

## التحليل الإستراتيجي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد

**د/ إيمان محمد أحمد أبو فريخة\***

**د/ شيماء صلاح سيد\*\***

**د/ بلال سيد هاشم حسين\*\*\***

**أ/ عبدالغفور محمد محمود\*\*\*\***

### المقدمة :

تلعب الإدارة الرياضية الحديثة دوراً حيوياً فى توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهه الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة نقاط القوة والتميز . (١٨:٨)

كما أن المؤسسات التي تعتمد على النظم الفكرية القديمة لا تستطيع الصمود فى عالم تسوده المنافسة والتغيير المستمر والتقنيات الحديثة، ومن ثم يجب عليها أن تستجيب وبسرعة لمتطلبات المنافسة الحديثة والتي تسعى للتحويل إلى تحديد الأهداف المطلوبة فى الخارج أولاً ثم الاستفادة من التطورات الحديثة، ومن تنظيم الموارد وتطويرها باستمرار لتحقيق هذه الأهداف ويتطلب ذلك الاهتمام الجاد بتحديث الأساليب الإدارية التي تدار بها تلك المؤسسات لكي تتوصل إلى عناصر محددة تساعد على تحقيق ميزة تنافسيه (٢:٩)

ويعتبر التحليل الإستراتيجي أحد أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تستخدم فى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المؤسسات والمنظمات،

\* أستاذ مساعد بكلية التربية الرياضية جامعة كفر الشيخ.

\*\* أستاذ مساعد بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط.

\*\*\* مدرس بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط.

\*\*\*\* أخصائي رياضي بكلية الحقوق جامعة أسيوط.

ويعتمد هذا التحليل على جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية (١٢٥:٣٧)

ويهدف التحليل الاستراتيجي للتعرف على وضع المؤسسة من حيث نقاط قوتها وضعفها الداخلية والفرص والتحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، حيث يحدد التحليل الاستراتيجي نقاط الضعف التي من ضروري أن تقوى، ونقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها، والفرص التي يمكن أن تستغل لفائدة المؤسسة والتحديات التي تحتاج للحذر منها ومواجهتها، وبالتالي يتم توفير المعلومات اللازمة عن مناطق القوة والضعف الداخلية في المؤسسة مقارنة بالفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها. (٣٢١:٣٩)

ومن خلال ذلك يرى الباحثون أن أهمية التحليل الإستراتيجي تبرز في أنه يعطى صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد علي وضع الخطط والبدائل الإستراتيجية، إذ أن المؤسسة لا تعمل في فراغ بل أنها تتفاعل تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها ويهدف التحليل الإستراتيجي إلي ضمان الاختيار السليم للإستراتيجية من قبل المؤسسة وذلك من خلال دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اتجاه مسارها فضلاً عن تخفيض عوامل المخاطرة التي تواجه المؤسسة من خلال توافر المعلومات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية.

والتحليل الاستراتيجي هو مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. (١٢٠:٢٣)

ويعرف "حسن الزغبى" (٢٠٠٥م) التحليل الاستراتيجي بأنة "أداة إستراتيجية يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال

تحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية، مما يعطى رؤية إستراتيجية فى صياغة إستراتيجياتها" (١١:١٠٥)

ويرى "زكريا مطلق الدوري" (٢٠٠٥م) أن التحليل الإستراتيجى للبيئة Strategic Environmental Analysis هو "تشخيص وتحليل للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة وتحديد الفرص والتهديدات، وكذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية لمعرفة المواصفات والمميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة (١٤:٢٩٠)

كما تشير "شيرين السيد" (٢٠١٤م) إلى أن التحليل الإستراتيجى هو "تحليل دقيق لبعدين فى وضع المؤسسة هما بيئتها الداخلية والخارجية ويتطلب التحليل الإستراتيجى تحليل للظروف الخارجية، وتقوم به المؤسسة لتحديد الفرص الجديدة التى يمكن أن تتوافر لها أو التهديدات التى تحيط به، والتى يجب أن تحمى نفسها منها، والشق الآخر هو تحليل داخلى وهذا يتطلب تقييم وضعها الداخلى بهدف حصر كل نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة (١٧:١٤)

وبناء على هذه التعريفات السابقة يمكن للباحثون تعريف التحليل الإستراتيجى على أنه "فحص البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية والبيئة الخارجية لها والتى تعمل من خلالها والعلاقات المتداخلة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وذلك بغرض زيادة الكفاءة والفاعلية للمؤسسة.

**أهمية التحليل الإستراتيجى :**

**وتتمثل أهمية التحليل الإستراتيجى فى النقاط التالية:**

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة وبالنظر إلى إمكانيات وموارد المؤسسة ثم المفاضلة بين الفرص التى يمكن استغلالها وأى الفرص الممكن استبعادها.

- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.
- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة لأنه يؤدي إلى الكفاءة في أداء المؤسسة وهذا ما تجتمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي. (٢٤:٣٤)

ومن خلال متابعة الباحثون لأنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد والتي أظهرت قدرة الاتحاد على تحقيق العديد من الإنجازات المختلفة ومنها تتويج منتخبنا الوطني بكأس الأمم الأفريقية النسخة ٢٢ والتي استضافتها مصر، وفوز مصر بشرف تنظيم كأس العالم للرجال لكرة اليد ٢٠٢١م، ورئاسة مصرى عربى للجنة المسابقات بالاتحاد الأفريقي مما يعنى ذلك أن الاتحاد المصري لكرة اليد يعد من أقوى الاتحادات التي تظهر على الساحة الرياضية.

ومن خلال الملاحظة العلمية لنتائج الأفرع لوحظ أن هناك بعض القصور التي تعاني منها أفرع الاتحاد والتي من الممكن أن تؤثر بالسلب على نتائج الاتحاد لذا كان من الضروري معرفة المشكلات التي تواجهه الأفرع وكيفية حلها وهذا ما دعى الباحثون لإجراء هذه الدراسة التي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات باستخدام التحليل الإستراتيجي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه وذلك من خلال الاجابة علي التساؤل التالي :

- ما الواقع الفعلي للبيئة الداخلية والخارجية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه؟

#### مصطلحات البحث :

### - التحليل الإستراتيجي:

"هو مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المنظمة. (٤٣:٣٣)

### - الاتحاد الرياضي:

"هو هيئة أهلية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام مقرها القاهرة". (٥٥:٣٦)

### جدول (١)

#### الدراسات السابقة

م	اسم المؤلف	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	منهج الدراسة	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١	محمد أحمد محمد (٢٠٠٩م) (٢٨)	نموذج مقترح لتخطيط أحداث رياضية عالمية في جمهورية مصر العربية "استخدم الباحث أسلوب swat	هدفت الدراسة إلي التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تهاجم أى بطولة عالمية" من خلال تحليل الموقف الإستراتيجي لجمهورية مصر العربية عند التخطيط حدث رياضي عالمي.	الوصفي (الدراسات المسحية)	-	استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات	أن جوانب القوة هي: حفاوة الاستقبال التي تتميز بها مصر والاستقرار السياسي، بينما جوانب الضعف هي انخفاض سعر العملة المصرية أمام نظيرتها الأجنبية والعربية.

