

« متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية »

الأندية والاتحادات الرياضية المصرية

م.د / سماح أحمد صالح الدين

مدرس بقسم الادارة الرياضية

بكلية التربية الرياضية للبنات

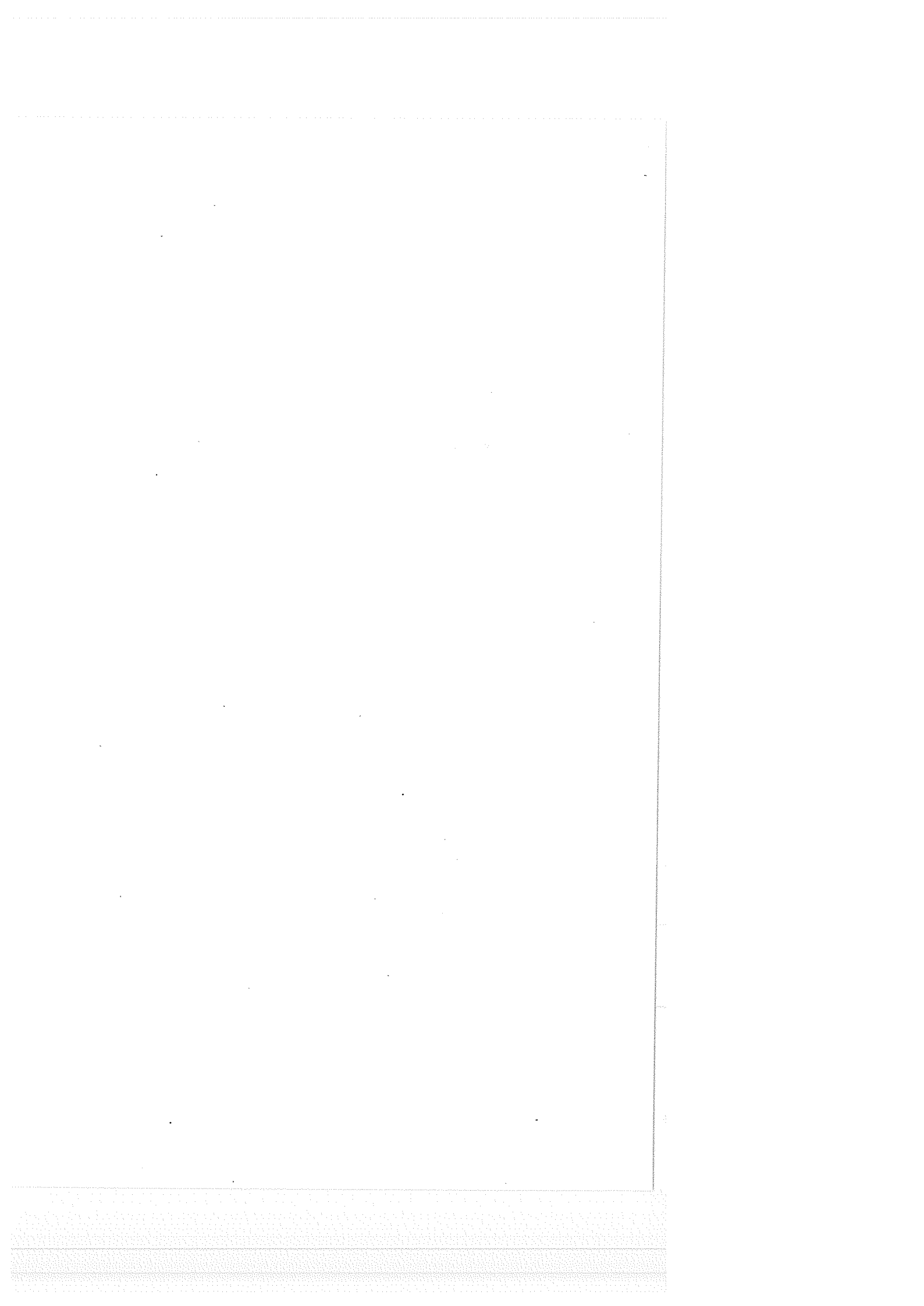
جامعة الاسكندرية

أ.د / حسن أحمد عطيه الشافعي

أستاذ بقسم الادارة الرياضية

بكلية التربية الرياضية للبنات

جامعة الاسكندرية



"متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية"

الأندية والاتحادات الرياضية المصرية

* أ.د/ حسن احمد الشافعي *

** م.د/ سماح احمد صلاح الدين **

المقدمة ومشكلة البحث :

أن ما شهده العالم من تقدم ملحوظا في المستوى الرياضي لمعظم الدول المشاركة في الدورات الأولمبية والبطولات العالمية ما هو إلا انعكاسا طبيعياً لما اتبعته هذه الدول من أسس ومبادئ ناجحة ومتطورة في أدائها لمؤسساتها الرياضية ، كوسيلة للارتقاء بمستواها الرياضي في كافة أنشطتها الرياضية والانطلاق بها إلى العالمية .

وتأكيداً لذلك فإن المؤسسة الرياضية أيا كان حجمها أو مسؤولياتها لا بد أن تخطط لتحقيق أهدافها ورغبتها في المضي قدماً نحو النجاح ، ولتحقيق متطلبات هذا النجاح لا بد من تحقيق التوازن بين متغيرين أساسيان هما الاستقرار والتغير ، أي التفاعل الفوري مع المتغيرات البيئية المحيطة بها والتوافق معها لتحقيق الاستقرار في الأوضاع الجديدة المتغيرة . (٦- ١٩٩٧)

ويكمن هذا التقدم والتطور المستمر لمثل هذه المؤسسات في حرصها الدائم لإعادة النظر في الأفكار التنظيمية ، وإعادة صياغة الهياكل التنظيمية ، وتغيير تركيبات قوى العمل وقنوات ومسالك الاتصالات ، ويكون ذلك عن طريق إجراء وإدخال تعديلات موضوعية جوهرية وليست سطحية في التنظيمات الحالية لها ، بما يضمن لها تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة مع اعتبار أن إعادة التنظيم ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة . (٤ - ١٩٩٤)

وهذا يدعو إلى ضرورة اهتمام جميع المؤسسات الرياضية المهتمة بأعداد الأفراد إعداداً سليماً سواء لمواجهة متطلبات الحياة أو الرقي بالدولة أو من المنافسة العالمية بالنظرة المتكاملة لكيفية إعداد الهيكل التنظيمي الملائم لها والمحقق لنجاحها . (١١- ١٩٩٩) (١ - ٢٠٠٤)

* أستاذ بقسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية

** مدرس بقسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية

فالهيكـل التنظيمي للمؤسسة الرياضية هو الذي يحدد الأدوار التنظيمية والعلاقات بينها بلغة الاتصالات والسلطة وتدفق العمل أو خطوط السلطة والمسئولية والوحدات التنظيمية والتخصص والعلاقات الرأسية والأفقية وتحليل وإدارة كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي . (٣ - ٢٠٠٤)

ويستخدم الهيكل التنظيمي الخريطة التنظيمية وهي التي تظهر علاقة الأقسام ببعضها ببعض والمستويات الإدارية المختلفة كما تظهر خطوط السلطة التنفيذية . (٢ - ٢٠٠٥)

وإدارة المؤسسة الرياضية قد تستخدم فرق العمل المدارة ذاتياً وفي تتميز بالمرونة والقدرة على الحركة دون الرجوع إلى إدارات أعلى في ضوء الأهداف المحددة ، ولها أهداف مستقلة وسياسات واضحة قادرة على الابتكار واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع الموقف وكل شخص فيها لديه التزام ذاتي . (٩ - ٢٠٠٤)

ومن هذا المنطلق فالإدارة الحديثة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتفرع نتيجة للاهتمام المتزايد بها .

وللاستفادة من هذا التوسع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها ، وبذلك أصبحت الإدارة أساساً لكل نجاح في هذه الأنشطة .

