

## "تحليل العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية وأثرها على الإنجازات العالمية والمحلية نادي الهلال أنموذجاً"

إعداد الباحث:

خالد بن فهد بن سلطان التركي

الرقم الجامعي/ 20222005953

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



<https://doi.org/10.36571/ajsp7120>

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر العوامل المالية والإدارية والفنية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي، كما هدفت الدراسة للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي تعزى لمتغيرات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والقائمين على إدارة نادي الهلال السعودي، واشتملت عينة الدراسة على (92) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

1. تبين وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للعوامل المالية والإدارية والفنية في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير النوع.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد النوادي على نظام إداري مبتكر وفعال ضرورة، وزيادة العمل على إعداد دورات تدريبية للاعبين والعاملين والقائمين على إدارة النوادي الرياضية.

**كلمات مفتاحية:** التطور الرياضي - المملكة العربية السعودية - الإنجازات العالمية والمحلية - نادي الهلال.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

يشهد المجال الرياضي تطورات ملحوظة وثورة حقيقية على مرور السنوات الأخيرة، حيث أصبحت الرياضة ليست مجرد هواية أو نشاط ترفيهي، بل أصبحت صناعة كبيرة تزداد شعبيتها لتتضمن جوانب اقتصادية واجتماعية وثقافية، بما يسهم في تحسين الحياة البشرية بشكل عام.

فقد ظهرت على الساحة الرياضية في الآونة الأخيرة مجموعة متنوعة من الأساليب الإدارية، تلك التي تسعى جاهدة لمواكبة التطورات الهائلة في هذا المجال، وتهدف هذه الأساليب إلى استثمار الإمكانيات المتاحة بأقصى قدر ممكن، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، ومن خلال تطوير أساليب الفكر الإداري وترسيخ الأفكار والأهداف، يتسنى تحقيق بيئة عمل مثالية ذات جودة عالية، تسهم في تطوير المؤسسات الرياضية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة (باسلامة، 2022، ص. 408).

وتعد المؤسسة الرياضية بمثابة مركز يمنح الرياضيين المعرفة والخبرات اللازمة لمواجهة تحديات الحياة العملية، وتهدف إلى تنمية استعدادات الرياضيين وتوجيههم اجتماعيًا بطرق تُعزز الفرد والمجتمع على حد سواء، من خلال تعديل سلوكياتهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات الضرورية للتكيف والنجاح في مختلف المجالات، كما تسعى هذه المؤسسات لتنفيذ برامج تدريبية وثقافية وخطط

تدريبية، بهدف جعل النشاطات الرياضية جزءاً أساسياً من برامجها، مع إتاحة الفرص المناسبة للاعبين لاكتساب الخبرات العلمية التي تساهم في تنمية جوانب شخصياتهم بشكل شامل (عبدالحמיד، 2019، ص. 1).

ومن ثم يُعتبر التطور الذي يشهده المجال الرياضي نتيجة مجموعة من الجهود العلمية المتعددة، فقد ساهمت هذه الجهود بشكل كبير في تقدم الحركة الرياضية على المستوى العالمي، بصورة ملحوظة وشاملة على جميع الأصعدة (يوسف، 2022، ص. 1). لذا اهتم واضعي السياسات الوطنية بتطوير النشاط الرياضي لما له من دور في تحسين الصحة العامة ونوعية الحياة وتوحيد المجتمع، وتقدم الحكومات المزيد من الموارد المالية وتعمل على تعزيز استراتيجيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أجل تطوير وتمويل وتوفير البنية التحتية الرياضية التي تزيد من تطوير النشاط الرياضي (Fang et al., 2020, p 438).

ويشير التطور الرياضي إلى العملية التي تهدف إلى زيادة عدد ممارسي الرياضات المختلفة، سواء للمبتدئين أو للمحترفين، ويشمل تطوير الرياضة تعزيز مشاركة النوادي والمنتخبات الوطنية في البطولات الرياضية الدولية أو المحلية وزيادة الإنجازات الناتجة عن تلك المشاركة، سواء على الصعيد الشخصي أو الاجتماعي، مما يعزز الأداء الرياضي بشكل عام، ويوفر فرص متساوية للمشاركة بغض النظر عن الجنس، العمر، أو الخلفية الثقافية (Barreira et al., 2022, p. 6).

ويمكن تطوير النشاط الرياضي من خلال جهود وزارات الشباب بوضع الخطط الفعالة لتحسين البنية التحتية وتأسيس نوادي رياضية بمواصفات عالمية، ودمج التقنيات التكنولوجية الحديثة في الملاعب والصالات الرياضية، بالإضافة إلى تنظيم فعاليات رياضية محلية والمشاركة في فعاليات دولية، ويأتي ذلك بالتنسيق بين جميع الجهات الوطنية والمؤسسات العامة والخاصة ورجال الأعمال لتقديم الدعم اللازم، ووضع قواعد تُنظم منح الجوائز وفرض العقوبات في النشاط الرياضي، وكذلك الإشراف والرقابة على الأنشطة والتدريب الرياضي، لضمان تطوير الرياضة بشكل شامل وفعال (Setiawan et al., 2019, p. 264).

وقد نجحت العديد من الدول في تطوير النشاط الرياضي وتحقيق العديد من الإنجازات والميداليات على المستوى المحلي والإقليمي، وذلك بفضل اهتمامها وتمكينها للجمعيات والمؤسسات الرياضية في اكتشاف المواهب الرياضية، سواء في الجامعات أو بين أفراد المجتمع. كما قامت بتوفير التمويل والموارد المالية والخبرات التدريبية من خلال المراكز الوطنية والإقليمية لتطوير الرياضة، وقد عقدت مسابقات متدرجة ومستدامة، مما زاد من التنافسية بين النوادي المحلية وحث الرياضيين على تحسين أدائهم الرياضي، ونتيجة لذلك، تزايدت المشاركة المحلية والعالمية وتعززت مكانة الدولة في الساحة الرياضية (Kurniawan & Utomo, 2021. P. 38).

وفي هذا الإطار كان التركيز الرئيسي للمهتمين بالشأن الرياضي في المملكة العربية السعودية على تنمية المواهب الشابة في المجال الرياضي، وذلك من خلال توفير بيئة رياضية مميزة تهدف إلى تحضير أبطال المستقبل وتحقيق التألق الرياضي العالمي، هذا وتسعى هذه الجهود أيضًا إلى تعزيز روح النجاح الرياضي والتفاعل مع التطورات الحديثة في عالم الرياضة، بهدف صقل جيل جديد من الأبطال الرياضيين للمنافسة على المستويات الإقليمية والقارية والعالمية (يامي، 2024، ص. 2).

ويشهد مجال التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، وتعد الرؤية الاستراتيجية للمملكة 2030 من أبرز العوامل التي تؤثر في تطور الرياضة حيث فعلت الحكومة السعودية من زيادة اهتماماتها بالرياضة وتعزيز القيم الرياضية كجزء أساسي من خطط التنمية للمملكة، وهو ما أشار له الموقع الرسمي لوزارة الرياضة السعودية (2023) بأن رؤية السعودية 2030 فتحت آفاقًا جديدة للقطاع الرياضي في المملكة، حيث وضعت الأسس لبناء مستقبل متميز على جميع الأصعدة والعمل

على تحقيق التميز في مجالات الرياضة على الصعيدين الإقليمي والعالمي وتعزيز الاحترافية، وشهد القطاع الرياضي السعودي بناءً على هذه الرؤية، انطلاقة قوية لتنفيذ العديد من البرامج والمبادرات المبتكرة الهادفة إلى تطوير المنظومة الرياضية، كما وصلت هذه الرؤية تحقيق تأثير إيجابي كبير على القطاع الرياضي، مما جعل المملكة وجهة مفضلة للرياضيين والمسابقات القارية والعالمية، وعلى الصعيد الداخلي، ساهمت الفعاليات الرياضية في تحقيق مخرجات إيجابية متعددة، بما في ذلك دورة الألعاب السعودية 2022 التي ساهمت في إضافة قيمة للاقتصاد الوطني؛ وقد شكلت هذه المبادرات والبرامج الرياضية خطوة مهمة نحو إعادة تشكيل الرياضة السعودية وتحويلها إلى صناعة واستثمار، وجعلت من بيئة المنظومة الرياضية سوقًا واعدًا يسهم بشكل كبير في تنمية القطاع الرياضي ودفعه نحو التقدم.

ومن بين أهداف برنامج جودة الحياة 2020، الذي أطلقه مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في المملكة العربية السعودية، تعزيز ممارسة الأنشطة الرياضية في المجتمع وتحقيق التميز في عدة رياضات على المستوى العالمي، وذلك من أجل تعزيز الفرص الاستثمارية وتنويع النشاط الاقتصادي (الموقع الرسمي لوكالة الأنباء السعودية، 2018). كما تميزت المملكة العربية السعودية باتخاذ قرارات جريئة لتحقيق تغييرات جذرية في القطاع الرياضي، بما في ذلك إطلاق مشروع الاستثمار والتخصيص للأندية الرياضية. وتهدف هذه الجهود إلى بناء قطاع رياضي فعال يحقق التميز للمنتخبات الوطنية والأندية الرياضية والرياضيين على مستوى واسع (وكالة الأنباء السعودية، 2023).

وانطلق مشروع الاستثمار والتخصيص للأندية الرياضية، الذي يتيح الفرصة للقطاع الخاص بتمكينه في تنمية القطاع الرياضي، مرتكزًا على ثلاثة أهداف استراتيجية، تتمثل في توفير بيئة جاذبة للاستثمار، ورفع مستوى الاحترافية والحوكمة الإدارية والمالية في الأندية الرياضية، إضافة إلى رفع مستوى الأندية وتطوير بنيتها التحتية؛ ويعمل المشروع بمسارين؛ الأول تملك شركات كبرى وجهات تنمية للأندية، والثاني طرح عدد من الأندية للتخصيص (رؤية السعودية، 2023، ص. 46).

كما تمتلك المملكة رؤية طموحة لتعزيز الرياضة وتطويرها على المستوى المحلي والعالمي، ويُعتبر مشروع التطوير الرياضي في المملكة العربية السعودية جزءًا هامًا من رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتطوير القطاعات غير النفطية، فقد أشار "الشاعر" (Eishaer, 2023, p. 4) إلى أن توجهات المملكة العربية السعودية نحو تطوير النشاط الرياضي من خلال توظيف المواهب من لاعبي ومدربي كرة القدم من جنسيات مختلفة في السنوات الأخيرة في الأندية السعودية كفرع من فروع الرياضة الأكثر جماهيرية أدت إلى زيادة إنجازاتها الرياضية محليا ودوليا، حيث يساهم دخول هؤلاء اللاعبين الدوليين المزيد من المنافسة في النشاط الرياضي، كما أنه يجذب المزيد من الجماهير إلى ملاعب المباريات ويرفع من نسب مشاهدة المباريات التلفزيونية مما يعزز من قوة النشاط الرياضي السعودي.

بالإضافة إلى ذلك، لعبت الاستضافة المتكررة للمملكة للفعاليات والبطولات الرياضية العالمية دورًا هامًا في تعزيز التطور الرياضي؛ وأشار الموقع الرسمي لوزارة الرياضة السعودية (2021) أن المملكة استمرت في استضافة وتنظيم مجموعة من الأحداث والفعاليات الرياضية البارزة والعالمية، التي جذبت انتباه العالم ووسائل الإعلام الدولية، سواء الأجنبية أو العربية، وقد أثر هذا الدور الإقليمي والعالمي بشكل كبير في تطوير الرياضة المحلية، حيث شهد ارتفاعاً في مستوى الاهتمام والمشاركة الشعبية في الأنشطة الرياضية.

وفي سياق الاهتمام بالمجتمع المحلي ودعم الاقتصاد أشار الزهراني (2022، ص. 43) إلى قيام وزارة الرياضة السعودية بتشكيل شراكات مع القطاع الخاص، مما ساهم في تعزيز النشاط الاقتصادي وتعزيز التطور المجتمعي. كما قامت الوزارة بدور فعال وملموس في تقديم الدعم والمساندة خلال الأزمات، من خلال إطلاق مبادرات توعوية وإنمائية تهدف إلى مساعدة ودعم المجتمع المحلي وأفراده. وقد وضعت خارطة الطريق للاتحاد السعودي للرياضة، ممثلاً في الأندية الرياضية، تحت إشراف الوزارة، مما ساهم في تعزيز دور الرياضة كعامل رئيسي في تطوير البنية الاجتماعية والاقتصادية في المملكة.

وتعد العوامل المؤثرة في التطور الرياضي أمراً حاسماً للوصول إلى الإنجازات الرياضية العالمية والمحلية الملموسة؛ فقد تبين أن العوامل المالية من أهم العوامل المؤثرة على تطوير النشاط الرياضي في النوادي الرياضية، حيث تعتمد مصادر التمويل بشكل أساسي على رسوم العضوية والدعم المقدم من الشركات الراعية، وبالتالي، فإن أي نقص في التمويل قد يؤدي إلى تقليص نطاق الأنشطة أو إلغاء بعضها، مما يقلل من فرص المشاركة في البطولات العالمية (Lv&Gao, 2019, p. 1056).

كما يعد تطوير المرافق الرياضية من أهم العوامل التي تؤثر على تطور النشاط الرياضي، لذا أدى الاهتمام بالنشاط الرياضي إلى زيادة الاهتمام بتحسين المرافق الرياضية التي تستوعب تلك الأنشطة مثل ملاعب كرة القدم، وملاعب التنس، وملاعب الجولف، وحمامات السباحة، ومسارات التزلج، كما قامت الجهات المسؤولة عن الرياضة بتوفير احتياجات الرياضيين وتحسين الملاعب والمدرجات وغرف تبديل الملابس وتوفير المدربين من أجل المنافسة في الفعاليات الوطنية والعالمية (GÜVERCİN & MİL, 2016, p. 519).

ويمثل نادي الهلال السعودي نموذجاً مثالياً للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، فقد أشار (نادي الهلال السعودي، 2022، ص. 8) إلى حرصه على تحقيق الأهداف المستقبلية وتسخير الإمكانيات ليبقى في طليعة الأندية السعودية والخليجية والأسبوية وتحقيق بطولات في مختلف الدرجات، والتوسع في افتتاح الأكاديميات في مدينة الرياض ومن ثم خارجها، ومن الناحية المالية يعمل على الوفاء بالتزاماته التشغيلية والتجارية والرياضية وتنمية إيراداته من خلال ابتكار شراكات واستثمارات نوعية، ومن الناحية الإدارية يسعى نحو التميز المؤسسي والتطوير وتوظيف الكفاءات المؤهلة وتدريبها، كما يسعى نادي الهلال لمواصلة مشروع التطوير الرياضي السعودي عن طريق تحويل أساليب العمل التقليدية إلى بيئة رقمية وابتكار طرق عمل جديدة بتقديم حلول تمكن من استغلال الموارد المتاحة لإنجاز أعمال أوسع.

وباستقراء ما سبق، يمكن القول إن نادي الهلال السعودي يمثل نموذجاً بارزاً بين الأندية الرياضية السعودية، ويمكن تحليل العوامل المؤثرة التي ساهمت في تحقيق نجاحاته وتقدمه المستمر لتحقيق التطور الرياضي، لذا جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية وأثرها على الإنجازات العالمية والمحلية من خلال استهلاك الدروس والتوصيات من تجربة نادي الهلال السعودي.

### مشكلة الدراسة.

تواجه المجتمعات في عصر القرن الحادي والعشرين تحديات عديدة ناتجة عن التغيرات السريعة والثورة التكنولوجية والمعرفية؛ وفي هذا السياق، لم تعد الطرق والأساليب التقليدية كافية لمواجهة هذه التحديات أو المساهمة في التنمية بشكل فعال، ومن هنا، يتطلب الأمر إعادة التفكير والتنظيم، بالإضافة إلى زيادة الحاجة إلى مبادرات إبداعية تهدف إلى إصلاح البنية المعرفية للرياضيين السعوديين، وذلك لتهيئة الطريق لإعداد الكوادر البشرية اللازمة في هذه القطاعات الحيوية (السقاء وآخرون، 2019، ص. 67).

وأكدت دراسة براشي وحلواني (2022، ص. 618-619) على أهمية الدور الذي يلعبه المجال الرياضي في خدمة المجتمع السعودي، إذ يُمكن هذا المجال الشباب من إظهار مواهبهم واستثمار طاقاتهم في ظل الثورة التقنية الكبيرة التي يشهدها العالم، والذي أدى إلى التنافس الكبير للحاق بركب الحضارة العلمية، وتمثل ذلك فيما شهده المجال الرياضي بالمملكة من ثورة عالمية تجاه ضرورة التطوير وتحسين بيئات العمل وتجهيزات المرافق والتركيز على المجال الرياضي بمختلف اختصاصاته، للتحويل إلى مساحات رياضية تستعرض التقدم التكنولوجي سواء على مستوى التجهيزات الرياضية أو على مستوى الأساليب والتقنيات المعتمدة أو على مستوى إدارة الأندية الرياضية.

ويُعد الاستثمار في القطاع الرياضي ودعمه في المملكة العربية السعودية صفقة مربحة من جميع الجوانب، فمن أهداف رؤية السعودية 2030 هو توفير مجموعة واسعة من الأنشطة الترفيهية للمواطنين، بما في ذلك الرياضة، ويظهر التحدي الواضح من خلال رؤية المملكة 2030 أن القطاع الرياضي يحمل إمكانات هائلة وغير مستغلة بشكل كافٍ (معهد واشنطن لسياسة الشرق الأدنى، 2023).

ففي هذا السياق أظهرت نتائج دراسة هاشم وآخرون (2020) قلة الاهتمام من قبل إدارات الأندية الرياضية السعودية في متابعة المشكلات التي تواجه اللاعبين، وعدم اهتمامها بجذب الكوادر الإدارية الرياضية المتخصصة، بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن التشكيل الإداري الحالي في هذه الأندية لا يُسهم في تحقيق التطور الرياضي على النحو المطلوب.

وتقدمت دراسة أجراها الهذلي (2023) بتحليل شامل للواقع الرياضي في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت نتائجها تحديات متعددة تواجه الأندية الرياضية، وتبرز من بين هذه التحديات قضايا تتعلق بضعف الرقابة، حيث يعود ذلك جزئياً إلى نقص الكوادر المؤهلة داخل الأندية، مما يقيد قدرتها على تنفيذ إجراءات فعالة، ومن الملفت أيضاً أن عدم مراعاة ظروف العمل والبيئة المحيطة داخل الأندية يعيق بشكل كبير الجهود المبذولة.

لذا لم يتأت مشروع الاستثمار والتخصيص للأندية الرياضية بشكل عشوائي، بل هو نتاج جهود متواصلة وخطط استراتيجية مدروسة، تم تنفيذها بحرفية في وزارة الرياضة، وإطلاق استراتيجية دعم الأندية الرياضية عام 2019م لم يكن سوى بداية هذه المسيرة، وبعد مرور أربع سنوات، أصبحت واحدة من أبرز المبادرات التي غيرت ملامح الرياضة في المملكة. وبفضل هذه الجهود، تحولت التحديات التي واجهت الأندية إلى إنجازات ملموسة. فزادت إيرادات الرعاية لتصل إلى 328 مليون ريال في موسم 2022-2023، وحصل 89% من أندية دوري المحترفين على شهادة الكفاءة المالية، كما ارتفع عدد الأندية المشمولة بالاستراتيجية من 16 نادٍ في موسم 2019-2020 إلى 61 نادٍ في موسم 2022-2023، وقدمت استراتيجية التطوير السعودية بيئة ملائمة لنمو حضور الجماهير الرياضية، حيث ازداد عددهم من 1.1 مليون مشجع في موسم 2019-2020 إلى 2.1 مليون مشجع في موسم 2022-2023 (وزارة الرياضة، 2023). ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟

## أهمية الدراسة.

### الأهمية النظرية:

1. تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال تركيزها على فهم مسار تطور المجال الرياضي في المملكة العربية السعودية، برصد مشروع التطور الرياضي بالمملكة.
2. دراسة حالة نادي الهلال السعودي كنموذج وهو فرصة لتسليط الضوء على تأثير مشروع التطور الرياضي على مستوى النادي.
3. تعد الدراسة بمثابة إثراء للمكتبات العربية والمكتبة السعودية على وجه الخصوص بالمعرفة العلمية في مجال الرياضة، وخاصة فيما يتعلق بتطوير الرياضة في الدول العربية.

### الأهمية التطبيقية:

1. تتبع أهمية البحث العملية من تحليل العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي.
2. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير البرامج والسياسات الرياضية الأكثر فعالية في المملكة العربية السعودية، وتحسين أداء النوادي الرياضية وتحقيق المزيد من الإنجازات.
3. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية رياضياً على المستوى القاري والإقليمي والمحلي، وتحقيق المزيد من الإنجازات في مختلف المجالات الرياضية.

## أهداف الدراسة.

### تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على أثر العوامل المالية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي.
2. التعرف على أثر العوامل الإدارية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي.
3. التعرف على أثر العوامل الفنية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي.
4. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة).

## تساؤلات الدراسة.

### تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما أثر العوامل المالية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟
2. ما أثر العوامل الإدارية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟
3. ما أثر العوامل الفنية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في أثر العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

### حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة (المالية- الإدارية- الفنية) في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية وأثرها على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال أنموذجًا.
2. الحدود البشرية: تقتصر حدود الدراسة البشرية على العاملين والقائمين على إدارة نادي الهلال السعودي.
3. الحدود المكانية: نادي الهلال بالمملكة العربية السعودية.
4. الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي الحالي 2024م.

### العوامل المؤثرة على الاحتراف:

#### - برنامج الابتعاث:

يقصد بالابتعاث عملية تأهيل اللاعبين خارج المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف رفع مستوى الأداء والكفاءة وتنمية المعارف والمهارات للوصول الي المستوى الاحترافي بشكل يناسب الدولة السعودية والتوجهات الاستراتيجية المتعلقة بها (الموقع الرسمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022).

ويعد من البرامج التي تساعد الوصول الي درجة من الاحترافية داخل الأندية في المجال الرياضي؛ ويسعي البرنامج إلى بالتدريج إلى تنمية مهارات اللاعبين سواء كانت فنية أو اللياقة أو الذهنية، حيث يوجد تدريب بصورة يومية وبشكل شامل لممارسة الاحتراف وممارسة المباريات التنافسية مع العديد من الفرق الرياضية في شتي الدول، كما عبر صاحب السمو الملكي الأمير/ عبد العزيز بن تركي الفيصل رئيس الهيئة العامة للرياضة عن سعادته، بتطبيق برنامج ابتعاث داخل الأندية الرياضية في السعودية والذي لقي الاهتمام الواضح من قبل القائمين علي البرنامج ومن جانب اللاعبين انفسهم وانضباطهم. (وزارة الرياضة، 2019).



وعلى سبيل المثال وفي ضوء برنامج الابداعات الرياضي في المملكة تم انهاء برنامج الابداعات السعودي القائم على تطوير لاعبي كرة القدم التابع لوزارة الرياضة كوسم 21-22 في مدينة سالو الإسبانية والذي قضي عاما كاملا من التدريبات اليومية والمباريات الودية الي جانب المشاركة بفريقيين في البطولة كاس الأبطال بوجود فرق أوروبية عريقة، لتطوير اللاعبين في جميع النواحي (الموقع الرسمي لصحيفة سبق الإلكترونية، 2023).

#### - برنامج تمهيد:

يتم العمل على تنمية المواهب الرياضية من خلال التعليم والتدريب الرياضي في بيئة خاصة لتأهيل أبطال الغد والتألق الرياضي على مستوى العالم، وهذا يتبين من خلال دور الأكاديميات الرياضية وبرامجها التي تسعى الي تدعيم الرغبة والاقبال على النشاط الرياضي للاعبين الناشئين ولمواكبة التطور الحادث في عالم الرياضة وصنع جيل من الابطال في المستقبل على المستوى المحلي والدولي والإقليمي والعالمي (يامي، 2024، ص. 2)؛ وبذلك يُعد برنامج تمهيد من البرامج التي تسعى الي قياس المواهب الرياضية لدي الطلاب والطالبات عن طريق وزارة التعليم، ومشاركة معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس ودورهم في كشف المواهب والقدرات، حيث يتم تقديم اختبارات من خلال حصص التربية الرياضية ويتميز هذا البرنامج انه يتماشى مع حصة التربية البدنية ومنهج التربية البدنية، ويتم من خلال الاختبارات التي تتم للمشاركين توجيههم نحو الاختيار الجيد، وفي المملكة العربية السعودية تم الإنتهاء من المرحلة الاولى للبرامج وهي تدريب رؤساء الأقسام الرياضية وكيفية القياس بعملية القياس، والمرحلة الثانية من البرنامج وهي تدريب المعلمين والمعلمات علي آلية القياس والبرنامج والمنصة، وأخيرا تأتي مرحلة تنفيذ الفعلي لقياس المهارات لدي المشاركين في البرنامج (الموقع الرسمي لصحيفة سبق الإلكترونية، 2023).

#### - برنامج الاستقطاب:

أعلنت رابطة الدوري السعودي للمحترفين ما يعرف باستراتيجية التحول التي تهدف الي رفع مستوى كفاءة وتنافس الدوري بما يحقق بقائه في قائمة 10 دوريات في العالم، ومن هنا تم تنفيذ برنامج الاستقطاب بهدف رفع القيمة الاقتصادية للدوري السعودي، وجذب المستثمرين، والاسهام في رفع مستوى اللاعب السعودي وبناء جيل مُميز والاحتكاك بأبرز النجوم على مستوى العالم (الموقع الإلكتروني لصحيفة سبق الإلكترونية، 2024).



## شكل (1) يوضح العوامل المؤثرة على الاحترافي (اللجنة المركزية لتدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، 2023، ص.10)

### العوامل المؤثرة على الاستدامة المالية (الرياضة أو النوادي):

- برامج الدعم المباشر: لقد قامت الدولة بعدد من المبادرات والتعديلات بما يساعد على تحقيق التنظيم على المستوي المالي والإداري داخل الأندية الرياضية، وذلك من خلال ستة مبادرات ومن أهمها مبادرة الدعم المباشر للأندية الرياضية السعودية والتي تهدف الي زيادة الدعم الخالص بالأندية (الموقع الرسمي لوزارة الرياضة السعودية، 2022).
- برامج الدعم غير المباشر: لقد اتجهت إدارة الأندية الرياضية الي تطوير الأوضاع المالية والاقتصادية من خلال طرق اقتصادية حديثة، وعلى الرغم من اعتماد الدعم الرياضي على الحكومة فقط بما كان من المعوقات في المجال الرياضي، فكان لابد من الخروج من أعباء الدولة والاتجاه نحو مصادر اخرى للتمويل لاستمرا النشاط الرياضي وتطوره ومما يساعد على تطبيق الخطط الاستراتيجية للتنمية (باسلامة، 2020، ص. 409).
- التخصيص: مما لا شك فيه إن مشروع تخصيص الأندية والاستثمار لم يكن حديث العهد، بل هو نتاج عمل دائم واستراتيجيات واضحة، والتي يتم الرفع بها من قبل وزارة الرياضة وبعد أن لقي القطاع الرياضي الاهتمام الكبير من جانب خادم الحرمين والأمير محمد بن سلمان، ومن ثم وضع رؤية لبناء مستقبل الرياضة في السعودية، وتحويلها الي الاستثمار لخدمة الرياضيين والوطن، ويأتي موضوع تخصيص الأندية بعد الانتهاء من الإجراءات التنفيذية للمرحلة الأولى، وتحقيق لأهداف رؤية 2030 في السعودية، وبناء نشاط رياضي هادف من خلال تشجيع القطاع الخاص وإسهاماته في تنمية الجانب الرياضي مما يحقق التميز المنشود للأندية الرياضية والتي تقوم على أساس السماح باستثمار شركات الكبرى في تنمية النوادي الرياضية، ونقل ملكية النادي إليها، وايضاً طرح عدد من الأندية الرياضية الي التخصيص بداية من أواخر عام 2023 (الموقع الرسمي لغرفة أ بها، 2023).
- نظام النقاط الموحد: قامت الأندية الرياضية في المملكة بتأهيل للدخول في نظام النقاط الموحد للحصول على الدعم المخصص للألعاب المختلفة، فأعلنت عن 14 من الأندية من مختلف المستويات والتي أصبحت جاهزة للدخول في نظام النقاط الموحد للحصول على الدعم المخصص في الموسم الثالث من استراتيجيات دعم الأندية الرياضية، ويركز هذا البرنامج علي التسجيل مع الاتحاد المعني في 8 برامج سنوية علي الأقل واجتياز التقييم من جانب الاتحاد الرياضي، كما يهدف إلى تشجيع الأندية لاستكمال شروط نظام النقاط والحفاظ عليها والالتزام بتطوير الفئات السنيه في شتي الرياضيات والحصول على الدعم المالي (الموقع الرسمي لوكالة الانباء السعودية، 2024).