### تابع جدول (١)

## الدراسات السابقة

م	اسم المؤلف	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	منهج الدراسة	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٢	أحمد حسين عبد المعطى (٢٠١٠) (٤)	خطوة إستراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل swat	هدفت الدراسة إلي التعرف على المكونات الأساسية لتحليل swat عند استخدامه فى وضع الخطة الإستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم الفني، كما هدفت إلي وضع خطة إستراتيجية لتطوير التعلم الفني والاستجابة لمتطلبات سوق العمل باستخدام تحليل swat	الوصفي التحليلي	-	استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات	وضع رؤية إستراتيجية عامة للتعليم الفني وتقديم تصوراً للمستقبل لتحقيق تعلم أفضل لأجيال المستقبل يتوافق مع متطلبات المرحلة القادمة.
٣	بيرنارد و شانك " Bernard & Shank (٢٠٠٧م) (٣٨)	Managing Strategic Analysis In Banks & Financial Service	التعرف على المنظمات الرائدة فى مجال الخدمات المالية فى المملكة المتحدة بضممتها مصاريف تجزئة واستثمار ومصاريف شاملة"	وصفي	(١٥) بنك	استمارة الاستبيان	يعد التحليل الاستراتيجى أحد أهم المؤشرات الفعالة للتنبؤ بالأداء التنافسي للمصاريف تحديداً ومنظمات الخدمات المالية بشكل عام.

## خطة وإجراءات البحث :

### مجتمع البحث :

يمثل الجهاز الإداري بالاتحاد، أعضاء اللجان الفنية بالاتحاد، المدير المالي والتنفيذي بالاتحاد، أعضاء مجلس إدارة الأفرع ، أعضاء اللجان بالأفرع، المدير المالي والتنفيذي بالأفرع

### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث، وجدول (٢) يوضح ذلك.

### جدول (٢)

#### توصيف مجتمع وعينة البحث

المجموع	المدير المالي والتنفيذي بالأفرع	أعضاء اللجان بالأفرع	أعضاء مجلس إدارة الأفرع	المدير المالي والتنفيذي بالاتحاد	أعضاء اللجان الفنية بالاتحاد	الجهاز الإداري بالاتحاد	الفئة
٢٤٠	٣٦	٥٤	٩٠	٢	٣٦	٢٢	مجتمع البحث
١٩٠	٣٠	٤٥	٧٥	٢	٢٨	١٠	عينة البحث

### الخطوات التنفيذية للبحث:

لكي يتمكن الباحثون من تحقيق هدف البحث، قام الباحثون بإعداد أدوات جمع البيانات بالخطوات التالية:

- استبيان التحليل الإستراتيجي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه:

قام الباحثون بالإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية ومنها (٢)، (٦)، (١٠)، (١٨)، (١٩)، (٢٠)، (٢١)، (٢٢)، (٢٥)، (٢٩)، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تقيد في أعداد محاور وعبارات الاستمارة وفي

ضوء نتائج التحليل قام الباحثون بوضع بعض المحاور فى صورة مبدئية مرفق (٢) ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (٨) خبراء فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) بهدف الوصول إلى الغرض التى وضعت من أجله ولإبداء الرأى من حيث ما يلى:

- ١- مدى اتفاق المحاور التى تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.
- ٢- مدى كفاية هذه المحاور .
- ٣- حذف ما يراه المحكم من محاور رئيسية أو فرعية تكون غير هامة أن وجدت.

تم حساب النسبة المئوية وترتيب كل محور على حدى، ويوضح ذلك

جدول (٣)

جدول (٣)  
النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان التحليل الإستراتيجى  
(ن=٨)

م	المحاور	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
بيئة داخلية	الهيكل التنظيمى	٨	-	١٠٠%
	الموارد البشرية	٨	-	١٠٠%
	الموارد المادية	٨	-	١٠٠%
	الثقافة التنظيمية	٨	-	١٠٠%
	نظم الاتصال والمعلومات	٨	-	١٠٠%
بيئة خارجية	العوامل السياسية	٨	-	١٠٠%
	العوامل الاقتصادية	٨	-	١٠٠%
	العوامل التكنولوجية	٨	-	١٠٠%
	العوامل القانونية أو التشريعية	٨	-	١٠٠%



يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة التحليل الإستراتيجي هي (١٠٠%) والتي أوضحت موافقة جميع الخبراء على جميع المحاور  
**أعداد عبارات الاستبيان:**

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحثون بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية مرفق (٣)، وذلك لتحديد العبارات الكافية الخاصة به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث، ثم تم عرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:

- ١- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور .
  - ٢- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى حيث اشتملت الاستمارة على (٦٥) عبارة.
- والجدول التالي يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة.

جدول (٤)  
النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان التحليل  
الإستراتيجي (ن = ٨)

في حدود ما وضعة الباحثون من نسبة لقبول العبارات رأى الخبراء وهو اتفاق (٨٠%) على الأقل يتضح من جدول (٤) ما يلي:

موافقة الخبراء فى محور "الثقافة التنظيمية"، على جميع العبارات وعددهم (٦) عبارات، وموافقة الخبراء على محور "العوامل الاقتصادية" حيث كانت عدد عبارات المحور (٤) عبارات، كما وافق الخبراء على محور "العوامل التكنولوجية" حيث كانت عدد عبارات المحور (٥) عبارات، كما اتفق الخبراء على جميع عبارات محور "العوامل القانونية"، حيث أن عدد عبارات المحور (٥) عبارات.

تم استبعاد العبارات رقم (٨، ١٠) من محور "الهيكل التنظيمي" كما طالب الخبراء بدمج العبارة (٥ مع ٦) وبذلك أصبح عدد عبارات المحور (٧) عبارات، وبالنسبة لمحور "الموارد البشرية" فقد قام الخبراء باستبعاد العبارات (٢، ٧، ١)، وبذلك أصبح عدد عبارات المحور (٧) عبارات، واستبعد الخبراء العبارات (٢، ٤) من محور "الموارد المادية" ليصبح عدد عبارات المحور (٧) عبارات، وتم استبعاد العبارات (٢، ٥) من محور "نظم الاتصال والمعلومات" لتصبح عدد العبارات التي اتفق عليها الخبراء هي (٧) عبارات، وقام الخبراء أيضاً باستبعاد العبارة (٦) من محور "العوامل السياسية" لتصبح عدد العبارات التي تم الاتفاق عليها هي (٦) عبارات.

#### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

- **صدق الاستبيان:** قام الباحثون بإيجاد صدق الاستمارة عن طريق صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلى.
- **صدق الاتساق الداخلى:** قام الباحثون بحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمى إليه كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول (٥)، (٦) توضح النتيجة على التوالى.

جدول (٥)  
معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان التحليل الإستراتيجي  
والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمى إليه (ن=٢٤)

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٠٠٢

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعث للبعث الذي تنتمي إليه تراوحت (٠.٢٩:٠.٩٦) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلى لجميع العبارات فى الاستبيان.

**جدول (٦)**  
**معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٤)**

م	المحور	معامل الارتباط
١	الهيكل التنظيمى	٠.٩٣
٢	الموارد البشرية	٠.٨٦
٣	الموارد المادية	٠.٨٦
٤	الثقافة التنظيمية	٠.٨٩
٥	نظم الاتصال والمعلومات	٠.٩٦
٦	العوامل السياسية	٠.٩٣
٧	العوامل الاقتصادية	٠.٨٨
٨	العوامل التكنولوجية	٠.٩١
٩	العوامل القانونية أو التشريعية	٠.٨٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.4002$

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلى للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٤ - ٠.٩٦) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلى للاستبيان.