ومما سبق تبرز أهمية دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة الرياضية أو أي مؤسسة عامة حيث أنها كل العمليات المتعددة والمتحدة والتي تتم لإجراء التصحيح اللازم في الهياكل التنظيمية وإعادة صياغة علاقات موجودة بالمؤسسة بهدف تطوير الأداء وتحقيق مزيداً من الكفاءة والفاعلية والقدرة على مواجهة المنافسة ومواجهة الأزمات والتغيرات التكنولوجية العلمية بما يكفل مستقبلاً أفضل للمؤسسة . (٥ - ٢٠٠٤)

والهيكلة التنظيمية تعنى مجموعة التحركات والتوجهات الإدارية الموجهة عمداً لتغيير مستويات التقنية وتطوير إجراءات ونظم العمل المطبقة والهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسة بهدف تحقيق الأداء الأفضل ومن ثم استمرارية حياة المؤسسة . (٩ - ٢٠٠٥)

ولذلك اتجهت معظم المؤسسات الرياضية التي تعاني من جمود وضعف في التنظيم الإداري والخلط بين اختصاصات كل الأقسام أو الوحدات المختلفة في التنظيم ، وسيطرة المركزية في الأداء إلى إعادة هيكلة المؤسسة الرياضية بما يحقق لها النجاح في :

- تطبيق أحد المداخل الحديثة في العمل الإداري من أجل مزيداً من الكفاءة والفاعلية .
- القدرة على المنافسة وتحقيق عائد استثماري .

- تحقيق التوازن والنمو في الأنشطة والعمليات المتعددة الآتية : الهياكل الفنية - والمالية ، التنظيمية للمساعدة على البقاء والنمو والاستمرار في كل العمليات السابقة الخاصة بعملية إعادة هيكلة المؤسسات . (٢ - ٢٠٠٥)

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة كل من يسرى أحمد جاد (١٩٩٧) (١٣) ، مجدي عبد الحكيم (٢٠٠٥) (٧) على ضرورة إعادة النظر لهيكلة المؤسسات الرياضية كمدخل لتطوير التنظيم الإداري واقترحت هيكلة تنظيمية لتلك المؤسسات وذلك لتطوير الأداء .

ويتفق هذا مع ما ينص أن نجاح تلك المؤسسات والهيئات الرياضية وكذلك نجاح الرياضة ككل مرهون على مدى استخدامها لأسس ومبادئ الإدارة كالتخطيط والتنظيم وجودة الهيكل التنظيمي والعنصر البشري الذي يديره ويخطط له وخاصة في مرحلة البناء على كافة المستويات بدءاً بالمجلس الأعلى للشباب ووصولاً إلى الأندية الرياضية ومراكز الشباب مما يسهم في نجاحها للانطلاق إلى العالمية والأولمبية . (١١ - ١٩٩٩)

كما أكدت نتائج دراسة كل من محمد جمال الكلزة (٢٠٠٠) (١٠) ، محمد إبراهيم شراقي (٢٠٠٧) (٨) ، نادي أحمد عبد المجيد (٢٠٠٧) (١٢) أهمية وضع توصيف وظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية ، واقترح إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

ويؤكد ذلك ما ذكر بأن المنظمات والمؤسسات الرياضية الناجحة هي التي تسارع بتقييم الأفراد العاملين فيها بوضع نماذج جديدة للعنصر البشري تستطيع التوافق والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة أي تساير وتتوافق مع الاتجاهات والأوضاع المتغيرة بما يحقق الاستقرار بالمنظمة . (٤ - ١٩٩٤)

وقد أشارت نتائج دراسة كل من دارين (١٩٩٨) (١٤) ، فيليب جيمس (١٩٩٤) (١٥) ، طارق حسين طاهر (٢٠٠٤) (٥) على كفاءة أداء العاملين والشعور بالمتعة نتيجة لحدوث تغير بالمؤسسات وإعادة الهيكلة بالمؤسسة بما كان له الأثر الفعال في تحسين أداء المؤسسة .

ومن خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة والدراسات النظرية التي تناولت موضوع إعادة الهيكلة بالمؤسسات المختلفة فإن دراسة إعادة الهيكلة بالمؤسسات الرياضية كالأندية والاتحادات الرياضية لم يتم التطرق إليها بالرغم من أهميتها التي تتضح في تحقيق التوازن بين المتغيرات الأساسية والتفاعل الفوري مع متغيرات البيئة المحيطة والتوافق معها لتحقيق الاستقرار في الأوضاع الجديدة ، وأن أعاده التنظيم ليست غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف

المرجوة . كما أن أعاده الهيكلة المتكاملة للمؤسسة يساعدها على المنافسة العالمية ويتم لأجراء التصحيح اللازم في الهياكل التنظيمية وأعادة صياغة العلاقات الموجودة في المؤسسة بهدف تطوير الأداء وتحقيق مزيدا من الكفاءة والفاعلية والقدرة علي مواجهة المنافسة ومواجهة الأزمات والتغيرات التكنولوجية العلمية بما يكفل مستقبلا أفضل للمؤسسة، ومن هنا وجد الباحثان أن يتطرقان لهذه المشكلة من الأهمية للتعرف على متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية " الأندية والاتحادات الرياضية المصرية " .

أهداف البحث :

التعرف على متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية " الأندية والاتحادات الرياضية المصرية " وذلك من خلال :

- وضع إستراتيجية للمؤسسة الرياضية .
- إعادة الهيكلة التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة الرياضية .
- تطوير سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية .
- تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .

تساؤلات البحث :

- هل هناك متطلبات يجب مراعاتها عند إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية " الأندية والاتحادات الرياضية المصرية .
- من حيث الإجابة على التساؤلات التالية :
- هل يتم وضع إستراتيجية للمؤسسة الرياضية ؟
- هل يتم إعادة الهيكلة التنظيمي أو البناء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية ؟
- هل يتم تطوير سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية ؟
- هل يتم تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث .

مجتمع البحث :

- استهدف الباحثان عينة عمدية من مجالس الإدارة الخاصة بالأندية والاتحادات الرياضية الآتية:

- الأندية الكبرى بمحافظة الإسكندرية والبحيرة وهم (سموحة - سيورتنج - الأولمبي - الاتحاد السكندري - دمنهور)

- الاتحادات الرياضية الأكثر نشاطاً وهي

(كرة القدم - اليد - السلة - الطائرة - الجمباز)

ومن أسباب اقتضار الباحثان علي هذه العينة الممثلة من أعضاء مجالس الإدارة بالأندية والاتحادات الرياضية أنها :-

- تمثل الإدارة العليا بهذه المؤسسات والتي لها صلاحية اتخاذ القرار.

- تقوم بعملية الأشراف والتوجيه لمختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف

الخاصة بالأندية والاتحادات الرياضية.

حجم العينة :

بلغ أفراد عينة البحث (١٦٨) فرد موزعة على الأندية الرياضية الكبرى والاتحادات

الرياضية سالفة الذكر.

جدول (١) النسب المئوية لأفراد عينة البحث بالأندية الرياضية

(ن = ١١٨)

النسبة المئوية لأفراد العينة	المجموع	نوع العينة			اسم النادي	م
		إدارة النشاط الرياضي	مدير النادي	مجلس الإدارة		
٪٢٦	٣١	١٧	١	١٣	سموحة الرياضي الاجتماعي	١
٪٢٤	٢٨	١٤	١	١٣	الإسكندرية الرياضي سيورتنج	٢
٪١٨	٢١	٧	١	١٣	الأولمبي	٣
٪١٦	١٩	٥	١	١٣	الاتحاد السكندري	٤
٪١٦	١٩	٥	١	١٣	دمنهور	٥
٪١٠٠	١١٨	٤٨	٥	٦٥	المجموع	

جدول (٢)
النسب المئوية لأفراد عينة البحث بالاتحادات الرياضية

(ن = ٥٠)

النسبة المئوية	نوع العينة		اسم الاتحاد	م
	أعضاء مجلس الإدارة			
٢٠٪	١٠		كرة القدم	١
٢٠٪	١٠		كرة اليد	٢
٢٠٪	١٠		كرة السلة	٣
٢٠٪	١٠		الكرة الطائرة	٤
٢٠٪	١٠		الجمباز	٥
١٠٠٪	٥٠		المجموع	

وقد تمثل مجتمع البحث في (١١٨) فردا عينة الأندية الرياضية، (٥٠) فردا عينة الاتحادات الرياضية ليكون مجموع جميع أفراد عينة البحث "المجتمع الكلي" (١٦٨) فردا. وقد تم اختيار (٥٨) فردا بالطريقة العشوائية وذلك للدراسة الاستطلاعية لبناء الاستمارة واستبعادهم من عينة البحث "المجتمع الكلي" لتصبح عينة البحث الأساسية (١١٠) فردا . أدوات جمع البيانات :

تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثين وتبعها الخطوات التالية لتصميم الاستمارة :

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بالموضوع .
- إجراء المقابلة الشخصية المقتنة مع عدد من (أعضاء مجالس الإدارة ، مديري الأندية الرياضية ، وأعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية المختارة) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي للبحث ومن خارج عينة البحث وبلغ عددهم (٥٨) فردا .
- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية .
- تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان .

- عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية وعندهم (١٠) خبراء وذلك للتعرف على :
 - مناسبة المحاور لموضوع البحث .
 - ارتباط العبارات الخاصة بكل محور .
 - كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات .
 - نسبة الاتفاق للخبراء على الاستبيان في صورته النهائية انحصرت بين ٩٥ : ١٠٠٪ وذلك بعد حذف بعض العبارات من كل محور وفقاً لأراء الخبراء ووضعها في صورتها النهائية تمهيداً لتطبيقها . مرفق رقم (١)

المعاملات العنمية لاستمارة الاستبيان :

أولاً : صندوق الاستمارة

تم حساب صندوق الاستمارة بطريقتين

أ- صندوق المحتوى :

اعتمد الباحثان على صندوق المحكمين وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها حيث تم حذف العبارات وتعديل البعض الآخر وفقاً لأراء الخبراء .

ب- صندوق الاتساق الداخلي :

تم حساب صندوق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه بعد حذف العبارة .

صندوق الاستبيان :

تم حساب صندوق الغرض من الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة جدول (٣) ، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان جدول (٤) .

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

مع الار	المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني			المحور الأول					
	مع الار	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط			
٢٦	٨٥	٠,٦٩٤	٦٩	٠,٦٢٩	٥٤	٠,٧٢٩	٤٧	٠,٧١٦	٣٢	٠,٧٥٦	١٧	٠,٦٢٥	١
٤٦	٨٦	٠,٧١٢	٧٠	٠,٧١٩	٥٥	٠,٦٣٩	٤٨	٠,٦٣٩	٣٣	٠,٧١٦	١٨	٠,٦٣٨	٢
٢٦	٨٧	٠,٦٩٤	٧١	٠,٧٢٢	٥٦	٠,٧٤٢	٤٩	٠,٦٥٢	٣٤	٠,٦٣٩	١٩	٠,٧٠١	٣
١٤	٨٨	٠,٧١٦	٧٢	٠,٦٩٤	٥٧	٠,٦٩٤	٥٠	٠,٧٢٣	٣٥	٠,٧٢٣	٢٠	٠,٦٨٥	٤
٥٦	٩٠	٠,٧١٩	٧٣	٠,٧١٣	٥٨	٠,٦٣٩	٥١	٠,٦٣٩	٣٦	٠,٦٨٩	٢١	٠,٦٣٩	٥
١٦	٩١	٠,٧٣٩	٧٤	٠,٧٣٨	٥٩	٠,٧٤٢	٥٢	٠,٧١٦	٣٧	٠,٧٢٤	٢٢	٠,٧٢٦	٦
٣٩	٩٢	٠,٧٤٦	٧٥	٠,٧٢٦	٦٠	٠,٧١٠	٥٣	٠,٧٣٤	٣٨	٠,٧١٩	٢٣	٠,٦٨٥	٧
٢٣	٩٣	٠,٧٣٥	٧٦	٠,٦٩٤	٦١			٠,٦٩٤	٣٩	٠,٧١٩	٢٤	٠,٦٨٤	٨
٥٦	٩٤	٠,٧٤٦	٧٧	٠,٧٢٦	٦٢			٠,٦٧٤	٤٠	٠,٧١٩	٢٥	٠,٧٠٩	٩
١٦	٩٥	٠,٦٩٤	٧٨	٠,٦٣٩	٦٣			٠,٧٢١	٤١	٠,٧٣٢	٢٦	٠,٦٣٩	١٠
٧٩	٩٦	٠,٧١٩	٧٩	٠,٧٤٦	٦٤			٠,٦٣٩	٤٢	٠,٧٤٢	٢٧	٠,٧١١	١١
٣٢	٩٧	٠,٦٣٨	٨٠	٠,٧١٩	٦٥			٠,٧١٩	٤٣	٠,٦٣٨	٢٨	٠,٦٩٤	١٢
٤١	٩٨	٠,٧٢٦	٨١	٠,٧١٣	٦٦			٠,٦٩٩	٤٤	٠,٦٣٩	٢٩	٠,٦٣٩	١٣
١٩٧	٩٩	٠,٦٩٣	٨٢	٠,٦٣٩	٦٧			٠,٧١٩	٤٥	٠,٦٨٤	٣٠	٠,٧١٥	١٤
٣٤	١٠٠	٠,٧١٥	٨٣	٠,٧١٩	٦٨			٠,٦٨٥	٤٦	٠,٦٧٩	٣١	٠,٧١٨	١٥
٦٦	١٠١	٠,٧١٦	٨٤									٠,٦٣٨	١٦

قيمة معامل الارتباط الحرة ٢٢ ومستوى الدلالة ٠,٠١ = ٠,٥١٥.

يتضح من جدول رقم (٣) أن عبارات محاور الاستبيان كل على حدة تتمتع بمعامل ارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة دال عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وهي (٠,٥١٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الواحد .

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحور	معامل الارتباط
الأول	استراتيجيات المؤسسة ، تحديد رسالة وأهداف (الأندية والاتحادات الرياضية)	٠,٧٤٢
الثاني	تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية)	٠,٧٩١
الثالث	تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة	٠,٧٦٩
الرابع	تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية	٠,٧٧٧

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين درجات المحور والدرجة الكلية للاستبيان .

ثانياً : ثبات الاستمارة :

أ- طريقة إعادة التطبيق للاستمارة

تم حساب ثبات الاستمارة بطريقة إعادة التطبيق على عينة عشوائية من نفس مجتمع البحث (ومن خارج أفراد العينة الأساسية) وبلغ عددهم (٢٩) مسئول وذلك بفواصل زمني قدره خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول حيث تم التطبيق ١٥/١٠/٢٠٠٧ إلى ٣٠/١٠/٢٠٠٧ .

وتم حساب معامل الارتباط بين نتائج مرتي التطبيق وكان معامل ثبات المحور الأول (٠,٨٤٢) وللمحور الثاني (٠,٨٩١) ، وللمحور الثالث (٠,٧٩٣) ، وللمحور الرابع (٠,٨٢٦) ، وبلغ معامل الارتباط بين مرتي التطبيق للاستمارة ككل (٠,٩٠٨) وهو معامل ارتباط دال مما يدل على ثبات الاستمارة .

ب- معامل الثبات بطريقة ألفا لكرونباك

كما تم حساب ثبات الاستمارة بطريقة معامل الثبات ألفا لكرونباك وجدولي (٥) ، (٦) يوضحان معاملات مقبولة تدل على ثبات عبارات ومحاور الاستمارة .

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
٤٦	٨٥	٦٩	٠,٨٢٦	٥٤	٠,٨٤٩	٤٧	٠,٨٤٩
٤٧	٨٦	٧٥	٠,٨٤٩	٥٥	٠,٨٣٦	٤٨	٠,٨٦٥
٩٩	٨٧	٧١	٠,٨٢٦	٥٩	٠,٨٤٦	٤٩	٠,٧٩٩
٣٢	٨٨	٧٢	٠,٨٤٦	٥٧	٠,٨٤٧	٥٠	٠,٨٦٧
٤٦	٩٠	٧٣	٠,٨٤٧	٥٨	٠,٧٩٤	٥١	٠,٨٩٤
٤٤	٩١	٧٤	٠,٧٨٥	٥٩	٠,٧٨١	٥٢	٠,٨٣٢
٤٦	٩٢	٧٥	٠,٨٣٢	٦٠	٠,٨٥٥	٥٣	٠,٨٧٧
٤٧	٩٣	٧٦	٠,٨٤٦	٦١		٥٤	٠,٨٦٢
٩١	٩٤	٧٧	٠,٨٥٥	٦٢		٥٥	٠,٨٤٩
٢٦	٩٥	٧٨	٠,٨٢٩	٦٣		٥٦	٠,٨٦٣
٤٦	٩٦	٧٩	٠,٨٣٧	٦٤		٥٧	٠,٨٦٥
٤٧	٩٧	٨٠	٠,٨٣٣	٦٥		٥٨	٠,٨٤٤
٩٤	٩٨	٨١	٠,٨٥٥	٦٦		٥٩	٠,٨٤٦
٣٢	٩٩	٨٢	٠,٨٨٨	٦٧		٦٠	٠,٨٤٧
٤٦	١٠٠	٨٣	٠,٨٣٢	٦٨		٦١	٠,٧٦٢
٢٦	١٠١	٨٤					

يتضح من جدول (٥) أن عبارات محاور الاستبيان تتمتع بمعامل ثبات عال (أكبر من ٠,٨) وأن معاملات ثبات عبارات كل محور على حده أقل من أو تساوي معامل ثبات المحور مما يدل على أن حذف أي عبارة يؤثر سلباً على المحور ، وقد بلغ معامل ثبات الاستبيان ككل (٠,٩٠٦) وهو معامل ثبات عال .

وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لعبارات المحور الأول ما بين (٠,٧٩٤ : ٠,٨٦٤) وللمحور الثاني ما بين (٠,٧٦٢ : ٠,٨٩٤) وللمحور الثالث ما بين (٠,٧٨٥ : ٠,٨٨٨) والمحور الرابع ما بين (٠,٧٧٧ : ٠,٨٩١)

ثانياً : معاملات ثبات محاور الاستبيان :

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحور	معامل الثبات
الأول	استراتيجيات المؤسسة ، تحديد رسالة وأهداف (الأندية والاتحادات الرياضية)	٠,٨٦٦
الثاني	تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية)	٠,٨٩٤
الثالث	تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة	٠,٨٨٩
الرابع	تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية	٠,٨٩٤

يتضح من جدول (٦) أن معامل ثبات محاور الاستبيان على درجة عالية من الثبات وأنها أكبر من أو تساوي معامل ثبات المفردة التي تنتمي إلى كل محور مما يدل على أن حذف أي مفردة من أي محور يؤثر سلباً على المقياس

المجال الزمني :

تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة الدراسة في الفترة من ٢٠٠٧/١١/١٥ إلى

٢٠٠٧/١١/٣٠ .

المعالجات الإحصائية :

- النسبة المئوية - معامل الارتباط .
- معامل ألفا كرونباخ .
- اختبار كآ .

عرض ومناقشة النتائج :

المحور الأول : استراتيجيات المؤسسة ، تحديد رسالة وأهداف (الأندية والاتحادات الرياضية)

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي لاستجابات عينة البحث على المحور الأول :

استراتيجيات المؤسسة ، تحديد رسالة وأهداف (الأندية والاتحادات الرياضية)

ن = ١١٠

م	العبارات	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
	العمل على إعداد الفرد إعداداً تربوياً واجتماعياً من خلال الأنشطة الرياضية بصورة متكاملة من خلال : الاهته بالمبادئ الآتية				
١	زيادة قاعدة الممارسون للأنشطة الرياضية ومبدأ الرياضة للجميع	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣
٢	زيادة الاهتمام بقطاع البطولة في جميع الأنشطة الرياضية	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٣	جعل المؤسسة الرياضية (الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية) مركزاً للاستثمار الرياضي	٩٨	٨٩,٠٩	١٢	١٠,٩١
٤	تطبيق مبدأ الاحتراف الرياضي	١٠٦	٩٦,٣٦	٤	٣,٦٤
	أهداف المؤسسة الرياضية التي تعمل على تحقيق المؤسسة من خلال :				
٥	نشر الألعاب الرياضية المختلفة فردية وجماعية	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢
٦	وضع معايير ومستويات وسلوكيات يسعى للوصول إليها من خلال الأنشطة الرياضية	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٥,٤٥
٧	توفير فرص النمو المتكامل للنشء لإعدادهم وتأهيله للتقدم والإنجاز والمنافسة	٩٠	٨١,٨٢	٢٠	١٨,١٨
٨	إتاحة الفرصة للاحتكاك والمنافسة وتبادل الخبرات والصدقات بين الشباب محلياً ودولياً من خلال الأنشطة الرياضية	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٩	تحقيق نتائج أفضل في المنافسات الرياضية	١٠٣	٩٣,٦٤	٧	٦,٣٦
١٠	البعد عن الروتين والسعي وراء الابتكار	١٠٢	٩٢,٧٣	٨	٧,٢٧
١١	تطوير وإتباع نماذج حديثة لإجراءات العمل بالمؤسسة	٩٨	٨٩,٠٩	١٢	١٠,٩١
١٢	العمل على تحسين الأداء للعاملين في جميع الأنشطة الرياضية	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢
١٣	العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة كفاءة وفعالية	٩٥	٨٦,٣٦	١٥	١٣,٦٤
١٤	الأهداف تكون واضحة واقعية يمكن تحقيقها	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٥,٤٥

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ت	%	ت	%	
١٥	تحديد وسائل وطرق تنفيذ الخطط الموضوعية	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢	٦٤,١٥
١٦	الخطط الموضوعية تتصف بالمرونة أي قابليتها للتعديل والتغيير	١٠٣	٩٣,٦٤	٧	٦,٣٦	٨٣,٧٨
١٧	التزام إدارة المؤسسة بتنفيذ الخطط	٩٥	٨٦,٣٦	١٥	١٣,٦٤	٥٨,١٨
١٨	التغلب على التهديدات الداخلية من الناحية المادية والمعنوية للعاملين والمعيير السلوكية والقيم والعداات السائدة والممارسات الفنية والإدارية	٨٩	٨٠,٩١	٢١	١٩,٠٩	٤٢,٠٤
التغلب على التهديدات الحالية في البيئة المحيطة (داخلية وخارجية) وهي :						
١٩	التغيير الإداري للمسؤولين عن المؤسسة الرياضية من خلال التشريعات الرياضية بداخل الدولة	٨٩	٨٠,٩١	٢١	١٩,٠٩	٤٢,٠٤
٢٠	التحول من التكنولوجيا المتقدمة إلى الأكثر تقدما	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣	٦١,١٣
٢١	التحول من التخطيط القصير إلى الطويل الأجل	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢	٦٤,١٥
٢٢	التحول من المركزية إلى اللامركزية	١٠٢	٩٢,٧٣	٨	٧,٢٧	٨٠,٣٣
٢٣	التحول من الموارد الحكومية إلى الذاتية	١٠١	٩١,٨٢	٩	٨,١٨	٧٦,٩٥
٢٤	التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الشبكي	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢	٦٤,١٥
٢٥	التحول من الخيارات المحددة إلى المعتمدة					
التغلب على المعوقات الخاصة بتطبيق الاستراتيجيات في المؤسسة الرياضية وهي :						
٢٦	الموارد البشرية	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢	٦٤,١٥
٢٧	الأساليب الإدارية التقليدية	٩٨	٨٩,٠٩	١٢	١٠,٩١	٦٧,٢٤
٢٨	وضع خطط للتنسيق الرياضي لزيادة حجم وكفاءة الخدمات والاستثمارات بالمؤسسة الرياضية	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥	٥٥,٣١
٢٩	تطبيق أساليب التخصص المناسبة بالمؤسسات الرياضية	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٥,٤٥	٥٢,٥١
٣٠	استخدام وتطبيق وتطوير نظم الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية	٩٨	٨٩,٠٩	١٢	١٠,٩١	٦٧,٢٤
٣١	الحصول على مخرجات ذات كفاءة تنظيمية عالية تحقق الأهداف	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣	٦١,١٣

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٦,٦٣

يتضح من جدول (٧) أن قيم كا المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) ولصالح الاستجابة بنعم وقد كانت النسب المئوية لموافقة عينة البحث على عبارات المحور أكبر من (٨٠,٠%) وهذا يعطى مؤشراً قوياً على اتفاق عينة البحث على أن إعداد الفرد

إعداداً تربوياً واجتماعياً من خلال الأنشطة الرياضية بصورة متكاملة وذلك من خلال زيادة قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية ومبدأ الرياضة للجميع ، وزيادة الاهتمام بقطاع البطولة في جميع الأنشطة الرياضية ، وجعل المؤسسة الرياضية (الأندية الرياضية) مركزاً للاستثمار الرياضي . ويتفق ذلك مع الاتجاهات العامة والقيم التي تتمسك بها وزارة الشباب والرياضة رقم ١١٥٧ لسنة (٢٠٠٤) والدليل على ذلك اهتمام الوزارة بتلك الأهداف وأدراجها من ضمن أهداف الاتحادات الرياضية التي تسعى الوزارة لتحقيقها (٢: ٦٢)

كما اتفقت عينة البحث على أن أهداف المؤسسة الرياضية التي تعمل على تحقيقها تتمثل في : نشر الألعاب الرياضية المختلفة فردية وجماعية ووضع معايير ومستويات وسلوكيات يسعى للوصول إليها من خلال الأنشطة الرياضية ، وتوفير فرص النمو المتكامل للنشء لإعداده وتأهله للتقدم والإنجاز والمنافسة ، وإتاحة الفرصة للاحتكاك والمنافسة وتبادل الخبرات والصدقات بين الشباب محلياً ونولياً من خلال الأنشطة الرياضية ، وتحقيق نتائج أفضل في المنافسات الرياضية والبعد عن الروتين والسعي وراء الابتكار وتطوير وإتباع نماذج حديثة لإجراءات العمل بالمؤسسة.