### العوامل المؤثرة على الاستقرار الإداري:

- الحوكمة: تسعى الحكومة إلى تطوير استخدام الموارد وتعجيل دور المؤسسات وقدرتها على التنافس؛ مما يساعد على جذب مصادر للتمويل المحلي والدولي وإيجاد العديد من فرص العمل، وتعزيز استقرار الأسواق مما يحقق الكفاءة والتنمية الاقتصادية ومن جانب أخر الحوكمة تعمل على نمو القطاع الخاص وقدرته التنافسية مما يجعل للحكومة دور فعال في زيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية (الثبتي، 2020، ص. 161).
- التحول الرقمي: تعاصر المملكة العربية السعودية طفرة في مجال التحول الرقمي في شتي المجالات لتسهيل الوصول وتوفيرها بشكل سهل وسريع، مما ينعكس على رفع العائد المحلي، فتقوم كافة الجهات المعنية بتطوير جميع خدماتها وسياساتها المُتبعة

لمسايرة التحول الرقمي الوطني من خلال رؤية 2030 ، وتقوم الدولة بالتعاون مع القطاع الخاص لتحسين الاقتصاد القائم على الرقمنة وتطبيق التقنية الرقمية مما يساعد على تطوير الاستثمار السعودية، وقامت العديد من الجهات بتبني العديد من المبادرات التي تساعد تطبيق التحول الرقمي والذي يقصد به إنشاء مجتمع رقمي واقتصاد رقمي ووطن رقمي علي نحو يضمن التحول إلى مجتمع رقمي قائم علي وجود منصات رقمية للمشاركة والتفاعل المجتمعي الفعال؛ مما ينعكس علي تحسين التنافس والاستثمار بشكل إيجابي في المملكة (المنتدى السياسي الرفيع المستوى لعام 2018، ص. 91).

– استقطاب الكفاءات الإدارية: يعد التطوير على مستوى الإدارة في الأندية الرياضية من المطالب الأساسية في شتى المنظمات الرياضية والتي تهدف إلى مسايرة التغيرات والتفاعل معها بما يحقق التنمية المستدامة ورؤية 2030 بالسعودية، والأندية من أهم المؤسسات التي يجب الاهتمام بالتطوير الإداري لضمان استقرار إدارتها وعدم تأثرها بالأحداث المتغيرة وهذا ما تهدف اليه رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية؛ حيث أنها بمثابة قاعدة تنفيذية وحلقة الوصل بين النادي الرياضي والمجتمع وجميع المهتمين بالنشاط الرياضي (الثبتي، 2024، ص. 228).

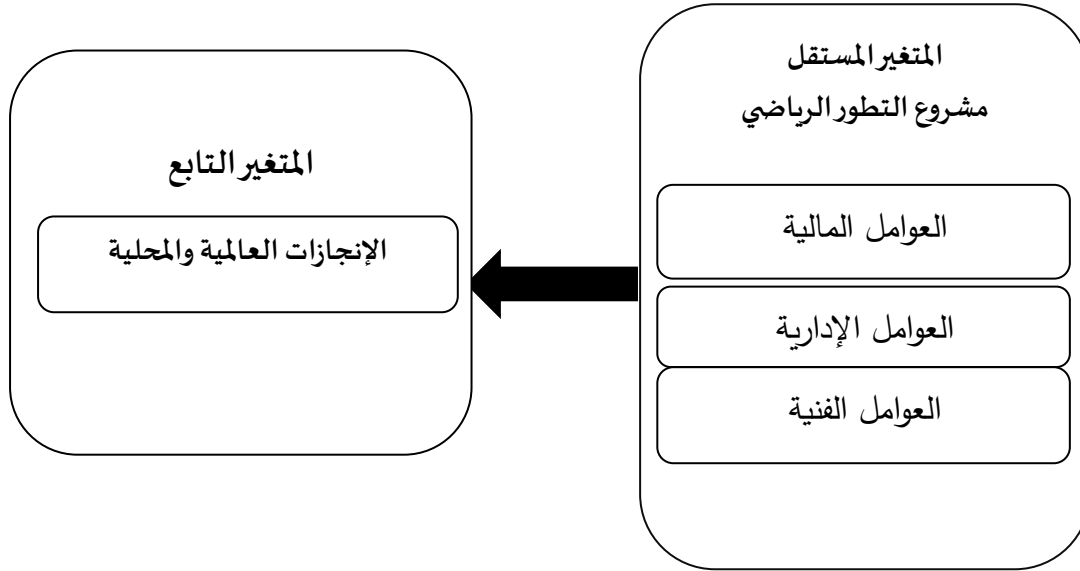
### العوامل المؤثرة على استقرار الطاقم الفني

– مبادرة دعم وتمكين المدرب الوطني: حيث أعلن الاتحاد السعودي الرياضي من خلال اللجنة الفنية لاستمرار مبادرة دعم وتمكين المدرب الوطني للعمل في الأندية للموسم الثالث علي التوالي، والتي تعمل على تحسين أداء وحضور المدرب الوطني مع الأندية من خلال تكفل الاتحاد السعودي بمكافأة شهرية للمدربين العاملين في النادي الرياضي، وكان الهدف هو تطوير العمل الاحترافي داخل الأندية الرياضية السعودية، كما تهدف الي تمكين العمل لدي المدرب الوطني أياً كان صفته التدريبية لكسب المزيد من الخبرات والمهارات الفنية (الموقع الرسمي لوكالة الأنباء السعودية، 2024).

– المدير المالي: المدير المالي يمارس عدد من المهام ومن أهمها إعداد الميزانية الخاصة بالنادي من خلال التعاون مع الرئيس التنفيذي، إعداد التقارير المالية، تنفيذ القرارات مجلس المالية، استلام إيرادات النادي، تسجيل ممتلكات النادي كل هذه المهام التي يقوم بها المدير المالي في الأندية الرياضية لها علاقة باستمرار الطاقم الفني في النادي (الهيئة العامة للرياضة، اللائحة الأساسية للأندية الرياضية).

– شهادة الكفاءة المالية: تهدف لجنة الكفاءة المالية إلى الاشراف على تطبيق قواعد ومعايير الإدارة في النادي وتقديم أفضل ممارسة المالية وهذا لضمان الاستقرار النادي وتحقيق الأهداف من خلال إلزام النادي بمعايير ومؤشرات إدارة التكاليف بشكل جيد ومفيد وضبط المصروفات المالية، وتحديد الأولويات المتعلقة بسداد الالتزامات المالية، اجراء تقييم مالي للنادي، واخذ كافة الاجتياحات لضمان استقرار النادي من الناحية المالية (الموقع الرسمي لوزارة الرياضة، 2021).

## نموذج الدراسة.



شكل (2) نموذج الدراسة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والإطار النظري

#### مقدمة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة الشبتي والشهري (2024) بعنوان "تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة أندية دوري المحترفين السعودي في ضوء نموذج التميز الأوروبي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة الإدارية بأندية دوري المحترفين السعودي، واشتملت عينة الدراسة على (224) عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، كما استعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. جاءت المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة أندية دوري المحترفين السعودي في ضوء نموذج التميز الأوروبي بدرجة عالية، فجاءت المتطلبات بالترتيب الآتي: (إشراك المهنيين، ثم بناء قيمة مستدامة، وأخيراً قيادة الأداء والتحول)،
2. تعتبر متطلبات تطوير إدارة أندية دوري المحترفين السعودي المرتكز الفعال لتحقيق التطور الرياضي، وتسهم في تحقيق النجاح والتميز وبناء قيمة مستدامة للنادي، كما تمكن النوادي من إدارة التطورات والتحويلات، وتصل بالأندية إلى مستوى البراعة التنظيمية الذي يؤهلها للتميز والمنافسة.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز ثقافة التميز والتطور المستدام من خلال تبني قيم عمل بين جميع العاملين بالنادي، والعمل على تطوير النظام الإداري للنادي بطريقة متكاملة.

**دراسة فضل (2023) بعنوان: "التحديات التي تواجه الفئات السعودية في ممارسة الرياضة البدنية: دراسة ميدانية على عينة من طالبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات المرتبطة بالجوانب الذاتية والجوانب الاجتماعية، والتي تؤثر على ممارسة الفئات السعودية للرياضة البدنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات جامعة الملك عبد العزيز المقيدات في الكليات النظرية والعملية، واشتملت عينة الدراسة على (506) طالبة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانَت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها:

1. تمثلت التحديات المرتبطة بالجوانب الذاتية والتي تؤثر على ممارسة الفئات السعودية للرياضة البدنية في ازدحام الجدول الدراسي مما يؤثر على متابعة الفتيات للتدريبات الرياضية اليومية، والوقت دائماً يقف حائلاً دون ممارستهم لأنشطة الرياضة البدنية، وصعوبة الموازنة بين التقوق الرياضي والحرص على ممارسة الرياضة بانتظام.
2. تمثلت أهم التحديات المرتبطة بالجوانب الاجتماعية والتي تؤثر على ممارسة الفئات السعودية للرياضة البدنية في ندرة الكليات المتخصصة في إعداد الكوادر النسائية المتقدمة في الرياضة البدنية، وصعوبة الانتقال إلى أماكن الرياضة العامة المخصصة للنساء، بالإضافة إلى بُعد أماكن ممارسة الرياضة البدنية عن مساكن الفتيات، وقلة اهتمام الفتيات بوسائل الإعلام المختلفة التي تبث البرامج الرياضية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تفعيل المشاركة الإيجابية للمرأة في جميع المحافل الرياضية، وضرورة تكثيف حملات التوعية الرياضية بشكل جذاب وبسيط خاصة في المدارس والجامعات.

**دراسة الصلوي (2022) بعنوان: "العوامل المؤثرة على ممارسة الأنشطة الرياضية والترويحية لدى طالبات الجامعات السعودية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الإدارية والعوامل الخاصة بالتجهيزات والإمكانات المؤثرة على ممارسة الأنشطة الرياضية والترويحية لدى طالبات الجامعات السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات الجامعات السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (320) طالبة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالطريقة المسحية كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها:

1. إن العوامل الإدارية المؤثرة على ممارسة الأنشطة الرياضية والترويحية لدى طالبات الجامعات السعودية تمثلت في عدم وجود إعلانات واضحة وكافية عن الأنشطة الرياضية والترويحية، ولا يوجد اهتمام مستمر بتطوير الأنشطة الرياضية والترويحية، ولا يوجد أوقات محددة لممارسة الأنشطة الرياضية والترويحية، ولا يوجد مشرفات مؤهلات ومتخصصات.
2. إن العوامل المرتبطة بالتجهيزات والإمكانات المؤثرة على ممارسة الأنشطة الرياضية والترويحية لدى طالبات الجامعات السعودية تمثلت في عدم توفر الملاعب والصالات الرياضية داخل الجامعة بشكل كافٍ، وقلة الأماكن الخاصة بالتبديل والاستحمام، ولا توجد أماكن مخصصة لصناديق الأمانات، بالإضافة إلى ذلك عدم مراعاة جوانب الأمن والسلامة داخل الملاعب والصالات الرياضية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالنواحي الإعلامية والإعلانية للأنشطة الرياضية الترويحية المقدمة داخل الجامعة، وضرورة الاهتمام بتتقيف الطالبات بأهمية ممارسة الأنشطة الرياضية والترويحية من خلال الرسائل الجامعية ووسائل التواصل.

### دراسة السهلاوي والصلوي (2022) بعنوان "تأثير زيادة عدد اللاعبين المحترفين الأجانب على كرة القدم السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير زيادة عدد اللاعبين المحترفين الأجانب على كرة القدم السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين واللاعبين السعوديين والمدربين السعوديين وغير السعوديين ووسطاء اللاعبين ومديري الاحتراف والإعلاميين، واشتملت عينة الدراسة على (480) فردًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. أن تأثير زيادة اللاعبين المحترفين الأجانب على كرة القدم السعودية كان للأثر الفني في الرتبة الأولى يليه الأثر الاقتصادي، ومن ثم الأثر الإعلامي، فالأثر النفسي الاجتماعي.
2. تمثلت التأثيرات الناتجة عن زيادة اللاعبين المحترفين الأجانب في: حرص المدربين على إشراك المحترفين الأجانب أكثر من اللاعبين السعوديين في المباريات الرسمية، وزيادة الأعباء المالية العالية على ميزانية الأندية، وزيادة التغطية الإعلامية للكرة السعودية، بالإضافة إلى زيادة الدافعية لدى اللاعبين السعوديين للتدريب بجدية لتحسين مستواهم.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام باحتراف اللاعب السعودي خارجيًا والحرص على تطوير مستواه، كما يجب تطوير مستوى المدرب السعودي ليواكب منظومة الاحتراف.

### دراسة أسرة وآخرون (2022) بعنوان: "العوامل المؤثرة على سيكولوجية المشجع داخل مدرجات الملاعب الرياضية: إطار وصفي تحليلي لإدارة الحشود الرياضية في الملاعب السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على سيكولوجية المشجع داخل مدرجات الملاعب الرياضية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جمهور كرة القدم في المملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (602) فرد، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحثون للعديد من النتائج أهمها:

1. إن العوامل المؤثرة على سيكولوجية المشجع داخل مدرجات الملاعب الرياضية تمثلت في أفضل الجلوس بالقرب من رابطة المشجعين (الاهازيج)، وأشعر بالأمان عند وجود رجال الأمن بالملعب، كما أن ارتفاع درجة الحرارة ونسبة الرطوبة تقلل من رغبتني في حضور المباراة بالملعب، بالإضافة إلى الشعور بالتوتر والغضب عند ضياع فرصة لتسجيل هدف الفريق المفضل أثناء اللعب.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها، ضرورة إقامة دورات تدريبية للأفراد في كافة الجهات التي تُعني بإدارة وتنظيم الأحداث الرياضية، وتدريب القطاعات على وضع خطط للمخاطر المحتملة وأحداث العنف كل في موقعة.

دراسة محمد ورخا (2022) بعنوان: "واقع الرياضة النسائية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: (الفرص - التحديات - التطلعات)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المرأة لممارسة الرياضة في المملكة العربية السعودية، والتعرف على الاحتياجات التي من شأنها تطوير ممارسة المرأة للرياضة في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من النساء السعوديات والمقيمات بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (1323) سيدة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعاننا بالمقابلة، والاستبانة كأدوات للدراسة، وقد توصل الباحثان للعديد من النتائج أهمها:

1. تمثلت أهم التحديات التي تواجه المرأة لممارسة الرياضة في المملكة العربية السعودية في أن الطفلة من حقها ممارسة النشاط البدني والرياضة، عدم وجود دورات تدريبية لصقل وتأهيل المدربات للرياضة، بالإضافة إلى قلة توفر مدربات متخصصات في النشاط البدني والرياضة، وارتفاع أسعار الأدوات والأجهزة الرياضية المنزلية، وعلاوة على ذلك التكلفة العالية للاشتراك في الأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية النسائية.

2. تمثلت أهم الاحتياجات التي من شأنها تطوير ممارسة المرأة للرياضة في المملكة العربية السعودية في التنوع في البرامج الرياضية النسائية بمراكز اللياقة البدنية لتناسب كل الأعمار، وزيادة عدد الأندية الصحية ومراكز تدريب اللياقة البدنية للنساء، وزيادة الاهتمام بإعداد الكوادر الفنية المؤهلة والمشرفة على البرامج الرياضية النسائية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها، ضرورة التنوع في البرامج الرياضية النسائية بمراكز اللياقة البدنية لتناسب كل الأعمار، وزيادة عدد الأندية الصحية، ومراكز تدريب اللياقة البدنية للنساء.

دراسة الثبيتي (2021) بعنوان "العوائد الاقتصادية من تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوائد الاقتصادية من تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجالس إدارات الاتحادات الرياضية السعودية والبالغ عددها (28) اتحاد رياضي، واشتملت عينة الدراسة على (117) فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعاننا بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. إن العوائد الاقتصادية من تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى قد جاءت بالترتيب الآتي: العوائد الاستثمارية من تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى، تليها مقومات تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى، ثم عوائد تسويق ورعاية الأحداث الرياضية الكبرى، وأخيرًا العوائد الإعلامية من تنظيم الأحداث الرياضية.
  2. تعد استضافة المملكة لتلك الأحداث الرياضية مؤشرًا على انضمامها إلى قائمة الدول المتقدمة، إذ تعتبر الأحداث الرياضية الكبرى بمثابة مناسبات عالمية غير تقليدية تحظى بأهمية كبرى لصانعي السياسات والإدارة والمجتمع بالدول المستضيفة.
  3. ترتبط الأحداث الرياضية الكبرى بعمليات تطوير شاملة للبنية التحتية ومتطلبات إقامة الفعالية لاستضافة عدد كبير من المشاركين، وفي حالة نجاح السعودية في تنظيم الأحداث الرياضية، فإنها تؤسس هوية جديدة للمملكة وتعزز صورتها الإيجابية على المستوى العالمي، كما تساهم في تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية طويلة الأمد.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة بناء استراتيجية لتنظيم الأحداث الرياضية الكبرى لدفع عجلة التنمية الاقتصادية داخل المملكة، والعمل على زيادة الشراكات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في تنظيم الأحداث الرياضية داخل المملكة.
- دراسة هاشم وشوي وعبد الرحمن (2020) بعنوان: "المعوقات التي تواجه رياضة الإسكواش في المملكة العربية السعودية للوصول إلى المستويات العالمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والمادية التي تواجه رياضة الإسكواش في المملكة العربية السعودية للوصول إلى العالمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع اللاعبين والمدربين والحكام وإداريين الأندية حسب سجلات الاتحاد السعودي، واشتملت عينة الدراسة على (355) فردًا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالطريقة المسحية كمنهج للدراسة، واستعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحثون للعديد من النتائج أهمها:

1. إن المعوقات الإدارية التي تواجه رياضة الإسكواش في المملكة العربية السعودية للوصول إلى العالمية تمثلت في عدم اهتمام الإدارة بمرافقة فريق الإسكواش بشكل دائم في مشاركاته، وأن الهدف الرئيس لأندية الإسكواش هو قضاء وقت الفراغ والترويح عن النفس، كما أن الإدارة لا تهتم بمتابعة المشكلات التي يتعرض لها لاعبو الإسكواش، ولا تهتم أندية الإسكواش باستقطاب الكوادر الإدارية الرياضية المتخصصة.
  2. إن المعوقات المادية التي تواجه رياضة الإسكواش في المملكة العربية السعودية للوصول إلى العالمية تمثلت في تسلسل الإجراءات المالية عند المشاركة الخارجية أو بطولات الإسكواش الدولية، وعدم قدرة الأندية السعودية على توفير تكاليف التأمينات الصحية اللازمة لمدربي ولاعبي الإسكواش، كما أن الميزانية الفردية لفريق الإسكواش لا تتناسب مع حجم النشاطات التنافسية المطلوب تنفيذها لعمل الإنجازات، وضعف الحوافز والمكافآت المادية لمدربي الإسكواش في حال تحقيق الإنجازات الرياضية، بالإضافة إلى ذلك قلة الدعم المادي المقدم من المؤسسات والقطاعات الأهلية للاعبين منتخب الإسكواش الوطنية.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها، ضرورة العمل على بناء ونشر مدارس لرياضة الإسكواش في كل مناطق المملكة، وتقديم الدعم الأكاديمي للطلاب المشاركين في البطولات المحلية والعالمية بعد انتهاء البطولة.



## دراسة الثبتي (2020) بعنوان "الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية بمكة المكرمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة، واشتملت عينة الدراسة على (30) فرد من الإدارة العليا، و(45) فردًا من الإدارة التنفيذية، و(210) من المستفيدين من الأندية الرياضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانتم بمقياس الحوكمة بالأندية الرياضية كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. تتشابه الأندية الرياضية مع المؤسسات الاقتصادية في شكلها وهيكلها التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في الأهداف العامة؛ فالأندية الرياضية هي مؤسسات تهدف إلى تحقيق النجاح الرياضي وليس الربح.
2. أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة قد جاء في اتجاه الاستجابة دائما، وقد يعبر ذلك عن تطلعات العينة في تطبيق تلك المبادئ على الأندية الرياضية لكي تصل إلى أعلى استفادة منها وذلك في وجود نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء العام للأندية.
3. تشمل معايير الحوكمة على مقومات لتعزيز استدامة الأندية على المدى البعيد وزيادة الفاعلية المالية ورفع مستوى الاقتصاد المادي وزيادة إيرادات النادي.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة استحداث إدارات بالأندية الرياضية لتطبيق مبادئ الحوكمة لزيادة فاعلية مواردها المالية، والعمل على ربط إدارات النادي بشبكة تواصل داخلي تمكنها من سهولة أداء عملها.

## دراسة العتيبي (2020) بعنوان "أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر التمويل الرياضي في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية؛ والتعرف على معوقات الاستثمار الرياضي في النوادي الرياضية بالسعودية؛ والتعرف على متطلبات تعزيز مستوى الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية بالسعودية؛ والكشف عن أثر الاستثمار والتمويل الرياضي في التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية بالسعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين العاملين في الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (150) فردًا من المدراء والموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانتم بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. جاءت مصادر التمويل الرياضي في الأندية الرياضية بدرجة متوسطة، فجاءت في الرتبة الأولى عبارة (تخصيص جزء من ميزانية الدولة لدعم الأندية الرياضية)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (جذب الاستثمارات والدخول في الأسواق المالية).
2. جاءت معوقات الاستثمار الرياضي في النوادي الرياضية بالسعودية بدرجة متوسطة، فتمثلت أبرز تلك المعوقات في: تعقيد الإجراءات الخاصة في تفعيل وتطبيق المشاريع الاستثمارية، وغياب البرامج والسياسات التنموية لتعزيز الاستثمارات الرياضية، بالإضافة إلى عدم جاهزية الأندية الرياضية بالمعدات الخاصة بتطوير المشاريع الاستثمارية.
3. جاءت متطلبات تعزيز مستوى الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية بدرجة متوسطة، واشتملت على المتطلبات المادية والمتطلبات البشرية بالإضافة إلى فرض اللوائح والقوانين.

4. وجود أثر متوسط للتمويل والاستثمار الاقتصادي في الأندية الرياضية، وقد يترتب على ذلك؛ ارتفاع مستوى الدخل القومي وتعزيز مستوى الدخل الحكومي، وتحسين الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى إيجاد فرص عمل في القطاعات المختلفة. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الموارد المالية ومصادر التمويل الرياضي للأندية السعودية، والعمل على زيادة الوعي فيما يتعلق بمعوقات الاستثمار في المجالات الرياضية.

#### دراسة الفقيه (2018) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير البيئة التعليمية والتدريبية لنادي كرة القدم بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي للبيئة التعليمية والتدريبية لنادي كرة القدم بالمملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدربي رياضة كرة القدم المقيدون بسجلات الاتحاد السعودي لكرة القدم، واشتملت عينة الدراسة على (78) مدرب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعان بالاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. وجود مجموعة من الفرص لنجاح رياضة كرة القدم بالمملكة العربية السعودية تمثلت في اهتمام القيادات الإدارية والأجهزة المعنية بالبحث عن مصادر تمويل إضافية لتحسين العملية التعليمية والتدريبية للمبتدئين والناشئين، وكذلك وجود حوافز مالية مناسبة للمدربين تساهم في تشجيعهم على بذل الجهد.
2. اتفقت آراء العينة على محدودية مصادر التمويل وعدم تنوعها بشكل كافي وأن الميزانية المخصصة لعملية التعليم والتدريب غير مرضية.
3. بالرغم من توافر ميزانية وحوافز للمدربين واللاعبين إلا أن الميزانية لا تكفي لتغطية وتحقيق جميع الأهداف والمتطلبات اللازمة للعملية التعليمية، كما لا توجد عدالة في توزيع الدعم المالي بين متخلف القطاعات التعليمية والتدريبية بالمملكة العربية السعودية.
4. عدم وجود قوانين ولوائح داخلية في اتحاد كرة القدم السعودي لضمان فعالية وجودة سير العملية التعليمية والتدريبية داخل الأندية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الاتحاد السعودي لكرة القدم بعقد دورات وندوات للمدربين والإداريين العاملين بقطاعات الناشئين لمناقشة القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجههم.

#### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة "برايرا وآخرون" (Barreira et al., 2022) بعنوان: "تطوير النشاط الرياضي وما يتضمنه من جوانب اجتماعية وثقافية وإدارية: استعراض تكاملي"

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية المؤثرة على تطور النشاط الرياضي في البرازيل، وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل البيانات التي تتعلق بالعوامل المؤثرة على تطوير النشاط الرياضي التي تم نشرها في (65) مقال ودراسة علمية تم نشرها في (23) من المجلات العلمية العالمية في البرازيل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. قامت الجهات المسؤولة عن التطوير الرياضي بتوفير مرافق التدريب المناسبة لممارسة النشاط الرياضي، وتوفير الكوادر البشرية من المدربين القادرين على تدريب اللاعبين لاجتياز وتعزيز المسابقات الرياضية.
  2. وجود دور فعال للمخصصات المالية الحكومية والاستثمارات التي تم الحصول عليها من المؤسسات الراعية في تطوير البنية التحتية الرياضية وتوفير الفرص للشباب في ممارسة الرياضة.
  3. وجود تأثير ايجابي لتنفيذ أصحاب المصلحة الاستراتيجيات التي تعزز المشاركة من جميع فئات المجتمع مثل النساء والمعاقين ومساعدتهم على الاشتراك في البطولات المخصصة لهم على تطوير النشاط الرياضي في البرازيل.
  4. وجود دور فعال لتعيين القيادات ذات الكفاءة العالية في إدارة المنشآت الرياضية في تطوير تنظيم النشاط الرياضي في البرازيل.
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على الجهات المانحة والمنظمات الرياضية تعزيز البحث والتقييم المستمر لمتطلبات تطوير النشاط الرياضي، كما يجب تنظيم العديد من الحملات التوعوية التي تعزز الوعي الجماهيري بأهمية تطوير النشاط الرياضي.

دراسة "كروسزينسكا و بوكزتا" (Kruszyńska & Poczta, 2019) بعنوان: "التسلسل الهرمي للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والمكانية المؤثرة على تطوير البنية التحتية للمرافق الرياضية والترفيهية وأثر ذلك على النشاط الترفيهي وصحة سكان المدينة (دراسة حالة بوزنان)"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على تطوير البنية التحتية للمرافق الرياضية والترفيهية في مدينة بوزنان، وأثر ذلك على النشاط الترفيهي وفق توقعات السكان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مقدمي الخدمات الرياضية في المنشآت الترفيهية وجميع المستفيدين من تلك الخدمات في مدينة بوزنان، بينما اشتملت عينة الدراسة على (39) مقدم خدمات و(1159) من المواطنين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. وجود العديد من العوامل المؤثرة على تطوير البنية التحتية للمنشآت الرياضية في بوزنان في بولندا، حيث تمثلت العوامل الاقتصادية في توفير التمويل والاستثمارات المالية اللازمة لتحسين وتوسيع النوادي والملاعب والصالات الرياضية.
2. أثرت العوامل الاجتماعية التي تمثلت في الدعم المجتمعي والتشجيع الجماهيري للأنشطة الرياضية ودعم ممارسة الرياضة للأطفال والمراهقين في تطوير النشاط الرياضي في بوزنان.
3. أثرت العوامل المكانية التي تشير إلى إقامة المنشآت الرياضية في أماكن يسهل الوصول إليها من خلال وسائل النقل العامة، وتوفير بنية تحتية تدعم ممارسة الأنشطة الرياضية بشكل آمن ومريح على تطوير النشاط الرياضي.
4. وجود تأثير ايجابي لتحسين البنية التحتية للمرافق الرياضية والترفيهية في مدينة بوزنان وتلبية احتياجات وتوقعات السكان إلى زيادة النشاط الترفيهي والرياضي بين السكان.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير البنية التحتية للمنشآت الرياضية مما يعزز تطور النشاط الرياضي في بولندا، كما يجب الاستعانة بالخبرات الأجنبية في تطوير الملاعب والمنشآت الرياضية في بولندا.