- ثبات الاستثمار : قام الباحثون بإيجاد ثبات الاستثمار بالطريقة التالية:

\* **معامل التجزئة النصفية:** استخدم الباحثون طريقة التجزئة النصفية

لسبيرمان براون لحساب معامل ثبات استثمار الاستبيان حيث بلغ معامل

ثبات الاستثمار وفق معامل التجزئة النصفية (٠.٩٦٦٤)، حيث أن قيمة

(ر) الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.4002$  مما يشير لارتفاع معامل

ثبات الاستثمار فى البحث.

\* معامل ثبات ألفا كرونباخ: استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٧).

### جدول (٦)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التحليل الإستراتيجي والاستبيان ككل (ن=٢٤)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
١	الهيكل التنظيمي	٠.٨٥٢
٢	الموارد البشرية	٠.٨٧٦
٣	الموارد المادية	٠.٨١٧
٤	الثقافة التنظيمية	٠.٧٥٥
٥	نظم الاتصال والمعلومات	٠.٨٣١
٦	العوامل السياسية	٠.٨٥٢
٧	العوامل الاقتصادية	٠.٧٦٩
٨	العوامل التكنولوجية	٠.٨٦٥
٩	العوامل القانونية أو التشريعية	٠.٦٦٧
	المجموع ككل	٠.٩٥٥

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٠٠٢

ويتضح من جدول (٧) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠.٦٦٧) إلى (٠.٨٧٦)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحاور كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠.٩٥٥).

### - تطبيق الاستبيان:

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بالتحليل الإستراتيجي، تم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة البحث وعددهم (١٩٠) من بين العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه خلال الفترة ٢٠١٦/٨/٢٥ م حتى ٢٠١٦/٩/٢٥ م.

## - عرض ومناقشة النتائج:

التساؤل الأول: ما الواقع الفعلي للبيئة الداخلية والخارجية للاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه؟

قام الباحثون بالإجابة على التساؤل الأول وذلك بتطبيق استبيان التحليل الإستراتيجي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد باستخدام الوزن النسبي ودرجة التحقق بهدف تحديد الوضع الراهن للبيئة الداخلية والخارجية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

## جدول (٨)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور الهيكل التنظيمي (ن = ١٩٠)

م	العبارة	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	يوجد وصف كامل لمعظم الأنشطة واللجان والإدارات بالاتحاد أو الفرع.	٠.٨٨	١	٠.٥٦	٣
٢	يوجد اختلاف كبير بين العاملين في الاتحاد أو الفرع من حيث مستوى التعليم والتدريب	٠.٧٦	٢	٠.٦٧	٢
٣	تعتبر المذكرات الرسمية هي الوسيلة الأساسية للاتصال بالمستويات العليا داخل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨٣	١	٠.٨٤	١
٤	تتوقف حجم العلاقات بين العاملين على مدى ترابط الأعمال داخل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨٢	١	٠.٧٧	١
٥	تقوم الإدارة العليا بتفويض بعض السلطات لتسهيل سير العمل بالاتحاد أو الفرع.	٠.٨٨	١	٠.٨٠	١
٦	توضح الإدارة العليا المسؤولية التي تقع على عاتق كل شخص بالاتحاد أو الفرع.	٠.٩١	١	٠.٧٤	٢
٧	يتم تعديل وتطوير الهياكل الإدارية وفقاً للاحتياجات البشرية داخل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨٩	١	٠.٥٨	٣
	المجموع	٠.٨٨	١	٠.٧٤	٢

المتقة لعينة الاتحاد = ٠.٨٢ الحد الأعلى للمتقة لعينة الأفرع = ٠.٧٥

الحد الأدنى للمتقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٢ الحد الأدنى للمتقة لعينة الأفرع = ٠.٥٩

يتضح من جدول (٨) أن الوزن النسبي لمجموع محور الهيكل التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٨٨)، حيث تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٦) إلى (٠.٩١)، حيث حصلت العبارات رقم (٥،٦،٧،١،٣،٤) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على أنه يوجد وصف كامل لمعظم الأنشطة واللجان والإدارات بالاتحاد، وأن المذكرات الرسمية هي الوسيلة الأساسية للاتصال بالمستويات العليا داخل الاتحاد، كما أن الإدارة العليا تقوم بتفويض بعض السلطات لتسهيل العمل، حيث أن حجم العلاقات بين العاملين يزداد بترابط الأعمال داخل الاتحاد، كما أن الإدارة العليا تعدل الهياكل الإدارية وفقاً للاحتياجات البشرية للاتحاد، حيث أنها توضح المسؤولية التي تقع على كل شخص داخل كل لجنة من لجان الاتحاد.

بينما حصلت العبارة رقم (٢) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أنه إلى حد ما يوجد اختلاف بين العاملين بالاتحاد من حيث مستواهم التعليمي والتدريب.

كما يتضح من خلال جدول (٨) أن الوزن النسبي لمجموع محور الهيكل التنظيمي لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصري لكرة اليد (٠.٧٤)، حيث تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٥٦) إلى (٠.٨٤)، حيث حصلت العبارات رقم (٣،٤،٥) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على أن المذكرات الرسمية هي الوسيلة الأساسية للاتصال بالمستويات العليا داخل الأفرع، كما أن الإدارة العليا تقوم بتفويض بعض السلطات لتسهيل العمل، حيث أن حجم العلاقات بين العاملين يزداد بترابط الأعمال داخل الاتحاد.

بينما حصلت العبارات رقم (٢،٦) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أنه إلى حد ما يوجد اختلاف بين العاملين بالأفرع من حيث مستواهم



التعليمى والتدريبى إضافة إلى وضوح المسئولية التى تقع على عاتق كل شخص بالفرع.

وحصلت العبارات رقم (٧،١) على الحد الأدنى للثقة حيث يتضح من ذلك أنه لا يوجد وصف كامل لمعظم الأنشطة واللجان والإدارات بأفرع الاتحاد، كما أنه لا يتم تعديل وتطوير الهياكل الإدارية وفقاً للاحتياجات البشرية.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون أنه لا بد من تعديل وتطوير الهياكل الإدارية بأفرع الاتحاد بصفة مستمرة وفقاً للمستحدثات الرياضية العالمية مع توضيح الوصف الوظيفى والاختصاصات للجان والإدارات والأنشطة بها، حيث أن وجود الهيكل التنظيمى القوى يعتبر أداة هادفة للإدارة العليا يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال تحديد أدوار العاملين وتحقيق الانسجام بين مختلف الإدارات والأنشطة وتفاى التداخل والازدواجية فى الأعمال كما أنه يوضح كافة الوظائف والوحدات الإدارية والعلاقات التى تربط بين تلك الوحدات، وهذا ما تؤكدته دراسة "محمد إبراهيم نصر" (٢٠٠٧م) (٢٧) ودراسة "ستيفن روبنس" (٢٠٠١) (١٥) على ضرورة وجود هيكل تنظيمى بالمؤسسة يوضح كيفية توزيع المهام والوظائف وأنماط التفاعل التى تتم داخل المؤسسة، كما يشير "توفيق محمد عبد المحسن" (٢٠١٠م) (٥) إلى ضرورة وجود هيكل تنظيمى فعال يتميز بالمرونة ويشجع الأفراد على الابتكار والتجديد من خلال انفتاحه على البيئة ويتم ذلك من خلال تكليف الأجهزة المتخصصة بوضع هيكل تنظيمى مناسب للظروف المغايرة

جدول (٩)  
الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور الموارد البشرية (ن)  
(١٩٠ =