ويؤكد ذلك حسن الشافعي (٢٠٠٤) في أن أهداف الأندية طبقاً للوائح المنظمة ما هي الا تكوين شخصية المواطن بصورة متكاملة عن طريق الأنشطة الرياضية، الاجتماعية، الثقافية، الدينية، الترويحية، والصحية وتيسير السبل لشغل أوقات الفراغ للأعضاء مادة (٧٢) لقانون ٨٥ لسنة ١٩٧٨، (٣: ٦٨).

كما اتفقت آراء جميع عينة البحث على ضرورة العمل على تحسين الأداء للعاملين في جميع الأنشطة الرياضية ، وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة كفاءة وفعالية ، وأن تكون الأهداف واضحة وواقعية يمكن تحقيقها ، وتحديد وسائل وطرق تنفيذ الخطط الموضوعية ، وأن تتصف بالمرونة ، والتزام إدارة المؤسسة بتنفيذ الخطط ، والعمل على التغلب على التهديدات الداخلية من الناحية المادية والمعنوية للعاملين .

وتؤكد ذلك نتائج دراسات كل من يسري جاد (١٩٩٧) (١٣)، طارق حسين (٢٠٠٤)

(٥) ، مجدي عبد الحكيم (٢٠٠٥) (٧) على أهمية التخطيط للقوى العاملة بالنادي لتحقيق أهدافها الموضوعية المستقبلية حيث أن عدم وجود تخطيط مستقبلي بالنادي لمواجهة التغيرات والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في المنشآت والأجهزة يقلل من فرص تحقيق الأهداف كما أن عدم وجود

أهداف محددة ومعروفة للنشاط الرياضي بالأندية الرياضية يعرقل من عملية التطوير بالمؤسسة الرياضية.

و كذلك انتقلت آراء العينة على ضرورة وضع استراتيجيات فى الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية المصرية وذلك للتغلب على التهديدات الحالية فى البيئة المحيطة (داخلية وخارجية) مثل : التغيير الإداري للمسؤولين عن المؤسسة الرياضية من خلال التشريعات الرياضية بداخل الدولة ، والتحول من التكنولوجيا المتقدمة إلى الأكثر تقدماً ، ومن التخطيط القصير إلى الطويل الأجل ، ومن المركزية إلى اللامركزية ، ومن الموارد الحكومية إلى الذاتية ، ومن الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الشبكي ، ومن الخيارات المحددة إلى المعتمدة .

ويتفق ذلك مع يسري جاد (١٩٩٧) (١٣) ، احمد محمد غنيم (٢٠٠٤) (١) على ضرورة وضع تطوير التنظيم الإداري بالمؤسسة الرياضية، وكذلك تحديد واجبات ومسئوليات العاملين بها بما يسهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة بالمؤسسة .

كما انتقلت الآراء على أهمية العمل كذلك في التغلب على المعوقات الخاصة بتطبيق الاستراتيجيات في المؤسسة الرياضية مثل : الموارد البشرية ، والأساليب الإدارية التقليدية ، ووضع خطط للتسويق الرياضي ، وتطبيق أساليب الخصخصة ، واستخدام وتطبيق وتطوير نظم الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية ، والحصول على مخرجات ذات كفاءة تنظيمية عالية تحقق الأهداف المرجوة .

حيث أكد أهميتها كل من احمد محمد غنيم (٢٠٠٤) (١) ونتائج دراسة يسري جاد (١٩٩٧) (١٣) والتي تؤكد على ان سوء التخطيط وأوجه القصور في التنظيم الإداري بالمؤسسة الرياضية وقلة الإمكانيات المادية والبشرية يعتبر من المعوقات الإدارية التي تقلل من فرص تحقيق الأهداف المرجوة بالمؤسسة الرياضية مما يدعو لضرورة التغلب على مثل هذه المعوقات التي تقلل من فرص التطوير الإداري بالمؤسسة الرياضية .

المحور الثاني : تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية (الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية المصرية)

جدول (٨)

للتكرارات والنسب المئوية وقيمة كآ لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني :

تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية)

ن = ١١٠

س	لا		نعم		العبارات	م
	%	ت	%	ت		
					تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يتم مراعاة الآتي :	
٣١	١٤,٥٥	١٦	٨٥,٤٥	٩٤	أن الهيكل التنظيمي واضح للعاملين	٣٢
٥١	١٥,٤٥	١٧	٨٤,٥٥	٩٣	أن يكون الهيكل التنظيمي متناسب مع التطور العلمي	٣٣
٢٤	١٠,٩١	١٢	٨٩,٠٩	٩٨	أن يكون الهيكل التنظيمي متناسب مع طبيعة المؤسسة	٣٤
١٥	١١,٨٢	١٣	٨٨,١٨	٩٧	يتصف الهيكل التنظيمي بالإشراف الواسع المدعم بنظم المعلومات	٣٥
١٣	١٢,٧٣	١٤	٨٧,٢٧	٩٦	مشاركة جميع العاملين في تصميمه	٣٦
٢٤	١٠,٩١	١٢	٨٩,٠٩	٩٨	تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسة	٣٧
					التفاعل الإيجابي بين إدارات وأقسام المؤسسة الرياضية يعمل على تحقيق الآتي :	
٣	١٢,٧٣	١٤	٨٧,٢٧	٩٦	تدفق المعلومات والأفكار وتطوير الأداء	٣٨
٥	١١,٨٢	١٣	٨٨,١٨	٩٧	استثمار الموارد البشرية والمادية	٣٩
٤	١٩,٠٩	٢١	٨٠,٩١	٨٩	وضوح المسؤوليات والسلطات والمحاسبات	٤٠
٨	١٣,٦٤	١٥	٨٦,٣٦	٩٥	تحقيق الأهداف المشتركة	٤١
٤	٩,٠٩	١٠	٩٠,٩١	١٠٠	تحديث بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين بالمؤسسة	٤٢
٣	٧,٢٧	٨	٩٢,٧٣	١٠٢	تناسب الأجور والحوافز مع مجهودات العاملين	٤٣
٥	١١,٨٢	١٣	٨٨,١٨	٩٧	توافر الإعداد الكافية من الموارد البشرية والفنية والإدارية	٤٤
٨	١٦,٣٦	١٨	٨٣,٦٤	٩٢	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بمختلف الأنشطة	٤٥
١	١٤,٥٥	١٦	٨٥,٤٥	٩٤	تطوير الوظائف بالمؤسسة والاعتماد على التخصص	٤٦
٣	١٢,٧٣	١٤	٨٧,٢٧	٩٦	توضيح المسؤوليات والسلطات والاتصالات بين المستويات الإدارية	٤٧

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ت	%	ت	%	
٤٨	يتمشى مع المتطلبات والنظم الإدارية المعاصرة (الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة - الإدارة بإعادة الهيكلة)	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣	٦١,١٣
٤٩	وجود إدارة مستحدثة لكل من (التسويق والاستثمار - البحوث - الإعلام الرياضي - الموارد البشرية - المعلومات وتكنولوجيا الاتصال - الجودة الشاملة)	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥	٥٥,٣١
٥٠	استخدام أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً كوحدة تنظيمية آلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير الأداء	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣	٦١,١٣
٥١	تحديد موقع فرق العمل في الهيكل التنظيمي	٩٨	٨٩,٠٩	١٢	١٠,٩١	٦٧,٢٤
٥٢	مراجعة التوصيف الوظيفي للمؤسسة بصورة دورية	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢	٦٤,١٥
٥٣	تحديث كبل وظيفته وطبيعتها واختصاصاتها ومسئولياتها واختلافها من وظيفة أخرى	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٥,٤٥	٥٢,٥١

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٦,٦٣

يتضح من جدول (٨) أن قيم كا المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) ولصالح الاستجابة بنعم بالنسبة لتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية) فقد أجمعت عينة البحث وبموجب أكبر من (٨٠,٠%) على أنه لتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يتم مراعاة أن يكون الهيكل التنظيمي واضح ، ومتناسب مع التطور العالمي ، ومتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجياتها ، وأن يتصف بالإنشراف الواسع المدعم بنظم المعلومات ، وأن يشارك جميع العاملين في تصميمه ، ومن الأهمية بمكان تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة المؤسسة .

