) باحتساب التكرارات والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستمارة، كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون بين مرتبي التطبيق لحساب ثبات الاستمارة، وتم احتساب تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقييم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين والتي تعزى إلى المتغيرات قيد الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

- نتائج الدراسة ومناقشتها
- توصيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

نتائج الدراسة ومناقشتها:

استهدفت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
2. ما مستوى تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
3. ما مستوى تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
4. ما مستوى تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين في كلاً من:

4. أ. السياسات التنافسية المستدامة.

4. أ. 1. الفعاليات.

4. أ. 2. المنشآت.

4. أ. 3. الاقتصاد.

4. ب. سياسات التميز الإداري.

4. ب. 1. إعداد القادة

4. ب. 2. العمل الإداري.

4. ب. 3. التشريعات.

4. ج. سياسات التكامل الاجتماعي.

4. ج. 1. المرأة.

4. ج. 2. الطفل.

4. ج. 3. ذوي الإعاقة.

4. ج. د. الثقافة.

4. د. سياسات العلاقات العامة.

4. هـ. سياسات التقييم والمتابعة.

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين والتي تعزى إلى المتغيرات قيد الدراسة؟
6. ما أهم المقترحات لتنفيذ السياسات الإدارية في الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

وللإجابة على أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الأساسي:

ما مستوى السياسات الإدارية المتبعة في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين؟
قامت الدراسة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لبنود الاستمارة ومحاورها المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (14)

تقويم محاور الاستمارة من وجهة نظر أفراد العينة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	التشريعات	3.9249	0.69075	78.5	مرتفع
2	سياسات العلاقات العامة	3.6600	0.85786	73.2	مرتفع
3	الفعاليات	3.6552	0.73227	73.1	مرتفع
4	الثقافة	3.5801	0.96981	71.6	مرتفع
5	العمل الإداري	3.5775	0.80734	71.6	مرتفع
6	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	3.5426	0.74619	70.9	مرتفع
7	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	3.5366	0.72892	70.7	مرتفع
8	إعداد القادة	3.5328	0.80709	70.7	مرتفع
9	سياسات التقييم والمتابعة	3.4635	0.84007	69.3	مرتفع
10	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.	3.4292	0.69729	68.6	مرتفع
11	الطفل	3.3971	1.01876	67.9	متوسط
12	الاقتصاد	3.3819	0.76091	67.6	متوسط
13	المرأة	3.3619	0.89809	67.2	متوسط
14	المنشآت	3.2340	0.76600	64.7	متوسط
15	نوي الإعاقة	3.0187	1.07328	60.4	متوسط
	الدرجة الكلية لبنود الاستمارة	3.474	0.659	69.5	مرتفع

*تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البعد ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

ويتضح من الجدول (14) وبعد ترتيب الدارسة لوجهة نظر أفراد العينة لمستوى السياسات الإدارية المتبعة في الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين بحسب الأهمية النسبية، وجدت الدارسة أن مستوى التقويم وبشكل عام عند أفراد العينة كان مرتفعاً بوزن نسبي 69.5%، وبالنظر في محاور الاستمارة أتضح أن أعلى المحاور كان محور التشريعات بوزن نسبي 78.5% وبمستوى مرتفع من التقويم، وعلى الرغم من ذلك فإن الدارسة ترى ضرورة استحداث قوانين جديدة؛ وخاصة القوانين التي تنظم العمل في الاتحادات، لتنظم الاجراءات والعلاقة بين الجهات المعنية بشأن مزاولة القطاع الخاص للأنشطة الرياضية ذات الربحية، إضافة إلى ضرورة استحداث قانون موحد خاص بالرقابة المالية في الاتحادات الرياضية، كما تحتاج الاتحادات أيضاً إلى إيجاد نظام يحكم مهنة التدريب، وغرف تسوية المنازعات الرياضية، علاوة على تدقيق مالي وإداري من قبل اللجنة الأولمبية البحرينية.

كما وأن القانون يشكل القاعدة الأساسية في كيان الحركة الرياضية، حيث أن من أهم أهداف التربية الرياضية تنشئة جيلاً صحيحاً سليماً يتمتع بأخلاق حميدة وسلوك سوي، وهذا لا يأتي إلا بوضوح ووضع ضوابط تحكم العلاقات وتلزم الأفراد أثناء النشاط وقبله وبعده.

والتعديلات في القواعد والأحكام سواء بالإضافة أو الحذف كثيراً ما تفرض نفسها في التشريع الرياضي نظراً لتطور النشاط المستمر، أو لما قد تفرضه الظروف أثناء التطبيق، لذلك يجب أن يتضمن النظام الأساسي واللوائح المنبثقة منه ما يفيد تعديل الأحكام بما يضمن الاستقرار في التشريع والحاجة الملحة للتعديل.

كما أن الجزاءات الواردة في أحكام التشريع الرياضي تختلف تماماً عن العقوبات في التشريعات القانونية الأخرى، حيث أن الجزاءات الرياضية مرتبطة بالجانب التربوي للرياضة وتعتبر الجزاءات تأديبية، والقصد منها غرس الصفات الحميدة في الأشخاص، مثل: الصدق والولاء والنظام واحترام الغير، وليس الردع والتكيل والقصاص، وأي عقوبة توقع بمعنى التجريم تعتبر خروجاً عن المفهوم الحقيقي للجزاء الرياضي، لذا يجب مراعاة ذلك في أحكام التشريع الرياضي.

ثم جاء بعده في الأهمية محور العلاقات العامة (73.2%)؛ حيث جاءت الآراء مؤكدة بأهمية اهتمام الاتحادات بنشر الحقائق والمعلومات، وبث روح التعاون بين العاملين، وبإقامة علاقات طيبة مع المؤسسات والهيئات، وفتح قنوات اتصال متعددة مع المستفيدين، حيث أنها اليوم من أهم الجوانب التطبيقية لعلم الاجتماع الحديث، إذا أن تكيف الأفراد والجماعات مع الواقع الاجتماعي أمر بالغ الأهمية وضرورة لا غنى عنه للصالح العام، وتقوم العلاقات العامة بدور مهم في تحسين العلاقات العامة بين المؤسسة والجمهور، ولقد لمست المؤسسات أن العلاقات العامة هي السبيل لإيجاد التعاون الكامل بين المؤسسة والهيئة المحيطة بها من ناحية،

وبين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة نفسها، فمن الضروري الاهتمام بالعلاقات العامة في الاتحادات الرياضية لأنها تهدف إلى وجود تفاهم متبادل وعلاقات سليمة بين تلك المؤسسة أو خارجها عن طريق وسائل الإعلام المختلفة والاتصال الشخصي بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة الرياضية والرأي العام، حيث تقوم بتوضيح حقيقة المؤسسة الرياضية للجمهور عن طريق النشر والإعلام، كذلك توضيح حقيقة الجماهير للمؤسسة الرياضية، وهذا كله يتم عن طريق دراسة الرأي العام بالاستفتاء والإحصاء والقياس العلمي، فالعلاقات العامة هي همزة الوصل بين الاتحاد وبين الجمهور والتي تسعى بما تملكه من إمكانيات أو أدوات إلى كسب ثقتهم وتأييدهم، وبالتالي حرصهم على المشاركة في النشاطات.

ثم جاء محور الفعاليات (73.1%) في المرتبة الثالثة، حيث أكد أفراد العينة على أهمية احتضان الاتحادات للمؤتمرات والأحداث الرياضية بهدف الرقي بمجال اللعبة، وكذلك زيادة الإقبال الجماهيري على اللعبة، والثقافة (71.6%)، حيث أكدوا على أهمية قيام الاتحادات بنشر ثقافة اللعبة ومحو أميتها من خلال تبنيه لمنهجية إعلامية شاملة لنشر أهمية اللعبة وعلاقتها بالصحة، وكذلك لها دور مؤثر وفعال في نشر وترسيخ مبادئ الروح الرياضية بين اللاعبين والمشاهدين من جهة، وكذلك نشر الوعي الثقافة الرياضية وحجب السلوك غير المرغوب فيه والتأكيد على التوافق النفسي والاجتماعي لديهم من جهة أخرى.

بينما أخذ محور ذوي الإعاقة أدنى المحاور من حيث التقييم وبوزن نسبي 60.4% وبمستوى متوسط من التقييم، ثم يليه المحور المنشآت (64.7%)، والمرأة (67.2%)، والاقتصاد (67.6%)، والطفل (67.9%)، وهي مرتبة من الأقل إلى الأعلى في الأهمية. وهذا يدل من وجهة نظر أفراد العينة لمستوى السياسات الإدارية المتبعة في الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين بعدم اهتمام الاتحادات لمحاور: ذوي الإعاقة، والمنشآت، والمرأة، والاقتصاد، والطفل.

وبالنظر في بنود كل محور من المحاور السابقة، يمكننا عرض هذه النتائج في الجداول

الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة

البحرين؟

جدول (15)

مستويات تقويم بنود محور تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الإدارية بمملكة البحرين
(مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	تعمل السياسات الإدارية على توضيح أهداف الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين والسرعة في تحقيقها.	3.67	0.89	73.5	مرتفع
2	تساعد السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين في اتخاذ القرارات.	3.65	0.89	73.0	مرتفع
3	تعطي السياسات الإدارية الثقة للأفراد عند التعامل مع إدارات الاتحاد.	3.58	0.87	71.6	مرتفع
4	تحدد السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين اختصاصات كل فرد في العمل.	3.55	0.91	71.1	مرتفع
5	تساعد السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين على توفير الوقت والجهد اللازم على حل المشكلات.	3.49	0.91	69.8	مرتفع
6	تسهم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين في توجيه الفكر والعمل بين المستفيدين من أنشطة الاتحاد.	3.46	0.87	69.2	مرتفع
7	تعطي السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين الفرصة في الإبداع والابتكار في العمل.	3.31	1.00	66.2	متوسط
8	تساعد السياسات الإدارية العاملين في التصرف في غياب أمين السر العام.	3.21	0.92	64.1	متوسط
9	تتيح السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين حرية التصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا عند حدوث تغيير مفاجئ أو مشكلة في الخطط والبرامج الموضوعة.	2.94	1.10	58.7	متوسط

* تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (15) أن السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين تعمل على توضيح الأهداف والسرعة في تحقيقها، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من

التقييم بوزن نسبي بلغ 73.5%، يليه البند الخاص بقدرة الاتحادات الرياضية على اتخاذ القرارات (73.0%)، ثم البند الخاص بإعطاء الاتحادات الثقة للأفراد عند التعامل مع إدارتها (71.6%)، بينما حصل البند الخاص بإتاحة السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية حرية التصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا عند حدوث تغيير مفاجئ أو مشكلة في الخطط والبرامج الموضوعية على أقل مستوى تقييم في هذا المحور بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 58.7%، وهذا يدل أن السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين لا تعطي الصلاحية للقائمين على برامجها وأنشطتها بالتصرف في غياب أمين السر أو أي شخص آخر مسؤول عن اتخاذ القرار، بمعنى أن هناك مركزية في اتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القليوبي، 2003)، والتي توصلت في نتائجها إلى عدم اختيار قيادات رياضية مؤهلة لإدارة الاتحادات والأندية الرياضية، ولا يتوفر بالإداريين المهارات الإدارية الكافية.

وبهذه النتيجة نرى أن السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين توضح وتحدد اختصاصات كل فرد في العمل مما يساعد على توفير الوقت والجهد اللازم على حل المشكلات، وكذلك توجيه الفكر والعمل بين المستفيدين من أنشطة الاتحاد، كما تعمل السياسات الإدارية على توضيح أهداف الاتحادات الرياضية والسرعة في تحقيقها، وكذلك تساعد في اتخاذ القرارات، وتعطي الثقة للأفراد عند التعامل مع إدارات الاتحاد.

والسياسات الإدارية تؤدي إلى القصد في جهود الإدارة وتوضح أهداف المنظمة وتعمل على سرعة تحقيقها، وتساهم في وضع الخطط السياسات الإدارية مما يحقق الترابط بين الوحدات الإدارية وتدعيم العلاقات بين المنظمة وجمهورها، وهي وسيلة من وسائل الرقابة ووسيلة لتقييم المنظمات، كما تبعث الثقة في نفوس الرؤساء والمؤوسين في المنظمة، ومن خلال هذه النتيجة يمكن استعراض أهم الحقائق التالية:

1. إن السياسات الإدارية هي أساس توجيه الأداء الإداري للمنظمات، وقد أتضح من نتائج الدراسة الحالية أن لدى بعض الاتحادات الرياضية سياسات إدارية مكتوبة ومنسجمة مع أهدافه.

2. تؤدي السياسات الإدارية غير المكتوبة إلى تدني الأداء وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، كما إنها تتعرض للتغيير في المعنى والمضمون عندما تنقل للمستويات الدنيا، كما أن السياسات غير المكتوبة تكون غير واضحة وغير محددة المعنى للأطراف التي يهمها الأمر.

3. أظهرت الدراسة بأن هنالك علاقة طردية بين السياسات الإدارية غير المكتوبة وعدم تحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة.

4. يؤدي غياب السياسات الإدارية إلى ارتباك المنظمة وضعف أدائها، كما يؤدي إلى كثرة التعارض والتضارب في إنجاز الأعمال والازدواجية والتداخل في الاختصاصات.
5. إن بعض السياسات الإدارية ذات خصائص جيدة والبعض الآخر يعثره الضعف.
6. عدم وجود سياسات إدارية يزيد من عبء العمل على الإدارة العليا.
7. هنالك مشاركة للعاملين في وضع السياسات التي تتعلق بتطور العمل وتحسين الأداء، لكن هذه المشاركة بنسبة ضئيلة جداً وغير مفعلة ودورها هامشي، وأن الإدارة العليا تسقط سياساتها في شكل أوامر ولوائح إجبارية التنفيذ أحادية الجانب.
8. مدى نجاح أي منظمة يقاس في الدرجة الأولى بمدى التزامها بسياساتها الإدارية، وأن السياسات التي تبنى على أسس علمية وفنية تؤدي إلى تحسين الأداء.
9. السياسات الإدارية الجيدة تحقق أهدافها بنجاح.

السؤال الثاني: ما مستوى تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

جدول (16)

مستويات تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين
(مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	أهداف الاتحادات الرياضية منبثقة من الأهداف الاستراتيجية السبعة للجنة الأولمبية البحرينية.	3.98	0.82	79.5	مرتفع
2	أهداف الاتحادات الرياضية مكتوبة بصورة واضحة.	3.63	0.99	72.6	مرتفع
3	توفر أهداف الاتحادات الرياضية الوقت والجهد في حل المشكلات.	3.60	0.93	72.1	مرتفع
4	أهداف الاتحادات الرياضية لها قوانين وتشريعات كفيلة بضمان نجاحها.	3.60	1.04	72.0	مرتفع
5	أهداف الاتحادات الرياضية واقعية.	3.58	0.93	71.6	مرتفع
6	أهداف الاتحادات الرياضية محددة.	3.55	0.98	71.0	مرتفع
7	أهداف الاتحادات الرياضية قابلة للقياس.	3.55	0.94	70.9	مرتفع
8	أهداف الاتحادات الرياضية قابلة للتحقيق.	3.50	0.95	70.0	مرتفع
9	أهداف الاتحادات الرياضية بعيدة عن التعقيد.	3.50	0.94	70.0	مرتفع
10	يتم الإعلان عن أهداف الاتحاد للمستفيدين من اللعبة.	3.31	1.14	66.2	متوسط

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
11	تُعتمد وثُقر الأهداف من قبل مجلس إدارة الاتحاد.	3.21	1.15	64.1	متوسط

*تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (16) أن أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين منبثقة من الأهداف الاستراتيجية السبعة للجنة الأولمبية البحرينية، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 79.5%، يليه البند الخاص بأهداف الاتحادات الرياضية مكتوبة بصورة واضحة (72.6%)، ثم البند الخاص بتوفر أهداف الاتحادات الرياضية الوقت والجهد في حل المشكلات (72.1%)، بينما حصل البند الخاص على أن أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين تُعتمد وتُقر من قبل مجلس إدارة الاتحاد على أقل مستوى تقييم في هذا المحور بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 64.1%، يسبقه البند الخاص بأنه يتم الإعلان عن أهداف الاتحاد للمستفيدين من اللعبة (66.2%).

وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة (حامد، 1996) والتي بينت نتائجها عدم وضوح السياسة الإدارية الخاصة بنشاط اللجان الرياضية.

وهذه النتيجة توضح أن أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين لها قوانين وتشريعات كفيلة بضمان نجاحها، وواقعية، ومحددة، وقابلة للقياس والتحقيق، وأنها بعيدة عن التعقيد.

إن أفضل ضمان لفاعلية الإدارة هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح، وذلك لأن فاعلية الإدارة تتأثر بانتقاء الأهداف، فالانتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الإدارة، في حين أن الانتقاء العشوائي للأهداف يقلل الفاعلية مما يشير إلى عدم الدقة في التخطيط. فالأهداف تعد مرشداً نحو الغاية المنشود تحقيقها، فهي تتحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية. فالأهداف تعد بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، وتعد نقطة الانطلاق في التخطيط، وتحقيق الأهداف وتيسير التنسيق بين جهودات الأفراد والوحدات دون التدخل أو التعارض في الأعمال. وتعد الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل، كما أنه يعتبر مقياس للرقابة والتقييم الأداء أثناء التنفيذ أو بعد الانتهاء منه من خلال قياس النتائج ومدى مطابقتها للأهداف ومرشد بقدر الإمكان لطرق ووسائل تحقيقها، وتوحي بالاستفادة من الإمكانيات المتاحة

بطريقة مثالية، وتتضمن قدر من التحدي لقدرات القائمين بتحقيقها وتعبّر عن فلسفة وسياسة الهيئة أو المنظمة.

السؤال الثالث: ما مستوى تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

جدول (17)

مستويات تقويم محور أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين
(مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يتم الاستناد على القانون واللوائح عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	3.92	0.80	78.4	مرتفع
2	يتم مراعاة الموارد المتاحة (البشرية، المادية) عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	3.74	0.89	74.7	مرتفع
3	تراعي الاستفادة من اقتراحات المستفيدين من الأنشطة عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	3.46	0.86	69.3	مرتفع
4	يتم الاستعانة بالخبراء في مجال الإدارة الرياضية عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	3.42	1.01	68.3	مرتفع
5	يشارك جميع الأفراد المعنيين في رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	3.39	0.96	67.9	متوسط
6	يتم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	3.28	1.08	65.6	متوسط

*تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (17) أن أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين يتم بالاستناد على القانون واللوائح عند رسم سياساتها الإدارية، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 78.4%، يليه البند الخاص بمراعاة الموارد المتاحة (البشرية، المادية) (74.7%)، ثم البند الخاص تراعي الاستفادة من اقتراحات المستفيدين من الأنشطة عند رسم السياسات (69.3%)، بينما حصل البند الخاص بأنه يتم

الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين على أقل مستوى تقييم في هذا المحور بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 65.6%، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبد العظيم، 2006)، التي بينت عدم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم السياسات الإدارية.

وبالتالي فإن هذه النتيجة توضح أنه يتم الاستعانة بالخبراء في مجال الإدارة الرياضية عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين، كما يشارك جميع الأفراد المعنيين في رسم السياسات الإدارية.

السؤال الرابع: ما مستوى تقييم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

4. أ. السياسات التنافسية المستدامة.

4. أ. 1. محور الفعاليات:

جدول (18)

مستويات تقييم محور الفعاليات (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقييم
1	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات على المستوى الوطني.	4.04	0.84	80.8	مرتفع
2	يقوم الاتحاد بتنظيم دورات وبطولات تنافسية لجميع الفئات العمرية.	3.97	0.93	79.3	مرتفع
3	يقوم الاتحاد بتنظيم المشاركة في البطولات على المستوى القاري.	3.84	1.06	76.7	مرتفع
4	يقوم الاتحاد بتنظيم المشاركة في البطولات على المستوى الدولي.	3.77	1.05	75.5	مرتفع
5	يضع الاتحاد معايير موحدة لتنظيم واستضافة الأحداث الرياضية حسب معايير الاتحادات الدولية للعبة.	3.77	0.98	75.3	مرتفع
6	يقوم الاتحاد بوضع برامج انتقاء الموهوبين.	3.63	1.09	72.6	مرتفع
7	يحتضن الاتحاد مؤتمرات رياضية تهدف إلى الرقي بمجال اللعبة.	3.61	1.02	72.2	مرتفع
8	يقوم الاتحاد بتنظيم بطولات نسائية.	3.57	1.09	71.4	مرتفع
9	يقوم الاتحاد بإجراء الفحوصات الطبية للاعبين قبل وأثناء المشاركة في البطولات.	3.49	1.13	69.7	مرتفع
10	يتبنى الاتحاد منهجيات تزيد من المشاركات والإقبال الجماهيري.	3.46	1.03	69.2	مرتفع

الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقييم
11	يستضيف الاتحاد أحداث رياضية عالمية كبرى متنوعة سنوياً.	3.40	1.10	68.0	مرتفع
12	يقوم الاتحاد بتطوير استراتيجيات التسويق والرعاية للأحداث الرياضية.	3.37	0.97	67.4	متوسط

* تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (18) في المحور الفرعي الخاص بالسياسات التنافسية المستدامة (بند الفعاليات) بأن الاتحادات تقوم بالمشاركة في البطولات على المستوى الوطني، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 80.8%، يليه البند الخاص بقيام الاتحادات بتنظيم دورات وبطولات تنافسية لجميع الفئات العمرية (79.3%)، ثم البند الخاص بقيام الاتحادات بتنظيم المشاركة في البطولات على المستوى القاري (76.7%)، ثم البند الخاص بقيام الاتحادات بتنظيم المشاركة في البطولات على المستوى الدولي (75.5%)، بينما حصل البند الخاص بقيام الاتحاد بتطوير استراتيجيات التسويق والرعاية للأحداث الرياضية على أقل مستوى تقييم في هذا المحور بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 67.4%.