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	تتم عملية الاختيار للأفراد المرشحين للوظائف المعلنة بالاتحاد أو الفرع وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة.	٠.٨٢	١	٠.٦٠	٢
٢	تتم عملية التعيين وفقاً لأهداف وسياسات واضحة للجميع داخل الاتحاد أو الفرع .	٠.٨٣	١	٠.٤٩	٣
٣	تتناسب أهداف التدريب مع الأهداف العامة للاحتياجات الفعلية للاتحاد أو الفرع .	٠.٩٠	١	٠.٧٠	٢
٤	يساهم نظام تقييم الأداء الموجود حالياً بالاتحاد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين مستقبلاً.	٠.٧٦	٢	٠.٦٧	٢
٥	يهدف نظام التدريب بالاتحاد أو الفرع إلى تزويد العاملين بنوعية من المهارات والمعلومات اللازمة للعمل.	٠.٨٧	١	٠.٥١	٣
٦	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات داخل الاتحاد أو الفرع بانتظام.	٠.٨٩	١	٠.٥٨	٣
٧	يتوافر لدى العاملين بالاتحاد تصور واضح عن سياسة الحوافز المتبعة به.	٠.٨٣	١	٠.٥٤	٣
	المجموع	٠.٨٣	١	٠.٥٨	٣

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٨٢ الحد الأعلى للثقة لعينة الأفرع=٠.٧٥  
الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٥٢ الحد الأدنى للثقة لعينة الأفرع=٠.٥٩  
يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لمجموع محور الموارد البشرية لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٨٣)، حيث تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٦) إلى (٠.٩٠)، حيث حصلت عبارات رقم (١،٢،٣،٥،٦،٧) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على أن عملية الاختيار والتعيين التى تتم داخل الاتحاد تكون وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة وفى ضوء أهداف الاتحاد وسياساته، وأن نظام التدريب المتبع بالاتحاد يهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات اللازمة للعمل به، حيث أن أهداف التدريب تتناسب مع الأهداف العامة للاحتياجات الفعلية بالاتحاد،

بالإضافة إلى أن نظام التقييم يساهم فى تحديد الاحتياجات الفعلية لبرامج التدريب داخل الاتحاد، كما أنه توجد عدالة وموضوعية فى نظام الترقيات بالاتحاد وأن سياسة الحوافز سواء كانت المادية أو المعنوية واضحة للجميع داخل الاتحاد.

وحصلت العبارة رقم (٤) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن نظام التقييم الموجود بالاتحاد يساهم إلى حد ما فى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

كما يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبى لمجموع محور الموارد البشرية لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٥٨)، حيث تراوح الوزن النسبى لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٤٩) إلى (٠.٧٠)، حيث حصلت عبارات رقم (٤،٣،١) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن اختيار الأفراد داخل الأفرع يتم إلى حد ما وفق مبدأ الجدارة والكفاءة، كما أن أهداف التدريب تتناسب إلى حد ما مع الاحتياجات الفعلية داخل الأفرع، بالإضافة إلى أن نظام التقييم يساهم فى تحديد الاحتياجات الفعلية لبرامج التدريب داخل أفرع الاتحاد.

وحصلت عبارات (٧،٦،٥،٢) على الحد الأدنى للثقة وهذا يدل على أن هناك قصور فى أهداف وسياسات عملية التعيين للجميع داخل الأفرع، كما أن هناك قصور فى نظام التدريب الذي يهدف إلى اكساب العاملين داخل الأفرع بالمهارات المطلوبة داخل العمل، بالإضافة إلى وجود قصور فى نظام الترقيات والحوافز المتبع بالأفرع.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار للكوادر البشرية داخل الأفرع وفقاً لشروط ومبادئ واضحة من أهمها الجدارة والكفاءة مع مراعاة أهداف وسياسات الأفرع عند استقطاب وتعيين أفراد جدد على أن تتم عملية التعيين وفقاً للتخصص ونوعية العمل والمؤهل الدراسى وكذلك الاهتمام بعملية التدريب الجيد للأفراد من خلال تزويد العناصر البشرية بمجموعة من

المهارات والمعلومات اللازمة للعمل داخل الأفرع، وهذا ما أكدته دراسة "فيصل موسي حسونة" (٢٠٠٨م) (٢٦) والتي أوضحت أنه لا بد من اختيار أكفاء الأشخاص وتوافرهم داخل المؤسسة لشغل الوظائف والقيام بإعدادهم وتدريبهم بغرض تحقيق التفاعل والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف العمل، كما توضح دراسة "مصطفى نجيب شاويش" (٢٠٠٠م) (٣٢)، أن عملية التدريب هي إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد، كما أظهرت دراسة "أحمد السيد مصطفى" (٢٠٠٨م) (٣)، أنه لكي تحقق المنظمة أهدافها فلا بد من اختيار وتعيين موارد بشرية على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

### جدول (١٠)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور الموارد المادية (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	توجد ميزانية محددة بالاتحاد أو الفرع للصرف منها على إقامة البطولات الرياضية.	٠.٩٣	١	٠.٨٨	١
٢	يلعب التحديث والتطوير في منشآت الاتحاد وأجهزته دوراً في الارتقاء بمستوى الخدمة.	٠.٨٨	١	٠.٧٩	١
٣	الإعانات المخصصة من وزارة الشباب والرياضة تساهم بشكل فعال في تنفيذ برامج وعمل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨١	٢	٠.٥٢	٣
٤	يتم صرف الإعانات وفقاً لمستوى وحجم العمل داخل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨١	٢	٠.٧٣	٢
٥	تتناسب الاشتراكات والرسوم مع حجم الخدمات التي تقدم للمستفيدين من الاتحاد أو الفرع.	٠.٨٥	١	٠.٥٧	٣
٦	تساهم التبرعات والهبات التي ترد إلي الاتحاد أو الفرع في تدعيم الأنشطة والعمل بشكل فعال.	٠.٨١	٢	٠.٥٤	٣
٧	يساهم التمويل الذاتي بشكل فعال في تنفيذ خطة الاتحاد أو الفرع.	٠.٩٤	١	٠.٦٨	٢
٢	المجموع	٠.٨٥	١	٠.٦٨	٢

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨٢ الحد الأعلى للثقة لعينة الأفرع = ٠.٧٥

الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٢ الحد الأدنى للثقة لعينة الأفرع = ٠.٥٩

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لمجموع محور الموارد المادية لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٨٥)، كما تراوح الوزن النسبى لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٨١) إلى (٠.٩٤)، حيث حصلت العبارات (٧،٥،٢،١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على وجود ميزانية محددة بالاتحاد للصرف منها على إقامة البطولات الرياضية، وأن التمويل الذاتى بالاتحاد يساهم بشكل فعال فى تنفيذ خطة الاتحاد، حيث أن التحديث فى منشآت الاتحاد وأجهزته يلعب دوراً مهماً فى الارتقاء بمستوى الخدمة لدى المستفيدين من أنشطة الاتحاد، وأن حجم الخدمات التى تقدم للمستفيدين من أنشطة الاتحاد تتناسب مع الاشتراكات والرسوم.

كما حصلت العبارات (٦،٤،٣) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن الاعانات المخصصة من وزارة الشباب والرياضة تساهم إلى حد ما فى تنفيذ برامج الاتحاد، حيث أنه إلى حد ما يتم صرفها وفقاً لمستوى وحجم العمل، كما أن التبرعات والهبات التى ترد إلى الاتحاد تساهم فى تدعيم أنشطة الاتحاد وذلك بما يساعد على العمل بشكل فعال.

