

نموذج مقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندرة

بالأندية الرياضية المصرية بجمهورية مصر العربية

*أ.م.د/ احمد السيد محمود متولى

*م.د/ أحمد محمد على عيسى

المقدمة مشكلة البحث :

مع بداية القرن العشرين أنتقل العالم إلى عصر التكنولوجيا والحضارة الصناعية الحديثة وما يتطلبه ذلك من التركيز على استخدام القوى الذهنية وفى الاتجاه إلى ميكنة وسائل الإنتاج وتغيير نظم العمل وإدارته وتولى ذلك فئة مميزة من رجال الأعمال والمتخصصين فى الإدارة زانه بالرغم من تطور الميكنة وتنميط نظم العمل واستقرارها إلا أنها اتصفت فى نهاية الأمر برتابه الفكر ونمطية أساليب الحياة ظهرت العديد من التحديات التى باتت واضحة أمام العقل البشري فقد تنبه رواد الفكر الادارى إلى تطوير أساليب العمل وتغييرها وتوزيع الأدوار بالشكل الذى يحقق الأهداف بطريقة أسرع وبكم أكبر وبكفاءة أعلى وبأسلوب أيسر .

يرى إبراهيم درويش (١٩٨٧) ان الإدارة الحديثة تعد جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجى فى أى مجتمع من المجتمعات ، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والأيدلوجية والاجتماعية وإلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق فى العمل . والإدارة أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية فى تحقيق أهدافها مستندة فى ذلك إلى الدعامات والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإدارى (١ : ٥٥)

ويشير أسامة رشوان (٢٠٠٨) لذا نجد العمليات الإدارية سواء على مستوى المنظمات و الأعمال و الأجهزة الحكومية مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها وذلك لمواجهة المواقف المستجدة التى تحمل فى طياتها مخاطر لا حدود لها ، ومن ثم فإن الإدارة الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة فعليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات (٣ : ٧ ، ٨) .

ويرى ابراهيم عبد المقصود (١٩٩٢) انه قد أصبحت الإدارة الرياضية مهنة واضحة تحتاج ممارستها إلى معلومات ومهارات وتدريب للعاملين بها ، حيث أصبح هناك عاملين متنوعين فى الإدارة الرياضية (٢ : ٨) ، ويتفق مع اسماعيل حامد (١٩٩٢) أن الإدارة الرياضية تعد مجالاً

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بالقاهرة – جامعة حلوان
* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بالقاهرة – جامعة حلوان

خصبا للتطبيق فى الأندية الرياضية لما لها نظام خاص بها فى ظل النظام الإقتصادي الحالى ، او تعتمد فلسفة الإدارة الرياضية على توفير روح المنافسة و الابتكار فى ظل إشراف من الدولة على تطبيق النظام وعدم الخروج عليه دون احتكار مبدأ تكافؤ الفرص وهو ما يعنى عدم تدخل الدولة فى شئون الأندية الرياضية باعتبار النادى منشأة اقتصادية مثل سائر أى منظمة أخرى (٥ : ١٨).

ويشير استيفن Stephen (٢٠٠٠) الى ان إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) تعد من الأساليب التي لها أكبر الأثر فى نجاح العديد من المنظمات العالمية فى تحقيق أهدافها وان يهدف أسلوب الهندرة الى المنظمات لتحقيق العديد من أهدافها الإستراتيجية ، وبذلك تسعى إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) إلى تحسين الأداء قصيرا وطويلا للأجل من خلال تحسين خدمة العملاء والتنويع فى المنتجات والخدمات (١٦ : ٥).

كما يرى بوجن Bowgn (١٩٩٨) ان الهندسة الإدارية (الهندرة) تختلف بدورها عن الإدارة الكلية برغم أن لهما خصائص مشتركة إذ ان كل منهما يبدأ وكلاهما يبحث عن تحسين الأداء ، ويركز على العمليات التي تعبر للحدود الوظيفية لأقسام الشركة أو المنظمة ، ويتوقف الأمر عندما تأخذ إعادة الهندسة الادارية (الهندرة) نظرة شمولية للموضوع ، إذ أنها لا تبحث فى حل المشكلات فى العملية القائمة ، بل أنها تقوم استبدالها بشيء آخر جديد (١٣ : ٢٢٠).

وتعد الإدارة أساس نجاح كافة الأنشطة الإنسانية وخاصة الأنشطة المرتبطة بمدي استخدام أسس ومبادئ الإدارة وجودتها على كافة المستويات من أجل تحقيق أهداف وبرامج المؤسسات الرياضية ، لذا تبلورت مشكلة البحث فى أن إدارات الأندية الرياضية لا تبدي اهتماماً بالبرامج التي توضح الخطط المستقبلية ، وبالتالي عدم الوصول إليها وعدم الاهتمام بتقويم الأداء من خلال الكشف عن جودة العمل والخطط التي ترسم لتلك الأندية ، ولما كانت الأندية الرياضية أحدي قطاعات العمل الأهلى للدولة وتعاصر بطبيعة الحال موجات التقدم وضرورات وتداعيات الأحداث المعاصرة ، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي طبقت على الأندية الرياضية لدراستها وتقييمها وما ظهر من نتائج تلك الدراسة ، من هنا أصبحت الحاجة الى إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) للعمليات الإدارية بالأندية الرياضية .

ومن خلال عمل الباحثان فى مجال القطاع الاهلى الأندية الرياضية لاحظا أن معظم إدارات الأندية الرياضية لا تبدي اهتماما فى توضيح الخطط المستقبلية وكذلك عدم الاهتمام بتقويم

الأداء من خلال الكشف المبكر عن جودة العمل والخطط التي ترسمها للنهوض بتلك الأندية الرياضية بالإضافة إلى أن الهيئات الإدارية لهذه الأندية لديها رؤية غير متكاملة لإدارة أنديةها وعدم قدرتها على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية بالأسلوب الأمثل وعدم قدرتها وضع إستراتيجية طويلة الأمد للنهوض بواقع أنديةها لمواكبة التطور الحادث في عالم الرياضة .