وهذه النتيجة توضح بأن الاتحادات لديها أهداف واضحة ودقيقة في تنظيم وإدارة والمشاركة في الفعاليات الرياضية سواء كان على المستوى الوطني أو القاري أو الدولي، كما أنها تقوم بوضع برامج انتقاء الموهوبين، واحتضان المؤتمرات الرياضية التي تهدف إلى الرقي بمجال اللعبة، وتنظيم البطولات النسائية، وكذلك إجراء الفحوصات الطبية للاعبين قبل وأثناء المشاركة في البطولات، وتتبنى الاتحادات منهجيات تزيد من المشاركات والإقبال الجماهيري، وتستضيف أحداث رياضية عالمية كبرى متنوعة سنوياً، ولكن الاتحادات ليس لديها خطة خاصة بتطوير استراتيجيات التسويق والرعاية للأحداث الرياضية.

وتعتبر المنافسة في الفعاليات الرياضية من العوامل المهمة والضرورية، إضافة إلى التدريب لرفع مستوى الأداء لكل نشاط رياضي سواء المنافسة في مواجهة العوامل الطبيعية أو المنافسة في مواجهة منافس وجها لوجه أو في وجود منافسين آخرين وغير ذلك من أنواع المنافسة الرياضية، وإن أسمى ما جاءت به الرياضة للبشرية أن جعلت المنافسة في المجال الرياضي ترجع الفوز للأفضل دون أن تترك أثراً سلبياً على نفسية الخاسر، حيث تعتبر المنافسة الرياضية من العوامل المهمة والضرورية لكل نشاط رياضي، حيث أنها الموقف الوحيد لإظهار

نتيجة الجهود التدريبية للاعب والجهاز التدريبي، وقد يكون ذلك خلال دقائق قليلة، وقد يستمر لساعات طويلة.

4. أ. 2. محور المنشآت:

جدول (19)

مستويات تقويم محور المنشآت (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يهتم الاتحاد بتوفير شروط الأمن والسلامة في الملاعب والمنشآت.	3.62	1.04	72.4	مرتفع
2	يوجد نظام دوري لصيانة الملاعب والمنشآت تابع لوزارة شؤون الشباب والرياضة.	3.37	1.04	67.5	متوسط
3	يشارك الاتحاد في إيجاد رؤية شاملة للمنشآت ضمن التخطيط الحضري والعمراني لمملكة البحرين.	3.30	1.04	66.1	متوسط
4	يشارك الاتحاد في وضع تصور لتأهيل عدد من المنشآت لاستضافة الأحداث الرياضية العالمية.	3.27	1.02	65.4	متوسط
5	الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في اللجنة الأولمبية البحرينية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.	3.24	1.00	64.9	متوسط
6	يتم وضع خطة لاستكمال المنشآت والملاعب للاتحاد.	3.24	1.03	64.8	متوسط
7	يضع الاتحاد المواصفات المعتمدة للمنشأة الرياضية.	3.21	1.11	64.2	متوسط
8	يوجد إدارة وصيانة للمنشآت الرياضية وفق رؤية واضحة.	3.21	1.07	64.2	متوسط
9	يضع الاتحاد تصور الميزانية المالية للمنشآت الرياضية.	3.19	1.05	63.8	متوسط
10	يحدد الاتحاد مراحل العمل والخطوات التي يجب إتباعها.	3.18	1.03	63.6	متوسط
11	يهتم الاتحاد بتوفير منشآت للموهوبين.	3.14	1.06	62.8	متوسط
12	يستفيد الاتحاد من المنشآت الرياضية المدرسية خارج وقت الدوام الرسمي.	2.94	1.09	58.7	متوسط

*تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (19) في المحور الفرعي الخاص بالسياسات التنافسية المستدامة (بند المنشآت) بأن الاتحادات يهتم بتوفير شروط الأمن والسلامة في الملاعب والمنشآت، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 72.4%.

بينما أخذت باقي البنود مستوى متوسط من حيث التقييم، حيث حصل بند الاستفادة الاتحادات من المنشآت الرياضية المدرسية خارج وقت الدوام الرسمي على وزن نسبي 58.7%، ثم يليه البند الخاص باهتمام الاتحادات بتوفير منشآت للموهوبين (62.8%)، وهي مرتبة من الأقل إلى الأعلى في الأهمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد العظيم، 2006)، والتي بينت عدم اهتمام السياسات الإدارية بتوافر الشروط الصحية داخل المنشآت الرياضية. كذلك مع نتائج دراسة (حامد، 1996)، والتي بينت عدم اهتمام السياسات الإدارية بتوفير المنشآت اللازمة للشباب والعاملين باللجان الرياضية.

وتوضح هذه النتيجة بأن بعض الاتحادات ليست من أولوياتها المشاركة في إيجاد رؤية شاملة للمنشآت ضمن التخطيط الحضري والعمراني لمملكة البحرين، ولا المشاركة في وضع تصور لتأهيل هذه المنشآت لاستضافة الأحداث الرياضية العالمية، وأن الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في اللجنة الأولمبية البحرينية لا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة، إضافة إلى أن المشاركة وضع خطة لاستكمال المنشآت والملاعب للاتحاد تأخذ درجة متوسطة، وكذلك مشاركة الاتحادات في وضع المواصفات المعتمدة للمنشأة الرياضية، وبذلك يرى البعض أنه لا توجد رؤية واضحة لإدارة وصيانة للمنشآت الرياضية، وليس لديهم دوراً في وضع تصور الميزانية المالية للمنشآت الرياضية، أو تحديد مراحل العمل والخطوات التي يجب إتباعها المنشآت الرياضية.

ومما لا شك فيه أن المنشآت الرياضية على غرار مختلف المنشآت الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطوراً كبيراً واتساعاً في حجمها وتعدد في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المنشآت إدارة رياضية، هذه الأخيرة أضحت أحد علوم الرياضة الحديثة، إذ من السهل بناء وتشيد المنشآت الرياضية، لكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها.

وتمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض هي بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.

وتختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، لذا لابد تصنيفها إلى عدة أنواع، وذلك من حيث (الأهداف، والشكل العام، واللعبة أن كانت جماعية أو فردية، والقانونية، والتبعية، والأمن والسلامة، والعزل، ونوعية الأرضية).

4. أ. 3. محور الاقتصاد:

جدول (20)

مستويات تقويم محور الاقتصاد (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يهتم الاتحاد بوضع ميزانيات تقديرية لبرامجه وأنشطته.	3.82	0.98	76.4	مرتفع
2	يهتم الاتحاد بوضع أسس وقواعد مالية للتعاقد مع المدربين.	3.69	1.01	73.7	مرتفع
3	يتوفر بالاتحاد سجلات متعلقة بسياسته المالية.	3.67	1.03	73.5	مرتفع
4	يتم الاسترشاد بما تم تنفيذه في الأعوام السابقة عند وضع السياسة المالية للعام الجديد.	3.67	1.00	73.4	مرتفع
5	تحدد السياسة المالية بالاتحاد صرف مكافآت المستفيدين.	3.52	0.99	70.5	مرتفع
6	يشجع الاتحاد الاستثمار الرياضي.	3.52	1.10	70.4	مرتفع
7	يقوم الاتحاد بوضع أجندة معتمدة لاستضافة الفعاليات الرياضية على مدى العام.	3.51	1.01	70.3	مرتفع
8	يحقق الاتحاد التمويل الذاتي لأنشطته.	3.36	1.02	67.2	متوسط
9	يتم شراء الأدوات والأجهزة والملابس الرياضية بطريقة المناقصة العامة.	3.34	1.10	66.7	متوسط
10	يقوم الاتحاد بإعطاء دور كبير للقطاع الخاص.	3.24	0.99	64.7	متوسط
11	توجد إعانات وهبات وتبرعات مالية من رجال أعمال والمهتمين باللعبة.	3.22	1.12	64.4	متوسط
12	يقوم الاتحاد بتأهيل الكوادر الإدارية المتخصصة في مجال الاستثمار والتسويق الرياضي.	3.19	1.17	63.7	متوسط
13	يساهم القطاع الخاص في الميزانية التشغيلية للمنشأة.	3.04	1.09	60.8	متوسط
14	يخصص الاتحاد أراضي استثمارية للأندية.	2.62	1.15	52.3	متوسط

*تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (20) في المحور الفرعي للسياسات التنافسية المستدامة (بند الاقتصاد) باهتمام الاتحادات بوضع ميزانيات تقديرية لبرامجها وأنشطتها، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 76.4%، يليه البند الخاص باهتمام الاتحادات بوضع أسس وقواعد مالية للتعاقد مع المدربين (73.7%)، ثم البند الخاص بتوافر سجلات متعلقة بسياسة الاتحادات المالية (73.4%)، بينما حصل البند الخاص بتخصيص الاتحادات

أراضي استثمارية للأندية أقل مستوى تقييم في هذا المحور بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 52.3%، يسبقه البند مساهمة القطاع الخاص في الميزانية التشغيلية للمنشأة (60.8%).

وهذا يدل على أن الاتحادات تسترشد بما تم تنفيذه في الأعوام السابقة عند وضع السياسة المالية للعام الجديد، وتحدد السياسة المالية في صرف مكافآت المستفيدين، وكذلك تشجع الاتحادات الاستثمار الرياضي، كما تقوم الاتحادات بوضع أجندة معتمدة لاستضافة الفعاليات الرياضية على مدى العام.

وبذلك فإن أولى الخطوات لنجاح هذه الاستثمارات في المجال الرياضي أن يتعرف أصحابه على حقوقهم بتحديد ماذا يملك ويُقيم ما لا يملكه ويرتقي به ويقدمه في أبهى صورة، ثم يبحث عن أفضل الوسائل لتسويقه، وهي أن يقنع المستهلك بأنه يحتاج إلى هذا الشيء، كما أنه يجب تعديل اللوائح والقوانين لكي تدعم الاستثمار في المجال الرياضي والتوسع في إنشاء الأندية الرياضية، وأن يساهم الأعضاء أو الممارسون في دعم الأنشطة الرياضية الموجودة بهذه الأندية، فالدولة لا تستطيع أن تبني منشآت رياضية، ولا أن تدفع تكلفة الأنشطة الرياضية، ولذلك يجب جذب رجال الأعمال لخوض هذا المجال وتقدير المستثمر الذي يستثمر في مجال الرياضة، ثم التسويق، إما تسويق نشاط وإما تسويق لاعب فاللاعب يجب أن يكون متميزاً أو متفوقاً في لعبته، وكذلك يجب إزالة كل العوائق التي تواجه الأندية الخاصة وتعديل القانون، بحيث يسمح لهذه الأندية بأن تشارك في الأنشطة الرياضية وخاصة أنها لا تكلف الدولة أي مبالغ مالية.

4. ب. السياسات التميز الإداري.

4. ب. 1. محور إعداد القادة:

جدول (21)

مستويات تقويم محور إعداد القادة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يتم اختيار الحكام في البطولات بناء على كفاءتهم في التحكيم.	3.90	0.98	77.9	مرتفع
2	يقوم الاتحاد بترسيخ قيم العمل الجماعي والتطوعي.	3.76	0.97	75.2	مرتفع
3	يقوم الاتحاد بإعداد الكوادر الإدارية والفنية في مجال اللعبة.	3.74	0.98	74.7	مرتفع
4	يهتم الاتحاد بإقامة دورات صقل وتدريب المستفيدين من الأنشطة المختلفة.	3.71	0.88	74.3	مرتفع
5	يشارك الاتحاد في دورات لإعداد القيادات الرياضية.	3.70	0.97	74.0	مرتفع

الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
6	يقوم الاتحاد بدعم الإداريين الرياضيين للحصول على المناصب الإقليمية والقارية والعالمية.	3.65	1.04	73.1	مرتفع
7	يستثمر الاتحاد الطاقات البشرية.	3.65	0.96	73.0	مرتفع
8	يقوم الاتحاد بدعم وتشجيع الدراسات التخصصية في مجال اللعبة.	3.57	1.07	71.3	مرتفع
9	يقوم الاتحاد بإبراز ورعاية الرياضيين المبدعين والموهوبين.	3.55	1.04	71.0	مرتفع
10	يقوم الاتحاد بتبني الخطط والبرامج لإيصال الموهوبين إلى منصات التتويج.	3.54	1.04	70.8	مرتفع
11	يقوم الاتحاد بالإشراف على الأنشطة المختلفة للمستفيدين في الأندية.	3.53	0.95	70.5	مرتفع
12	يعطي الاتحاد المسؤولية للشخص الكفاء.	3.50	1.12	70.0	مرتفع
13	يقوم الاتحاد بدعم وتنظيم برنامج لتبادل الخبرات الرياضية.	3.48	1.02	69.7	مرتفع
14	يتم اختيار المدربين وفقا لشروط ومعايير دقيقة.	3.48	1.15	69.6	مرتفع
15	يعمل الاتحاد على إيجاد بيوت خبرة للتعامل في القضايا والرياضية.	3.35	1.04	67.0	متوسط
16	يتم تعيين الإداريين في الاتحاد بناء على العلاقات والمصالح الشخصية.	3.33	1.12	66.7	متوسط
17	يهتم المجلس الأعلى للشباب والرياضة بتوفير البحوث العلمية المتعلقة في المجالات الرياضية المختلفة.	3.17	1.10	63.5	متوسط
18	يتم اختيار وتعيين الإداري الرياضي من خريجي كليات التربية الرياضية بالاتحاد.	3.00	1.12	59.9	متوسط

* تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (21) في المحور الفرعي الخاص بسياسات التميز الإداري (بند إعداد القادة) أن الاتحادات تختار الحكام في البطولات بناء على كفاءتهم في التحكيم، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 77.9%، يليه البند الخاص بأن الاتحادات تقوم بترسيخ قيم العمل الجماعي والتطوعي (75.2%)، ثم البند الخاص بقيام الاتحادات بإعداد الكوادر الإدارية والفنية في مجال اللعبة (74.7%)، بينما حصل البند الخاص باختيار وتعيين الإداري الرياضي من خريجي كليات التربية الرياضية بالاتحاد بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 59.9%، يسبقه البند الخاص باهتمام المجلس الأعلى للشباب والرياضة بتوفير البحوث العلمية المتعلقة في المجالات الرياضية المختلفة (63.5%)، وتتفق هذه النتيجة مع

النتيجة التي توصلت إليها دراسة (حامد، 1996) والتي بينت عدم وجود سياسات خاصة بتوفير برامج صفق وتدريب القيادات وتأهيلهم لتحمل مسؤولية الحركة الرياضية في اللجان الرياضية. كذلك مع نتيجة دراسة (عبد العظيم، 2006)، التي بينت عدم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم السياسات الإدارية.

وهذا يدل على أن الاتحادات تهتم بإقامة دورات صفق وتدريب المستفيدين من الأنشطة المختلفة، وتشارك في دورات لإعداد القيادات الرياضية، وتقوم بدعم الإداريين الرياضيين للحصول على المناصب الإقليمية والقارية والعالمية، كما تقوم باستثمار الطاقات البشرية وبدعم وتشجيع الدراسات التخصصية في مجال اللعبة، وتقوم الاتحادات بإبراز ورعاية الرياضيين المبدعين والموهوبين، وبتبني الخطط والبرامج لإيصال الموهوبين إلى منصات التتويج، وتشرف أيضاً على الأنشطة المختلفة للمستفيدين في الأندية، كما تقوم بدعم وتنظيم برنامج لتبادل الخبرات الرياضية، علاوة على دعم اختيار المدربين وفقاً لشروط ومعايير دقيقة.

إن الوصول للمستوى العالي من التقدم والتطور وتحقيق أفضل النتائج مرهون بمدى نجاح الإدارة الرياضية من خلال التسيير الجيد والقيادة المثالية للمؤسسة الرياضية، ويمكن القول أن النجاحات والتفوقات التي تظهر في المستوى العالي للمؤسسات بصفة عامة للاتحادات، والأندية الرياضية بصفة خاصة كانت نتيجة التسيير الجيد والقيادة المثالية داخل هذه المؤسسات.

إن البحوث العلمية المتعلقة في المجالات الرياضية المختلفة أساس التطوير وتحقيق التنمية المستدامة، أهمية تبني الرياضة كأسلوب حياة وأن نتحدى الإمكانيات والموارد المالية المتواضعة بما يكفل مواصلة تحقيق الإنجازات والمكتسبات الرياضية.

وتتمثل أهمية البحث العلمي في المجال الرياضي، حيث لم يعد ممكناً أن تبقى الرياضة الحديثة مجالاً للاجتهادات الفردية، فالعلم هو السبيل الوحيد لدراسة الجوانب المختلفة من الظاهرة الرياضية، والمنهج الوحيد القادر على إحكام حركة الرياضة لتتناسب مع إيقاع العصر، فالرياضة يجب أن تقوم على أسس علمية من خلال عقد مؤتمرات تضم رجال العلم وخبراء الرياضة، وكذلك توفير البحوث العلمية، فعلى اللجنة الأولمبية البحرينية الاهتمام بتوفير البحوث العلمية في المجال الرياضي ولا يقتصر على توفير المراجع فقط في المكتبة التابعة لها.

4. ب. 2. محور العمل الإداري:

جدول (22)

مستويات تقويم محور العمل الإداري (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يقوم الاتحاد بتنمية روح التعاون والعلاقات العامة بين الموظفين.	3.77	0.95	75.3	مرتفع
2	يقوم الاتحاد بتأمين مستلزمات العمل من آلات وأجهزة ومعلومات.	3.72	0.97	74.3	مرتفع
3	يحرص الاتحاد على المحافظة على الوقت المخصص للعمل.	3.71	0.95	74.2	مرتفع
4	تحدد اللجنة الأولمبية البحرينية نماذج التقارير الدورية التي يرفعها الاتحاد.	3.67	0.96	73.4	مرتفع
5	يوفر الاتحاد الجو المناسب والبيئة الملائمة للعمل.	3.66	0.98	73.2	مرتفع
6	يوضح الاتحاد الواجبات والمسؤوليات لكافة الأفراد.	3.65	0.92	73.0	مرتفع
7	يقوم الاتحاد مع اللجنة الأولمبية البحرينية في تطوير الهياكل الإدارية.	3.60	1.00	71.9	مرتفع
8	يقوم الاتحاد بدراسة الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير العمل.	3.59	1.05	71.8	مرتفع
9	يضع الاتحاد هيكلية إدارية واضحة لكافة الأفراد.	3.56	1.01	71.1	مرتفع
10	يوفر الاتحاد الآلية التي تنتج سرعة اخذ القرارات التي تساهم في دفع عجلة العمل.	3.55	0.99	70.9	مرتفع
11	يقوم الاتحاد بإصدار القرارات المتعلقة بالأهداف بعد دراسة متأنية.	3.53	0.97	70.7	مرتفع
12	يحقق الاتحاد الأهداف العامة للجنة الأولمبية البحرينية بتطبيق خطة واضحة المعالم.	3.53	0.97	70.5	مرتفع
13	يقوم الاتحاد بتوفير بيئة داخلية محفزة وداعمة للتميز والإبداع في الأداء وفقاً لأفضل الممارسات.	3.36	1.03	67.3	متوسط
14	يقوم الاتحاد بتفعيل نظام للحوافز التشجيعية لاستقطاب وتأهيل الكفاءات الإدارية.	3.23	1.06	64.7	متوسط

* تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (22) في المحور الفرعي الخاص بسياسات التميز الإداري (بند العمل الإداري) بقيام الاتحادات بتنمية روح التعاون والعلاقات العامة بين الموظفين، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 75.3%، يليه البند الخاص بقيام الاتحادات

بتأمين مستلزمات العمل من آلات وأجهزة ومعلومات (74.4%)، ثم البند الخاص بحرص الاتحادات على المحافظة على الوقت المخصص للعمل (74.2%)، بينما حصل البند الخاص بقيام الاتحادات بتفعيل نظام الحوافز التشجيعية لاستقطاب وتأهيل الكفاءات الإدارية بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 64.7%.

وهذا يدل على أن الاتحادات تحرص على المحافظة على الوقت المخصص للعمل، كما أن اللجنة الأولمبية البحرينية تحدد نماذج التقارير الدورية التي ترفعها الاتحادات، وتوفر الاتحادات الجو المناسب والبيئة الملائمة للعمل، وتوضح الواجبات والمسؤوليات لكافة الأفراد. وتقوم الاتحادات بدراسة الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير العمل، وتضع هيكلية إدارية واضحة لكافة الأفراد، وتوفر الآلية التي تتيح سرعة اتخاذ القرارات التي تساهم في دفع عجلة العمل، وتقوم الاتحادات بإصدار القرارات المتعلقة بالأهداف بعد دراسة متأنية، كما تحقق الاتحادات الأهداف العامة للجنة الأولمبية البحرينية بتطبيق خطة واضحة المعالم. وتوفر بيئة داخلية محفزة وداعمة للتميز والإبداع في الأداء وفقاً لأفضل الممارسات.

لقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وأنيطت به مهمات جسام لها أهميتها كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية، ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال توزيع القوى العاملة والتدريب وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعملهم وتوفير أجواء العمل المناسبة التي تمكن الموظفين من الإنجاز على مستوياته الوظيفية من حيث الكم والنوع.

ويسعى التطوير الإداري إلى رفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل ويعمل على تسهيل أداء الخدمة والرقى في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة من معطيات تعين على تحقيق الأهداف العامة لأي منظمة.

إن التطوير الإداري هو الجهة التي تشخص ما يتطلبه سير العمل في المنظمة كلها وما يريده المسؤول عنها، وهو الجهة التي تسعى إلى ترجمة منهجية إدارية في سير العمل وإجراءاته، وتنسيق المنهجية الإدارية لسير الأعمال والتكامل فيما بينها.