## دراسة "شارما و موندھرا" (Sharma & Mundhra, 2017) بعنوان: "تأثير الفعاليات الرياضية الكبرى على اقتصاد الدولة وتصورات الناس"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العوامل الرئيسية المؤثرة على الوضع الاجتماعي والاقتصادي للبلاد التي تستضيف الفعاليات الرياضية الكبرى، وتقييم تصورات افراد المجتمع نحو الاستفادة التي يتم الحصول عليها من استضافة الفعاليات الرياضية الكبرى، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد المجتمع من مومباي ودلهي و كولكاتا وأحمد آباد، بينما اشتملت عينة الدراسة على (33) من أفراد المجتمع، وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانتم بالمقابلات كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. وجود العديد من العوامل المؤثرة على الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدول التي تستضيف الفعاليات الرياضية مثل كأس العالم والفيفا وكأس العالم للكريكيت، حيث أدى استضافة الأحداث الرياضية إلى زيادة العائد الاقتصادي من بيع التذاكر والنشاط السياحي الناتج عن قدوم المشجعين من بلاد أخرى.
  2. وجود تأثير إيجابي لاستضافة البلاد الفعاليات الرياضية العالمية من تحسين الوضع الاقتصادي وحركة البيع والشراء الناتجة عن قدوم المزيد من المشجعين إلى مكان الفعالية.
  3. وجود تأثير إيجابي لاستضافة الفعاليات الرياضية الكبرى على تحسين البنية التحتية، وزيادة فرص العمل مما يعزز النمو الاقتصادي للبلاد المضيفة، وزيادة الاستثمارات.
  4. وجود تأثير تصورات اجتماعية إيجابية لمواطني البلاد المضيفة للفعاليات الرياضية الكبرى حيث تساهم الفعاليات الرياضية في تعزيز الهوية الوطنية والاحساس بالفخر للانتماء للوطن.
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى بطريقة مستدامة تحافظ على البيئة وتستخدم الموارد بشكل جيد، مما يساهم في الحفاظ على البيئة ويعزز الصورة الإيجابية للدولة المضيفة.

## دراسة "تيكسيرا و ريبيرا" (Teixeira & Ribeiro, 2016) بعنوان: "السياسات الرياضية وتطوير الرياضة: دراسة الأبعاد الديموغرافية والتنظيمية والمالية والسياسية على المستوى المحلي في البرتغال"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير السياسات العامة والعوامل المؤثرة على تطور النشاط الرياضي على المستوى المحلي والإقليمي في البرتغال، وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل البيانات التي تتعلق بتطوير النشاط الرياضي في 278 بلدية في البرتغال ما بين عامي 2000 إلى 2009، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. وجود العديد من العوامل المؤثرة على تطور النشاط الرياضي وزيادة عدد اللاعبين المحترفين على المستوى المحلي والإقليمي في البرتغال منها زيادة الموارد المالية المخصصة للاستثمار الرياضي وتحسين البنية التحتية وتوفير المعدات اللازمة لتدريب الرياضيين.
2. وجود مستويات منخفضة من الانفاق على الاستثمار الرياضي في البرتغال مما يجعل المنشآت الرياضية لا تستطيع استضافة البطولات الدولية، كما أن بعض المرافق غير مجهزة بشكل جيد وغير مجهزة لممارسة الرياضة.

3. وجود نقص في الدعم والتوجيه المقدم للرياضيين، كما تبين وجود نقص في الهياكل التنظيمية اللازمة لتلبية احتياجات الرياضيين وتوفير بيئة ملائمة لممارسة الرياضة.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تدريب الموارد البشرية وتوفير الموارد المالية اللازمة لتطوير النشاط الرياضي في البرتغال، كما يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن العوامل المؤثرة على تطوير النشاط الرياضي على المستوى المحلي والعالمي في البرتغال.

دراسة "هيل" (Hill, 2016) بعنوان: "حوكمة الأندية الرياضية الصغيرة في نيوزيلندا: الهياكل والعمليات الحالية والنماذج المحتملة"

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم العمليات الإدارية والهياكل التي تم تطبيقها لإدارة أربعة أندية رياضية صغيرة في نيوزيلندا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الإدارة من أربعة من الأندية المختارة في نيوزيلندا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (7) من أعضاء مجلس الإدارة، وقد تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استعانت بالمقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. وجود تشابه في عمليات الحوكمة التي طبقتها النوادي الأربعة عينة الدراسة، والتي تمثلت في تقسيم الأدوار وإنشاء هياكل إدارية منفصلة لزيادة الاستقلالية في اتخاذ القرارات، واستراتيجيات التخطيط التي تطبقها الإدارة في النوادي الرياضية في تنظيم الأنشطة، كما تشابهت النوادي الأربعة في أنها اعتمدت على المتطوعين بشكل كبير في عملياتها الإدارية.
2. وجود مستويات منخفضة من الحوكمة الجيدة للنوادي الرياضية في نيوزيلندا، حيث افتقر أعضاء مجلس الإدارة إلى المهارات والخبرات ومصادر المعلومات والمعرفة اللازمة لإدارة الجمعية العمومية السنوية واتخاذ القرارات التي تتعلق بإدارة النادي بالمعايير الاحترافية التي يتوقعها المجتمع.
3. وجود فعالية لمرونة الهياكل الإدارية في تعزيز تكيف النوادي مع العوامل والتغيرات الداخلية والخارجية بالنوادي، كما تبين وجود فعالية لمشاركة أصحاب المصلحة الخارجية والمدبرون في عمليات اتخاذ القرار، ووضع الخطط الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى في تطوير النوادي الرياضية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تشجيع جميع أعضاء مجلس الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات التي تتعلق بإدارة النادي، كما يجب خضوع المسؤولين للمساءلة في جميع الأنشطة الإدارية، وتدريبهم للقيام بالحوكمة وإدارة الأندية الرياضية، وتزويد الأعضاء والمتطوعين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحسين أداءهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

### أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية وأثرها على الإنجازات العالمية والمحلية، مثل: دراسة الثبيتي والشهري (2024)، ودراسة السهلاوي والصلوي (2022)، ودراسة الثبيتي (2021)، ودراسة الثبيتي (2020)، ودراسة العتيبي (2020)، ودراسة الفقيه (2018)، ودراسة "برايرا وآخرون" (Barreira et al., 2022)، ودراسة "كروسزينسكا و بوكزتا" (Kruszyńska & Poczta, 2019)، ودراسة "شارما وموندهرا" (Sharma & Mundhra, 2017)، ودراسة "تيكسيرا و ريبيرو" (Teixeira & Ribeiro, 2016)، ودراسة "هيل" (Hill, 2016).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي، مثل: دراسة الثبيتي والشهري (2024)، ودراسة السهلاوي والصلوي (2022)، ودراسة الثبيتي (2021)، ودراسة الثبيتي (2020)، ودراسة العتيبي (2020)، ودراسة الفقيه (2018).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة الثبيتي والشهري (2024)، ودراسة السهلاوي والصلوي (2022)، ودراسة الثبيتي (2021)، ودراسة العتيبي (2020)، ودراسة الفقيه (2018)، ودراسة "كروسزينسكا و بوكزتا" (Kruszyńska & Poczta, 2019).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: العاملين بالأندية الرياضية، مثل: دراسة الثبيتي والشهري (2024)، ودراسة السهلاوي والصلوي (2022)، ودراسة الثبيتي (2021)، ودراسة الثبيتي (2020)، ودراسة العتيبي (2020)، ودراسة الفقيه (2018)، ودراسة "هيل" (Hill, 2016).

### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "برايرا وآخرون" (Barreira et al., 2022)، ودراسة "تيكسيرا و ريبيرو" (Teixeira & Ribeiro, 2016) التي استخدمت المنهج التحليلي، ودراسة "كروسزينسكا و بوكزتا" (Kruszyńska & Poczta, 2019) التي استخدمت المنهج المسحي، ودراسة "شارما وموندهرا" (Sharma & Mundhra, 2017) التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة "هيل" (Hill, 2016) التي استخدمت منهج دراسة الحالة.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة الثبيتي (2020) التي استعانت بمقياس الحوكمة بالأندية الرياضية، ودراسة "برايرا وآخرون" (Barreira et al., 2022) التي اعتمدت على تحليل البيانات التي تتعلق بالعوامل المؤثرة على تطوير النشاط الرياضي التي تم نشرها في (65) مقال ودراسة علمية تم نشرها في (23) من المجلات العلمية العالمية في البرازيل، ودراسة "شارما و موندهرا" (Sharma & Mundhra, 2017) التي استعانت بالمقابلات، ودراسة "تيكسيرا و ريبيرو" (Teixeira & Ribeiro, 2016) التي اعتمدت على تحليل البيانات التي تتعلق بتطوير النشاط الرياضي في 278 بلدية في البرتغال ما بين عامي 2000 إلى 2009، ودراسة "هيل" (Hill, 2016) التي اشتملت على المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق.

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة "كروسزينسكا و بوكزتا" (Kruszyńska & Poczta, 2019) التي اشتملت على المواطنين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية، ودراسة "شارما وموندهرا" (Sharma & Mundhra, 2017) التي اشتملت على أفراد المجتمع.

#### ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت تحليل العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية وأثرها على الإنجازات العالمية والمحلية: نادي الهلال أنموذجاً، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

#### رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:
- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول تحليل العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية وأثرها على الإنجازات العالمية والمحلية: نادي الهلال أنموذجاً.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

#### الإطار النظري

#### المبحث الأول: التطور الرياضي

##### مقدمة

في ظل التطورات السريعة والتغيرات المتلاحقة، لا يمكن للمؤسسات الرياضية النهوض وتحسين أدائها إلا من خلال اعتماد طرق إبداعية حديثة، هذا يتطلب توظيف أشخاص مبدعين وتوفير وسائل داعمة لثقافة الإبداع والابتكار، بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية، كما يجب إيجاد حلول إدارية سريعة ومبتكرة لمواكبة هذه التغيرات.

وباعتبار أن الرياضة تلعب دوراً حيوياً في حياة الشعوب فهي تشكل جزءاً مهماً من التربية والتنشئة الأخلاقية، وليست مجرد ممارسة الرياضة؛ فإن تقدم الشعوب ورفقيها يتناسب طردياً مع تطور وازدهار الرياضة لديهم (شنوف، 2023، ص. 3)، ومن الحقائق الثابتة أن الرياضة بالنسبة لكل إنسان تأتي في المرتبة الثانية بعد الأكسجين في الحفاظ على صحة جيدة تؤدي إلى حياة سعيدة، فخلال

العقود الأخيرة شهدت الرياضة تطورًا ملحوظًا وأصبحت ظاهرة اجتماعية بارزة، هذا التطور جاء نتيجة العديد من العوامل، ومن أبرزها زيادة الدعم المالي والتنظيمي من مختلف مؤسسات الدولة؛ مما أدى إلى إنشاء منشآت رياضية ضخمة وهيئات متخصصة في تنظيم المنافسات المحلية والقارية والدولية، فقد تطورت الرياضة من مجرد وسيلة للترفيه إلى هواية وصولاً إلى ما يعرف اليوم بالاحتراف الرياضي (بن عكي، 2015، ص. 76)، وتُعد الأندية الرياضية أحد أبرز المؤسسات الرياضية المعنية بخدمة المجتمع، فهي توفر للشباب فرصًا مهمة لإبراز طاقاتهم وإظهار مواهبهم، ففي ظل الثورة التقنية والتضخم المعلوماتي الذي شهدته السنوات الأخيرة ازداد التنافس بين الدول للحاق بركب التطور؛ مما دفع هذه الأندية إلى الحاجة الملحة لتحسين بيئة عملها وتطوير مرافقها؛ لذلك بدأت هذه المؤسسات الرياضية بالتركيز بشكل أكبر على المجال الرياضي بمختلف اختصاصاته، وتحويل الفضاءات الرياضية إلى مساحات تعرض أحدث ما توصل إليه التقدم التكنولوجي سواء كان ذلك على مستوى الأدوات والتجهيزات الرياضية، أو الأساليب والتقنيات المعتمدة، أو حتى على مستوى إدارة الأندية ذاتها (براشي وحلواني، 2022، ص. 618-619).

ومما سبق سرده يرى الباحث أن التطوير الرياضي هو أحد أهداف التنمية التي تقوم بها الحكومات، في حين أن الرياضة من أجل التنمية تجعل من الرياضة أداة لغرض بناء مجال من جوانب مختلفة، مثل: التغيير الاجتماعي، والتنمية، وتحسين اقتصاد المجتمع، وخلق فرص العمل، وتمكين المجتمع، كما سيعمل برنامج التطوير من خلال الرياضة بشكل جيد إذا تم في تنفيذه التأزر مع الوكالات الحكومية الأخرى، مثل: وزارة الرياضة، أو منظمي الرياضة في المنطقة.

### مفهوم التطور الرياضي

عندما يذكر مصطلح التطور الرياضي تتكون في ذهن الإنسان عدد من الأفكار نتيجة للخبرات المكتسبة بشكل متتال، ولفض اللبس عن تلك الأفكار تم البحث في الأدبيات لاستعراض ما تناولته عن مفهوم التطور الرياضي؛ حيث عرّف "يزيد" Yazid, 2014, (P. 20) التطور الرياضي بأنه: "الزيادة التدريجية والارتقاء بالرياضة من الطبقات ذات المستوى الأدنى إلى المستويات الأعلى مع مراعاة المؤشرات التي تعزز تحقيق وتفعيل التنمية الرياضية".

كما يعرف "تاكس وآخرون" (Taks et al., 2014, P. 4) التطوير الرياضي بأنه: "عملية تسهيل الفرص أمام الناس للمشاركة في الرياضة والنشاط البدني".

في حين يشير "بيسكومب وآخرون" (Biscomb et al., 2016, P. 2) التطوير الرياضي بأنه: "مصطلح شامل يشمل العديد من الأشكال المختلفة للترويج للرياضة؛ بدءًا من تطوير مهارات النشاط البدني الأساسية لدى الشباب، إلى الطريقة التي يتم بها استخدام الرياضة لسد الفجوات التي خلقتها ثقافات العصابات في بيئات المدن الداخلية".

بينما عرفت الحوري (2021، ص. 8) التطور الرياضي على أنه: "حالة ديناميكية تتكون من العديد من العناصر منها الرئيسية ومنها الفرعية، وهي في كل الأحوال متداخلة لا يمكن الفصل بينها، ولكنها تتحدد تبعاً لمستوى إعداد الرياضي نفسيًا، وبدنيًا، ومعرفيًا، وفسولوجيًا، ومدى اكتمال قدراته ومهاراته الضرورية للتطور".

كما أوضح "المركز الأيرلندي للتدريب الإبداعي والتطوير المبتكر" (ICTIDC, 2023) التطوير الرياضي بأنه: "تعزيز الأنشطة الرياضية في المجتمع ومن أجل المجتمع بالتعاون مع مجموعة واسعة من مجموعات المجتمع ومقدمي الخدمات ومشغلي المرافق وهيئات الإدارة الوطنية والسلطات المحلية والمجموعات التطوعية".



كذلك أشار موقع " ساحل كوزواي ومجلس جليز بورو " (Causeway Coast & Glens Borough Council, 2024) إلى أن التطوير الرياضي هو: "مبادرة تهدف إلى تعزيز تطوير الأنشطة الرياضية والترفيهية مع التركيز بشكل خاص على المناطق الريفية والروابط بين المدارس والنوادي والشباب".

في حين عرّف موقع اتحاد الدورات الأُسكتلندي " (SACU, 2024) التطوير الرياضي بأنه: "مبادرات إنشاء أو تعزيز فرص المشاركة في الرياضة، والتطوع، وأطر التدريب والتعليم، وبرامج المشاركة المدرسية والمجتمعية، والمشاريع التي تستهدف فئات سكانية محددة، واستراتيجيات إدارة الأحداث الرياضية".

كما عرّف موقع جامعة أوكسفورد (Oxford University, 2024) التطوير الرياضي بأنه: "نهج للرياضة يقوم على فرضية أن الرياضة شيء جيد ونشاط جدير بالاهتمام؛ مما يستدعي الاهتمام المهني لتعزيز وتطوير النماذج الإيجابية للرياضة".

وبناء على ما تم ذكره يرى الباحث أن التطور الرياضي تعتبر عملية شاملة ومتعددة الأوجه تهدف إلى تعزيز المشاركة في الرياضة والنشاط البدني لجميع أفراد المجتمع، ويشمل ذلك مجموعة واسعة من المبادرات والأنشطة، بدءًا من تطوير مهارات النشاط البدني الأساسية لدى الأطفال إلى خلق فرص للمشاركة في الرياضة على جميع المستويات، وصولًا لاستخدام الرياضة لمعالجة القضايا الاجتماعية.

### أهمية تطور المؤسسات الرياضية

تشهد الأندية الرياضية السعودية تحولًا كبيرًا نتيجة التغييرات المنهجية التي تتبناها وزارة الرياضة، هذه التغييرات تركز بشكل واضح على التطوير الشامل للأندية وإدارتها؛ لكي تواكب توجهات رؤية المملكة 2030 والتغيرات المحلية والعالمية.

فقد تم استخدام مصطلح "التطوير الرياضي" على نطاق واسع من قبل الممارسين، ومديري الرياضة، وصانعي السياسات، والباحثين في جميع أنحاء العالم؛ لدراسة عملية زيادة المشاركة الرياضية وفوائدها، مثل: التنمية الشخصية، وتحسين الأداء، وقد تم التركيز على الفوائد الاجتماعية والصحية المرتبطة بالمشاركة الرياضية، والاهتمام بعدد المشاركين في البرامج الرياضية، ومن ناحية أخرى محاولة فهم كيف يتم ترجمة التطور الرياضي إلى نتائج أداء أفضل، وخاصة في النجاح الرياضي الدولي (Barreira et al., 2022, P. 1)؛ حيث تتضح أهمية التطور الرياضي في كون نجاح أي مؤسسة رياضية أو فشلها يرتبط بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التي رسمتها لنفسها، ولا يمكن الوصول إلى هذه الأهداف دون وجود استراتيجية واضحة وفعالة، ففي العصر الحالي شهدت البيئة الخارجية للمنظمات الرياضية تطورات جعلتها أكثر ديناميكية وتعقيدًا؛ لذلك أصبح التخطيط والإدارة الاستراتيجية ذا أهمية كبيرة لبناء هذه المنظمات وتطويرها في ظل هذه البيئة المتغيرة، كما تبرز هذه الأهمية بشكل أكبر في حالة الأندية الرياضية، نظرًا لارتباطها بالتغيرات العلمية والتكنولوجية؛ مما يجعلها أكثر حركية وسرعة في التغيير؛ لذلك فإن تطور الأندية الرياضية وقدرتها على التكيف مع هذه التغييرات أمر حيوي لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها (محمد وآخرون، 2025، ص. 100).

كذلك تلعب الأندية الرياضية السعودية دورًا محوريًا في تحقيق رؤية 2030 باعتبارها شكل من أشكال التطور الرياضي، فهذه المؤسسات لا تقتصر أهميتها على ممارسة الأنشطة الرياضية فحسب، بل تمتد لتشمل جوانب اقتصادية واجتماعية متنوعة، فقد انتقلت ممارسة الرياضة من مجرد هواية إلى احتراف يتطلب استثمارات مالية لتغطية نفقات الأندية وأنشطتها المختلفة، وفي العديد من الدول المتقدمة أصبحت الأندية الرياضية مؤسسات تجارية مدررةً للأرباح تضم موظفين وإداريين متخصصين في مختلف المجالات، ويعد هذا

التطور محركاً رئيسياً لتحقيق رؤية 2030 للمملكة (البيشي والثبيتي، 2025، ص. 302)، كما تجسد أهمية هذا التطور مؤخرًا في استراتيجية دعم الأندية الرياضية، والسعي لتحقيق الاستدامة المالية والإدارية لها، والمحافظة على استقرارها، وتفعيل تحولها الرقمي، هذا الأمر يعد محفزًا مهمًا لتطوير الأندية وتحسين مخرجاتها، ليساهموا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكسب ثقة أصحاب المصلحة، وتحقيق فعالية الأداء ونتائجه، ولا شك أن هذا التطوير يتطلب وجود رؤية استشرافية تستند إلى نموذج تطويري ناجح، يشمل جميع جوانب عمل الأندية، ويتناسب مع توجهات رؤية 2030 ومنهجية وزارة الرياضة، ويحقق أهدافها، هذا التطوير الشامل للمؤسسات الرياضية والأندية هو أمر ضروري لمواكبة التطورات المحلية والعالمية، وتحقيق الأهداف التنموية للمملكة (الثبيتي والشهري، 2024، ص. 228).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث إن التطور الرياضي خاصة على مستوى الأندية والمؤسسات الرياضية أمر ضروري لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها المنشودة، كما تلعب الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية دورًا محوريًا في تحقيق رؤية 2030، إذ تساهم هذه التطورات في تعزيز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وللاستفادة القصوى من هذا التطور لا بد من وجود رؤية استشرافية تستند إلى نماذج تنموية ناجحة؛ بحيث تشمل جميع جوانب عمل الأندية والمؤسسات الرياضية، وأن هذا التطور الشامل ضروري لمواكبة التغيرات والتطورات المحلية والعالمية؛ وبالتالي ضمان استدامة هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### أشكال التطور الرياضي

تعد الرياضة مرآة للمجتمع، كما تعد الألعاب بمثابة حجر الأساس لفهم كيفية عيش الناس وعملهم وتفكيرهم، علاوة على أنها بمثابة مقياس لتقدم الأمة وحضارتها، ومن المعلوم أن الرياضة هي إحدى الخدمات الاجتماعية التي تقدمها دول العالم لمواطنيها، ولكي تزدهر هذه الخدمة يجب التعرف أولاً على أشكال التطور الرياضي لتحقيق أعلى استفادة منها.

ويعتبر تطور الأندية الرياضية شكلاً من أشكال التطور الرياضي؛ حيث يعكس ذلك أهمية الأندية الرياضية في خدمة المجتمع إذ تتيح للشباب فرصة إبراز طاقاتهم وإظهار مواهبهم؛ مما يساهم في تنمية وتطوير المجتمع ككل، ونظرًا للثورة التقنية والتطور المعلوماتي الهائل فإن هناك تنافس كبير بين الدول للحاق بركب التطور العلمي والتقني في المجال الرياضي؛ مما يدفع الأندية على إحداث ثورة عالمية في تطوير البنية التحتية الرياضية، تتمثل في تحسين بيئات العمل وتجهيزات المرافق الرياضية، مع التركيز على جميع التخصصات الرياضية المختلفة، مع تبني التكنولوجيا المتقدمة في المجال الرياضي، سواء على مستوى الأدوات والتجهيزات الرياضية أو الأساليب والتقنيات المعتمدة بما في ذلك إدارة الأندية الرياضية (براشي وحلواني، 2022، ص. 618).

وتزامنًا مع ذلك فإن وسائل الإعلام بشكل عام، والإعلام الرياضي على وجه الخصوص، يساهم بشكل كبير في تطوير الإدارة الرياضية في مختلف دول العالم، فقد لعب الإعلام الرياضي دورًا بارزًا في نقل الرياضات الهاوية إلى عالم الاحتراف الرياضي المنظم، وتختلف طبيعة هذا الدور الإعلامي تبعًا لنوعية الوسيلة الإعلامية الرياضية، فبعضها ساهم في رقي الرياضة وللحاق بركب الاحتراف، وبعضها الآخر كان أقل فاعلية في هذا الجانب، وكان للإعلام الرياضي بمختلف وسائله الأثر الأكبر في نشر ثقافة ممارسة ومشاهدة مختلف الرياضات (زواوي، 2014، ص. 561).

غير أن المؤسسات الرياضية تعمل على تطوير جميع أشكال الأنشطة البدنية التي تساهم في اللياقة البدنية والتهنية الذهنية والتفاعل الاجتماعي؛ من خلال تطوير الألعاب والترفيه والرياضة التنافسية والرياضات الأهلية والألعاب على كافة المستويات، ويعتمد

هذا النهج على مفهوم واسع جدًا وشامل للرياضة، كما تسعى السياسات الرياضية إلى تعزيز وتشجيع مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة إلى أقصى حد ممكن في الأنشطة الرياضية السائدة على جميع المستويات؛ وبالتالي يتضمن التطوير الرياضي كل ما يتعلق بالمشاركة، والشمول، والمواطنة، والقيم الإنسانية، مثل: احترام حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، وتعديل القواعد الملزمة، وتعزيز العمل الجماعي، والعدالة، وتدعو السياسة الرياضية المتطورة إلى التنسيق المتكامل والمتناغم مع كافة المؤسسات؛ للوصول إلى أفضل الفرص في التطوير الرياضي (Khan et al., 2014, p. 86).

كما يعتبر تبني الخطط التفصيلية لتحقيق أولويات الرؤية والاستراتيجيات أحد أشكال التطور الرياضي، وللنهوض بالأداء تسعى المؤسسات الرياضية إلى تمكين ممارسات الإبداع لدى العاملين، وتعزيز الثقافة الإبداعية، إضافة إلى تشجيع الإدارة على تحقيق التميز في أداء المهام المنوطة بهم، مع تحسين ظروف العمل والاهتمام بالاقترحات التي يقدمها العاملين لتحسين الأداء، مع تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم على التعلم والتطور المستمر؛ حيث تعتبر هذه الممارسات أساسًا لتحقيق التطور المنشود في المؤسسات الرياضية (أبو السعود وآخرون، 2025، ص. 325).

كذلك يتجلى التطور الرياضي في عدة أوجه مرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وهذا ما أكد عليه مريشيش وصلاح الدين (2021، ص. 240):

- التطور التنظيمي والإداري للمنظومة الرياضية: حيث تساهم هذه التكنولوجيات في تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية المختلفة، سواء التنافسية أو الترويحية.
- التطور التسويقي والترويجي: تُساعد التكنولوجيات الحديثة في الترويج للرياضة وفتح قنوات تمويلية جديدة من خلال المنصات الإعلامية المتنوعة.
- ظهور منافسات رياضية جديدة: التكنولوجيات الحديثة أدت إلى إنشاء وتطوير أنواع جديدة من المنافسات الرياضية.
- التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي: انعكس تطور الإعلام والاتصال على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المرتبطة بالرياضة.
- زيادة حضور الجماهير: سهّلت وسائل الإعلام المتنوعة وصول الجماهير إلى المباريات الرياضية سواء في الملاعب أو عبر الوسائل الإعلامية؛ مما جذب المزيد من الاستثمارات والاهتمام.

وهناك أشكال جديدة للتطور الرياضي ذكرتها بن عكي (2015، ص. 76)، والتي منها اقتصاديات الرياضة تلك التي تنامي الجانب المالي والاستثماري في الرياضة، مثل: التمويل، والتسويق، والرعاية، والخصخصة، والعولمة الرياضية من خلال انتشار الرياضة وصناعتها على المستوى العالمي، صناعة الرياضة؛ حيث تحول الرياضة إلى صناعة متكاملة تشمل البنية التحتية والتجهيزات والتقنيات الحديثة.

ففي المملكة العربية تتجلى أشكال التطور الرياضي حسبما ذكر الثبيني والشهري (2024، ص. 228) في الأشكال التالية:

- التركيز على التطوير الشامل للأندية لتواكب توجهات رؤية المملكة 2030 والتغيرات المحلية والعالمية.
- السعي لتحقيق الاستدامة المالية والإدارية للأندية الرياضية، والمحافظة على استقرار الأندية.
- تفعيل التحول الرقمي للأندية الرياضية.

- تطوير الأندية وتحسين مخرجاتها لتساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكسب ثقة أصحاب المصلحة، وتحقيق فعالية الأداء ونتائجه.
- وجود رؤية استشرافية تستند إلى نموذج تطويري ناجح، وتشمل جميع جوانب عمل الأندية، وتتناسب مع توجهات رؤية 2030 ومنهجية وزارة الرياضة؛ من أجل تحقق أهداف الوزارة والرؤية الوطنية.