كما يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبى لمجموع محور الموارد المادية لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٦٨)، كما تراوح الوزن النسبى لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٥٢) إلى (٠.٨٨)، حيث حصلت عبارتى (٢،١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على وجود ميزانية محددة بأفرع الاتحاد للصرف منها على إقامة البطولات الرياضية، كما أن التحديث فى منشآت الأفرع يلعب دوراً مهماً فى الارتقاء بمستوى الخدمة لدى المستفيدين من أنشطة أفرع الاتحاد.

كما حصلت عبارتى (٧،٤) على الحد المتوسط للثقة حيث أن التمويل الذاتى بأفرع الاتحاد يساهم إلى حد ما فى تنفيذ الخطة الخاصة بالأفرع، بالإضافة إلى صرف الإعانات يتم وفقاً لحجم العمل بأفرع الاتحاد.

بينما حصلت العبارة رقم (٦،٥،٣) على الحد الأدنى للثقة مما يدل على أن الإعانات المالية المخصصة من وزارة الشباب والرياضة لا تساهم في تنفيذ برامج وعمل الأفرع، وكذلك الاشتراكات والرسوم لا تتناسب حجم الخدمات التي تقدم للمستفيدين، كما أن التبرعات والهبات التي ترد إلى أفرع الاتحاد لا تساهم بشكل فعال في تنفيذ خطة الأفرع.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد المالية الخاصة بأفرع الاتحاد، حيث لا بد من وجود خطة مالية لزيادة الموارد المالية حيث لا يستطيع الاعتماد على الدعم الحكومي فقط.

وهذا ما تؤكدته دراسة "عمرو أحمد مصطفى" (١٩٩٩م) (٢٤)، والتي تؤكد أن مصادر التمويل الواردة من الحكومة لم تعد كافية لمتطلبات الأنشطة الرياضية، ودراسة "خالد السيد أحمد" (٢٠٠٨م) (١٢) والتي أوصت بضرورة زيادة الدعم الحكومي المقدم للمنظمات الرياضية، مع ضرورة الاعتماد على التمويل الذاتي وهذا يتفق مع "محمد سهيل الصغير" (٢٠٠٠م) (٣٠)، أنه لا بد من زيادة إيرادات المؤسسة الرياضية من خلال استثمار منشاتها أو نشاطاتها سواء من حصائل الاشتراكات السنوية للأعضاء أو رسوم عضوية أو التبرعات من مصادر الإيرادات الذاتية والتي تختلف من هيئة رياضية لأخرى.

### جدول (١١)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور الثقافة

التنظيمية (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	يناقش الاتحاد أو الفرع صحة الأفكار والقيم السائدة مع الفئات المختلفة العاملة به.	٠.٨٥	١	٠.٧٦	١
٢	يشعر جميع القائمين على العمل بالاتحاد بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للاتحاد أو الفرع.	٠.٨٩	١	٠.٨٠	١
٣	يشجع الاتحاد أو الفرع العاملين به للتعبير عن أفكارهم وأرائهم حتى لو خالف ذلك آراء وأفكار الإدارة العليا.	٠.٧٨	٢	٠.٧٣	٢

### تابع جدول (١١)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور الثقافة  
التنظيمية (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
٤	العلاقات الإنسانية في الاتحاد الفرع يغلب عليها جو من الود والتفاهم.	٠.٨٠	٢	٠.٧٤	٢
٥	نظام الثواب والعقاب المتبع من مجلس الإدارة يحفز العاملين بالاتحاد أو الفرع على التطوير والتقييم والتقييم المستمر لخطة الاتحاد وخطوات تنفيذها.	٠.٨٣	١	٠.٧١	٢
٦	المساواة هي الأساس الذي يتعامل بها الاتحاد أو الفرع مع العاملين بغض النظر عن انتمائهم أو قرابتهم أو مستواهم.	٠.٩٤	١	٠.٧٤	٢
	المجموع	٠.٨٤	١	٠.٧٤	٢

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨٢ الحد الأعلى للثقة لعينة الأفرع = ٠.٧٥  
الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٢ الحد الأدنى للثقة لعينة الأفرع = ٠.٥٩  
يتضح من جدول (١١) أن الوزن النسبي لمجموع محور الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٨٤)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٨) إلى (٠.٩٤)، حيث حصلت العبارات (٦،٥،٢،١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل أن الاتحاد يناقش الأفكار والقيم السائدة مع العاملين وأن العاملين به يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للاتحاد المصري لكرة اليد، كما أن نظام الثواب والعقاب المتبع داخل الاتحاد يحفز العاملين على التطوير والتقييم المستمر لخطة الاتحاد، حيث أن المساواة هي الأساس الذي يتعامل به الاتحاد مع العاملين بغض النظر عن انتمائهم أو قرابتهم أو مستواهم.  
وحصلت عبارتي (٤،٣) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن جو العلاقات الإنسانية بين العاملين إلى حد ما يغلب عليها الود والتفاهم، كما أن هناك حرية إلى حد ما للتعبير عن آرائهم للإدارة العليا بالاتحاد.

كما يتضح من جدول (١١) أن الوزن النسبي لمجموع محور الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٤)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧١) إلى (٠.٨٠)، حيث حصلت عبارتي (٢،١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل أن أفرع الاتحاد تناقش الأفكار والقيم السائدة مع العاملين وأن العاملين به يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لأفرع الاتحاد.

وحصلت عبارات (٦،٥،٤،٣) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن جو العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأفرع إلى حد ما يغلب عليها الود والتفاهم، كما أن هناك حرية إلى حد ما للتعبير عن آرائهم للإدارة العليا، بالإضافة إلى أن نظام الثواب والعقاب يتيح إلى حد ما المساواة بين جميع العاملين.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية حيث أنها تمثل عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء والتي تعتبر عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً للإنجاز في تجويد الأداء، وهذا ما أوضحتها دراسة "أبو بكر محمد يوسف (٢٠٠١) (١) ودراسة "خولة خميس عبيد" (٢٠٠٣م) (١٣)، ودراسة "نور محمد الحسيني" (٢٠٠٦م) (٣٥) والتي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء المنظمة وفعاليتها وأن ثقافة المنظمة كلما كانت قوية وبناءة ساعدت على جماعية العمل والقدرة على التوافق والابتكار والتجانس، كما يشير "سيد محمد جاد الرب" (٢٠٠٥م) (١٦)، أن الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي يؤدي بها العمل.



جدول (١٢)  
الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور نظم الاتصال  
والمعلومات (ن=١٩٠)

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	تؤثر نظم الاتصال والمعلومات بشكل ملحوظ على إنجاز الأعمال داخل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨٧	١	٠.٩٠	١
٢	تتأثر نظم الاتصال بالأفراد المستخدمين لها داخل الاتحاد أو الفرع سلبياً.	٠.٦٩	٢	٠.٨٤	١
٣	تقلل نظم الاتصال والمعلومات من الجهد البشري المبذول داخل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨٠	٢	٠.٧٢	٢
٤	تمتاز نظم الاتصال والمعلومات بقدرتها على حفظ جميع الملفات البيانات الخاصة بالاتحاد أو الفرع.	٠.٩٦	١	٠.٩٧	١
٥	تتم عملية الحصول على المعلومات بشكل فائق السرعة داخل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨٩	١	٠.٦٣	٢
٦	تتنوع شبكات الاتصال داخل الاتحاد أو الفرع.	٠.٨٧	١	٠.٧٤	٢
٧	تحتاج نظم الاتصال بالاتحاد أو الفرع إلى عاملين متخصصين في تشغيل وتطوير إدارة هذه النظم.	٠.٨٦	١	٠.٨٥	١
	المجموع	٠.٨٧	١	٠.٨٤	١

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٨٢ الحد الأعلى للثقة لعينة الأفرع=٠.٧٥  
الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٥٢ الحد الأدنى للثقة لعينة الأفرع=٠.٥٩  
يتضح من جدول (١٢) أن الوزن النسبي لمجموع محور نظم الاتصال والمعلومات لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٨٧)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٦٩) إلى (٠.٩٦)، حيث حصلت العبارات رقم (١،٣،٤،٥،٦،٧) على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على أن نظم الاتصال والمعلومات تسهل من إنجاز المهام، حيث أنها تتميز بالسرعة فى الحصول على المعلومات والقدرة على حفظ

الملفات والبيانات الخاصة بالعمل داخل الاتحاد، حيث أنه يدل على تنوع شبكات الاتصال داخل الاتحاد، لذا فإن نظم الاتصال والمعلومات تحتاج إلى متخصصين في إدارة تشغيل وتطوير هذه النظم.

