

## أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

\* م . د / احمد محمد على عيسى

### مقدمة ومشكلة البحث:

تمثل الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر تطوير كفاءة العاملين لذا تهتم الدول بتصميم أساليب علمية طموحة وهادفة من أجل تطوير هذه الموارد نظراً لكونها أحد أكثر مدخلات مصادر الإنتاج أهمية على كافة المستويات، وتعد أساليب تنمية وتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية كأحد عناصر هذه التنمية، والتي تؤثر بدرجة واضحة على المستوى المهني للعاملين بالأندية الرياضية إلا إنها لم تحظ بالعناية الكافية، ولا يمكن تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بدون الاهتمام بهذه الكوادر البشرية فهي الدعامة الأساسية التي تتولى مسؤولية تخطيط وتنفيذ البرامج والخطط بإدارة النشاط الرياضي، لذا فإن عمليات تطوير الأداء من خلال التنمية البشرية يعد من أهم الوسائل التي تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية العاملين في إدارة النشاط الرياضي وفقاً للرؤى المستقبلية في ظل الآليات الحديثة والإستراتيجيات التي تؤدي الى تطوير كفاءتهم .

والتطوير الإداري بمعناه الشامل عملية سياسية اجتماعية اقتصادية ثقافية إدارية . وترتبط العملية التطويرية بمجمل المتغيرات البيئية، كذلك فهو عملية مخططة وموجهة تهدف الى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة وجزئية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط وضوابط السلوك فيه، من أجل زيادة قدرة وفاعلية هذا الجهاز على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ضمن معطيات بيئية وزمنية معينة ويرجع كل من غسان عيسى وسلوى أمين (2008) أهمية التطوير الإداري إلى دوره الفعال لخطط التنمية القومية، وهو مهم أيضاً للأندية الرياضية، نظراً للتغيرات السريعة في أهداف المجتمع، للحد من مظاهر التأخر الإداري . (7: 339)

وتطوير كفاءة العاملين بإدارة الأندية الرياضية في وقتنا الراهن من أكبر التحديات التي تواجه أي مجتمع، الأمر الذي يدعو الى الاهتمام بتطوير الأداء الإداري لتلك الأندية الرياضية لكي تتمكن من تحقيق أهدافها ويتوقف ذلك على كفاءة العاملين بإدارة الأندية الرياضية ومدى إدراكهم بأهمية التطوير والتحسين . (10 : 3)

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.

وتتبلور أهداف التطوير الإداري من خلال وجود جهاز إداري مركزي على الصعيد الوطني يتولى تحديد الأهداف الشاملة للتطوير بحيث تكون أهداف التطوير الإداري متصلة بأهداف التنمية القومية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، وتتلخص أهداف التطوير الإداري وتنمية الموارد البشرية في إيجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر على تحقيق أهداف التنمية وذلك لتطوير القدرة والفاعلية الإدارية لجهاز الدولة ككل، وجعل الجهاز الإداري متلائماً مع المهام المتغيرة ومتكيفاً مع المتغيرات البيئية لإدارة التنمية بكفاءة وفاعلية، العمل على القضاء على مظاهر التأخر الإداري في الدولة من خلال تبني خطط وبرامج وسياسات علمية تترجم لواقع عملي، تنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والمعارف والمهارات والهياكل التنظيمية والوظيفية، ونظم وأساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والتفاعل الإيجابي بين مؤسسات الجهاز الإداري وبيئاتها، زيادة الفهم والإدراك للعملية الإدارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة، تنمية الوعي العام لدى المجتمع بأهمية أهداف التنمية، لخلق الاستعداد والاستجابة للإسهام والمشاركة في إنجاح التنمية، تأصيل البعد الحضاري لعملية التنمية، من خلال الإفادة الواعية من التجارب الإنسانية المعاصرة بشكل مبدع، تطوير البناء التنظيمي والوظيفي لمؤسسات التنمية، تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور، لرفع كفاءة الادارى بالاندية الرياضية ومجارة العصر، وتحديث وتطوير وتبسيط أساليب العمل الإداري، وتكييفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية.

(8: 24)

هنالك مدخلان أساسيات للتطوير الإداري الأول المدخل التقليدي: التجريبي ( الخطأ والصواب) ويتضمن عددا من المداخل الفرعية من أهمها (التدريب الإداري . الاستشارات الإدارية . الأبحاث الإدارية)، والثاني المدخل الحديث ( البحث العلمي ) ويقوم على أساس الدراسات العلمية الموضوعية التي تهدف الى ( الكشف عن الأوضاع الإدارية السائدة وتحليلها، تحديد وتشخيص المشكلات ومظاهر التأخر الإداري، تحديد المتغيرات المؤثرة والمسببة لانخفاض مستوى الاداء الإداري، اكتشاف أساليب التطوير والمقارنة بينها لاختيار أفضلها وأكثرها تناسبا مع الموقف والظرف، متابعة التغيير وتقويم النتائج )، ويتضمن المدخل الحديث العلمي عددا من المداخل الفرعية كمدخل التخطيط، ومدخل إنشاء مراكز للتطوير الإداري، ومدخل النظم الادارية الشاملة، ومدخل الأبحاث الميدانية الشاملة (5: 37) .

ومن خلال عمل الباحث فى مجال القطاع الاهلى بالأندية الرياضية لاحظ ان كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية تحتاج الى تطوير لأن أسلوب أدائهم نمطى كما لا توجد أساليب لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى على حد علم الباحث، لذا رأى الباحث إجراء هذا البحث لتصميم أساليب لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

### أهداف البحث

- يهدف البحث الى تصميم أساليب لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ذلك من خلال التعرف على ما يلى:-
- أهداف أساليب الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية .
  - التطورات التقنية لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية.
  - أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.
  - أساليب تطوير وتطبيق الموارد البشرية بالأندية الرياضية المصرية .

