

## نموذج مقترح لتطبيق التحول الرقمي للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية

أ\* / عادل فهد عواد الشبيش

المقدمة ومشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الرياضية على اختلاف أنواعها وأحجامها سواء أكانت أندية أو اتحادات أو لجان أولمبية أو هيئات حكومية العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في طريق عملها وتطورها. (٧٧:١)

لذلك فهي بحاجة إلى إدارة تهجر التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بفاعلية واقتدار، وتشجع الأفراد العاملين داخلها على الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة، وتحفزهم على ممارسة أساليب جديدة ومبدعة، وذلك من أجل الحفاظ على بقاء تلك المؤسسات والمساهمة في تنميتها وتطويرها، حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيير وتتعامل معه. (٣٨:٦)

وتؤكد "سارة علي" (٢٠١٨م) أن المؤسسات الرياضية يجب أن تواكب حركة التنمية الشاملة لتساهم في البناء العام للدولة ومؤسساتها في ظل المتغيرات الفكرية والثورة المعلوماتية التي نعيشها منذ مطلع القرن الحادي والعشرين. (٢٧:٣)

ومن المعروف أن التحول الرقمي يستخدم المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية في ضوء وضوح البيانات والارقام من أجل تحسين جذري لإداء المؤسسة لكافة المستفيدين، حيث أن العالم أصبح دائرة مغلقة يتضح فيها التنافس المؤسسي بين شركات ومؤسسات الفئة الواحدة والفئات المختلفة. حيث أصبحت الأندية الرياضية تحدد ضمن ميزانياتها السنوية احتياجاتها اللازمة للسعي نحو الوصول إلى الأفضل وتحقيق الأهداف المطلوبة على المستوى المطلوب. (٧١:١٣)

ومن خلال العرض السابق يتضح أهمية دور التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية وأهمية استخدام الأساليب المستخدمة للتعرف على الاحتياجات التكنولوجية للمؤسسات الرياضية، ومن خلال القراءات الموجة للباحث كدراسة (١) (٥) (٣) (١٢) يرى أن التطور التكنولوجي والاعتماد على البيانات والارقام أصبح المطلب الأساسي بالمؤسسات الرياضية واتجه التفكير لبناء مؤسسات تعتمد على استراتيجيات تواكب عصر التغير العالمي حيث تسعى المملكة لتطبيق أحدث النظم الإدارية بمؤسساتها الرياضية في ظل التحول الرقمي.

\* باحث متعاون بجامعة حائل-المملكة العربية السعودية.

لذا قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية الغير مقننة مع العديد من العاملين بالأندية الرياضية واتفق الجميع على الرغبة في وضع برامج معدة بشكل جيد تواكب حركة النمو المطرد في المسار الرياضي السعودي للمساهمة في حل العديد من المشكلات الإدارية لذا سعي الباحث لوضع تصور للتحويل الرقمي للعاملين بالأندية الرياضية السعودية للمساهمة في رفع كفاءة العمل الإداري بالأندية السعودية في ضوء التحويل الرقمي والبيئة المتغيرة مع حركة التطور التكنولوجي المستمر.

**هدف الدراسة :**

- وضع نموذج مقترح لتطبيق التحويل الرقمي للعاملين بالأندية الرياضية السعودية.

**تساؤلات الدراسة :**

١- ما ابعاد التحويل الرقمي للعاملين بالأندية الرياضية السعودية؟

٢- ما محتوى النموذج المقترح للتحويل الرقمي للعاملين بالأندية الرياضية السعودية ؟

**المصطلحات الواردة بالدراسة.**

**التحول الرقمي:**

البيانات والنتائج الرقمية التي تنتج من التقدم التكنولوجي في ضوء تغيير الآليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمات سريعة وفي إطار التنظيم لقانوني المتاح.

(١٢:١)

**خطة واجراءات الدراسة :**

**منهج الدراسة :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة على: أعضاء مجلس إدارة الاندية الرياضية بشمال المملكة العربية السعودية وأعضاء اللجان الفنية والمدربين والحكام البالغ عددهم (٢٨٠) فرداً.

**عينة الدراسة :**

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أعضاء مجلس إدارة نادي "الجبيلين الرياضي" بمدينة حائل وأعضاء اللجان الفنية والمدربين والحكام وعددهم (٤٠) فرداً.

أدوات جمع البيانات: استعان الباحث في جمع بيانات بالأدوات التالية:

١- الاستبيان الأول: للتعرف على ابعاد التحويل الرقمي. مرفق(٢)

٢- الاستبيان الثاني: وضع محاور النموذج المقترح. مرفق (٣)

٣- الاستبيان الثالث: صياغة العبارات للنموذج المقترح. مرفق (٤)

خطوات إجراءات الدراسة :

١- إعداد الاستبيان الاول:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرجعية المرتبطة بالدراسة (٤)، (٥)، (٨) ومن خلال ذلك توصل إلى عدد (٧) معايير وهم: (الاستراتيجية، المنظمة والثقافة، العمليات، التقنية، البيانات، الخدمات، المستفيد).

لذا استخدم الباحث صدق المحكمين لحساب صدق المحتوى وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان علي الخبراء وعددهم (٦) مرفق (١)، الجدول (١).