لذا يرى الباحث أن مجال التطور الرياضي يشهد تطورًا مستمرًا بفضل التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، وتلعب مختلف الجهات المعنية، مثل: الحكومات، والمنظمات الرياضية، والأندية والوسائل الإعلامية دورًا هامًا في دفع عجلة التطور الرياضي وتحقيق أهدافه.

### العوامل المؤثرة في التطور الرياضي بالمملكة

نظرًا لاهتمام المملكة العربية السعودية بالرياضة بشكل عام وبالأندية الرياضية بشكل خاص، فقد زاد الاتجاه نحو المطالبة بالاعتراف على العوامل المؤثرة في التطور الرياضي، هذا بهدف مواكبة التطورات السريعة التي يفرضها العصر الحالي على هذه الأندية. ويمكن القول إن هناك عوامل عديدة تؤثر على التطور الرياضي تتفاوت فيما بينها، وتختلف ومنها عوامل داخلية لها علاقة بالرياضي ذاته تتمثل في الإمكانيات والقدرات الجسمية والشخصية للرياضي، والاستعداد الرياضي للتطور في هذه القدرات، إضافة إلى الإعداد البدني والمهاري والخططي، والحالة الصحية والغذائية، وتجنب العادات الضارة، وهناك عوامل خارجية تتمثل في التخطيط الرياضي، ومستوى الأداء الرياضي الفعلي، وطرق ووسائل التدريب، والإعداد النفسي للرياضي، علاوة على العوامل البيئية التي لها علاقة بالظروف الاجتماعية والثقافية، والعوامل المادية المتعلقة بالتدريب والأجهزة والأدوات، والعوامل المناخية من درجات الحرارة والرطوبة وأجواء التدريب، كل هذه العوامل وغيرها تؤثر بشكل أو بآخر في التطور الرياضي (الحوري، 2021، ص. 8).

### العوامل المالية

من العوامل المادية التي تؤثر في التطور الرياضي ما ذكره دروشي (2021، ص. 475) من القدرة على التمويل والاستثمار في البنية التحتية الرياضية التي تتمثل في الملاعب، والمرافق، والتدريب، وإمكانية توفير المستلزمات والمعدات اللازمة للتطوير الفني، إضافة إلى القدرة على استقطاب وتوفير أفضل اللاعبين والمدربين والكوادر الفنية.

فضلاً عن ذلك فإن المشكلات المالية التي تواجه الأندية السعودية هي من أبرز العوامل المؤثرة سلبًا على التطور الرياضي في المملكة، فإن الديون والمشكلات المالية لها تأثير سلبي على أداء الأندية والمنجزات الرياضية التي عليها أن تحققها، ويمكن أن يرجع ذلك على سوء الإدارة المالية التي تتبعها الأندية؛ حيث يعتبر نقص الموارد المالية والإدارة غير السليمة يحد بشكل كبير من قدرة الأندية على الاستثمار في البنية التحتية، وتطوير البرامج التدريبية، واستقطاب المواهب والكفاءات الرياضية؛ مما يقف عائقًا أمام التطور الرياضي الشامل في المملكة (كوشك، 2021، ص. 437).

وأضاف آل مشلوي (2022، ص. 147) إن انخفاض قيمة الاستثمار في الأندية الرياضية من وجهة المستثمرين، وكذلك ضعف دخول الأندية بسبب انتقال اللاعبين، علاوة على نقص الدعم المالي من قروض وتسهيلات للأندية التي تبدأ في التخصص،

مع نقص الربحية في المشاركة في سوق رأس المال بسبب الغموض المالي للأندية؛ تعد من العوامل ذات التأثير الكبير على الناحية المادية للقطاع الرياضي في المملكة.

### العوامل الإدارية

فقد ذكر دروشي (2021، ص. 475) إن فعالية الإدارة والقيادة في رسم الرؤية الاستراتيجية للقطاع الرياضي، كذلك كفاءة نظم الإدارة والتخطيط والتنظيم، علاوة على قدرة الإدارة على التسويق الرياضي وتعزيز الروابط مع الجماهير، والتركيز على تطوير أكاديميات الناشئين، وصقل المواهب الشابة؛ أحد العوامل التي تؤثر في التطور الرياضي.

لذا تعتبر الأساليب الإدارية للأندية من أكثر العوامل المؤثرة على التطور الرياضي، فالإدارة الضعيفة والممارسات الإدارية غير الفعالة في الأندية تساهم في تفاقم المشكلات المالية والتشغيلية التي تواجهها؛ مما ينعكس بدوره على أداء الفرق الرياضية وإنجازاتها؛ لذلك فإن تطور البنية الإدارية للأندية وتحسين أساليب إدارة الموارد البشرية والمادية يعد أمراً ضرورياً لتحقيق النمو والتطور الرياضي المنشود في المملكة (كوشك، 2021، ص. 437).

كما أضاف آل مشلوي (2022، ص. 147) من العوامل التي تؤثر في القطاع الرياضي في المملكة تعدد مراكز اتخاذ القرار في الأندية، وعدم اهتمام المديرين بالإفصاح عن التقارير الشفافة عن الوضع المالي للأندية، علاوة على كثرة استبدال وتغيير مديري الأندية وصانعي القرار، ومقاومة المستفيدين في النوادي لدخول سوق رأس المال.

وقس على ذلك فقد أشار " البليهي وآخرون" (Albujulaya et al., 2023, PP. 2-3) إلى أنه بينما تسعى الحكومة السعودية جاهدة إلى تنفيذ سياساتها الرياضية بنجاح، فإنها تواجه عقبات في تحقيق أهدافها، ومن بين أهم العوامل المؤثرة على نجاح تلك السياسات:

- وجود قيود خارجية لا يمكن التغلب عليها.
- مدى توافر الموارد والوقت الكافي.
- مدى توافر التواصل المثالي بين السلطات.
- صياغة أهداف واضحة كعامل رئيسي في نجاح العملية.
- تسهيل تنفيذ السياسات إلى جانب الأطر الزمنية الكافية لتطوير خطط التنفيذ.

### العوامل الفنية

فقد ذكر دروشي (2021، ص. 475) عدد من العوامل الفنية التي تؤثر في التطور الرياضي في المملكة، والتي تتمثل في جودة التدريب والإعداد البدني والخططي للاعبين، وقدرة الكادر الفني على تحقيق النتائج المرجوة وتطوير مستوى الفرق، إضافة إلى استمرارية الأداء الفني والنتائج الجيدة على مدار الموسم، واهتمام الإدارة بالجوانب الفنية وتوفير المتطلبات اللازمة لها، كل ذلك تعتبر عوامل تؤثر بشكل كبير في التطور الرياضي.

علمًا بأن دعم الحكومة المختصة ببعض النوادي المحددة دون غيرها، وعدم وجود نظام للتنبؤات بنتيجة المنافسات الرياضية في دول الخليج بشكل عام، إضافة على فشل الأندية في تحقيق توازن مالي إيجابي، ونقص الوعي بأهمية الاستثمار في المجال الرياضي من أبرز العوامل الفنية التي تؤثر في القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية (آل مشلوي، 2022، ص. 147).

لذا يمكن توضيح العوامل التي تؤثر على التطور الرياضي في الشكل التالي:

وبناء على ما تم تناوله يرى الباحث أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التطور الرياضي بالمملكة العربية السعودية تتنوع فيما بينها بين:

- عوامل مالية يمكن أن تظهر في نقص الموارد المالية، والديون والمشكلات المالية، كذلك انخفاض قيمة الاستثمار في الأندية، وضعف الربحية في سوق رأس المال.
- العوامل الإدارية التي تظهر في ضعف الإدارة والقيادة، ونظم الإدارة والتخطيط والتنظيم غير الفعالة، ولا سيما ضعف التسويق الرياضي، ونقص الاهتمام بتطوير أكاديميات الناشئين، وتعدد مراكز اتخاذ القرار في الأندية، كذلك عدم اهتمام المديرين بالإفصاح عن التقارير المالية، وكثرة استبدال وتغيير مديري الأندية.
- العوامل الفنية المتمثلة في جودة التدريب والإعداد البدني والخططي للاعبين، وضعف الكادر الفني، كذلك عدم استمرارية الأداء الفني والنتائج الجيدة، ونقص الاهتمام بالجوانب الفنية من قبل الإدارة، ودعم الحكومة لبعض النوادي دون غيرها، وعدم وجود نظام للتنبؤات بنتيجة المنافسات الرياضية، مع نقص الوعي بأهمية الاستثمار في المجال الرياضي.

### التحديات التي تواجه تطور القطاع الرياضي بالمملكة

في الوقت الراهن يواجه العالم تحديات وتغييرات متنوعة أدت إلى ظهور أزمات متعددة، والتي أثرت بشكل كبير على القطاع الرياضي، وباعتبار أن نجاح المؤسسات الرياضية يعتمد على قدرتها على مواكبة هذه التغييرات السريعة والتكيف معها، فالرياضة لم تعد مجرد لعبة أو هواية، بل أصبحت صناعة متشعبة تشمل مجالات أخرى كالتسويق، وتكنولوجيا المعلومات، والسياحة والاستثمار في المنتجات والخدمات الرياضية والترفيهية.

بالإضافة إلى ذلك فقد شهدت المنظومات الرياضية في الآونة الأخيرة العديد من التطورات؛ مما أدى إلى ظهور تحديات جديدة في نطاق الأندية الرياضية، وهذه التحديات تتمثل في عدم قدرة هذه الأندية على مواكبة ومواصلة التغيير المستمر والمتسارع الذي يشهده العالم المحيط بنا.

بيد أن التطور في المجال الرياضي يواجه العديد من التحديات؛ حيث تتفاوت التحديات بين تحديات بشرية، وهي رفض العاملين للتغيير والرغبة منه، وتحديات مالية؛ حيث إن أي نظام جديد يحتاج إلى تكلفة لإجراء بعض التعديلات، إضافة إلى التحديات الثقافية نتيجة جهل القائمين على التغيير بأسس وقواعد التغيير المطلوبة، وتشكل هذه التحديات عقبات أمام التطور الرياضي والتغيير المنشود في هذا المجال (آل مشلوي، 2022، ص. 144).

وفيما يخص التحديات التي تواجه القطاع الرياضي في المملكة، فإن تطبيق نظام الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية يعد أحد أبرز هذه التحديات؛ حيث تفقر للقوانين واللوائح الداخلية اللازمة لتنظيم العمل وحمايته من المخاطر، بالإضافة إلى ضعف الكوادر

الإدارية والمالية في هذه الأندية يعد عائقاً كبيراً أمام تطبيق نظام الحوكمة بفعالية بداخل القطاع الرياضي (الببشي والثبتي، 2025، ص. 302).

علاوة على التحديات التي تواجهها الإدارة المالية والتي تؤثر سلباً على الأداء الرياضي للأندية، وتؤثر على القطاع الرياضي بشكل عام؛ حيث تواجه الأندية مشكلات مالية ناتجة عن سوء إدارة مواردها؛ مما أدى إلى تراكم الديون على الأندية، إضافة إلى تصاعد المشاكل والضغط المالي؛ الأمر الذي أثر سلباً على الأداء الرياضي لتلك النوادي ومنجزاتها، ولا سيما أسلوب إدارة الأندية الذي يخل من الاستقرار المالي والإداري للأندية (كوشك، 2021، ص. 437).

كما أن هناك العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على القطاع الرياضي في المملكة، كما ذكرها الثبتي والشهري (2024، ص. 230) على النحو التالي:

– شهدت المملكة في عام 2018 أزمة ديون كبيرة على مستوى الأندية الرياضية؛ مما شكل تحدياً كبيراً لاستمرارها وتمكنها من تحقيق الإنجازات والتقدم المنشود.

– نقص في وجود رؤية إدارية شاملة وموحدة للقطاع الرياضي في المملكة.

– افتقار القطاع الرياضي إلى وجود خطط واستراتيجيات تطويرية طويلة المدى تستشرف المستقبل.

– عدم وجود توجهات واضحة ومدروسة لتطوير القطاع الرياضي وتحقيق التميز والريادة فيه.

– التركيز على اتخاذ القرارات بشكل فردي مركزي بدلاً من اعتماد نهج تشاركي وشامل.

– نقص في توافر الكفاءات الإدارية المتخصصة والخبيرة في إدارة القطاع الرياضي.

– غياب الأسس والمعايير المنظمة للعمل في القطاع الرياضي مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية غير مدروسة.

– عدم وجود معايير وضوابط واضحة لتنظيم العمل وتقييم الأداء في القطاع الرياضي.

وفي حين نجحت المملكة العربية السعودية في تنظيم أحداث رفيعة المستوى، إلا أن التحديات التي تواجه تطوير النشاط الرياضي تتمثل في:

– الظروف الجوية: يمثل المناخ الحار في المملكة العربية السعودية تحدياً عند جدولة واستضافة الأحداث الرياضية الخارجية؛ مما يؤثر على ضمان سلامة ورفاهية الرياضيين والمتفرجين.

– الحساسيات الثقافية: يجب على المملكة العربية السعودية أن توازن بين استضافة الأحداث الدولية واحترام العادات والقيم المحلية، ويجب على المنظمين التأكد من أن الأحداث الرياضية تتماشى مع الحساسيات الثقافية.

– البنية التحتية والخدمات اللوجستية: على الرغم من التقدم الكبير، فإن استضافة الأحداث الكبرى غالباً ما تتطلب استثمارات إضافية وتخطيط لوجستي؛ حيث إن توفر أماكن الإقامة والنقل والمرافق التي تلبى المعايير الدولية يعد أمراً صعباً.

– التحديات القانونية: تواجه صناعة الرياضة في المملكة العربية السعودية تحديات قانونية تتعلق بحقوق الملكية الفكرية واتفاقيات الترخيص والعقود (Hammad & Al-Mehdar 2023).

وباستقراء ما تم ذكره يرى الباحث أن المملكة العربية السعودية تواجه العديد من التحديات في مسيرتها لتطوير المجال الرياضي تتطلب هذه التحديات حلولاً شاملة تشمل تحسين الإدارة، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز الاستثمار، ودعم الكفاءات الوطنية، وتذليل العقبات القانونية والثقافية.

### جهود الدولة في تطوير القطاع الرياضي بالمملكة

لقد كان الاستثمار الرياضي في المملكة العربية السعودية محوراً هاماً لخطة رؤية 2030 الحكومية لتنويع اقتصاد البلاد بعيداً عن النفط، وقد قامت الحكومة باستثمارات كبيرة في البنية التحتية الرياضية، بما في ذلك كرة القدم؛ لتعزيز الاستثمارات المحلية والعالمية في الرياضة، ومن أوجه تلك الجهود ما سوف يلي ذكره على النحو التالي:

– **شركة صلة الرياضية المحدودة:** جاءت شركة صلة الرياضية المحدودة التي تعد أول شركة لتمثيل الرياضيين في المملكة منذ انطلاقتها عام 1997م، تلك الشركة المعترف بها من قبل الاتحاد الدولي لكرة القدم؛ مما يؤكد على ريادتها في قطاع الرياضة، فقد أصبحت شركة صلة لاعباً رئيسياً في مختلف القطاعات الترفيهية، وتتعاون مع كبرى العلامات التجارية العالمية؛ لمساعدتها على الوصول إلى الجماهير المستهدفة داخل المملكة وخارجها، وهذا يعكس جهود المملكة في تسويق وترويج نشاطاتها الرياضية والترفيهية محلياً وعالمياً (صندوق الاستثمارات العامة، 2024).

– **هيئة الرياضة:** ففي عام 2018 تأسست هيئة الرياضة كجهة تنظيمية لقيادة وتطوير الرياضة المجتمعية في المملكة؛ هدف الهيئة الرئيسي هو زيادة نسبة ممارسة النشاط البدني لدى سكان المملكة إلى 40% بحلول عام 2030، ولتحقيق هذا الهدف أطلقت الهيئة العديد من الفعاليات والمبادرات المجتمعية، من بينها "يوم النشاط العائلي"، والذي شارك فيه أكثر من 130,000 شخص من مختلف مناطق المملكة، وهذه الفعاليات هدفت إلى تعزيز وتشجيع ممارسة الرياضة والنشاط البدني على مستوى المجتمع ككل، (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2020، ص 73).

– **تنظيم وزارة الرياضة:** لقد كانت الجهود المبذولة في المجال الرياضي بارزة؛ حيث قامت وزارة الرياضة (2020) بتنظيم قطاع الرياضة وتطويره والنهوض بمقوماته وتوسيع قاعدة الممارسين للرياضة، باعتبارها الجهة المختصة والمرجع الرئيسي في المملكة فيما يتعلق بالشؤون الرياضية، وعملت الوزارة على تحقيق التميز للرياضة السعودية محلياً ودولياً، وبصفتها المشرفة على جميع الأنشطة الرياضية، وتقوم الوزارة بكل ما يلزم في سبيل تحقيق أهدافها، دون إخلال باختصاصات ومسؤوليات الجهات الأخرى المعنية.

– **مبادرة دوري كرة القدم المجتمعي للسيدات:** مبادرة دوري كرة القدم المجتمعي للسيدات من "اتحاد الرياضة للجميع" توفر فرصة للراغبات في متابعة مسيرتهن في مجال الرياضة كمدربات أو حكمات، ويتيح الدوري لهن اللعب والتعلم من خلال تقديم العديد من الدورات التدريبية، وتم تحديد أن يكون الدوري للسيدات من سن 17 عاماً فما فوق، وتم تخصيص جائزة مالية قدرها 500,000 ريال للفريق الفائز ببطولة الدوري، هذه المبادرة تأتي ضمن مجموعة من المبادرات الهادفة إلى زيادة نسبة ممارسة الأنشطة البدنية في جميع مناطق المملكة، وترسيخ ثقافة الرياضة في المجتمع السعودي (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2020، ص 73).

– **الاستثمار في القطاع الرياضي:** ومن جهة أخرى فإن الاستثمار في مجال الرياضة يعد عاملاً مهماً، ويشكل أبرز الجهود التي تقوم بها الدولة في مساعيها لتطوير القطاع الرياضي في المملكة؛ حيث يفتح المجال أمام المستثمرين من خلال توفير فرص هائلة في بناء البنية التحتية وتطوير المرافق الرياضية، وهذا النشاط الاستثماري يحظى بالدعم والاهتمام من قبل القيادة الرشيدة



في المملكة، من خلال بناء المنشآت الرياضية الجديدة وتجهيزها لاستضافة الفعاليات الرياضية المختلفة، مثل: سباقات الفورميلا في جدة، أو المشاريع الكبرى التي يقودها صندوق الاستثمارات العامة، وهذا الاستثمار له أثر كبير على الصعيد الرياضي والسياحي في المملكة؛ مما يوفر فرصًا استثمارية متنوعة (وكالة الأنباء السعودية، 2024).

– **شركة سيرج:** وفي ذات السياق أعلن صندوق الاستثمارات العامة تأسيس شركة سيرج، وذلك عام 2023م لدعم نمو قطاع الرياضة في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تهدف الشركة إلى تحقيق العائدات المالية، وتوطين الشراكات في جميع أنحاء المملكة، وتعزيز مكانة المملكة كوجهة رياضية وترفيهية، كما تركز الشركة على الاستثمار في الأصول المحلية والإقليمية ذات إمكانات النمو، وتعزيز الفرص الاستثمارية في قطاع الرياضة من خلال الاستثمار والاستحواذ على حقوق الملكية الفكرية، إضافة إلى تنظيم فعاليات رياضية للمشجعين، والحصول على حقوق ملكية إنشاء فعاليات رياضية جديدة (صندوق الاستثمارات العامة، 2023).

– **مشروع المسار الرياضي:** مشروع "المسار الرياضي" في الرياض هو أحد المشاريع الكبرى التي تم تنفيذها ضمن رؤية السعودية 2030 للتطور الرياضي، ويمتد المشروع على طول 135 كيلومتر، ويربط بين وادي حنيفة في غرب المدينة ووادي السلي في شرقها، ويهدف المشروع إلى تشجيع السكان على اتباع أنماط حياة صحية وممارسة الرياضات المختلفة، ويتضمن المشروع كما ذكره الهيئة الملكية لمدينة الرياض (2024):

- مسارات آمنة ومشجرة للمشاة.
- مسارات مخصصة للدراجات الهوائية.
- مسارات للخيل.

• مجموعة من المواقع الرياضية المتنوعة، بما في ذلك ملاعب للرجال والنساء وصلالات تدريب لرياضات، مثل: الجري، والجولف، والملاكمة، والسلة، والتنس، والريشة، والسباحة، وكرة الماء، والتسلق، وهوكي الجليد. مناطق ترفيهية أخرى، مثل: منطقة الفنون، ومنطقة اليسن، ومنطقة الكثبان الرملية.

– **البرج الرياضي:** البرج الرياضي سيكون أطول برج رياضي في العالم بارتفاع 130 متر، وسيلعب دورًا محوريًا في تحقيق رؤية السعودية 2030، وسيوفر البرج بيئة حضرية مستدامة لممارسة أكثر من 30 نوعًا رياضيًا بمرافق عالية المواصفات، بما في ذلك أعلى جدار تسلق في العالم وأطول مضمار للجري، وسيساهم البرج في تحسين جودة الحياة في مدينة الرياض، وتعزيز مركز المملكة كوجهة رياضية رائدة على المستوى الدولي، وبتصميمه المعماري المتميز سيصبح البرج معلمًا بارزًا في مدينة الرياض، ويسهم في نهضة المملكة في مختلف المجالات الرياضية (موقع المسار الرياضي، 2024).

– **مدينة القدية:** مدينة القدية هي مدينة مستدامة تستخدم قوة اللعب والترفيه لتنمية المجتمع بشكل شامل، فهي مدينة متكاملة تركز على تحسين جودة الحياة للأجيال القادمة من خلال التعاون بين جميع أصحاب المصلحة في المجتمع والبيئة، كما تُعد مدينة القدية مثالاً على كيفية استخدام الألعاب والترفيه بطريقة مبتكرة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على مستوى المدينة، وهناك بعض المزايا الرئيسية لمدينة القدية (2024):

- اعتماد منهج مستدام يهدف إلى تمكين المجتمع والبيئة للازدهار على المدى الطويل.
- تخصيص الألعاب والترفيه كوسيلة لتعزيز التنمية الاجتماعية والمجتمعية.
- التركيز على إشراك جميع أصحاب المصلحة في عمليات التطوير والنمو.
- السعي لتحسين جودة الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية.

- المنصة الرقمية الموحدة للأندية: تعد المنصة الرقمية الموحدة للأندية التي تم إطلاقها 2023، خطوة مهمة نحو تحقيق رؤية المملكة 2030 في مجال الرياضة؛ بهدف دعم الأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية للأندية الرياضية في المملكة؛ وذلك من خلال أتمتة جميع الإجراءات والعمليات تحت مظلة واحدة فقد ذكرت وكالة الأنباء السعودية (2023) في ميزات ما يلي:
  - توفر المنصة قاعدة بيانات شاملة تضم جميع الأنشطة والمخرجات المتعلقة بالأندية الرياضية في المملكة؛ مما يسهل عملية دراسة تطور القطاع الرياضي.
  - تقدم المنصة كافة الخدمات الإدارية والمالية مما يمكنها من إدارة أعمالها بكفاءة وفعالية.
  - تعمل المنصة على أتمتة العديد من الإجراءات والعمليات مثل إجراءات معايير الحوكمة والعمليات الأساسية.
  - تساهم المنصة في دعم عملية التحول الرقمي في الأندية الرياضية؛ من خلال تحسين جودة البيانات والتقارير، وتوفير قاعدة بيانات مركزية لتحليل القطاع الرياضي، وتعزيز الشفافية في الإجراءات.
  - تسهل المنصة على الأندية عملية متابعة التزامها بالضوابط والسياسات المعلنة.
- مشروع تروجينا: إن مشروع تروجينا هو وجهة سياحية جبلية تعمل على مدار العام، وتقدم مجموعة متنوعة من الأنشطة والتجارب المميزة للزوار، فقد ذكرت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2024) ما يلي:
  - رياضات المغامرات وأنشطة التزلج في الهواء الطلق: تقدم تروجينا طيفاً واسعاً من رياضات المغامرات والتزلج المتاحة على مدار السنة.
  - التجارب السياحية الاستثنائية: توفر تروجينا للزوار تجارب سياحية فريدة ومثيرة، بما في ذلك رحلات المرتفعات الطبيعية والمغامرات الافتراضية.
  - استضافة دورة الألعاب الآسيوية الشتوية 2029: من المقرر أن تكون تروجينا موقعاً لاستضافة دورة الألعاب الآسيوية الشتوية لعام 2029؛ مما سيسلط الضوء على هذه الوجهة السياحية الجبلية على الصعيد العالمي.
  - تعد تروجينا وجهة متكاملة وفريدة من نوعها تجمع بين الرياضات والأنشطة الترفيهية في الهواء الطلق والتجارب السياحية المميزة، مع خطط لاستضافة حدث رياضي دولي مرموق في المستقبل القريب.
- ومن أبرز أشكال جهود المملكة في مساعيها نحو تحقيق نمو اقتصادي مستدام من خلال استقطاب الاستثمارات الأجنبية في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الرياضة ما تناوله الثبتي (2021، ص. 66) على النحو التالي:
  - المملكة العربية السعودية تسعى إلى تحقيق معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي في كافة القطاعات.
  - السعودية ترحب باستقطاب رأس المال الأجنبي المباشر وغير المباشر للاستثمار في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الرياضة.
  - لتحقيق ذلك تعمل السعودية على توفير الحوافز الجاذبة للاستثمارات الأجنبية وإزالة المعوقات والتحديات التي تواجهها.
  - الاعتماد على الاستثمار أصبح ضرورياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي؛ للتغلب على نقص التمويل الناتج عن انخفاض معدل الادخار.
  - الاستثمار الأجنبي المباشر يجلب التكنولوجيا المتقدمة والكفاءات الإدارية؛ مما يساهم في استدامة النمو الاقتصادي.

## ملامح تطور القطاع الرياضي بالمملكة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

على مدى السنوات القليلة الماضية، كانت الرياضة في طليعة التنمية، وبموجب رؤية السعودية 2030، تم تحديد الرياضة كواحدة من الركائز الأساسية لبرنامج جودة الحياة؛ حيث أصبح التطوير الرياضي هدف من الأهداف الهامة للبرنامج؛ حيث يهدف البرنامج إلى تعزيز الأنشطة الرياضية في المجتمع، وتحقيق التميز في العديد من الألعاب الرياضية إقليمياً ودولياً، وتهدف خطة التطوير السعودية إلى توفير منصة للرياضيين السعوديين؛ من أجل تنمية قدراتهم الرياضية، وكذلك إلهام الشباب السعودي من خلال الرياضة، وإظهار قدرات المملكة عالمياً في استضافة أكبر الأحداث.

فقد بدأت الرياضة في المملكة العربية السعودية قبل 70 عاماً، وقد شهدت تطورات إدارية ومؤسسية كبيرة، فمع تزايد اهتمام السعوديين بالرياضة، خاصة كرة القدم أصبح هناك حاجة لجهة حكومية رسمية للإشراف وتنظيم الأنشطة الرياضية؛ لذا جاء هنا دور وزارة الرياضة السعودية، كما حظيت الرياضة باهتمام حكومي متزايد، وتم تضمينها بشكل كبير في رؤية السعودية 2030؛ بهدف زيادة عدد الممارسين الرياضيين السعوديين إلى مليون بنسبة 40%، وسيتم تطوير مزيد من المرافق والمنشآت الرياضية بالشراكة مع القطاع الخاص لتوفير بيئة مثالية لممارسة الرياضات المختلفة، وتحقيق التميز المحلي والعالمي (يامي، 2023، ص. 14).

كما يتضمن قطاع الرياضة نطاقاً واسعاً من الأنشطة والفعاليات بدءاً من الرياضات الاحترافية والمرافق والبنية التحتية، وصولاً إلى المعدات والملابس، واللبث الإعلامي، والتكنولوجيا، والسياحة، والتعليم والتدريب، والتسويق، كما يمكن تقسيم القطاع إلى مكونات رئيسية كما تناولها محرك أعمال الصفحة الواحدة (2024) على النحو التالي:

- تضم الدورات والفرق والرياضيين الذين يتنافسون على أعلى مستوى.
- تشمل الملاعب ومراكز التدريب والمجمعات الرياضية.
- تضم العلامات التجارية الرياضية وبيئتي التجزئة ومصنعي المعدات.
- تشمل تغطية الأخبار والتحليل وبيث الأحداث الرياضية.
- تضم تحليلات البيانات وتتبع الأداء وتقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز.
- تشمل السفر لحضور الفعاليات الرياضية وتنظيمها.
- التركيز على تطوير مهارات الرياضيين واكتشاف المواهب.
- الترويج والإعلان ورعاية الفرق والرياضيين.