### تساؤلات البحث

- ما هى أهداف أساليب الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية ؟
- ما هى التطورات التقنية لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية ؟
- ما هى أساليب تطوير الهيكل التنظيمى بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية؟
- ما هى أساليب تطوير وتطبيق الموارد البشرية بالأندية الرياضية المصرية ؟
- ما هى أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية ؟

### الدراسات السابقة:

1. قام مجدى يسرى حلمى (2010) بدراسة بعنوان "رؤية مستقبلية للاحتراف الادارى بالاندية الرياضية المصرية"، وهدفت الى التعرف على مواصفات الادارى المحترف ليتوافق مع العمل فى مجلس ادارة النادى الرياضى، وإدارة النشاط الرياضى داخل النادى، وكانت أهم النتائج هى الارتقاء بالمستوى المهنى والعقلى والخطى والنفسى للادارى وضرورة عمل عقود للاداريين المحترفين مثل اللاعبين والمدربين وعمل برامج خاصة بالاحتراف الادارى (9)

2. قام احمد محمد عبد العزيز (2008) بدراسة بعنوان "نموذج مقترح للاداء الوظيفي للاداري الرياضى بالأندية الرياضية"، وهدفت إلى معرفة الوضع الراهن للاداء الوظيفي للاداري الرياضى بالأندية الرياضية من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومن أهم النتائج ان تم الرد على مكاتبات الاتحادات والهيئات الأخرى، وإعداد الخرائط التنظيمية للفرق الرياضية بالنادى وتوجيه وإرشاد المرؤوسين والعاملين فى النشاط الرياضى بالنادى لأفضل الطرق لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف (2)
3. قام أسامة أحمد عبد السلام (2008م) بدراسة عنوانها " إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مديرية الشباب فى المحافظات المبحوثة ( الجيزة - الفيوم - بنى سويف) من حيث رؤية ورسالة وفلسفة وأهداف وإستراتيجية مديريات الشباب والرياضة والهيكل التنظيمي لمديريات الشباب والرياضة، ونظم وسياسات الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة وإمكانية تطوير أداء العاملين، وكانت اهم نتائج هذه الدراسة وضع نموذج لإعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب (3) .
4. قام أشرف محمد محمود علام (2005): بدراسة بعنوان " نموذج مقترح لتقييم الأداء وأثره فى تشكيل سياسات الموارد البشرية"، وتهدف تلك الدراسة إلى إجراء دراسة لتقييم أداء العاملين بالبنك الأهلي المصرى من خلال التعرف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتلافيها، ودراسة نماذج تقييم الأداء المستخدمة حالياً للتعرف على مكوناتها وسماتها وأوجه القصور بها ومدى ملائمتها للحكم على تقييم أداء العاملين بالبنك الأهلي المصرى فى رسم وتنفيذ سياسات الأفراد المختلفة، ومن ثم التوصل لنموذج مقترح لتقييم الأداء يمكن البنك الأهلي من الاسترشاد به عند تطوير أسلوب وطريقة تقييم أداء العاملين به، وأجريت على العاملين بالبنك الأهلي المصرى بمنطقة الإسكندرية، واستخدمت أدوات جمع البيانات التالية (قائمة الاستقصاء، دراسة السجلات والتقارير) وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من العاملين بالبنك الأهلي بمنطقة الإسكندرية والعاملين بفروعه وكان عددها (100 مفردة) بنسبة 13.8% من العدد الكلى بكافة العاملين، وكانت أهم نتائج الدراسة، عدم وجود سجلات أو بيانات يعتمد عليها الرؤساء عند إعداد التقييم مما يجعلهم يعتمدون على الذاكرة أو الانطباع السائد فى فترة التقييم، و ضرورة استخدام المقاييس المتدرجة عند تقييم أداء المرؤوسين بدلاً من طريقة التوزيع الإجبارى والتي تقلل روح

المنافسة بينهم، كما أن لا يوجد عنصر بالنموذج القائم يوضح قدرة كل فرد على القيام بعمله في التوقيتات الزمنية الموضوعة من قبل إدارة البنك العليا، ولا يوجد عنصر بالنموذج القائم يساعد في اكتشاف قدرات وإمكانات الأفراد كمهارات الإدراك والأفراد القادرون على الابتكار والتجديد (4) .

5. قام أحمد أمين موسي (2006): بأجراء دراسة بعنوان "الإدارة المفتوحة كنموذج مقترح لتطوير طرق الأداء بالإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم"، وتهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح باستخدام نظام الإدارة المفتوحة لتطوير الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم ومدى إمكانية تطبيق هذا النموذج بها وأتبع الباحث المنهج الوصفي، واعتمد جمع البيانات عن طريق تحليل الوثائق، والاستبيان وكانت أهم نتائج تلك الدراسة التي توصل إليها الباحث إليها نموذج مقترح يمكن الاسترشاد به عند تطبيق نظم الإدارة المقترحة في الإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم من خلال دراسة المتغيرات الخاصة بـ ( المناخ التنظيمي، نظم الحوافز والمكافآت، النمط القيادي، نظم المعلومات، نظم تقييم الأداء، نظم تدريب العاملين ) (1).