4. ب. 3. محور التشريعات:

جدول (23)

مستويات تقييم محور التشريعات (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقييم
1	يحتاج الاتحاد إيجاد نظام يحكم مهنة التدريب.	3.99	0.80	79.8	مرتفع
2	يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون موحد خاص بالرقابة المالية في الاتحادات الرياضية.	3.94	0.93	78.9	مرتفع
3	يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون خاص ينظم الإجراءات والعلاقة بين الجهات المعنية بشأن مزولة القطاع الخاص للأنشطة الرياضية ذات الربحية.	3.93	0.79	78.7	مرتفع
4	يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون جديد خاص ينظم العمل في الاتحاد.	3.92	0.93	78.4	مرتفع
5	يحتاج الاتحاد إلى استحداث غرف تسوية المنازعات الرياضية.	3.91	0.94	78.2	مرتفع
6	يحتاج الاتحاد إلى تحقيق مالي وإداري من قبل اللجنة الأولمبية البحرينية.	3.86	1.02	77.3	مرتفع

* تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (23) في المحور الفرعي الخاص بسياسات التميز الإداري (بند التشريعات) بحاجة الاتحادات إلى إيجاد نظام يحكم مهنة التدريب، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 79.8%، يليه البند الخاص بحاجة الاتحادات إلى استحداث قانون موحد خاص بالرقابة المالية في الاتحادات الرياضية (78.9%)، ثم البند الخاص بحاجة الاتحادات إلى استحداث قانون خاص ينظم الإجراءات والعلاقة بين الجهات المعنية بشأن مزولة القطاع الخاص للأنشطة الرياضية ذات الربحية (78.7%). وهذا يدل على حاجة ملحة في إصدار تشريعات تنظم العمل الرياضي بكافة مجالاته (تدريب، تسويق، رعاية، استثمار، فض المنازعات.. الخ).

4. ج. أ. السياسات التكامل الاجتماعي:

4. ج. 1. محور المرأة:

جدول (24)

مستويات تقويم محور المرأة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يهتم الاتحاد بالمنتخبات النسائية.	3.60	1.17	72.0	مرتفع
2	يوفر الاتحاد الأوقات التدريبية المناسبة لتدريب المنتخبات النسائية.	3.48	1.05	69.7	مرتفع
3	يقوم الاتحاد بتنظيم دورات وبطولات تنافسية نسائية لجميع الفئات العمرية.	3.45	1.06	69.1	مرتفع
4	يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية التحكيمية.	3.44	1.11	68.7	مرتفع
5	يستثمر الاتحاد طاقات المرأة.	3.43	1.11	68.7	مرتفع
6	يوفر الاتحاد الطاقم التدريبي والإداري والطبي المناسب للمنتخبات النسائية.	3.42	1.14	68.5	مرتفع
7	يقوم الاتحاد بترسيخ قيم العمل الجماعي والتطوعي لدى المرأة.	3.40	1.04	68.1	مرتفع
8	يعمل الاتحاد على صقلها للوصول إلى تحقيق الإنجازات الرياضية.	3.40	1.12	68.0	مرتفع
9	يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية الإدارية.	3.40	1.11	68.0	مرتفع
10	يستثمر الاتحاد الطاقات النسائية.	3.40	1.01	68.0	مرتفع
11	يخصص الاتحاد المنشآت اللازمة للمنتخبات النسائية.	3.38	1.16	67.6	متوسط
12	يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية التدريبية.	3.38	1.13	67.6	متوسط
13	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى الوطني.	3.32	1.12	66.5	متوسط
14	يقوم الاتحاد بدعم الإداريات للحصول على مناصب إقليمية وقارية وعالمية.	3.30	1.11	66.1	متوسط
15	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى الدولي.	3.29	1.13	65.9	متوسط
16	يخصص الاتحاد الميزانيات اللازمة للنشاط النسائي	3.29	1.16	65.8	متوسط
17	يهتم الاتحاد بإقامة دورات صقل وتدريب للمستفيدات من الأنشطة المختلفة.	3.27	1.11	65.3	متوسط
18	يقوم الاتحاد بإبراز ورعاية الرياضيات المبدعات والموهوبات وتبني الخطط والبرامج لإيصالها إلى منصات التتويج.	3.26	1.12	65.2	متوسط
19	يشارك الاتحاد في دورات لإعداد القيادات الرياضية النسائية.	3.25	1.03	65.0	متوسط
20	يضع الاتحاد برامج انتقاء الموهوبات.	3.21	1.15	64.2	متوسط
21	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى القاري.	3.18	1.17	63.5	متوسط

* تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (24) في المحور الفرعي الخاص بالتكامل الاجتماعي (بند المرأة) بأن الاتحادات تهتم بالمنتخبات النسائية، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 72%، يليه البند الخاص بتوفير الاتحادات الأوقات التدريبية المناسبة لتدريب المنتخبات النسائية (69.7%)، ثم البند الخاص بقيام الاتحادات بتنظيم دورات وبطولات تنافسية نسائية لجميع الفئات العمرية (69.1%)، بينما حصل البند الخاص بقيام الاتحادات بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى القاري على مستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 63.5%، يسبقه البند بأن الاتحادات تضع برامج انتقاء الموهوبات (64.2%).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Dietz, 1990) والتي بينت تفوق السياسات وإجراءات البرامج الرياضية بكلليات البنين عن كليات البنات.

وبشكل عام فإن النتائج تدل على حاجة رياضة المرأة إلى زيادة المشاركة في البطولات النسائية على المستوى الوطني والدولي، حيث قليلاً ما تضع الاتحادات في اعتبارها أهمية المشاركة الخارجية، وكذلك حاجة المرأة الإدارية إلى دعم للحصول على مناصب إقليمية وقارية وعالمية من قبل الاتحاد من خلال ترشيحها، وكذلك حاجتها في تخصيص الميزانيات اللازمة لأنشطتها، وضرورة الاهتمام بإقامة دورات صقل وتدريب للمستفيدات من الأنشطة المختلفة، وأيضاً حاجتها إلى إبراز ورعاية الرياضيات المبدعات والموهوبات وتبني الخطط والبرامج لإيصالها إلى منصات التتويج، علاوة على حاجتها في مشاركتها في دورات لإعداد القيادات الرياضية.

كانت رياضة المرأة ولا زالت تعاني من هموم ومشاكل وصعوبات كانت حائلاً في طريق تطورها الذي نطمح إليه جميعاً والوصول بها إلى ما نريده ونتمناه، فهي تحتاج إلى وعي وإلى برنامج متكامل لكي ترتقي إلى مستوى يؤهلها لأخذ موقعها المناسب بانطلاقة تضعنا في الطريق القويم نحو رياضة نسوية متطورة بعيداً عن الهموم وما يحيط بها من مشاكل وصعوبات وإدراكاً أو خشية منا في احتمال وتأويل معنى التطور نؤكد بأن اللجنة الأولمبية ووزارة الشباب والرياضة هي المعول عليها في بلوغ الرياضة النسوية مداها الواسع إضافة إلى كل الجهات ذات العلاقة المهمة بموضوع المرأة والرياضة.

4. ج. 2. محور الطفل:

جدول (25)

مستويات تقويم محور الطفل (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يقوم الاتحاد بوضع خطة احتضان الفئات العمرية الصغيرة الناشئة وتوفير البيئة المناسبة كقاعدة لتأسيس المنتخبات.	3.71	1.13	74.3	مرتفع
2	يقدم الاتحاد برامج موجهة لتنمية الطاقات والقدرات للطفل الموهوب في اللعبة.	3.41	1.16	68.2	مرتفع
3	يشارك الاتحاد في وضع خطة تطوير الساحات العامة بالأدوات والألعاب المناسبة لتنمية المهارات الحركية لدى الطفل لاستثمار طاقته في بناء اللعبة.	3.30	1.24	66.0	متوسط
4	يقوم الاتحاد من خلال التعاون مع القطاع الخاص في فتح مراكز ومدارس رياضية متخصصة للأطفال الموهوبين في اللعبة.	3.17	1.13	63.4	متوسط

* تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (25) في المحور الفرعي الخاص بالتكامل الاجتماعي (بند الطفل) بأن الاتحادات تقوم بوضع خطة احتضان الفئات العمرية الصغيرة الناشئة وتوفير البيئة المناسبة كقاعدة لتأسيس المنتخبات، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 74.3%، يليه البند الخاص بأن الاتحادات تقدم برامج موجهة لتنمية الطاقات والقدرات للطفل الموهوب في اللعبة (68.2%)، بينما حصل البند الخاص بقيام الاتحادات من خلال التعاون مع القطاع الخاص في فتح مراكز ومدارس رياضية متخصصة للأطفال الموهوبين في اللعبة بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 63.4%، يسبقه البند الخاص بمشاركة الاتحادات في وضع خطة تطوير الساحات العامة بالأدوات والألعاب المناسبة لتنمية المهارات الحركية لدى الطفل لاستثمار طاقته في بناء اللعبة (66%)، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، 2005)، والتي توصلت إلى أن قانون الهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية رقم 77 لسنة 1975 والمعدل برقم 15 لسنة 1978 لا يلتزم برعاية النشء والشباب في بعض مواده وفقاً لما نصه دستور جمهورية مصر العربية في مادته العاشرة.

حيث توضح هذه النتيجة أن هناك اهتمام بالطفل في بعض الاتحادات الرياضية وليس كلها، علماً بأن لممارسة التمارين الرياضية أهمية خاصة في سن الطفولة والشباب حيث أن الجسم في نمو مستمر، فهو يحتاج إلى الرياضة للتأكد من أن العضلات والعظام والقلب

والرئتين وكل الأعضاء الحيوية الأخرى تنمو بشكل طبيعي وسليم، بالإضافة إلى بناء الشخصية السليمة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الألعاب الحركية المنظمة تعزز نمو الأطفال والشباب من الناحية البدنية والذهنية والنفسية بصورة صحية، وتزيد من الثقة بالنفس وتقدير الذات والشعور بالإنجاز.

فمعظم الأمراض المزمنة التي يصاب بها الفرد مع التقدم في العمر (السكري وضغط الدم والكوليسترول وأمراض القلب والسمنة...) كلها تنشأ من مرحلة الطفولة، ومن المعروف أن ممارسة التمارين الرياضية تعتبر إحدى العوامل المساعدة للوقاية من الإصابة بتلك الأمراض، وهذا يجعل لممارسة الأنشطة الحركية ابتداء من مرحلة الطفولة المبكرة أهمية خاصة. ومن المرجح أن تستمر أنماط الحياة المكتسبة أثناء الطفولة والمراهقة مدى العمر، بما في ذلك نمط الحياة المتسم بقلّة الحركة وسوء التغذية، فإنه يمكن أن يستمر بعد البلوغ، لذلك كان من المهم تعليم الطفل على أن تكون ممارسة الرياضة جزءاً من روتين الحياة.

4. ج. 3. محور ذوي الإعاقة:

جدول (26)

مستويات تقويم محور ذوي الإعاقة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يقوم الاتحاد بوضع خطة دمج فئة ذوي الإعاقة في المجتمع من خلال تواجدها المستمر في الفعاليات والأنشطة المختلفة.	3.10	1.19	62.1	متوسط
2	يقوم الاتحاد باستقطاب وتدريب وتأهيل الكوادر المتخصصة للعمل مع ذوي الإعاقة.	3.00	1.16	59.9	متوسط
3	يقوم الاتحاد بتتويج وزيادة الأنشطة الرياضية لذوي الإعاقة.	2.99	1.14	59.8	متوسط
4	يقوم الاتحاد بالتعاون مع اللجنة الأولمبية البحرينية بتطوير منشآت الأندية لاستيعاب ذوي الإعاقة في المحافظات الأربع والأمانة العامة للعاصمة.	2.97	1.16	59.5	متوسط

*تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (26) في المحور الفرعي الخاص بالتكامل الاجتماعي (بند ذوي الإعاقة) بأن الاتحادات تقوم بالتعاون مع اللجنة الأولمبية البحرينية بتطوير منشآت الأندية لاستيعاب ذوي الإعاقة في المحافظات الأربع والأمانة العامة للعاصمة، حيث حصل هذا البند على مستوى متوسط من التقييم بوزن نسبي بلغ 59.5%، يسبقه البند الخاص بقيام الاتحادات بتتويج وزيادة الأنشطة الرياضية لذوي الإعاقة (59.8%)، والبند بقيام الاتحادات باستقطاب

وتدريب وتأهيل الكوادر المتخصصة للعمل مع ذوي الإعاقة (59.9%)، والبند الخاص بقيام الاتحادات بوضع خطة دمج فئة ذوي الإعاقة في المجتمع من خلال تواجدها المستمر في الفعاليات والأنشطة المختلفة (62.1%).

وهذه النتيجة توضح أن رياضة ذوي الإعاقة ليست من أولويات الاتحادات الرياضية وذلك لوجود اتحاد رياضي متخصص للمعاقين، وهذا لا يمنع أن يكون هناك خطة لتطوير المنشآت الرياضية لاستقطاب المعاقين سواء كانوا ممارسين للرياضة أو جمهور لرياضة معينة.

4. ج. 4. محور الثقافة:

جدول (27)

مستويات تقويم محور الثقافة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقويم
1	يقوم الاتحاد بنشر ثقافة اللعبة ومحو أميتها.	3.74	1.04	74.9	مرتفع
2	يقوم الاتحاد بتنظيم الأنشطة الرياضية الترويحية في المجتمع	3.56	1.08	71.3	مرتفع
3	يتبنى الاتحاد منهجية إعلامية شاملة لنشر أهمية اللعبة وعلاقتها بالصحة.	3.52	1.08	70.4	مرتفع
4	يقوم الاتحاد بدعم الألعاب والهوايات الرياضية التي تحافظ على هويتنا وتراثنا الأصيل.	3.48	1.10	69.7	مرتفع

* تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (27) في المحور الفرعي الخاص بالتكامل الاجتماعي (بند الثقافة) بأن الاتحادات تقوم بنشر ثقافة اللعبة ومحو أميتها، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقويم بوزن نسبي بلغ 74.9%، يليه البند الخاص بقيام الاتحادات بتنظيم الأنشطة الرياضية الترويحية في المجتمع (71.3%)، ثم البند الخاص بتبني الاتحادات منهجية إعلامية شاملة لنشر أهمية اللعبة وعلاقتها بالصحة (70.4%)، والبند الخاص بقيام الاتحادات بدعم الألعاب والهوايات الرياضية التي تحافظ على هويتنا وتراثنا الأصيل (62.1%)، وهذه النتيجة توضح اهتمام الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين بنشر الثقافة الرياضة بشكل عام واللعبة التي ينتمي إليها الاتحاد بشكل خاص.

4. د. محور سياسات العلاقات العامة:

جدول (28)

مستويات تقييم محور سياسات العلاقات العامة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقييم
1	يحرص الاتحاد على نشر روح التعاون بين العاملين.	3.78	0.96	75.7	مرتفع
2	يهتم الاتحاد بإقامة علاقات بين العاملين والمستفيدين تتميز بالود والتفاهم والصدقة.	3.74	1.01	74.8	مرتفع
3	يهتم الاتحاد بإقامة علاقات طيبة مع المؤسسات والهيئات.	3.70	0.99	74.0	مرتفع
4	تهتم القيادات بالاتحاد بالمشاكل التي تواجه المستفيدين.	3.68	0.99	73.5	مرتفع
5	يقدم الاتحاد الهدايا التذكارية لدعم العلاقات مع هيئات المجتمع الأخرى.	3.67	0.95	73.4	مرتفع
6	يهتم الاتحاد بنشر الحقائق والمعلومات.	3.65	0.98	73.1	مرتفع
7	تهتم القيادات بالاتحاد بالمستفيدين بعد اعتزالهم.	3.38	1.11	67.7	متوسط

*تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (28) في محور سياسات العلاقات العامة بأن الاتحادات تحرص على نشر روح التعاون بين العاملين، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 75.7%، يليه البند الخاص باهتمام الاتحادات بإقامة علاقات بين العاملين والمستفيدين تتميز بالود والتفاهم والصدقة (74.8%)، والبند الخاص باهتمام الاتحادات بإقامة علاقات طيبة مع المؤسسات والهيئات (74 %)، بينما حصل البند الخاص باهتمام القيادات بالاتحادات بالمستفيدين بعد اعتزالهم على مستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 67.7%.

وهذه النتيجة توضح أن القيادات بالاتحادات تهتم بالمشاكل التي تواجه المستفيدين، كما أن الاتحادات يقدم الهدايا التذكارية لدعم العلاقات مع هيئات المجتمع الأخرى، وتهتم بنشر الحقائق والمعلومات.

ولابد من الإشارة إلى أن العلاقات العامة تقوم بدور مهم في تحسين العلاقة بين المؤسسة والجمهور. ولقد لمست المؤسسات أن العلاقات العامة هي السبيل لإيجاد التعاون الكامل بين المؤسسة والهيئة المحيطة بها من ناحية وبين الافراد والجماعات داخل المؤسسة نفسها. ومن الضروري الاهتمام بالعلاقات العامة في الاتحادات الرياضية لأنها تهدف إلى وجود تفاهم متبادل وعلاقات سليمة بين تلك المؤسسة أو خارجها عن طريق وسائل الإعلام المختلفة

والاتصال الشخصي، بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة الرياضية والرأي العام K بحيث تقوم بتوضيح حقيقة المؤسسة الرياضية للجمهور عن طريق النشر والإعلام. فالعلاقات العامة هي همزة الوصل بين الاتحاد وبين الجمهور، والتي تسعى بما تملكه من إمكانيات أو أدوات إلى كسب ثقتهم وتأييدهم، وبالتالي حرصهم على المشاركة في النشاطات.

وتعتبر العلاقات العامة من أهم الموضوعات الضرورية التي شغلت اهتمام المسؤولين في المجال الإداري بصفة عامة؛ وفي المجال الرياضي بصفة خاصة، حيث بدأت معظم الهيئات الرياضية في الاهتمام بالعلاقات العامة بها منذ أن قصير، وأن معظم هذه الهيئات تضم مسئولاً عن العلاقات العامة بها ضمن هيكلها الوظيفي، وأن العلاقات العامة يجب أن تقوم على تقوية العلاقات بين كل أطراف الهيئة (مجلس الإدارة، أعضاء، عاملين، جهات خارجية.... الخ)، فإنها أيضاً يجب أن تكون لها صفة العموم؛ بمعنى أن مسئول العلاقات العامة يجب ألا يعمل فقط مع رئيس الهيئة أو مديرها، ولكنه يجب أن يعمل مع كل من في الهيئة ويوضح أدوارهم ويذكرهم بالسلبات التي يمكن أن تواجههم، وكذلك يجب أن يدعم العلاقات الداخلية بين أفراد الهيئة وأيضاً العلاقات الخارجية بين الهيئة والهيئات الأخرى التي تتعامل معها.

لذلك نجد أن هناك فرقاً كبيراً بين العلاقات العامة في المجال الرياضي وخصوصاً في المجال الداخلي؛ وهو ما يسمى بالعلاقات العامة الداخلية بين العاملين أو داخل الاتحاد الرياضي، وأيضاً العلاقات العامة الخارجية، وتعني العلاقات بين الاتحادات والهيئات الأخرى من خارج الاتحادات، ويتعاملون معهم ويتصلون بهم مثل علاقة الاتحادات بمجالس إدارات الاتحادات العربية والقارية والدولية، كذلك علاقة الاتحادات الرياضية بمناطقها، وعلاقة هذه الاتحادات بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية والهيئات الخارجية التابعة لها هذه الاتحادات.

4. هـ. محور سياسات التقييم والمتابعة:

جدول (29)

مستويات تقويم محور سياسات التقييم والمتابعة (مرتبة تنازلياً حسب أهميتها)

الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقويم
1	يتم تقييم تنظيم البطولات وفقاً لمعايير محددة.	3.69	0.91	73.8	مرتفع
2	تتناول تقارير المتابعة بالاتحاد تنفيذ الأعمال واحتياجات النشاط.	3.58	0.94	71.6	مرتفع
3	يضع الاتحاد أساليب ومعايير لتقييم المستفيدين من الأنشطة.	3.56	0.97	71.3	مرتفع

الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %*	مستوى التقييم
4	يتم مراجعة الأهداف التشغيلية بالاتحاد بصورة دورية.	3.52	0.98	70.5	مرتفع
5	يقوم الاتحاد بوضع الخطط المستقبلية بناء على تقييم الخطط السابقة.	3.51	1.10	70.2	مرتفع
6	يقوم الاتحاد بدراسة أسباب عدم تحقيق الخطط لأهدافها.	3.50	1.07	70.1	مرتفع
7	يقوم الاتحاد بتقييم مستوى أداء العاملين.	3.49	1.06	69.8	مرتفع
8	يرتبط الدعم المالي وميزانية الاتحاد ارتباطاً طردياً ووثيقاً بالإنتاج.	3.41	1.13	68.3	مرتفع
9	يتم محاسبة الاتحاد في حال عدم تحقيقها للأهداف الموضوعة.	3.23	1.09	64.5	متوسط
10	يتم محاسبة الاتحاد في حالة عدم تحقيقها للإنتاج.	3.16	1.08	63.1	متوسط

*تم حساب الوزن النسبي للمتوسط من خلال المعادلة الآتية: متوسط البند ÷ 5 (سقف الدرجة) × 100

يتضح من الجدول (29) في محور سياسات التقييم والمتابعة بأن الاتحادات تحرص على تقييم تنظيم البطولات وفقاً لمعايير محددة، حيث حصل هذا البند على مستوى مرتفع من التقييم بوزن نسبي بلغ 73.8%، يليه البند الخاص بتناول تقارير المتابعة بالاتحادات تنفيذ الأعمال واحتياجات النشاط (71.6%)، والبند الخاص بقيام الاتحادات بوضع أساليب ومعايير لتقييم المستفيدين من الأنشطة (71.3%)، بينما حصل البند الخاص بمحاسبة الاتحادات في حالة عدم تحقيقها للإنتاج بمستوى متوسط ووزن نسبي بلغ 63.1%، يسبقه البند الخاص بمحاسبة الاتحادات في حال عدم تحقيقها للأهداف الموضوعة (64.5%).