ويتفق ذلك مع طلحة حسام وآخرون (١٩٩٧) (٦)، ومع نتائج دراسة محمد جمال الكلزة (٢٠٠٠) (١٠)، مجدي عبد الحكيم حسن (٢٠٠٥) (٧)، محمد إبراهيم نصر شراقي (٢٠٠٧) (٨) في أن فعالية الإدارة بالمؤسسة الرياضية ونجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى وضوح الهيكل التنظيمي لها، حيث يقوم الهيكل بتوضيح مستويات التدرج الوظيفي وتحديد المسؤوليات لهذه المستويات المختلفة، مع وصف قنوات الاتصال الرسمية بينها من أجل إنجاز الأهداف المرجوة ، ومن الضروري مراعاة الأهداف العامة والفرعية بالمؤسسة الرياضية للمتغيرات الحديثة.

وكذلك للعمل على تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية) لابد وأن يكون هناك تفاعل إيجابي بين إدارات وأقسام المؤسسة الرياضية يعمل على تحقيق تدفق المعلومات والأفكار وتطوير الأداء ، واستثمار الموارد البشرية والمادية ، ووضوح المسؤوليات والسلطات والمحاسبات ، وتحقيق الأهداف المشتركة ، وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، وأن تتناسب الأجور والحوافز مع جهودات العاملين ، والعمل على توافر الإعداد الكافية من الموارد البشرية والفنية والإدارية ، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بمختلف الأنشطة ، والعمل على تطوير الوظائف بالمؤسسة والاعتماد على التخصص ، وتوضيح المسؤوليات والسلطات والاتصالات بين المستويات الإدارية.

ويؤكد ذلك كل من طلحة حسام وآخرون (١٩٩٧) (٦) ، مفتي ابراهيم (١٩٩٩) (١١) ، محمد الصيرفي (٢٠٠٥) (٩) بأن نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها المخطط لها يتوقف على استخدامها الفعال لعدة موارد متاحة لها كالموارد المالية، المادية، التكنولوجية، المعلوماتية، والبشرية حيث يتم توجيه الكوادر البشرية في تلك المؤسسات الرياضية من خلال تنمية المهارات القيادية ومهارات الاتصال الفعال بما يساعد تحقيق الأهداف المخططة لها، وبذلك تضمن تلك المؤسسات بأن لديها قوة عاملة علي مستوي عالي من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة علي ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل ، وأن يتمشى مع المتطلبات والنظم الإدارية المعاصرة (الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة - الإدارة بإعادة الهيكلة) ووجود إدارة مستحدثة لكل من (التسويق - البحوث - الإعلام الرياضي - الموارد البشرية - المعلومات وتكنولوجيا الاتصال - الجودة الشاملة) ، واستخدام أسلوب فرق العمل المدارة ذاتيا كوحدة تنظيمية آلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير الأداء ، وتحديد موقع فرق العمل المدارة ذاتيا كوحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير الأداء ، وتحديد موقع طرق العمل في الهيكل التنظيمي، ومراجعة التوصيف الوظيفي للمؤسسة بصفة دورية ، وتحديث كل وظيفة وطبيعتها واختصاصاتها ومسئولياتها واختلافها من وظيفة إلى أخرى

ويشير الي ذلك نتائج دراسة مجدي عبد الحكيم (٢٠٠٥) (٧) ، محمد ابراهيم نصر شراقي (٢٠٠٧) (٨) علي أن أتباع المؤسسات الرياضية أساليب الإدارة العلمية المختلفة يسهم بفاعلية في تحقيقها لأهدافها من خلال تحقيق كل مستوي اداري لأهدافه وبالتالي الوصول الي الأهداف العليا للمؤسسة. ويعتبر ذلك أساسا فعالا للتطوير وتنمية الادارية بالمؤسسة الرياضية ، أي أنه أتباع نظام اداري تطبيقي فعال يركز علي النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة الفعالة من

جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط والتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين هذا التنظيم والهئية التي يتعامل معها .

المحور الثالث : تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية وكالات استجابات عينة البحث على المحور الثالث :

تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة

ن = ١١٠

م	العبارات	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
	تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بمراعاة الآتي :				
٥٤	يرتبط التقييم بالأداء الحالي وما يتم تطويره	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣
٥٥	متابعة تقييم أداء العاملين	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٥٦	توافر تقييم الأداء الخاص من التقييم الذاتي	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣
٥٧	مشاركة العاملين في تقييم زملائهم في العمل	١٠٠	٩٠,٩١	١٠	٩,٠٩
٥٨	الاستفادة من المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى العاملين في تنفيذ الأعمال	١٠٢	٩٢,٧٣	٨	٧,٢٧
٥٩	يتم التقييم بصفة دورية (شهرية - ٦ أشهر - كل عام)	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢
٦٠	توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية بمراعاة الآتي :	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣
٦١	دراسة التقارير والاقتراحات والشكاوى	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢
٦٢	استخدام البرامج الجاهزة في أداء بعض وظائف المعلومات يساهم في تطوير الأداء	٩٨	٨٩,٠٩	١٢	١٠,٩١
٦٣	استخدام جميع الوسائل المرتبطة بالكمبيوتر وشبكة الاتصالات الدولية (الإنترنت) كوسيلة أساسية ورسمية لتطوير نظم الأجور والحوافز لرضا الموظفين لتطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية بمراعاة الآتي :	٩١	٨٢,٧٣	١٩	١٧,٢٧
	تطبيق سياسة الأجور والحوافز المناسبة لطبيعة العمل لتحقيق الآتي :				
٦٤	ارتفاع وتطوير معدلات الأداء	١٠٦	٩٦,٣٦	٤	٣,٦٤
٦٥	الانتظام في العمل	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢
٦٦	توفير الرعاية الكاملة (صحية ونفسية واجتماعية ورياضية)	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٥,٤٥
٦٧	وجود علاقة طيبة بين العاملين	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٦٨	تنوع الحوافز الإيجابية والعملية والمادي والمعنوي	٩٥	٨٦,٣٦	١٥	١٣,٦٤

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٦,٦٣

يتضح من جدول (٩) أن قيم كالأ المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الاستجابة بنعم بالنسبة لتطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة فقد أجمعت عينة البحث وينسب أكبر من (٨٠,٠%) على أنه يتطلب لتطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية المصرية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بمراعاة أن يرتبط التقييم بالأداء الحالي وما يتم تطويره ، ومتابعة تقييم أداء العاملين والعمل على توافر تقييم الأداء الخاص من التقييم الذاتي ، ومشاركة العاملين في تقييم زملائهم في العمل ، و كما أنه من الضروري العمل على الاستفادة من المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى العاملين في تنفيذ الأعمال ، وأن يتم التقييم بصفة دورية وليس كل عام فقط .

ويؤكد ذلك كل من احمد محمد غنيم(٢٠٠٤)(١) ، محمد الصيرفي(٢٠٠٥)(٩) علي أنه في أي منظمة من المنظمات أصبحت عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة والتي ترتبط بقياس أداء العاملين، والتي تطورت وأصبحت عملية تستخدم كأداة لمساعدة الأفراد في رفع كفاءتهم وتحسن من أدائهم لتحقيق مبدأ العدالة والموضوعية في المقارنة بين الأفراد. كما أنه يسهم في خلق علاقات إنسانية طيبة بين العاملين في المنظمة وكذلك ظهور الرضا الوظيفي بينهم، كما أن لهذه المؤسسات أهداف مستقلة وسياسات واضحة بما يسمح لها باستخدام فرق العمل المدارة ذاتيا دون الرجوع للإدارات العليا. وقد اتفقت جميع آراء العينة على ضرورة العمل على توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية من خلال : دراسة التقارير والاقتراحات والشكاوى ، واستخدام البرامج الجاهزة في أداء بعض وظائف المعلومات بما يسهم في تطوير الأداء ، واستخدام جميع الوسائل المرتبطة بالكمبيوتر وشبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) كوسيلة أساسية ورسمية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من مجدي عبد الحكيم(٢٠٠٥)(٧) ، نادي أحمد عبد المجيد(٢٠٠٧)(٤) علي أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى مراعاتها للمتغيرات الحديثة ومدى توافر الامكانيات المادية فيها. كما تؤكد على ضرورة توفير الاستراتيجية الإدارية الفعالة لإدارة الموارد البشرية وذلك بتوفير واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق أهدافها. كأعداد البطل الأولمبي والوصول به الي مستوى العالمية .