لكن تأتي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في ثلاث محاور تتمثل في مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، تلك المحاور تعد كخارطة طريق واضحة المعالم؛ حيث تهدف تلك المحاور إلى تحقيق التنمية الشاملة للمملكة في مختلف المجالات، هذه الرؤية تمكن جميع مكونات الدولة سواء البشرية أو المادية من استنهاض همم أفراد المجتمع وتوجيهها نحو مستقبل واعد (عبد القادر والعزازي، 2018، ص. 6).

ففي عام 2023م أطلقت المملكة العربية السعودية استراتيجية متكاملة لدعم الأندية الرياضية السعودية، وهذه الاستراتيجية تأتي كخطوة مكملة لمنظومة التطوير والجودة الشاملة في المجال الرياضي بما في ذلك تطوير الإدارات الرياضية في الأندية، ومنذ انطلاق

رؤية 2030 فقد شهد القطاع الرياضي السعودي نهضة ملحوظة على كافة الأصعدة، ويعد هذا الدعم الحكومي للأندية أحد أهم مكونات هذه النهضة الشاملة للرياضة في المملكة (الزهراني والوداعي، 2024، ص. 142).

فعلى الرغم من ذلك يعتبر اهتمام الشأن السعودي بالأكاديميات الرياضية من أبرز ملامح تطور القطاع الرياضي في المملكة، والتي تعد جزءاً مهماً من استراتيجيات المملكة للاستثمار في المجال الرياضي؛ حيث توفر برامج تطوير القدرات والمهارات الرياضية والحياتية، علاوة على دور الأكاديميات في اكتشاف المواهب، إضافة إلى ذلك قامت وزارة الرياضة السعودية بعقد أكثر من 40 اتفاقية مع جامعات ومراكز تعليمية مرموقة حول العالم، مثل: جامعة ريال مدريد؛ وجامعة هارفارد الأمريكية، وجامعة يوهان كرويف الهولندية (يامي، 2023، ص. 2).

وتزامناً مع إطلاق رؤية المملكة 2030 الذي كان له أثر كبير وغير مسبوق في القطاع الرياضي في المملكة، فقد ارتفعت نسبة ممارسة المواطنين للرياضة بشكل أسبوعي من 13% في عام 2015 إلى 19% في عام 2019، وقد شهد القطاع الرياضي في هذه الفترة عدة إنجازات مهمة، أبرزها ما تناولته رؤية المملكة العربية السعودية (2020، ص. 69):

- زيادة عدد المجموعات/الأندية الرياضية من 50 مجموعة في عام 2015 إلى 451 مجموعة في عام 2020.
- إطلاق أول بطولة مجتمعية لكرة القدم للسيدات في عام 2020، بالإضافة إلى تأسيس منتخبات نسائية لأول مرة، والتي بلغت 25 منتخباً بحلول عام 2020.
- مشاركة 72 لاعبة سعودية في أكبر بعثة نسائية في تاريخ المملكة للمشاركة في دورة ألعاب الأندية العربية الخامسة للسيدات في الشارقة عام 2020، والتي حققت البعثة خلالها 12 ميدالية.
- كما أن من أبرز ملامح تطور القطاع الرياضي بالمملكة في ضوء رؤية 2030 ما تناوله الموقع الرسمي لمركز القرار للدراسات الإعلامية (2022) وذلك على النحو التالي:
- انعكاس ثمار رؤية المملكة 2030 على الرياضة السعودية بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص، من خلال احتلال دوري "كأس الأمير محمد بن سلمان للمحترفين" لصدارة التصنيف الآسيوي لأعلى الدوريات في القارة.
- تميز الدوري السعودي بأنه وجهة آسيوية متميزة للاعبين المحترفين من جميع أنحاء العالم؛ حيث تُعد المملكة خياراً آمناً للاعبين وأسره حتى في أوقات الاضطرابات والأزمات.
- تفوق الدوري السعودي على باقي الدوريات الآسيوية بعامل الاستقرار الذي ضمن له البقاء والاستمرارية، لا سيما في أوقات الأزمات.
- كان عام 2016 نقطة انطلاق الدوري السعودي نحو صدارة القارة الآسيوية في عام 2022؛ حيث شهد هذا العام إصلاحات إدارية وتنظيمية واسعة للدوري، تزامناً مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التي وضعت الرياضة السعودية ضمن أهدافها الاستراتيجية واعتبرتها إحدى وسائل القوة الناعمة للدولة.

وفضلاً عن ذلك فإن المملكة العربية السعودية النسبة 42 من رالي داكار للمرة الأولى في منطقة الشرق الأوسط في عام 2020، كان له دور في تعزيز دور الرياضة في التعريف بالمملكة وتضاريسها، وانطلق السباق من مدينة جدة ووصل إلى القدية، قاطعاً مسافة تصل إلى حوالي 9 آلاف كيلومتر، وشارك في هذا الحدث 342 مركبة، إضافة إلى ذلك نظمت المملكة سباق "طواف السعودية

2020"، والذي شارك فيه 126 دراجًا يمثلون 18 فريقًا عالميًا، وتم تقسيم السباق إلى 5 مراحل تغطي مسافة 755 كيلومتر في مناطق مختلفة من المملكة (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2020، ص. 73-74).

واستنادًا على ما تم ذكره يرى الباحث أن القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية شهد نهضة ملحوظة خلال السنوات القليلة الماضية، وبفضل رؤية 2030 والدعم الحكومي الكبير، ساهمت هذه التطورات في رفع مكانة المملكة على الساحة الرياضية العالمية، وتعزيز دور الرياضة في تنمية المجتمع.

### التأثير المأمول لاستضافة المملكة العربية السعودية لكأس العالم 2034 على تطور القطاع الرياضي

بطولة كأس العالم هي البطولة الرياضية العريقة التي تجمع محبي ومشجعي كرة القدم من جميع أنحاء العالم، وهذا المونديال الكروي ينظم كل 4 سنوات في دولة مختلفة منذ عام 1930، جاذبًا الملايين لمتابعة المباريات في أجواء مفعمة بالحماس والإثارة، سواء داخل الملاعب أو أمام الشاشات، وبعد أن كانت البطولة تُستضاف في دول مختلفة على مر السنين، فقد اكتسبت بعدًا إضافيًا عندما تم اختيار قطر كأول دولة عربية تستضيف كأس العالم، هذا الحدث الكروي العالمي يجذب انتباه الجماهير في أنحاء العالم، ويشكل لحظة فارقة في تاريخ الدولة المستضيفة له.

ف عقب إعلان المملكة العربية السعودية نيتها في استضافة بطولة كأس العالم 2034 وموافقة الاتحاد الدولي لكرة القدم "فيفا"، وتجدر الإشارة إلى أنه في غضون أقل من 72 ساعة حظيت المملكة بتأييد رسمي من أكثر من 70 اتحادًا كرويًا من مختلف القارات؛ حيث أصدرت هذه الاتحادات بيانات رسمية أعلنت من خلالها دعمها لاستضافة المملكة لهذه البطولة العالمية، كما تعتزم المملكة بتنظيم نسخة استثنائية من هذه البطولة؛ مما تعكس حرصها على الاستثمار في تطوير كرة القدم، والشاهد على ذلك أن للمملكة تجربة واسعة وسجل حافل بالنجاحات في مجال استضافة الفعاليات الرياضية الكبرى (وكالة الأنباء السعودية، 2023).

وهناك توقعات كبيرة بأن استضافة المملكة العربية السعودية لكأس العالم لكرة القدم في عام 2034 سيكون له تأثير إيجابي واسع على تطوير القطاع الرياضي في المملكة، فبالإضافة إلى الانتعاش الاقتصادي والسياحي المتوقع، فإن هذه البطولة ستساهم في دفع عجلة التنمية والاستثمار في البنية التحتية الرياضية، وستمكن الرياضيين السعوديين من الحصول على فرص تدريب وتنافس على أعلى المستويات.

حيث إن استضافة كأس العالم ستساعد في زيادة الإنفاق الفردي على الاشتراكات في الصحف والقنوات الرياضية وشراء الأدوات والملابس الرياضية؛ مما سيعزز الدورة الاقتصادية، وجعل الرياضة صناعة ناجحة ومربحة؛ لذا سيؤدي استضافة هذه البطولة إلى زيادة الاهتمام والاستثمار في القطاع الرياضي بشكل عام، وستصبح الرياضة وسيلة فعالة للدعاية والترويج للشركات والمؤسسات الاقتصادية، وسيساهم ذلك في تعزيز الوعي الجماهيري بأهمية الرياضة، وتحفيز المزيد من المواطنين على الاندماج في الأنشطة الرياضية المختلفة (قناوي، 2019، ص. 102).

وهذا ما أكد عليه الموقع الرسمي لجريدة الوطن (2024) أن استضافة كأس العالم 2034 ستكون فرصة للسعودية لترك بصمة إيجابية في العديد من المجالات، ومن أولها وأهمها على القطاع الرياضي؛ حيث تتعهد المملكة بتقديم تجربة فريدة للجماهير والفرق المشاركة، هذا سيعزز السياحة والاقتصاد المحلي، ويروج للتاريخ والتراث الغني للملكة، وأن هذه البطولة من المتوقع أن تترك آثارًا

إيجابية على مستقبل الرياضة والتنمية في المملكة، من خلال تشجيع اللياقة البدنية والمشاركة الرياضية، وتعزيز التبادل الثقافي والرياضي، ولا سيما تعزيز الصورة الدولية للمملكة.

على أية حال فإن استضافة المملكة كأس العالم لكرة القدم يمكن أن يكون له أثر إيجابي كبير على تطوير القطاع الرياضي، فعلى المدى القصير من المتوقع أن تشهد الدولة المضيفة ازدهارًا اقتصاديًا ملحوظًا نتيجة الزيادة الكبيرة في السياحة الرياضية، وإقبال عشاق كرة القدم؛ مما سيؤدي إلى ارتفاع الطلب على مرافق الإقامة، والنقل، والمطاعم، والمشروبات، بجانب زيادة مبيعات المعدات والملابس الرياضية، وعلى المدى البعيد يمكن استضافة كأس العالم أن تكون دافعًا قويًا لتطوير البنية التحتية الرياضية في الدول المضيفة؛ مما سيعزز مكانتها كوجهة رياضية متميزة، كما ستساهم هذه البطولة في تنمية مهارات اللاعبين المحليين، وتحفيز الاهتمام بالرياضة بشكل عام (قناوي، 2019، ص. 114).

وباستقراء ما تم ذكره يرى الباحث إن استضافة المملكة لكأس العالم لكرة القدم 2034 خطوة ذكية عند النظر في أجندة رؤية المملكة العربية السعودية 2030؛ من أجل مجتمع نابض بالحياة، واقتصاد مزدهر، وأمة طموحة، ومن الواضح أن القدرة على استضافة كأس العالم سوف تعزز تحقيق تلك الركائز الثلاث، كما أن استضافة كأس العالم لكرة القدم 2034 له تأثير في تحويل المملكة إلى مركز عالمي؛ حيث إن بطولة كأس العالم لكرة القدم للرجال تُعد واحدة من الأحداث العالمية الأكثر تعقيدًا التي يتعين على أي دولة استضافتها؛ لذا فإن فرصة الاستضافة هي علامة واضحة على وجود أمة طموحة وقادرة.

## المبحث الثاني: التجارب العالمية والعربية في مجال دعم التطور الرياضي وأثره على تحقيق الإنجازات الرياضية

### مقدمة:

إن دعم التطور الرياضي هو أحد الركائز الأساسية لتحقيق الإنجازات الرياضية على المستوى العالمي، والعديد من الدول المتقدمة قد أولت اهتمامًا كبيرًا بهذا المجال؛ من خلال استراتيجيات واضحة وخطط طموحة لتطوير مختلف الرياضات.

فعلى المستوى العالمي شهدت العقود الماضية تطورات مذهلة في برامج الإعداد البدني والتدريب للرياضيين، والاستثمار في البنية التحتية الرياضية المتطورة، وتوفير الدعم النفسي، وهناك أيضًا تركيز كبير على البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لخدمة التطور الرياضي، ونتيجة لذلك حققت العديد من الدول إنجازات رياضية متميزة على الساحة الدولية.

فضلاً عن ذلك وعلى المستوى العربي، بدأت العديد من الدول خلال السنوات الماضية في إعطاء أهمية أكبر لدعم التطور الرياضي، وتم إنشاء مراكز تدريب متطورة، وتطوير برامج رعاية وتحفيز للرياضيين المتميزين، وتخصيص ميزانيات أكبر للقطاع الرياضي.

في المجمل، يعد دعم التطور الرياضي عامل حاسم في تحقيق الإنجازات والمراكز المتقدمة على الساحة الدولية، وتتطلع الدول العربية إلى الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال لتطوير رياضاتها، وتحقيق مزيد من الإنجازات المرموقة.

### أولاً: التجارب العربية:

تشهد الدول العربية مثل: قطر، ومصر، ولاسيما المملكة العربية السعودية، تطورًا ملحوظًا في مجال دعم التطور الرياضي؛ حيث تسعى هذه الدول إلى تحقيق أثر على الإنجازات الرياضية، وفيما يلي توضيح لتجربة قطر، ومصر، والسعودية:

## تجربة قطر:

تولي دولة قطر اهتماماً بالغاً بالرياضة، وهذا ما يتجلى في استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة للفترة 2024-2030، هذه الاستراتيجية تهدف إلى بناء مجتمع رياضي يتمتع بجودة حياة عالية، وذلك لتحقيق رؤية قطر الوطنية لعام 2030، وفي هذا السياق أعلنت قطر عن يوم رياضي وطني، والذي حددت له الدولة يوم الثلاثاء من الأسبوع الثاني من شهر فبراير من كل عام، والذي يعتبر عطلة رسمية في البلاد، هذا اليوم الرياضي انطلق لأول مرة في عام 2012، ويهدف إلى تشجيع المشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية، وفي هذا اليوم تقام المئات من الفعاليات والأنشطة الرياضية في جميع أنحاء العالم (مكتب الاتصال الحكومي في دولة قطر، 2024).

علمًا بأن الرياضة تلعب دورًا مهمًا في حياة سكان قطر، فالمنتبغ للمرافق الرياضية في قطر يجد أنها مفتوحة للجمهور؛ مما يشجعهم على ممارسة الرياضة بانتظام، واتباع نمط حياة صحي، ففي السنوات الأخيرة نالت قطر إشادة لاستضافتها عددًا من الأحداث الرياضية الدولية المرموقة، مثل: دورة الألعاب الآسيوية 2006، وكأس آسيا 2011، علاوة على استضافة قطر فعاليات رياضية سنوية تتمتع بمشاركة عالمية، مثل: بطولات الجولف، والتنس، والاسكواش، والدراجات والسباقات البحرية، كما تجذب قطر الرياضيين والمشاهير الدوليين لمشاهدة هذه الأحداث في مرافقها الرياضية الحديثة، وعلى الرغم من اهتمام قطر بالرياضات الحديثة لا تزال الرياضات التقليدية، مثل: سباقات القوارب، والهجن، والخيل، والصيد بالصقور محتفظة بأهميتها في الثقافة القطرية (الموقع الرسمي أشغال قطر، 2024).

كما شهد قطاع الرياضة في قطر نموًا متسارعًا بشكل غير مسبوق؛ وذلك بسبب استضافة قطر لبطولة كأس العالم فيفا 2022؛ وذلك فقد عملت قطر مؤخرًا على إنشاء أول حي للأعمال الرياضية في المنطقة، ويهدف هذا الحي إلى تهيئة الفرص الاستثمارية وتأطيرها للقطاع الخاص، بالإضافة إلى جذب المستثمرين الأجانب لترسيخ مكانة قطر كمركز دولي لشركات الرياضة العالمية، وتشير التقديرات إلى أن حجم سوق الرياضة في قطر سيصل على 3.7 مليار دولار بحلول عام 2025 (بوابة استثمار قطر، 2024).

ففي الفترة بين 20 نوفمبر إلى 18 ديسمبر 2022 استضافت دولة قطر كأس العالم 2022؛ حيث رحبت بما يزيد عن 1.4 مليون مشجع من جميع أنحاء العالم، وهذا الحدث الذي نظم لأول مرة في دولة عربية إسلامية، فقد حققت قطر بذلك إنجاز تقريب الشعوب للاحتفاء بشغف الجماهير المشترك بالرياضة، فقد صممت ملاعبها بشكل جمالي؛ ليجسد الثقافة القطرية والعربية وتنوعها، مع مراعاة سهولة الوصول، والراحة، والاستدامة، والاستفادة منها؛ لصنع إرث مستدام بعد انتهاء البطولة (مكتب الإعلام الدولي دولة قطر، 2024).

## - وزارة الرياضة والشباب:

فمن أبرز المؤسسات التي تولي الاهتمام البالغ بالرياضة في دولة قطر، وتقدم الدعم للتطور الرياضي هي وزارة الرياضة والشباب، تسعى الوزارة إلى دعم الشباب وتوجيههم واستثمار ميولهم ومهاراتهم؛ من أجل تطوير الشخصية الوطنية المتكاملة، ومن اختصاصات الوزارة النهوض بالشباب وتنمية قدراتهم، وإبراز دورهم في أداء واجباتهم، إلى جانب رعاية الموهوبين والمتفوقين منهم، والعمل على تطوير مهاراتهم، كما تسعى الوزارة إلى توسيع قاعدة المشاركة الرياضية، ورعاية المواهب الرياضية الوطنية، وهذا ما أكدته رؤية قطر 2030 من خلال التشجيع على المشاركة في مجموعة واسعة من النشاطات الثقافية والرياضية المختلفة عبر تطوير قطاع الرياضة (وزارة الرياضة والشباب، 2024).

### – اللجنة الأولمبية القطرية:

وأحد صور دعم التطور الرياضي في دولة قطر تأتي اللجنة الأولمبية القطرية (2024) فهي الهيئة الوطنية الأولمبية المسؤولة عن الإشراف على النشاط الأولمبي في قطر، فقد تم تأسيسها في 14 مارس 1979، وتعمل اللجنة الأولمبية القطرية بجهد لتطوير القطاع الرياضي في البلاد وتنظم اللجنة مجموعة متنوعة من البرامج، والمبادرات، والفعاليات الرائدة في الشرق الأوسط، مثل: اليوم الرياضي للدولة والأكاديمية الأولمبية القطرية، ولجنة رياضة المرأة القطرية، والبرنامج الأولمبي المدرسي، ومشروع نموذج مسار بناء الرياضيين القطريين، إضافة إلى إشراف اللجنة على 23 اتحادًا وطنيًا.

### – اللجنة العليا للمشاريع والإرث:

علاوة على ذلك وكواحدة من صور الدعم الرياضي تأتي هنا اللجنة العليا للمشاريع والإرث (2024) تلك اللجنة التي أشرفت على تنظيم بطولة كأس العالم 2022 التي استضافته دولة قطر، كذلك اللجنة المناط بها بناء الاستادات، وغيرها من مشاريع البنية التحتية، مع مراعاة أن تظهر الهوية القطرية الفريدة في تصميماتها، علاوة على ما تستهدفه اللجنة من ترك إرثًا مستدامًا في البنية التحتية، والتعليم وكرة القدم، ودعمها للابتكار وتحسين رعاية العمال؛ كل ذلك بهدف إحداث تحسينات طويلة الأمد في قطر، والشرق الأوسط، وآسيا، والعالم بأكمله.

### – أكاديمية أسباير:

تهدف الأكاديمية إلى أن تصبح الأكاديمية الرياضية الرائدة في العالم في مجال تطوير الرياضيين الشباب، فقد أسهمت الأكاديمية بشكل كبير في إثراء المنهجيات العالمية في قطاع تطوير الشباب في مختلف التخصصات الرياضية، بما في ذلك كرة القدم، وألعاب القوى، والمبارزة، والاسكواش، وكرة الطاولة؛ فإن كل برنامج من هذه البرامج يظهر قدراته غير المسبوقة بوضوح، إلى جانب الأجواء العامة للتنمية المتكاملة، والرعاية، والمعافاة التي تتميز بها أكاديمية أسباير بما تتضمنه من مجلس إدارتها، وخدماتها الإرشادية (أكاديمية أسباير، 2024).

### – برنامج تسريع الأعمال الرياضية:

برنامج تسريع الأعمال الرياضية (2024) هو مركز يضم عددًا من الشركات الرياضية المرموقة تحت سقف واحد، وهذا البرنامج تم إنشاؤه في منطقة أسباير كجزء من جهود قطر لترسيخ مكانتها كمركز عالمي مرموق للأعمال الرياضية؛ حيث يهدف برنامج التسريع إلى توفير الفرص الواعدة لشركات القطاع الخاص في هذا المجال، كذلك جذب الاستثمارات الأجنبية، وتطوير ريادة الأعمال في قطر، كما يتشارك البرنامج مع وزارة التجارة والصناعة، ومركز قطر للمال لتوفير بيئة عمل قوية ومناسبة.

ومما سبق ذكره يرى الباحث أن دولة قطر تولي اهتمامًا كبيرًا بالرياضة، وتسعى جاهدة لتطويرها على جميع المستويات، وقد حققت قطر العديد من الإنجازات البارزة في هذا المجال؛ مما جعلها وجهة رياضية عالمية بارزة، وهو ما برهن عليه استضافتها لبطولة كأس العالم 2022 بنجاح، وجذب الاستثمارات الأجنبية للقطاع الرياضي، وتطوير بنية تحتية رياضية حديثة، وتعزيز مكانة قطر كمركز عالمي للرياضة.



## تجربة مصر:

بيد أن الرياضة كانت ولا تزال جزءًا مهمًا من الحياة المصرية، فقد مارس قدماء المصريين العديد من الرياضات كالمصارعة، ورفع الأثقال، والسباحة، وصيد الأسماك، والتجديف، وألعاب القوى، والرماية، والملاكمة، والوثب العالي، وقد نظموا مهرجانات محلية ودولية لهذه الألعاب، وتعتبر سباقات الجري من أهم الألعاب التي مارسها الفرعنة، خاصة أثناء تولي حكم جديد، وما يدل على ذلك أن العديد من الرياضات استلهمت أفكارها من الألعاب الفرعونية، مثل: البولنج، والهوكي، وكرة اليد، وفي الوقت الراهن تعتبر كرة القدم الرياضة الأكثر شعبية في مصر، كما تتميز مصر بتفوقها في رياضات الاسكواش، وكرة اليد، وكمال الأجسام (الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر، 2024).

ومن منطلق إنجازات القطاع الرياضي فقد دعمت القيادات السياسية القطاع الرياضي بشكل غير مسبوق، فقد أولت اهتمامًا كبيرًا بتوفير سبل النجاح للرياضيين المصريين، وتوفير البنية التحتية المناسبة والمجهزة لممارسة الرياضة في جميع أنحاء البلاد، وهذا ما برهن على تحقيق إنجازات عالمية في الألعاب الفردية والجماعية؛ حيث تمكن عدد كبير من نجوم الرياضة المصرية من الوصول إلى منصات التتويج في البطولات الدولية، عززت تلك الإنجازات من نظرة الاتحادات الرياضية الدولية إلى الرياضة المصرية، كما تسعى مصر لاستضافة البطولات العالمية خلال سعيها لتصبح مركزًا عالميًا لاستضافة كبرى البطولات الرياضية الدولية، في إطارها للاهتمام والاستثمار المتزايد في البنية التحتية الرياضية، وأن الرياضة المصرية شهدت طفرة نوعية خلال العقد الماضي بفضل الدعم السياسي، والاهتمام المتزايد بتطوير القطاع الرياضي على المستويين المحلي والدولي (الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر، 2024).

### – مبادرة "اليوم الأولمبي":

في نسخة الميثاق الأولمبي لعام 1978 أوصت اللجنة الأولمبية الدولية للمرة الأولى بأن تنظم اللجان الأولمبية الوطنية الأعضاء يوم أولمبي لنشر الحركة الأولمبية، واستجابة لهذه التوصية، وبدأ "اليوم الأولمبي للجري" عام 1987 بناء على توصية لجنة الرياضة للجميع، وفي عام 2009 أصبح هذا الاحتفال السنوي يُعرف باسم "اليوم الأولمبي"؛ مما ساعد على نشر القيم الأولمبية حول العالم، وفي السياق ذاته مصر تشارك اللجنة الأولمبية المصرية هذه القيم والمثل العليا مع المجتمع؛ حيث تنظم احتفالات سنوية باليوم الأولمبي مثل تلك التي أقيمت في مدينة النوبة بأسوان عام 2014، وفي استاد القاهرة عام 2015 (اللجنة الأولمبية المصرية، 2024).

### – مبادرة "دراجتك... صحتك":

وضمن سعي الوزارة في دعم القطاع الرياضي أطلقت مبادرة "دراجتك... صحتك"، فقد كان الهدف الرئيسي للمبادرة هو تشجيع المواطنين على استخدام الدراجات في حياتهم اليومية، فقد وفرت الوزارة الدراجات بأسعار أقل من السوق بتسهيلات في السداد، لرفع معدلات اللياقة البدنية والصحية للمواطنين المصريين، من خلال تغيير ثقافة الانتقال اليومي للمواطنين وتشجيعهم على استخدام وسائل التنقل النشط (وزارة الشباب والرياضة، 2020).

### – إنشاء الأندية:

تم إنشاء العديد من الأندية الرياضية في مصر في أواخر القرن التاسع عشر محتذيه بالأندية الرياضية الأوروبية، ومن هذه الأندية نادي الجزيرة الذي تأسس عام 1882، ونادي الإسكندرية الرياضي الذي تأسس 1889، وكذلك نادي السكة الحديد تأسس عام

1903، ومن بعده النادي الأهلي، ويمكن القول أن كرة القدم الحديثة بدأت في الانتشار خلال فترة الاحتلال البريطاني، إذ يعتبر أول مباراة رسمية لمنتخب مصر ضد المنتخب الإنجليزي في مايو 1916، ونظرًا لزيادة شعبية كرة القدم تم تأسيس الإتحاد المصري لكرة القدم عام 1921، ومن الجدير بالذكر أن مصر تنضم للاتحاد الدولي لكرة القدم، وتعتبر من الدول المؤسسة للاتحاد الأفريقي لكرة القدم (الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر، 2015).

لذا يمكن القول إن مصر تسعى جاهدة لدعم التطور الرياضي، والدليل على ذلك أن لها باع طويل في المشاركة في كأس العالم لكرة القدم، فعلى الرغم من أن مشاركتها كانت محدودة مقارنة ببعض الدول الأخرى إلا أن مصر تعتبر أول منتخب عربي يتأهل لكأس العالم في نسخته عام 1934، وعلى الرغم من انتظاراتها 65 عام قبل أن تتأهل مرة أخرى لكأس العالم في نسخته 1990، وانتظارها 28 عامًا أخرى قبل أن تتأهل من جديد لكأس العالم في نسخته 2018؛ مما يبرهن على حرصها للحفاظ على المستوى المطلوب للوصول إلى هذه البطولة، وقد يرتأى محدودية مشاركة منتخب مصر في بطولة كأس العالم لكرة القدم، إلا أن مصر تأتي في المرتبة الثالثة ضمن أكثر المنتخبات العربية المشاركة في كأس العالم؛ مما يؤكد على أهمية الدور الرياضي لمصر على المستوى العربي (الموقع الرسمي للاتحاد الدولي لكرة القدم الفيفا، 2024).

وقد ذكرت الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك في مصر (2024) أن وزارة الشباب والرياضة لها مساعي كبيرة في النهوض بالرياضة المصرية، وجعل مصر مركزًا لاستضافة البطولات والأحداث الرياضية الكبرى؛ بهدف تعزيز مكانة مصر كوجهة رائدة لاستضافة البطولات والفعاليات الرياضية الدولية والقارية، والذي يعد من أولويات وزارة الشباب والرياضة، فقد حققت مصر مكانة عالمية متميزة في مجال استضافة البطولات؛ حيث استضافة 325 بطولة دولية وقارية وعربية، وأصبحت مصر مركزًا رياضيًا عالميًا قادر على استضافة مختلف المنافسات، فقد تم إنشاء مجمعات رياضية حديثة بمواصفات عالمية، مثل: مدينة مصر الدولية للألعاب الأولمبية، والمدينة الرياضية بالعاصمة الإدارية الجديدة؛ وذلك لتعزيز جاهزية مصر لاستضافة الفعاليات الرياضية الكبرى.

