



استراتيجية مقترحة للاعتراف الإدارى ببعض المؤسسات الرياضية في ضوء الاستثمارات الرياضية بمصر

ماجد محمد السعيد العزازي^١

السيد سليم حسن علي العزازي^٢

^١ أستاذ المناهج وطرق تدريس التربية الرياضية وعميد كلية التربية الرياضية جامعة قناة السويس

^٢ دكتوراه الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها

المقدمة ومشكلة البحث:

شهدت المؤسسات الرياضية تطوراً على مدار الثلاثين عاماً الماضية حيث تتم إدارتها وتنظيمها على مستوى عال من الجودة والكفاءة والاحتراف وقد قامت المؤسسات الرياضية بتطبيق مبادئ الإدارة التي كانت تنتهجها المؤسسات التجارية الأخرى بهدف تسويق منتجاتها وتخطيط عملياتها وإدارة الموارد البشرية لديها وغير ذلك من أنشطتها، وقد أدت الطبيعة المتميزة للمؤسسات الرياضية والتنوع في المهام والأهداف إلي وضع مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسات الرياضية، وينبغي أن يكون القائمون علي إدارة المؤسسات الرياضية علي دراية بالأساليب المتبعة في وضع تصور عن أداء المؤسسة وتحليل هذا الأداء وتقييمه وكيفية تطبيق تلك المبادئ في مجال الرياضة. (10 : 15 - 22)

وتعتبر الإدارة أداة التطوير الرئيسية لأي مجتمع من المجتمعات تعمل على تفعيله وتقديمه وزيادة درجة رفاهيته وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن وبما يحقق غايته الكبرى. (15 : 17)

وفي المجال الرياضي لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسات والهيئات والجهات والأندية بدون الاهتمام بالكوادر البشرية التي تتولى مسؤولية تخطيط أو تنفيذ البرامج والخطط التي تهدف إلى تحقيق تلك الأهداف فهي الدعامة الأساسية لتحقيق الأهداف. (16 : 111)

ويشير نبيه العلقامي وآخرون (2012) أن الاعتراف أصبح ضرورة لتطوير أي قطاع رياضي في العالم كونه النافذة الوحيدة التي يطل من خلالها الإداري أو اللاعب أو المدرب أو المؤسسة الرياضية بأكملها على آخر المستجدات للعلوم الرياضية الحديثة وخصوصاً تطورات أساليب الإدارة والتدريب وتنظيم المنافسات والتظاهرات الرياضية وكيفية التعامل مع مخرجات عملية الاعتراف كونها الغاية والهدف معاً، هذا بالإضافة إلي الميزات السلوكية والتي تتعلق بالمهارة واحترام المواعيد والنظام والاعتماد علي تقنين استخدام المدخلات وكيفية تسويق المخرجات الناتجة من عملية الاعتراف.



وللوصول إلي مرحلة الاحتراف، يتطلب الأمر إسناد مسئولية إدارة الاحتراف إلي مجموعة إدارة متخصصة، حتى يتحقق الوصول إلي أعلى درجات الجودة من خلال الاحتراف. (21 : 153) أما تطبيق الاحتراف عندما نتحدث بواقعية فعلينا أن نعترف بأن كرة القدم بدولة الكويت تراجعت عن ذى قبل لأننا نتعامل مع الاحتراف بالعاطفة وتعاملنا مع العاطفة سببه أن المتعاملين مع لوائح الاحتراف من الإداريين متطوعون ولأنهم متطوعون جاء تعاملهم مع تلك اللوائح "عاطفياً" وغير جدى فى التطبيق، ولكي نستفيد من الاحتراف يجب علينا أن نطبق لوائحه وحتى نطبق اللوائح يفترض أن يكون الإدارى محترفاً أى أن احتراف الإدارى يجب أن يسبق احتراف اللاعب. (22)

ويؤكد "علي عوجة" (2003م) أنه من أجل الحصول علي أفضل النتائج فإن الأساليب الحديثة في مجال التخطيط يعتمد علي مبدأ التخطيط الموجه من الخارج **Out side - In Planning**، والذي يرى أن استمرار بقاء المنظمة وازدهارها في المستقبل يعتمد علي مدى تفاعلها وتأثرها بالظروف البيئية والداخلية، ومن ثم فإن علي الإدارة أن تعي تأثير هذه العوامل البيئية وتقوم بدراستها وتحليلها وتأثيرها علي أنشطة المنظمة قبل البدء الفعلي في إعداد خططها للمستقبل. (14 : 131)

ويذكر "محمد عبد السلام" (2001م) نقلاً عن روبنسون **Robnson** أن الإدارة الإستراتيجية تعرف بأنها "عملية اتخاذ القرار الذي يربط قدرات وإمكانات المنشأة مع الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها". (17 : 40)

ويتفق الباحث مع تعريف "عايدة خطاب" (2009م) الإستراتيجية بأنها عملية اتخاذ قرارات بناء علي معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. (13 : 4)

يشير "حسن الشافعي وعبد الرحمن أحمد" (2009) إلي أن التخطيط الإستراتيجي مرادف للإدارة الإستراتيجية ويقصد به النشاط الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإعداد والاستعداد للمستقبل والصفات العامة للتخطيط الإستراتيجي تشمل كل من :

- الشمولية : في جميع أوجه نشاط المؤسسة الرياضية أم غير رياضية.
- الاستمرارية : وتمارسها الإدارة العليا.
- الحركة : أي يتصف بالمرونة أي القابلية للتعديل.
- الحاجة إلي المعلومات : في كافة العناصر المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة.
- المخاطر المحسوبة : أي بالدراسة المستفيضة لكل الأمور من كافة الجوانب.
- التركيز علي المخرجات : أي النتائج المطلوب تحقيقها والوصول إليها.



ويشير "حسن الشافعي ، هيمة حشيش" (2007م) لإتباع عناصر التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الرياضية يجب التركيز علي العناصر التالية معاً.(7: 202)

ويرى الباحث أن الاحتراف في مفهومه العلمي ومدلوله المنهجي هو التفرغ للمهنة، بل هو عملية تكاملية تشمل الأضلاع المكونة لهذه المنظومة.. ففي الدول المتحضرة رياضياً يلاحظ أن الاحتراف لا يقتصر على نمط وفئة اللاعبين فقط، بل يشمل كل من يعمل داخل دهاليزها من إداريين ومحاسبين وقانونيين.. إلخ، فمثل هذا التوجه الاحترافي المطلوب لا شك يعطي العمل خاصية الإبداع ويعزز من سلوك ومنهج التنظيم والتطوير والتخطيط والمتابعة، علاوة على القدرة في ضبط وإتقان وتحسين الإنتاج، وأن من أسباب تأخرنا احترافياً اقتصر تطبيق النظام على فئة اللاعبين فقط، وهنا تكمن الإشكالية، فاحتراف الإداريين ما زال مغيباً، لذلك من الطبيعي أن نلاحظ المشكلات المالية والإدارية لمعظم المؤسسات الرياضية التي تأخذ منحى التكرار والتزايد، والسبب غياب الفكر الاحترافي والتخصص الذي يستطيع النهوض بالعمل بصورة أكثر رقياً وتميزاً.

ولقد لاحظ الباحث أن بعض المؤسسات الرياضية داخل مصر أخذت تأخذ من تضاعف جهودها في مجال إعداد وتدريب وتأهيل القادة في شتى الأنشطة والبرامج والمجالات وعلى مختلف المستويات المحلية والقومية والمركزية، وأن عمليات التدريب والإعداد والتأهيل التي تقدمها المؤسسات الرياضية لم تقدم بعد الإداري المحترف القادر على العمل في ظل الآليات الحديثة وفقاً للرؤية الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية للإصلاح الإداري، ومن هذا المنطلق فقد حرص الباحث على اقتراح استراتيجية لمنظومة الاحتراف الإداري لبعض المؤسسات الرياضية في مصر للنهوض بها نحو التقدم والعالمية في المجال الإداري.

هدف البحث

يهدف البحث إلى اقتراح استراتيجية لمنظومة الاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية

بمصر من خلال المحاور التالية :

- 1- الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.
- 2- فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له.
- 3- التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية.
- 4- معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية.
- 5- التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية.