وانفقت جميع آراء العينة على ضرورة تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية المصرية، كما لابد من تطوير نظم الأجور والحوافز للرضا الوظيفي من خلال تطبيق سياسة الأجور والحوافز المناسبة لطبيعة العمل لتحقيق ارتفاع وتطوير معدلات الأداء ، والانتظام

في العمل ، وتوفير الرعاية الكاملة (صحبياً ونفسياً واجتماعياً ورياضياً) ، والعمل على وجود علاقة طيبة بين العاملين ، وتنوع الحافز الإيجابي والسلبى والمادى والمعنوي .

ويؤكد ذلك سعيد يس عامر وآخرون (٢٠٠٤) (٤) ، علي أنه في أي منظمة ينبغي توفير الاساليب المحفزة للعمل والتي يعتمد عليها الرئيس في التأثير على سلوك الأفراد العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية، إيجابية، سلبية فهي أداة رئيسية من أدوات التوجيه ولا بد من اختيار أنسب الحوافز وأكثرها فعالية وتأثيراً في سلوك العاملين بالمنظمة بما يطور ويحسن من مستوي أدائهم. وبذلك يقع علي عاتق المنظمة دراسة واستخدام معايير معينة تتعلق بكيفية تقسيم أداء العاملين وعليه يتم تحديد الحافز المناسب تبعاً لقواعد خاصة.

وتؤكد أيضا ذلك نتائج دراسة طارق حسين طاهر (٢٠٠٤) (٥) علي أن هناك ظهور مؤشرات تحسن لأداء العاملين بالمؤسسة وكذلك زيادة وفعالية في درجة الرضا الوظيفي لديهم نتيجة لأحداث التطوير والتغيير في النظم المستخدمة مما أدى الي تحسين أداء المؤسسة.

المحور الرابع : تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية

جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية وكألاستجابات عينة البحث على المحور الرابع :

تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية

ن = ١١٠

م	العبارات	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية يراعى الآتى :					
٦٩	مستوى إشباع الخدمات بالأندية الرياضية يتناسب مع تحقيق أهداف الأندية	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢
٧٠	إشراك المستفيدين بالمؤسسة لتطوير نظم وإجراءات العمل	٩٢	٨٣,٦٤	١٨	١٦,٣٦
٧١	وجود خطة تفصيلية طويلة الأجل من أجل تطوير المؤسسة	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٥,٤٥
٧٢	إعادة صياغة الإستراتيجيات وأهداف المؤسسة	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٥,٤٥
٧٣	وجود المقومات اللازمة لتطوير التكنولوجيا المتقدمة	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣
٧٤	زيادة الأجور والحوافز	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢
التدريب والتطوير المستمر بالمؤسسة الرياضية يحقق الآتى :					
٧٥	التعليم المستمر لتطوير قدرات ومهارات العاملين بالتدريب	١٠٣	٩٣,٦٤	٧	٦,٣٦
التدريب المستمر لاكتساب المهارات الأساسية الآتية :					

م	العبارات	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
٧٧	مهارات فنية وعملية متطقة بالعمل الفني والإداري	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣
٧٨	مهارات شخصية	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٧٩	الابتكار والإبداع	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٥,٤٥
٨٠	القدرة على العمل بكفاءة	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٨١	الشجاعة والالتزام والكفاءة وسعة الأتق	٨٩	٨٠,٩١	٢١	١٩,٠٩
٨٢	عمل دورات تدريبية وتأهيل وصقل دورية للعاملين بالمؤسسة	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٨٣	تطوير الأمور المتطرفة بالوظائف من حيث				
٨٤	الإنجازات والمسؤوليات	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٨٥	أساليب التدريب	١٠٠	٩٠,٩١	١٠	٩,٠٩
٨٦	توافر الإمكانيات التكنولوجية	١٠٣	٩٣,٦٤	٧	٦,٣٦
٨٧	متابعة دورية من أجل التحسين والتطوير لأداء العاملين بالمؤسسة	١٠٥	٩٥,٤٥	٥	٤,٥٥
٨٨	تبادل الخبرات بصفة مستمرة مع الخبرات الأجنبية	١٠٦	٩٦,٣٦	٤	٣,٦٤
٨٩	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية بمراعاة الآتي :				
٩٠	وجود علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين	٩٥	٨٦,٣٦	١٥	١٣,٦٤
٩١	الثقافة التنظيمية بالمؤسسات ذات الصلة بتطبيق الأساليب الحديثة لتطوير الأداء المتمثل في : التركيز على المستفيدين للمؤسسة	٩٤	٨٥,٤٥	١٦	١٤,٥٥
٩٢	الولاء التنظيمي والعمل بروح الفريق	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٤,٤٥
٩٣	دعم وتأييد الإدارة العليا	٩٧	٨٨,١٨	١٣	١١,٨٢
٩٤	التعليم والتدريب	٩٣	٨٤,٥٥	١٧	١٤,٤٥
٩٥	الاتصالات والهيكل التنظيمي	٩٥	٨٦,٣٦	١٥	١٣,٦٤
٩٦	المكافآت والتقدير	٩٨	٨٩,٠٩	١٢	١٠,٩١
٩٧	دعم الإدارة للتغيير يؤدي لتطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية بصفة مستمرة بمراعاة الآتي :				
٩٧	تشجيع العاملين للتطوير والاجتهاد في أداء العمل بصفة مستمرة	١٠٦	٩٦,٣٦	٤	٣,٦٤
٩٨	إظهار وجود العاملين أمام الإدارة	١٠١	٩١,٨٢	٩	٨,١٨
٩٩	إعطاء الاهتمام المناسب لظروف العمل المادية التي تشجع على التطوير والابتكار	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣
١٠٠	التشجيع عند تحقيق إنجاز في العمل	٩٦	٨٧,٢٧	١٤	١٢,٧٣
١٠١	الاستجابة لمقترحات مسؤولي ومنفذي البرامج والعمل على تحقيقها .	٨٩	٨٠,٩١	٢١	١٩,٠٩

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٦,٦٣

يتضح من جدول (١٠) أن قيم كلاً المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) ولصالح الاستجابة بنعم بالنسبة لإن تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية يمكن أن يتم من خلال تحقيق مستوى إشباع للخدمات بالأندية الرياضية يتناسب مع تحقيق أهداف الأندية ، وإشراك المستفيدين بالمؤسسة لتطوير نظم وإجراءات العمل ، ووجود خطة تفصيلية طويلة الأجل من أجل تطوير المؤسسة ، وإعادة صياغة الاستراتيجيات وأهداف المؤسسة ، ووجود المقومات اللازمة لتطوير التكنولوجيا المتقدمة ، وزيادة الأجرور والحوافز .

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه حسن الشافعي (٢٠٠٤) (٣) في أن الأندية تعتبر مؤسسات رياضية تهدف الي المساهمة بنور إيجابي في التنمية لأفرادها في إطار احتياجاتهم ورغباتهم مما يؤدي الي تحقيق فلسفة الدولة مما يحتم ضرورة اختيار العاملين باللجان الفنية المتخصصة التي تقوم بتحقيق سياسة النادي تبعا للتخصص المرتبط بأهداف النادي من رياضية وأختماعية .

كما تؤكد نتائج دراسة إبراهيم عبد المقصود وآخرون (٢٠٠٤) (٣) علي أهمية وضرورة الاستعانة في الأندية الرياضية ببعض الاعضاء ذوي الخبرات واشراكهم في حل مشاكل النادي مما ينمي لديهم الشعور بالانتماء لناديهم ورغبتهم الصداقة في تحقيق أهدافه الرياضية والاجتماعية . وكذلك ضرورة الاكثار من الاجتماعات الدورية للاعضاء واشراكهم في التخطيط والتنفيذ لأنشطتهم والتوعية الدائمة لهم عن طريق وسائل الاتصال المتاحة .

كما اجمعت آراء عينة البحث علي إن التدريب والتطوير المستمر بالمؤسسة الرياضية يحقق التعليم المستمر لتطوير قدرات ومهارات العاملين بالتدريب والتدريب المستمر يعمل علي اكتساب المهارات الأساسية مثل المهارات الفنية ، الإدارية ، الشخصية ، الابتكار ، الإبداع ، القدرة علي العمل بكفاءة ، الشجاعة ، الانتماء ، سعة الأفق ، وكذلك من الأهمية تطوير الأمور المتعلقة بالوظائف من حيث الاختصاصات والمسئوليات ، وأساليب التدريب ، والعمل علي توافر الإمكانيات التكنولوجية والمتابعة الدورية من أجل التحسين والتطوير لأداء العاملين بالمؤسسة ، والعمل علي تبادل الخبرات بصفة مستمرة مع الخبرات الأجنبية .