ويتضح ان الأندية الرياضية بوضعها الحالي يحيط بها بعض جوانب القصور والمعوقات الإدارية التي تقف حائلاً أمام تحقيقها لأهدافها والنتائج المرجوة منها باعتبار ان الأندية الرياضية مؤسسات اجتماعية وأهلية تخضع للرقابة من قبل الدولة وتخضع لكثير من الضوابط والقيود الإدارية غير القادرة على تحقيق المرونة الكافية لمواكبة آليات العصر ، كما يرى الباحثان من خلال خبراتهم بالأندية الرياضية المصرية أن النظام الإداري لتلك الأندية يتسم بعدم المصارحة والمكاشفة والشفافية لكثير من المعلومات والأرقام الموجهة للعمل في ضوء مركزية وضع وإقرار الخطط والبرامج وفي غياب المشاركة الفعلية للعاملين وتقييم لكثير من مجريات العمل دون ترك الفرصة لإبداء الرأي والمناقشة والحوار مع قصور في وسائل الاتصال بين العاملين وتمير المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة .

كما يعكس الوضع الحالي بالأندية الرياضية إقرار نظم إدارية تقليدية تتسم بالجمود وتحجيم المشاركة الفكرية للعاملين من خلال تطبيق سياسات وإجراءات شكل العمل دون النظر لمجريات الواقع والتغيرات والتطورات المتلاحقة في مجال العمل الإداري .

ومن هذا المنطلق كان لزاماً على الباحثان أن يدعوا إلى محاولة التطوير لكافة مدخلات النادي من النواحي الإدارية ومحاولة إجراء تلك الدراسة كي يمكننا من وضع وإعداد نموذج مقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندرة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية باعتبارها مدخلاً إدارياً يساعد أي منظمة على تحقيق أهدافها وتطوير وتحسين آدائها.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندرة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على :

- طبيعة العمليات الإدارية بالأندية الرياضية
- طبيعة القيادات الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات
- فوائد استخدام أسلوب الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية في الأندية الرياضية

- دراسة الوضع الإداري الراهن داخل الأندية الرياضية فى ممارسات العمليات الإدارية من خلال عناصرها (التنظيم ، التخطيط ، التوجيه ، المتابعة والتقييم)
- التصور المقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندرة الإدارية فى الأندية الرياضية المصرية .

تساؤلات البحث :

- ما هى طبيعة العمليات الإدارية بالأندية الرياضية ؟
- ما هي القيادات الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات ؟
- ما هي فوائد استخدام أسلوب الهندرة فى ممارسة العمليات الإدارية فى الأندية الرياضية؟
- ما هو الوضع الراهن داخل الأندية الرياضية فى ممارسات العمليات الإدارية من خلال عناصرها (التنظيم ، التخطيط ، التوجيه ، المتابعة والتقييم) ؟
- ما هو النموذج المقترح لممارسة عمليات الأداء ، باستخدامات أسلوب الهندسة الإدارية فى الأندية الرياضية ؟

المصطلحات المستخدمة فى البحث:

الهندرة Reengineering :

هى إعادة التصميم السريع والجزئى للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة (الجوهرية) وكذلك للنظم والسياسات التنظيمية المساندة بهدف تنظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية فى المنظمة (١٤ : ٣).

الدراسات السابقة :

أولا : الدراسات العربية :

١. قامت عالية العتيبي (٢٠٠١) " بدراسة بعنوان" تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمدينة جدة فى ضوء المهارات المطلوبة فى الخريجة" ، أستهدفت تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمدينة جدة فى ضوء المهارات المطلوبة فى الخريجة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى حيث قامت بتحليل آراء العينة فيما يتعلق بالتصور المطلوب فى الخريجة والإستراتيجيات التعليمية اللازمة لإعادة الهندسة والعمليات التى ينبغى إعادة هندستها وطريقة إعداد الخريج وتشكيله ، وقامت الباحثة بتصميم عدد (٢) استمارة استبيان لهذا الغرض الأولى موجهة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية بعدد (٨٦) عضوا والثانية موجهة

إلى طالبات السنة الرابعة بالكلية بعدد (١١٩) طالبة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية ، أن أكثر من (٧٠ %) من العمليات الإدارية بكلية التربية للبنات بمدينة جدة فى الأقسام التى استهدفتها الدراسة تواجه خلافا كبيرا ، وأظهرت الدراسة أن المنهج الملائم لإعادة هندسة كلية التربية بجدة يبدأ بتحليل الوضع الراهن للكلية ثم بيان التصور العام الذى ينبغى أن يكون عليه المستقبل ثم وضع معايير أداء تقيم فى ضوءها الكلية قبل القيام بعملية التطوير ، ثم تحديد المواصفات اللازم توافرها فى الخريجة . وتعيين فريق عمل تسند إليه مهمة التطوير (٨) .

٢. قام ساعد بن عتيبي (٢٠٠٣م) بإجراء دراسة بعنوان "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" ، دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي فى الآثار والمتاحف ومدى ملائمة هذه الأبعاد سواء الإدارية منها أو الأمنية لأحداث التغيير والتطور الجوهرى لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها وعلاقة ذلك بالأداء ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذى يعتمد على وصف الظاهرة ومن أهم النتائج المركزية فى اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة ، عدم وضوح النماذج المستخدمة وبيروقراطية الإجراءات (٧) .