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- أجري بولينج , C . J , Boling , Charlotte Jones (2002م) دراسة بعنوان " أثر تقديم برامج التنمية المهنية عبر الإنترنت علي تطوير المعارف والأساليب التدريسية لدي المعلمين بالمرحلة الابتدائية "، وقد قدم الباحث برنامج للتنمية المهنية لمجموعة من المعلمين عبر الإنترنت يتضمن موضوعات عن خرائط المفاهيم، خرائط الكلمات، إستراتيجيات خرائط القواعد والنحو، النظرية المعرفية للتعلم، والتنمية المهنية عبر الإنترنت وبعض الإختبارات للتقويم، وكان من أهم نتائج الدراسة أن إستخدام تكنولوجيا الإنترنت شجع المعلمين علي التعلم عبر الإنترنت، كما ساهم في إثراء معارف المعلمين في المحتوي الدراسي وإستراتيجيات التدريس المعرفية، كما أن الإنترنت أداة تساعد علي تقديم برامج للتنمية المهنية للمعلمين (11) .

2- أجري كويسادا Quesada.A,et al (2001م) دراسة بعنوان " أثر تقديم برنامج التنمية المهنية لمعلمي الرياضيات عبر الإنترنت علي تطوير أداء المعلم في إستخدام التكنولوجيا في تدريس الرياضيات "، وأجريت الدراسة علي عينة من المعلمين من عدة مدارس حكومية في شمال ولاية أوهايو الأمريكية، وقد صمم موقع للمشروع بالتعاون مع

UNIVERSITY AKRON لتقديم برنامج التنمية المهنية من خلال الإنترنت، وتم تقديم دروس متنوعة في الموقع كأمتلة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن تقديم برنامج التنمية المهنية عبر الإنترنت ساهم في بناء مجتمع الرياضيات التخلي، وفي إقامة علاقات بين المعلمين دون حواجز للزمان أو المكان، كما ساهم في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات في استخدام التكنولوجيا في تدريس الرياضيات بالفصول (12) .

**إجراءات البحث:**

**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث .

**مجتمع وعينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وهم العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وبلغ عددهم (120) فردا، هذا بالإضافة إلى عدد (33) فردا لإجراء الدراسات الاستطلاعية وتقنين استمارات الاستبيان الخاصة بالبحث وجدول رقم (1) يوضح توصيف عينة البحث

جدول ( 1 )

توصيف عينة البحث

فئات العينة	عينة أساسية	عينة استطلاعية	الاجمالي
العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية	120	33	153

**وسائل جمع البيانات:**

استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات وذلك لتناسبها وطبيعة البحث.

**خطوات إعداد استمارة الاستبيان:**

1- تحديد محاور استمارة الاستبيان في صورتها الأولى مرفق (1) .

من خلال الإطار المرجعي للدراسة وبالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال التربية الرياضية بوجه عام وفي مجال البحث الحالية بوجه خاص، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية للخبراء للاستعانة بأرائهم في هذا المجال توصل الباحث إلى عدة محاور لاستمارة الاستبيان هي على النحو التالي: -

- أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية .

- التطورات التقنية .
- أساليب تطوير الهيكل التنظيمي.
- أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي .
- أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الإدارية.

## 2- عرض محاور استمارة الاستبيان على الخبراء:

تم عرض محاور استمارة الاستبيان وعدها (5) محاور على الخبراء لاستطلاع رأيهم لمعرفة مدى مناسبتها ومدى تحقيقها لأهداف البحث وبلغ عددهم (9) خبراء مرفق (1)، وقد راعى الباحث توافر بعض شروط في اختيار الخبير وهي كما يلي:

- العمل في مجال الإدارة الرياضية ويرتبط مجال عمله بموضوع الدراسة الحالية .
- ان لا تقل خبرته العملية عن (15) سنة في مجال الإدارة .

والجدول رقم (2) يوضح آراء الخبراء في مدى مناسبة المحاور المقترحة للدراسة الحالية .

### جدول (2)

النسبة المئوية لآراء آراء الخبراء في مدى مناسبة المحاور المقترحة للدراسة الحالية

ن = 9

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية	ملاحظات
1	أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية	9	100%	
2	التطورات التقنية	6	66.67%	
3	أساليب تطوير الهيكل التنظيمي	7	77.78%	
4	أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي	9	100%	
5	أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الادارية	6	66.67%	

يوضح جدول (2) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة لموضوع الدراسة الحالية، وقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين ( 66.67% : 100% ) وارتضى الباحث نسبة 62,5 % فأكثر لاتفاق الخبراء على المحاور المقترحة ومن ثم تم قبول جميع المحاور لتحقيقها النسبة التي ارتضاها الباحث وبذلك أصبح عدد المحاور لاستمارة الاستبيان (5) محاور

### جدول ( 3 )

الأهمية النسبية للمحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان قيد البحث

ن = 9

م	المحاور	التكرار	الأهمية النسبية	عدد العبارات
1	أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية	9	24.32%	13
2	التطورات التقنية	6	16.22%	9
3	أساليب تطوير الهيكل التنظيمي	7	18.92%	10
4	أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي	9	24.32%	13
5	أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الادارية	6	16.22%	9
	المجموع	37	100%	55

يوضح جدول (3) الأهمية النسبية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة لاستمارة الاستبيان قيد البحث، وقد تراوحت ما بين (16.22% : 24.32%) وقد تراوحت عدد العبارات ما بين ( 9 : 13 ) عبارة

**3- تحديد العبارات:**

في ضوء نتائج استطلاع رأى الخبراء حول المحاور المقترحة قام الباحث بجمع وتحديد عبارات كل محور مستند على نتائج أهم البحوث والدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المسح المرجعي للكتب والمراجع العلمية والعربية والأجنبية المتخصصة في مجال البحث، كما قام الباحث بتحديد العبارات المناسبة لكل محور من محاور الاستبيان، وتم عرضها على الخبراء بصورة مبدئية من خلال المقابلة الشخصية للتأكد من مناسبتها وانتمائها لكل محور، ومدى وضوحها وصياغتها، وإجراء التعديلات على الاستبيان في ضوء آراء الخبراء وجدول (4) يوضح عدد المحاور .