وهذه النتيجة توضح أن هناك مراجعة للأهداف التشغيلية بالاتحادات بصورة دورية، كما تقوم الاتحادات بوضع الخطط المستقبلية بناء على تقييم الخطط السابقة، وتقوم بدراسة أسباب عدم تحقيق الخطط لأهدافها، كما تقوم الاتحادات بتقييم مستوى أداء العاملين، وتؤكد بأهمية ارتباط الدعم المالي وميزانية الاتحادات ارتباطاً طردياً ووثيقاً بالإنتاج، لذا يعتبر تقييم البرامج والسياسات في تطوير أداء القطاع الرياضي مهماً، حيث يساعد العاملين في المجال الرياضي على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وإنتاجية.

وتعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التميز والمحسوبية.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين تعزى إلى المتغيرات قيد الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص الدراسي، المؤهل الدراسي، المنصب بالاتحاد الرياضي، نوع الاتحاد الرياضي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين والتي تعزى إلى متغيرات قيد الدراسة، والجدول الآتي توضح ذلك:

1. متغير الجنس:

جدول (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين الجنسين في تقويم

السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

م	المتغيرات التابعة (محاور الاستمارة)				
	المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
دلالة ف					
1	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	1.231	1	1.231	غير دالة
2	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	1.023	1	1.023	غير دالة
3	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	0.657	1	0.657	غير دالة
4. أ. 1	الفعاليات	2.517	1	2.517	*0.030
4. أ. 2	المنشآت	0.500	1	0.500	غير دالة
4. أ. 3	الاقتصاد	2.217	1	2.217	*0.050
4. ب. 1	إعداد القادة	4.673	1	4.673	**0.007
4. ب. 2	العمل الإداري	7.312	1	7.312	***0.001
4. ب. 3	التشريعات	0.163	1	0.163	غير دالة
4. ج. 1	المرأة	9.781	1	9.781	***0.000
4. ج. 2	الطفل	5.501	1	5.501	*0.021
4. ج. 3	ذوي الإعاقة	2.094	1	2.094	غير دالة
4. ج. 4	الثقافة	5.924	1	5.924	*0.012
4. د.	سياسات العلاقات العامة	7.934	1	7.934	**0.001
4. هـ.	مبادئ التقييم والمتابعة	4.320	1	4.320	*0.013
	المجموع الكلي	3.357	1	3.357	**0.005

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01

***دالة عند 0.001

يتضح من الجدول (30) أن هنالك فروق دالة إحصائية بين الجنسين في مستوى تقييم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية عند مستويات دلالة (0.001، و0.01، و0.05) في معظم محاور الاستبانة: (الفعاليات، والاقتصاد، وإعداد القادة، والعمل الإداري، والمرأة، والطفل، والثقافة، وسياسات العلاقات العامة، وسياسات التقييم والمتابعة)، وكذلك في الدرجة الكلية للاستثمار، وبحساب اختبار شيفيه Scheffe للتعرف على اتجاهات الفروق بين الجنسين، تبين أن الفروق كانت لصالح الذكور في جميع المحاور السابقة، بمعنى أن الذكور كان تقييمهم للمحاور السابقة درجته أعلى من الإناث.

بينما لم تتضح دلالة الفروق بين الجنسين في محاور: (تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، وتقييم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، وتقييم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، والمنشآت، والتشريعات، وذوي الإعاقة).

2. متغير سنوات الخبرة:

جدول (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين سنوات الخبرة في تقييم

السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

م	المتغيرات التابعة (محاور الاستثمار)				
	المحاور				
م	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة ف
1	0.098	2	0.049	0.096	غير دالة
2	0.290	2	0.145	0.254	غير دالة
3	0.302	2	0.151	0.282	غير دالة
4. أ. 1.	0.033	2	0.017	0.029	غير دالة
4. أ. 2.	0.183	2	0.092	0.158	غير دالة
4. أ. 3.	0.278	2	0.139	0.234	غير دالة
4. ب. 1.	0.935	2	0.467	0.682	غير دالة
4. ب. 2.	0.611	2	0.306	0.458	غير دالة
4. ب. 3.	1.525	2	0.762	1.553	غير دالة
4. ج. 1.	0.734	2	0.367	0.446	غير دالة
4. ج. 2.	1.033	2	0.516	0.476	غير دالة
4. ج. 3.	2.688	2	1.344	1.139	غير دالة
4. ج. 4.	0.802	2	0.401	0.407	غير دالة
4. د.	0.216	2	0.108	0.141	غير دالة
4. هـ.	0.339	2	0.170	0.232	غير دالة
	0.077	2	0.039	0.086	غير دالة

يتضح من الجدول (31) أنه لم تكن هنالك فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة في محاور الاستمارة، وهذا راجع إلى أن كل الخبرات لديهم نفس التقييم للسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

3. متغير التخصص الدراسي:

جدول (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين التخصصات الدراسية في

تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

م	المتغيرات التابعة (محاور الاستمارة)				
	المحاور				
مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة ف	
5.152	4	1.288	2.665	غير دالة	1
1.194	4	0.299	0.526	غير دالة	2
2.743	4	0.686	1.323	غير دالة	3
5.266	4	1.316	2.443	غير دالة	4. أ. 1.
3.206	4	0.802	1.445	غير دالة	4. أ. 2.
3.470	4	0.868	1.558	غير دالة	4. أ. 3.
4.604	4	1.151	1.820	غير دالة	4. ب. 1.
2.376	4	0.594	0.946	غير دالة	4. ب. 2.
2.005	4	0.501	1.065	غير دالة	4. ب. 3.
1.165	4	0.291	0.359	غير دالة	4. ج. 1.
8.156	4	2.039	1.964	غير دالة	4. ج. 2.
7.607	4	1.902	1.655	غير دالة	4. ج. 3.
7.470	4	1.867	1.969	غير دالة	4. ج. 4.
8.228	4	2.057	2.890	غير دالة	4. د.
6.964	4	1.741	2.569	غير دالة	4. هـ.
2.492	4	0.623	1.459	غير دالة	

يتضح من الجدول (32) أنه لم تكن هنالك فروق دالة إحصائية بين التخصصات الدراسية في محاور الاستمارة، مما يدل على أن جميع التخصصات الدراسية كانت لهم نفس الدرجة من التقييم للسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

4. متغير المؤهل الدراسي:

جدول (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهلات الدراسية في

تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

م	المتغيرات التابعة (محاوr الاستمارة)				مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة ف
	المحاوr								
1	تقوim السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين				0.640	3	0.213	0.433	غير دالة
2	تقوim أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين				2.507	3	0.836	1.508	غير دالة
3	تقوim أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين				3.706	3	1.235	2.424	غير دالة
4. أ. 1.	الفعاليات				2.957	3	0.986	1.870	غير دالة
4. أ. 2.	المنشآت				0.731	3	0.244	0.413	غير دالة
4. أ. 3.	الاقتصاد				1.906	3	0.635	1.080	غير دالة
4. ب. 1.	إعداد القادة				3.763	3	1.254	1.896	غير دالة
4. ب. 2.	العمل الإداري				1.681	3	0.560	0.848	غير دالة
4. ب. 3.	التشريعات				1.632	3	0.544	1.132	غير دالة
4. ج. 1.	المرأة				1.598	3	0.533	0.648	غير دالة
4. ج. 2.	الطفل				5.463	3	1.821	1.742	غير دالة
4. ج. 3.	ذوي الإعاقة				0.668	3	0.223	0.187	غير دالة
4. ج. 4.	الثقافة				5.034	3	1.678	1.742	غير دالة
4. د.	سياسات العلاقات العامة				4.172	3	1.391	1.870	غير دالة
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة				2.389	3	0.796	1.123	غير دالة
	المجموع الكلي				1.555	3	0.518	1.184	غير دالة

يتضح من الجدول (33) أنه لم تكن هنالك فروق دالة إحصائية بين المؤهلات الدراسية المختلفة في محاور الاستمارة، وهذا راجع إلى أن كل المؤهلات لديهم نفس التقييم للسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

5. متغير المنصب بالاتحاد الرياضي:

جدول (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المناصب بالاتحادات

الرياضية في تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

م	المتغيرات التابعة (محاو الاستمارة)				دلالة ف
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	
1	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين				0.003**

م	المتغيرات التابعة (محاور الاستمارة)				
	المحاور				
دلالة	قيمة	متوسط	درجة	مجموع	
ف	ف	المربعات	الحرية	المربعات	
2	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	3.311	1.733	5	8.663
3	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين	3.467	1.737	5	8.685
4. أ. 1.	الفعاليات	2.304	1.199	5	5.993
4. أ. 2.	المنشآت	2.064	1.167	5	5.835
4. أ. 3.	الاقتصاد	3.446	1.886	5	9.429
4. ب. 1.	إعداد القادة	4.549	2.791	5	13.953
4. ب. 2.	العمل الإداري	2.31	1.465	5	7.323
4. ب. 3.	التشريعات	2.738	1.251	5	6.255
4. ج. 1.	المرأة	3.147	2.908	5	14.382
4. ج. 2.	الطفل	3.752	3.674	5	18.370
4. ج. 3.	ذوي الإعاقة	1.905	2.185	5	10.925
4. ج. 4.	الثقافة	3.147	2.908	5	14.542
4. د.	سياسات العلاقات العامة	4.745	3.228	5	16.142
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة	2.981	2.015	5	10.076
	المجموع الكلي	3.885	1.508	5	7.901

** دالة عند 0.01

*** دالة عند 0.001

يتضح من الجدول (34) أنه كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين المناصب المختلفة في الاتحادات في بعض محاور الاستمارة: (تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، وتقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، وتقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، وإعداد القادة، والمرأة، وسياسات العلاقات العامة). وبحساب اختبار شيفيه Scheffe للتعرف على اتجاهات الفروق بين المناصب المختلفة في الاتحادات، تبين ما يلي:

- بالنسبة لتقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين: كانت الفروق دالة (عند 0.05) بين العضو والمدرّب، لصالح العضو. وبين الحكم والمدرّب لصالح الحكم، بمعنى أن تقييم الأعضاء والحكام للسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين كان أعلى من تقييم المدرّبين.
- بالنسبة لتقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين: كانت الفروق دالة (عند 0.05) بين الحكم والمدرّب، لصالح الحكم. بمعنى أن تقييم الحكام لأهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين كان أعلى من تقييم المدرّبين.

- بالنسبة لتقييم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين: كانت الفروق دالة (عند 0.05) بين الحكم والمدرّب، لصالح الحكم. بمعنى أن تقييم الحكام لأساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين كان أعلى من تقييم المدربين.
- بالنسبة لتقييم إعداد القادة: كانت الفروق دالة (عند 0.05) بين الحكم والمدرّب، لصالح الحكم، وبين الحكم والمناصب الأخرى، لصالح الحكم. بمعنى أن تقييم الحكام لإعداد القادة كان أعلى من تقييم المدربين والمناصب الأخرى.
- بالنسبة لتقييم المرأة: كانت الفروق دالة (عند 0.05) بين الإداري والمناصب الأخرى، لصالح الإداري. وبين الحكم والمناصب الأخرى، لصالح الحكم، بمعنى أن تقييم الحكام والإداريين لإعداد القادة كان أعلى من تقييم المناصب الأخرى.
- بالنسبة لتقييم سياسات العلاقات العامة: كانت الفروق دالة (عند 0.05) بين العضو والمدرّب، لصالح العضو. بمعنى أن تقييم الأعضاء لسياسات العلاقات العامة كان أعلى من تقييم المدربين.

6. متغير نوع الاتحاد الرياضي:

جدول (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الاتحادات الرياضية

في تقييم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

م	المتغيرات التابعة (محاوِر الاستمارة)				
	المحاوِر				
م	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة ف
1	0.001	1	0.001	0.002	غير دالة
2	0.014	1	0.014	0.025	غير دالة
3	0.509	1	0.509	0.958	غير دالة
4. أ. 1.	0.000	1	0.000	0.000	غير دالة
4. أ. 2.	0.007	1	0.007	0.012	غير دالة
4. أ. 3.	0.002	1	0.002	0.004	غير دالة
4. ب. 1.	0.090	1	0.090	0.138	غير دالة
4. ب. 2.	0.348	1	0.348	0.533	غير دالة
4. ب. 3.	0.438	1	0.438	0.918	غير دالة
4. ج. 1.	1.159	1	1.159	1.440	غير دالة
4. ج. 2.	3.326	1	3.326	3.232	غير دالة
4. ج. 3.	1.888	1	1.888	1.643	غير دالة
4. ج. 4.	5.677	1	5.677	6.153	0.014*

م	المتغيرات التابعة (محاوير الاستمارة)				مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة ف
	المحاوير								
4. د.	سياسات العلاقات العامة				0.948	1	0.948	1.290	غير دالة
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة				0.612	1	0.612	0.867	غير دالة
	المجموع الكلي				0.154	1	0.154	0.354	غير دالة

*دالة عند 0.05

يتضح من الجدول (35) أنه لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين أنواع الاتحادات (لعبة جماعية، ولعبة فردية) في مستوى تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في كافة محاوير الاستمارة ودرجتها الكلية، فيما عدا محور الثقافة، حيث كانت هنالك فروق لصالح اللعبة الفردية (عند 0.05)، بمعنى أن الاتحادات ذوات اللعابات الفردية كان تقييمهم أعلى لمحور الثقافة من الاتحادات ذوات اللعابات الجماعية.

السؤال السادس: ما أهم المقترحات لتنفيذ السياسات الإدارية في الاتحادات الرياضية

في مملكة البحرين؟

بالنظر في نتائج الدراسة الحالية يمكن التوصل إلى أهم التوصيات والمقترحات الآتية:

1. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين تقترح الدراسة الآتي:

1. يجب أن تكون السياسات الإدارية مكتوبة في شكل لائحة.
2. يجب أن تضع الاتحادات الرياضية سياساتها بشكل واضح ومعروف وقابل للقياس.
3. ضرورة الاهتمام بالسياسات الإدارية لمواجهة التغيرات الطارئة ولمواكبة التطورات السياسية والاقتصادية العالمية منها والمحلية.
4. من الأهمية بمكان إعادة النظر في السياسات التي يعتريها الضعف وإفساح المجال للمرؤوسين لمعرفة وفهم التغيرات الجديدة لتفادي حدوث رد فعل غير مرغوب فيه، ويجب أن يتم إعلامهم بالسياسات المعدلة طبقاً للتدرج الهرمي.
5. يجب أن تبنى السياسات الإدارية على أسس علمية وفنية حديثة حتى تؤدي إلى تحسين ملموس.
6. ضرورة مشاركة العاملين في الاتحادات الرياضية في وضع السياسات والإجراءات.

2. تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين:

تقترح الدراسة الآتي:

1. تأسيس لجان تنسيقية مشتركة بين اللجنة الأولمبية البحرينية ووزارة الشباب والرياضة والاتحادات والاندية ومجموعة من الأكاديميين والخبراء، يكون من واجباتها البحث المستمر في وضع الأهداف والبرامج الاستراتيجية لعمل الاتحادات، ووضع الرؤى المستقبلية لها، والمشاركة في وضع المناهج التطويرية لعمل هذه الاتحادات، والتفكير الجاد بزج الأكاديميين ضمن هياكل وعمل الاتحادات الرياضية وكلا حسب الاختصاص.

2. الإعلان عن أهداف الاتحادات للمستفيدين من اللعبة.
3. اقرار الأهداف من قبل مجالس إدارة الاتحادات.
4. الاهتمام بوضع الخطط طويلة المدى.
5. مشاركة العاملين في عملية التخطيط.
6. وضع أهداف قابلة للتحقيق.
7. وضع برامج زمنية بصفة مستمرة.
8. إعداد دليل تنظيمي للمؤسسة يوضح الأهداف والأنشطة مع جدول زمني.
9. استخدام وسائل الاتصال المناسبة التي تتناسب مع طبيعة الرسالة داخل المؤسسة.

3. تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين: تقترح الدارسة الآتي:

1. الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين.
2. العمل على توحيد السياسات الإدارية بالاتحادات المختلفة.
3. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات بشكل دوري للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، والعمل على تحسينها ومعالجة أية جوانب قصور.

4. تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين. 4. أ. السياسات التنافسية المستدامة.

4. أ. 1. الفعاليات

تقترح الدارسة الآتي:

1. الاستفادة من التجارب المميزة في مجال رعاية الحركة الرياضية.
2. تفعيل التعاون المشترك بين مملكة البحرين والدول الأخرى في المجال الرياضي.
3. الاستفادة من تجارب الدول المختلفة في برامج رعاية الألعاب الفردية بصفة عامة.

4. الاستفادة من الخبرات الدولية في مجال تنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى.
5. إعداد مشروع متكامل للتأمين الصحي على جميع الرياضيين بمختلف أعمارهم ومستوياتهم، ومطالبة جميع الاتحادات الرياضية بضرورة وجود طبيب بأجهزة المنتخب، وكذلك بالأجهزة الفنية للأندية الرياضية.
6. ضرورة اعتماد الأجهزة الطبية بالاتحادات الرياضية من إدارة الطب الرياضي باللجنة الأولمبية البحرينية والاهتمام بتكنولوجيا الطب الرياضي لمساعدة الأبطال للفوز بالميداليات والبطولات.
7. التأكيد على عدم عودة اللاعب لممارسة رياضته مرة أخرى إلا بعد استكمال علاجه بالكامل وإجراء الفحوص الفسيولوجية بعد أن يتم التنسيق بين الجهاز الطبي بالاتحاد والجهاز الطبي بالنادي، واعتماد إدارة الطب الرياضي باللجنة الأولمبية البحرينية لكافة الإجراءات.

4. أ. 2. المنشآت

تقترح الدارسة الآتي:

1. مشاركة الاتحادات في إيجاد رؤية شاملة للمنشآت ضمن التخطيط الحضري والعمراني لمملكة البحرين.
2. مشاركة الاتحادات في وضع تصور لتأهيل عدد من المنشآت لاستضافة الأحداث الرياضية العالمية.
3. يجب أن تتناسب الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في اللجنة الأولمبية البحرينية مع الإمكانيات المتاحة.
4. وضع خطة لاستكمال المنشآت والملاعب للاتحادات من قبل اللجنة الأولمبية البحرينية.
5. وضع المواصفات المعتمدة للمنشآت الرياضية.
6. إدارة وصيانة المنشآت الرياضية وفق رؤية واضحة.
7. وضع الاتحادات لتصور محدد للميزانية المالية للمنشآت الرياضية.
8. تحديد مراحل العمل والخطوات التي يجب إتباعها من قبل الاتحادات.
9. توفير منشآت خاصة بالموهوبين.
10. الاستفادة بالمنشآت الرياضية المدرسية خارج أوقات الدوام الرسمي.
11. الاهتمام بالبنية الأساسية للرياضة بما يسهل طرحها للاستثمار.
12. تطوير وتحديث المنشآت الرياضية وإدارتها إدارة اقتصادية ناجحة.

13. طرح المنشآت الرياضية ضمن منشآت الاستثمار العقاري، حتى تكون وسيلة لبناء المنشآت الرياضية الجديدة وبما يسهل إعادة تدويرها، ومراعاة معايير ومتطلبات الاتحادات الدولية وكذلك معايير الجودة في المنشآت الرياضية.

4. أ. 3. الاقتصاد:

تقترح الدارسة الآتي:

1. شراء الأدوات والأجهزة والملابس الرياضية بطريقة المناقصة العامة.
2. إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص.
3. ايجاد إعانات وهبات وتبرعات مالية من رجال أعمال والمهتمين باللعبة.
4. تأهيل الكوادر الإدارية المتخصصة في مجال الاستثمار والتسويق الرياضي.
5. مساهمة القطاع الخاص في الميزانية التشغيلية للمنشآت.
6. تخصيص الاتحادات لأراضي استثمارية للأندية.
7. اعتبار الرياضة صناعة ترتبط بها العشرات من الصناعات الأخرى.
8. تطوير مشاركة البنوك والمؤسسات المالية، بحيث تقوم البنوك بمساعدة الشركات التي تستثمر في الرياضة بإقراضها الأموال اللازمة، وذلك لدفع عجلة الاستثمارات.
9. تطوير مشاركة المجتمع في رعاية وصناعة الأبطال الرياضيين.
10. تطوير التشريع لدفع عجلة الاستثمار في صناعة الرياضة.
11. تطوير الكوادر البشرية العاملة في مجال صناعة الرياضة.
12. التأكيد على حقوق البث التلفزيوني، وهي ذات عوائد عالية خاصة في الدول المتقدمة.
13. السماح للمؤسسات الرياضية بإنشاء وتأسيس شركات استثمارية في المجال الرياضي.
14. إعداد دراسات الجدوى اللازمة موضحاً بها كافة العوائد الإيجابية والسلبية قبل السماح لها بالاستثمار في المجال الرياضي.
15. ضرورة وجود شركات تعمل في مجال إدارة الأصول الرياضية، مع التأكيد على إزالة أية عقبات أمام الشركات لرعاية الهيئات الرياضية.
16. وضع خطط مالية واستثمارية تستهدف الرفع التدريجي من نسب التمويل الذاتي للهيئات الرياضية.
17. ضرورة وضع خطط لتعظيم الاستفادة من المنشآت الرياضية القائمة، أو التي يجري تنفيذها بما يمكنها من المقومات التي تمنحها قدرة تسويقية وتجارية تسهم في تعزيز الموارد المالية للاتحادات والأندية.