٣. قام نيازي محمد توفيق (٢٠٠٣): بدراسة عنوانها "إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصرى" ، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية ، وأهم النتائج وجود ثبات فى الثقافة التنظيمية تسمح بإعادة هندسة العمليات لتحسن من القدرة التنافسية للشركات محل البحث ، كما توجد تأثيرات لمحددات إعادة هندسة العمليات على مستوى القدرة التنافسية (الإستثمارى والتعاقدى والتشغيلي) بالشركات محل البحث (١٢) .

٤. قام أشرف محمد محمود علام (٢٠٠٥): بدراسة بعنوان " نموذج مقترح لتقييم الأداء وأثره فى تشكيل سياسات الموارد البشرية " ، وأجريت هذه دراسة تطبيقية على العاملين بالبنك الأهلى المصرى بمنطقة الإسكندرية ء وتهدف تلك الدراسة إلى إجراء دراسة لتقييم أداء العاملين بالبنك الأهلى المصرى من خلال التعرف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتلافيها ، ودراسة نماذج تقييم الأداء المستخدمة حالياً للتعرف على مكوناتها وسماتها وأوجه القصور بها ومدى ملائمتها للحكم على تقييم أداء العاملين بالبنك الأهلى المصرى فى رسم وتنفيذ سياسات الأفراد المختلفة ، ومن ثم التوصل لنموذج مقترح لتقييم الأداء يمكن البنك الأهلى من الاسترشاد به عند تطوير أسلوب وطريقة تقييم أداء العاملين به واستخدمت أدوات جمع البيانات التالية (قائمة الاستقصاء ، دراسة السجلات والتقارير)

وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من العاملين بالبنك الأهلي بمنطقة الإسكندرية والعاملين بفروعه وكان عددها (١٠٠ مفردة) بنسبة ١٣.٨% من العدد الكلى بكافة العاملين ، وكانت أهم نتائج الدراسة ، عدم وجود سجلات أو بيانات يعتمد عليها الرؤساء عند إعداد التقييم مما يجعلهم يعتمدون على الذاكرة أو الانطباع السائد فى فترة التقييم ، و ضرورة استخدام المقاييس المتدرجة عند تقييم أداء المرؤوسين بدلاً من طريقة التوزيع الإجبارى والتي تقتل روح المنافسة بينهم ، كما ان لا يوجد عنصر بالنموذج القائم يوضح قدرة كل فرد على القيام بعمله في التوقيتات الزمنية الموضوعة من قبل إدارة البنك العليا ، ولا يوجد عنصر بالنموذج القائم يساعد فى اكتشاف قدرات وإمكانات الأفراد كمهارات الإدراك والأفراد القادرون على الابتكار والتجديد (٦) .

٥. قام أحمد أمين موسى (٢٠٠٦) : بأجراء دراسة بعنوان "الإدارة المفتوحة كنموذج مقترح لتطوير طرق الأداء بالإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم" ، وتهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح باستخدام نظام الإدارة المفتوحة لتطوير الأداء الإدارى بالإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم ومدى إمكانية تطبيق هذا النموذج بها وأتبع الباحث المنهج الوصفي ، واعتمد جمع البيانات عن طريق تحليل الوثائق ، والاستبيان وكانت أهم نتائج تلك الدراسة التي توصل اليها الباحث إليها نموذج مقترح يمكن الاسترشاد به عند تطبيق نظم الإدارة المقترحة في الإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم من خلال دراسة المتغيرات الخاصة بـ (المناخ التنظيمي ، نظم الحوافز والمكافآت ، النمط القيادي ، نظم المعلومات ، نظم تقييم الأداء ، نظم تدريب العاملين) (٣).

٦. قام أسامة أحمد عبد السلام (٢٠٠٨م) بدراسة عنوانها " إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإدارى بوزارة الشباب" ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المديريات فى المحافظات المبحوثة (الحيزة - الفيوم - بنى سويف) من حيث رؤية ورسالة وفلسفة وأهداف وإستراتيجية مديريات الشباب والرياضة والهيكل التنظيمي لمديريات الشباب والرياضة ، ونظم وسياسات الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة وإمكانية تطوير أداء العاملين ، وكانت اهم نتائج هذه الدراسة وضع نموذج لإعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإدارى بوزارة الشباب (٤) .

٧. قامت نادية مراد يوسف (٢٠١٠م) : بإجراء دراسة بعنوان "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية فى ممارسة العمليات الإدارية فى المدارس الحكومية فى محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات" وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام (أسلوب الهندسة الإدارية فى ممارسة العمليات الإدارية فى المدارس الحكومية فى

محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة والتخصص والمحافظة في استجابات المديرين في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ومن أهم نتائج تلك الدراسة ضرورة توفير جميع عناصر ومتطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية والتحقق من جودة العمليات الإدارية (١١) .

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

١. قام ديفيد بكال BAKAI DAVID (٢٠٠٤) " بدراسة بعنوان " إستراتيجية العمل الجماعي لتقويم العمل الإداري داخل المنظمات الرياضية بولاية فلوريدا الأمريكية " وهدفت الدراسة إلى تقويم العمل الجماعي في إدارة العمل الإداري وتحقيق الأهداف والإنجازات ، واشتملت العينة (٧٥) مسئولاً إدارياً داخل المنظمات الرياضية ، واستخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج تحقيق العمل الجماعي للأهداف الموضوعية ، الشفافية في اتخاذ القرارات ، دقة التخطيط والتنظيم (١٥) .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وهم الإداريين العاملين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وهم من (الاهلى - هليوليدو - وادى دجلة - الصيد - ٦ أكتوبر - سموحة - سيورتنج) وبلغ عددهم (١٣٠) فردا :

هذا بالإضافة إلى عدد (٥٢) فردا لإجراء الدراسات الاستطلاعية وتقنين استمارات الاستبيان الخاصة بالبحث وجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث

جدول (١)

توصيف عينة البحث

فئات العينة	عينة أساسية	عينة استطلاعية	الاجمالي
الإداريين بالأندية الرياضية	١٣٠	٥٢	١٨٢

وسائل جمع البيانات :

- استخدم الباحثان الاستبيان من إعدادهما كوسيلة أساسية لجمع البيانات وذلك لتناسبها وطبيعة البحث.