#### – استضافة كأس الأمم الأفريقية:

ومن أحد أشكال الدعم الرياضي في مصر حرصها على استضافة كأس الأمم الأفريقية، فقد تمكنت من الفوز بحق الاستضافة؛ مما يعكس ثقة القارة الأفريقية في قدرات مصر التنظيمية، وذلك نظرًا لتمتع مصر ببنية تحتية رياضية تؤكد على قدرتها لاستضافة بطولات كبرى، فقد تم تنظيم بطولة الأمم الأفريقية في مصر عام 2006، والتي أثرت بشكل ملحوظ على ثقافة تشجيع كرة القدم والبنية الاجتماعية للمشجعين في مصر؛ مما ساعد في تطوير القدرات التنظيمية لاستضافة البطولة مرة أخرى في عام 2019، ويمكن القول هنا أن قدرة مصر باعتبارها الدولة المنظمة على إخراج بطولة على مستوى عال، ويعتبر أحد أهم أبعاد القوة الناعمة على المستوى السياسي أيضًا (مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، 2019).

واستنادًا على ما سبق يرى الباحث أن دولة مصر تمتلك تاريخًا عريقًا في الرياضة، وتسعى جاهدة لتطوير القطاع الرياضي على جميع المستويات، كما حققت مصر إنجازات رياضية مميزة على الصعيدين المحلي والدولي؛ لذا تعتبر مصر مركزًا رياضيًا هامًا في المنطقة العربية والعالم.

## تجربة المملكة العربية السعودية:

فقد مهدت رؤية المملكة 2030 الطريق لتطوير القطاع الرياضي في المملكة، من خلال إعادة هيكته وبناء مستقبل مميز له على جميع الأصعدة، فإن من الأهداف الرئيسية للتطوير تشمل تحقيق التميز الرياضي سواءً إقليمياً أو عالمياً، وتعزيز العمل الاحترافي للقطاع، وزيادة مشاركة المجتمع في الأنشطة الرياضية، وبناءً على هذه الرؤية الوطنية انطلقت وزارة الرياضة السعودية بتنفيذ العديد من البرامج والمبادرات النوعية لتطوير المنظومة الرياضية، فقد ارتفعت الكفاءات التشغيلية للاتحادات الرياضية بنسبة 39%، وزيادة عدد المشاركين تحت مظلة الاتحادات بنسبة 139% إضافة إلى إدراج 400 رياضي نخبة في برنامج دعم وتطوير الرياضيين المتميزين، علاوة على تطوير أكثر من 54 استراتيجية للاتحادات الرياضية من خلال دورات تدريبية وورش عمل ودعم مالي؛ مما رفع مستويات الاحتراف في مختلف الاتحادات وزاد إقبال الرياضيين على المنافسات الرسمية (الهيئة الوطنية للإعلام المصري، 2023).

كما شكلت رؤية 2030 نقطة تحول هامة في مسيرة تحديث المملكة، وتعزيز مكانتها في المجال الرياضي، فقد اهتمت الرؤية بقطاع الرياضة كأحد روافد الاقتصاد الوطني الجديدة، وخصصت استثمارات كبيرة لتطويره، فقد تم إنشاء وزارة رياضة مستقلة لتنظيم القطاع ورفع مستوى الممارسة الرياضية، فقد أطلقت المملكة العديد من الاستراتيجيات والبرامج لدعم الأندية والاتحادات الرياضية، كما سعت المملكة لاستضافة الفعاليات والبطولات الرياضية العالمية والإقليمية، فقد نجحت المملكة في استقطاب نجوم رياضية عالمية مثل: كريستيانو رونالدو، ونيمار، وكريم بنزيمة، ورياض محرز، وميندي، فرانك كيسي، وباولينيو، وفليبياردريتش، وسيرجي سافيتش، وكاليدوكوليبالي، وروبرتو فيرمينو، إضافة إلى سعي المملكة في جعل نفسها مركزاً عالمياً للألعاب والرياضات الإلكترونية بحلول 2030 (مركز القرار للدراسات الإعلامية، 2023).

وتجدر هنا الإشارة إلى بدايات الرياضة في المملكة العربية السعودية التي تعود إلى قبل قرابة 70 عاماً، حين تم إنشاء أول إدارة مسؤولة عن الرياضة في المملكة عام 1952، بعد ذلك شهدت الرياضة في المملكة تحولات كبرى على المستوى الإداري المؤسسي والبنى التحتية والمنجزات البشرية؛ مما أدى إلى تميز المملكة في المنافسات الخليجية والعربية والآسيوية والدولية، فقد حظيت الرياضة باهتمام الحكومة الرشيدة عبر عهود ملوك المملكة، وتم دعمها بشكل ملحوظ في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز حفظه الله، وفي عهد الملك سلمان سجلت الرياضة السعودية العديد من الإنجازات، كتأهل المنتخب الوطني لكأس العالم وتنظيم بطولات عالمية، وتميز في المشاركات الدولية، والقارية، والعربية، وتعد بطولة كأس خادم الحرمين الشريفين للأبطال أعلى كأس في قارة آسيا، وتشهد مشاركة أندية من الدوري السعودي للمحترفين، والدرجة الأولى، والأندية الأخرى (وكالة الأنباء السعودية، 2018).

كما تأتي الطفرة الاقتصادية لتتحول البلاد إلى شبكة من المنشآت الرياضية، وبمواصفات عالية الجودة، وهدت البداية الفعلية للألعاب في الفترة ما بين عامي 1970 و 1973 بإنشاء ثلاثة ملاعب رئيسية، وهي : ملعب الأمير فيصل بن فهد بالرياض، وملعب الأمير عبد الله الفيصل بجدة، وملعب الأمير محمد بن فهد بالدمام؛ لتتحول بعد ذلك البلاد إلى ورشة عمل رياضية، وكانت القفزة العملاقة ببناء استاد الملك فهد الدولي بالرياض عام 1988م، والذي أعقبه قفزة هائلة بإنشاء مدينة الملك عبد الله الرياضية التي تحتضن استاد (الجوهر المشعة) الذي يعد اليوم من أفضل الاستادات في منطقة الشرق الأوسط، وإلى جانب الاستادات الرياضية، فقد اهتمت الدولة ببناء المدن الرياضية المجهزة أولمبياً؛ حيث تتواجد حالياً 13 مدينة رياضية (وكالة الأنباء السعودية، 2018).

لذا تقف المملكة العربية السعودية في طليعة عصر جديد مبهج، وأن العدد المتزايد من اللاعبين والمدربين الدوليين، والاستثمار الكبير في البنية التحتية، والمنصات الرقمية والبث، والتطلع إلى استضافة البطولات الدولية كلها تؤكد التزام الدولة الثابت بتقديم الرياضة،

وقد كشفت وزارة الرياضة السعودية أن صندوق الاستثمارات العامة في البلاد قد قرر الاستحواذ على أربعة فرق في الدوري السعودي للمحترفين، هذه الأندية المختارة هي الأعضاء المؤسسين الأربعة للدوري الممتاز: الأهلي، والاتحاد، والهلال، والنصر؛ ونتيجة لذلك برز الدوري السعودي للمحترفين كلاعب رئيسي في ساحة كرة القدم العالمية، مسجلاً رقماً قياسياً جديداً بنفقات هائلة بلغت 957 مليون دولار خلال فترة انتقالات كرة القدم لعام 2023 (Elshaer, 2023, P. 173).

كذلك تهدف المملكة إلى تعزيز مساهمة قطاع الرياضة في الناتج المحلي الإجمالي إلى أكثر من 18 مليار ريال سعودي بحلول عام 2030 بدلاً من 6.5 مليار ريال سعودي في عام 2019، وتشير تقديرات وزارة الرياضة إلى مساهمة الرياضة بنسبة 0.2% من الناتج المحلي الإجمالي مع توقعات بوصول تلك النسبة إلى 0.6% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2030، كما تخطط المملكة لرفع مساهمة القطاع الخاص في القطاع الرياضي إلى 30% من الناتج المحلي الإجمالي، بدلاً من 15% وهي النسبة الحالية، وتتمثل المزايا الإضافية للتطوير الرياضي في جذب المزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر عبر سلسلة القيمة الرياضية، بالإضافة إلى السياحة القائمة على الرياضة، وخلق فرص العمل المحلية، وتحسين صورة المملكة وثقافتها في الخارج (Strategic Gears, 2019, P. 4).

كما تستثمر المملكة بشكل كبير في التطوير الرياضي، وخاصة في البنية التحتية لكرة القدم، وفي وقت سابق من هذا العام أعلن الاتحاد السعودي لكرة القدم عن خطته لبناء ثلاثة ملاعب جديدة لكرة القدم، والشروع في تجديدات كبيرة في أربعة ملاعب حالية قبل استضافة كأس آسيا 2027، ويعد بناء وتجديد المرافق الرياضية أيضاً جزءاً من جهد أوسع لتحديث المرافق الرياضية في المملكة، وقد أعلنت وزارة الرياضة السعودية مؤخراً أنها ستشرع في تنفيذ برنامج بقيمة 2.7 مليار دولار أمريكي لبناء مرافق رياضية جديدة، وتجديد المرافق الحالية على مدى السنوات الخمس المقبلة، وتشمل هذه الخطط إنشاء 30 ملعباً تدريبياً جديداً ومرافق بالقرب من الملاعب التي ستستضيف بطولة كأس آسيا 2027، بالإضافة إلى بناء 50 نادياً رياضياً نموذجياً جديداً في مختلف مدن المملكة (KAMCO, 2023, P. 5).

وفي ذات السياق تحظى كل من الرياضات التقليدية والحديثة بشعبية كبيرة في المملكة العربية السعودية، واستمتع سكان شبه الجزيرة العربية بالرياضة منذ آلاف السنين، بما في ذلك سباقات الخيل، والهجن، والصيد بكلاب الصيد، وتحظى الرياضات الحديثة أيضاً بشعبية كبيرة - وخاصة كرة القدم، وتمتلك المملكة عدداً من أنواع المرافق الرياضية المختلفة، بدءاً من المجمعات الرياضية الكبرى إلى مرافق الأحياء والأندية، وتقع المجمعات الرياضية الضخمة، والتي تسمى بالمدن الرياضية في مراكز سكانية كبيرة، ويحتوي كل مجمع على ملعب يتسع لما بين 10.000 و 60.000 شخص، وملعب داخلي يتسع لـ 5000 شخص، وحمامات سباحة أولمبية، وملاعب داخلية وخارجية، وملاعب، وقاعات مؤتمرات، وعيادات الطب الرياضي (Saudiembassy, 2024).

يرى الباحث باستقراء ما سبق أن المملكة العربية السعودية تسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الريادة في مجال الرياضة، مستندة إلى رؤية طموحة، واستثمارات ضخمة وبنية تحتية؛ مما يجعلها وجهة رياضية عالمية واعدة.

## ثانياً: التجارب العالمية:

تشهد الدول الدولية، مثل: بريطانيا، وإسبانيا، وأستراليا، تطوراً ملحوظاً في مجال دعم التطور الرياضي؛ إذ تسعى هذه الدول بشكل منهجي على التركيز المنظم على دعم التطور الرياضي بشكل يساهم في تعزيز قدراتهم وتحقيق إنجازات رياضية مرموقة على المستوى الدولي، وفيما يلي توضيح لتجربة بريطانيا، وإسبانيا، وأستراليا:

### تجربة بريطانيا:

من المنظور الرياضي هناك العديد من الهيئات والوكالات الحكومية التي تقوم بعملها، في ظل توازن التعاون بين القطاعين العام والخاص، لقد شهد دور الرياضة في المملكة المتحدة تطوراً سريعاً في العقود الثلاثة الماضية؛ حيث تحول القطاع الرياضي من قطاع فرعي صغير، مع عدم وجود استراتيجية محددة أو توفير واضح للتمويل، إلى قطاع كبير ومصدراً للتماسك الاجتماعي، كما قد شهد النظام الرياضي في المملكة المتحدة تحولاً كبيراً مع ظهور وكالات حكومية جديدة وعلاقة أوثق مع هيئات إدارة الرياضة الوطنية في المملكة المتحدة، والتي تعد لاعباً رئيسياً في استراتيجية الرياضة في المملكة المتحدة، وتتمتع بمستويات عالية من الرياضة، ويمكن سرد أبرز التطورات على الساحة الرياضية في المملكة المتحدة من خلال الآتي:

- خدمة شبكة واسعة من الأندية الرياضية (أكثر من 170.000)، وذلك بفضل العمل الذي يقوم به متطوعون رياضيون ينتمون إلى أكثر من 7% من السكان البالغين في البلاد (أكثر من 3 ملايين).
- توفر الرياضة ما يقرب من نصف مليون فرصة عمل، مع أكثر من 1.6 مليار يورو سنوياً في الاستثمارات العامة، وما يقرب من 9.2 مليون رياضي مسجلين.
- وضع ونشر استراتيجية مشتركة بين الحكومة تسمى "خطة اللعبة" من قبل وزارة الشؤون الرقمية، والثقافة، والإعلام، والرياضة في المملكة المتحدة في عام 2002، والتي اقترحت تجديدًا عميقًا للهيكल الرياضي بناءً على انعكاس النقد الذاتي لتجزئة النظام، والافتقار إلى استراتيجيات موجزة.
- ثم قامت نفس المجموعة من الخبراء في عام 2008 بوضع استراتيجية جديدة بعنوان "اللعبة من أجل الفوز: عصر جديد من الرياضة" لضمان النجاح الرياضي للمملكة المتحدة (Puga González et al., 2023, P. 5).

كما تعد وزارة الثقافة والإعلام والرياضة (DCMS) هي الهيئة الحكومية المسؤولة عن تصميم السياسة الرياضية في جميع أنحاء المملكة المتحدة، والتي تتألف من إنجلترا، واسكتلندا، وويلز، وأيرلندا الشمالية، كما تم تأسيس مؤسسة سبورت إنجلاند بموجب الميثاق الملكي في عام 1996، لدعم تطوير البرامج المجتمعية للشباب، وتقوم الحكومة البريطانية بتمويل كل رياضي لديه فرصة موثوقة للفوز بميدالية خلال دورة أولمبية أو دورة بارالمبية، ويتم إنفاق ما يقرب من 543 مليون جنيه إسترليني (710 مليون دولار أمريكي) على النشاط الرياضي في المملكة المتحدة سنوياً (Project Play, 2024).

وبناء على ما تم ذكره يرى الباحث أن المملكة المتحدة شهدت تطوراً سريعاً في القطاع الرياضي خلال العقود الثلاثة الماضية، فقد تم إنشاء العديد من الهيئات لتنظيم الرياضة، وتوفير العديد من فرص العمل، علاوة على التمويل التي تمنحه الحكومة للرياضيين الذين لديهم فرصة الفوز بميداليات أولمبية أو بارالمبية.

## تجربة إسبانيا:

تتم عملية التطوير الرياضي في إسبانيا من خلال مستوى عال من التعاون بين القطاعين العام والخاص، وينفذ القطاع العام وظائفه على مستويات الإدارة الثلاثة (الدولة، والإقليمية، والمحلية)، وينقسم القطاع الخاص إلى قطاع الأعمال الربحي (الشركات والمهنيين العاملين لحسابهم الخاص)، والقطاع غير الربحي (الاتحادات والأندية والجمعيات الرياضية الأخرى)، وجدير بالذكر أن 3.3% من الناتج المحلي الإجمالي يتم توليده من خلال صناعة الرياضة (حوالي 40 مليار يورو)، وتبلغ عائدات صناعة كرة القدم الاحترافية وحدها أكثر من ثلاثة مليارات يورو سنويًا، دون احتساب حقوق البث التلفزيوني، والتي تصل إلى ما يقرب من مليوني يورو آخرين، وتوظف بشكل مباشر ما يقرب من 50000 شخص (Puga González et al., 2023, P. 4).

فضلا عن أن في إسبانيا تنص خطة العمل لعام 2030 على أن "الرياضة تحتل مساحة كبيرة في المجتمعات المعاصرة، فهي تؤثر على الصحة والتعليم والثقافة وقضايا النوع الاجتماعي وقضايا التكامل، ويجب أن تأخذ التنمية المستدامة هذا الأمر بعين الاعتبار، كما أن ممارسة التربية البدنية والنشاط البدني والرياضة هو حق أساسي مدرج في الدستور الإسباني، والكتاب الأبيض للرياضة الصادر عن المفوضية الأوروبية واليونسكو، ومن الأهمية بمكان أن تتبنى الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرون هذا النهج تجاه الرياضة كأداة لدعم أهداف التنمية المستدامة، ولتعزيز مساهمة الرياضة في التنمية المستدامة، وينبغي لوضعي السياسات تقييم إمكانيات وقبول التنفيذ على المستوى الوطني، وفي السياقات غير الوطنية (الإقليمية والمحلية) (Campillo-Sánchez et al., 2021, pp. 3-4).

فقد أشار "موقع بروجيكت بلاي" (Project play, 2024) إلى أنه يتم تنفيذ التطوير الرياضي في إسبانيا من خلال الأندية، أو مجموعات الأندية أو الاتحادات الرياضية، وهناك 65 اتحادًا رياضيًا وطنيًا في إسبانيا، وقد قامت اللجنة الأولمبية بالتنسيق مع الاتحادات الرياضية الوطنية والمجلس الرياضي ووزارة الرياضة، بوضع خطة رعاية لتعزيز الرياضيين ذوي الأداء العالي، كما تم تصميم برنامج رعاية الرياضيين لتقديم خدمات شاملة (طبية، وتعليمية، وأدائية) لنخبة الرياضيين الذين يسعون إلى تحقيق النجاح على منصة التتويج الدولية، وتهدف السياسة الرياضية الوطنية التي تتضمن أهدافًا بحلول عام 2030، إلى تشجيع الرياضة، والنشاط البدني كجزء من نمط حياة صحي للشباب والكبار، وتعطي الخطة الأولوية لما يلي:

- دعم الألعاب الرياضية المدرسية.
- دعم الألعاب الرياضية الجامعية.
- تعزيز النشاط البدني للجميع لمكافحة نمط الحياة الخامل.

ومما سبق سرده يرى الباحث أن القطاع الرياضي في إسبانيا شهد تطور في القطاع الرياضي؛ حيث تعتبر إسبانيا الرياضة حقًا دستوريًا، ومن أبرز مظاهر ذلك التعاون بين القطاعين العام والخاص لتطوير الرياضة، وإضافة إلى ذلك تهدف خطتها لعام 2030 للتشجيع على الرياضة كجزء من نمط حياة صحي، ودعم الرياضة المدرسية والجامعية، مع تحقيق برنامج رعاية شامل للرياضيين.

## تجربة استراليا:

فقد أشار "تقرير الحكومة الأسترالية" (Commonwealth of Australia, 2018, P. 4) إلى أنه تهدف خطة تطوير الرياضة 2030 إلى تحقيق عدد من الفوائد للأستراليين من جميع الأعمار من خلال تحقيق الآتي:

- تطوير قطاع الرياضة والنشاط البدني بحيث يكون أكثر تنوع وشمول؛ مما يجعل أستراليا أقوى وأكثر صحة.
- جعل الأجيال القادمة أكثر نشاطاً بدنياً وأكثر استعداداً بالمهارات والمعرفة لعيش حياة صحية ونشطة.
- ربط منظمات الرياضة والنشاط البدني بقطاعات أخرى، مثل: الصحة، والتعليم، والبنية التحتية لمواجهة تحديات، مثل: الخمول البدني، والاستفادة من الرياضة؛ لتحقيق فوائد اجتماعية.
- تقليل الحواجز؛ مما يسمح بوصول أكبر إلى المرافق الرياضية والبنية التحتية لجميع الأستراليين.
- التركيز على الرياضة والفرق والرياضيين والتأكد من أن لديهم التكنولوجيا والممارسات والأنظمة الرائدة لتحقيق نجاح دائم.
- تحقيق أكبر قدر من التعاون بين قطاع الرياضة ومع المنظمات الشريكة، وتمكينهم من تركيز طاقتهم ووقتهم وإيراداتهم على دفع الأداء الرياضي على المستوى الدولي.
- تحديد التهديدات التي تواجه النزاهة الرياضية ومعالجتها وردعها بشكل استباقي؛ مما يحقق الأمان الرياضي.

إضافة إلى ذلك فقد أشار "تقرير الحكومة الأسترالية" (AG, 2023, p. 1) إلى أنه ستستثمر الحكومة الأسترالية 155 مليون دولار في الرياضة، بما في ذلك الأحداث الرياضية الكبرى وبرامج المشاركة الرياضية، ويعمل هذا الاستثمار المستمر في الرياضة في إطار الخطة الرياضية الوطنية للحكومة الأسترالية 2030، على تعزيز الاقتصاد القوي والمجتمعات الصحية؛ مما يساهم في تحسين نتائج الصحة والرفاهية بما يتماشى مع خطة الصحة الوطنية طويلة المدى، ويشمل استثمار الحكومة الأسترالية ما يلي:

- توفير 10.7 مليون دولار على مدى عامين لتحقيق أقصى قدر من النتائج الاجتماعية، والاقتصادية، والرياضية، والاستفادة من المبادرات التراثية الهامة.
- توفير 2.6 مليون دولار لكأس العالم لكرة السلة للسيدات 2022.
- تخصيص مبلغ 4.4 مليون دولار أمريكي لكأس العالم للرجال (ICC Men's T20 World).
- تخصيص مبلغ 3.1 مليون دولار لكأس العالم لكرة القدم للسيدات 2023، وبرامج مشاركة كرة القدم النسائية بما في ذلك (Miniroos for Girls) و (Foot Your Way).
- تخصيص مبلغ 400 ألف دولار أمريكي لدورة الألعاب العالمية تحت إشراف الاتحاد العالمي لألعاب زراعة الأعضاء 2023، لتعزيز أهمية التبرع بالأعضاء والأنسجة.
- دعم تنظيم كأس العالم للرجبي 2027 للرجال وكأس العالم للرجبي 2029 للسيدات.

وباستقراء ما سبق يرى الباحث أن القطاع الرياضي في أستراليا يعتبر قطاعاً متنوعاً وشاملاً، فقد ربطت حكومة أستراليا الرياضة بالصحة والتعليم والبنية التحتية، علاوة على أنها قامت بإزالة الحواجز، وتوفير فرص متساوية للوصول إلى الرياضة، من خلال دعم الرياضيين وتطويرهم لتحقيق النجاح الدولي.

**ثالثاً: أوجه وسبل استفادة المملكة العربية السعودية من تجارب الدول السابقة:**

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة شاملة في مختلف المجالات بما في ذلك المجال الرياضي، كما أن المملكة تسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الريادة في مجال الرياضة؛ وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الدول الأخرى سواء كانت عالمية أو عربية في مجال دعم التطور الرياضي، وتحقيق الإنجاز على مختلف الأصعدة.

وعلى اعتبار أن التنمية بكافة أشكالها عملية ديناميكية مستمرة، تهدف إلى إحداث تغييرات في البنى الاجتماعية، وتعديل الأدوار والمراكز، كما تسعى إلى تحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب، وذلك بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية، كان لزاماً على الدول أن تضع تجارب الدول الأخرى في عين الاعتبار لإحداث تنمية شاملة تهدف إلى بناء دعائم الدولة العصرية، ويحدث ذلك من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط العلمية التنموية إلى مشروعات فاعلة، وتؤدي مخرجات هذه المشروعات إلى إحداث التغييرات المطلوبة (عبد القادر و العزازي، 2018، ص. 4).

فقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بتطوير البنية التحتية الرياضية؛ وذلك من خلال بناء الملاعب وصالات الألعاب الرياضية والمنشآت الرياضية الحديثة، مثل: ملعب الملك فهد الدولي في الرياض، وملعب الجوهرة في جدة، عطفاً على الملاعب الجديدة في عدة مدن والتي تم الإعلان عنها مؤخراً في ملف ترشح السعودية 2034 وهي (استاد الملك سلمان الدولي بالرياض-استاد الأمير محمد بن محمد بن سلمان-استاد المربع الجديد-استاد روشن-استاد جنوب الرياض-استاد مدينة الملك عبد الله الاقتصادية-استاد ساحل القدية-استاد أرامكو-استاد جامعة الملك خالد-استاد نيوم) كما اهتمت المملكة بدعم المواهب الرياضية؛ من خلال برامج مكثفة لاكتشاف المواهب وتطويرها؛ حيث قامت بإنشاء أكاديميات رياضية متخصصة، مثل: أكاديمية الأمير محمد بن سلمان لكرة القدم، كذلك سعي المملكة لتنظيم الفعاليات الرياضية الكبير لجذب الانتباه العالمي إليها وتعزيز مكانتها في المجال الرياضي، من خلال تنظيم كأس العالم للأندية، وبطولة كأس أمم آسيا، كذلك إنشاء العديد من الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الرياضة.

#### وهناك أهمية بالغة لتطوير القطاع الرياضي في السعودية:

- تعزيز الصحة العامة: يُعدّ ممارسة الرياضة بانتظام من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الصحة العامة للفرد والمجتمع، وتسعى المملكة العربية السعودية من خلال تطوير القطاع الرياضي إلى تشجيع المواطنين على ممارسة الرياضة؛ مما يُساهم في الحد من الإصابة بالأمراض المزمنة، مثل: أمراض القلب، والسمنة، والسكري.
- رفع مستوى اللياقة البدنية: تُساهم ممارسة الرياضة في تحسين مستوى اللياقة البدنية؛ مما يُعزز قدرة الفرد على أداء مهامه اليومية بشكل أفضل، ويُقلل من خطر التعرض للإصابات، وتسعى المملكة العربية السعودية من خلال تطوير القطاع الرياضي إلى توفير فرص ممارسة الرياضة للجميع، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة.
- تعزيز روح الوطنية: تُساهم الإنجازات الرياضية في تعزيز روح الوطنية لدى المواطنين، وخلق شعور بالفخر والاعتزاز بالوطن، وتسعى المملكة العربية السعودية من خلال تطوير القطاع الرياضي إلى تحقيق المزيد من الإنجازات الرياضية على المستويين الإقليمي والدولي؛ مما يُساهم في تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية على الساحة الدولية.
- تنمية الاقتصاد: يُعدّ القطاع الرياضي أحد أهم القطاعات الاقتصادية الناشئة في المملكة العربية السعودية، وتسعى المملكة من خلال تطوير القطاع الرياضي إلى جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وخلق فرص عمل جديدة، وتحقيق تنويع اقتصادي.
- تحسين جودة الحياة: تُساهم ممارسة الرياضة في تحسين جودة الحياة، من خلال تعزيز الصحة العامة، ورفع مستوى اللياقة البدنية، وخفض مستويات التوتر والقلق، وتسعى المملكة العربية السعودية من خلال تطوير القطاع الرياضي إلى توفير بيئة صحية مناسبة لممارسة الرياضة؛ مما يُساهم في تحسين جودة حياة المواطنين.
- التبادل الثقافي: تُساهم الفعاليات الرياضية الدولية في التبادل الثقافي بين المملكة العربية السعودية والدول الأخرى، وتسعى المملكة من خلال تطوير القطاع الرياضي إلى استضافة المزيد من الفعاليات الرياضية الدولية؛ مما يُساهم في التعريف بثقافة المملكة العربية السعودية على مستوى العالم.



- تمكين المرأة: تُولي المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بتمكين المرأة في مجال الرياضة، وتسعى المملكة من خلال تطوير القطاع الرياضي إلى توفير فرص متساوية للرجال والنساء لممارسة الرياضة، وتحقيق التميز في مختلف المجالات الرياضية.
- تحقيق رؤية المملكة 2030: يُعدّ تطوير القطاع الرياضي أحد أهداف رؤية المملكة 2030، وتسعى المملكة من خلال تحقيق هذا الهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين، وتعزيز مكانة المملكة العربية السعودية على الساحة الدولية، وتحقيق تنويع اقتصادي.

لذا يرى الباحث أن عملية تطوير القطاع الرياضي في السعودية تتطلب جهدًا كبيرًا من جميع الجهات المعنية، فمن خلال العمل الجاد والتخطيط السليم يمكن للمملكة العربية السعودية تحقيق أهدافها في مجال الرياضة، وتحقيق المزيد من الإنجازات على المستويات المحلية، والإقليمية، والدولية.