تساؤلات البحث :

- 1- ما هو واقع الهيكل التنظيمي ببعض الاتحادات الرياضية ومجالس إدارات الأندية الرياضية ؟.
- 2- ما هي فلسفة الاحتراف للعينة (قيد البحث) ودعم الإدارة العليا له ؟.
- 3- ما هو واقع التخطيط والبدائل الاستراتيجية للعينة (قيد الدراسة)؟.



- 4- ما هي معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإدارى للعينة (قيد الدراسة)؟.
- 5- ما هو واقع التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإدارى للعينة (قيد الدراسة) ؟.
- 6- ما هي مكونات الاستراتيجية المقترحة لمنظومة الاحتراف الإدارى للعينة (قيد الدراسة)؟.

مصطلحات البحث :

- الاحتراف الإدارى :

كيان نظامى يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها اشتراطات والتزامات معينة وتتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية. (20 : 65)

- استراتيجية :

هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات الأمنية فى استخدام المصادر المتوفرة فى المدى القصير. (23)

- الهيكل التنظيمى :

نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً أو هو مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو العناصر التي تترايط مع بعضها البعض وتعتمد وتؤثر في بعضها البعض، وتشكل معا كيانا واحدا من أجل تحقيق هدف معين. (5 : 53)

الدراسات المرجعية:

- 1- دراسة: " طلال فواز العدوان" (2010م)، (13) بعنوان " الاحتراف الرياضي الأولى بالمملكة الأردنية" وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى كفاية القواعد العامة لتنظيم عقد الاحتراف الرياضي في القانون الأردني وضع مشروع مقترح لعقد الاحتراف الرياضي لدى المؤسسات المسؤولة عن قياد وإدارة الرياضة التنافسية في الأردن سواء أكان ذلك على مستوى الاتحادات او الأندية الرياضية، وخلصت الرسالة إلى ن عدم كفاية القواعد العامة في القانون المدني الأردني وقانون العمل لمواجهة ظاهرة الاحتراف الرياضي وتنظيم عقود الاحتراف الرياضي وفقا لما تم إبرازه من عديد مظاهر الخصوصية في هذا العقد والتي تقتضي إفراد نظام قانوني خاص بهذا النوع من القعود والتزامات اللاعب التي تصل في مداها الى حد التقييد الشديد للاعب المحترف والمساس بحياته الخاصة تبقى التزامات مشروعة على خلاف الأصل المقرر لعدم مشروعيتها استنادا الى الطبيعة الخاصة للنشاط الرياضي والتي تبرر فرض مثل هذه الالتزامات الي تعتبر من مستلزمات عقد



الاحتراف ، عدم وجود نظام قانوني مستقل لظاهرة الاحتراف الرياضي بسبب النقص التشريعي في ميدان الرياضة التنافسية.

2- دراسة: **مزرع السعيد: (2010م) (19)** بعنوان " الرياضة بين الواقع والاحتراف"، استهدفت الدراسة التعرض إلى بعض الرؤى المستقبلية التي تواجه مجال الاحتراف الرياضى فى العالم والتي من شأنها يمكن أن تدفع بهذا المجال إلى التطور، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واشتملت العينة على بعد الأندية الجزائرية ، وقد قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم النتائج: تكمن إيجابيات الاحتراف فى التطور السريع للرياضة وجلبها للعديد من الأشخاص لممارستها واتباعها. وأن سلبيات الاحتراف هو تعرض الرياضة إلى فقدان أديتها ومبادئها خلال المنافسات من استعمال بعض الرياضيين إلى المنشطات والعقاقير المحرمة دولياً.

3- دراسة : **رحاب محمد السيد (2009م) (9)** بعنوان "التنظيم القانوني للاعتراف الرياضي في جمهورية مصر العربية" وتهدف الدراسة إلى وضع تنظيم قانوني للاعتراف الرياضي في رياضة كرة القدم في مصر من خلال العقد الرياضي. استخدم المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (165) فرداً من بين العاملين في المجال الرياضي والمسؤولين عن تطبيق الاحتراف في كرة القدم، كما استخدمت بعض من نماذج عقود اعتراف اللاعبين والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان. استخلص البحث ضرورة حصول اللاعب علي عقد كتابي عند اعترافه، مع توضيح سياسة الثواب والعقاب ويحذر علي جميع أطراف عقد الاحتراف والالتجاء إلى القضاء المدني في حالة حدوث خلاف بينهما، ويجب الالتجاء إلى الاتحاد الرياضي لكرة القدم. إن طبيعة النشاط الرياضي تفرض بعض الالتزامات الخاصة علي اللاعب المحترف والنادي والاتحاد الرياضي.

4- دراسة: **سونج Song (1998م) (24)** بعنوان " تطوير وإعادة التشكيل البنية التنظيمية لنظام الإدارة الرياضية فى الصين " وقد هدفت الدراسة للتعرف على كيفية تطوير وإعادة تشكيل البنية التنظيمية لنظام الإدارة الرياضية، قد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينه البحث بالطريقة العشوائية، وقد توصل الباحث إلى ضعف الإدارة الرياضية الحكومية وقد سبب ذلك مشكله على المدى الطويل مهددا بوجود نظام الإدارة الرياضية فى الصين على هذا الشكل.

إجراءات البحث :

أولاً: منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة هذا البحث.



ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على عدد (220) فرداً من أعضاء الهيكل الإدارى والتنظيمى ببعض الاتحادات الرياضية ومجالس إدارات الأندية الرياضية بمصر. وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مجتمع البحث من أعضاء الهيكل الإدارى والتنظيمى ومجالس إدارات بعض الأندية وعددهم (144) فرداً، ثم تم سحب عينة عشوائية للدراسة الاستطلاعية عددها (40) فرداً يمثلون فئات العينة الثلاثة، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية عددها (180) فرداً، والجدول التالي يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث

جدول رقم (1)

توصيف عينة البحث

م	تصنيف عينة البحث	العدد	عينة أساسية		عينة استطلاعية	
			عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	رئيس وأعضاء بعض الاتحادات الرياضية	6	5	2.27%	1	0.45%
2	الهيكل الإدارى والتنظيمى بالاتحادات	144	119	54.09%	25	11.36%
3	مجالس إدارات بعض الأندية	70	56	25.45%	14	6.36%
	المجموع	220	180	81.81%	40	18.18%

أدوات جمع البيانات :

- المقابلة الشخصية: وذلك للاستفادة المباشرة من السادة الخبراء والتوصل لأكبر آراء ومقترحات يقومون بتقديمها للباحث
- المسح المرجعي: وذلك بالاطلاع على بعض الكتب والدوريات العلمية التى تناولت موضوع البحث.
- استطلاع الخبراء: وذلك بعرض ما تم الوصول إليه من المسح المرجعي لعرضه على السادة الخبراء لإقراره ومدى ملائمته للبحث الحالى أم لا.
- الاستبيان الذى يحتوى على جميع المحاور الخاصة بالمتغيرات قيد الدراسة التى قام الباحث ببنائها لجمع بيانات بحثه.

خطوات بناء الاستبيان

1- استطلاع آراء الخبراء :-

في ضوء المسح المرجعي للدراسات والمراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث التى تم التوصل إليها (1)، (2)، (3)، (4)، (6)، (8)، (11)، (18) ومن خلال المقابلة الشخصية بتصميم استمارة استبيان حدد فيها المحاور الرئيسية المبدئية. مرفق (1)



- ثم قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية للمحاور بعد عرضها علي السادة الخبراء وقد ارتضى الباحث بنسبة 80% علي الأقل من موافقة السادة الخبراء علي محاور الدراسة كحد أدنى لقبول المحاور والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

النسبة المئوية وفقاً لآراء الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية للاستبيان

م	المحور	النسبة المئوية
1	الهيكل التنظيمى بالمؤسسات الرياضية.	100%
2	الوظائف الإدارية.	30%
3	فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له.	100%
4	التوصيف الوظيفى.	40%
5	التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية.	100%
6	توازن السلطة والمسئولية.	20%
7	معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية.	100%
8	تفعيل الاحتراف الإدارى.	40%
9	تخصيص لجان الاحتراف.	50%
10	التنمية البشرية للقادة والمسؤولين.	20%
11	التسويق الرياضي.	50%
12	التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية	100%

يتضح من جدول (2) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد انحصرت ما بين (20% ، 100%) فى اختيار محاور الاستبيان قيد البحث، وقد ارتضى الباحث بالمحاور التى حصلت على نسبة 80% فأكثر ، وبذلك تم حذف المحاور التى لم تحقق الاستجابة المطلوبة.