## جدول ( 4 )

المحاور وعدد العبارات لاستمارة الاستبيان طبقاً لآراء الخبراء

م	المحاور	عدد العبارات		
		الصورة الأولى	المستبعدة	المتبقية
1	أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية	13	2	11
2	التطورات التقنية	9	3	6
3	أساليب تطوير الهيكل التنظيمي	10	4	6
4	أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي	13	2	11
5	أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الإدارية	9	3	6
	<b>المجموع</b>	54	14	40

يتضح من جدول (4) المحاور وعدد العبارات لاستمارة الاستبيان طبقاً لآراء الخبراء حيث بلغ اجمالي عدد عبارات ( 54 ) عبارة تم استبعاد عدد ( 14 ) عبارات، وتبقى عدد (40) عبارة يمثلون استمارة الاستبيان في صورتها الثانية .

### 3- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أولاً: الصدق:

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي على عينة قوامها (33) فرداً هم أفراد العينة الاستطلاعية والممثلة لمجتمع البحث، وقاما بتطبيق الاستبيان عليهم في 2011/5/2م بهدف التعرف على الاتساق الداخلي بإيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومجموع المحور المنتميه له لاستمارة الاستبيان، والاتساق الداخلي لمجموع المحور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان .

### جدول (5)

قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية له

لاستمارة الاستبيان (الاتساق الداخلي) ن = 33

م	أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية	التطورات التقنية	أساليب تطوير الهيكل التنظيمي	أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي	أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الادارية
1	*0.598	*0.834	*0.685	*0.588	*0.702
2	0.188	*0.756	*0.776	*0.748	0.210
3	*0.748	0.120	0.112	*0.755	*0.598
4	*0.755	0.015	*0.645	*0.733	0.110
5	*0.739	0.134	*0.733	0.109	*0.647
6	*0.583	*0.778	*0.749	*0.685	0.124
7	*0.732	-	-	*0.776	-
8	*0.739	-	-	*0.749	-
9	*0.673	-	-	*0.645	-
10	0.178	-	-	*0.733	-
11	*0.864	-	-	*0.786	-

\* قيمة ر الجدولية = 0.273 عند مستوى ( 0.05 )

يتضح من جدول (5) وجود علاقات ارتباطية دالة احصائياً بين العبارات والمجموع

الكلي للمحور المنتمية له مما يدل على اتساق العبارات مع محاورها تم استبعاد عدد (7) عبارات، وتبقى عدد (34) عبارة يمثلون استمارة الاستبيان في صورتها الثالثة.

### جدول (6)

قيم معاملات الارتباط بين مجموع كل محور ومجموع استمارة الاستبيان

ككل (الاتساق الداخلي)

ن = 33

م	المحاور	المعاملات الإحصائية	مجموع عدد العبارات	معاملات الارتباط بالمجموع
1	أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية		11	0.89
2	التطورات التقنية		3	0.87
3	أساليب تطوير الهيكل التنظيمي		5	0.79
4	أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي		11	0.86
5	أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الادارية		3	0.81
	المجموع		34	

\* قيمة ر الجدولية = 0.273 عند مستوى ( 0.05 )

يتضح من جدول (6) دلالة معاملات ارتباط بين المحاور والمجموع الكلي للاستبيان وقد تراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.81 إلى 0.89) وهي قيم أعلى من قيمة معامل الارتباط الجدولية، مما يدل على اتساق المحاور مع الاستمارة ككل .

ثانياً: الثبات:

استخدم الباحث طريقة الفا كرونباخ للحصول على معامل ثبات الاستمارة حيث قام و جدول (6) يوضح معامل الارتباط بين التطبيقين .

جدول ( 7 )

معامل الفا كرونباخ لمحاور استمارة الاستبيان قيد البحث

ن=33

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
1	أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية	11	0.83
2	التطورات التقنية	3	0.84
3	أساليب تطوير الهيكل التنظيمي	5	0.85
4	أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي	11	0.89
5	أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الادارية	3	0.87

يوضح جدول (7) معامل الفا كرونباخ لمحاور استمارة الاستبيان قيد البحث، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين ( 0.83 إلى 0.89 ) مما يدل على استمارة الاستبيان قيد البحث .

توصيف الاستبيان:

- بلغ عدد محاور الاستمارة (5) محاور .
- بلغ عدد عبارات الاستمارة ( 34 ) عبارة .
- تراوح معامل الصدق للاستمارة باستخدام الاتساق الداخلي (0.81 إلى 0.89)
- تراوح معامل الثبات للاستمارة ما بين ( 0.83 إلى 0.89 )
- ميزان التقدير ثلاثي ( أوافق "ثلاث درجات" - إلى حد ما "درجتان" - لا أوافق " درجة واحدة")

## الدراسة الأساسية:

تم تطبيق استمارة الاستبيان قيد البحث مرفق (2) في صورتها النهائية على عينة البحث الأساسية وعددهم (120) فرداً في الفترة من 2011/6/8م إلى 2011/7/18م .  
الأسلوب الإحصائي

استخدم الباحث المعاملات الإحصائية الآتية

الإحصاء الوصفي ( متوسط حسابي، الانحراف المعياري )، معامل ارتباط بيرسون، النسبة الدالة، الفاكرونباخ .