18. ضرورة ربط الصلة مع مؤسسات القطاع الخاص للاستفادة بدرجة أكبر من برامج المسؤولية الاجتماعية، والارتقاء تدريجياً إلى علاقات استفادة متبادلة.

4. ب. سياسات التميز الإداري:

4. ب. 1. إعداد القادة:

تقترح الدارسة الآتي:

1. إيجاد بيوت خبرة للتعامل في القضايا الرياضية.
2. تعيين الإداريين في الاتحادات بناء على الكفاءات وليست المصالح الشخصية.
3. اهتمام المجلس الأعلى للشباب والرياضة بتوفير البحوث العلمية المتعلقة في المجالات الرياضية المختلفة.
4. اختيار وتعيين الإداريين الرياضيين بالاتحادات من خريجي كليات التربية الرياضية.
5. التنسيق بين اللجنة الأولمبية الوطنية ووزارة التربية والتعليم والمجالس الرياضية لاستقطاب ورعاية الموهوبين.
6. إطلاق مشروع البطل الأولمبي.
7. تطوير البرامج القائمة لاستكشاف الرياضيين بالأسس العلمية المعتمدة، وتعزيزها بالموارد البشرية والمالية، والانفتاح على الأندية وعلى الرياضة المدرسية.
8. تسخير كافة الامكانيات المتاحة لصقل مواهب الرياضيين ومرافقتهم فنياً وعلمياً وطبياً.
9. تطوير المسابقات الخاصة بالنشء، بما سينعكس إيجاباً على المستويات الفنية، وربط الصلة بين مختلف هياكل الحاضنة للرياضيين الناشئين من داخل المملكة وخارجها، بما يعزز إمكانات الاستفادة المتبادلة من المرافق والخبرات الفنية والعلمية.
10. تفويض الصلاحية للعاملين في الحقل الرياضي كل في مجال تخصصه، وإشراكهم في صناعة القرار بتجاوز الهياكل الإدارية المعتمدة مما يسمح بمرونة كبيرة في العمل.
11. اختيار القيادات الرياضية في الاتحادات الرياضية الكفؤة التي تركز على تحديد رؤى مستقبلية، والتعامل مع الأحداث والتطورات على قدر أهميتها، وتحديد العلاقة مع المجتمع، وكذلك القدرة على استعمال وتنمية طاقات العاملين بالوسط الرياضي.
12. إعادة النظر في المهام والمسؤوليات وابتكار وسائل جديدة لتنفيذ المشاريع وإعادة تقييم الصلاحيات.

4. ب. 2. العمل الإداري:

تقترح الدارسة الآتي:

1. تفعيل نظام للحوافز التشجيعية لاستقطاب وتأهيل الكفاءات الإدارية.
2. إعداد خطة وأنشطة من أجل إعداد الكوادر المواطنة، وتوطين الوظائف الإدارية والفنية في مختلف الرياضات، مع التأكيد على زيادة المخصصات المالية والرواتب والأجور.
3. تفعيل دور حملة الشهادات العليا من المتخصصين في التربية الرياضية في المؤسسات الرياضية، كالأندية والاتحادات، من خلال زجهم بصفة مراقبين أو مشرفين للاستفادة من خبراتهم العلمية والفنية.
4. إعادة النظر المستمرة بتقييم أداء اللاعبين والمدربين والمؤسسات الرياضية بواسطة معايير إدارية دقيقة وحديثة.
5. تنمية إمكانات اللاعبين والمدربين والإداريين عن طريق التدريب المستمر والتحفيز المادي وغير المادي، وإعطاء تقييم لتشجيع المبادرة والإنجازات المتحققة.
6. اختصار وتبسيط المعاملات الإدارية من خلال اعتماد شفافية أكبر في تبادل المعلومات.
7. إزالة جميع المعوقات والنقاط التي تحدث أثناء العمل، وتنفيذ الخطط بأسلوب صحيح وإدراك واسع وحرية بالتعبير والتفكير.
8. الشجاعة في اتخاذ القرار وفي إقران الأقوال بالأعمال مهما كانت الصعوبات والعقبات.
9. التشديد على إدخال عامل المنافسة داخل المؤسسات الرياضية.
10. عدم التدخل في عمل الإدارة الرياضية من الخارج من خلال فصل السياسة عن الإدارة.
11. اعتماد التخصصية التي تؤدي إلى المنافسة.

4. ب. 3. التشريعات:

تقترح الدارسة الآتي:

1. إيجاد نظام يحكم مهنة التدريب.
2. استحداث قانون موحد خاص بالرقابة المالية في الاتحادات الرياضية.
3. استحداث قانون خاص ينظم الإجراءات والعلاقة بين الجهات المعنية بشأن مزاوله القطاع الخاص للأنشطة الرياضية ذات الربحية.
4. استحداث قانون جديد خاص ينظم العمل في الاتحاد.
5. استحداث غرف تسوية المنازعات الرياضية.
6. استحداث محكمة رياضية متخصصة لفض المنازعات الرياضية الداخلية بين الهيئات الرياضية، كذلك بإنشاء محكمة رياضية للوطن العربي تنظر في القضايا التي تحدث

- على المستوى العربي، على أن يراعى في لوائحها وقوانينها أن تتماشى مع النظم والقوانين والمواثيق واللوائح الدولية المعمول بها في المحكمة الرياضية الدولية في لوزان.
7. ضرورة التدقيق المالي والإداري من قبل اللجنة الأولمبية البحرينية على الاتحادات.
8. استحداث تشريعات للخصخصة للأندية المسجلة في الاتحادات الرياضية، كما هو سائد في الدول المتقدمة.
9. تطوير التشريعات القائمة بما يتناسب مع التطورات الحادثة في العالم الرياضي.
10. تعديل لوائح الاحتراف الداخلي والخارجي بما يتوافق مع المعايير الدولية.
11. استحداث قانون لتقاعد الرياضيين حسب الاشتراكات المطلوبة.
12. تفعيل قانون التفريغ الرياضي خلال فترة المشاركات على القطاع الخاص أسوة بالقطاع العام دون الاستقطاع من الإجازات الخاصة أو العداوات.
13. استحداث قانون التأمين على الرياضيين كونهم ثروة بشرية.
14. ضرورة إصدار التشريعات والقوانين المنظمة للحركة الرياضية، والمجربة لتناول المنشطات بجميع أنواعها، وذلك لمعالجة ظاهرة شغب الملاعب وتغليظ العقوبات الرادعة للمخالفين.
15. تطوير القوانين المتعلقة بالمنشآت الرياضية.
16. قيام الدولة بتوفير كافة عوامل جذب الاستثمار من حماية وحوافز وضمانات في إطار من التعاون بين الوزارات والهيئات العاملة في مجال الرياضة، ومراعاة خصوصية الرياضة مقارنة بالمجالات الأخرى في الاستثمار.

4. ج. سياسات التكامل الاجتماعي:

4. ج. 1. المرأة:

تقترح الدارسة الآتي:

1. المشاركة في البطولات النسائية على المستويات الوطنية والقارية والدولية.
2. دعم الإداريات للحصول على مناصب إقليمية وقارية وعالمية.
3. تخصيص الميزانيات اللازمة للنشاط النسائي.
4. إقامة دورات صقل وتدريب للمستفيدات من الأنشطة المختلفة.
5. إقامة دورات لإعداد القيادات الرياضية النسائية.
6. إبراز ورعاية الرياضيات المبدعات والموهوبات، وتبني الخطط والبرامج لإيصالها إلى منصات التتويج.
7. وضع برامج انتقاء الموهوبات في المجال الرياضي.

8. إيجاد مناخ مجتمعي مشجع حتى تصبح قضية الرياضة بشكل عام ورياضة المرأة بشكل خاص من أولويات المجتمع.
9. حث المرأة على الدخول في مجال الرياضة كإدارية ولعبة ومدربة وغيرها من المجالات.
10. تبني الشراكة مع اللجنة الأولمبية في مجال المرأة الرياضي.
11. العمل على تفعيل القوانين التي تدعم الجانب الرياضي للمرأة.
12. التركيز على الرياضة التنافسية، وأخذ الفتاة على مستوى المنافسة والمنتخبات الوطنية.
13. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال رياضة المرأة.
14. وضع استراتيجية ورؤية محددة في مجال المرأة والرياضة في مملكة البحرين لتكون مرجعاً للسنوات القادمة.
15. الاستفادة من دور القطاع الخاص في دعم مجال المرأة الرياضي، والعمل على التنسيق بين القطاع الخاص والاتحادات الرياضية فيما يخص تقديم المدربين المؤهلين لانتقاء العينات المناسبة للوصول إلى نتائج سريعة ومشرفة في هذا المجال.
16. العمل على تعزيز تواجد المرأة في الاتحادات المختلفة.
17. ضرورة العمل على وضع خطة مشتركة بين وزارتي الإعلام والتربية والتعليم لاكتشاف الفئة الموهوبة من خلال العملية التدريبية، وإبرازها إعلامياً محققة التنافس المطلوب والمشرّف.
18. ضرورة إنشاء مراكز تدريبية رياضية، مع توفير مدربين متخصصين يتم اختيارهم بناءً على ما توصي به اللجنة الأولمبية، وتوزيعها على مختلف مناطق مملكة البحرين.
19. إعداد مدربين متخصصين متفرغين، وذلك للتركيز على الجانب الفني ليتمكنوا بذلك من الإشراف على الطاقم الموهوب من اللاعبات.
20. الاهتمام بإعداد صالات رياضية في جميع المدارس تتناسب مع النشاطات الرياضية المختلفة، مما يتسنى اكتشاف المواهب النسائية في مختلف الألعاب الرياضية.
21. الاهتمام بفئة الموهوبات في المجال الرياضي للمرأة تحت سن أقل من 17 عاماً وتشجيعها.
22. تطوير خدمات المراكز التدريبية في المجال الرياضي للمرأة.
23. تدشين برامج إعلامية توضح أهمية الرياضة النسائية، وأهم إنجازاتها على المستوى المحلي والدولي.
24. زيادة تمثيل المرأة في الأندية والاتحادات وبواقع من (1-3) في كل اتحاد أو نادي.
25. إنشاء مرافق ومنشآت رياضية تخصصية برياضة المرأة.

4. ج. 2. الطفل:

تقترح الدارسة الآتي:

1. وضع خطة تطوير الساحات العامة بالأدوات والألعاب المناسبة لتنمية المهارات الحركية لدى الطفل لاستثمار طاقته في بناء اللعبة.
2. التعاون مع القطاع الخاص في فتح مراكز ومدارس رياضية متخصصة للأطفال الموهوبين في اللعبة.

4. ج. 3. ذوي الإعاقة:

تقترح الدارسة الآتي:

1. وضع خطة دمج فئة ذوي الإعاقة في المجتمع من خلال تواجدهم المستمر في الفعاليات والأنشطة المختلفة.
2. استقطاب وتدريب وتأهيل الكوادر المتخصصة للعمل مع ذوي الإعاقة.
3. تنويع وزيادة الأنشطة الرياضية لذوي الإعاقة.
4. تطوير منشآت الأندية لاستيعاب ذوي الإعاقة في المحافظات الأربع والأمانة العامة.
5. تشكيل لجنة مشتركة من اللجنة الأولمبية البحرينية ووزارة الشباب والرياضة والاتحاد البحريني للمعاقين وكليات التربية الرياضية لدعم رياضة المعاقين.
6. بناء منشآت رياضية خاصة برياضة المعاقين، والأخذ بعين الاعتبار وضع المعاقين الذين يقصدون المنشآت الرياضية العامة والمشاركة في ممارسة الرياضة.
7. سن قانون لرياضة المعاقين، وتنشيط فقرة رياضة المعاقين في كافة بروتوكولات التعاون التي تقيمها وزارة الشباب والرياضة مع الدول الأخرى.
8. احتضان الكفاءات العلمية التي لها الخبرة في مجال رياضة المعاقين.
9. السعي في إدخال المدربين والإداريين العاملين في هذا المجال في دورات تدريبية داخل وخارج البلد.

4. ج. 4. الثقافة

تقترح الدارسة الآتي:

1. تشجيع المؤسسات الإعلامية على بث برامج تثقيفية وتوعوية عبر وسائل الإعلام المختلفة تستهدف نشر الثقافة الرياضية والوعي الرياضي الذي يؤكد قيم اللعب النظيف، ونبذ أساليب العنف والتعصب، وتشجيع الانتماء للفرق الوطنية للدولة بشكل عام.

2. زيادة دافعية المواطنين لممارسة الرياضة للجميع في أوقات فراغهم، وغرس مفاهيم الروح الرياضية ومبادئ اللعب النظيف وشعارات اللاعنف والمواطنة وخاصة لدى النشء والشباب.
3. النموذج والقذوة الحسنة من أفضل أساليب التربية الحديثة، لذا يلزم تعميم ونشر السيرة الذاتية لمشاهير الرياضة ذوي السمعة الحسنة، وتداولها في كافة وسائل الإعلام لتشجيع النشء والشباب على الاقتداء بهؤلاء النجوم الذين يمثلون نماذج رياضية ناجحة ومشرفة.
4. الاهتمام بالرياضة المدرسية والجامعية، وتشجيع تنظيم الأولمبياد المدرسية والجامعية لزيادة فرص الممارسة، وتأسيس مبدأ المنافسة الشريفة والتمثيل الدولي والأولمبي المشرف بين تلاميذ المدارس وطلاب الجامعات.
5. نشر ثقافة رياضة الأسرة بين المجتمع العربي لما لها من عائد تربوي وصحي واجتماعي، وخاصة فيما يتعلق بتأسيس القيم والعادات السليمة، وعودة الأسرة لممارسة دورها الطبيعي في تربية النشء والشباب.
6. يلزم إبراز البرامج والمشاريع الرياضية التي تهتم بشكل خاص بالتنمية البشرية ومبادئ حقوق الإنسان، وزيادة الانتماء والمشاركة المجتمعية للنشء والشباب من الجنسين.
7. إدراج مادة الثقافة الرياضية بمناهج التعليم المدرسي والجامعي.

4. د. سياسات العلاقات العامة.

تقترح الدارسة الآتي:

1. العمل على تغيير طبيعة ومهام واختصاصات العلاقات العامة، بحيث تستهدف بناء الجسور وإيصال الروابط بين الاتحادات و جماهيرها بمختلف شرائحها.
2. العمل على ممارسة أكثر نشاطات العلاقات العامة كفاءة في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها الاتحادات الرياضية، مثل: اللقاءات الرسمية مع الإعلاميين، والحملات الإعلامية التلفزيونية والصحفية.
3. وجود استراتيجية إعلامية ثابتة خاصة بالعلاقات العامة لمواجهة أي أزمة تتعرض لها الاتحادات.
4. أن تعمل العلاقات العامة على إتباع الأساليب الحديثة في تخطيط أنشطتها لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي.

5. وضع مجموعة من البرامج الخاصة بالعلاقات العامة لتحقيق أهدافها مع تحديد الجداول الزمنية لتنفيذ هذه البرامج.
6. قيام جهاز العلاقات العامة بوضع البرامج التنفيذية بالتنسيق مع مسؤولي الإدارات الأخرى ومجالس إدارة الاتحادات الرياضية.
7. إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية بالاتحادات الرياضية لتصحيح الأوضاع الخاطئة للعلاقات العامة، ووضعها في المستوى الإداري المناسب لأهمية الدور التي تلعبه داخل وخارج الاتحادات الرياضية.
8. وضع توصيف وظيفي للأخصائيين العاملين بالعلاقات العامة لمنع التداخل في الاختصاصات فيما بينهم.
9. إتباع الأساليب العلمية الحديثة عند تحديد الأنشطة الاتصالية داخل الاتحادات.
10. توفير وسائل الاتصال الحديثة بالعلاقات العامة بالاتحادات وبأعداد مناسبة.
11. الاهتمام باختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة مع حجم وكَم المعلومات المراد توصيلها إلى الجمهور الداخلي أو الخارجي، وكذلك مراعاة الثقافة السائدة للجمهور المستهدف والمستوى التعليمي والفكري حتى تحقق الرسالة الإعلامية الهدف منها.
12. استخدام أكثر وسائل الاتصال انتشاراً من قبل العلاقات العامة لتوصيل المعلومات والبيانات والأخبار الخاصة بالاتحادات الرياضية للجمهور الخارجي.
13. العمل على تدعيم العلاقات العامة بالعدد الكافي من الكوادر المؤهلة والمدرّبة والمتخصصة للعمل بها، وبما يتناسب مع حجم وكَم المسؤوليات والأعباء الملقاة عليها.
14. إقامة مجموعة من الدورات التدريبية الخاصة بالأخصائيين العاملين بالعلاقات العامة لرفع مستواهم وكفاءتهم في العمل.
15. استخدام الأسلوب العلمي في اختيار المتقدمين لشغل وظيفة أخصائي علاقات عامة بالاتحادات الرياضية.
16. العمل على توفير القيادات المؤهلة والمدرّبة على عملية التقويم مما يؤدي إلى نجاح عملية التقويم، والتغلب على نواحي القصور في عمل العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية.
17. المتابعة الميدانية والرقابية على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة للعلاقات العامة، واكتشاف المعوقات التي تعترض عمليات التنفيذ.
18. الاهتمام بالتقويم المستمر لأنشطة العلاقات العامة وتطويرها بما يتفق مع الأهداف العامة للاتحادات الرياضية، وذلك من خلال الاستعانة بالجهات العلمية للإشراف على تقويم خطط وبرامج العلاقات العامة على أسس علمية وموضوعية سليمة.

4. هـ. سياسات التقييم والمتابعة.

تقترح الدراسة الآتي:

1. استعمال الرقابة بمفهومها الجديد الذي يهدف الى التأكد من تحقيق الاهداف الموضوعية.
2. تفعيل دور المراقب المالي لوزارة الشباب الرياضة واللجنة الأولمبية البحرينية.

استنتاجات الدراسة:

في ضوء ما تقدم، وبناء على نتائج المناقشة توصلت الدراسة الحالية إلى الاستنتاجات الآتية:

1. إن السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين توضح وتحدد اختصاصات كل فرد في العمل مما يساعد على توفير الوقت والجهد اللازم على حل المشكلات.
2. إن أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين لها قوانين وتشريعات كفيلة بضمان نجاحها، وواقعية، ومحددة، وقابلة للقياس والتحقيق، وأنها بعيدة عن التعقيد.
3. إنه يتم الاستعانة بالخبراء في مجال الإدارة الرياضية عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين، كما يشارك جميع الأفراد المعنيين في رسم السياسات الإدارية.
4. إن الاتحادات لديها أهداف واضحة ودقيقة في تنظيم وإدارة والمشاركة في الفعاليات الرياضية سواء كان على المستوى الوطني أو القاري أو الدولي، وتستضيف أحداث رياضية عالمية كبرى متنوعة سنوياً، ولكن الاتحادات ليس لديها خطة بتطوير استراتيجيات التسويق والرعاية للأحداث الرياضية.
5. إن بعض الاتحادات ليست من أولوياتها المشاركة في إيجاد رؤية شاملة للمنشآت ضمن التخطيط الحضري والعمراني لمملكة البحرين، ولا المشاركة في وضع تصور لتأهيل هذه المنشآت لاستضافة الأحداث الرياضية العالمية، وأن الأهداف الاستراتيجية الموضوعية في اللجنة الأولمبية البحرينية لا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.
6. إن الاتحادات تسترشد بما تم تنفيذه في الأعوام السابقة عند وضع السياسة المالية للعام الجديد، وتحدد السياسة المالية في صرف مكافآت المستفيدين، وكذلك تشجع الاتحادات الاستثمار الرياضي.