تحديد عبارات المحاور

من خلال المراجع والدراسات السابقة وآراء الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية تم تحديد مجموعة من العبارات والتي تقيس أبعادها آراء عينة الدراسة، حيث تم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليهما، وقام الباحث بتحديد عدد العبارات التي تتدرج تحت كل محور وهي كما يلي:-

- المحور الأول: الهيكل التنظيمى بالمؤسسات الرياضية. وعدد عباراته (27 عبارة).
- المحور الثاني: فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له. وعدد عباراته (23 عبارة).
- المحور الثالث: التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية. وعدد عباراته (13 عبارة).



المحور الرابع: معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإدارى ببعض المؤسسات الرياضية. وعدد عباراته (8 عبارات)

المحور الخامس: التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإدارى ببعض المؤسسات الرياضية. وعدد عباراته (26 عبارة)

ثم قام الباحث بعرض عبارات كل محور على عدد (10) من السادة الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة تتدرج تحت كل محور، ويوضح جدول (3) الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء فى تحديد عبارات كل محور من المحاور الخمسة، وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية 70% فأكثر وفقاً لرأى السادة الخبراء.

جدول (3)

الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور الإستبيان

م	العبارات	عدد الموافقين	الأهمية النسبية
عبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمى بالمؤسسات الرياضية			
1	الهيكل التنظيمى بالمؤسسة يتضمن وظائف إدارية متخصصة فى مجالات مختلفة.	9	90%
2	الهيكل التنظيمى الرسمى بالمؤسسة يطابق الواقع.	10	100%
3	تلتزم القيادات الإدارية بالمؤسسة بالتسلسل الوظيفى الرسمى.	8	80%
4	يوجد دليل تنظيمى يعبر عن واقع بالمؤسسة ومسابقاتها.	8	80%
5	يتصف السلوك الوظيفى للإداريين بالالتزام والانضباط.	10	100%
6	البيئة التنظيمية للعمل مشجعة ومحفزة للإداريين.	8	80%
7	تتخذ القرارات الإدارية مركزياً بالمؤسسة.	9	90%
8	العاملون بالمؤسسة هم من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطه.	7	70%

تابع جدول (3)

م	العبارات	عدد الموافقين	الأهمية النسبية
9	سياسات العمل المعمول بها مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات.	10	100%
10	يوجد وصف وظيفى لمسئوليات كل وظيفة بالمؤسسة.	10	100%
11	توجد دورة مستندية مصاحبة للأعمال الرسمية.	8	80%
12	نظم الحفظ والأرشفة حديثة ومتطورة.	9	90%
13	نظم ولوائح العمل تتصف بالمرونة والتطور.	8	80%
14	يفوض المديرون الصلاحيات لرؤساء الأقسام.	8	80%



15	10	٪100	توجد صراعات ونزاعات تنظيمية داخل المؤسسة..
16	9	٪90	واجبات ومسئوليات القائمين على تنفيذ المهام واضحة.
17	8	٪80	تحدد التعليمات أساليب العمل فى المؤسسة.
18	10	٪100	يعتبر الهيكل التنظيمى الحالى مرناً لمواجهة التغيرات المستقبلية.
19	10	٪100	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات
20	10	٪100	سهولة التعرف علي الاختصاصات المختلفة للإدارات المختلفة.
21	9	٪90	تؤدى الأعمال والمهام بالمؤسسة دون اعتبار للعلاقات الشخصية.
22	8	٪80	تتم الاتصالات بين الإدارات داخل المؤسسة بطرق رسمية.
23	10	٪100	تتفاعل المؤسسة مع بيئته الخارجية وتسهم فى خدمتها.
24	9	٪90	يتصرف القادة بالمؤسسة بطرق تبين أنهم فى موقع المسئولية.
25	8	٪80	يحافظ القادة على خط سير العمل فى الخدمات التى تقدم بالمؤسسة.
26	10	٪100	يمنح القادة صلاحيات معادلة لحجم مسئولياتهم.
27	10	٪100	يبين المديرون بتصرفاتهم أنهم على دراية باللوائح والأنظمة السائدة .

عبارات المحور الثانى: فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له

1	9	٪90	تساعد الإدارة الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقة.
2	10	٪100	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.
3	9	٪90	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.
4	10	٪100	هناك بعض التخصصات الضرورية الغير موجودة فى الهيكل التنظيمى العام.
5	9	٪90	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير عمل الإدارات بالمؤسسة.
6	8	٪80	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة الأفراد.
7	8	٪80	يرتبط الموظفون ارتباطاً شديداً بوحدهم عملهم.
8	9	٪90	يتخلى الأفراد عن مصالحهم الشخصية ليسانعدهم بعضاً.
9	10	٪100	توجد لجان تقوم بتوعية القيادات العليا بأهمية إعادة التنظيم لمواجهة التغيرات المستقبلية.
10	10	٪100	توجد لجان تقوم بتحليل الواقع التنظيمى وتشخيصه.
11	10	٪100	توجد لجان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمى الحالى وإعادة بنائه.

تابع جدول (3)

م	العبارات	عدد الموافقين النسبية	الأهمية النسبية
12	توجد لجان تقوم بإعداد الموازنات بطرق علمية.	8	٪80
13	توجد لجان تقوم بإعادة النظر فى الوصف الوظيفى وإعادة صياغته.	10	٪100
14	توجد لجان تقوم بإعادة النظر فى اللوائح الحالية وإعادة صياغتها.	10	٪100



90%	9	توجد لجان تقوم بإعادة تسكين العاملين حسب اختصاصاتهم.	15
80%	8	توجد إدارة متخصصة للتطوير التنظيمى.	16
100%	10	نظام الاتصالات الحالى لا يواكب التطوير والتحديث الذى يشهده التنظيم.	17
90%	9	تستخدم الموارد المالية بحكمة بالمؤسسة.	18
100%	10	تتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدى إلى زيادة كفاءة العمل.	19
80%	8	تحسين أداء العمل الحالى لا يحتاج إلى زيادة فى عدد الموظفين ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم.	20
80%	8	الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة بالمؤسسة.	21
100%	10	يستخدم الحاسب الآلى فى أعمال جدولة أجازات العاملين بالمؤسسة.	22
100%	10	يتم أرشفة بيانات العاملين بالمؤسسة إلكترونيا.	23
عبارات المحور الثالث: التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية.			
80%	8	تضع الإدارة العليا خطة زمنية لبرامج النشاط.	1
80%	8	الجداول الزمنية لبدء خطط النشاط بالمؤسسة يتم إرسالها للجهات المعنية قبلها بفترة كافية.	2
70%	7	الجداول الزمنية الموضوعه لخطط النشاط يتم تنفيذها فى أوقاتها المحددة.	3
100%	10	تحدد الجداول الزمنية الموضوعه لخطط النشاط بالموازات التقديرية.	4
100%	10	يتم مراعاة الظروف الطارئة عند وضع الجداول الزمنية لخطط النشاط.	5
100%	10	الجداول الزمنية الموضوعه تحدد وقتا لابتداء وانتهاء خطط النشاط.	6
100%	10	الجداول الزمنية تساعد على تحقيق الأهداف	7
70%	7	البرامج الموضوعه تساعد على تحقيق أهدافها.	8
90%	9	توضع برامج أنشطة المؤسسة وفقا للإمكانات المتاحة بها.	9
100%	10	توفر الإدارة العليا المساحة الزمنية الملائمة لممارسة برامج الأنشطة بالمؤسسة.	10
70%	7	تسمح برامج أنشطة المؤسسة بمشاركة أكبر عدد من الممارسين.	11
80%	8	توضع برامج أنشطة المؤسسة وفقا لاحتياجات الممارسين لتلك الأنشطة.	12
80%	8	يتم تطوير برامج أنشطة المؤسسة وفقا للمستجدات التى تطرأ على شكل هذه الأنشطة.	13