بينما حصلت العبارات رقم (٣،٢) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن نظم الاتصال والمعلومات إلى حد ما تقلل من الجهد البشري المبذول داخل الاتحاد، حيث أن استخدام بعض العاملين لنظم الاتصال والمعلومات يؤثر على أداء هذه النظم بالسلب.

كما يتضح من جدول (١٢) أن الوزن النسبي لمجموع محور نظم الاتصال والمعلومات لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٨٤)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٦٣) إلى (٠.٩٧)، حيث حصلت العبارات رقم (٧،٤،٢،١) على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على أن نظم الاتصال والمعلومات تسهل من إنجاز المهام وأنها تتميز بالقدرة علي حفظ الملفات والبيانات الخاصة بالعمل داخل أفرع الاتحاد، كما أنها تتأثر سلبياً بالأفراد المستخدمين لها، لذا فإن نظم الاتصال والمعلومات تحتاج إلى متخصصين في إدارة تشغيل وتطوير هذه النظم.

بينما حصلت العبارات رقم (٦،٥،٣) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن نظم الاتصال والمعلومات إلى حد ما لم تكن بشكل دائم فائقة السرعة، حيث انها إلى حد ما تقلل من الجهد البشري المبذول، وأن شبكات الاتصال بين الأفرع لا تمتاز بالتنوع.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون أن محور نظم الاتصال والمعلومات عاملاً هاماً لما له من دوراً في تسهيل أعمال الاتحاد وفروعه، وقدرتها على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وذلك من خلال أنظمة نقل المعلومات وتحليلها للبيانات وقدرتها على حفظ أكبر قدر من المعلومات والبيانات الخاصة بالاتحاد وتوفيرها للوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

وهذا يتفق مع دراسة "جمال محمد جلال" (٢٠٠٢م) (٧)، والتي تؤكد على قدرة نظم المعلومات على توفير معلومات للمديرين والمرؤوسين عن وحده المنظمة ومساعدتهم في القيام بوظائفهم الإدارية ودراسة "محمود محمد إبراهيم" (٢٠١٣م) (٣١) التي تؤكد على أهمية نظم المعلومات داخل أى منظمة وذلك من خلال قدرتها على التعامل مع كافة البيانات وتحقيق التكامل الوظيفي داخل المنظمة، ومساعدتها في اتخاذ القرارات.

### جدول (١٣)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور العوامل السياسية (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	يساعد الاستقرار السياسي في التنبؤ بأعمال الاتحاد أو الفرع مستقبلاً.	٠.٨٨	١	٠.٩٠	١
٢	تتأثر طبيعة العمل داخل الاتحاد أو الفرع بمدى الاستقرار السياسي للدولة.	٠.٨٥	١	٠.٧٧	١
٣	يتوقف العمل داخل الاتحاد أو الفرع في بعض الأوقات نظراً للظروف السياسية.	٠.٧٨	٢	٠.٧٠	٢
٤	تؤثر القوى السياسية على تحديد أهداف وسياسات الاتحاد أو الفرع.	٠.٦٨	٢	٠.٥١	٣
٥	تدعم القيادة السياسية المنظومة الرياضية بشكل عام والاتحاد وفروعه بشكل خاص.	٠.٩٣	١	٠.٧٦	١
٦	تتنوع أشكال الدعم الحكومي التي تقدم للاتحاد أو الفرع.	٠.٧٧	٢	٠.٥٢	٣
	المجموع	٠.٨٢	١	٠.٧٣	٢

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٨٢ الحد الأعلى للثقة لعينة الأفرع=٠.٧٥

الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٥٢ الحد الأدنى للثقة لعينة الأفرع=٠.٥٩

يتضح من جدول (١٣) أن الوزن النسبي لمجموع محور العوامل السياسية لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٨١)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٦٨) إلى

(٠.٩٣)، حيث حصلت العبارات رقم (٥،٢،١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على أن استقرار الدولة سياسياً يساعد في استقرار عمل الاتحاد مستقبلاً، حيث أنه كلما كانت الدولة مستقرة سياسياً كلما تمكن الاتحاد من تحقيق أهدافه والعمل بشكل جيد، وذلك من خلال دعم القيادة السياسية للمنظومة الرياضية بشكل عام والاتحاد المصرى لكرة اليد بشكل خاص.

بينما حصلت العبارة رقم (٦،٤،٣) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أنه إلى حد ما يتوقف العمل بالاتحاد بسبب الظروف السياسية التي تعيشها الدولة، حيث أنه إلى حد ما تؤثر القوى السياسية في تحديد أهداف وسياسات الاتحاد، ويرجع ذلك إلى قلة الدعم الحكومي المقدم للاتحاد.

كما يتضح من جدول (١٣) أن الوزن النسبي لمجموع محور العوامل السياسية لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٧٣)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٥١) إلى (٠.٩٠)، حيث حصلت العبارات رقم (٥،٢،١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على أن استقرار الدولة سياسياً يساعد في استقرار عمل الاتحاد وفروعه مستقبلاً، حيث أنه كلما كانت الدولة مستقرة سياسياً كلما تمكنت الأفرع من تحقيق أهداف الاتحاد والعمل بشكل جيد، وذلك من خلال دعم القيادة السياسية للمنظومة الرياضية بشكل عام والاتحاد وفروعه بشكل خاص.

بينما حصلت العبارة رقم (٣) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن العمل بالأفرع إلى حد ما يتوقف بسبب الظروف السياسية التي تعيشها الدولة والقوى السياسية وبالتالي تصبح الظروف السياسية بمثابة تهديداً فى بعض الأوقات لطبيعة العمل داخل أفرع الاتحاد.