### جدول (١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول ابعاد التحول الرقمي للعاملين

بالأندية السعودية (ن=٦)

م	المعايير	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	المعيار الأول (الاستراتيجية)	٢٦	٩٠%
٢	المعيار الثاني (المنظمة والثقافة)	٢٥	٨٠%
٣	المعيار الثالث (العمليات)	٢٨	٨٠%
٤	المعيار الرابع (التقنية)	١٩	٦٠%
٥	المعيار الخامس (البيانات)	٢١	٧٠%
٦	المعيار السادس (الخدمات)	٢٠	٦٠%
٧	المعيار السابع (المستفيد)	١٨	٩٠%

يتضح من نتائج الجدول (١)، أن النسبة تراوحت ما بين (٧٠% إلى ٩٠) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% فأكثر، فأصبحت المعايير كالاتي: المعيار الأول (الاستراتيجية)، المعيار الثاني (المنظمة والثقافة)، المعيار الثالث (العمليات)، المعيار الرابع (البيانات)، المعيار الخامس (المستفيد).

٢- اعداد الاستبيان الثاني:

قام الباحث بوضع محاور للنموذج المقترح مستعينا بآراء الخبراء جدول (١) لأبعاد التحول الرقمي للعاملين بالأندية السعودية للمعايير بنتائج الاستبيان الأول وتم عرضها علي السادة الخبراء للإبداء الرأي جدول (٢).

## جدول (٢)

الدرجة المقدرّة والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور النموذج المقترح التحول الرقمي بالأنديّة السعوديّة (ن=٦)

م	المعايير	المحاور	الدرجة المقدرّة	النسبة المئوية
١	المعيار الأول (الاستراتيجية)	المحور الأول : التخطيط	٢٤	%١٠٠
		المحور الثاني : القيادة	٢٣	%٩٠
		المحور الثالث: البنية المؤسسية	٢٢	%٨٠
٢	المعيار الثاني (المنظمة والثقافة)	المحور الأول : القدرات	٢٤	%٩٠
		المحور الثاني : الوعي	٢٤	%٨٠
		المحور الثالث: الحوكمة	٢٥	%٨٠
٣	المعيار الثالث (العمليات)	المحور الأول: تحسين العمليات	٢٧	%٧٠
		المحور الثاني: إدارة المشاريع	٢٥	%٨٠
		المحور الثالث: استمرارية الأعمال	٢٨	%٧٠
٤	المعيار الرابع (البيانات)	المحور الأول (بناء البيانات)	٢٦	%١٠٠
		المحور الثاني (اتاحة البيانات)	٢٦	%٩٠
٥	المعيار الخامس (المستفيد)	المحور الاول (المشاركة الالكترونية)	١٨	%٩٠
		المحور الثاني (علاقة المستفيد)	٢٠	%٨٠
		المحور الثالث (تجربة المستفيد الرقمية)	١٥	%٩٠

يتضح من الجدول (٢) أن نسب المحاور المرتبطة بالمعايير تراوحت ما بين (%٧٠): %١٠٠ وقد ارتضى الباحث هذه النسبة.

## ٣- اعداد الاستبيان الثالث:

في ضوء الابعاد والمحاور تم وضع تصور النموذج المقترح وصياغة عباراته وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٥١ عبارة) مرفق (٥) وتم عرضها علي الخبراء لإبداء الرأي كما هو موضح بجدول (٣).

## جدول (٣)

الدرجة المقدرّة والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان الخاص بتصوير النموذج المقترح (ن=٦)

المعايير	المحاور	العبارات	النسبة المئوية
المعيار الأول (الاستراتيجية)	التخطيط	١	%١٠٠
		٢	%٨٠
		٣	%٦٠
		٤	%١٠٠
	القيادة	١	%٧٠
		٢	%٨٠
		٣	%٩٠
	البنية المؤسسية	١	%٨٠
		٢	%٨٠
		٣	%٨٠

٩٠%

٤

## تابع جدول (٣)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان الخاص  
بتصور النموذج المقترح (ن=٦)

النسبة المئوية	العبارات	المحاور	المعايير
٨٠%	١	القدرات	المعيار الثاني (المنظمة والثقافة)
٦٠%	٢		
٩٠%	٣		
٧٠%	٤		
٦٠%	١	الوعي	
٧٠%	٢		
٩٠%	٣		
١٠٠%	٤		
٧٠%	١	الحوكمة	
٦٠%	٢		
٥٠%	٣		
٨٠%	٤		
٩٠%	١	تحسين العمليات	المعيار الثالث (العمليات)
٦٠%	٢		
٧٠%	٣		
١٠٠%	٤		
٦٠%	٥		
٩٠%	١	إدارة المشاريع	
٩٠%	٢		
٧٠%	٣		
٨٠%	١	استمرارية الأعمال	
٦٠%	٢		
٩٠%	٣		
٥٠%	١	بناء البيانات	المعيار الرابع (البيانات)
٦٠%	٢		
٨٠%	٣		
٦٠%	١	إتاحة البيانات	
٦٠%	٢		
٧٠%	٣		
٧٠%	١	جودة البيانات	
٨٠%	٢		
٥٠%	٣		
٥٠%	١	المشاركة الالكترونية	المعيار الخامس (المستفيد)
٨٠%	١		
٩٠%	٢		
٨٠%	١	علاقة المستفيد	
٥٠%	٢		
٦٠%	٣		
٨٠%	١	تجربة المستفيد	

٥٠%	٢	
-----	---	--

يتضح من نتائج الجدول (٣) أن نسبة رأى الخبراء تراوحت ما بين (٥٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠ % فما فوق، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان (٣٤ عبارة).  
الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة في الفترة من ٢٠٢٤/٣/١ إلى ٢٠٢٤/٣/١٥ م على عينة قوامها (١٠) فرداً من خارج عينة الدراسة الأصلية وممثلة للمجتمع الأصلي، للتعرف على: مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة، والتأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.

المعاملات العلمية للدراسة الاستطلاعية:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط. وجدول (٤) يوضح ذلك.

#### جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الخاص بالنموذج المقترح (ن=١٠)

النسبة المئوية	العبارات	المحاور	المعايير	
٠,٩٤٠	١	التخطيط	المعيار الأول (الاستراتيجية)	
٠,٧٦٣	٢			
٠,٩٥٩	٣			
٠,٩٢٠	١	القيادة		
٠,٦٧٢	٢			
٠,٨٢٢	٣			
٠,٨٠٩	١	البنية المؤسسية		
٠,٨٨٢	٢			
٠,٩٢٢	٣			
٠,٩٠٢	٤			
٠,٩٢٢	١	القدرات		المعيار الثاني (المنظمة والثقافة)
٠,٨٤٧	٢			
٠,٨٨٧	٣			
٠,٦٧٢	١	الوعي		
٠,٨٨٦	٢			
٠,٩١٦	٣			
٠,٩٠٨	١	الحوكمة		
٠,٨٣٩	٢			

٠,٩٠٨	١	تحسين العمليات	المعيار الثالث (العمليات)
٠,٩٠٦	٢		
٠,٩٤٠	٣		

## تابع جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الخاص بالنموذج المقترح (ن=١٠)

النسبة المئوية	العبارات	المحاور	المعايير
٠,٩٦١	١	إدارة المشاريع	
٠,٨٣٧	٢		
٠,٧٣٠	٣		
٠,٥٨٢	١	استمرارية الأعمال	
٠,٨٩٠	٢		
٠,٨٠٩	٣		
٠,٩١١	١	جودة البيانات	المعيار الرابع (البيانات)
٠,٨٨٢	١	اتاحة البيانات	
٠,٩١٣	١	جودة البيانات	
٠,٩٤١	٢		
٠,٧٦٣	١	المشاركة	المعيار الخامس (المستفيد)
٠,٥٤٨	٢	الالكترونية	
٠,٦٤٥	١	علاقة المستفيد	
٠,٨٢٢	١	تجربة المستفيد	

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان تراوحت ما بين (٠,٥٧٩\*: \*٠,٩٧٤\*\*) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي، وتم تقدير ثبات الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ وجدول (٥) يوضح ذلك:

## جدول (٥)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات عبارات النموذج المقترح (ن = ١٠)

م	العبارات داخل كل معيار	معامل ألفا
١	المعيار الأول (الاستراتيجية)	٠,٩٧٤
٢	المعيار الثاني (المنظمة والثقافة)	٠,٩٦٤
٣	المعيار الثالث (العمليات)	٠,٩٦٩
٤	المعيار الرابع (البيانات)	٠,٩٤٠
٥	المعيار الخامس (المستفيد)	٠,٩٨٦

٠,٩٩٤

الاستبانة ككل (المجموع)

يتضح من جدول (٥) أن معاملات ارتباط الفا كرونباخ لمحاو الاستبيان تتراوح بين (٠,٩٤٠: ٠,٩٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يعني أن ثبات معامل الفا كرو نباخ مقبول للدرجة الكلية للاستبيان ولمحاو الاستبيان والعبارات.

**تطبيق الدراسة الاساسية:**

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان، والتحقق من صدق العبارات وثباتها، واستقر الاستبيان في صورته النهائية وتم تطبيقه على أفراد عينة الدراسة الاساسية، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٣/٤/١٥ م إلى ٢٠٢٣/٤/٣٠ م وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق- الي حد موافق- غير موافق)، وقد تم تصحيح عبارات الاستبانة بحيث أعطيت الإجابة (كبيرة) ثلاث درجات والإجابة (متوسطة) درجتين والإجابة (ضعيفة) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه استخدم الباحث المعالجات الاحصائية التالية:

- الدرجة المقدرة.
- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط "بيرسون".
- معامل التجزئة النصفية.
- عرض وتفسير ومناقشة النتائج.

للإجابة على التساؤلات قام الباحث بحساب البيانات الوصفية لاستجابات العينة، والجدول التالي توضح ذلك.

#### جدول (٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية الخاصة بعبارات بالمعيار الأول (الاستراتيجية) للتحول الرقمي للعاملين بالأندية السعودية (ن = ٤٠)

م	المعايير	المحاو	العبارات	موافق		الي حد ما		غير موافق		الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١	المعيار الأول (الاستراتيجية)	التخطيط	١	٣٨	٢	٢	٠	٠	٢٣٨	٩٩,١٧	
٢			٢	٣٥	٣	٦٠	٢	١٩٠	٧٩,١٧		
٣			٣	٣٣	٨	٣٨	٥	٣	٢١٥	٨٩,٥٨	
٤	القيادة	المؤ	١	٢٠	١٥	٨٠	٥	٢٠	١٦٠	٦٦,٦٧	
٥			٢	٢٠	١٠	٧٦	١٠	٢٢	١٥٨	٦٥,٨٣	
٦			٣	٣٠	٦	٧٦	٤	١٢	١٧٨	٧٤,١٤	
٧			١	٢٧	٩	٤٠	٤	١٠	٢٠٠	٨٣,٣٣	

٩٢,٩٢	٢٢٣	٢	١	٢٦	١١	١٩٥	٢٨	٢		٨
٧٥,٨٣	١٨٢	١٦	٦	٥٢	٦	١١٤	٣٢	٤		٩

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية حول عبارات المعيار الأول تراوحت ما بين (٦٥,٨٣: ٩٩,١٧%)، وكانت على النحو التالي:

#### المحور الأول الخاص (بالتخطيط):

حيث حصلت عبارة رقم (١,٣) على أعلى نسبة تحقق على التوالي، حيث تخطت الحد الأعلى للثقة بنسبة مرتفعة مما يدل على أنها أكثر العبارات من حيث درجة التحقق حيث نجد أن بالأندية السعودية خطة استراتيجية للتحويل الرقمي أو الإلكتروني تشتمل على الرؤية والرسالة والأهداف ومؤشرات لبدء متوامة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة، كما نجد ان الادرات بدأت باتخاذ الاجراءات المناسبة لتطوير الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي، وهذا يدل على ان الاندية لديها اهتمام بالغ بتطبيق استراتيجية التحويل الرقمي.