تابع جدول (3)

م	العبارات	عدد الموافقين	الأهمية النسبية
عبارات المحور الرابع: معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية			
1	تبذل جهود كثيرة فى تطوير قدرات المديرين بالمؤسسة من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة.	10	100%
2	تبذل جهود واضحة لتعيين أفضل المرشحين فى المناصب الإدارية بالمؤسسة.	10	100%
3	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين بالمؤسسة.	10	100%
4	يحصل الأفراد ذوى القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	10	100%
5	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة.	7	70%
6	هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.	7	70%
7	يتم تقييم المديرين بالمؤسسة على أساس فعالية إدارتهم.	7	70%
8	يتلقى المديرين تدريباً جيداً فى أساليب اتخاذ القرارات.	10	100%
عبارات المحور الخامس: التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية			
1	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية بالمؤسسة عادلة.	10	100%
2	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية بأنها هادفة.	8	80%
3	المبادئ الأساسية فى العمل مفهومة جيداً.	10	100%
4	القواعد والتعليمات المطبقة حالياً تتصف بالجمود ولا تتفق مع متطلبات التطوير والتغيير.	8	80%
5	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل ولا تعوقها.	10	100%
6	يطبق العدل فى الخدمات ويتم الاهتمام بتطبيقه.	10	100%
7	هناك عقود مدروسة بين المؤسسة والأجهزة الفنية للمنتخبات الوطنية.	9	90%
8	توجد لوائح تنظم العمل الاستثماري بالمؤسسة.	7	70%
9	هناك تشريعات يتم ربطها بالمواد القانونية التي تنظم عملية الاستثمار بالمؤسسة.	9	90%
10	هناك صعوبة فى تحديد أشكال التسويق بالمؤسسة.	8	80%
11	التغيير المستمر والتدخل فى القرارات لمجلس الإدارة يعوق عملية التسويق.	8	80%
12	عدم قدرة إدارة التسويق بالمؤسسة مسايرة نظام الاحتراف.	10	100%
13	ضعف فرص التسويق وعدم دراية مجال الإدارات بالمؤسسة لا يحقق العائد المادي المنتظر منه.	10	100%
14	الافتناع بأن مجال التسويق أفضل مجالات التسويق الرياضي.	10	100%
15	هناك ندرة للمتخصصين فى التسويق الرياضى كمجال جديد بالمؤسسات الرياضية.	9	90%
16	توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها.	8	80%



17	يتم عمل دراسة وجمع معلومات عن الأسواق قبل التخطيط للتسويق بالمؤسسة.	8	80%
18	هناك ضرورة لمعرفة الإمكانيات البشرية والمادية قبل عملية التخطيط للتسويق بالمؤسسة.	10	100%

تابع جدول (3)

م	العبارات	عدد الموافقين	الأهمية النسبية
19	توجد معوقات لتسويق البطولات بالمؤسسة.	10	100%
20	يتم استكشاف فرص الاستثمار بالمؤسسة في ضوء الأحوال السياسية للدولة.	9	90%
21	ضرورة عمل دراسة مسبقة للسوق قبل الترويج بالمؤسسة.	7	70%
22	إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بالرياضة وكيفية إدارتها واستثماراتها.	8	80%
23	وضع خريطة تسويقية لنوع ومكان السلعة التي يمكن تسويقها بالمؤسسة.	8	80%
24	يعتبر التسويق الرياضي محور أساسي كمورد هام للدخل بالمؤسسات الرياضية.	10	100%
25	تقوم إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسة باستخدام إعلانات لشركات تقوم برعاية وتمويل الأنشطة.	9	90%
26	ضرورة معرفة أفضل فترة زمنية لبداية ونهاية الحملة التسويقية بالمؤسسة.	10	100%

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثون بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من (40) فرداً من عينة البحث ومن خارج العينة الأساسية وذلك بهدف التعرف على ملائمة العبارات لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية و تحديد زمن تطبيق الاستبيان وذلك بحساب (زمن أسرع مختبر + زمن آخر مختبر) - حساب المعاملات العلمية بالاستبيان.

المعاملات العلمية للاستمارة :

أولاً : صدق الاتساق الداخلى للاستبيان

قام الباحثون بحساب الصدق على أفراد العينة الاستطلاعية الذى يبلغ عددها 40 فرداً عن طريق صدق الاتساق الداخلى، وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل بعد والدرجة الكلية لهذا البعد مع الاستبيان ككل، كما هو موضح بالجدولين (4 ، 5).



جدول (4)

معامل الارتباط على صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان ن = 40

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المحور الأول: الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية									
1	*0.417	7	*0.426	13	*0.520	19	*0.478	25	*0.509
2	*0.552	8	*0.408	14	*0.438	20	*0.454	26	*0.431
3	*0.411	9	*0.437	15	*0.416	21	*0.457	27	*0.550
4	*0.420	10	*0.458	16	*0.403	22	*0.502		
5	*0.480	11	*0.415	17	*0.484	23	*0.531		
6	*0.441	12	*0.491	18	*0.399	24	*0.482		
المحور الثاني: فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له									
1	*0.425	6	*0.553	11	*0.505	16	*0.399	21	*0.488
2	*0.491	7	*0.466	12	*0.434	17	*0.427	22	*0.450

تابع جدول (4)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
3	*0.396	8	*0.472	13	*0.495	18	*0.470	23	*0.466
4	*0.480	9	*0.415	14	*0.519	19	*0.469		
5	*0.514	10	*0.453	15	*0.389	20	*0.463		
المحور الثالث: التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية.									
1	*0.463	4	*0.544	7	*0.334	10	*0.586	13	*0.426
2	*0.437	5	*0.491	8	*0.414	11	*0.432		
3	*0.446	6	*0.464	9	*0.359	12	*0.483		
المحور الرابع: معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية.									
1	*0.534	3	*0.437	5	*0.452	7	*0.511		
2	*0.421	4	*0.469	6	*0.436	8	*0.461		
المحور الخامس: التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية									
1	*0.396	7	*0.483	13	*0.487	19	*0.477	25	*0.573
2	*0.481	8	*0.462	14	*0.342	20	*0.474	26	*0.541
3	*0.366	9	*0.567	15	*0.423	21	*0.405		
4	*0.459	10	*0.448	16	*0.491	22	*0.473		
5	*0.476	11	*0.518	17	*0.435	23	*0.581		
6	*0.499	12	*0.517	18	*0.449	24	*0.509		

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.304 * دال عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند

مستوى 0.05، مما يدل على صدق الاستبيان فيما وضع من أجله.



جدول (5)

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
1	الهيكل التنظيمى بالمؤسسات الرياضية	*704.0
2	فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له	*613.0
3	التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية.	*542.0
4	معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية	*597.0
5	التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية	*0.636

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.325$ * مستوى الدلالة

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمحاور دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدل على صدق الاستبيان فيما وضع من أجله.

ثانياً : حساب معامل ثبات الاستبيان

تم حساب معامل ثبات الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية وقوامها (40) فرداً وذلك باستخدام تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه Test-Retest والجدول التالي (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

معامل الثبات لاستمارة الاستبيان ن = 40

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثانى		الفرق بين التطبيقين	قيمة ت
		المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري		
1	الهيكل التنظيمى بالمؤسسات الرياضية	54.40	6.263	55.60	5.913	1.20	0.87
2	فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له	48.25	4.673	49.63	6.593	1.38	1.07
3	التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية.	27.45	2.679	28.55	2.660	1.10	1.82
4	معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية	16.28	1.853	16.50	2.679	0.22	0.42
5	التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية	54.53	6.189	54.83	5.392	0.30	*0.325

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.325$ * مستوى الدلالة



يتضح من جدول (6) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 بين التطبيقين لمحاور استمارة الاستبيان مما يدل على ارتفاع معامل ثبات الاستمارة. ومما سبق يكون استمارة الاستبيان بصورتها النهائية بعد إجراء المعاملات العلمية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية حيث اشتملت عباراته على عدد 97 عبارة. مرفق () ولزيادة التأكد من الثبات تم إجراء معامل الثبات باستخدام أسلوب ألفا كرونباخ. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (7)

ن = 40 ثبات الاستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ

م	المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	*476.0
2	فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له	*433.0
3	التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية.	*489.0
4	معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية	*518.0
5	التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية	*0.522

* مستوى الدلالة

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.325$

يتضح من جدول (7) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (476.0) للمحور الأول - 433.0 للمحور الثاني - 489.0 للمحور الثالث - 518.0 للمحور الرابع - 0.522 للمحور الخامس) وهذه تدل على أن الاستبيان على قدر من الثبات يوثق به.