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض النتائج:

1- ما هي أهداف التطورات التقنية لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية ؟

### جدول ( 8 )

النسبة الدالة لآراء عينة البحث في محور أهداف التطورات التقنية لتطوير كفاءة العاملين

ن = 120

إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة الدالة المحسوبة	الترتيب طبقاً للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
1	ييجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر على تحقيق أهداف التنمية	84	70%*	24	20%	12	10%	312.1 2	86.67%	الثالث
2	تطوير القدرة والفاعلية الإدارية للعاملين بإدارة النشاط الرياضي	66	55%*	30	25%	24	20%	394.0 1	81.67%	الثالث عشر
3	جعل الجهاز الإداري متلائماً مع المهام المتغيرة ومكيفاً مع المتغيرات البيئية لإدارة التنمية بكفاءة وفاعلية	72	60%*	36	30%	12	10%	299.9 9	83.33%	الثامن
4	العمل على القضاء على مظاهر التخلف الإداري	78	65%*	24	20%	18	15%	299.9 9	83.33%	الثامن مكرر

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة المحسوبة	الترتيب طبقا للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
	من خلال تبني خطط وبرامج وسياسات علمية تترجم لواقع عملي									
5	تنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والمعارف والمهارات والهيكل التنظيمية والوظيفية	84	70%*	24	20%	12	10%	312.12	86.67%	الثالث مكرر
6	نظم وأساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والتفاعل الايجابي بين مؤسسات الجهاز الإداري وبيئاتها	72	60%*	42	35%	6	5%	306.00	85%	السابع
7	زيادة الفهم والإدراك للعملية الإدارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة	72	60%*	30	25%	18	15%	294.01	81.67%	الحادي عشر
8	خلق الاسـتعداد والاستجابة للإسهام والمشاركة في إنجاز التنمية	78	65%*	24	20%	18	15%	299.99	83.33%	الثامن مكرر
9	تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور	90	75%*	24	20%	6	5%	324.0	90%	الثاني
10	تحديث وتطوير وتبسيط أساليب العمل الإداري	84	70%*	18	15%	6	5%	330.01	91.67%	الاول
11	تكييف وتعديل العمل الإداري في ضوء المتغيرات الوظيفية	84	70%*	24	20%	12	10%	312.12	86.7%	الثالث مكرر

\* النسبة الدالة عند  $0.05 = 41.77$

يتضح من جدول ( 8 ) النسبة الدالة الكلية لآراء عينة البحث فى محور أهداف التطورات التقنية لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية وقد تراوحت آراء عينة البحث بالموافقة ما بين ( 55% الي 75% ) لعبارات قيد المحور واعتبر الباحث ان جميع العبارات دالة حيث أن نسبتها اكبر من النسبة الدالة لذا تم قبول جميع العبارات .

2- ما هى التطورات التقنية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية ؟

### جدول ( 9 )

النسبة الدالة لآراء عينة البحث فى محور التطورات التقنية

بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية

ن = 120

الترتيب طبقاً للنسبة المئوية	النسبة الدالة المحسوبة	مجموع الدرجة المقدره	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارات	م
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد		
الثالث	83.33%	299.9 9	15%	18	20%	24	65%*	78	استعمال معلومات وتقنية الاتصالات في تطوير العمل الداخلي .	1
الاول	90%	324.0 0	5%	6	20%	24	75%*	90	تقنيات جديدة لخدمة الأعضاء.	2
الثانى	85%	306.0 0	15%	18	15%	18	70%*	84	خطة تطوير واستثمار لنظام العمل الخاص بالنادى	3

\* النسبة الدالة عند  $0.05 = 41.77$

يتضح من جدول ( 9 ) النسبة الدالة لآراء عينة البحث فى محور التطورات التقنية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية وقد تراوحت آراء عينة البحث بالموافقة ما بين ( 65% الي 75% ) للعبارات قيد المحور واعتبر الباحث ان جميع العبارات دالة حيث أن نسبتها اكبر من النسبة الدالة لذا تم قبول جميع العبارات .



3- ما هي أساليب تطوير الهيكل التنظيمي بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية ؟

جدول (10)

النسبة الدالة لآراء عينة البحث في محور تطوير الهيكل التنظيمي  
بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية

ن = 120

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة الدالة المحسوبة	الترتيب طبقا للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
1	وضع أهداف الأندية الرياضية وتوضيح خطط عملها ضمن أطر زمنية ووضع مؤشرات قياس أداء لكل هدف.	96	*%80	18	%15	6	%5	330.01	%91.67	الأول
2	تطوير الهيكل الوظيفي والتنظيمي بما يتلاءم مع تحقيق أهداف الإستراتيجية.	96	*%80	12	%10	12	%10	324.00	%90	الثاني
3	إعادة توزيع الموارد البشرية حسب المهام وتوزيعها	84	*%70	24	%20	12	%10	312.12	%86.67	الثالث
4	تطوير نظام التنبؤ	78	*%65	24	%20	18	%15	299.99	%83.33	الخامس
5	تطوير برنامج التخطيط الاحلالي	84	*%70	24	%20	12	%10	312.12	%86.7	الثالث مكرر

\* النسبة الدالة عند  $0.05 = 41.77$

يتضح من جدول (10) النسبة الدالة لآراء عينة البحث في محور تطوير الهيكل التنظيمي بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية وقد تراوحت آراء عينة البحث بالموافقة ما بين