بينما نجد العبارة رقم (٢) تتحقق بنسب اقل من نظيرتها، ونجد ان القيادات الادارية لم تسعى بعد لتطوير الخطط التنفيذية للاستراتيجية بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية.

#### المحور الثاني الخاص (بالقيادة):

وفيما يرتبط (تطوير وإعداد القادة في مجال التحويل الرقمي)، حيث حصلت عبارة رقم (٣) على أعلى نسبة تحقق، مما يدل على ان الاندية تهتم بتطوير القيادات في ضوء عمليات التحويل الرقمي في كافة الإدارات والفروع من خلال استخدام اساليب وطرق ابداعية ومبتكرة بشكل يحقق التكامل في عملية التحويل الرقمي.

ونجد العبارة رقم (٢) حصلت على اقل نسبة تحقق مما يدل على ان الاندية تعمل على تنفيذ خطط تطوير وإعداد القادة في عملية التحويل الرقمي ويتم تحسين هذه الخطط بشكل مستمر ولكن بنسبة متواضعة، وفيما يرتبط (إشراك القيادات في عملية التحويل الرقمي)، فقد حصلت عبارة رقم (١) على أعلى نسبة تحقق؛ حيث أن تلك العبارات تخطت الحد الأعلى للثقة، مما يدل على ان الاندية تسعى إلى اشراك كافة القيادات في إطار تنظيمي للقيام بعمليات التحويل الرقمي.

#### المحور الثالث الخاص (بالبنية المؤسسية):

وفيما يرتبط (بتطبيق ممارسات البنية المؤسسية)، فقد حصلت عبارة رقم (٢) على أعلى نسبة تحقق، مما يدل على أن الأنديّة قامت بتأسيس وحدة تنظيمية (مكتب /قسم/ إدارة)

للبنية المؤسسية مرتبط بالإدارة العليا ومرتبطة بمهام ومسؤوليات واضحة، وهذا يعكس اهتمام الاندية بالتنظيم في ضوء عمليات التحول الرقمي الفعال. ومما سبق يتضح أن الاندية قيد الدراسة تهتم بتطبيق الاستراتيجية بكافة محاورها سواء كان (التخطيط، والقيادة، والبنية المؤسسية) واعتبرتهم أساساً لنهضة المؤسسة وعلى الرغم من وجود نقاط الضعف إلا أن القيادة شجعت على التطوير والتحسين في ظل امكانيات مادية وبشرية تعمل في ظل معايير الجودة الشاملة.

### جدول (٧)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية الخاصة بعبارات المعيار الثاني (المنظمة والثقافة) للتحول الرقمي للعاملين بالاندية السعودية (ن = ٤٠)

م	المعايير	المحاور	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
١٠	المعيار الثاني (المنظمة والثقافة)	القدرات	١	٢٥	١٠	٣٤	٥	١٠	٢٠٣	٨٤,٥٨	
١١			٢	٣١	٧	٤٠	٢	١٧	١٨٦	٧٧,٥٠	
١٢			٣	٣٦	٣	٤٤	١	٣٥	١٤٨	٦١,٦٧	
١٣		الوعي	١	٣٥	٣	٢٤	٢	٣٣	١٦٢	٦٧,٥٠	
١٤			٢	٢٠	١٥	٣٠	٥	٤٥	١٣٥	٥٦,٢٥	
١٥			٣	٢٥	١٠	٤٠	٥	٣٥	١٥٠	٦٢,٥٠	
١٦			١	٢٠	٣	٥٤	٢	٣٣	١٤٧	٦١,٢٥	
١٧	الحوكمة	٢	١٥	٤٥	١٧	٣٤	٨	٤٨	١٢٧	٥٢,٩٢	

يتضح من جدول (٧) أنه من خلال متابعة استجابات عينة الدراسة على عبارات المعيار الثاني والذي يقيس واقع التحول الرقمي بالاندية الرياضية السعودية (نادي الجبلين) يتضح لنا أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٥٢,٩٢ : ٨٤,٥٨%).

**المحور الأول الخاص (بالقدرات):**

فيما يرتبط (برفع مهارات العاملين بنادي الجبلين في عملية التحول الرقمي)، فقد حصلت عبارة رقم (١) على أعلى نسبة تحقق مما يدل على أن الاندية قامت بإعداد خطة معتمدة للتدريب بهدف اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي، وفيما يرتبط (بجذب الكفاءات لعملية التحول الرقمي) فقد حصلت عبارة رقم (٣) على أعلى نسبة تحقق، مما يدل على أن الاندية قامت بجذب الكفاءات المتخصصة والاستفادة من مخرجات البرامج الخاصة بأنشطة المؤسسة وإدارتها ذات العلاقة بإعداد الكفاءات في مجال التحول الرقمي، مما يدل على اهتمام الاندية في الاستعانة بالخبراء من أجل انجاح منظومة

التحول الرقمي، وفيما يرتبط (بتوعية العاملين بعملية التحول الرقمي) فقد حصلت عبارة رقم (٢) على أعلى نسبة تحقق ويدل على أن الاندية تقوم بتنفيذ خطة خاصة بتوعية العاملين وتعمل باستمرار على تحديث تلك الخطة وتطويرها بما يساعد على تحقيق أهدافها ذات العلاقة بالتحول الرقمي.