خطوات إعداد للاستبيان :

١- تحديد محاور للاستبيان فى صورتها الأولى مرفق (١) .

من خلال الإطار المرجعى للدراسة وبالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة فى مجال التربية الرياضية بوجه عام وفى مجال البحث الحالية بوجه خاص ، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية للخبراء للاستعانة بأرائهم فى هذا المجال توصل الباحثان إلى عدة محاور للاستبيان هى على النحو التالى : -

١. أهداف العمليات الإدارية

٢. القيادات الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات

٣. معوقات استخدام أسلوب الهندرة فى ممارسة العمليات الإدارية بالأندية الرياضية

٤. الوضع الراهن للأندية الرياضية

- التنظيم داخل الأندية الرياضية المصرية
- التخطيط داخل الأندية الرياضية
- التوجيه داخل الأندية الرياضية
- المتابعة والتقييم فى إدارة الأندية الرياضية

٢- عرض محاور للاستبيان على الخبراء :

تم عرض محاور للاستبيان وعددها (٤) محاور أساسية ومتضمنة عدد (٤) محاور فرعية على الخبراء لاستطلاع رأيهم لمعرفة مدى مناسبتها ومدى تحقيقها لأهداف البحث وبلغ عددهم (١٠) مرفق (١) ، وقد راعى الباحثان توافر بعض شروط فى اختيار الخبير وهى كما يلى :

- العمل فى مجال الإدارة الرياضية ويرتبط مجال عمله بموضوع الدراسة الحالية .
- ان لا تقل خبرته العملية عن (١٥) سنة فى مجال الإدارة .

والجدول رقم (٢) يوضح آراء الخبراء فى مدى مناسبة المحاور المقترحة للدراسة الحالية .

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء خبراء فى مدى مناسبة المحاور

المقترحة للدراسة الحالية

ن = ١٠

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية	ملاحظات
١	أهداف العمليات الإدارية	٩	٩٠%	
٢	الكوادر الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات	٨	٨٠%	
٣	معوقات استخدام أسلوب الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية في الأندية الرياضية	٩	٩٠%	
٤	الوضع الراهن للأندية الرياضية	٩	٩٠%	
	١-٤ التنظيم داخل الأندية الرياضية	٨	٨٠%	
	٢-٤ التخطيط داخل الأندية الرياضية	٨	٨٠%	
	٣-٤ التوجيه داخل الأندية الرياضية	٨	٨٠%	
	٤-٤ المتابعة والتقييم في إدارة الأندية الرياضية	٩	٩٠%	

يوضح جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة لموضوع الدراسة الحالية ، وقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٨٠% : ٩٠%) وارتضى الباحثان نسبة ٨٠% فأكثر لاتفاق الخبراء على المحاور المقترحة ومن ثم تم قبول جميع المحاور لتحقيقها النسبة التي ارتضاها الباحثان وبذلك أصبح عدد المحاور للاستبيان (٤) محاور أساسية متضمنة (٤) محاور فرعية .

٣- تحديد العبارات :

في ضوء نتائج استطلاع رأى الخبراء حول المحاور المقترحة قام الباحثان بجمع وتحديد عبارات كل محور مستند على نتائج أهم البحوث والدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المسح المرجعي للكتب والمراجع العلمية والعربية والأجنبية المتخصصة في مجال البحث ، كما قام الباحثان بتحديد العبارات المناسبة لكل محور من محاور الاستبيان ، وتم عرضها على الخبراء بصورة مبدئية من خلال المقابلة الشخصية للتأكد من مناسبتها وانتمائها لكل محور ، ومدى وضوحها وصياغتها ، وإجراء التعديلات على الاستبيان في ضوء آراء الخبراء و جدول (٣) يوضح عدد المحاور .

جدول (٣)

المحاور وعدد العبارات للاستبيان طبقا لآراء الخبراء

م	المحاور	عدد العبارات
---	---------	--------------

المتبقية	المستبعدة	الصورة الأولى	
١٩	٣	٢٢	١ أهداف العمليات الإدارية
٦	٢	٨	٢ الكوادر الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات
١٦	٢	١٨	٣ معوقات استخدام أسلوب الهندرة فى ممارسة العمليات الإدارية فى الأندية الرياضية
			٤ الوضع الراهن للأندية الرياضية
١٣	٢	١٥	١-٤ التنظيم داخل الأندية الرياضية
١٧	٥	٢٢	٢-٤ التخطيط داخل الأندية الرياضية
٣	١	٤	٣-٤ التوجيه داخل الأندية الرياضية
١١	٤	١٥	٤-٤ المتابعة والتقييم فى إدارة الأندية الرياضية
٨٥	١٩	١٠٤	المجموع

يتضح من جدول (٣) المحاور وعدد العبارات للاستبيان طبقاً لآراء الخبراء حيث بلغ اجمالى عدد عبارات (١٠٤) عبارة تم استبعاد عدد (١٩) عبارات ، وتبقى عدد (٨٥) عبارة يمثلون للاستبيان فى صورتها الثانية .