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة

##### المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفًا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

##### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (2018، ص. 118) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

##### مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والقائمين على إدارة نادي الهلال السعودي، وقد تم توزيع رابط إلكتروني للإستبيان، حيث بلغت العينة المستجيبة (92) مفردة.

### خصائص عينة الدراسة:

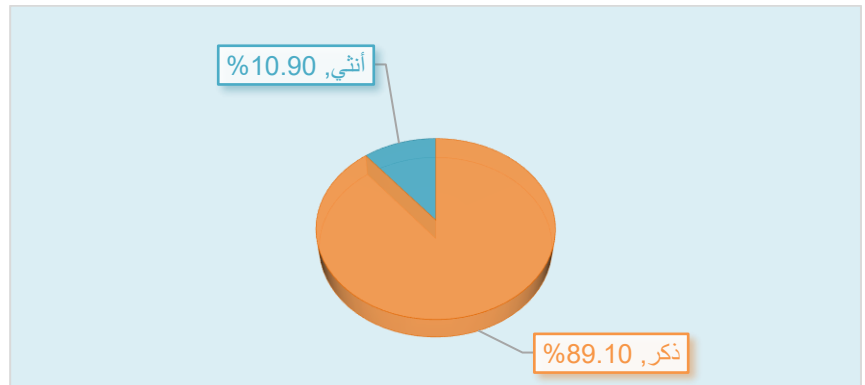
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع

الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	82	89.1%
أنثي	10	10.9%
الدرجة الكلية	92	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب النوع هي (89.1%)، والخاصة بـ(الذكور)، بينما جاءت أقل نسبة (10.9%) وهي الخاصة بـ(الإناث).



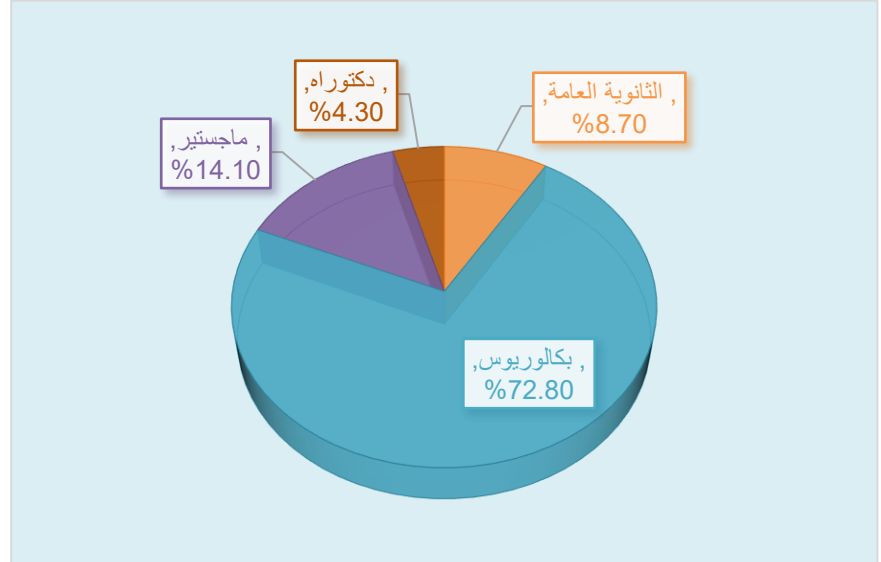
الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة حسب النوع

ب. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
الثانوية العامة	8	8.7%
بكالوريوس	67	72.8%
ماجستير	13	14.1%
دكتوراه	4	4.3%
الدرجة الكلية	92	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي) هي (72.8%)، والخاصة بـ(بكالوريوس)، بينما جاءت أقل نسبة (4.3%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه).



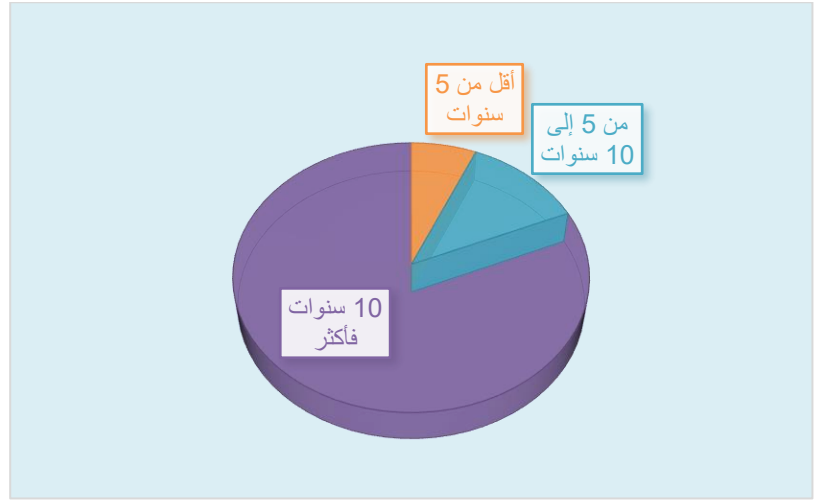
الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

ج. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	6	6.5%
من 5 إلى 10 سنوات	11	12.0%
10 سنوات فأكثر	75	81.5%
الدرجة الكلية	92	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (عدد سنوات الخبرة) هي (81.5%)، والخاصة بـ(10سنوات فأكثر)، بينما جاءت أقل نسبة (6.5%) وهي الخاصة بـ(أقل من 5 سنوات).



الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية.
- الجزء الثاني: يتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من محورين رئيسيين، وهم على النحو التالي:
- المحور الأول: مشروع التطور الرياضي والذي يتكون من (18) عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد.
- المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية، والذي يتكون من (10) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لأوافق بشدة، لأوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستبانة لأوافق بشدة (1)، لأوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

صدق الأداة وثباتها:

أولاً: صدق الأداة (الاستبانة):

صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة.

وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقترح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض الفقرات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (28) عبارة مقسمة على محورين.

### 1. صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

#### - المحور الأول: مشروع التطور الرياضي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الأول بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: مشروع التطور الرياضي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
<b>البعد الأول: العوامل المالية</b>					
1	.718**	2	.832**	3	.757**
4	.848**	5	.778**	6	.666**
<b>البعد الثاني: العوامل الإدارية</b>					
7	.880**	8	.835**	9	.879**
10	.885**	11	.715**	12	.629**
<b>البعد الثالث: العوامل الفنية</b>					
13	.689**	14	.797**	15	.746**
16	.726**	17	.830**	18	.736**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للعبارة الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: مشروع التطور الرياضي، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: العوامل المالية بين (.666\*\* - .848\*\*)، وتراوحت في البعد الثاني: العوامل الإدارية بين (.629\*\* - .885\*\*)، وتراوحت في البعد الثالث: العوامل الفنية بين (.689\*\* - .830\*\*)، وتراوحت في المحور الأول بين (.629\*\* - .885\*\*)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد المحور الأول بالاستبانة.

#### - المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الثاني بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.701**	21	.773**	20	.746**	19
.671**	24	.621**	23	.803**	22
.604**	27	.792**	26	.635**	25
				.777**	28

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في المحور الثاني بين (.604\*\* - .803\*\*), مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني بالاستبانة.

## 2. الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العامل للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: مشروع التطور الرياضي	.987**
2	المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية	.953**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والمتوسط العام للاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.953\*\* - .987\*\*) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي العام للاستبانة.

ثانياً: ثبات الأداة:

– ألفا كرونباخ للمحاور الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: مشروع التطور الرياضي	.897
2	المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية	.891
	المتوسط العام	.942

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (.891-.897)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.942)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لفقرات الاستبانة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (ت) (T-test): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي. الفصل الرابع

نتائج ومناقشة أسئلة الدراسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، ويلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

## أولاً: عرض نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما أثر العوامل المالية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي"؟

للإجابة على السؤال الأول تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المالية على الإنجازات العالمية والمحلية

الجدول رقم (4-1) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في العوامل المالية على الإنجازات العالمية والمحلية

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T.value	Sig.T
العوامل المالية	.761	.565	.565 <sup>a</sup>	.319	6.493	.000
المعامل الثابت	.698					
Adj R2	.311					
قيمة F	42.159					
Sig F	.000 <sup>b</sup>					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل المالية على الإنجازات العالمية والمحلية، حيث جاءت قيمة (R) (.565<sup>a</sup>) بمستوى دلالة (.000<sup>b</sup>)، كما أن العوامل المالية تفسر ما قيمته 31.9% من تباين الإنجازات العالمية والمحلية، حيث أن الاستثمارات المالية في مشروع التطور الرياضي تساهم في تحقيق المزيد من الإنجازات والبطولات على المستوى المحلي والعالمي، فتخصيص جزء من الميزانية لتطوير وتحسين المنشآت والمرافق الرياضية يساعد في امتلاك النادي لبنية تحتية متطورة تمكن من تحسين وتطوير قدرات اللاعبين، وتتيح للنادي فرصة عقد وتنظيم البطولات العالمية والمحلية والمشاركة الفعالة في الفعاليات الرياضية والاولمبية المتنوعة، علاوة على ذلك فإن امتلاك النادي للعوامل المالية يساهم في زيادة قدرة النادي على تقديم الحوافز المادية للاعبين الحاليين وللحفاظ بهم، واستقطاب لاعبين عالميين وذوي مهارات عليا، وزيادة قدرة النادي على اكتشاف المواهب المحلية المدفونة، وأيضاً اعتماد النادي على مصادر تمويل مختلفة يزيد من قدرة النادي على الاستقرار، وتقليل حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها في حالة الاعتماد على مصدر واحد للتمويل.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة الثبيتي (2021) ترتبط الأحداث الرياضية الكبرى بعمليات تطوير شاملة للبنية التحتية ومتطلبات إقامة الفعالية لاستضافة عدد كبير من المشاركين، وفي حالة نجاح السعودية في تنظيم الأحداث الرياضية، فإنها تؤسس هوية جديدة للمملكة وتعزز صورتها الإيجابية على المستوى العالمي، كما تساهم في تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية طويلة الأمد.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة الثبيتي (2020) حيث تشمل معايير الحكمة على مقومات لتعزيز استدامة الأندية على المدى البعيد وزيادة الفاعلية المالية ورفع مستوى الاقتصاد المادي وزيادة إيرادات النادي.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2020) وجود أثر متوسط للتمويل والاستثمار الاقتصادي في الأندية الرياضية، وقد يترتب على ذلك؛ ارتفاع مستوى الدخل القومي وتعزيز مستوى الدخل الحكومي، وتحسين الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى إيجاد فرص عمل في القطاعات المختلفة.



ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة الفقيه (2018) وجود مجموعة من الفرص لنجاح رياضة كرة القدم بالمملكة العربية السعودية تمثلت في اهتمام القيادات الإدارية والأجهزة المعنية بالبحث عن مصادر تمويل إضافية لتحسين العملية التعليمية والتدريبية للمبتدئين والناشئين، وكذلك وجود حوافز مالية مناسبة للمدربين تساهم في تشجيعهم على بذل الجهد.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه "برايرو وآخرون" (Barreira et al., 2022) وجود دور فعال للمخصصات المالية الحكومية والاستثمارات التي تم الحصول عليها من المؤسسات الراعية في تطوير البنية التحتية الرياضية وتوفير الفرص للشباب في ممارسة الرياضة.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة "كروسزينسكا و بوكزتا" (Kruszyńska & Poczta, 2019) وجود العديد من العوامل المؤثرة على تطوير البنية التحتية للمنشآت الرياضية في بوزنان في بولندا، حيث تمثلت العوامل الاقتصادية في توفير التمويل والاستثمارات المالية اللازمة لتحسين وتوسيع النوادي والملاعب والصالات الرياضية.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة "كروسزينسكا و بوكزتا" (Kruszyńska & Poczta, 2019) وجود تأثير ايجابي لتحسين البنية التحتية للمرافق الرياضية والترفيهية في مدينة بوزنان وتلبية احتياجات وتوقعات السكان لزيادة النشاط الترفيهي والرياضي بين السكان.

**ثانيًا: عرض نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما أثر العوامل الإدارية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟**

للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الإدارية على الإنجازات العالمية والمحلية

**الجدول رقم (4-2) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في العوامل الإدارية على الإنجازات العالمية والمحلية**

المتغير المستقل	B	Beta	R	R2	T. value	Sig. T
العوامل الإدارية	.522	.521	.521 <sup>a</sup>	.271	5.791	.000
المعامل الثابت	1.827					
Adj R2	.263					
قيمة F	33.538					
Sig F	.000 <sup>b</sup>					

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الإدارية على الإنجازات العالمية والمحلية، حيث جاءت قيمة (R) (.521<sup>a</sup>) بمستوى دلالة (.000<sup>b</sup>)، كما أن العوامل الإدارية تقسم ما قيمته 27.1% من تباين الإنجازات العالمية والمحلية، حيث أن اهتمام النادي بوضع خطط استراتيجية تتضمن تنظيم النادي وتطوير مهارات اللاعبين، وسير العمل، يساعد في زيادة قدرة مشاركة النادي في البطولات العالمية والقارية وتحقيق المزيد من البطولات وتحقيق أرقام قياسية، وتركيز النادي على أن يتم إدارة الموارد المتاحة وفق معايير واضحة للجميع، يزيد من ثقة الجماهير واللاعبين، ويزيد من عدد الراعيين والممولين للنادي، وأيضًا اهتمام النادي بالتنظيم الإداري المبتكر والفعال يساهم في زيادة قدرة النادي على التكيف مع كافة الطوارئ أو التغيرات التي قد تحدث، واتخاذ القرارات

المستتيرة اللازمة لتنظيم العمل فوراً، علاوة على ذلك إن تركيز النادي على إعداد دورات وبرامج تدريبية للاعبين والجهاز الفني والإداري في النادي يؤدي إلى زيادة كفاءات اللاعبين وحصد المزيد من الميداليات وتحقيق عدد أكبر من البطولات، وكذلك فإن نشر روح العمل الجماعي داخل النادي يساعد في زيادة الألفة بين اللاعبين والطاقم الإداري والفني، مما يعزز عملية التنسيق والتعاون الفعال داخل النادي، وحرص النادي على إتاحة قنوات للتواصل والتفاعل مع الجماهير، والتعرف على آرائهم يساهم في تحسين عمل النادي وزيادة عدد المشجعين والمنتسبين، مما يزيد من تحفيز اللاعبين لبذل قصاري جهودهم وتحقيق المزيد من النجاحات.

ويتفق هذا مع دراسة الثبيتي (2021) والتي أشارت إلى إنالعوائد الاقتصادية من تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى قد جاءت بالترتيب الآتي: العوائد الاستثمارية من تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى، تليها مقومات تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى، ثم عوائد تسويق ورعاية الأحداث الرياضية الكبرى، وأخيراً العوائد الإعلامية من تنظيم الأحداث الرياضية، وتعد استضافة المملكة لتلك الأحداث الرياضية مؤشراً على انضمامها إلى قائمة الدول المتقدمة، إذ تعتبر الأحداث الرياضية الكبرى بمثابة مناسبات عالمية غير تقليدية تحظى بأهمية كبرى لصانعي السياسات والإدارة والمجتمع بالدول المستضيفة.

ويتفق هذا مع دراسة "برايرا وآخرون" (Barreira et al., 2022) التي توصلت إلى وجود دور فعال لتعيين القيادات ذات الكفاءة العالية في إدارة المنشآت الرياضية في تطوير تنظيم النشاط الرياضي في البرازيل.

ويتفق هذا معدراسة "هيل" (Hill, 2016) التي توصلت إلى وجود فعالية لمرونة الهياكل الإدارية في تعزيز تكيف النوادي مع العوامل والتغيرات الداخلية والخارجية بالنوادي، كما تبين وجود فعالية لمشاركة أصحاب المصلحة الخارجية والمديرون في عمليات اتخاذ القرار، ووضع الخطط الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى في تطوير النوادي الرياضية.

ويتفق هذا مع ما أشار له (أبو السعود وآخرون، 2025، ص. 325). يعتبر تبني الخطط التفصيلية لتحقيق أولويات الرؤية والاستراتيجيات أحد أشكال التطور الرياضي، وللنهوض بالأداء تسعى المؤسسات الرياضية إلى تمكين ممارسات الإبداع لدى العاملين، وتعزيز الثقافة الإبداعية، إضافة إلى تشجيع الإدارة على تحقيق التميز في أداء المهام المنوطة بهم، مع تحسين ظروف العمل والاهتمام بالاقتراحات التي يقدمها العاملين لتحسين الأداء، مع تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم على التعلم والتطور المستمر؛ حيث تعتبر هذه الممارسات أساساً لتحقيق التطور المنشود في المؤسسات الرياضية.

ويتفق هذا مع ما أشار له دروشي (2021، ص. 475) إن فعالية الإدارة والقيادة في رسم الرؤية الاستراتيجية للقطاع الرياضي، كذلك كفاءة نظم الإدارة والتخطيط والتنظيم، علاوة على قدرة الإدارة على التسويق الرياضي وتعزيز الروابط مع الجماهير، والتركيز على تطوير أكاديميات الناشئين، وصل الموهب الشبابية؛ أحد العوامل التي تؤثر في التطور الرياضي.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث الذي نص على: ما أثر العوامل الفنية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟

للإجابة على السؤال الثالث تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الفنية على الإنجازات العالمية والمحلية

**الجدول رقم (4-3) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في العوامل الفنية على الإنجازات العالمية والمحلية**

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	6.711	.334	.578 <sup>a</sup>	.578	.671	العوامل الفنية
					1.066	المعامل الثابت
					.326	Adj R2
					45.038	قيمة F
					.000 <sup>b</sup>	Sig F

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الفنية على الإنجازات العالمية والمحلية، حيث جاءت قيمة (R) (.578<sup>a</sup>) بمستوى دلالة (.000<sup>b</sup>)، كما أن العوامل الفنية تفسر ما قيمته 33.4% من تباين الإنجازات العالمية والمحلية، حيث أن العوامل الفنية تلعب دورًا محوريًا في تطوير وتحسين النادي، فتبني النادي للتكنولوجيا الحديثة وخوارزميتها وابتكاراتها يساعد في تقديم تحليلات لأداء اللاعبين في النادي، وأداء اللاعبين في الأندية المنافسة، مما يوفر صورة واضحة تساعد على التعرف على التطورات التي يحتاج إليها لاعبي النادي، وأفضل الممارسات التي يمكن أن يتبعها اللاعبين للفوز على منافسيه، علاوة على ذلك فإن اهتمام النادي بالمتابعة الدورية للياقة ومهارات اللاعبين، ولحالاتهم النفسية، وتوفير كافة احتياجاتهم، وتقديم لهم كافة برامج الإعداد البدني، يساهم في تعزيز جاهزية اللاعبين للمشاركة في المباريات وتحقيق الفوز، وأيضًا تركيز النادي على استقطاب فنيين ومدربين دوليين أو محليين ذوي مهارات وكفاءات مرتفعة، يساعد في الارتقاء بمستوى الأداء للاعبين، وإتاحة بيئة عمل محفزة تشجع على التقدم، وتحقيق مجموعة من الألقاب الرياضية للنادي على المستوى العالمي والمحلي.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة "تيكسيرواوريبيرو" (Teixeira & Ribeiro, 2016) وجود العديد من العوامل المؤثرة على تطور النشاط الرياضي وزيادة عدد اللاعبين المحترفين عالميًا والمحلي والإقليمي فيالبرتغال منها توفير المعدات اللازمة لتدريب الرياضيين.

ويتفق هذا مع ما أشار له (براشي وحلواني، 2022، ص. 618) هناك تنافس كبير بين الدول للحاق بركب التطور العلمي والتقني في المجال الرياضي؛ مما يدفع الأندية على إحداث ثورة عالمية في تطوير البنية التحتية الرياضية، تتمثل في تحسين بيئات العمل وتجهيزات المرافق الرياضية، مع التركيز على جميع التخصصات الرياضية المختلفة، مع تبني التكنولوجيا المتقدمة في المجال الرياضي، سواء على مستوى الأدوات والتجهيزات الرياضية أو الأساليب والتقنيات المعتمدة بما في ذلك إدارة الأندية الرياضية.

ويتفق هذا مع ما أشار له دروشي (2021، ص. 475) عدد من العوامل الفنية التي تؤثر في التطور الرياضي في المملكة، والتي تتمثل في جودة التدريب والإعداد البدني والخططي للاعبين، وقدرة الكادر الفني على تحقيق النتائج المرجوة وتطوير مستوى الفرق، إضافة إلى استمرارية الأداء الفني والنتائج الجيدة على مدار الموسم، واهتمام الإدارة بالجوانب الفنية وتوفير المتطلبات اللازمة لها، كل ذلك تعتبر عوامل تؤثر بشكل كبير في التطور الرياضي.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع الذي نص علي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الرابع تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (ت) (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: العوامل المالية	ذكر	82	4.28	.601	1.257	90	.212	غير دال
	أنثى	10	4.02	.743				
البعد الثاني: العوامل الإدارية	ذكر	82	3.99	.845	1.107	90	.271	غير دال
	أنثى	10	4.30	.693				
البعد الثالث: العوامل الفنية	ذكر	82	4.27	.724	.092	90	.927	غير دال
	أنثى	10	4.25	.699				
المتوسط العام	ذكر	82	4.18	.674	.039	90	.969	غير دال
	أنثى	10	4.19	.603				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05)، حول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية في كل من (البعد الأول: العوامل المالية، البعد الثاني: العوامل الإدارية، البعد الثالث: العوامل الفنية، المتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع، وفي الغالب يرجع ذلك إلى طبيعة مشروع التطور الرياضي الذي تتبناه المملكة العربية السعودية، والذي يركز بشكل أكبر على العوامل المالية والعوامل الإدارية والعوامل الفنية للنادي الرياضية مما أدى إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على هذه العوامل، بالإضافة إلى زيادة تدخل المرأة السعودية في الوقت الحالي في المجال الرياضي، حيث تم إدخال تحديات على المجال الرياضي تعزز تواجد ومشاركة المرأة فيه مما ساهم في عدم وجود فروق بين آراء الذكور والإناث.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: العوامل المالية	بين المجموعات	.720	3	.240	.618	.605
	داخل المجموعات	34.141	88	.388		
	المجموع	34.861	91	--		
البعد الثاني: العوامل الإدارية	بين المجموعات	5.012	3	1.671	2.538	.062
	داخل المجموعات	57.928	88	.658		
	المجموع	62.941	91	--		
البعد الثالث: العوامل الفنية	بين المجموعات	4.020	3	1.340	2.752	.047
	داخل المجموعات	42.860	88	.487		
	المجموع	46.880	91	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	2.812	3	.937	2.210	.092
	داخل المجموعات	37.311	88	.424		
	المجموع	40.123	91	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية في كل من (البعد الأول: العوامل المالية، البعد الثاني: العوامل الإدارية، المتوسط العام)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق في (البعد الثالث: العوامل الفنية)، وستتعرف على اتجاه الفروق من خلال اختبار شيفيه.

جدول (4-7) اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق الإحصائية

الإبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي		
				الثانوية العامة	بكالوريوس	ماجستير
البعد الثالث: العوامل الفنية	الثانوية العامة	8	4.58	*		
	بكالوريوس	67	4.25	-		
	ماجستير	13	4.42		-	
	دكتوراه	4	3.42			-

يتبين من نتائج الجدول السابق: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح (الثانوية العامة)، وقد يرجع ذلك إلى أن الحاصلون على مؤهل ثانوية عامة أكثر اتصالاً وتفاعلاً مع الجوانب

الفنية لمجال الرياضة وأكثر إدراكًا بها مقارنة بالمؤهلات الأخرى، بالإضافة إلى أنه قد تطورت المناهج الدراسية الخاصة بالمرحلة الثانوية في الفترة الأخيرة لتتناول مختلف المجالات ومنها المجال الرياضي، مما أحدث فروق في آراء الحاصلين على ثانوية عامة.

#### - الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: العوامل المالية	بين المجموعات	.262	2	.131	.337	.715
	داخل المجموعات	34.599	89	.389		
	المجموع	34.861	91	--		
البعد الثاني: العوامل الإدارية	بين المجموعات	1.211	2	.605	.873	.421
	داخل المجموعات	61.730	89	.694		
	المجموع	62.941	91	--		
البعد الثالث: العوامل الفنية	بين المجموعات	.642	2	.321	.618	.541
	داخل المجموعات	46.238	89	.520		
	المجموع	46.880	91	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.223	2	.111	.248	.781
	داخل المجموعات	39.900	89	.448		
	المجموع	40.123	91	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05)، حول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية في كل من (البعد الأول: العوامل المالية، البعد الثاني: العوامل الإدارية، البعد الثالث: العوامل الفنية، المتوسط العام)، تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفي الغالب يرجع ذلك إلى حداثة الموضوع محل الاهتمام وهو مشروع التطور الرياضي والعوامل التي تؤثر فيها، مما أدى إلى أن زيادة أو قلة عدد سنوات الخبراء لأفراد عينة الدراسة لا تحدث فرق في آراء حول هذا الموضوع.

خامساً: عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الخامس تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (ت) (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-9) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) لمحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
الإنجازات العالمية والمحلية	ذكر	82	3.92	.837	.443	90	.659	غير دال
	أنثى	10	4.04	.842				

يبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول الإنجازات العالمية والمحلية في (المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي)، تعزى لمتغير النوع، وفي الغالب يرجع ذلك إلى بيئة العمل المتماثلة بين أفراد عينة الدراسة، وبالتالي أدى هذا التشابه والتماثل في بيئة العمل والتي تساهم في توحيد آراء أفراد عينة الدراسة.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإنجازات العالمية والمحلية	بين المجموعات	4.278	3	1.426	2.129	.102
	داخل المجموعات	58.933	88	.670		
	المجموع	63.211	91	--		

يبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول الإنجازات العالمية والمحلية في (المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن موضوع الإنجازات العالمية والمحلية يكثر تداوله داخل النادي، ويولي النادي اهتمام كبير لهذا الموضوع ويُعد الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في زيادة الإنجازات العالمية والمحلية للنادي، مما ساهم في عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة.

### الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ويوضح نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (4-11) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإنجازات العالمية والمحلية	بين المجموعات	2.687	2	1.343	1.976	.145
	داخل المجموعات	60.524	89	.680		
	المجموع	63.211	91	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05)، حول الإنجازات العالمية والمحلية في (المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية)، تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث أن النادي يعمل على نشر روح التعاون والعمل الجماعي في النادي بين أفراده، مما أدى إلى زيادة الاختلاط بين أفراد عينة الدراسة في العمل، وساعد ذلك في تشابه آراء أفراد عينة الدراسة بمختلف سنوات خبراتهم، بالإضافة إلى أن النادي يحرص على عقد المزيد من الدورات التدريبية لتنمية مهارات وزيادة معرفة العاملين والقائمين على إدارة نادي الهلال السعودي مما ساهم في زيادة معلوماتهم وخبراتهم جميعاً باختلاف عدد سنوات انتمائهم وعملهم في النادي.

### ملخص الدراسة:

ملخص نتائج السؤال الأول الذي نص على ما أثر العوامل المالية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل المالية على الإنجازات العالمية والمحلية، حيث جاءت قيمة (R) (.565<sup>a</sup>) بمستوى دلالة (.000<sup>b</sup>).

- ملخص نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما أثر العوامل الإدارية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الإدارية على الإنجازات العالمية والمحلية، حيث جاءت قيمة (R) (.521<sup>a</sup>) بمستوى دلالة (.000<sup>b</sup>).

- ملخص نتائج السؤال الثالث الذي نص على: ما أثر العوامل الفنية المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية على الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي؟

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الفنية على الإنجازات العالمية والمحلية، حيث جاءت قيمة (R) (.578<sup>a</sup>) بمستوى دلالة (.000<sup>b</sup>).