وحصلت العبارات رقم (٦،٤) على الحد الأدنى للثقة وهذا يدل على أن القوى السياسية بالدولة لم تؤثر فى الأهداف والسياسات الخاصة بأفرع الاتحاد، بالإضافة إلى عدم تنوع أشكال الدعم الحكومي للأفرع.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون ضرورة وضع خطط بديلة بأفرع الاتحاد للمتغيرات السياسية الطارئة داخل المجتمع سواء بسبب الاضطرابات السياسية والانفلات الأمني، بالإضافة إلى وضع رؤية مستقبلية لأشكال الدعم للتغلب على العقبات التي تواجهه أفرع الاتحاد

### جدول (١٤)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور العوامل الاقتصادية (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	تزداد ممارسة الفرد لأنشطة الاتحاد أو الفرع كلما زاد معدل الدخل.	٠.٨٧	١	٠.٧٨	١
٢	يتأثر الاتحاد أو الفرع بحجم معدلات البطالة في المجتمع الذي يعيش فيه.	٠.٨٨	١	٠.٧٩	١
٣	تعتبر الأزمات والاضطرابات الاقتصادية عائقاً في سبيل ممارسة أنشطة الاتحاد وفروعه.	٠.٩٢	١	٠.٨٤	١
٤	يتأثر الاتحاد أو الفرع بحجم الاستثمارات داخل الدولة.	٠.٨٨	١	٠.٧٨	١
	المجموع	٠.٨٨	١	٠.٧٩	١

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٨٢ الحد الأعلى للثقة لعينة الأفرع=٠.٧٥  
الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٥٢ الحد الأدنى للثقة لعينة الأفرع=٠.٥٩  
يتضح من جدول (١٤) أن الوزن النسبي لمجموع محور العوامل الاقتصادية لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٨٨)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٨٧) إلى (٠.٩٢)، وبلغ الوزن النسبي لمجموع محور العوامل الاقتصادية لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصرى لكرة اليد (٠.٨١)، حيث تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٨) إلى (٠.٨٧)، حيث حصلت جميع العبارات على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على أنه تزداد ممارسة الأفراد

لأنشطة أفرع الاتحاد كلما زاد معدل الدخل، وأن الأفرع تتأثر بحجم معدلات البطالة في المجتمع حيث أن الأزمات والاضطرابات الاقتصادية تعتبر بمثابة عائقاً في سبيل ممارسة أنشطة الأفرع وأن أفرع الاتحاد تتأثر بحجم الاستثمارات التي تتم داخل الدولة.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون أن العوامل والمتغيرات الاقتصادية لها تأثيراً واضحاً على المؤسسات الرياضية بشكل عام وأفرع الاتحاد بشكل خاص، حيث أنه كلما كانت الناحية الاقتصادية قوية من معدلات النمو الاقتصادي وزيادة معدلات الدخل وزيادة حجم الاستثمارات بالدولة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على الأفرع، حيث تزداد ممارسة الأفراد لأنشطة بالأفرع بزيادة معدلات الدخل.

### جدول (١٥)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور العوامل التكنولوجية (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	تعتبر وسائل الاتصال الحديثة أداة ربط بين الاتحاد وفروعه.	٠.٩٣	١	٠.٩٥	١
٢	يعمل موقع خاص بالاتحاد على نشر أهداف الاتحاد وفروعه.	٠.٩٨	١	٠.٩٨	١
٣	تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير أساليب العمل داخل الاتحاد وفروعه.	٠.٩١	١	٠.٩٦	١
٤	توفر الأجهزة الإلكترونية المستخدمة داخل الاتحاد أو الفرع من الوقت والجهد والسرعة.	٠.٩٤	١	٠.٩٤	١
٥	تؤثر الأساليب التقنية المستخدمة داخل الاتحاد أو الفرع على أداء العاملين بالسلب.	٠.٤٤	٣	٠.٤٦	٣
	المجموع	٠.٩٣	١	٠.٩٥	١

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨٢ الحد الأعلى للثقة لعينة الأفرع = ٠.٧٥

الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٢ الحد الأدنى للثقة لعينة الأفرع = ٠.٥٩

يتضح من جدول (١٥) أن الوزن النسبي لمجموع محور العوامل التكنولوجية لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٩٣)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٤٤) إلى (٠.٩٨)، وبلغ الوزن النسبي لمجموع محور العوامل التكنولوجية لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٩٥)، حيث تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٤٦) إلى (٠.٩٨)، حيث حصلت العبارات رقم (٤،٣،٢،١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على أن وسائل الاتصال الحديثة تعتبر أداة ربط بين الاتحاد وفروعه، كما أن بالاتحاد موقع خاص يعمل على نشر أهداف الاتحاد للجميع، وأن تكنولوجيا المعلومات تسهم فى تطوير أساليب العمل بالاتحاد وفروعه، حيث توفر من الوقت والجهد والسرعة لإنجاز المهام وتطوير مستوى العمل والبعد عن التعقيد.

بينما حصلت العبارة رقم (٥) على الحد الأدنى للثقة وهذا يدل على أن الأساليب التقنية المستخدمة داخل الاتحاد وفروعه لا تؤثر على أداء العاملين بالسلب بل أنها تعتبر فرصاً لهم.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون أن محور العوامل التكنولوجية بمثابة فرصاً للاتحاد وفروعه، حيث أنها تلعب دوراً هاماً داخل المنظومة الرياضية بشكل عام والاتحاد وفروعه بشكل خاص وذلك لما تقدمه من فرصاً حيث تمتاز بقدرتها على نشر أهداف الاتحاد وفروعه وتوضيح ثقافته ونهجه وإنجاز المهام وتوفير الوقت والجهد وقدرتها على تسهيل عمليات الاتصال بين فروع الاتحاد وبين العاملين داخل الاتحاد.

جدول (١٦)  
الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور العوامل القانونية  
أو التشريعية (ن = ١٥٠)

م	العبارات	الوزن النسبي للاتحاد	درجة التحقق للاتحاد	الوزن النسبي للأفرع	درجة التحقق للأفرع
١	تتحكم القوانين والتشريعات فى طبيعة عمل الاتحاد أو الفرع .	٠.٨٢	١	٠.٩٢	١
٢	تعتبر القوانين المعمول بها حالياً إلى حد ما عائقاً لعمل الاتحاد أو الفرع.	٠.٧٤	٢	٠.٨٨	١
٣	توفر القوانين والتشريعات فرصاً لعمل الاتحاد أو الفرع.	٠.٧٨	٢	٠.٦٥	٢
٤	تمتاز القوانين والتشريعات المؤثرة على عمل الاتحاد بالاستقرار والثبات.	٠.٧٩	٢	٠.٥٣	٣
٥	تمتاز القوانين والتشريعات التى تطبق على الاتحاد أو الفرع بالمرونة.	٠.٧٠	٢	٠.٥٦	٣
	المجموع	٠.٧٨	٢	٠.٦٥	٢

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٨٢ الحد الأعلى للثقة لعينة الأفرع=٠.٧٥  
الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد=٠.٥٢ الحد الأدنى للثقة لعينة الأفرع=٠.٥٩  
يتضح من جدول (١٦) أن الوزن النسبي لمجموع محور العوامل القانونية أو التشريعية لدى للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٧٨)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٠) إلى (٠.٨٢)، حيث حصلت العبارة رقم (١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل أن القوانين المعمول بها بالدولة تؤثر وتتحكم فى طبيعة عمل الاتحاد المصرى لكرة اليد.

بينما حصلت العبارة رقم(٢،٣،٤،٥) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أنه إلى حد ما تعتبر القوانين والتشريعات المعمول بها والمطبقة على الاتحاد قد تكون بمثابة فرصاً أو عائقاً له، حيث أنه إلى حد ما تمتاز هذه



القوانين بالاستقرار والثبات والمرونة، لذا لا بد أن تصاغ القوانين واللوائح بما تتناسب أهداف الاتحاد من ثبات واستقرار ومرونة.

كما يتضح من جدول (١٥) أن الوزن النسبي لمجموع محور العوامل القانونية أو التشريعية للعاملين بأفرع الاتحاد المصرى لكرة اليد بلغ (٠.٦٥)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٥٣) إلى (٠.٩٢)، حيث حصلت العبارات (٢،١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل أن القوانين المعمول بها بالدولة والتي تطبق على الاتحاد تؤثر وتتحكم فى طبيعة عمل الاتحاد حيث تعتبر تهديداً للاتحاد لأنها تقف عائناً أمام تحقيق الأهداف الخاصة به.