(65% الي 80%) واعتبر الباحث ان جميع العبارات دالة حيث أن نسبتها اكبر من النسبة الدالة لذا تم قبول جميع العبارات .  
 4- ما هي أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الإدارية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية ؟

جدول (11) النسبة الدالة لآراء عينة البحث في محور تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الإدارية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية  
 ن = 120

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة الدالة المحسوبة	الترتيب طبقا للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
1	نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين	60	50%	42	35%	18	15%	281.99	78.33%	الحادى عشر
2	نظام التدريب	72	60%	36	30%	12	10%	299.99	83.33%	السادس
3	نظام المكافآت والحوافز	84	70%	24	20%	12	10%	312.12	86.67%	الرابع
4	نظام تقييم الأداء	78	65%	24	20%	18	15%	299.99	83.33%	السادس مكرر
5	نظام أخلاقيات وآداب المهنة	84	70%	18	15%	18	15%	299.99	83.33%	السادس مكرر
6	نظام الرواتب والامتيازات	90	75%	24	20%	6	5%	324.00	90%	الثانى
7	نظام الترقية	72	60%	30	25%	18	15%	294.01	81.67%	العاشر
8	بطاقات الوصف الوظيفي	90	75%	24	20%	6	5%	324.00	90%	الثانى مكرر
9	منهجية التحسين المستمر	96	80%	18	15%	6	5%	330.01	91.67%	الاول
10	منهجية إدارة التغيير	66	55%	36	30%	18	15%	299.99	83.33%	السادس مكرر
11	منهجية المتابعة والتقييم	84	70%	18	15%	18	15%	306.00	85%	الخامس

\* النسبة الدالة عند 0.05 = 41.77

يتضح من جدول ( 11 ) النسبة المئوية الكلية لآراء عينة البحث في محور تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الإدارية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية وقد تراوحت آراء عينة البحث بالموافقة ما بين ( 50 % الي 80 % ) واعتبر الباحث ان جميع العبارات دالة حيث أن نسبتها اكبر من النسبة الدالة لذا تم قبول جميع العبارات .

5- ما هي أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية؟

### جدول ( 12 )

النسبة الدالة لآراء عينة البحث في محور تطوير كفاءة العاملين  
بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية

ن = 120

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة الدالة المحسوبة	الترتيب طبقاً للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
1	اختيار البرامج التدريبية يقلص الفجوة بين أداء العامل الفعلي والأداء المستهدف وذلك من خلال تقارير تقييم الأداء السنوية	90	75%*	24	20%	6	5%	324.00	90%	الثالث
2	تغطية الخطة التدريبية متطلبات الوظيفة كما تبينها بطاقات الوصف الوظيفي	96	80%*	18	15%	6	5%	330.01	91.67%	الثاني
3	إدراج برامج تدريبية حسب متطلبات الخطة	102	85%*	12	10%	6	5%	342.00	95%	الأول

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة الدالة المحسوبة	الترتيب طبقاً للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
	الإستراتيجية للنادى الرياضى.									

\* النسبة الدالة عند  $0.05 = 41.77$

يتضح من جدول ( 12 ) النسبة الدالة الكلية لآراء عينة البحث فى محور تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية وقد تراوحت آراء عينة البحث بالموافقة ما بين ( 75 % الي 85 % ) واعتبر الباحث ان جميع العبارات دالة حيث أن نسبتها اكبر من النسبة الدالة لذا تم قبول جميع العبارات .

## ثانياً: مناقشة النتائج:

يتضح من جداول ( 8، 9، 10، 11 ) النسبة الدالة المحسوبة لاستجابات عينة البحث حول محاور استمارة الاستبيان والتي تتص على ( أهداف أساليب الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية، التطورات التقنية لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية، أساليب تطوير الهيكل التنظيمي بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية، أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية ) ومن ثم تمت الموافقة على جميع العبارات في جميع المحاور، ويرجع الباحث هذه النتائج الى احتياج عينة البحث الى أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مجدى يسرى حلمى (2010) وكانت اهم النتائج هي الارتقاء بالمستوى المهني والعقلي والخططي والنفسي للادارى وضرورة عمل عقود للاداريين المحترفين مثل اللاعبين والمدربين وعمل برامج خاصة بالاحتراف الادارى (9)

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة احمد محمد عبد العزيز (2008) ومن أهم النتائج ان تم الرد على مكاتبات الاتحادات والهيئات الأخرى، وإعداد الخرائط التنظيمية للفرق الرياضية بالنادى وتوجيه وإرشاد المرؤوسين والعاملين فى النشاط الرياضى بالنادى لأفضل الطرق لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف (2)

وكذلك تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أسامة أحمد عبد السلام (2008م) وكانت اهم نتائجها وضع نموذج لإعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإدارى بوزارة الشباب (3) .

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أشرف محمد محمود علام (2005) والتي أسفرت عن التوصل لنموذج مقترح لتقييم الأداء يمكن البنك الأهلى من الاسترشاد به عند تطوير أسلوب وطريقة تقييم أداء العاملين به، عدم وجود سجلات أو بيانات يعتمد عليها الرؤساء عند إعداد التقييم مما يجعلهم يعتمدون على الذاكرة أو الانطباع السائد فى فترة التقييم، و ضرورة استخدام المقاييس المتدرجة عند تقييم أداء المرؤوسين بدلاً من طريقة التوزيع الإجبارى والتي تقتل روح المنافسة بينهم، كما ان لا يوجد عنصر بالنموذج القائم يوضح قدرة كل فرد على القيام بعمله في التوقيتات الزمنية الموضوعه من قبل إدارة البنك العليا، ولا يوجد عنصر بالنموذج

القائم يساعد في اكتشاف قدرات وإمكانات الأفراد كمهارات الإدراك والأفراد القادرون على الابتكار والتجديد (4) .