الدراسة الأساسية :

قام الباحثون بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية على عينة الدراسة قوامها (180) فرداً خلال الفترة علي عينة البحث الأساسية.

المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS 11.5) لإجراء العمليات الحسابية والإحصائية للبحث:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط البسيط.
- اختبار كا².



عرض ومناقشة النتائج :
أولاً: عرض النتائج:

جدول (8)

ن = 180

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا² والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات
المحور الأول الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية

الترتيب	قيمة كا ² المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
6	*24.133	412	16.7	30	37.8	68	45.6	82	1
12	*160.633	392	2.8	5	76.7	138	20.6	37	2
1	*126.533	482	2.2	4	27.5	50	70.0	126	3
9	*54.233	409	9.4	17	53.9	97	36.7	66	4
21	*36.633	313	38.9	70	48.3	87	12.8	23	5
25	*39.900	294	48.3	87	40.0	72	11.7	21	6
16	*24.033	361	24.4	44	50.6	91	25.0	45	7
4	*32.433	415	13.3	24	42.8	77	43.9	79	8
27	*71.033	269	61.1	110	28.3	51	10.6	19	9
22	*40.033	299	45.0	81	43.6	79	11.1	20	10
11	*22.800	408	16.7	30	40.0	72	43.3	78	11
13	*143.433	388	5.0	9	74.4	134	20.6	37	12
2	*120.400	480	1.1	2	31.3	56	67.8	122	13
4م	*49.233	415	9.4	17	50.6	91	40.0	72	14
18	*35.033	319	36.7	66	49.4	89	13.9	25	15
24	*36.633	296	48.3	87	38.9	70	12.8	23	16
15	*24.700	369	22.2	40	50.6	91	27.2	49	17
9م	*29.700	409	14.4	26	43.9	79	41.7	75	18
26	*29.033	273	58.9	106	30.6	55	10.6	19	19
19	*63.700	315	40.6	73	43.9	79	15.6	28	20
7	*25.900	411	15.6	28	40.6	73	43.9	79	21
14	*145.033	383	6.1	11	75.0	135	18.9	34	22
3	*110.433	475	2.2	4	31.7	57	66.1	119	23
7م	*48.900	411	10.0	18	50.7	93	38.3	69	24
19م	*37.900	315	37.8	68	49.4	89	12.8	23	25
22م	*33.033	299	47.8	86	38.3	69	13.9	25	26
16م	*27.233	361	23.9	43	51.7	93	24.4	44	27

قيمة كا² الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.991



يتضح من جدول (8) أن قيمة كا² المحسوبة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

جدول (9)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا² والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له

الترتيب	قيمة كا ² المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
6	*30.633	413	13.9	25	42.8	77	43.3	78	1
23	*48.233	184	55.0	99	32.2	58	12.8	23	2
22	*14.933	320	42.2	76	37.8	68	20.0	36	3
9	*19.733	400	17.8	32	42.2	76	40.0	72	4
14	*62.633	356	20.6	37	61.1	110	18.3	33	5
12	2.700	378	28.3	51	33.3	60	38.3	69	6
4	*40.033	421	11.1	20	43.9	79	45.0	81	7
17	4.133	352	32.2	58	40.0	72	27.8	50	8
19	*111.900	246	68.3	123	26.7	48	5.0	9	9
21	*68.700	339	25.0	45	61.7	111	13.3	24	10
2	*52.933	430	7.8	14	45.6	82	46.7	84	11
16	*90.300	354	18.3	33	66.7	120	15.0	27	12
1	*42.633	431	12.2	22	36.1	65	51.7	93	13
7	*45.033	412	10.6	19	50.0	90	39.4	71	14
10	*26.533	394	16.7	30	47.8	86	35.6	64	15
5	*32.033	419	13.9	25	39.4	71	46.7	84	16
18	0.933	350	35.6	64	34.4	62	30.0	54	17
20	5.433	343	35.0	63	39.4	71	25.6	46	18
م14	*40.133	356	23.3	42	55.8	100	21.1	38	19
3	*34.233	424	15.0	27	34.4	62	50.6	91	20
8	*28.633	403	15.0	27	46.1	83	38.9	70	21
13	*24.633	376	20.6	37	50.0	90	29.4	53	22
م10	*11.233	394	21.7	39	37.8	68	40.6	73	23

قيمة كا² الجدولية عند مستوى 0.05=5.991

يتضح من جدول (9) أن قيمة كا² المحسوبة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، ماعدا العبارات أرقام (6، 8، 17، 18)



جدول (10)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا² والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية

الترتيب	قيمة كا ² المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
1	*58.633	443	8.3	15	37.2	67	54.4	98	1
4	*24.033	406	16.1	29	42.2	76	41.7	75	2
13	*12.033	323	42.2	76	36.1	65	21.7	39	3
10	2.233	355	37.2	67	28.3	51	34.4	62	4
7	*61.433	392	11.7	21	58.9	106	29.4	53	5
11	*8.633	341	34.4	62	41.7	75	23.9	43	6
9	2.233	365	29.4	53	38.3	69	32.2	58	7
2	*51.300	432	8.3	15	43.3	78	48.3	87	8
6	*48.233	401	11.7	21	53.9	97	34.4	62	9
5	*17.033	404	19.4	35	36.7	66	43.9	79	10
3	*63.333	430	5.6	10	50.0	90	44.4	80	11
8	3.700	367	27.8	50	39.4	70	32.8	59	12
12	4.433	338	40.6	73	31.1	56	28.3	51	13

قيمة كا² الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.991

يتضح من جدول (10) أن قيمة كا² المحسوبة لاستجابات عينة البحث فى عبارات المحور الثالث التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية جاءت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، ما عدا العبارات أرقام (4، 7، 12، 13)



جدول (11)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا² والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات المحور الرابع معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية

الترتيب	قيمة كا ² المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
7	*63.233	329	28.9	52	59.4	107	11.7	21	1
1	*32.500	405	13.9	25	47.2	85	38.9	70	2
2	*77.700	399	8.3	15	61.7	111	30.0	54	3
3	*12.433	398	21.7	39	35.6	64	42.8	77	4
4	*8.233	380	23.9	43	41.1	74	35.0	63	5
5	*10.033	358	28.3	51	44.4	80	27.2	49	6
8	*17.100	315	46.7	84	31.7	57	21.7	39	7
6	*11.200	336	35.6	64	42.2	76	22.2	40	8

قيمة كا² الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.991

يتضح من جدول (11) أن قيمة كا² المحسوبة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05



جدول (12)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا² والوزن النسبي لأفراد عينة البحث لعبارات المحور الخامس التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية

الترتيب	قيمة كا ² المحسوبة	الوزن النسبي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
16	*19.200	384	20.0	36	46.7	84	33.3	60	1
17	*44.033	382	16.1	29	55.6	100	28.3	51	2
3	*48.133	434	10.0	18	38.9	70	51.1	92	3
21	*50.833	355	22.2	40	58.3	105	19.4	35	4
10	*10.533	394	22.2	40	36.7	66	41.1	74	5
7	*28.633	416	15.0	27	38.9	70	46.1	83	6
18	*38.100	369	23.3	42	55.0	99	21.7	39	7
22	*8.400	354	30.0	54	43.3	78	26.7	48	8
8	*37.300	411	12.2	22	47.2	85	40.6	73	9
4	*60.033	433	6.1	11	47.2	85	46.7	84	10
12	*40.300	291	53.9	97	30.6	55	15.6	28	11
20	*9.033	359	28.3	51	43.9	79	27.8	50	12
8م	*34.900	411	12.8	23	46.1	83	41.1	74	13
19	*67.600	360	18.9	34	62.2	112	18.9	34	14
13	*8.100	387	23.3	42	38.3	69	38.3	69	15
5	*34.033	421	13.3	24	39.4	71	47.2	85	16
13م	*27.100	387	17.8	32	49.4	89	32.8	59	17
26	*64.133	274	54.4	98	38.9	70	6.7	12	18
23	*15.233	329	37.2	67	42.8	77	20.0	36	19
6	*47.233	419	9.4	17	48.3	87	42.2	76	20
11	*104.633	392	7.2	13	67.8	122	25.0	45	21
1	*78.233	455	10.0	18	27.2	49	62.8	113	22
2	*64.300	447	7.2	13	37.2	67	55.6	100	23
24	*60.433	313	35.0	63	56.1	101	8.9	16	24
25	*35.033	296	52.8	95	30.0	54	17.2	31	25
15	*65.233	385	12.8	23	60.6	109	26.7	48	26

قيمة كا² الجدولية عند مستوى 0.05 = 5.991

يتضح من جدول (12) أن قيمة كا² المحسوبة لاستجابات عينة البحث فى عبارات المحور الخامس التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.



مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج المحور الأول:

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول والخاص الهيكل التنظيمى بالمؤسسة يتضمن وظائف إدارية متخصصة فى مجالات مختلفة قد تتراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (19 ، 126) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (10.6% ، 70.0%)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (2 ، 138) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (27.5% ، 76.7%)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (2 ، 110) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (1.1% ، 61.1%)، وأن قيمة كاسى المحسوبة تتراوح ما بين (22.800 ، 160.633) كما يتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كاسى المحسوبة أكبر من قيمة كاسى الجدولية عند مستوى معنوية (0.05).

ويعزى الباحث أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن الهيكل التنظيمى الرسمى ببعض المؤسسات الرياضية يطابق الواقع، وأن نظم ولوائح العمل بها تتصف بالمرونة والتطور، وأن المؤسسات الرياضية تتفاعل مع بيئتها الخارجية ويسهم فى خدمتها، كما أن العاملون بهذه المؤسسات هم من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطه، ويفوض المديرون الصلاحيات لرؤساء الأقسام، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمى بالمؤسسات يتضمن وظائف إدارية متخصصة فى مجالات مختلفة، بينما لا يوجد وصف وظيفى لمسئوليات كل وظيفة، وأن واجبات ومسئوليات القائمين على تنفيذ المهام غير واضحة، وأن سياسات العمل المعمول بها غير مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات، كما لا يمنح القادة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم، كما لا يوجد وصف وظيفى لمسئوليات كل وظيفة.

مناقشة نتائج استجابات أفراد عينة البحث فى المحور الثانى : فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له

مناقشة نتائج المحور الثانى:

من نتائج الجدول رقم (9) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثانى والخاص فلسفة الاحتراف بالمؤسسات الرياضية ودعم الإدارة العليا له قد تتراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (9 ، 93) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (5.0% ، 51.7%)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (48 ، 111) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (26.7% ، 61.7%)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (19 ، 123) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (10.6% ، 68.3%)، وأن قيمة كاسى المحسوبة تتراوح ما بين (0.933 ، 111.900) كما يتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كاسى المحسوبة أكبر من قيمة كاسى الجدولية عند مستوى معنوية (0.05).



ويرى الباحثون أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن توجد لجان تقوم بإعادة النظر فى الوصف الوظيفى وإعادة صياغته، وتوجد لجان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمى الحالى وإعادة بنائه، وأن تحسين أداء العمل الحالى لا يحتاج إلى زيادة فى عدد الموظفين ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم، كما أن الموظفون ترتبط ارتباطاً شديداً بوحدهم عملهم، كما توجد إدارة متخصصة للتطوير التنظيمى، بينما الأفراد لا تتخلى عن مصالحهم الشخصية ليساعد بعضهم بعضاً، ولا توجد لجان تقوم بتوعية القيادات العليا بأهمية إعادة التنظيم لمواجهة التغيرات المستقبلية، كما أن الموارد المالية لا تستخدم، كما لا توجد لجان تقوم بتحليل الواقع التنظيمى وتشخيصه، وأن طرق تشكيل فرق العمل لا تستخدم بصورة ملائمة، ولا يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.

مناقشة نتائج المحور الثالث:

من نتائج الجدول رقم (10) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث والخاص التخطيط والبدائل الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية قد تراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (39 ، 98) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (21.7% ، 54.4%)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (51 ، 106) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (28.3% ، 58.9%)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (10 ، 76) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (5.6% ، 42.2%)، وأن قيمة كاسم² المحسوبة تتراوح ما بين (2.233 ، 63.333) كما يتضح أيضاً من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كاسم² المحسوبة أكبر من قيمة كاسم² الجدولية عند مستوى معنوية (0.05).

ويرى الباحثون أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن الإدارة العليا بالمؤسسات الرياضية تضع خطة زمنية لبرامج النشاط، وأن البرامج الموضوعية تساعد على تحقيق أهدافها، كما أن برامج الأنشطة تسمح بمشاركة أكبر عدد من الممارسين، بينما الجداول الزمنية لا تساعد على تحقيق أهداف النشاط، وأن الجداول الزمنية الموضوعية لخطط النشاط لا تتحدد بالميزانيات التقديرية، كما أن الجداول الزمنية الموضوعية لا تحدد وقتاً لابتداء وانتهاء خطط النشاط، وأن تطوير برامج الأنشطة لا تتم وفقاً للمستجدات التى تطرأ على شكل هذه الأنشطة، والجداول الزمنية الموضوعية لخطط الأنشطة لا يتم تنفيذها فى أوقاتها المحددة

مناقشة نتائج المحور الرابع:

من نتائج الجدول رقم (11) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الرابع والخاص معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية قد تراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (39 ، 77) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (21.7% ، 42.8%)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (57 ، 111) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (31.7% ، 61.7%)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (15 ، 84) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (8.3% ، 46.7.2%)، وأن قيمة كاسم² المحسوبة تتراوح ما بين (8.233 ، 77.700) كما



يتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0.05).

ويرى الباحث أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن هناك جهود واضحة تبذل لتعيين أفضل المرشحين فى المناصب الإدارية، كما أيضا تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين، كما يحصل الأفراد ذوى القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي، بينما لا يوجد بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية، وأن المديرين لا تتلقى تدريبا جيدا فى أساليب اتخاذ القرارات، كما لا يتم تقييم المديرين على أساس فعالية إدارتهم.

مناقشة نتائج المحور الخامس:

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الخامس والخاص بالتشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري ببعض المؤسسات الرياضية القدم قد تتراوح التكرار للإجابة (موافق) ما بين (12 ، 113) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (6.7% ، 62.8%)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (49 ، 122) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (27.2% ، 67.8%)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا أوافق) ما بين (11 ، 98) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (6.1% ، 54.4%)، وأن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (8.100 ، 104.633) كما يتضح أيضا من الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)

ويعزى الباحثون أن استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات تدل على أن هناك إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بالرياضة وكيفية إدارتها واستثماراتها، كما توضع المؤسسات الرياضية خريطة تسويقية لنوع ومكان السلعة التي يمكن تسويقها، وأن المبادئ الأساسية فى العمل مفهومة جيدا، كما توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها، وأن فرص الاستثمار يتم استكشافها فى ضوء الأحوال السياسية للدولة، بينما هناك صعوبة فى تحديد أشكال التسويق، وأن القواعد والتعليمات المطبقة حاليا تتصف بالجمود ولا تتفق مع متطلبات التطوير والتغيير، كما لا توجد لوائح تنظم العمل الاستثمارى بالمؤسسة، وأن التسويق الرياضي لا يعتبر محور أساسى كمورد هام للدخل، كما لا تقوم إدارة التسويق الرياضي باستخدام إعلانات لشركات تقوم برعاية وتمويل الأنشطة. كما لا توجد ضرورة لمعرفة الإمكانيات البشرية والمادية قبل عملية التخطيط للتسويق.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سونج Song (1998م) (24) والتي توصلت إلى ضعف الإدارة الرياضية الحكومية وقد سبب ذلك مشكله على المدى الطويل مهددا بوجود نظام الإدارة الرياضية فى الصين على هذا الشكل.