7. إن الاتحادات تهتم بإقامة دورات صقل وتدريب المستفيدين من الأنشطة المختلفة، وتشارك في دورات لإعداد القيادات الرياضية، وتقوم بدعم الإداريين الرياضيين للحصول على المناصب الإقليمية والقارية والعالمية.
8. إن الاتحادات تحرص على المحافظة على الوقت المخصص للعمل، وتوفر الآلية التي تتيح سرعة اتخاذ القرارات التي تساهم في دفع عجلة العمل، وتقوم الاتحادات بإصدار القرارات المتعلقة بالأهداف بعد دراسة متأنية، وتوفر بيئة داخلية محفزة وداعمة للتميز والإبداع في الأداء وفقاً لأفضل الممارسات.
9. إن هناك حاجة ملحة في إصدار تشريعات تنظم العمل الرياضي بكافة مجالاته (تدريب، تسويق، رعاية، استثمار، فض المنازعات.. الخ)
10. بشكل عام فإن النتائج تدل على حاجة رياضة المرأة إلى زيادة المشاركة في البطولات النسائية على المستوى الوطني والدولي، حيث قليلاً ما تضع الاتحادات في اعتبارها أهمية المشاركة الخارجية.
11. إن هناك اهتمام بالطفل في بعض الاتحادات الرياضية وليس كلها.
12. إن رياضة ذوي الإعاقة ليست من أولويات الاتحادات الرياضية وذلك لوجود اتحاد رياضي متخصص للمعاقين، وهذا لا يمنع أن يكون هناك خطة لتطوير المنشآت الرياضية لاستقطاب المعاقين سواء كانوا ممارسين للرياضة أو جمهور لرياضة معينة.
13. إن الاتحادات تقوم بنشر ثقافة اللعبة ومحو أميتها، وتنظيم الأنشطة الرياضية الترويحية في المجتمع، ويتبنى الاتحادات منهجية إعلامية شاملة لنشر أهمية اللعبة وعلاقتها بالصحة، ودعم الألعاب والهوايات الرياضية التي تحافظ على هويتنا وتراثنا الأصيل.
14. إن القيادات بالاتحادات تهتم بالمشاكل التي تواجه المستفيدين.
15. إن هناك مراجعة للأهداف التشغيلية بالاتحادات بصورة دورية، كما تقوم الاتحادات بوضع الخطط المستقبلية بناء على تقييم الخطط السابقة، وتقوم بدراسة أسباب عدم تحقيق الخطط لأهدافها.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما تقدم، وبناء على النتائج والاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة الحالية، فإن الدراسة توصي بإجراء الدراسات الآتية:
1. دراسة واقع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

2. دراسة مقارنة بين السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين والسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بدول مجلس التعاون الخليجي.
 3. دراسة مقارنة بين السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين والسياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بالدول العالمية المتقدمة رياضياً.
 4. دراسة تقويم السياسات الإدارية بالمجلس الأعلى للشباب والرياضي الرياضية في مملكة البحرين.
 5. دراسة تقويم السياسات الإدارية باللجنة الأولمبية في مملكة البحرين.
 6. دراسة تقويم السياسات الإدارية بالأندية الرياضية في مملكة البحرين.
- على أن تقوم تلك الدراسات من قبل فريق محايد ومختص ومدرّب.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأحمد، مصطفى عيسى علي (2005). تقويم النظام الرقابي على الاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية، جامعة البحرين.
- أحمد، ميرفت سيد (2003). تقويم السياسات الإدارية لبعض الأندية الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حلوان، القاهرة.
- أندرسون، جيمس (2010). صنع السياسات العامة، ترجمة: عامر الكبيسي. (ط4). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
- بوشعر، فهد (2012). الرياضة النسائية في البحرين، إنجازات تعدت الحدود. دراسة إلكترونية مسترجعة بتاريخ 8 مارس 2016 من الموقع الإلكتروني: [http://alwatannews.net/\(S\(0upqo1zzjz5socwkfuhgpbvs\)\)/PrintedNewsViewer.aspx?ID=htumgWsMycVE6lSIUtEg9333399333339](http://alwatannews.net/(S(0upqo1zzjz5socwkfuhgpbvs))/PrintedNewsViewer.aspx?ID=htumgWsMycVE6lSIUtEg9333399333339).
- الجريدة الرسمية (2010). مرسوم بقانون رقم (33) لسنة 2010 بتعديل بعض أحكام المرسوم بقانون رقم (5) 1983 بشأن تعديل المرسوم الأميري رقم (2) لسنة 1975 بإنشاء مجلس أعلى للشباب والرياضة. العدد 2956. البحرين.
- الجريدة الرسمية (2010). مرسوم بقانون رقم (50) لسنة 2010 بتعديل بعض أحكام قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة الصادر بالمرسوم بقانون رقم (21) لسنة 1989. العدد 2975. البحرين.
- الجريدة الرسمية (2015). مرسوم بقانون رقم (35) 2015 بإلغاء المؤسسة العامة للشباب والرياضة. العدد 3230. البحرين.
- جواد، شوقي والمؤمن، قيس (2000). السياسات الإدارية سياسيات الأعمال. عمان: دار الحامد.
- حافظ، أحمد (2003). إدارة المؤسسات التربوية. (ط1). مصر: عالم الكتب.
- حامد، ناجي إسماعيل (1996). تقويم جهاز الرياضة ومديريات الشباب والرياضة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حلوان. القاهرة.
- حماد، مفتي إبراهيم (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية المدارس، الجامعات، الاتحادات، الأندية الرياضية. مصر: مركز الكتاب للنشر.

- الخياط، خالد عبد العزيز (2005). تقويم الإمكانيات الرياضية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية، جامعة البحرين.
- ديري، زاهد محمد (2011). إدارة حكومية. (ط1). الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمد نصر الدين (1998). طرق قياس الجهد البدني في الرياضة. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- رضوان، محمد نصرالدين وعلاوي، محمد حسن (1999). مقدمة التقويم في التربية الرياضية. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- الرهوان، محمد حافظ (2004). التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث. مصر: دار أبو المجد للطباعة بالهرم.
- السيد، علي (2008). قياس وتقويم تعلم العلوم. مصر: دار مكتبة الإسراء.
- الشافعي، حسن أحمد (2001). الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة. (ج5). (ط1). الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني.
- الشافعي، حسن أحمد (2012). معايير تقييم الأداء الإداري في التربية البدنية والرياضة. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشافعي، حسن أحمد وعبد المقصود، إبراهيم محمود (1999-أ). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الإدارة وتطبيقاتها. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- شوتر، حميد (2004). السياسات الإدارية للمصالح الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة صنعاء. اليمن.
- شوشة، محمد مجدي سيد (2013). حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- شيحا، إبراهيم عبد العزيز (2007). القانون الإداري البحريني ماهية القانون الإداري، تنظيم الإدارة العامة، نشاط الإدارة العامة. (ط1). البحرين: مطبعة جامعة البحرين.
- الصباب، أحمد عبد الله وآخرون (2015). أساسيات الإدارة الحديثة (ط1). السعودية: مؤسسة خوارزم العلمية للتوزيع والنشر.
- الطائي، إيمان حسين (2009). التقويم والقياس في التربية الرياضية. بغداد: كلية التربية الرياضية.
- العامري، محمد بن علي (2013). الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مهارات النجاح للتنمية البشرية. دراسة إلكترونية مسترجعة بتاريخ 13 نوفمبر ٢٠١٥ من الموقع الإلكتروني: <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1216&SecID=76>

- عبد الحق، عماد ورفعت، بدر (2010). دور الاتحادات الرياضية الفلسطينية في تفعيل مشاركة الفرق بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية. 24 (6). 1765 – 1790.
- عبد السلام، رمضان محمود (2004). الإدارة الاستراتيجية "سياسات واستراتيجيات إدارية". (ط3). المنصورة: المكتبة العصرية.
- عبد العال، محمد حسين (2011). المدخل لدراسة القانون البحريني. (ط4). البحرين: مطبعة جامعة البحرين.
- عبد العزيز، عبد الناصر عيسى (2007). تقويم السياسات الإدارية لأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أسيوط. مصر.
- عبد العظيم، حازم كمال الدين (2006). تقويم السياسات الإدارية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. (23). (4): 224.
- عبد الغني، نعمان وشرف الدين، لطيفة عبد الله (2010). الإدارة الرياضية. (ط1). البحرين: وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر.
- عبد الكريم، وفاء عبد الكريم (2004). دراسة تحليلية لمشكلات العمل الإداري بمراكز الشباب. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حلوان. مصر.
- عبد المطلب، أحمد (1999). التقويم والقياس النفسي والتربوي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- العسيلي، ماجد (2005). التقييم الإداري لأداء الاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، عمان.
- العلقامي، نبيه عبد الحميد (1997). مقدمة في السياسات الإدارية مراكز الشباب. (ط1). مصر: مركز الكتاب للنشر.
- علي، محمد السيد (2002). تكنولوجيا التعليم والوسائل التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عنتر، محمد عبد الله (2003). تقويم القيادة التطوعية في المجال الرياضي بمحافظة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- العوامله، مسعود سعيد مساعد (2001). تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهام الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. الأردن.
- فرحات، ليلي السيد (2001). القياس والاختبارات في التربية الرياضية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

- الفهداوي، فهمي خليفة (2014). السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل. (ط3). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- قراءة، أسامة صلاح (2010). الثقافة الإدارية، التقويم في النظام الإداري. دراسة إلكترونية مسترجعة بتاريخ 8 نوفمبر 2015 من الموقع الإلكتروني: <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=4029>
- القيوتي، محمد قاسم (2015). السياسة العامة: رسم وتنفيذ وتقييم وتحليل. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر.
- القفاص، وليد كمال عفيفي (2011). التقويم والقياس النفسي والتربوي، اتجاهات معاصرة، برامج تدريبية، نماذج لإعداد وتعريب الاختبارات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- القليوبي، نهى سليمان أحمد (2003). تقويم بعض التنظيمات الرياضية في القطاع الأهلي بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- اللجنة الأولمبية البحرينية (2016). الرياضة. دراسة إلكترونية مسترجعة بتاريخ 8 مار 2016 من الموقع الإلكتروني: <http://www.boc.bh/ar/sports>.
- لوري، محمد (2014). تقييم الاتحادات الرياضية خطوة على الطريق. جريدة الوطن. (2969).
- المجلس الأعلى للشباب والرياضة (2015). سياسات المجلس الأعلى للشباب والرياضة. المنامة. مملكة البحرين.
- محمد، عبد اللطيف صبحي (2005). الحماية الدستورية للرياضة المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حلوان. القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2005). الإدارة "وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين. المنصورة: المكتبة العصرية.
- ملحم، سامي محمد (2005). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- والي، رشا (2005). التقويم في التربية الرياضية. كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.
- وزارة شؤون الشباب والرياضة (2015). نبذة تاريخية. دراسة إلكترونية مسترجعة بتاريخ 13 نوفمبر 2015 من الموقع الإلكتروني: <http://www.mys.gov.bh/ar/about/Pages/History.aspx>
- ياغي، محمد (1994). الرقابة في الإدارة العامة. (ط2). الأردن: الجامعة الأردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bowman, C. & Jarrett, G. (1996). *Management in practice a frame work for managing organizational change*. Third edition. Butterworth Heinemann.
- Bucher, C. A. & Krotee, M. (1998). *Management of physical education and sport*. St. lous. Missouri: WCB. Mcgraw-Hill.
- Dietz, P. (1990). Evaluation of the current practices system and the inside measure of the sporting program for woman and man in the faculty of Donaldson, A. & Leggett, S (2011). Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users. *International Review for the Sociology of Sport*. 47(6). 743-760. Pennsylvania, USA.
- Leonard, W. (2000). *The management Audit New York Prentice*. Hall. I.N.C.
- Mcelvey, G. (1991). A study focusing on specializing the administration problems for the amusement sport activity in the youth centers in the Canadian Governorate. *In production to Human Kinetic Ottawa University*.
- Mendes, A. & Codato, A. (2013). The institutional configuration of sport policy in Brazil: Organization, evolution and dilemmas. *Rev. Adm. Public Rio de Janeiro*. 49(3). 563-593.
- SKILLE, A. E. (2008). Understanding sport clubs as sport policy implementers. *European Sport Management Quarterly*. 43(2). 181-200.
- SKILLE, A. E. (2009). State sport policy and voluntary sport clubs: The case of the Norwegian sports city program as social policy. *European Sport Management Quarterly*. 9 (1). 63-79.

WR, T. (1990). *Assessment policies procedures sport center in England*. University of Ann Arber: England

الملاحق

الملاحق

- ملحق (1) أسماء مجتمع الدراسة.
- ملحق (2) إستمبيان مفتوح.
- ملحق (3) محاور استمارة التقويم قبل العرض على الخبراء.
- ملحق (4) أسماء المحكمين والخبراء.
- ملحق (5) عبارات استمارة التقويم قبل العرض على الخبراء.
- ملحق (6) استمارة التقويم (أداة الدراسة) بعد العرض على الخبراء.
- ملحق (7) المراسلات الرسمية.

ملحق (1)
أسماء مجتمع الدراسة

الاتحادات الرياضية الوطنية

م	الاتحاد	نوع الاتحاد
1	الاتحاد البحريني لكرة القدم	جماعي
2	الاتحاد البحريني لكرة السلة	جماعي
3	الاتحاد البحريني لكرة اليد	جماعي
4	الاتحاد البحريني لكرة الطائرة	جماعي
5	الاتحاد البحريني لألعاب القوى	فردى
6	الاتحاد البحريني لكرة الطاولة	فردى
7	الاتحاد البحريني للتنس	فردى
8	الاتحاد البحريني لكرة الريشة والاسكواش	فردى
9	الاتحاد البحريني للفروسية وسباقات القدرة	فردى
10	الاتحاد البحريني للبيارد والسنوكر	فردى
11	الاتحاد البحريني للسيارات	فردى
12	الاتحاد البحريني للرياضات البحرية	فردى
13	الاتحاد البحريني للدفاع عن النفس	فردى
14	الاتحاد البحريني الجولف	فردى
15	الاتحاد البحريني للألعاب الذهنية	فردى
16	الاتحاد البحريني الرماية	فردى
17	الاتحاد البحريني البونج	فردى
18	الاتحاد البحريني الكريكيت	فردى
19	الاتحاد البحريني للسباحة	فردى
20	الاتحاد البحريني الرياضة للجميع	فردى
21	الاتحاد البحريني للمبارزة	فردى
22	الاتحاد البحريني للجهاز	فردى
23	الاتحاد البحريني لرفع الأثقال والتربية البدنية	فردى

م	الاتحاد	نوع الاتحاد
24	الاتحاد البحريني للدراجات	فردى
25	الاتحاد البحرىنى للمعاقین	فردى

ملحق (2)
الاستبيان المفتوح



جامعة البحرين

استبانة التعرف على أشكال تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آرائكم فيما يتعلق بأهم أشكال تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، بغية الاستفادة من هذه الآراء في محاولة تحسين عمل تلك الاتحادات، لذا نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية على أسئلة الاستبيان المرفق، علماً بأن ذكر الاسم غير مطلوب، وبيانات البحث سرية ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية فقط، ولكم خالص الشكر على تعاونكم.

الدارسة

البيانات الأولية:

الجنس:	ذكر	أنثى			
سنوات الخبرة:	أقل من 10 سنوات	10-20 سنة	أكثر من 20 سنة		
التخصص:	تربية رياضية	هندسة	إدارة أعمال	آداب	أخرى
المؤهل الدراسي:	ثانوية فما دون	دبلوم	جامعي	فوق الجامعي	
المنصب:	عضو	إداري	حكم	موظف	مدرب
نوع الاتحاد:	لعبة جماعية	لعبة فردية			أخرى
العمر:					
المهنة:					
الحالية:					

أسئلة الاستبيان:

ما هي في رأيك أهم أشكال السياسات الإدارية المتبعة في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين؟ حسب الاتي:

السؤال/ الإجابة
1. ما أهم السياسات الإدارية المتبعة بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟
2. ما أهم أساليب السياسات الإدارية المتبعة بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

السؤال/ الإجابة

3. ما أهم أهداف السياسات الإدارية المتبعة بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

4. ما أهم أنواع السياسات الإدارية المتبعة بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

السؤال / الإجابة

5. ما هو تقييمك بشكل عام لهذه السياسات الإدارية المتبعة بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين؟

6. أية مقترحات أخرى..

ملحق (3)

محاوّر استمارة التقويم
قبل العرض على الخبراء

جامعة البحرين



قسم التربية الرياضية

كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي

الرتبة العلمية:

الأستاذ الدكتور:

العمل الحالي:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يطيب لي ان اهديكم خالص التحيات والتقدير على تعاونكم المثمر، ويسعدني مساهمتكم في تحكيم أداة الدراسة (المحاور) التي أعدها بعنوان ((تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين)) وذلك ضمن مخطط دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية تخصص الإدارة الرياضية).

ونظراً لأهمية رأيكم في تحكيم الاستبانة المرفقة الدراسة، يرجى التكرم بالنظر في بنود الاستبانة لمعرفة مدي ملاءمتها من عدمه.

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم ،،،

الدارسة

سوسن حاجي محمد تقوي

البيانات الأساسية:

الجنس:	ذكر ☐	أنثى ☐
سنوات الخبرة:	أقل من 10 سنوات ☐	10-20 سنة ☐
التخصص:	تربية رياضية ☐	هندسة ☐
المؤهل الدراسي:	ثانوية فما دون ☐	دبلوم ☐
المنصب:	عضو ☐	إداري ☐
نوع الاتحاد:	لعبة جماعية ☐	لعبة فردية ☐
العمر:		
المهنة الحالية:		

آداب ☐	أكثر من 20 سنة ☐	إدارة أعمال ☐
فوق الجامعي ☐	جامعي ☐	حكم ☐
موظف ☐	مدرّب ☐	أخرى ☐

تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

م	المحاور	مدى ارتباط المحور بهدف الدراسة	مدى مناسبة صياغة المحور	التعديلات المقترحة	ملاحظات
1	تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.				
2	تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.				
3	تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.				
4	تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.				
أ	السياسات التنافسية المستدامة				
4. أ. 1.	الفعاليات				
4. أ. 2.	المنشآت				
4. أ. 3.	الاقتصاد				
ب	سياسات التميز الإداري				
4. ب. 1.	إعداد القادة				
4. ب. 2.	العمل الإداري				
4. ب. 3.	التشريعات				
ج	سياسات التكامل الاجتماعي				
4. ج. 1.	المرأة				
4. ج. 2.	الطفل				
4. ج. 3.	ذوي الإعاقة				
4. ج. 4.	الثقافة				
4. د.	سياسات العلاقات العامة				
4. هـ.	سياسات التقييم والمتابعة				

ملحق (4)
أسماء المحكمين والخبراء

أسماء المحكمين والخبراء على أداة الدراسة

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الوظيفة	مكان العمل
1	أ. د. عادل محمد النشار	دكتوراه	الإدارة الرياضية	أستاذ دكتور بكلية التربية الرياضية	جامعة البحرين
2	أ. د. محمد مقداد	دكتوراه	علم نفس	أستاذ دكتور بقسم علم النفس	جامعة البحرين
3	أ. د. ساري حمدان غنيمة	دكتوراه	الإدارة الرياضية	أستاذ دكتور بكلية التربية الرياضية	الجامعة الأردنية
4	أ. د. فيصل حميد الملا	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	أستاذ دكتور بكلية التربية الرياضية	جامعة البحرين
5	د. أحمد سعد جلال	دكتوراه	علم نفس	أستاذ مشارك بقسم علم النفس	جامعة البحرين
6	د. توفيق عبدالمنعم	دكتوراه	علم نفس	أستاذ مشارك بقسم علم النفس	جامعة البحرين
7	د. عبدالقوس عبدالرزاق العبيدي	دكتوراه	قانون	مساعد القائد العام لشؤون الجودة والتميز خبير وضع الخطط الاستراتيجية	شرطة دبي
8	د. سعيد أحمد عبدالله اليماني	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	عضو مجلس الشورى أستاذ مشارك بقسم علم النفس	مجلس الشورى جامعة الخليج العربي
9	د. خالد محمد راشد الرويحي	دكتوراه	فلسفة	مدير تنفيذي أستاذ مشارك	مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية والطاقة جامعة البحرين
10	راشد عبداللطيف راشد الزباني	ماجستير	الإدارة	مدير التخطيط والسياسات والمتابعة خبير استراتيجي في السياسات	الإمامة العامة المجلس الأعلى للشباب والرياضة

ملحق (5)

عبارات استثمارة التقويم
قبل العرض على الخبراء

نسخة الخبراء

جامعة البحرين



قسم التربية الرياضية

كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي

الرتبة العلمية:

الأستاذ الدكتور:

العمل الحالي:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يطيب لي ان اهديكم خالص التحيات والتقدير على تعاونكم المشرف ، ويسعدني مساهمتكم في تحكيم أداة الدراسة التي أعدها بعنوان ((تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين)) وذلك ضمن مخطط دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية تخصص الإدارة الرياضية). ونظراً لأهمية رأيكم في تحكيم الاستمارة المرفقة للدراسة، يرجى التكرم بالنظر في بنودها لمعرفة مدى ملائمتها من عدمه. شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم،،،

الدارسة

سوسن حاجي محمد تقوي

تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

1. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

ملاحظات	التعليقات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بهدف الدراسة	المعارات	م
				تساعد السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين في اتخاذ القرارات.	1.
				توفر السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين الوقت والجهد في حل المشكلات.	2.
				تعمل السياسات الإدارية على توضيح أهداف الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين والسرعة في تحقيقها.	3.
				تحدد السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين اختصاصات كل فرد في العمل.	4.
				تعطي السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين الفرصة في الإبداع والابتكار في العمل.	5.
				تساعد السياسات الإدارية العاملين في التصرف في غياب أمين السر العام.	6.
				تعطي السياسات الإدارية الثقة للأفراد عند التعامل مع إدارات الاتحاد.	7.
				تتيح السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين حرية التصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا إذا حدث أي تغيير مفاجئ أو مشكلة في الخطط والبرامج الموضوعة.	8.
				تسهم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين في توجيه الفكر والعمل بين المستفيدين من أنشطة الاتحاد.	9.

2. توفير أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

م	المعارف	مدى ارتباط العبارة بالبعد	مدى مناسبة صيغة العبارة	التعديلات المقترحة	ملاحظات
10.	أهداف الاتحادات الرياضية مكتوبة.				
11.	أهداف الاتحادات الرياضية محددة Specific.				
12.	أهداف الاتحادات الرياضية بعيدة عن التعقيد.				
13.	أهداف الاتحادات الرياضية مكتوبة بلغة سليمة، خالية من الأخطاء النحوية.				
14.	أهداف الاتحادات الرياضية قابلة للقياس Measurable.				
15.	أهداف الاتحادات الرياضية قابلة للتحقيق Achievable.				
16.	أهداف الاتحادات الرياضية مرتبطة بأهداف اللجنة الأولمبية البحرينية Relevant.				
17.	أهداف الاتحادات الرياضية واقعية Realistic.				
18.	تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية محدد بفترة زمنية واضحة Time bound.				
19.	أهداف الاتحادات الرياضية توفر الوقت والجهد في حل المشكلات.				
20.	أهداف الاتحادات الرياضية متبقة من الأهداف الاستراتيجية السبعة للجنة الأولمبية البحرينية.				
21.	أهداف الاتحادات الرياضية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للجنة الأولمبية البحرينية ومبادئها.				
22.	أهداف الاتحادات الرياضية لها قوانين وتشريعات كفيّة لضمان نجاحها.				
23.	تُعتمد وتُقر الأهداف من قبل مجلس إدارة الاتحاد.				

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				تشارك اللجنة الأولمبية البحرينية الاتحاد في وضع أهدافها.	24.
				يتم الإعلان عن أهداف الاتحاد للمستفيدين من اللعبة.	25.
				يوجد كتيب لأهداف الاتحادات الرياضية.	26.
				يوجد جدول زمني محدد لتحقيق أهداف الاتحادات الرياضية.	27.