٣- المعاملات العلمية للاستبيان :

أولاً : الصدق :

استخدم الباحثان طريقة الاتساق الداخلى على عينة قوامها (٥٢) فرداً هم أفراد العينة الاستطلاعية والممثلة لمجتمع البحث ، وقاما بتطبيق الاستبيان عليهم فى ١١/٥/٢٠١٢م بهدف التعرف على الاتساق الداخلى بإيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومجموع المحور المنتمى له الاستبيان ، والاتساق الداخلى لمجموع المحور والمجموع الكلى للاستبيان .

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية له

للاستبيان (الاتساق الداخلي) ن = ٥٢

م	أهداف العمليات الإدارية	القيادات الإدارية المقترحة	معلومات استخدام أسلوب الهندرة	الوضع الراهن للأندية الرياضية		
				المتابعة والتقويم	التوجيه	التخطيط والتنظيم
١	*.٧٢٢	*.٧١١	*.٨٧٨	*.٨٨٧	*.٦٠٤	*.٧١٢
٢	*.٧٢٤	*.٨١٩	*.٧١٣	*.٧١٥	*.٦٦١	*.٧٢٢
٣	*.٨٣٢	*.٨٦٤	*.٨٢٢	*.٦٤١	*.٨٣٢	*.٦٧٩
٤	*.٨٩٣	*.٨٣٤	*.٨٢٨	*.٧٠٢	-	*.٨٦٩
٥	*.٧٨٦	*.٧٥٦	*.٧٥٦	*.٦٤٧	-	*.٥٣٩
٦	*.٧٦٩	*.٧٧٨	*.٦٧٨	*.٥٩٨	-	*.٥٨٨
٧	*.٧٣٢	-	*.٦٨٣	*.٥٨٨	-	*.٥٨٢
٨	*.٧٣٩	-	*.٥٨٩	*.٧٤٨	-	*.٦٨٩
٩	*.٦٧٣	-	*.٧٣٩	*.٧٥٥	-	*.٦٨٨
١٠	*.٦٧٨	-	*.٦٤٨	*.٧٣٩	-	*.٧٣٨
١١	*.٨٦٤	-	*.٦٣٨	*.٥٨٣	-	*.٥٩٢
١٢	*.٦٦٤	-	*.٧٣٢	-	-	*.٦٦٩
١٣	*.٧٥٦	-	*.٦٣٨	-	-	*.٦٨٥
١٤	*.٧٨٦	-	*.٦٣٣	-	-	*.٦٧١
١٥	*.٨٦١	-	*.٦٩٤	-	-	*.٥٩٨
١٦	*.٦٨٤	-	*.٧٤٨	-	-	*.٦٥٩
١٧	*.٦٩٤	-	-	-	-	*.٦٤٤
١٨	*.٦٣٨	-	-	-	-	-
١٩	*.٦٧٨	-	-	-	-	-

* قيمة ر الجدولية = ٠.٢٧٣ عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من جدول (٤) وجود علاقات ارتباطية دالة احصائياً بين العبارات والمجموع الكلي للمحور المنتمية له مما يدل على اتساق العبارات مع محاورها وبلغ عدد عبارات الاستبيان (٨٥) عبارة ، وتراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٥٣٩ الى ٠.٨٩٣) .

جدول (٥)

قيم معاملات الارتباط بين مجموع كل محور ومجموع للاستبيان
ككل (الاتساق الداخلى)

ن = ٥٢

م	المحاور	المعاملات الإحصائية	عدد العبارات	معاملات الارتباط بالمجموع
١	أهداف العمليات الإدارية		١٩	٠.٨٣
٢	القيادات الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات		٦	٠.٨٢
٣	معوقات استخدام أسلوب الهندرة فى ممارسة العمليات الإدارية فى الأندية الرياضية		١٦	٠.٨١
٤	الوضع الراهن للأندية الرياضية			
	١-٤ التنظيم داخل الأندية الرياضية		١٣	٠.٧٧
	٢-٤ التخطيط داخل الأندية الرياضية		١٧	٠.٧٦
	٣-٤ التوجيه داخل الأندية الرياضية		٣	٠.٨٠
	٤-٤ المتابعة والتقييم فى إدارة الأندية الرياضية		١١	٠.٨٦
	المجموع		٨٥	-

* قيمة ر الجدولية = ٠.٢٧٣ عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من جدول (٥) دلالة معاملات ارتباط بين المحاور والمجموع الكلى للاستبيان وقد تراوح قيم معامل الارتباط ما بين (٠.٧٦ إلى ٠.٨٦) وهى قيم أعلى من قيمة معامل الارتباط الجدولية ، مما يدل على اتساق المحاور مع الاستمارة ككل .

ثانياً : الثبات :

استخدم الباحثان طريقة التطبيق وإعادة التطبيق للحصول على معامل ثبات الاستبيان حيث قام بعرض الاستمارة على عينة من (٥٢) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، ثم أعيد التطبيق على نفس العينة ، وتم حساب معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثانى بفاصل زمنى أسبوعين حيث اعتبر الباحثان التطبيق الأول هو التطبيق الذى تم عنده حساب الاتساق الداخلى وذلك فى ٢٠/٧/٢٠١٢ وأعيد التطبيق تحت نفس الظروف فى ٢٠/٨/٢٠١٢ وجدول (٦) يوضح معامل الارتباط بين التطبيقين .