ودراسة رحاب محمد السيد (2009م) (9) والذي توصلت نتائجها إلى ضرورة حصول اللاعب علي عقد كتابي عند احترافه، مع توضيح سياسة الثواب والعقاب ويحذر علي جميع أطراف عقد الاحتراف والاتجاه إلي



القضاء المدني في حالة حدوث خلاف بينهما، ويجب الالتجاء إلى الاتحاد الرياضي لكرة القدم. إن طبيعة النشاط الرياضي تفرض بعض الالتزامات الخاصة علي اللاعب المحترف والنادي والاتحاد الرياضي.

الاستخلاصات والتوصيات

أولاً: الاستخلاصات

1- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الأول:

- الهيكل التنظيمي الرسمي ببعض المؤسسات الرياضية يطابق الواقع .
- نظم ولوائح العمل ببعض المؤسسات الرياضية تتصف بالمرونة والتطور .
- بعض المؤسسات الرياضية تتفاعل مع بيئتها الخارجية وتسهم في خدمتها.
- العاملون ببعض المؤسسات الرياضية هم من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطه.
- الهيكل التنظيمي ببعض المؤسسات يتضمن وظائف إدارية متخصصة في مجالات مختلفة
- يفوض المديرون الصلاحيات لرؤساء الأقسام

2- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الثاني:

- توجد لجان تقوم بإعادة النظر في الوصف الوظيفي وإعادة صياغته.
- توجد لجان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي الحالي وإعادة بنائه.
- تحسين أداء العمل الحالي لا يحتاج إلى زيادة في عدد الموظفين ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم.
- أن الموظفون ترتبط ارتباطاً شديداً بوحدهم عملهم.
- توجد إدارة متخصصة للتطوير التنظيمي.

3- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الثالث:

- الإدارة العليا ببعض المؤسسات تضع خطة زمنية لبرامج النشاط.
- البرامج الموضوعية تساعد على تحقيق أهدافها.
- برامج أنشطة المؤسسات تسمح بمشاركة أكبر عدد من ممارسي الرياضة.

4- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الرابع:

- هناك جهود واضحة تبذل لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية
- تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين.



- يحصل الأفراد ذوى القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفى.
- 5- استخلاصات استجابات أفراد عينة البحث في المحور الخامس:
- هناك إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير الرياضة وكيفية إدارتها واستثمارها.
- المؤسسات خريطة تسويقية لنوع ومكان السلعة التي يمكن تسويقها.
- أن المبادئ الأساسية في العمل مفهومة جيداً.
- توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها.
- أن فرص الاستثمار بالمؤسسات يتم استكشافها في ضوء الأحوال السياسية للدولة.

أوجه القصور :

- أن واجبات ومسئوليات القائمين على تنفيذ المهام غير واضحة.
- الأفراد لا تتخلى عن مصالحهم الشخصية ليساعد بعضهم بعضاً.
- لا توجد لجان تقوم بتحليل الواقع التنظيمى وتشخيصه.
- الجداول الزمنية لا تساعد على تحقيق أهداف النشاط ببعض المؤسسات الرياضية.
- تطوير برامج الأنشطة لا يتم وفقاً للمستجدات التي تطرأ على شكل هذه الأنشطة.
- أن المديرين لا تتلقى تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.
- هناك صعوبة في تحديد أشكال التسويق ببعض المؤسسات الرياضية.
- لا توجد ضرورة لمعرفة الإمكانيات البشرية والمادية قبل عملية التخطيط للتسويق ببعض المؤسسات الرياضية.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث والاستخلاصات التي تم التوصل إليها يوصى الباحث بما يلي:

- العمل على أن يكون الاحتراف يشمل كل من يعمل داخل هذه المنظومة ولا يقتصر على نمط وفئة خاصة.
- ضرورة إعطاء القادة الإداريين بهذه المؤسسات المرونة الكاملة في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالاحتراف الإداري باعتبارهم هم المنوط لهم تطوير الرياضة.
- إنشاء لجان داخل المؤسسات يكون من شأنها توعية القيادات الإدارية وتثقيفهم رياضياً بما يتماشى مع المستجدات الحادثة العالمية ومواجهة التطورات المستقبلية واستخدام واقتراح الموارد المالية الجديدة.
- يجب تحديد الأوقات المحددة لتنفيذ خطط النشاط بصورة تعكس الشفافية الكاملة والطمأنينة لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات بصورة مستمرة.



- يجب أن يتم تطوير برامج وأنشطة المؤسسات وفقاً للمستجدات التي تطرأ على هذه الأنشطة.
- تدريب الإداريين بشكل دورى على البرامج الإدارية الحديثة المستخدمة فى المؤسسات الرياضية العالمية.
- تقييم المديرين بشكل دورى حتى يتم الوقوف على مدى تحقيقهم للأهداف الموضوعية.
- استحداث أشكال جديدة لتسويق.
- يجب استحداث اللوائح والتشريعات التي من شأنها تساعد على التطوير والتغيير الذى ساد العالم كله والذى يصب فى صالح الرياضة.
- إصدار اللوائح والتشريعات التي تساعد على جذب الاستثمارات نحو الرياضة.
- ضرورة دراسة الامكانيات البشرية التي تمثل الكيان الإدارى جيداً قبل التوجه إلى الاستثمار بهذه المؤسسات.
- مكونات الاستراتيجية :
- مراحل التخطيط الاستراتيجي لمنظومة الاحتراف الإدارى بالمؤسسات الرياضية في مصر :

أ. تحليل الموقف

- وفيها قام الباحث بتجميع البيانات اللازمة عن المشكلات التي تواجه منظومة الاحتراف الإدارى موضوع الدراسة وتم التعرف على أبعادها الحقيقية من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع الأفراد والمسؤولين عن أنشطة الاحتراف الإدارى حيث تم تبادل وجهات النظر بين معظم الأطراف المؤثرة فى أعمال الاحتراف الإدارى، وتمثلت أهم محاور المعلومات التي تم التوصل إليها فى الآتى:
- معلومات عن المؤسسات الرياضية: تاريخها، تكوينها، العاملين بها، إمكانياتها، خدماتها، أنشطتها، أهدافها والمشكلات التي تواجهها.
 - معلومات عن أنشطة العلاقات العامة: الامكانيات البشرية والمادية والفنية لها، جماهير منظومة الاحتراف الإدارى، البرامج السابقة لها، مدى اقتناع مجلس الإدارة بأنشطة الاحتراف الإدارى ودرجة رضاهم عن أنشطة الاحتراف الإدارى.
 - معلومات عن القوانين الداخلية التي يجب أن يلتزم بها المؤسسات وهي القوانين الصادرة من الدولة والمتمثلة بالهيئة العامة للشباب والرياضة والتعرف علي القوانين الخارجية التي يلتزم بها هذه المؤسسات والصادرة من الاتحادات الدولية والإفريقية والأولمبية.

ب- تحديد الأهداف العامة للاستراتيجية:

- حدد الباحث الأهداف العامة لاستراتيجية منظومة الاحتراف الإدارى، وذلك فى حدود الإطار المجتمعي وعينة البحث وفى ضوء مناقشة وتحليل النتائج المرتبطة بدراسة الواقع الحالى منظومة الاحتراف الإدارى بالمؤسسات الرياضية، حيث تمثلت هذه الأهداف فى:



* اقتراح تشكيل لجنة ضمن لجان بهذه المؤسسات تسمى لجنة الاحتراف الرياضي ويتكون هيكلها

التنظيمي من الأفراد ذوي المواصفات التالي :

1. التفرد الكامل لأعمال اللجنة.
2. العمل بأجر مناسب.
3. تحديد نسبة المكافآت من المكاسب أو الأرباح نتيجة الاحتراف الرياضي.
4. القدرة علي التخطيط والتنظيم الاحتراف الإداري.
5. العمل وفقاً للأهداف المنبثقة من الاتحادات الدولية.
- وضع الأسس والمبادئ العلمية لإدارة منظومة الاحتراف الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- تنمية وتطوير العناصر الأساسية للاستراتيجية والمتمثلة في:

1- الهيكل التنظيمي

2- فلسفة الاحتراف بالمؤسسات ودعم الإدارة العليا له.