وتؤكد نتائج دراسة كل من جميس (١٩٩٤) (١٥) ، ديفيد (١٩٩٨) (١٤) ، محمد إبراهيم نصر (٢٠٠٧) (٨) علي أن التطوير بالمؤسسة وإعادة الهيكلة للتحسين والتطوير من خلال رفع مستوى كفاءة العاملين وتطوير أدائهم بتنظيم الدورات واستخدام أحدث أساليب التطوير له تأثيرا إيجابيا علي الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة وبذلك علي نتائج المؤسسة . كما تؤكد النتائج علي ضرورة تأهيل العاملين بالمؤسسة لعملية التطوير و التحديث بالهيكل وذلك لتجنب حدوث ضغوط نفسية تؤثر علي أداء العاملين بالمؤسسة وبذلك يلزم المؤسسة علي أحداث التغيير بصورة شاملة

وواضحة تشتمل علي العاملين والوسائل المستخدمة، الاجور والحوافز، الخطط، الهيكل التنظيمي بما فيه من مسؤوليات واختصاصات، المتابعة و التقييم لأداء العاملين كما تؤكد النتائج علي أن التطوير يتم في صورة مرحلية وانه يعد له اعدادا متكاملآ علي أسس علمية سليمة بما يسهم في تطوير الاداء بالمؤسسة الرياضية .

واتفقت جميع آراء العينة علي أن للثقافة التنظيمية أهمية في تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية من خلال وجود علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ، فالثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ذات صلة وثيقة بتطبيق الأساليب الحديثة لتطوير الأداء المتمثل في التركيز على المستفيدين للمؤسسة ، والعمل على الولاء التنظيمي والعمل بروح الفريق ، ودعم وتأييد الإدارة العليا ، التعليم والتدريب ، والاتصالات والهيكل التنظيمي ، المكافآت والتقدير .

وان دعم الإدارة للتغيير يؤدي لتطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية بصفة مستمرة بمراعاة تشجيع العاملين للتطوير وإظهار وجودهم أمام الإدارة العليا ، وإعطاء الاهتمام المناسب لظروف العمل المادية التي تشجع على التطوير والابتكار ، والتشجيع عند تحقيق انجازاً في العمل ، والاستجابة لمقترحات مسؤولي ومنفذي البرامج بالمؤسسة والعمل على تحقيقها .

ويؤكد ذلك نتائج دراسة جيمس(١٩٩٤)(١٥)، حسن الشافعي(٢٠٠٤)(٣) علي أن عملية التغيير والتطور لا تتم بطريقة عشوائية بل تخضع للأساليب العلمية التي أثبتت البحث العلمي فعاليتها. وان هذا التغيير أو التطوير يشمل العنصر البشري ويطلق عليه التغيير التنظيمي ويتركز نشاطه عن طريق العمل علي تحسين وتطوير قدرات فريق العمل من حيث تطوير قدرة الفرد علي التعلم وارساء قواعد الثقة بين الافراد المكونين للجماعة وزيادة درجة الانتماء للمؤسسة ولأهدافها وزيادة درجة التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وزيادة قدرات الافراد علي القرابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل أطار العمل.

الاستخلاصات :

من عرض ومناقشة النتائج نستخلص الآتي :

بالنسبة للمحور الأول : تحديد رسالة وأهداف المؤسسة الرياضية

- اتفقت آراء العينة علي أهمية تحديد رسالة وأهداف المؤسسة الرياضية لإعادة هيكلة المؤسسة الرياضية والتغلب على التهديدات الحالية في البيئة المحيطة للمؤسسة والتغلب على المعوقات الخاصة بتطبيق الاستراتيجيات في المؤسسة .

بالنسبة للمحور الثاني : تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .

- اتفقت آراء العينة على إتباع مبادئ عامة لتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية أولاً ثم إيجاد التفاعل الإيجابي بين إدارات المؤسسة الرياضية .

بالنسبة للمحور الثالث : تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية

- اتفقت آراء العينة على تقييم أداء العاملين وتوافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة ، وتطوير نظم الأجور والحوافز بالمؤسسة .

بالنسبة للمحور الرابع : تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية

- اتفقت آراء العينة أولاً على إتباع مبادئ تطوير المؤسسة والتدريب والتطوير المستمر والثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء .. ودعم الإدارة للتغيير يؤدي إلى تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية .

التوصيات :

مما جاء من نتائج الدراسة نوصي بالآتي :

- أولاً : بالنسبة للممثلين : ضرورة تطبيق هذه النتائج الموضحة في المشروع المقترح من مجالس إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة ، والإدارة العليا المسئولة عن تطوير الرياضة عامة.

ثانياً : المشروع المقترح : هو مكون من محاور البحث وأهدافه .

ثانياً : المشروع اذنيح لإعادة هيكلة المؤسسة الرياضية
" الأندية والجانحات الرياضية الصغرى "

عن طريق

المحور الرابع : تطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية

عن طريق

أ- تحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة

ب- التحضير برب و التخطيط المستقبلي بالمؤسسة الرياضية

ج- التكلفة التنظيمية وتطوير الأداء بالمؤسسة

د- دعم الإدارة للتغيير وسهولة التنفيذ

المحور الثالث : تطوير نظم ومبانيات المؤسسة الرياضية

عن طريق

أ- تطوير أداء العاملين بالمؤسسة

ب- تسيير أفر تقني وجوهرية المهن ومبانيات والإحصائيات لتطوير نظم ومبانيات الموارد البشرية بالمؤسسة

ج- تطوير نظم الأقسام الأقسام والحوال بالمؤسسة

المحور الثاني : تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية

عن طريق

أ- اقتراح مبدئي خاصة للتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي

ب- التفاضل الأوجهي بين إدارات المؤسسة الرياضية

المحور الأول : تحديث رسالة وأهداف المؤسسة الرياضية

عن طريق

- تحديث رسالة المؤسسة الرياضية

- الأهداف التي تحقق رسالة المؤسسة الرياضية

التنظيم على التهيؤات الحالية لسيولة المحرمة بالمؤسسة الرياضية

التنظيم على المعوقات الخاصة بتقبل الأمة التحولات في المؤسسة الرياضية

المراجع

أولا : المراجع العربية

- ١- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤) : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٤ .
- ٢- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٥) : أساسيات الإدارة في عصر العولمة ، المكتبة العصرية ، المنصورة .
- ٣- حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٤) : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الثالث ، دار الوفاء سيدي بشر ، الإسكندرية
- ٤- سعيد يمى عامر ، على محمد عبد الوهاب (١٩٩٤) : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية والتطوير ، القاهرة .
- ٥- طارق حسين طاهر (٢٠٠٤) : سياسة إعادة هيكلة العمالة وأثرها على أداء فعالية العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٦- طلحة حسام الدين وآخرون (١٩٩٧) : مقدمة في الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ٧- مجدي عبد الحكيم حسن (٢٠٠٥) : تقويم الهيكل التنظيمي لقطاع البطولة بوزارة الداخلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .
- ٨- محمد إبراهيم نصر شراقي (٢٠٠٧) : هيكل تنظيمي مقترح لرعاية الشباب بالمجلس الأعلى للجامعات في جمهورية مصر العربية رسالة ماجستير غير منشورة .
- ٩- محمد الصيرفي (٢٠٠٥) : الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع ، الجزء الأول ، الإسكندرية .
- ١٠- محمد جمال الكنزة (٢٠٠٠) : التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهاز الفني والإداري في كرة السلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين أبوفير ، جامعة الإسكندرية .
- ١١- مفتي إبراهيم حماد (١٩٩٩) : تطبيقات الإدارة الرياضية ، المدارس ، الجامعات ، الاتحادات الرياضية ، الأندية ، مراكز الشباب ، الطبعة الأولى ، مراكز الكتاب للنشر ، القاهرة .

١٢- نادي أحمد عبد المجيد (٢٠٠٧) : إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد

البطل الأولمبي في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة

، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .

١٣- يسرى أحمد جاد (١٩٩٧) : تطوير التنظيم الإداري بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة

الإسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ،

جامعة الإسكندرية .

ثانيا : المراجع الأجنبية

14- David – Davren : What Happens when Phone Goes wild Acord, terry

The Journal of management 1998. PP-136 – 180.

15- P.K. James : Reachiteding the Human Resources Function Nor them

Tele comenencation HR 1994. P. 229 – 315.