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد أمين موسى (2006) والتي توصلت إلى نموذج مقترح يمكن الاسترشاد به عند تطبيق نظم الإدارة المقترحة في الإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم من خلال دراسة المتغيرات الخاصة بـ (المناخ التنظيمي، نظم الحوافز والمكافآت، النمط القيادي، نظم المعلومات، نظم تقييم الأداء، نظم تدريب العاملين) (1).

ومن ثم تجيب هذه النتائج على تساؤلات البحث

الاستخلاصات:

في ضوء نتائج المعالجات الإحصائية التي استخدمت في جميع مراحل البحث استخلص

ما يلي :

أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية

1. العمل على إيجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر على تحقيق أهداف التنمية
2. المساعدة على تطوير القدرة والفاعلية الإدارية للعاملين بإدارة النشاط الرياضي
3. تعديل عمل الجهاز الإداري لكي يتلائم مع المهام المتغيرة ومتكيفاً مع المتغيرات البيئية الدارة التنمية بكفاءة وفاعلية
4. العمل على القضاء على مظاهر التخلف الإداري من خلال تبني خطط وبرامج وسياسات علمية تترجم لواقع عملي
5. تنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والمعارف والمهارات والهيكل التنظيمية والوظيفية
6. نظم وأساليب العمل وخلق المناخ التنظيمي الملائم للأبداع والتفاعل الايجابي بين مؤسسات الجهاز الإداري وبيئاتها
7. زيادة الفهم والإدراك للعملية الإدارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة
8. العمل على خلق الاستعداد والاستجابة للإسهام والمشاركة في إنجاز التنمية
9. المساعدة في تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور
10. اقتراح تحديث وتطوير وتبسيط أساليب العمل الإداري
11. تعديل و تكييف العمل الإداري في ضوء المتغيرات الوظيفية

## التطورات التقنية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية

1. استعمال معلومات وتقنية الاتصالات في تطوير العمل الداخلي.
  2. تقنيات جديدة لخدمة الاعضاء.
  3. خطة تطوير واستثمار لنظام العمل الخاص بالنادى
- ### أساليب تطوير الهيكل التنظيمى بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية
1. وضع أهداف الأندية الرياضية وتوضيح خطط عملها ضمن أطر زمنية ووضع مؤشرات قياس أداء لكل هدف.
  2. تطوير الهيكل الوظيفي والتنظيمي بما يتلاءم مع تحقيق أهداف الإستراتيجية.
  3. إعادة توزيع الموارد البشرية حسب المهام وتوزيعها
  4. تطوير نظام التنبؤ
  5. تطوير برنامج التخطيط الاحلالي

### أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الإدارية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية

1. نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين
  2. نظام التدريب
  3. نظام المكافآت والحوافز
  4. نظام تقييم الأداء
  5. نظام أخلاقيات وآداب المهنة
  6. نظام الرواتب والامتيازات
  7. نظام الترقية
  8. بطاقات الوصف الوظيفي
  9. منهجية التحسين المستمر
  10. منهجية إدارة التغيير
  11. منهجية المتابعة والتقييم
- ### أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية
1. اختيار البرامج التدريبية يقلص الفجوة بين أداء العامل الفعلي والأداء المستهدف وذلك من خلال تقارير تقييم الأداء السنوية
  2. تغطية الخطة التدريبية متطلبات الوظيفة كما تبينها بطاقات الوصف الوظيفي
  3. إدراج برامج تدريبية حسب متطلبات الخطة الإستراتيجية للنادى الرياضى.

## التوصيات:

1. العمل على تحقيق أهداف الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية
2. استخدام التطورات التقنية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية
3. استخدام أساليب تطوير الهيكل التنظيمي بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية
4. استخدام أساليب تطوير وتطبيق أنظمة الموارد الإدارية بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية
5. استخدام أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية

## المراجع العربية والأجنبية

### المراجع العربية

1. احمد أمين مرسى: الإدارة المفتوحة كنموذج مقترح لتطوير الأداء بالإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية الرياضية للبنين القاهرة جامعة حلوان 2006 م .
2. احمد محمد عبد العزيز: "نموذج مقترح للاداء الوظيفي للاداري الرياضى بالاندية الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان 2008 م.
3. أسامة أحمد رشوان: إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، 2008 م .
4. أشرف محمد محمود علام : نموذج مقترح لتقييم الأداء وأثره في تشكيل الموارد البشرية دراسة تطبيقية على العاملين بالبنك الأهلي المصرى بمنطقة الإسكندرية، رسالة لنيل درجة الزمالة فى العلوم الإدارية، أكاديمية السادات 2005 م .
5. جاسم محمد الذهبي " التطوير الإداري، مداخل ونظريات - عمليات واستراتيجيات " وزارة التعليم العالي، بغداد، 2001 م .
6. خالد عبد الرحيم الهيتي " ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي " دار الحامد، عمان، 2000 م .
7. غسان عيسى وسلوى امين: نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.

8. فائز جمعة صالح النجار: نظام المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع ط2 2006 م .
9. مجدى يسرى حلمى: "رؤية مستقبلية للاحتراف الادارى بالأندية الرياضية المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان 2010م.
10. محمد حسن عبد الرحمن : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الادارى بالاتحادات الرياضية الاولمبية بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان 2005 م .