3. توفير أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يتم الاستناد على القانون واللوائح عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	28.
				يتم مراعاة الإمكانيات (البشرية، المادية) المتاحة عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	29.
				يشارك جميع الأفراد في رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	30.
				يراعي الاستفادة من اقتراحات المستفيدين من الأنشطة عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	31.
				يتم الاستعانة بالخبراء في مجال الإدارة الرياضية عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	32.
				يتم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين	33.

4. تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

4. أ. السياسات التنافسية المستدامة

4. أ. 1. الفعاليات

م	العبارات	مدى ارتباط العبارة بالبعد	مدى مناسبة صياغة العبارة	التعديلات المقترحة	ملاحظات
34.	يحتضن الاتحاد مؤتمرات رياضية تهدف إلى الرقي ب مجال اللعبة.				
35.	يستضيف الاتحاد احداث رياضية عالمية كبرى متنوعة سنويا.				
36.	يتبنى الاتحاد منهجيات تزيد من المشاركات والاقبال الجماهيري.				
37.	يضع الاتحاد معايير موحدة لتنظيم واستضافة الاحداث الرياضية حسب معايير الاتحادات الدولية للعبة.				
38.	يقوم الاتحاد بتطوير استراتيجيات التسويق والرعاية للأحداث الرياضية.				
39.	يقوم الاتحاد بتنظيم دورات وبطولات تنافسية لجميع الفئات العمرية.				
40.	يقوم الاتحاد بتنظيم بطولات نسائية.				
41.	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات على المستوى الوطني.				
42.	يقوم الاتحاد بتنظيم المشاركة في البطولات على المستوى القاري.				
43.	يقوم الاتحاد بتنظيم المشاركة في البطولات على المستوى الدولي.				
44.	يقوم الاتحاد بوضع برامج لتقاء الموهوبين.				
45.	يقوم الاتحاد بإجراء الفحوصات الطبية للاعبين قبل ولقاء المشاركة في البطولات.				

2.4.1. المنشآت

م	العبارات	مدى ارتباط العبارة بالبعد	مدى مناسبة صياغة العبارة	التعديلات المقترحة	ملاحظات
46.	يشارك الاتحاد في إيجاد رؤية شاملة للمنشآت ضمن التخطيط الحضري والعمراني لمملكة البحرين.				
47.	يشارك الاتحاد في وضع تصور لتأهيل عدد من المنشآت لاستضافة الأحداث الرياضية العالمية.				
48.	يضع الاتحاد تصور الميزانية المالية للمنشآت الرياضية.				
49.	يستفيد الاتحاد من المنشآت الرياضية المدرسية خارج وقت الدوام الرسمي.				
50.	يوجد إدارة وصيانة للمنشآت الرياضية وفق رؤية واضحة.				
51.	يهتم المجلس الأعلى للشباب والرياضة بإنشاء الملاعب للاتحاد.				
52.	يتم وضع خطة لاستكمال المنشآت والملاعب للاتحاد.				
53.	يوجد نظام دوري لصيانة الملاعب والمنشآت تابع للجنة الأولمبية البحرينية.				
54.	يهتم الاتحاد بتوفير شروط الأمن والسلامة في الملاعب والمنشآت.				
55.	يهتم الاتحاد بتوفير منشآت للموهبين.				
56.	يحدد الاتحاد مراحل العمل والخطوات التي يجب إتباعها.				
57.	الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في اللجنة الأولمبية البحرينية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.				

3. أ. 4. الاقتصاد

م	العبارات	مدى ارتباط العبرة بالبعد	مدى مناسبة صياغة العبرة	التعديلات المقترحة	ملاحظات
58.	يشجع الاتحاد الاستثمار الرياضي.				
59.	يقوم الاتحاد بتأهيل الكوادر الادارية المتخصصة في مجال الاستثمار والتسويق الرياضي.				
60.	يقوم الاتحاد باعطاء دور كبير للقطاع الخاص.				
61.	يساهم القطاع الخاص في الميزانية التشغيلية للمنشأة.				
62.	يخصص الاتحاد اراضي استثمارية للأندية.				
63.	يقوم الاتحاد بوضع أجهزة معتمدة لاستضافة الفعاليات الرياضية على مدى العام.				
64.	توجد اعانات وهبات وتبرعات مالية من رجال أعمال والمهتمين باللعبة.				
65.	يتوفر بالاتحاد سجلات متعلقة بسياسته المالية.				
66.	يتم الاتحاد بوضع ميزانيات تقديرية لبرامجه وأنشطته.				
67.	يتم الاتحاد بوضع أسس وقواعد مالية للتعاقد مع المدربين.				
68.	يتم الاسترشاد بما تم تنفيذه في الأعوام السابقة عند وضع السياسة المالية للعام الجديد.				
69.	تحدد السياسة المالية بالاتحاد صرف مكافآت المستفيدين.				
70.	يتم شراء الأدوات والأجهزة والملابس الرياضية بطريقة المناقصة العامة.				
71.	يحقق الاتحاد التمويل الذاتي لأنشطته.				

4. ب. سياسات التميز الإداري

4. ب. 1. إعداد القادة

م	العبارات	مدى ارتباط العارة بالبعد	مدى مناسبة صياغة العارة	التعديلات المقترحة	ملاحظات
72.	يشارك الاتحاد في دورات لإعداد القيادات الرياضية.				
73.	يستثمر الاتحاد الطاقات.				
74.	يقوم الاتحاد بتسيخ قيم العمل الجماعي والتطوعي.				
75.	يقوم الاتحاد بالبراز ورعاية الرياضيين المبدعين والموهوبين.				
76.	يقوم الاتحاد بتبني الخطط والبرامج لإيصال الموهوبين إلى العالمية.				
77.	يقوم الاتحاد بدعم وتشجيع الدراسات التخصصية في مجال اللعبة.				
78.	يقوم الاتحاد بأعداد الكوادر الادارية والفنية في مجال اللعبة.				
79.	يقوم الاتحاد بدعم الإداريين الرياضيين للحصول على المناصب الإقليمية والقارية والعالمية.				
80.	يقوم الاتحاد على إيجاد بيوت خبرة للتعامل في القضايا الرياضية.				
81.	يقوم الاتحاد بدعم وتنظيم برنامج لتبادل الخبرات الرياضية.				
82.	يعطي الاتحاد المسؤولية للشخص الكفاء.				
83.	يهتم الاتحاد بإقامة دورات صقل وتدريب المستفيدين من الأنشطة المختلفة.				
84.	يقوم الاتحاد بالإشراف على الأنشطة المختلفة للمستفيدين في الأندية.				

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يتم اختيار وتعيين الإداري الرياضي من خرجي كليات التربية الرياضية بالاتحاد.	85.
				يهتم المجلس الأعلى للشباب والرياضة بتوفير البحوث العلمية المتعلقة في المجالات الرياضية المختلفة.	86.
				يتم اختيار المدرب وفقا لشروط ومعايير دقيقة.	87.
				يهتم الاتحاد برعاية الموهوبين والمتميزين.	88.
				يتم تعيين الإداريين في الاتحاد بناء على العلاقات والمصالح الشخصية.	89.
				يتم اختيار الحكام في البطولات بناء على كفاءتهم في التحكيم.	90.

4. ب. 2. العمل الإداري

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يقوم الاتحاد مع اللجنة الأولمبية البحرينية في تطوير الهياكل الإدارية.	91.
				يقوم الاتحاد بتوفير بيئة داخلية محفزة وداعمة للتميز والإبداع في الأداء وفقا لأفضل الممارسات.	92.
				يقوم الاتحاد بتفعيل نظام الحوافز التشجيعية لاستقطاب وتأهل وصقل الكفاءات الادارية.	93.
				يحقق الاتحاد الأهداف العامة للجنة الأولمبية البحرينية بتطبيق خطه واضحة المعالم.	94.
				يصنع الاتحاد هيكلياً إدارية واضحة لكافة الافراد.	95.

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يوضح الاتحاد الواجبات والمسؤوليات لكافة الافراد.	96.
				يحدد الاتحاد نماذج التقارير الدورية التي ترفع للجنة الأولمبية البحرينية.	97.
				يوفر الاتحاد الآلية التي تتيح سرعه اخذ القرارات التي تساهم في دفع عجلة العمل.	98.
				يوفر الاتحاد الجو المناسب والبيئة الملائمة للعمل.	99.
				يقوم الاتحاد بدراسة الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير العمل.	100.
				يحرص الاتحاد على المحافظة على الوقت المخصص للعمل.	101.
				يقوم الاتحاد بإصدار القرارات المتعلقة بالأهداف بعد دراسة وتأن.	102.
				يقوم الاتحاد بتأمين مستلزمات العمل من آلات وأجهزة ومعلومات.	103.
				يقوم الاتحاد بتنمية روح التعاون والعلاقات العامة بين الموظفين.	104.

4. ب. 3. التشريعات

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون جديد خاص ينظم العمل في الاتحاد.	105.
				يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون خاص ينظم الاجراءات والعلاقة بين الجهات المعنية بشأن مزاولة القطاع الخاص للأنشطة الرياضية ذات الربحية.	106.

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون موحد خاص بالرقابة المالية في الاتحادات الرياضية.	107
				يحتاج الاتحاد إيجاد نظام يحكم مهنة التدريب.	108
				يحتاج الاتحاد إلى استحداث غرف تسوية المنازعات رياضية.	109

ج. سياسات التكامل الاجتماعي

ج. 4. 1. المرأة

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يهتم الاتحاد بالمنتخبات النسائية.	110
				يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية التدريبية.	111
				يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية الإدارية.	112
				يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية التحكيمية.	113
				يستثمر الاتحاد طاقات المرأة والعمل على صقلها للوصول الى تحقيق الانجازات الرياضية.	114
				يوفر الاتحاد الطاقم التدريبي والإداري والطبي المناسب لمنتخبات النسائية.	115
				يخصص الاتحاد المنشآت اللازمة لمنتخبات النسائية.	116
				يخصص الاتحاد الميزانيات اللازمة للنشاط النسائي	117

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يوفر الاتحاد الاوقات التدريبية المناسبة لتدريب المنتخبات النسائية.	118.
				يشارك الاتحاد في دورات لإعداد القيادات الرياضية النسائية.	119.
				يستثمر الاتحاد الطاقات النسائية.	120.
				يقوم الاتحاد بترسيخ قيم العمل الجماعي والتطوعي.	121.
				يقوم الاتحاد بالبراز ورعاية الرياضيات المبدعات والموهوبات وتبني الخطط والبرامج لإيصالها إلى العالمية.	122.
				يقوم الاتحاد بدعم الإدارات للحصول على مناصب إقليمية وقارية وعالمية.	123.
				يهتم الاتحاد بإقامة دورات صفق وتدريب للمستفيدات من الأنشطة المختلفة.	124.
				يقوم الاتحاد بتنظيم دورات وبطولات تنافسية نسائية لجميع الفئات العمرية.	125.
				يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى الوطني.	126.
				يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى القاري.	127.
				يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى الدولي.	128.
				يصنع الاتحاد برامج انتهاء الموهوبات.	129.
				يقوم الاتحاد بإجراء الفحوصات الطبية للاعبات قبل وأثناء المشاركة في البطولات.	130.

4. ج. 2. الطفل

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يقوم الاتحاد بوضع خطة احتضان الفئات العمرية الصغيرة الناشئة وتوفير البيئة المناسبة كقاعدة لتأسيس المنتخبات.	131.
				يقوم الاتحاد من خلال التعاون مع القطاع الخاص في فتح مراكز ومدارس رياضية متخصصة للأطفال الموهبين في اللعبة.	132.
				يقدم الاتحاد برامج موجهة لبناء وتنمية الطاقات والقدرات للطفل الموهوب في اللعبة.	133.
				يشارك الاتحاد في وضع خطة تطوير الساحات العامة بالأدوات والألعاب المناسبة لتنمية المهارات الحركية لدى الطفل لاستثمار طاقته في بناء اللعبة.	134.

4. ج. 3. نو الاحتياجات الخاصة

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يقوم الاتحاد بالتعاون مع اللجنة الأولمبية الجريدية بتطوير منشآت الأندية لاستيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة في المحافظات الأربع والأمانة العامة للمعامنة.	135.
				يقوم الاتحاد بوضع خطة مسح فئة ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع من خلال تواجدها المستمر في الفعاليات والأنشطة المختلفة.	136.
				يقوم الاتحاد بتتبع وزيادة الأنشطة الرياضية لذوي الاحتياجات الخاصة.	137.
				يقوم الاتحاد باستقطاب وتدريب وتأهيل الكوادر المتخصصة للعمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	138.

4. ج. 4. الثقافة

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يقوم الاتحاد بنشر ثقافة اللعبة ومحو أميتها.	139.
				يبتني الاتحاد منهجية إعلامية شاملة لنشر أهمية اللعبة وعلاقتها بالصحة.	140.
				يقوم الاتحاد بدعم الألعاب والهوايات الرياضية التي تحافظ على هويتنا وتراثنا الأصيل.	141.
				يقوم الاتحاد بتنظيم الأنشطة الرياضية الترويجية في المجتمع	142.

4. د. سياسات العلاقات العامة

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يهتم الاتحاد بنشر الحقائق والمعلومات.	143.
				يحرص الاتحاد على نشر روح التعاون بين العاملين.	144.
				يهتم الاتحاد بإقامة علاقات بين العاملين والمستفيدين تتميز بالود والتفاهم والصدقة.	145.
				تهتم القيادات بالاتحاد بالمشاكل التي تواجه المستفيدين.	146.
				تهتم القيادات بالاتحاد بالمستفيدين بعد اعتزالهم.	147.
				يهتم الاتحاد بإقامة علاقات طيبة مع المؤسسات والهيئات.	148.
				يقدم الاتحاد الهدايا التذكارية لدعم العلاقات مع هيئات المجتمع الأخرى.	149.

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				توجد قنوات اتصال متعددة بالاتحاد والمستفيدين.	150

4. هـ. سياسات التقييم والمتابعة

ملاحظات	التعديلات المقترحة	مدى مناسبة صياغة العبارة	مدى ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	م
				يضع الاتحاد أساليب ومعايير لتقييم المستفيدين من الأنشطة.	151
				تتناول تقارير المتابعة بالاتحاد تنفيذ الأعمال واحتياجات النشاط.	152
				يتم تقييم تنظيم البطولات وفقاً لمعايير محددة.	153
				يتم مراجعة الأهداف التشغيلية بالاتحاد بصورة دورية.	154
				يتم محاسبة الاتحاد في عدم تحقيقها للإجاز.	155
				الدعم المالي وميزانية الاتحاد مرتبط ارتباط طردي ووثيق بالإجاز.	156
				يتم محاسبة الاتحاد في حال عدم تحقيقها للأهداف الموضوعة.	157
				يقوم الاتحاد بوضع الخطط المستقبلية بناء على تقييم الخطط السابقة.	158
				يقوم الاتحاد بدراسة اسباب عدم تحقيقها للأهداف.	159
				يقوم الاتحاد بتقييم مستوى العاملين.	160

ملحق (6)

استمارة التقويم (أداة الدراسة)

بعد العرض على الخبراء

جامعة البحرين



قسم التربية الرياضية

كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي

(الاسم اختياري)

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يطيب لي ان اهديكم خالص التحيات والتقدير على تعاونكم المستمر، يسعدني مساهمتكم في الدراسة التي أعدها بعنوان ((تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين)) وذلك ضمن مخطط دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية تخصص الإدارة الرياضية).

ونظراً لأهمية رأيكم في تحقيق اهداف الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على جميع بنود الاستمارة بكل صراحة ووضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة لرأيكم، علماً بأن ذكر الاسم غير مطلوب، وبيانات البحث سرية ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية فقط. شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم،،،

الدارسة

سوسن حاجي محمد تقوي

البيانات الأساسية:

الجنس:	1 ذكر	2 أنثى	3 أكثر من 20 سنة	4 آداب	5 أخرى
سنوات الخبرة:	1 اقل من 10 سنوات	2 10-20 سنة	3 إدارة أعمال	4 فوق الجامعي	5 أخرى
التخصص:	1 تربية رياضية	2 هندسة	3 جامعي	4 موظف	5 مدرب
المؤهل الدراسي:	1 ثانوية فما دون	2 دبلوم	3 حكم	4 أخرى	6 أخرى
المنصب:	1 عضو	2 إداري			
نوع الاتحاد:	1 لعبة جماعية	2 لعبة فردية			
العمر:					
المهنة الحالية:					

استمارة تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين

1. تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
1.	تساعد السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين في اتخاذ القرارات.					
2.	تساعد السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين على توفير الوقت والجهد اللازم لحل المشكلات.					
3.	تعمل السياسات الإدارية على توضيح أهداف الاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.					
4.	تحدد السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين اختصاصات كل فرد في العمل.					
5.	تعطي السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين الفرصة للإبداع والابتكار في العمل.					
6.	تساعد السياسات الإدارية العاملين في التصرف في غياب أمين السر العام.					
7.	تعطي السياسات الإدارية الثقة للأفراد عند التعامل مع إدارات الاتحاد.					
8.	تتيح السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين حرية التصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا عند حدوث تغيير مفاجئ أو مشكلة في الخطط والبرامج الموضوعة.					
9.	تسهم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين في توجيه الفكر والعمل بين المستفيدين من أنشطة الاتحاد.					

2. تقويم أهداف السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
10.	أهداف الاتحادات الرياضية مكتوبة بصورة واضحة ومحددة.					
11.	أهداف الاتحادات الرياضية بعيدة عن التعقيد.					
12.	أهداف الاتحادات الرياضية قابلة للقياس والتحقق.					
13.	أهداف الاتحادات الرياضية واقعية.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
14.	توفر أهداف الاتحادات الرياضية الوقت والجهد في حل المشكلات.					
15.	أهداف الاتحادات الرياضية منبثقة من الأهداف الاستراتيجية السبعة للجنة الأولمبية البحرينية.					
16.	أهداف الاتحادات الرياضية لها قوانين وتشريعات كفيلة بضمان نجاحها.					
17.	تُعتمد وتُقر الأهداف من قبل مجلس إدارة الاتحاد.					
18.	يتم الإعلان عن أهداف الاتحاد للمستفيدين من اللعبة.					
19.	يوجد كتيب لأهداف الاتحادات الرياضية.					
20.	يوجد جدول زمني محدد لتحقيق أهداف الاتحادات الرياضية.					

3. تقويم أساليب رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
21.	يتم الاستناد على القانون واللوائح عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين					
22.	يتم مراعاة الموارد المتاحة (البشرية، المادية) عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين					
23.	يشارك جميع الأفراد المعنيين في رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين					
24.	تتراجع الاستفادة من اقتراحات المستفيدين من الأنشطة عند رسم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين					
25.	يتم الاستعانة بالخبراء في مجال الإدارة الرياضية عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين					
26.	يتم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم وبناء السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية بمملكة البحرين					

4. تقويم أنواع السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين.

4. أ. السياسات التنافسية المستدامة

4. أ. 1. الفعاليات

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
27.	يحتضن الاتحاد مؤتمرات رياضية تهدف إلى الرقي بمجال اللعبة.					
28.	يستضيف الاتحاد أحداث رياضية عالمية كبرى متنوعة سنوياً.					
29.	يتبنى الاتحاد منهجيات تزيد من المشاركات والإقبال الجماهيري.					
30.	يضع الاتحاد معايير موحدة لتنظيم واستضافة الأحداث الرياضية حسب معايير الاتحادات الدولية للعبة.					
31.	يقوم الاتحاد بتطوير استراتيجيات التسويق والرعاية للأحداث الرياضية.					
32.	يقوم الاتحاد بتنظيم دورات وبطولات تنافسية لجميع الفئات العمرية.					
33.	يقوم الاتحاد بتنظيم بطولات نسائية.					
34.	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات على المستوى الوطني.					
35.	يقوم الاتحاد بتنظيم المشاركة في البطولات على المستوى القاري.					
36.	يقوم الاتحاد بتنظيم المشاركة في البطولات على المستوى الدولي.					
37.	يقوم الاتحاد بوضع برامج انتقاء الموهوبين.					
38.	يقوم الاتحاد بإجراء الفحوصات الطبية للاعبين قبل وأثناء المشاركة في البطولات.					

4. أ. 2. المنشآت

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
39.	يشارك الاتحاد في إيجاد رؤية شاملة للمنشآت ضمن التخطيط الحضري والعمراني لمملكة البحرين.					
40.	يشارك الاتحاد في وضع تصور لتأهيل عدد من المنشآت لاستضافة الأحداث الرياضية العالمية.					
41.	يضع الاتحاد تصور الميزانية المالية للمنشآت الرياضية.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
42.	يستفيد الاتحاد من المنشآت الرياضية المدرسية خارج وقت الدوام الرسمي.					
43.	يضع الاتحاد المواصفات المعتمدة للمنشأة الرياضية.					
44.	توجد ادارة وصيانة للمنشآت الرياضية وفق رؤية واضحة.					
45.	يتم وضع خطة لاستكمال المنشآت والملاعب للاتحاد.					
46.	يوجد نظام دوري لصيانة الملاعب والمنشآت تابع لوزارة شؤون الشباب والرياضة.					
47.	يهتم الاتحاد بتوفير شروط الأمن والسلامة في الملاعب والمنشآت.					
48.	يهتم الاتحاد بتوفير منشآت للموهوبين.					
49.	يحدد الاتحاد مراحل العمل في المنشآت والخطوات التي يجب إتباعها.					
50.	الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في اللجنة الأولمبية البحرينية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.					