جدول (٦)

المتوسط الحسابى والانحراف المعياري وقيمة معامل الارتباط للاستبيان قيد البحث

ن=٥٢

م	المتغيرات	التطبيق الأول		التطبيق الثانى	
		ع	س	ع	س
١	أهداف العمليات الإدارية	٣.٢٠	٠.٨٠	٣.٣٠	٠.٧٤
٢	الكوادر الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات	٣.٢٥	٠.٨٥	٣.٣٤	٠.٧٠
٣	معوقات استخدام أسلوب الهندرة فى ممارسة العمليات الإدارية فى الأندية الرياضية	٣.٨٥	٠.٩٥	٣.٨١	٠.٨٥
٤	الوضع الراهن للأندية الرياضية				
	١-٤ التنظيم داخل الأندية الرياضية	٢.٧٥	٠.٨٥	٢.٨٤	٠.٨٦
	٢-٤ التخطيط داخل الأندية الرياضية	٢.١٥	٠.٦٥	٢.١١	٠.٦٦
	٣-٤ التوجيه داخل الأندية الرياضية	٢.٣٤	٠.٧٥	٢.٢٦	٠.٦٧
	٤-٤ المتابعة والتقييم فى إدارة الأندية الرياضية	٢.٠٥	٠.٩٤	٢.١٠	٠.٧٤

* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٢٧٣

يوضح جدول (٦) وجود علاقة ارتباط بين التطبيقين الأول والثانى لعبارات محاور الاستبيان قيد البحث ، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٧٥ إلى ٠.٨٩) مما يدل على ثبات العبارات قيد البحث .

توصيف الاستبيان :

- بلغ عدد محاور الاستمارة (٤) محاور أساسية و (٤) محور فرعى .
- بلغ عدد عبارات الاستمارة (٨٥) عبارة .
- تراوح معامل الصدق للاستبيان باستخدام الاتساق الداخلى (٠.٥٣٩ إلى ٠.٨٩٣)
- تراوح معامل الثبات للاستبيان ما بين (٠.٧٥ إلى ٠.٨٩)
- ميزان التقدير ثلاثى (أوافق "ثلاث درجات" - إلى حد ما "درجتان" - لا أوافق " درجة واحدة ")

الدراسة الأساسية :

تم تطبيق للاستبيان قيد البحث مرفق (٢) فى صورتها النهائية على عينة البحث الأساسية وعددهم (١٣٠) فرداً فى الفترة من ٢٠١٢/٩/١ إلى ٢٠١٢/١٠/٢٣ .

الأسلوب الإحصائي

استخدم الباحثان المعاملات الإحصائية الآتية

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

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : عرض النتائج :

١- طبيعة العمليات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية

جدول (٧)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور أهداف العمليات الإدارية

ن = ١٣٠

الترتيب طبقاً للنسبة المئوية	النسبة المئوية الكلية	مجموع الدرجة المقدره	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارات	م
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد		
الأول	٨٦.٥٤	٢٢٥	٣.٨٥	٥	١٩.٢٣	٢٥	٧٦.٩٢	١٠٠	يعكس أسلوب الهندرة الهيكل التنظيمي للأندية الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة	١
الثاني	٨٤.٦٢	٢٢٠	٧.٦٩	١٠	١٥.٣٨	٢٠	٧٦.٩٢	١٠٠	هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بأسلوب الهندرة	٢
ثاني مكرر	٨٤.٦٢	٢٢٠	٧.٦٩	١٠	١٥.٣٨	٢٠	٧٦.٩٢	١٠٠	استخدام العمليات الإدارية يتناسب السلطة والصلاحيات مع المسؤولية لكل فرد بمجلس إدارة النادي	٣
ثاني مكرر	٨٤.٦٢	٢٢٠	٧.٦٩	١٠	١٥.٣٨	٢٠	٧٦.٩٢	١٠٠	استخدام أسلوب الهندرة يوجد توصيف وظيفي للوظائف الإدارية	٤
ثاني مكرر	٨٤.٦٢	٢٢٠	٧.٦٩	١٠	١٥.٣٨	٢٠	٧٦.٩٢	١٠٠	في أسلوب الهندرة يسمح للبناء التنظيمي بتفويض السلطات	٥
السادس	٨٢.٦٩	٢١٥	١١.٥٤	١٥	١١.٥٤	١٥	٧٦.٩٢	١٠٠	في أسلوب الهندرة تغلب اللامركزية في تقديم الخدمات بالأندية الرياضية المصرية	٦
السابع	٨٠.٧٧	٢١٠	٧.٦٩	١٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦٩.٢٣	٩٠	يوجد توازن بين نسبة الإداريين إلى المتخصصين في جميع الأنشطة الرياضية	٧
السابع مكرر	٨٠.٧٧	١٩٠	١٥.٣٨	٢٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦١.٥٤	٨٠	استخدام أسلوب الهندرة يمنع ازدواجية في الاختصاصات للعاملين بالأندية الرياضية المصرية	٨
السابع	٨٠.٧٧	٢١٠	٧.٦٩	١٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦٩.٢٣	٩٠	يسمح الهيكل التنظيمي	٩