#### المراجع الأجنبية:

11. Boling, Charlotte. Jones: How Does an Online Professional Development Program support Teacher Change? Ph. D., the University of Southern Mississippi, 2002 . (DAI-A 63104 , p1289, OCT 2002 .
12. Quesada, Antonio, Wheland, Ethel, Zachariah, Study in Professional Development: Establishing an Online Mathematics Community, Ohio Journal of School Mathematics, n 44 Au 2001.



## أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

\* م . د / احمد محمد على عيسى

تمثل الموارد البشرية أهم عناصر تطوير كفاءة العاملين علي مستوي المنظمة والتطوير الإداري هو عملية مخططة وموجهة تهدف الى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة وجزئية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط وضوابط السلوك فيه، من اجل زيادة قدرة وفاعلية هذا الجهاز على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ضمن معطيات بيئية وزمنية معينة، ويعتبر تطوير كفاءة العاملين بإدارات الأندية الرياضية من اكبر التحديات التي تواجه الأندية الرياضية حتي تتمكن من تحقيق أهدافها. يهدف البحث الى تصميم أساليب لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على أهداف أساليب الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية، التطورات التقنية لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي، أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي، أساليب تطوير وتطبيق الموارد الإدارية .

استخدم الباحث 7 دراسات سابقة (خمس عربية واثنان اجنبيتان) واستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية وقد تم التطبيق علي (14) ناديا وبلغت العينة (120) فردا، وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي (33) فردا. واستخدم الباحث استمارة استبيان من تصميمه كأحد ادوات جمع البيانات.

تمثلت اهم النتائج في أن إيجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر على تحقيق أهداف التنمية، العمل على القضاء على مظاهر التخلف الإداري من خلال تبني خطط وبرامج وسياسات علمية تترجم لواقع عملي، تطوير القدرة والفاعلية الإدارية للعاملين بإدارة النشاط الرياضي، تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور. واستعمال معلومات وتقنية الاتصالات في تطوير العمل الداخلي، وضع خطة تطوير واستثمار لنظام العمل الخاص بالنادي، ووضع أهداف الأندية الرياضية وتوضيح خطط عملها ضمن أطر زمنية ووضع مؤشرات قياس أداء لكل هدف. تطوير الهيكل الوظيفي والتنظيمي بما يتلاءم مع تحقيق أهداف الإستراتيجية. إعادة توزيع الموارد البشرية حسب المهام. استخدام أنظمة الاستقطاب والاختيار

---

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.

والتعيين، التدريب، المكافآت والحوافز، تقييم الأداء، نظام أخلاقيات وآداب المهنة، الرواتب والامتيازات، الترقية، بطاقات الوصف الوظيفي وأن اختيار البرامج التدريبية يقلص الفجوة بين أداء العامل الفعلي والأداء المستهدف وذلك من خلال تقارير تقييم الأداء السنوية. وقد تمثلت اهم التوصيات في ضرورة العمل على تحقيق أهداف الإدارة الرياضية واستخدام التطورات التقنية وتطوير الهيكل التنظيمي واستخدام أساليب تطوير أنظمة الموارد البشرية واستخدام أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية.

## **Methods of improving the efficiency of employees in the sports activity administration in the sports clubs in the Arab Republic of Egypt**

**\*Dr. Ahmed Mohammed Ali Essa**

Human resources represent the most important elements of developing the employee's efficiency on the organizational level. The administrative development is a planned and directed process aimed at making comprehensive qualitative and quantitative and partial changes in the structures and systems and methods of work of the body the administrative controls and behavior the administrative system, in order to increase the capacity and effectiveness of this system to achieve economic, social and administrative objectives within certain time and environmental data. The employee's administrative efficiency development of personnel of the departments in the sports clubs of the greater challenges facing sports clubs to achieve their goals. The research aimed at designing methods to develop the employee's efficiency in the sports activity departments in the sports clubs in ARE through identifying the objectives of sport management aims in the Egyptian sports clubs, technical developments to develop the employee's efficiency in the sports activity departments, methods of developing employee's efficiency in the sports activity departments, methods of developing and implementing the administrative resources. The researcher used 7 previous studies (five Arabic and two foreign) and used the descriptive method with the survey studies for the appropriateness of the research. The sample was selected in a random way of the employee's of the sport activity departments that applied to (14) sporting clubs and the sample reached (120) subjects, and the researcher conducted a pilot study on (33) subjects. The researcher designed a questionnaire for collecting data. The most significant results represented in the creation of an efficient administrative system capable of achieving development goals, working to eliminate underdevelopment management through the adoption of scientific plans, programs and policies to be translated to practical reality, developing capacity and administrative efficiency of sport activity department employees, developing physical and technological requirements for administrative work, using information and communication technology for developing internal work, establishing a development and investment plan for the Club, and establishing the sports

---

\* Lecturer, Sport management department, Faculty of physical education, for men, Helwan University

clubs aims and clarifying its plans within certain time frames and conducting indicators for measuring the performance of each objective, developing the functional and organizational structure in line with the strategy of the objectives, redistribution of human resources according to functions. Moreover, using polarization, selection, recruitment, training, rewards and incentives, performance evaluation, ethics, professional ethics, salaries and benefits, promotion, and job description cards and the selection of training programs reduce the gap between the actual working and the target performance through the annual performance appraisal reports. The most important recommendations represents in the importance of working to achieve the sports administrative goals, using of the technical development and the organizational structure development and using human resources systems development methods and techniques of developing employees efficiency in the sports activity departments in the Egyptian sports clubs.