4. أ. 3. الاقتصاد

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
51.	يشجع الاتحاد الاستثمار الرياضي.					
52.	يقوم الاتحاد بتأهيل الكوادر الادارية المتخصصة في مجال الاستثمار والتسويق الرياضي.					
53.	يقوم الاتحاد باعطاء دور كبير للقطاع الخاص.					
54.	يساهم القطاع الخاص في الميزانية التشغيلية للمنشأة.					
55.	يخصص الاتحاد أراضي استثمارية للأندية.					
56.	يقوم الاتحاد بوضع أجندة معتمدة لاستضافة الفعاليات الرياضية على مدى العام.					
57.	يتابع الاتحاد جمع الإعانات والهبات والتبرعات المالية من رجال أعمال والمهتمين باللعبة.					
58.	يتوفر بالاتحاد سجلات متعلقة بسياسته المالية.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
59.	يهتم الاتحاد بوضع ميزانيات تقديرية لبرامجه وأنشطته.					
60.	يهتم الاتحاد بوضع أسس وقواعد مالية للتعاقد مع المدربين.					
61.	يتم الاسترشاد بما تم تنفيذه في الأعوام السابقة عند وضع السياسة المالية للعام الجديد.					
62.	تحدد السياسة المالية بالاتحاد صرف مكافآت المستفيدين.					
63.	يتم شراء الأدوات والأجهزة والملابس الرياضية بطريقة المناقصة العامة.					
64.	يحقق الاتحاد التمويل الذاتي لأنشطته.					

4. ب. سياسات التميز الإداري

4. ب. 1. إعداد القادة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
65.	يشارك الاتحاد في دورات لإعداد القيادات الرياضية.					
66.	يستثمر الاتحاد الطاقات البشرية.					
67.	يقوم الاتحاد بترسيخ قيم العمل الجماعي والتطوعي.					
68.	يقوم الاتحاد بابرار ورعاية الرياضيين المبدعين والموهوبين.					
69.	يقوم الاتحاد بتبني الخطط والبرامج لإيصال الموهوبين إلى منصات التتويج.					
70.	يقوم الاتحاد بدعم وتشجيع الدراسات التخصصية في مجال اللعبة.					
71.	يقوم الاتحاد بأعداد الكوادر الادارية والفنية في مجال اللعبة.					
72.	يقوم الاتحاد بدعم الإداريين الرياضيين للحصول على المناصب الإقليمية والقارية والعالمية.					
73.	يعمل الاتحاد على إيجاد بيوت خبرة للتعامل في القضايا الرياضية.					
74.	يقوم الاتحاد بدعم وتنظيم برنامج لتبادل الخبرات الرياضية.					
75.	يعطي الاتحاد المسؤولية للشخص الكفاء.					
76.	يهتم الاتحاد بإقامة دورات صفل وتدريب المستفيدين من الأنشطة					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
	المختلفة.					
77.	يقوم الاتحاد بالإشراف على الأنشطة المختلفة للمستفيدين في الأندية.					
78.	يتم اختيار وتعيين الإداريين الرياضيين بالاتحاد من خريجي كليات التربية الرياضية.					
79.	يهتم المجلس الأعلى للشباب والرياضة بتوفير البحوث العلمية المتعلقة في المجالات الرياضية المختلفة للاتحاد.					
80.	يتم اختيار المدربين وفقاً لشروط ومعايير دقيقة.					
81.	يتم تعيين الإداريين في الاتحاد بناء على المعايير الموضوعية.					
82.	يتم اختيار الحكام في البطولات بناء على كفاءتهم في التحكيم.					

4. ب. 2. العمل الإداري

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
83.	يقوم الاتحاد مع اللجنة الأولمبية البحرينية في تطوير الهياكل الإدارية.					
84.	يقوم الاتحاد بتوفير بيئة داخلية محفزة وداعمة للتميز والإبداع في الأداء وفقاً لأفضل الممارسات.					
85.	يقوم الاتحاد بتفعيل نظام للحوافز التشجيعية لاستقطاب وتأهيل الكفاءات الإدارية.					
86.	يحقق الاتحاد الأهداف العامة للجنة الأولمبية البحرينية بتطبيق خطة واضحة المعالم.					
87.	يضع الاتحاد هيكلياً إدارية واضحة لكافة الأفراد.					
88.	يوضح الاتحاد الواجبات والمسؤوليات لكافة الأفراد.					
89.	يقدم الاتحاد نماذج التقارير الدورية للجنة الأولمبية البحرينية.					
90.	يوفر الاتحاد الآلية التي تتيح سرعة أخذ القرارات التي تساهم في دفع عجلة العمل.					
91.	يوفر الاتحاد الجو المناسب والبيئة الملائمة للعمل.					
92.	يقوم الاتحاد بدراسة الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير العمل.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
93.	يحرص الاتحاد على المحافظة على الوقت المخصص للعمل.					
94.	يقوم الاتحاد بإصدار القرارات المتعلقة بالأهداف بعد دراسة متأنية.					
95.	يقوم الاتحاد بتأمين مستلزمات العمل من آلات وأجهزة ومعلومات.					
96.	يقوم الاتحاد بتنمية روح التعاون والعلاقات العامة بين الموظفين.					

4. ب. 3. التشريعات

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
97.	يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون جديد خاص ينظم العمل في الاتحاد.					
98.	يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون خاص ينظم الاجراءات والعلاقة بين الجهات المعنية بشأن مزاوله القطاع الخاص للأنشطة الرياضية ذات الربحية.					
99.	يحتاج الاتحاد إلى استحداث قانون موحد خاص بالرقابة المالية في الاتحادات الرياضية.					
100.	يحتاج الاتحاد إيجاد نظام يحكم مهنة التدريب.					
101.	يحتاج الاتحاد إلى استحداث غرف تسوية المنازعات الرياضية.					
102.	يحتاج الاتحاد إلى تدقيق مالي وإداري من قبل اللجنة الأولمبية البحرينية.					

4. ج. سياسات التكامل الاجتماعي

4. ج. 1. المرأة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
103.	يهتم الاتحاد بالمنتخبات النسائية.					
104.	يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية التدريبية.					
105.	يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية الإدارية.					

م	العبارات	أوافق بشدة 5	أوافق 4	أحياناً 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1
106.	يهتم الاتحاد بتأهيل الكوادر النسائية التحكيمية.					
107.	يستثمر الاتحاد طاقات المرأة.					
108.	يعمل الاتحاد على صقل طاقات المرأة للوصول الى تحقيق الانجازات الرياضية.					
109.	يوفر الاتحاد الطاقم التدريبي والإداري والطبي المناسب للمنتخبات النسائية.					
110.	يخصص الاتحاد المنشآت اللازمة للمنتخبات النسائية.					
111.	يخصص الاتحاد الميزانيات اللازمة للنشاط النسائي.					
112.	يوفر الاتحاد الاوقات التدريبية المناسبة لتدريب المنتخبات النسائية.					
113.	يشارك الاتحاد في دورات لإعداد القيادات الرياضية النسائية.					
114.	يقوم الاتحاد بترسيخ قيم العمل الجماعي والتطوعي لدى المرأة.					
115.	يقوم الاتحاد بابرار ورعاية الرياضيات المبدعات والموهوبات وتبني الخطط والبرامج لإيصالها إلى منصات التتويج.					
116.	يقوم الاتحاد بدعم الإداريات للحصول على مناصب إقليمية وقارية وعالمية.					
117.	يهتم الاتحاد بإقامة دورات صقل وتدريب للمستفيدات من الأنشطة المختلفة.					
118.	يقوم الاتحاد بتنظيم دورات وبطولات تنافسية نسائية لجميع الفئات العمرية.					
119.	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى الوطني.					
120.	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى القاري.					
121.	يقوم الاتحاد بالمشاركة في البطولات النسائية على المستوى الدولي.					
122.	يضع الاتحاد برامج انتقاء الموهوبات.					
123.	يقوم الاتحاد بإجراء الفحوصات الطبية للاعبات قبل وأثناء المشاركة في البطولات.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
133.	يتبنى الاتحاد منهجية إعلامية شاملة لنشر أهمية اللعبة وعلاقتها بالصحة.					
134.	يقوم الاتحاد بدعم الألعاب والهوايات الرياضية التي تحافظ على هويتنا وتراثنا الأصيل.					
135.	يقوم الاتحاد بتنظيم الأنشطة الرياضية الترويحية في المجتمع					

4. د. العلاقات العامة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
136.	يهتم الاتحاد بنشر الحقائق والمعلومات.					
137.	يحرص الاتحاد على نشر روح التعاون بين العاملين.					
138.	يهتم الاتحاد بإقامة علاقات بين العاملين والمستفيدين تتميز بالود والتفاهم والصدقة.					
139.	تهتم القيادات بالاتحاد بالمشاكل التي تواجه المستفيدين.					
140.	تهتم القيادات بالاتحاد بالمستفيدين بعد اعتزالهم.					
141.	يهتم الاتحاد بإقامة علاقات طيبة مع المؤسسات والهيئات.					
142.	توجد قنوات اتصال متعددة بالاتحاد والمستفيدين.					

4. هـ. سياسات التقييم والمتابعة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
143.	يضع الاتحاد أساليب ومعايير لتقييم المستفيدين من الأنشطة.					
144.	تتناول تقارير المتابعة بالاتحاد تنفيذ الأعمال واحتياجات النشاط.					
145.	يتم تقييم تنظيم البطولات وفقاً لمعايير محددة.					
146.	يتم مراجعة الأهداف التشغيلية بالاتحاد بصورة دورية.					

4. ج. 2. الطفل

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
124.	يقوم الاتحاد بوضع خطة احتضان الفئات العمرية الصغيرة الناشئة وتوفير البيئة المناسبة كقاعدة لتأسيس المنتخبات.					
125.	يقوم الاتحاد من خلال التعاون مع القطاع الخاص في فتح مراكز ومدارس رياضية متخصصة للأطفال الموهوبين في اللعبة.					
126.	يقدم الاتحاد برامج موجهة لتنمية الطاقات والقدرات للطفل الموهوب في اللعبة.					
127.	يشارك الاتحاد في وضع خطة تطوير الساحات العامة بالأدوات والألعاب المناسبة لتنمية المهارات الحركية لدى الطفل لاستثمار طاقته في بناء اللعبة.					

4. ج. 3. ذوي الإعاقة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
128.	يقوم الاتحاد بالتعاون مع اللجنة الأولمبية البحرينية بتطوير منشآت الأندية لاستيعاب ذوي الإعاقة في المحافظات الأربع والأمانة العامة للعاصمة.					
129.	يقوم الاتحاد بوضع خطة دمج فئة ذوي الإعاقة في المجتمع من خلال تواجدها المستمر في الفعاليات والأنشطة المختلفة.					
130.	يقوم الاتحاد بتنويع وزيادة الأنشطة الرياضية لذوي الإعاقة.					
131.	يقوم الاتحاد باستقطاب وتدريب وتأهيل الكوادر المتخصصة للعمل مع ذوي الإعاقة.					

4. ج. 4. الثقافة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
132.	يقوم الاتحاد بنشر ثقافة اللعبة ومحو أميتها.					

م	العبارات	أوافق بشدة 5	أوافق 4	أحياناً 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1
147.	يتم محاسبة الاتحاد في حالة عدم تحقيقها للإنجاز.					
148.	يرتبط الدعم المالي وميزانية الاتحاد ارتباطاً طردياً ووثيقاً بالإنجاز.					
149.	يتم محاسبة الاتحاد في حال عدم تحقيقها للأهداف الموضوعة.					
150.	يقوم الاتحاد بوضع الخطط المستقبلية بناء على تقييم الخطط السابقة.					
151.	يقوم الاتحاد بدراسة أسباب عدم تحقيق الخطط لأهدافها.					
152.	يقوم الاتحاد بتقييم مستوى أداء العاملين.					

ملحق (7)
المراسلات الرسمية

التاريخ: ٧ مارس ٢٠١٦

سعادة الأستاذة الدكتورة / هدى حسن الخاجة الموقرة
عميدة الدراسات العليا بجامعة البحرين
المشرف على رسالة الدكتوراة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: مخاطبة عميدة كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي لمخاطبة
اللجنة الأولمبية البحرينية

يطيب لي ان اهديكم خالص التحيات والتقدير على تعاونكم المستمر، كما أتطلع منكم مخاطبة
الأستاذة الدكتورة منى الأنصاري عميدة كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي لمخاطبة السيد
عبدالرحمن صادق عسكر الأمين العام للجنة الأولمبية البحرينية وذلك للسماح بتطبيق إجراءات
الدراسة التي أعدها بعنوان ((تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين)) وذلك
ضمن مخطط دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (دكتوراه الفلسفة في التربية
الرياضية تخصص الإدارة الرياضية) على الاتحادات الرياضية.

كما أتطلع من الأمين العام للجنة الأولمبية البحرينية مخاطبة الاتحادات الرياضية للتعاون مع
الدارسة في تطبيق إجراءات الدراسة وذلك لأهمية تحقيق أهداف الدراسة.
شاكرة ومقدرة لكم حسن تعاونكم،،،



الدارسة سوسن حاجي محمد تقوي

الرقم الأكاديمي ١٩٩٨١١٨٤

2030
البحرين
BAHRAIN

UNIVERSITY OF BAHRAIN

Deanship of Graduate Studies

Office of the Dean

جامعة البحرين

عمادة الدراسات العليا

مكتب العميد



الرقم: ع د ع/2016/089/ف ع

التاريخ: 2016/03/7

سعادة الأخت الفاضلة الأستاذة الدكتورة منى صالح الأنصاري المحترمة
عميدة كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي

تحية طيبة وبعد،

كما تعلمون سعادتكم فإن طالبة سوسن حاجي تقوي الرقم الجامعي
(19981184) المسجلة ببرنامج دكتوراه الإدارة الرياضية. وحيث أن من متطلبات
إعداد أطروحة الدكتوراه الحصول على كتاب من سعادتكم لتسهيل مهمة الدراسة
لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والمعنونة بـ

"تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين".

الرجاء التكرم بمخاطبة السيد عبدالرحمن عسكراأمين العام للجنة

الأولوية البحرينية لتسهيل مهمة الدراسة.

شاكراً ومقدرة لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة الدكتورة هدى حسن الفاضل

عميدة الدراسات العليا

المشرفة على البحث

P.O. Box: 32038 - Kingdom of Bahrain

Tels.: (+973) 17435039 / 17437190

Fax: (+973) 17437273

صندوق بريد: ٣٢٠٣٨ - مملكة البحرين

هاتف: ١٧٤٣٧١٩٠ / ١٧٤٣٧١٩١ (+٩٧٣)

فاكس: ١٧٤٣٧٢٧٣ (+٩٧٣)



ت ر ع ط/ع م/2016/124

7 مارس 2016

الأخ الفاضل عبدالرحمن صادق عسكر المحترم
الأمين العام
اللجنة الأولمبية البحرينية

تحية طيبة وبعد،،،

يطيب لنا أن نشكركم ونثمن لكم تعاونكم المستمر معنا بما يخدم العملية التربوية والتعليمية بالجامعة، ونود إفادتكم بأن الطالبة موسين حاجي تقوي المسجلة ببرنامج دكتوراه الإدارة الرياضية ذات الرقم الجامعي (19981184) تعترم القيام بدراسة بعنوان " تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين " لاستكمال متطلبات إعداد أطروحة الدكتوراه ويتطلب إجراء الدراسة جمع بعض البيانات المتعلقة بالدراسة من الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين، لذا يرجى التكرم بتسهيل مهمتها.

نكرر شكرنا واحترامنا،،،
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أ.د. منى صالح الأنصاري
عميدة كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي

١٢ مارس ٢٠١٦م

تقديم مرقم (٢٠) لسنة ٢٠١٦
حضرات الأفاضل / أمناء سر الاتحادات الرياضية
الحترمون

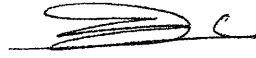
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع: تقديم الدعم والمساندة للطلبة سوسن حاجي تقوي لاستكمال أطروحة الدكتوراه

يطيب لي ان ابعث لحضرتكم خالص التحيات والتقدير، نرفق لكم خطاب جامعة البحرين
الوارد إلى اللجنة الأولمبية بشأن الموضوع المذكور أعلاه.
أملين من حضرتكم التكرم بتقديم الدعم والمساندة للسيدة سوسن حاجي تقوي من أجل
استكمال أطروحة الدكتوراه، علماً بأن المذكورة ستقوم بالتنسيق معكم بصورة مباشرة لعرض بنود
الاستبانة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم معاً

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير،،،



عبد الجليل أسد

القائم بأعمال المدير التنفيذي للشؤون الرياضية



المرفق:

خطاب الجامعة.

نسخة منه:

مكتب عمادة الأمن العام.

السيدة / سوسن تقوي.

لشأنه الأمين العام



١٤/٥/٢٠١٦

ص/ك

التاريخ: 1 أكتوبر 2015م

سعادة الأخ الفاضل السيد عبدالرحمن صادق عسكرالموقر
الأمين العام للجنة الأولمبية البحرينية

**الموضوع: دراسة الدكتوراه بعنوان تقويم السياسات الإدارية بالاتحادات
الرياضية في مملكة البحرين**

يسعدني أن أبعث لسعادتكم أطيب التحيات والتقدير وذلك لما تضطلعون به من جهود
وطنية في مجال الشباب والرياضة، سائلين المولى عز وجل أن يوفقنا وإياكم.

وتأكيداً من الطاقات الوطنية العاملة في الميدان الرياضي على تجويد الأداء الأكاديمي
لهذا القطاع الحيوي، يسرني إفادتكم بأنني في صدد العمل في دراسة الدكتوراه بعنوان تقويم
السياسات الإدارية بالاتحادات الرياضية في مملكة البحرين، وعليه فإنني أتطلع من سعادتكم
الموافقة على تزويدي بإستراتيجية اللجنة الأولمبية البحرينية والمبادرات والأهداف التشغيلية
الخاصة بالاتحادات الرياضية من إدارة التخطيط وإدارة الشؤون الرياضية باللجنة.

تبرز أهمية هذه الدراسة إلى إن الإدارة الرياضية الجيدة سوف تسهم وتعزز من مسيرة
عمل الاتحادات الرياضية والتعرف على السياسات الادارية والقواعد التي تضعها، كذلك
التعرف على أهداف واستراتيجيات الاتحادات ما إذا كانت واقعية ومنسجمة مع متطلبات البيئة
الخارجية والداخلية للاتحاد، وذلك من خلال تشخيص نواحي القوة من جانب والعمل على
تطويرها، ونواحي الضعف والعمل على معالجتها او تلافيها من جانب آخر.

كما أتطلع من سعادتكم الإيعاز لإدارة الشؤون الرياضية باللجنة للتعميم على
الاتحادات الرياضية لتسهيل مهمتي وذلك بالسماح لي في تطبيق إجراءات الدراسة عليهم.

وتفضلوا سعادتكم بقبول وافر التحية والتقدير،



سوسن حاجي محمد تقوي

طالبة الدكتوراه في التربية الرياضية

تخصص الإدارة الرياضية

our identity and culture. The leaderships of Federations do address problems experienced by stakeholders.

There is sufficient indication that there are reviews of operational goals of the Federations on a regular basis. Federations also base future plans on evaluation of previous plans, and review reasons for suboptimal prior performance.

The study recommends conducting the following studies:

1. Study effectiveness of the administrative policies of sports Federations in Bahrain in light of the overall quality standards.
2. Benchmark administrative policies of sports Federations in the Kingdom of Bahrain with counterparts in the Gulf Cooperation Council countries.
3. Benchmark administrative policies of sports Federations in the Kingdom of Bahrain with sports administrative policies of counterparts in leading international countries.
4. Assess administrative policies of sports clubs in the Kingdom of Bahrain.
5. Assess administrative performance of Supreme Council for Youth & Sports and Olympic Committee in the Kingdom of Bahrain and their equitable application of policies by independent and competent external assessors.

ABSTRACT

Evaluation of Administrative Policies in Sports Federations in the Kingdom of Bahrain

This study aims to evaluate administrative policies in sports Federations in the Kingdom of Bahrain. The method used in this study is the descriptive style through surveys. The sample at this study consist of (270) subjects representing all sport Federation; presidents, members of Boards of Directors, Secretaries of Boards and players, referees, administrators, coaches, journalists, and members of the National Assembly (the Legislative Council) in the Kingdom of Bahrain. The questionnaire was designed to measure the objectives of the study. Results concluded that the administrative policies in sports Federations in the Kingdom of Bahrain clarify and define the terms of reference of individuals. Federations have clear and precise objectives in organizing, managing and participating in sporting events, be it at the national, continental or international levels, but has no plan to develop marketing strategies and sponsor/host sporting events. Some Federations do not prioritize participation in identifying a comprehensive outlook for facilities within the Urban and architectural Planning of the Kingdom of Bahrain, nor do Federations participate in developing a vision for the rehabilitation of these facilities to host international sporting events. The strategic objectives set out by the Bahrain Olympic Committee are not compatible with the available resources. Additionally the Results indicate that there is a pressing need to pass legislation-governing sport in all its aspects (training, marketing, sponsorship, investment, dispute resolution, etc.).

In general, the results indicate there is a case for women's sports to increase participation in the women's competitions at national and international levels. The results show that sport for persons with disabilities is not a priority for sports Federations because there is a functional Association for persons with disabilities. This does not preclude that there should be a plan for the development of sports facilities to attract the disabled, whether they are participants or expectators.

In regards to sport and culture, Results show that Federations help spread culture of the game and educate the masses, and organise leisurely sporting activities in the community. Federations adopt systemic and comprehensive media campaigns to spread the importance of the game and its relation to health. They also support games and sporting hobbies that preserve

UNIVERSITY OF BAHRAIN

**College of Physical Education
and physiotherapy**



**Department of Physical
Education**

**Evaluation of Administrative Policies
in Sports Federations in the
Kingdom of Bahrain**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement
for the (Ph. D) Degree in Physical Education- Sports Management

Submitted by

Sawsan Haji Mohammed Taqawi

University number: 19891184

Supervised by

Prof. Huda Hassan Al Khaja

Professor of Sport Management

Dean of Graduate Studies

University of Bahrain

Kingdom of Bahrain

2016