ملخص نتائج السؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية في كل من (البعد الأول: العوامل المالية، البعد الثاني: العوامل الإدارية، البعد الثالث: العوامل الفنية، المتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية في كل من (البعد الأول: العوامل المالية، البعد الثاني: العوامل الإدارية، المتوسط العام)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق في (البعد الثالث: العوامل الفنية)، وجاءت الفروق لصالح (الثانوية العامة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية في كل من (البعد الأول: العوامل المالية، البعد الثاني: العوامل الإدارية، البعد الثالث: العوامل الفنية، المتوسط العام)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ملخص نتائج السؤال الخامس والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول الإنجازات العالمية والمحلية في (المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي)، تعزى لمتغير النوع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول الإنجازات العالمية والمحلية في (المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية لنادي الهلال السعودي)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حول الإنجازات العالمية والمحلية في (المحور الثاني: الإنجازات العالمية والمحلية)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- توصيات الدراسة:
- ضرورة زيادة العمل على تحقيق الاستدامة المالية في المجال الرياضي لنادي المملكة العربية السعودية.
- ضرورة اعتماد النوادي على نظام إداري مبتكر وفعال.
- زيادة العمل على إعداد دورات تدريبية للاعبين والعاملين والقائمين على إدارة النوادي الرياضية.
- ضرورة توفير المتابعة الدورية للياقة البدنية والحالة النفسية للاعبين.
- ضرورة زيادة تطوير التسويق الرياضي من خلال الاعتماد وسائل الإعلام المتنوعة.
- ضرورة إتاحة قنوات فعّالة للتواصل مع الجماهير.
- العمل على تبني التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العديد من المهام داخل النوادي الرياضية.
- إعداد برامج تدريبية بشكل مستمر للكوادر الرياضية من خلال جذب الخبرات الدولية.
- الاهتمام بتطوير جميع الرياضات دون تقديم الدعم فقط للكرة القدم.

**مقترحات الدراسة: عمل دراسات مستقبلية:**

- دراسة العلاقة بين الاستثمار الرياضي وتحقيق الإنجازات العالمية والمحلية للنادي الرياضية.
- تصور مقترح لتبني التكنولوجيا الحديثة في المجال الرياضي في نادي الهلال السعودي.

**قائمة أسماء السادة المحكمين**

م	الاسم	المنصب الإداري	الجامعة	الكلية	الدولة
1	أ.د. فتحي محمد ندا	النقيب العام للمهن الرياضية	-	-	جمهورية العربية مصر
2	د. عبدالرحمن الحازمي	مستشار غير متفرغ لوكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية	جازان	-	المملكة السعودية العربية
3	أ.د. عماد عبدالفتاح السريسي	وكيل الدراسات العليا والبحوث-عضو النقابة العامة للمهن الرياضية المصرية	المنوفية	التربية الرياضية	جمهورية العربية مصر
4	أ.د. جمال محمد علي	عميد الكلية + رئيس قسم	أسيوط	التربية الرياضية	جمهورية العربية مصر
5	د. طارق فاروق	عميد الكلية	بني سويف	التربية الرياضية	جمهورية العربية مصر
6	د. محمد اليوبي	عميد الكلية	جامعة جدة	علوم الرياضة	المملكة السعودية العربية
7	أ.د. أشرف محمد موسى حسن	عميد الكلية	جنوب الوادي	التربية الرياضية	جمهورية العربية مصر
8	د. محمد زيادة	رئيساً لمجلس القسم	المنصورة	التربية الرياضية	جمهورية العربية مصر
9	أ.د. أحمد عبدالحميد العميري	قسم مناهج وطرق تدريس التربية الرياضية	المنصورة	التربية الرياضية	جمهورية العربية مصر
10	أ.د. إيهاب أحمد منصور	أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم	المنصورة	التربية الرياضية	جمهورية العربية مصر
11	أ.م.د. علاء حسني القاضي	أستاذ مساعد	كفر الشيخ	التربية الرياضية	جمهورية العربية مصر

12	د.أمل سعيد ليلة	رئيس قسم - كلية الطب البيطري	أسيوط	التربية الرياضية	جمهورية العربية	مصر
13	أ.د. علاء الدين محمد عليوه	أستاذ متفرغ	الإسكندرية	التربية الرياضية	جمهورية العربية	مصر
14	د. أسماء	أستاذ متفرغ	طنطا	التربية الرياضية	جمهورية العربية	مصر

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية

أسرة، عمر عدنان؛ زيني، لبنى محمود؛ اندجاني، امتتان محمد نور؛ الدعدي، بدور موسم؛ الصاعدي، عبير عابد. (2022). العوامل المؤثرة على سيكولوجية المشجع داخل مدرجات الملاعب الرياضية: إطار وصفي تحليلي لإدارة الحشود الرياضية في الملاعب السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(11)، 82 - 106.

أكاديمية أسباير. (2024). عن أكاديمية أسباير. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://www.aspire.qa/about>

باسلامة، عبدالله بن عمر. (2022). واقع الإدارة بالمشاركة لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة. مجلة تطبيقات علوم الرياضة بجامعة الإسكندرية، (111)، 408 - 421.

براشي، بشائر عبدالرحمن حسن؛ حلواني، مروة أحمد عرفة. (2022). دور الثورة الصناعية الرابعة في التطوير الإداري للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بجامعة قناة السويس، 13(4)، 614 - 639.

براشي، بشائر عبد الرحمن؛ حلواني، مروة أحمد. (2022). دور الثورة الصناعية الرابعة في التطوير الإداري لأندية الرياضة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 614-639.

برنامج تسريع الأعمال الرياضية. (2024). عن برنامج تسريع الأعمال الرياضية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://www.sportaccelerator.qa/about>

بوابة استثمار قطر. (2024). الرياضة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://www.invest.qa/ar/sectors-and-opportunities/sports>

بوابة وزارة الشباب والرياضة. (2020). مبادرة "دراجتك... صحتك". تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://www.emys.gov.eg/details/11497>

البيشي، بدوي بن ناصر؛ الثبتي، يوسف بن عطية. (2025). تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية في ضوء بعض المتغيرات. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، (54)، 301-320.

- الثبتي، يوسف بن عطية. (2020). الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (90)، 160-205.
- الثبتي، يوسف بن عطية. (2021). العوائد الاقتصادية من تنظيم الأحداث الرياضية الكبرى بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (91)، 564-585.
- الثبتي، يوسف بن عطية؛ الشهري، بندر بن ظافر. (2024). تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM2020. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (102)، 228-250.
- الثبتي، يوسف بن عطية؛ الشهري، بندر بن ظافر. (2024). تطوير إدارة الأندية الرياضية السعودية في ضوء محور التنفيذ من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (102)، 228-250.
- الحوري، عكلة سليمان. (2021). أسلوب حياة الرياضي (الدليل إلى تكامل الإعداد وجودة الاداء). الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- دروشي، عبد الرحيم. (2021). العوامل المؤثرة في تراجع مستوى كرة القدم في اندية ولاية صور بسلطنة عمان. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، 120، 488-469.
- درويش، محمود أحمد. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- رؤية السعودية. (2023). *التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2030*. المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2020). *إنجازات رؤية المملكة 2030*. السعودية، رؤية المملكة العربية السعودية، السعودية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2024). *ترويجينا*. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/projects/trojena/>
- الزهراني، رياض؛ الوادعي، محمد. (2024). الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة بين الواقع والمأمول بالأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، (119)010، 141-156.
- الزهراني، ناصر عوض صالح. (2022). المسؤولية الاجتماعية لقطاع الرياضة: دراسة تحليلية لبرامج المسؤولية الاجتماعية المقدمة من قطاع الرياضة في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية*، (1)14، 49-32.
- زواوي، عبد الوهاب. (2014). دراسة النماذج المقترحة في صناعة البطل الرياضي في البطولة المحترفة في الجزائر. *مجلة الإبداع الرياضي*، (2)5، 561-572.
- أبو السعود، نزمين سلامة؛ عبد الخالق، محمد ممدوح؛ زاهر، عمرو محمد؛ مجاهد، عبد الرحمن محمد. (2025). *مخطط مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية*. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة*، (53)، 323-343.

- السقاء، صلاح بن أحمد؛ عبدالرحمن، أحمد علي؛ عبدالسلام، أحمد محمد؛ مصطفى، ياسر محروس. (2019). بناء استراتيجية للبنية المعرفية للمدرب الرياضي بالمملكة العربية السعودية. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية بجامعة الملك سعود، 3(1)، 65-121.
- السهلاوي، محمد بن إبراهيم؛ الصلوي، عبد الإله بن أحمد. (2022). "تأثير زيادة عدد اللاعبين المحترفين الأجانب على كرة القدم السعودية. مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، 6(6)، 19-54.
- شونوف، خالد. (2023). واقع تكوين الفئات الصغرى في أندية كرة القدم الجزائرية. مجلة المحترف، 10(1)، 1-20.
- الصلوي، عبد الإله بن أحمد. (2022). العوامل المؤثرة على ممارسة الأنشطة الرياضية والترفيهية لدى طالبات الجامعات السعودية. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، 6(1)، 83-110.
- صندوق الاستثمارات العامة. (2023). صندوق الاستثمارات العامة يعلن عن تأسيس شركة "سرج" للاستثمارات الرياضية لتمكين قطاع الرياضة في المملكة ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط <https://2u.pw/nToOIGaE>.
- صندوق الاستثمارات العامة. (2024). شركة صلة الرياضية المحدودة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط <https://2u.pw/fMCCNH2M>.
- عبدالحמיד، حماده محمدي. (2019). دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 10(1)، 1-13.
- عبد القادر، أسماء أبو بكر؛ العزازي، سعاد إبراهيم. (2018). وعي الطالبات الخريجات بأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في الآداب، 19(1)، 1-43.
- العنبي، حصة بنت عبدالله ان زيد. (2020). أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 24(1)، 1-30.
- عكي بن ، رقية صونية. (2015). ظاهرة الاحتراف في ضوء التشريع الرياضي الجزائري ومدى انعكاساتها على البطولات المحلية والدولية. مجلة العلوم والممارسات العلمية للأنشطة الفيزيائية الرياضية والفنية، 4(1)، 76-84.
- فضل، رها بنت عبد الله. (2023). التحديات التي تواجه الفئات السعودية في ممارسة الرياضة البدنية: دراسة ميدانية على عينة من طالبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 23(3)، 108-154.
- الفضي، مستور علي إبراهيم. (2018). استراتيجية مقترحة لتطوير البيئة التعليمية والتدريبية لنادي كرة القدم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 2(2)، 1-37.
- قناوي، عزت. (2019). الأثار الاقتصادية لبطولة كأس العالم لكرة القدم على الدولة المستضيفة. مجلة السياسة والاقتصاد، 3(2)، 77-106.

- كوشك، حسين خليل. (2021). أثر الإدارة المالية وأداء أندية كرة القدم في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 64(1)، 436-449.
- اللجنة الأولمبية القطرية. (2024). الرئيسية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://www.olympic.qa/ar>
- اللجنة الأولمبية المصرية. (2024). اليوم الأولمبي. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <http://egyptianolympic.org/Arabic/day.html>
- اللجنة العليا للمشاريع والإرث. (2024). عن اللجنة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://www.qatar2022.qa/ar/home>
- محرك اعمال الصفحة الواحدة. (2024). القطاع الرياضي. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط: <https://onepage.sa/?C=onepage.saSportsSector>
- محمد، أميرة حسني؛ مجاهد، عبد الرحمن محمد؛ الحكيم، كريم محمد. (2025). متطلبات تطبيق معايير الرقابة التنظيمية في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية، 54(1)، 89-104.
- محمد، خالد إبراهيم أبو وردة؛ رخا، أحمد حسن حسن. (2022). واقع الرياضة النسائية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: (الفرص - التحديات - التطلعات). مجلة العلوم التربوية، 8(1)، 485 - 524.
- مدينة قدية. (2024). عن مدينة قدية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط: <https://qiddiya.com/ar/qiddiya-city/>
- مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية. (2019). استضافة مصر لبطولة أفريقيا (2006-2019) تحولات اقتصادية واجتماعية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/15، المتاح على الرابط: <https://acpss.ahram.org.eg/News/16931.aspx>
- مركز القرار للدراسات الإعلامية. (2023). الرياضة السعودية.. قوة ناعمة ورافد للتنمية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/15، المتاح على الرابط: <https://alqarar.sa/6879>
- مريشيش، خالد؛ صلاح الدين، جلال. (2021). تشجيع الإعلام الرياضي لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال للوصول للإدارة الرياضية حديثة في الجزائر. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، 6(1)، 239-253.
- آل مشلوي، ناصر بن عبد الله. (2022). تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها وسبل التغلب عليها "تصور مقترح". مجلة القراءة والمعرفة، 22، 131-165 .

معهد واشنطن لسياسة الشرق الأدنى. (2023). تشكل زيادة استثمارات المملكة العربية السعودية في القطاع الرياضي جهدا كبيرا يهدف إلى تمكين الشباب والتوسع في الاقتصاد، وليس "التبويض الرياضي". تم الاسترجاع بتاريخ 6-5-2024، من <https://2u.pw/aMkpDPmQ>.

مكتب الاتصال الحكومي في دولة قطر. (2024). الرياضة في دولة قطر. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://www.gco.gov.qa/ar/focus/sport/>

مكتب الإعلام الدولي لدولة قطر. (2024). الرياضة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://imo.gov.qa/ar/priorities/sports/>

المملكة العربية السعودية هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2020). تنظيم وزارة الرياضة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط: <https://2u.pw/cug1MIN5>

الموقع الرسمي أشغال قطر. (2024). النهضة الرياضية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://www.ashghal.gov.qa/ar/AboutQatar/Pages/sports.aspx>

الموقع الرسمي لجريدة الوطن. (2024). رؤية تاريخية للرياضة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/15، المتاح على الرابط: <https://www.alwatan.com.sa/article/1148093>

الموقع الرسمي لصحيفة سبق الالكترونية. (2023). الزهراني برنامج تمهيد سينفذ مع بداية الفصل الدراسي الثالث. تم الاسترجاع بتاريخ 2024/5/8، من: <https://sabq.org>

الموقع الرسمي لصحيفة سبق الالكترونية. (2023). برنامج الابتعاث السعودي لتطوير مواهب كرة القدم ينهي موسمه الثالث. تم الاسترجاع بتاريخ 2024/5/8، المتاح على الرابط التالي: <https://sabq.org/saudia>

الموقع الرسمي لصحيفة سبق الالكترونية. (2024). لا يوجه اللاعبين لأندية بعينها هكذا يعمل الاستقطاب لجلب أفضل النجوم العالميين للدوري السعودي، تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/5/8، على الرابط التالي: <https://sabq.org/saudia/xvnqae2473>

الموقع الرسمي لصحيفة سبق الالكترونية. (2024). لا يوجه اللاعبين لأندية بعينها هكذا يعمل الاستقطاب لجلب أفضل النجوم العالميين للدوري السعودي، تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/5/8، على الرابط التالي: <https://sabq.org/saudia/xvnqae2473>

الموقع الرسمي للاتحاد الدولي لكرة القدم الفيفا. (2024). حين حققت مصر نقطة تاريخية ضد هولندا في كأس العالم FIFA 1990 بعد غياب 56 عاما. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/15، المتاح على الرابط <https://2u.pw/mQgk1YdA> :

الموقع الرسمي لمركز القرار للدراسات الإعلامية. (2022). تأثير المملكة 2030 على واقع كرة القدم السعودية. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/10، المتاح على الرابط <https://alqarar.sa/6391> :

الموقع الرسمي لوزارة الرياضة السعودية. (2021). فعاليات وأحداث رياضية عالمية خلال عام 2021. تم الاسترجاع بتاريخ 6-5-2024، من <https://mos.gov.sa/ar/mediacenter/news/Pages/n2392021.aspx>

الموقع الرسمي لوزارة الرياضة السعودية. (2022). وزارة الرياضة السعودية تعلن ضوابط الحصول علي الدعم المالي للأندية، تم الدخول علي الموقع بتاريخ 2024/5/8، علي الرابط التالي: [./https://gate.ahram.org.eg](https://gate.ahram.org.eg).

الموقع الرسمي لوزارة الرياضة السعودية. (2022). وزارة الرياضة السعودية تعلن ضوابط الحصول علي الدعم المالي للأندية، تم الدخول علي الموقع بتاريخ 2024/5/8، علي الرابط التالي: [./https://gate.ahram.org.eg](https://gate.ahram.org.eg).

الموقع الرسمي لوزارة الرياضة السعودية. (2023). رؤية السعودية 2030 تمهد الطريق لبناء مستقبل مميز للقطاع الرياضي. تم الاسترجاع بتاريخ 6-5-2024، من <https://mos.gov.sa/ar/mediacenter/news/Pages/n2262023.aspx>

الموقع الرسمي لوزارة الرياضة. (2019). سمو رئيس الهيئة يزور مقر لإقامة برنامج الابتعاث السعودي لتطوير مواهب كرة القدم في إسبانيا، تم الدخول الي الموقع بتاريخ 2024/5/8، المتاح علي الرابط التالي: <https://mos.gov.sa/ar/mediacenter/news/Pages/N212112019.aspx>

الموقع الرسمي لوزارة الرياضة. (2021). لائحة الكفاءة المالية للأندية الرياضية، تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/5/8، المتاح علي الرابط التالي: [www.mos.gov.sa](http://www.mos.gov.sa)

الموقع الرسمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). اللجنة المركزية لتدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، تم الدخول علي الموقع بتاريخ 2024/5/8، علي الرابط التالي: <https://www.hrsd.gov.sa>

الموقع الرسمي لوكالة الأنباء السعودية. (2018). رؤية 2030 تدفع بالرياضة السعودية نحو العالمية. تم الاسترجاع بتاريخ 6-5-2024، من <https://www.spa.gov.sa/1767510>

موقع المسار الرياضي. (2024). البرج الرياضي. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط <https://2u.pw/l0t7wOSq>

موقع الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (2024). مشروع المسار الرياضي. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط <https://www.rcrc.gov.sa/ar/projects/sports-boulevard> :

نادي الهلال. (2022). التقرير السنوي لنادي الهلال السعودي 2021-2022. المملكة العربية السعودية.

هاشم، محمد حمدان؛ شوي، هونج جون؛ عبد الرحمن، مجدي حسن يوسف. (2020). المعوقات التي تواجه رياضة الاسكواش في المملكة العربية السعودية للوصول إلى المستويات العالمية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، (104)، 273 - 295.

هاشم، محمد حمدان؛ شوي، هونج جون؛ يوسف، مجدي حسن. (2020). المعوقات التي تواجه رياضة الاسكواش في المملكة العربية السعودية للوصول إلى المستويات العالمية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة بجامعة الإسكندرية، (104)، 273 - 295.



الهذلي، مشاري حمدان. (2023). واقع الرقابة ودورها في تطوير الإدارة الرياضية في الأندية السعودية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 5(19)، 45-74.

الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر. (2024). إنجازات القطاع الرياضي. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط: <https://2u.pw/7AQSbCho>

الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر. (2024). الرياضة في مصر. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط <https://2u.pw/s7vHz76F>: الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر. (2024). إنجازات الدولة المصرية في قطاع الشباب والرياضة خلال عشر سنوات. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/15، المتاح على الرابط: <https://2u.pw/ki9PTWKh>

الهيئة الوطنية للإعلام المصري. (2023). الرياضة السعودية. صناعة واستثمار وسوق واعدة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/15، المتاح على الرابط: <https://2u.pw/NTQSDoCu>

وزارة الرياضة والشباب. (2024). رؤية الوزارة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/14، المتاح على الرابط <https://2u.pw/C7f3dEFH>

وزارة الرياضة. (2023). مشروع الخصخصة ينقل الأندية السعودية للعالمية. مجلة الجيل، (733)، 1-76.

وكالة الأنباء السعودية. (2018). المملكة.. تاريخ حافل بالإنجازات الرياضية المتنوعة. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/15، المتاح على الرابط <https://www.spa.gov.sa/24ad5bf4fd> :

وكالة الأنباء السعودية. (2023). (1444هـ) عام زخّر بالإنجازات عنوانه: المملكة محط أنظار العالم. المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع بتاريخ 6-5-2024، من <https://www.spa.gov.sa/w1937503>

وكالة الأنباء السعودية. (2023). الاتحاد السعودي لكرة القدم يرسل خطاب الترشح الرسمي لاستضافة بطولة كأس العالم 2034. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/15، المتاح على الرابط <https://www.spa.gov.sa/N1977007> :

وكالة الأنباء السعودية. (2023). نائب وزير الرياضة يطلق المنصة الرقمية الموحدة للأندية الرياضية على هامش مؤتمر "ليب 23". تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط <https://www.spa.gov.sa/w1851746> :

وكالة الأنباء السعودية. (2024). الاستثمار في المجال الرياضي يعزز نمو صناعة العقار. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2024/7/11، المتاح على الرابط <https://www.spa.gov.sa/N2035595> :

يامي، أحمد عبده. (2024). الأكاديميات الرياضية السعودية من المحلية إلى العالمية. المجلة العربية للإدارة، 46(4)، 1-26.

يامي، أحمد. (2023). الأكاديميات الرياضية السعودية من المحلية إلى العالمية. المجلة العربية للإدارة، 46(4)، 1-26.

يوسف، مها رمضان محمد. (2022). بناء مقياس الخوف لدى حراس مرمى كرة اليد. مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، 7(4)، 1-24.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- ACU. (2024). Sports development is the promotion of sporting opportunities throughout a community or region. SCOTTISH AUTO CYCLE UNION LTD. Retrieved from <https://www.sacu.co.uk/sports-development/what-is-sports-development/>
- AG (2023). Sport – Enhancing Australians’ health through sport. Australia Government, Department of Health.
- Barreira, J., Santos, F., Mazzei, L. C., & Galatti, L. R. (2022). The sport development and its socio-cultural and managerial aspects: an integrative review. *Motriz: Revista de Educação Física*, 28, 1-9.
- Barreira, J., Santos, F., Mazzei, L. C., & Galatti, L. R. (2022). The sport development and its socio-cultural and managerial aspects: an integrative review. *Motriz: Revista de Educação Física*, 28, 1- 9.
- Biscomb, K., Griggs, G., & Medcalf, R. (Eds.). (2016). *Current issues in contemporary sport development*. Cambridge Scholars Publishing.
- Campillo-Sánchez, J., Segarra-Vicens, E., Morales-Baños, V., & Díaz-Suárez, A. (2021). Sport and sustainable development goals in Spain. *Sustainability*, 13(6), 1-16.
- Causeway Coast & Glens Borough Council (2024). Sport & Wellbeing Development Unit: Sports Development. Retrieved from <https://www.causewaycoastandglens.gov.uk/live/sports-development>
- Commonwealth of Australia. (2018). Sport 2030, PARTICIPATION PERFORMANCE INTEGRITY INDUSTRY. Commonwealth of Australia as represented by the Department of Health.
- Elshaer, I. A. (2023). Investment in the Sports Industry in Saudi Arabia and Its Impact on the Quality of Life of Football Fans. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), 1- 25.
- Fang, Y., He, P., & Tan, T. (2020, December). A Study on Public-Private Partnership Development in Sports from the Perspective of the Stakeholder. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 500, 438-444.
- GÜVERCİN, A., & MİL, H. İ. (2016). The factors that affect the development of sports industry as an economy. *International Journal of Sport Culture and Science*, 4(Special Issue 2), 515-521.
- Hammad & Al-Mehdar. (2023). The Sporting Industry in Saudi Arabia: Overcoming Challenges for Growth and Global Recognition. Retrieved from <https://2u.pw/c2KA50qU>.
- Hill, S. (2016). Governance of small sports clubs in New Zealand: existing structures, processes and potential models. (Unpublished doctoral dissertation), Lincoln University, England.
- ICTIDC (2023). People need maintenance and upgrades even more than machines do .
- Khan, S., & Khan, I. & Phd, F., Phil, F., Phil, R. & Nasrullah, S. (2014). The Importance of Sports and the Role of the Institutional Head. *Information and Knowledge Management* 4(11), 84-87.
- Kruszyńska, E., & Poczta, J. (2019). Hierarchy of factors affecting the condition and development of sports and recreation infrastructure—Impact on the recreational activity and health of the residents of a city (Poznan case study). *International journal of environmental research and public health*, 16(4), 1- 15.
- Kurniawan, B. A., & Utomo, T. A. (2021, May). Profile of Sport Coaching Achievements in Sport-Specific Class. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 553, 38-47.
- Labfaf, A. H., & Khodaparast, M. (2023). Identifying and Prioritizing Factors Affecting the Progress and Economic Development of Women's Professional Sports. *Archives in Sport Management and Leadership*, 1(2), 26-40.
- Lv, Q., & Gao, Q. (2019, August). Analysis of the Factors Affecting the Development of College Sports Associations in Western Liaoning. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 336, 1054- 1057.

Nagimova, A. M., Zainullina, M. R., & Nagimov, R. M. (2018). INVESTMENTS IN THE SPHERE OF SPORTS AND MASS SPORTS EVENTS OF THE WORLD LEVEL: PUBLIC OPINION. INTERNATIONAL TRANSACTION JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT & APPLIED SCIENCES & TECHNOLOGIES, 9(6), 549-557.

Nova, A., Soegiyanto, K. S., Raharjo, B. B., & Budiono, I. (2022). Analysis of the Applied Policy for the Sports Training Achievements in Aceh Province. Journal of Positive School Psychology, 6(3), 6942-6956.

Oxford University (2024). sport development. Retrieved from <https://2u.pw/SGQCRrbS>.

Projectplay (2024). World's Leading Sport Systems. Retrieved from <https://projectplay.org/world-sport-systems/united-kingdom>

Puga González, M. E., Pappous, A., Gómez Píriz, P. T., González Ruíz, J., & Cabello Manrique, D. (2023). Comparative analysis of the Spanish and United Kingdom sport-political models. Journal of Human Sport and Exercise, 1-14.

Ramchandani, G., Kokolakis, T., & Coleman, R. (2015). Factors influencing the inspirational effect of major sports events on audience sport participation behaviour. World Leisure Journal, 56(3), 220-235.

Retraining is maintenance. Training is an upgrade. Development is the next generation model. Irish Creative Training and Innovative Development Center.

rojectplay (2024). World's Leading Sport Systems. Retrieved from <https://projectplay.org/world-sport-systems/spain>

Saudi embassy. (2024). About Saudi Arabia, Sports and Recreation. The Embassy of Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.saudiembassy.net/sports-and-recreation>

Setiawan, A., Saputra, Y. M., Ma'mun, A., & Fattah, N. (2019, September). Sports Development in West Java: Sports policy review. In 3rd International Conference on Sport Science, Health, and Physical Education (ICSSHPE 2018) (pp. 262-265). Atlantis Press. Advances in Health Sciences Research, 11

SHARMA, D. S., & MUNDHRA, M. (2017). The Impact of Mega Sporting Events on The Economy of a Country-People's Perception. Journal of Research in Humanities & Soc. Sciences, 5(3), 106- 118.

Taks, M., Green, B. C., Misener, L., & Chalip, L. (2014). Evaluating sport development outcomes: The case of a medium-sized international sport event. European sport management quarterly, 14(3), 1-47.

Teixeira, M. R., & Ribeiro, T. M. (2016). Sport policy and sports development: Study of demographic, organizational, financial and political dimensions to the local level in Portugal. The Open Sports Sciences Journal, 9(1), 26- 34.

Wang, Y., Zhang, J. J., Pifer, N. D., & Kim, M. (2018). Factors affecting the regional strategies for developing and advancing the Chinese sport industry. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 19(2), 178-193.

## “Analysis of Factors Influencing the Sports Development Project in Saudi Arabia and Their Impact on Global and Local Achievements: Al Hilal Club as a Model”

Prepared by:

**Khalid Fahad Sultan Al-Turki**

University ID 20222005953

Supervised by:

**Dr. Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

Year:

2024

Midocean University

College of Management

Department of Projects Management

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of financial, administrative, and technical factors influencing the sports development project in Saudi Arabia on the global and local achievements of Al Hilal Saudi Club. Additionally, the study sought to determine the presence of statistically significant differences regarding the factors influencing the sports development project attributed to the study variables. The study population consisted of all employees and managers of Al Hilal Saudi Club, and the sample included (92) individuals. The descriptive approach was adopted as the study's methodology, and a questionnaire was used as the study's tool. The study concluded with several findings, the most significant of which were:

1. The existence of a statistically significant positive impact of financial, administrative, and technical factors on the global and local achievements of Al Hilal Saudi Club in the sports development project in Saudi Arabia.
2. There were no statistically significant differences at the (0.05) significance level regarding the factors influencing the sports development project in Saudi Arabia attributed to the gender variable.

The study recommended that clubs adopt an innovative and effective administrative system and increase efforts to conduct training courses for players, employees, and managers of sports clubs.

**Keywords:** Sports Development, Saudi Arabia, Global and Local Achievements, Al Hilal Club.