الترتيب طبقاً للنسبة المئوية	النسبة المئوية الكلية	مجموع الدرجة المقدره	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارات	م
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد		
مكرر									بالاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة داخل النادي	
السابع مكرر	٨٠.٧٧	١٩٠	١٥.٣٨	٢٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦١.٥٤	٨٠	أسلوب الهدرة يمكن البناء التنظيمي في خدمة جميع المناطق داخل النادي	١٠
السابع مكرر	٨٠.٧٧	٢١٠	٧.٦٩	١٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦٩.٢٣	٩٠	إعداد الموظفين كافية للأعمال المطلوبة عن طريق التدريب على الهندسة الإدارية	١١
السابع مكرر	٨٠.٧٧	٢١٠	٧.٦٩	١٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦٩.٢٣	٩٠	استخدام أسلوب الهدرة يؤدي إلى تكامل بين الأقسام والإدارات بالاندية الرياضية المصرية	١٢
السابع مكرر	٨٠.٧٧	١٩٠	١٥.٣٨	٢٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦١.٥٤	٨٠	استخدام أسلوب الهدرة يحقق تغيير جذري في أداء إدارة النادي والعاملين به	١٣
رابع مكرر	٨٠.٧٧	٢١٠	٧.٦٩	١٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦٩.٢٣	٩٠	استخدام أسلوب الهدرة يؤدي إلى السرعة في الأداء للعاملين بالنادي	١٤
السابع مكرر	٨٠.٧٧	١٩٠	١٥.٣٨	٢٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦١.٥٤	٨٠	استخدام أسلوب الهدرة يؤدي إلى الجودة في العمل المميز للعاملين بالنادي	١٥
السادس عشر	٧٦.٩٢	٢٠٠	٧.٦٩	١٠	٣٠.٧٧	٤٠	٦١.٥٤	٨٠	استخدام أسلوب الهدرة يؤدي إلى تخفيض الميزانية بالنادي	١٦
السادس عشر مكرر	٧٦.٩٢	٢٠٠	١٥.٣٨	٢٠	١٥.٣٨	٢٠	٦٩.٢٣	٩٠	في أسلوب الهدرة يكون التغيير جذري	١٧
السادس عشر مكرر	٧٣.٠٨	١٩٠	١٥.٣٨	٢٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦١.٥٤	٨٠	في أسلوب الهدرة تكون النتائج جوهرية وضخمة	١٨
السادس عشر مكرر	٧٣.٠٨	١٩٠	٧.٦٩	١٠	٣٨.٤٦	٥٠	٥٣.٨٥	٧٠	يعتمد التغيير على تقنية المعلومات في الهندسة الإدارية	١٩

يتضح من جدول (٧) النسبة المئوية الكلية لآراء عينة البحث في محور أهداف العمليات الإدارية وقد تراوحت آراء عينة البحث بالموافقة ما بين (٧٣.٠٨% إلى ٨٦.٥٤%) لعبارات قيد المحور واعتبر الباحثان ان العبارات التي تقل نسبتها المئوية عن (٧٥%) هي عبارات تشير إلى بعض القصور وهي العبارات التالية مرتبة تنازلياً في نسبة القصور والعبارات أرقام (١٨ ، ١٩) .

٢- طبيعة القيادات الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات

جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث محور القيادات الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات

ن = ١٣٠

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لاوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة الكلية المئوية	الترتيب طبقا للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
١	استخدام أسلوب الهندرة الإدارية يؤدي إلى دمج العديد من الوظائف بوظيفة واحدة ، وهذا يعني جمع المهام المتخصصة في مجاميع أو فرق موحدة أي العمل بروح الفريق .	٩٠	٦٩.٢٣	٣٠	٢٣.٠٨	١٠	٧.٦٩	٢١٠	٨٠.٧٧	الأول
٢	في أسلوب الهندرة العاملون يتخذون القرارات ، أي ربط صناعة القرار بانجاز العمل بشكل مباشر .	١٠٠	٧٦.٩٢	١٠	٧.٦٩	٢٠	١٥.٣٨	٢١٠	٨٠.٧٧	الأول مكرر
٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل النزاعات ، لأنها لا تضيف قيمة للإنتاج ويتم ذلك عن طريق تقليل نقاط الارتباط لكل عملية على النحو الذي يقلل من احتمالية تعارض البيانات	١٠٠	٧٦.٩٢	١٠	٧.٦٩	٢٠	١٥.٣٨	٢١٠	٨٠.٧٧	الأول مكرر
٤	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى دمج أسلوبي الإدارة (مركزي ولا مركزي) في بيئة العمل الإداري بالنهادى الرياضى	٥٠	٣٨.٤٦	٢٠	١٥.٣٨	٦٠	٤٦.١٥	١٢٠	٤٦.١٥	الرابع
٥	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى استخدام التكنولوجيا في أعمال الرقابة والتدقيق الشخصية.	٥٠	٣٨.٤٦	٢٠	١٥.٣٨	٦٠	٤٦.١٥	١٢٠	٤٦.١٥	الرابع مكرر
٦	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى استخدام التقييم الذاتى في أعمال الرقابة والتدقيق الشخصية.	١٥	١١.٥٤	١٥	١١.٥٤	١٠٠	٧٦.٩٢	٤٥	١٧.٣	السادس

يتضح من جدول (٨) النسبة المئوية الكلية لآراء عينة البحث محور الكوادر الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات ، وقد تراوحت آراء عينة البحث بالموافقة ما بين (١٧.٣% إلى ٨٠.٧٧%) لعبارات قيد المحور واعتبر الباحثان أن العبارات التي تقل نسبتها المئوية عن ٧٥% هي عبارات تشير إلى أن هناك قصور ومعوقات وهي عبارات أرقام (٤ ، ٥ ، ٦) .

٣- معوقات استخدام أسلوب الهندرة فى ممارسة العمليات الإدارية فى الأندية الرياضية المصرية

جدول (٩)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى معوقات استخدام أسلوب الهندرة فى ممارسة العمليات