#### المحور الثاني الخاص (بالوعي):

فيما يرتبط (بتوعية العاملين بالاتحاد الكويتي للتنس بعملية التحول الرقمي) فقد حصلت عبارة رقم (١) على أعلى نسبة تحقق؛ حيث أن تلك العبارة تخطت الحد الأعلى للثقة بنسبة مرتفعة، مما يدل على أن الاتحاد تقوم بتنفيذ خطة خاصة بتوعية العاملين وتعمل باستمرار على تحديث تلك الخطة وتطويرها بما يساعد على تحقيق أهدافها ذات العلاقة بالتحول الرقمي، وهذا يؤكد على مدى اهتمام الاتحاد بتطوير وتمكين العنصر البشري لمواكبة التغير والتطور الحادث وإيماننا من القيادة الحكيمة بان العنصر البشري اساس نجاح المؤسسة ووضعها ف الريادة دائما.

#### المحور الثالث الخاص (بالحوكمة):

فيما يرتبط (بتطوير منهجية حوكمة عملية التحول الرقمي) فقد حصلت عبارة رقم (١) على أعلى نسبة تحقق مما يدل على أن الاندية قامت بتطوير إطار موحد متكامل لحوكمة التحول الرقمي مع الهيئات والبرامج ذات العلاقة لوضع مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والاجراءات التي تجري بموجبها ادارة المنظمة والرقابة الفعالة عليها في ظل عمليات التحول الرقمي.

#### جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية الخاصة بعبارات المعيار الثالث (العمليات) للتحول الرقمي للعاملين بالاندية السعودية (ن = ٤٠)

م	المعايير	المحاور	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		النسبة المئوية
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
١٨	المعيار الثالث (العمليات)	تحسين العمليات	١	٣٠	٩	٣٠	١	٣٥	١٥٥	٦٤,٥٨
١٩			٢	١٢٠	١٥	٤٤	٣	١٨	١٨٢	٧٥,٨٣
٢٠			٣	١١٤	١	٥٠	١	١٧	١٨١	٧٥,٤٢
٢١	المعيار الثالث (العمليات)	إدارة المشاريع	١	٦٩	١٢	٥٤	٥	٣٠	١٥٣	٦٣,٧٥
٢٢			٢	٨١	٢٢	٤٤	٣١	٣١	١٥٦	٦٥,٠٠
٢٣			٣	٦٠	١٧	٣٤	٣	٤٣	١٣٧	٥٧,٠٨
٢٤			١	١٠٥	٣	٦٠	٢	٥	١٧٠	٧٠,٨٣

٢٥	الأعمال	٢	١٨	٨٨	١٥	٤٤	٧	٢٦	١٤٥	٨٠,٢٥
٢٦		٢	٣٠	٢٢٥	٥	٤	٥	٣	٢٣٢	٩٦,٦٧

يتضح من جدول (٨) أنه أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٨٠،٤٠ : ١٠٠%).

#### المحور الأول الخاص (بتحسين العمليات):

فيما يرتبط (بوضع الإجراءات)، فقد حصلت عبارة رقم (٢) على أعلى نسبة تحقق، مما يدل على أن الاندية تقوم بالاستفادة من الخدمات التقنية لتطوير الإجراءات وهي بذلك تقوم بدعم عملية التحول الرقمي داخل النادي بينما نجد العبارة رقم (١) لم تتحقق ولم تتعدى الحد الأدنى للثقة مما يدل على الاندية لم تقم بتوثيق كافة العمليات والإجراءات الحالية ولم تقم بدراستها وتحليلها، وربما تعرضت الاندية لمزيد من الاعباء والمعوقات حالة دون اتمام تلك الخطوة. وفيما يرتبط (بتنفيذ العمليات والإجراءات) بينما نجد العبارة رقم (٣) لم تتحقق ولم تتعدى الحد الأدنى للثقة، فلم تراقب الاندية بعض مؤشرات أداء العميات والإجراءات المنفذة ولم تقوم بعمليات القياس بالكامل من خلال عمل تقارير دورية بهدف التحسين والتطوير.

#### المحور الثاني الخاص (بإدارة المشاريع):

فيما يرتبط (بتطبيق أفضل الممارسات في إدارة مشاريع التحول الرقمي) فقد حصلت عبارة رقم (٣، ١، ٢) على أقل نسبة تحقق فقد يوجد قصور أو قلة الخبرات المرجعية بكل من دمج عمليات إدارة المشاريع مع الإجراءات الادارية والتشغيلية المتبعة، كذلك وضع وتحديد العديد من المؤشرات التي تستخدمها الادارة لاتخاذ القرارات المرجعية بالمشاريع، كما نجد قصور في تطوير العنصر البشري الذي يتميز بالديناميكية في ادارة المشاريع والتنبؤ بالتغيرات التي تتطلب استجابات سريعة، بالإضافة الى القصور الواضح في القيام بالممارسات المستخدمة في ادارة المشاريع الرقمية والعمليات الالكترونية مثل خطط إدارة المشاريع ومتابعة الجدول الزمني للمشروع والتكاليف، فقد يحتاج العنصر البشري مزيداً من التدريب الاداري في ظل التحول الرقمي حيث العديد من الممارسات الالكترونية الهامة.