3- التخطيط والبدائل الاستراتيجية.

4- معايير اختيار وتقييم قيادات الجهاز الإداري.

5- التشريعات والقوانين المرتبطة بالاحتراف الإداري.

ج - عناصر الاستراتيجية :

يتضمن كل عنصر من العناصر الأساسية لاستراتيجية منظومة الاحتراف الإداري بالمؤسسات الرياضية في مصر على مجموعة من المحددات التي تتسم بالشمول والتكامل فيما بينها حيث تمثل العمليات الإجرائية لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجية وهذه العناصر هي:

- أهداف منظومة الاحتراف الإداري بالمؤسسات الرياضية:

وهي تمثل الغايات والسياسات المطلوب الوصول إليها واللازمة لنجاح التنظيم الفعال لإدارة الاحتراف الإداري، وينبنى عليها تحديد الأنشطة والمهام التي يجب أن تقوم بها إدارة المؤسسات لتحقيق هذه الغايات، وتتمثل محدداتها في:

- دراسة وتحديد أهداف منظومة الاحتراف الإداري واتخاذ الخطوات اللازمة لتوضيحها للقائمين على أنشطتها عن العمل على تنفيذها.
- تفعيل دور المسؤولين عن أنشطة منظومة الاحتراف الإداري في تنشيط الخدمات للجمهور كهدف اساسى للاعتراف الإداري.
- التسويق الدائم أو الفعال للبرامج.
- تحويل جميع لجان الأعمال من الهواية إلي الاحتراف.



أ - نقاط القوة الداخلية التي يمكن للمؤسسات الرياضية أن تبنى عليها استراتيجية منظومة الاحتراف

الإدارى بها وهى:

- الهيكل التنظيمى الرسمى بالمؤسسات يطابق الواقع.
- نظم ولوائح العمل بالمؤسسات الرياضية تتصف بالمرونة والتطور.
- نظم ولوائح العمل بالمؤسسات تتصف بالمرونة والتطور.
- العاملون بالمؤسسات الرياضية هم من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة نشاطه.
- الهيكل التنظيمى بالمؤسسات يتضمن وظائف إدارية متخصصة فى مجالات مختلفة.
- توجد لجان تقوم بإعادة النظر فى الوصف الوظيفى وإعادة صياغته.
- توجد لجان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمى الحالى وإعادة بنائه.
- تحسين أداء العمل الحالى لا يحتاج إلى زيادة فى عدد الموظفين ولكن لرفع مستوى مهاراتهم.
- أن الموظفون ترتبط ارتباطاً شديداً بوحدهم عملهم.
- توجد إدارة متخصصة للتطوير التنظيمى.
- الإدارة العليا تضع خطة زمنية لبرامج النشاط.
- البرامج الموضوعية تساعد على تحقيق أهدافها.
- برامج الأنشطة تسمح بمشاركة أكبر عدد من ممارسة الرياضة.
- هناك جهود واضحة تبذل لتعيين أفضل المرشحين فى المناصب الإدارية.
- تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين.
- يحصل الأفراد ذوى القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفى.
- أن المبادئ الأساسية فى العمل مفهومة جيداً.
- توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها.

ب- نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها لتصحيحها وعلاجها من خلال الإستراتيجية ما يلى:

- أن واجبات ومسئوليات القائمين على تنفيذ المهام غير واضحة.
- لا يمنح القادة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.
- لا يوجد وصف وظيفى لمسئوليات كل وظيفة.
- الأفراد لا تتخلى عن مصالحهم الشخصية ليسانعدهم بعضهم بعضاً.
- لا توجد لجان تقوم بتوعية القيادات العليا بأهمية إعادة التنظيم لمواجهة التغيرات المستقبلية.
- أن الموارد المالية لا تستخدم بحكمة.
- لا توجد لجان تقوم بتحليل الواقع التنظيمى وتشخيصه.



- أن طرق تشكيل فرق العمل لا تستخدم بصورة ملائمة، ولا يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.
- الجداول الزمنية لا تساعد على تحقيق أهداف الأنشطة؟
- الجداول الزمنية الموضوعة لا تحدد وقتاً لابتداء وانتهاء خطط الأنشطة.
- تطوير برامج الأنشطة لا تتم وفقاً للمستجدات التي تطرأ على شكل هذه الأنشطة.
- أن المديرين لا تتلقى تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.
- هناك صعوبة في تحديد أشكال التسويق.
- القواعد والتعليمات المطبقة حالياً تتصف بالجمود ولا تتفق مع متطلبات التطوير والتغيير.
- لا توجد لوائح تنظم العمل الاستثماري.
- أن التسويق الرياضي لا يعتبر محور أساسى كمورد هام للدخل.
- لا توجد دراسات جدوى تسويقية سابقة يمكن الاستفادة منها.
- لا توجد فرص للاستثمار يتم استكشافها في ضوء الأحوال السياسية للدولة وفي ظل غياب التشريعات والقوانين الرياضية.
- لا توجد ضرورة لمعرفة الإمكانيات البشرية والمادية قبل عملية التخطيط للتسويق.

المراجع

- 1- ابتسام عبد الرحمن حلوانى (1990م): **التغيير ودوره فى التطوير الإدارى**، الإدارة العامة للرياضة، القاهرة.
- 2- إجلال عبد المنعم حافظ (1997م): **مبادئ الإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 3- أحمد محمد غنيم (2005م): **أساسيات الإدارة فى عصر العولمة، المكتبة العصرية**، المنصورة.
- 4- إسماعيل محمد السيد (1990م): **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربى الحديث، الإسكندرية.
- 5- المجلس الأعلى للشباب والرياضة (1996م): **نشرة دورية**، مطبعة المجلس، القاهرة.
- 6- حسن أحمد الشافعى، سماح أحمد صلاح الدين (2007م): **متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية المصرية)**، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، العدد الحادى عشر، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- 7- حسن أحمد الشافعى، هميمة إبراهيم حشيش (2007م): **تحديد العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية**، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، العدد الحادى عشر، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.



- 8- حسين موسى راغب (1993م): المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية.
- 9- رحاب محمد السيد (2010م): التنظيم القانوني للاحتراف الرياضى فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، فلمنج، جامعة الاسكندرية.
- 10- روسيل هويس، أرون سميث، هاترويسترك، بوب ستوارت، ماثيو نيكولسن (2010م) : إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
- 11- سر الختم محمد أبو عوف (1981م): دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للتربية الرياضية في الاتحادات والأندية الرياضية بجمهورية السودان الديمقراطية، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة.
- 12- طلال فواز العدوان (2010م) : الاحتراف الرياضى الأولى بالمملكة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية،الأردن.
- 13- عايدة سيد خطاب (2009م): الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 14- على محمود عجوة (2003م): الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4، عالم الكتب، القاهرة.
- 15- على محمود السلمي (1992م): إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة.
- 16- ليلي عبد العزيز زهران (1998م): الأصول العلمية والفنية لبناء المناهج فى التربية الرياضية، صورة للطباعة والنشر، القاهرة.
- 17- محمد أحمد عبد السلام (2001م): وضع استراتيجية للترويج الرياضى لطلاب جامعة قناة السويس، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ببورسعيد، جامعة قناة السويس.
- 18- محمود احمد الخطيب (1997م): إدارة التغيير وكيفية إدارة عملية التطوير التنظيمى، رسالة ماجستير ، عمان.
- 19- مزروع السعيد (2010م): الرياضة بين الواقع والاحتراف، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر - بسكرة الجزائر .
- 20- نبيل الحسينى النجار (1993م): الإدارة " أصولها واتجاهاتها المعاصرة "، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 21- نبيه عبد الحميد العلقامي، محمد أحمد علي فضل الله، أحمد محمد سويلم (2008م) : لوائح احتراف كرة القدم الدولية وتفسيراتها القانونية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.