بينما حصلت العبارة رقم (٣) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أنه إلى حد ما تعتبر القوانين والتشريعات المعمول بها والمطبقة على الاتحاد بمثابة فرصاً له إذ ما ساعدت الاتحاد في تحقيق الأهداف.

وحصلت عبارتي (٥،٤) على الحد الأدنى للثقة وهذا يدل على أن القوانين والتشريعات التي تؤثر على عمل الاتحاد لا تمتاز بالاستقرار والثبات وكذلك فإن القوانين التي تطبق على الاتحاد لا تمتاز بالمرونة لذلك لا بد أن تصاغ القوانين واللوائح بما تتناسب أهداف الاتحاد من ثبات واستقرار ومرونة.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون أن محور العوامل القانونية والتشريعية كان بنسبة (٦٥%) وهذا يدل على أنه قد يمثل فرصاً أو تهديداً للاتحاد فإذا ما كانت هذه القوانين والتشريعات تساعد على تحقيق الاتحاد لأهدافه وسياساته كلما أعطت الاتحاد ميزة وفرصة للتقدم والتطور، ولكن إذا ما كانت القوانين جامدة غير مرنة وتتحكم فى عمل الاتحاد وقوانينه فإن ذلك يعتبر بمثابة تهديداً واضحاً للاتحاد المصرى لكرة اليد.

#### الاستخلاصات:

- ١- أظهرت نتائج الدراسة أن البيئة الداخلية بالاتحاد المصرى لكرة اليد تعتبر بمثابة قوة للاتحاد، حيث كانت نتائج كلاً من محور الهيكل التنظيمى والموارد البشرية والموارد المادية والثقافة التنظيمية ونظم الاتصال والمعلومات عالية داخل الاتحاد.
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الاقتصادية والتكنولوجية، وكذلك العوامل السياسية بمثابة فرصا للاتحاد وعاملاً مساعداً على تحقيق أهدافه، وأنه إلى حد ما تعتبر القوانين واللوائح المطبقة على الاتحاد عائقاً لعمل الاتحاد.
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة أن أهم نقاط القوة بأفرع الاتحاد المصرى لكرة اليد كانت فى محورى الثقافة التنظيمية ونظم الاتصال والمعلومات، وأنه إلى حد ما يعتبر الهيكل التنظيمي بأفرع الاتحاد جيد وكذلك الموارد المادية، وأنه يوجد قصور واضح في الموارد البشرية داخل الأفرع ويظهر ذلك فى عملية التعيين والتدريب والتقييم.
- ٤- أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الاقتصادية والتكنولوجية بمثابة فرصاً لأفرع الاتحاد وأنه إلى حد ما تعتبر العوامل السياسية والعوامل القانونية بمثابة عائقاً لأهداف وطبيعة عمل الاتحاد.

#### التوصيات:

- ١- ضرورة تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بالأفرع بما يتناسب مع عدد اللجان والاختصاصات الوظيفية، وأن يتم ذلك وفقاً للمستحدثات الرياضية.
- ٢- ضرورة وجود ميزانية محددة لأفرع الاتحاد بما يساهم فى تنفيذ برامج وأنشطة الأفرع.
- ٣- ضرورة وضع رؤية مستقبلية لأشكال الدعم الحكومى للتغلب على العقبات التى تواجهه الاتحاد وفروعه.
- ٤- أن يتم مراعاة وضع لوائح وقرارات مجلس الإدارة للاتحاد وسياسته بحيث يتمتع بروح المرونة وبما يخدم أهداف الاتحاد وفروعه.



- ٨- جمال محمد على: الحديث فى الإدارة الرياضية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٩- حسن أحمد الشافعى: إدارة الجودة الشاملة فى التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ١٠- حسن أحمد الشافعى: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى فى التربية البدنية والرياضية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- ١١- حسن على الزغبى: "نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجى"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥م.
- ١٢- خالد السيد أحمد: "تقويم مصادر تمويل الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة بنها، ٢٠٠٨م.
- ١٣- خولة خميس عبيد: "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية فى دولة الامارات العربية المتحدة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٤- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٥
- ١٥- ستيفن رونبس: نقلا عن حسن أحمد الشافعى: الموسوعة العلمية فى إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.

- ١٦- سيد محمد جاد الرب: "السلوك التنظيمي" كلية التجارة بالاسماعلية للدراسات العليا والبحوث، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م
- ١٧- شيرين السيد حمد الله: "التحليل البيئي لنظم التصنيع الحديثة كمدخل لبناء إستراتيجية لتطوير صناعة الأثاث المعدني"، رسالة دكتوراه، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، ٢٠١٤م.
- ١٨- عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، مكتبة الكتب العربية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١م.
- ١٩- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، الناشر المكتبة العصرية، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.
- ٢٠- عبد السلام أبو قحف. "أساسيات التسويق"، الدار الجامعية، بيروت، بدون تاريخ نشر.
- ٢١- عبد العزيز جميل مخيمر: "دليل المدير العربي فى التخطيط الإستراتيجى المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٢٢- عقلة محمد: التحولات والتغيرات فى البيئة العالمية وأثرها على الإدارة فى القطاعين العام والخاص، من أوراق ملتقى إستجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادى والعشرين المنعقد فى حلب، فى الفترة من ٢٥ - ٢٧ أبريل، ٢٠٠٤م.
- ٢٣- عمر وصفى عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥م.
- ٢٤- عمرو أحمد مصطفى: نموذج مقترح للتمويل الذاتى للهيئات الرياضية الأولمبية فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٩.

- ٢٥- **فلاح حسن الحسيني**: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠م.
- ٢٦- **فيصل موسى حسونة**: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار أسامة للطباعة، عمان، ٢٠٠٨م.
- ٢٧- **محمد إبراهيم نصر**: "هيكل تنظيمي مقترح لرعاية الشباب بالمجلس الأعلى للجامعات بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٢٨- **محمد أحمد محمد**: "تمودج مقترح لتخطيط أحداث رياضية عالمية فى جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، القاهرة، حلوان، ٢٠٠٩م.
- ٢٩- **محمد حنفى محمد**: "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الخرطوم، ٢٠١٠م.
- ٣٠- **محمد سهيل الصغير**: التمويل الذاتي فى المجال الرياضى، اللجنة الاولمبية السعودية، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٠م.
- ٣١- **محمود محمد إبراهيم**: دور نظم المعلومات التسويقية فى تصميم الإستراتيجية التسويقية بالتطبيق على قطاع الاتصالات بحث مقدم للحصول على درجة العضوية فى العلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الادارية، ٢٠١٣م.
- ٣٢- **مصطفى نجيب شاويش**: "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
- ٣٣- **نادية محمد العارف**: الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفنة الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.

٣٤-نظم التصنيع: المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٩هـ.

٣٥- نور محمد الحسينى: " العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء فى الشركات المصرية فى ظل وجود بعض العوامل الموقفية" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٦م.

٣٦- وزارة الشباب والرياضة: جهاز الرياضة، لائحة النظام الأساسى لاتحادات الألعاب الرياضية الاولمبية، مركز المعلومات والتوثيق، ٢٠٠٤م.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

- 37- Ashar Sabbagh, Ganesh Vaid, SWOT Analysis and Theory of constraint in Information Technology, Information Systems Education Journal, Vol. 2, No.23, April 2004.
- 28- Bernard, Shank: Managing Strategic Analysis In Banks & Financial Service, Sloan Mangement review, Fall, 2007
- 39- Finlay , Paul: Strategic Management ,An Introduction to Business and Corborate Strategy, Parson Education, New York , 2000.