#### المحور الثالث الخاص (باستمرارية الأعمال):

فيما يرتبط (بتطبيق مبادئ استمرارية الأعمال) فقد حصلت عبارة رقم (٢) على أعلى نسبة تحقق، حيث تمكنت الاندية من الحصول على شهادة دولية معتمدة تؤكد تطبق الاندية للسياسات والآليات الخاصة باستمرارية الأعمال على سبيل المثال وليس الحصر ISO 22301 مما يدل على أن الاندية في سعيها نحو تقديم ميزة تنافسية وللحاق بركب التقدم والتطور العالمي، بينما نجد العبارة رقم (٣) لم تتحقق ولم تتعدى الحد الأدنى للثقة، فلم تقم

الاندية بتوظيف مبادئ استمرارية الأعمال بشكل إيداعي أو توظف التوجهات الحديثة والتقنيات الناشئة في ضمان استمرارية الأعمال نظراً لنقص الخبرات التي من شأنها تنفيذ تلك العمليات والممارسات التكنولوجية.

### جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية الخاصة بالمعيار الرابع (البيانات) للتحويل الرقمي للعاملين بالاندية السعودية (ن = ٦٠)

م	المعايير	المحاور	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	النسبة المئوية
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٢٧	المعيار الرابع (البيانات)	المحور الأول (بناء البيانات)	١	٣٧	١١٤	٢	٦٠	١	١٢	١٨٦	٧٧,٥٠
٢٨		المحور الثاني (إتاحة البيانات)	١	٢٥	٢١٠	١٠	١٠	٥	٥	٢٢٥	٩٣,٧٥
٢٩		المحور الثالث	١	٢٨	٨٤	١١	٤٤	١	٣٠	١٥٨	٦٥,٨٣
٣٠		جودة البيانات	٢	٢٩	٨٧	١٠	٦٢	١	٢٠	١٦٩	٧٠,٤٢

يتضح من جدول (٩) أنه خلال متابعة استجابات عينة الدراسة على عبارات المعيار الرابع والخاص بالبيانات، يتضح لنا أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٤٩,٦٠ : ١٠٠%).

#### المحور الأول الخاص (ببناء البيانات):

تدل على أن الاندية قامت بتطوير خطة لبنية البيانات تتضمن مبادرات لعمل نماذج ومعايير لحوكمة البيانات وكيفية تخزينها وترتيبها وتكاملها واستخدامها مما يؤكد على تعزيز الجهود والممارسات المرجعية بتنمية العصر البشري القادر على التعامل في ظل أنظمة التحويل الرقمي.

#### المحور الثاني الخاص (بإتاحة البيانات):

تدل على أن الاندية تقوم بتزويد مجموعة من البيانات للهيئات ذات العلاقة بطرق إلكترونية تقليدية كالبريد الإلكتروني أو الوسائط الأخرى، حيث البنية التقنية اللازمة لمشاركة بياناتها مع الهيئات الأخرى كالانضمام للشبكة الحكومية الآمنة GSN وقناة التكامل الحكومية GSB وتم تفعيل هذه البنية لمشاركة بيانات الاندية (كمزود) والاستفادة من بيانات الهيئات الأخرى.

مما سبق يتضح أن الاندية وقيادتها تهتم بتوفير القدر الكافي للبيانات الرقمية سواء من خلال تعزيز الممارسات الإلكترونية واعداد كوادر بشرية تستطيع التعامل مع كم البيانات الضخم والبنية الإلكترونية الرقمية، وكذلك تحافظ على توفير إدارة الجودة الشاملة للبيانات مع

تحليل مستمر لتلك البيانات وتحويلها إلى معلومات تساهم بدورها في اتخاذ القرارات الإدارية والتي تبني على أسس علمية سليمة.

### المحور الثالث الخاص (بجودة البيانات):

وفيما يرتبط (بجودة البيانات) فقد حصلت عبارة رقم (٣) على أعلى نسبة تحقق؛ حيث أن تلك العبارة تخطت الحد الأعلى للثقة بنسبة مرتفعة، مما يدل على أن الاتحاد قامت بإتباع أساليب إبداعية ومبتكرة لضمان جودة البيانات الخاصة بها حيث تعمد الاتحاد على إعداد واعتماد وتفعيل معايير متكاملة لضمان جودة كافة البيانات الخاصة بها وتعمل على توفير الأدوات والقدرات اللازمة للتحقق من صحة البيانات كما تم اعتماد إطار دعم لإدارة جودة المعلومات، كل هذا من أجل التطوير والتحسين.

بينما نجد العبارة رقم (٢) لم تتحقق ولم تتعدى الحد الأدنى للثقة، حيث نجد أن عملية التحقق من جودة البيانات ومراقبتها جزء من ثقافة الاتحاد مازال يحتاج إلى العديد من الجهور وتنمية الموارد البشرية فيما يرتبط بالتحول الرقمي وكذلك الأمور المرجعية بتحليل أثر المشاكل الناتجة عن عدم جودة البيانات واتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك تحتاج أيضاً لمزيد من الوقت لتدريب القيادات على مثل تلك الممارسات حيث يحتاج العنصر البشري إلى مزيد من الخبرات المرجعية بإدارة دورة حياة البيانات والمعلومات.

### جدول (١٠)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية الخاصة بالمعيار الخامس (المستفيد) للتحول الرقمي للعاملين بالاندية السعودية (ن = ٦٠)

م	المعايير	المحاور	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		النسبة المئوية
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٣١	المعيار الخامس (المستفيد)	المحور الأول	١	٣٠	٤٠	٥	١٥	٥	٧٩,١٧	
٣٢		(المشاركة الالكترونية)	٢	٣٠	٥٠	٨	٢٥	٢	٦٨,٧٥	
٣٣		المحور الثاني	١	٢٦	٦٨	١٠	٢٠	٤	٦٩,١٧	
٣٤		(علاقة المستفيد)	١	٢٠	٧٢	٣٦	٢٤	٨	٦٥,٠٠	
		المحور الثالث	١	٢٠	٧٢	٣٦	٢٤	٨	٦٥,٠٠	
		(تجربة المستفيد الرقمية)	١	٢٠	٧٢	٣٦	٢٤	٨	٦٥,٠٠	

يتضح من جدول (١٠) أنه ومن خلال متابعة استجابات عينة الدراسة على عبارات المعيار الخامس، يتضح لنا أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (٤٢,٤ : ٨٤%) .

**المحور الأول الخاص (المشاركة الإلكترونية):**

فيما يرتبط (بمشاركة المستفيد في صنع القرار)، فقد حصلت عبارة رقم (١) على أعلى نسبة تحقق، مما يدل على أن الاندية قامت بتوفير القنوات الإلكترونية اللازمة مثل مواقع التواصل الاجتماعي وفق الخطة المعدة لتمكين المستفيد من تقديم تعليقات عامة أو المشاركة في استطلاعات الرأي أو تقديم شكاوي، وهذا كله في اطار الاهتمام بالمستفيد والجمهور الرياضي.

بينما نجد العبارة رقم (٢) لم تتحقق ولم تتعدى الحد الأدنى للثقة، حيث نجد أن الاندية تواجهها العديد من التحديات المرجعية بتوظيف التقنيات الناشئة في تحليل التعليقات والمشاركات والشكاوي بهدف التنبؤ بالتحسينات لدعم صنع القرار، من هذه التحديات قلة الخبرات المرجعية بكيفية التعامل مع البرامج والتطبيقات التكنولوجية الحديثة لذا يحتاج القادة مزيداً من التدريب الإداري التكنولوجي.

**المحور الثاني الخاص (علاقة المستفيد):**

فيما يرتبط (بتعزيز العلاقة مع المُستفيد) فقد حصلت عبارة على أعلى نسبة تحقق، مما يدل على أن الاندية قامت بوضع وتنفيذ خطة لتعزيز العلاقة مع المستفيد وعمل سجل رقمي خاص به، والقيام بمتابعة مؤشرات الأداء وتطويرها بشكل مستمر، مما يدل على مدى اهتمام الاندية بالتواصل مع المستفيد الرياضي حتى بعد تقديم الخدمة له.

**المحور الثالث الخاص (تجربة المستفيد الرقمية):**

فيما يرتبط (منح المُستفيد تجربة رقمية سهلة ومُرضية ومُتكاملة) فقد حصلت عبارة على أعلى نسبة تحقق، مما يدل على أن الاندية قامت بجميع إدارتها الخدمية بتحسين استخدام المستفيد للوسائل الرقمية، وقامت بمنحه تجارب رقمية مبتكرة بالاعتماد على التقنيات الناشئة، من اجل السرعة والسهولة والدقة المطلوبة في التواصل مع الجمهور الرياضي.

مما سبق يتضح أن الاندية وقيادتها الحكيمة تضع المستفيدين في أولويات اهتماماتها بل ادخلته سريعاً في منظومة التحول الرقمي من خلال الحملات التوعوية التي تقدمها فضلاً عن مشاركتهم في صنع القرار الإداري وتعزيز العلاقة معهم ومنحهم تجارب رقمية متميزة إيماناً منهم ان المستفيدين هم اساس النجاح، حتى وإن وجدت بعض التحديات التي تحتاج لمزيد من الجهود التدريبية المرجعية بالتعاملات الرقمية. وبهذا يكون تم الاجابة علي التساؤل الاول والذي نص علي: ما معايير التحول الرقمي للعاملين بالأندية الرياضية السعودية؟

ولعرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني الذي نص علي: ما محتوى النموذج المقترح للتحويل الرقمي للعاملين بالأندية الرياضية السعودية ؟

## جدول (١١)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول النموذج المقترح (ن = ١٠)

النسبة المئوية	المجموع	غير موافق	الى حد ما	موافق	ابعاد النموذج
١٠٠%	١٠	٠	٠	١٠	فلسفة النموذج
٩٠%	١٠	٠	١	٩	هدف النموذج
١٠٠%	١٠	٠	٠	١٠	غرض النموذج
٩٠%	١٠	٠	١	٩	أسس وضع النموذج
٨٠%	١٠	٠	٢	٨	محتوي النموذج
٩٠%	١٠	٠	١	٩	اساليب المتابعة والتقييم

يتضح من الجدول (١١) موافقة السادة الخبراء على عناصر النموذج المقترح التي توصل إليها الباحث وكان النموذج المقترح كالتالي:

أولاً: فلسفة النموذج.

تتبع فلسفة النموذج من حرص المؤسسات الرياضية علي تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والمثالية، وتدعيماً لدور الاندية الرياضية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، من خلال منهجية حديثة يمكن أن تتساير مع مستحدثات العصر وتواجه التحديات المستقبلية وتحقق القدرة التنافسية بدرجة عالية من الرضا على المستوي المحلي والعالمي.

ثانياً: هدف النموذج:

الهدف العام للنموذج: وضع نموذج دقيق لمفهوم القيادة الرقمية وتطوير منظور شامل للنهوض بالأداء المؤسسي من خلال هذا النموذج، بالإضافة إلى الخروج بحصيلة من التجارب العملية وأفضل الممارسات.

ثالثاً: غرض النموذج:

صقل القيادات الادارية بالمهارات الإدارية الالكترونية والرقمية بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، تنمية المهارات الفكرية والابتكارية لدي القيادات وجعلهم أكثر قدرة علي تحمل المسؤولية في ضوء متطلبات التحول الرقمي مع تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي في ظل تطبيق معطيات التحول الرقمي.

رابعاً : أسس وضع النموذج

- مراعاة المستوى الثقافي والتعليمي والأقدمية لدى القيادات بالأندية السعودية
- مراعاة احتياجات القيادات الوظيفية.
- مراعاة توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ النموذج.
- مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ النموذج.

#### خامساً: محتوى النموذج المقترح:

- المعيار الأول (الاستراتيجية).
- المعيار الثاني (المنظمة والثقافة).
- المعيار الثالث (العمليات).
- المعيار الرابع (البيانات).
- المعيار الخامس (المستفيد) مرفق (٤).

#### سادساً: أساليب التقييم والمتابعة:

تشير هذه المرحلة إلى التأكد من أن النموذج المقترح للتحويل الرقمي للعاملين بالأندية السعودية يتم في ضوء تحقيق الأهداف ويتمشى مع متطلبات الواقع لذلك يمكن استخدام أساليب ذات بعديين هما:

- قياس جودة الخدمات التي يقدمها الاندية عن طريق التعرف على رضا المستفيدين من هذه الخدمة سواء كانوا لاعبين، مدربين، حكام، أولياء امور).
- مدى قدرة النموذج في توسيع قاعدة الممارسين علي مستوى المملكة العربية السعودية وذلك من خلال زيادة أعداد (الأفرع، الأندية، الملاعب، اللاعبين، البطولات، الحكام)

#### الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة وفي حدود العينة التي أجريت عليها الدراسة وكذلك المعالجة الإحصائية، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- توجد بالأندية خطة استراتيجية للتحويل الرقمي أو الإلكتروني تشتمل على الرؤية والرسالة والأهداف ومؤشرات لبدء متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة، كما نجد ان الاندية بدأت باتخاذ الاجراءات المناسبة لتطوير الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي، وهذا يدل على ان الاندية لديها اهتمام بالغ بتطبيق استراتيجية التحويل الرقمي كما يدل على مدى وعي القيادات بأهمية التحويل الرقمي وتطبيقه بالأندية.

- ٢- بعض الاندية تقوم بتنفيذ مبادرات مرتبطة بالتحول الرقمي بحسب الخطط التنفيذية، وهذا نابع عن اهتمام القيادة الإدارية نحو تطبيق تلك الخطط.
- ٣- بعض الاندية قامت بتأسيس وحدة تنظيمية (مكتب/قسم/إدارة) للبنية المؤسسية مرتبط بالإدارة العليا مرتبط بمهام ومسؤوليات واضحة، وهذا يعكس اهتمام الاندية بالتنظيم في ضوء عمليات التحول الرقمي الفعال.
- ٤- الاندية قامت بتحويل بعض من العمليات والإجراءات إلى عمليات منفذه باستخدام أنظمة تقنية خاصة بتنفيذ العمليات والإجراءات، وهذا دليل على قدرة الاندية على العمل في ظل عمليات التحول الرقمي.

### التوصيات:

#### يوصى الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة تطبيق الاندية السعودية النموذج المقترح للتحول الرقمي.
- ٢- اعتماد عمليات مفتوحة وشاملة وسهلة بهدف تحقيق الأهداف الرئيسية لاستراتيجيات الحكومة الرقمية الاندية السعودية في إدارة المؤسسات والأنشطة الرياضية.
- ٣- العمل على وضع الخطط الفعالة للتغلب على العقبات والفجوات الرقمية، وبالأخص تلك المشكلات المتعلقة بقدرة الأفراد المستفيدين من الجمهور الرياضي.
- ٤- الاهتمام الجاد بوضع الخطط الاستراتيجية في ضوء أجندة التحول الرقمي بحيث تحتوي على الإجراءات الواجب اتخاذها لمتابعة أهداف التحول الرقمي.

### (( المراجع ))

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبان دودج: ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزعي: "الإدارة الالكترونية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، النزهة الجديد، القاهرة، ٢٠٢٠م.
- ٢- أمال محمد إبراهيم، حماده عيد نوار العنتلي: "الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية"، دار ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٦م.
- ٣- سارة على عزايزية: "حكومة الإمارات الالكترونية نموذج عربي رائد في تطبيق الإدارة الالكترونية"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، الجزائر، نوفمبر، ٢٠١٧م.

- ٤- **علي بن حمد الطاوس:** "التحول الرقمي وتأثيره على نظم الإدارة بشركات القطاع الخاص بدولة قطر"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، ٢٠١٨م.
- ٥- **علي بن صالح آل صمع:** "التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي"، مقال منشور، ٢٠١٨م.
- ٦- **كريم محمد محمود الحكيم:** "إدارة المؤسسات الرياضية"، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، الإسكندرية، ط١، ٢٠١٥م.
- ٧- **كمال جمال الرضي:** "الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية"، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠١٧م.
- ٨- **ياسر حسين ناصر عبدالله:** "الحكومة الإلكترونية ومدى فعاليتها في الإدارة الحديثة"، رسالة دكتوراه، غير منشور، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠١٩م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 9- **Adrian arop gakno:** Administrative Globalization in the Modern Era, Penguin Books was at Harmondsworth west of London, United Kingdom of Great Britain 2017.
- 10- **from Indddian** Global Organizations educathios, & training, v 89, N 714, 2017.
- 11- **Matusiak, Krystyna K."** Use of Digital Resources in an Academic Environment: A Qualitative Study of Students' Perceptions, Experiences, and Digital Literacy Skills." The University of Wisconsin-Milwaukee, 2010, P 1-2. From Proquest database, Retrieved 15June, 2014

### ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

- 12-<https://www.awforum.org/index.php/ar/> 2018.
- 13-<https://www.elfagr.com/3713899>