الإدارية فى الأندية الرياضية المصرية ن = ١٣٠

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لاوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة المئوية الكلية	الترتيب طبقاً للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
١	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة الامكانيات الإدارة بالنادى	١٠٠	٧٦.٩٢	١٠	٧.٦٩	٢٠	١٥.٣٨	٢١٠	٨٠.٧٧	الأول
٢	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة برامج إدارة النادي	٨٠	٦١.٥٤	٣٠	٢٣.٠٨	٢٠	١٥.٣٨	١٩٠	٧٣.٠٨	الثانى
٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة ميزانية شبكة الحاسوب	٧٠	٥٣.٨٥	٥٠	٣٨.٤٦	١٠	٧.٦٩	١٩٠	٧٣.٠٨	الثانى مكرر
٤	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة نظم التشغيل و برامج الشبكة الالكترونية لإدارة النادي	٨٠	٦١.٥٤	٣٠	٢٣.٠٨	٢٠	١٥.٣٨	١٩٠	٧٣.٠٨	الثانى مكرر
٥	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تاسيس الأجهزة و صيانتها	٧٠	٥٣.٨٥	٥٠	٣٨.٤٦	١٠	٧.٦٩	١٩٠	٧٣.٠٨	الثانى مكرر
٦	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تدريب الأفراد	٨٠	٦١.٥٤	٣٠	٢٣.٠٨	٢٠	١٥.٣٨	١٩٠	٧٣.٠٨	الثانى مكرر
٧	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تشغيل الأفراد	٦٠	٤٦.١٥	٦٠	٤٦.١٥	١٠	٧.٦٩	١٨٠	٦٩.٢٣	السابع
٨	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من المزايا للإداريين بالنادى	٧٠	٥٣.٨٥	٤٠	٣٠.٧٧	٢٠	١٥.٣٨	١٨٠	٦٩.٢٣	السابع مكرر
٩	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تناسب الأجور المدفوعة مع عبء العمل بالنادى	٧٠	٥٣.٨٥	٤٠	٣٠.٧٧	٢٠	١٥.٣٨	١٨٠	٦٩.٢٣	السابع مكرر

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لاوافق		مجموع الدرجة المقدره	النسبة المئوية الكلية	الترتيب طبقا للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
١٠	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل الصعوبات التي تواجه سياسات الإدارة العليا بالنادي	٦٠	٤٦.١٥	٥٠	٣٨.٤٦	٢٠	١٥.٣٨	١٧٠	٦٥.٣٨	العاشر
١١	استخدام أسلوب الهندرة يمد الإدارات والأنشطة بالنادي بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بصفة دورية	٧٠	٥٣.٨٥	٣٠	٢٣.٠٨	٣٠	٢٣.٠٨	١٧٠	٦٥.٣٨	العاشر مكرر
١٢	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تشجيع الإدارة العليا لمناقشة الآراء والمقترحات المقدمة من الأعضاء بالنادي	٦٠	٤٦.١٥	٣٠	٢٣.٠٨	٤٠	٣٠.٧٧	١٥٠	٥٦.٦٩	الثاني عشر
١٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل الرجوع للرئيس للحصول على موافقته في معظم أمور العمل ومشكلاته بالنادي	٥٠	٣٨.٤٦	٥٠	٣٨.٤٦	٣٠	٢٣.٠٨	١٥٠	٥٦.٦٩	الثاني عشر مكرر
١٤	استخدام أسلوب الهندرة يتناسب مع طبيعته عملي ومع ميولي ورغباتي	٦٠	٤٦.١٥	٢٠	١٥.٣٨	٥٠	٣٨.٤٦	١٤٠	٥٣.٨٥	الرابع عشر
١٥	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى توفير فرصة كبيرة للترقية والتقدم في العمل بالنادي	٣٥	٢٦.٩٢	٧٠	٥٣.٨٥	٢٥	١٩.٢٣	١٤٠	٥٣.٨٥	الرابع عشر مكرر
١٦	استخدام أسلوب الهندرة يتيح للرؤساء في العمل فرصة مناقشة مشكلات العمل بالنادي	٢٠	١٥.٣٨	٣٠	٢٣.٠٨	٨٠	٦١.٥٤	٧٠	٢٦.٩٢	السادس عشر

يتضح من جدول (٩) النسبة المئوية الكلية لآراء عينة البحث في فوائد استخدام أسلوب الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية في الأندية الرياضية ، وقد تراوحت آراء عينة البحث ما بين (٢٦.٩٢% إلى ٨٠.٧٧%) ، واعتبر الباحثان أن العبارات التي تقل نسبتها المئوية عن ٧٥% هي عبارات تشير إلى أن هناك قصور ومعوقات وهي عبارات أرقام (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦)

٤- الوضع الراهن داخل الأندية الرياضية

٤-١ التنظيم داخل الأندية الرياضية المصرية

جدول (١٠)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى التنظيم داخل الأندية الرياضية المصرية

ن = ١٣٠

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لاوافق		النسبة المئوية الكلية	مجموع الدرجة المقدره	الترتيب طبقا للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
١	يوجد توصيف وظيفي لكل وظيفة فى الهيكل الادارى بالأندية الرياضية المصرية	١٠٠	٧٦.٩٢	٢٠	١٥.٣٨	١٠	٧.٦٩	٢٢٠	٨٤.٦٢	الأول
٢	لكل منصب واجبات وصلاحيات لا يجب ان تخطاها بالهيكل الادارى بالأندية الرياضية المصرية	٩٠	٦٩.٢٣	٣٠	٢٣.٠٨	١٠	٧.٦٩	٢١٠	٨٠.٧٧	الأول مكرر
٣	تعتمد الهيكل الادارى بالأندية الرياضية المصرية على السلطة المركزية وتتمثل فى رئيس النادى	٩٠	٦٩.٢٣	٣٠	٢٣.٠٨	١٠	٧.٦٩	٢١٠	٨٠.٧٧	الأول مكرر
٤	تتداخل اختصاصات أعضاء الهيكل الادارى بالأندية الرياضية المصرية بما لا يحقق الهدف المنشود	٩٠	٦٩.٢٣	٣٠	٢٣.٠٨	١٠	٧.٦٩	٢١٠	٨٠.٧٧	الأول مكرر
٥	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية فى تنظيم العمل داخل الأندية الرياضية	٨٠	٦١.٥٤	٤٠	٣٠.٧٧	١٠	٧.٦٩	٢٠٠	٧٦.٩٢	الخامس
٦	يتم تفويض السلطات لضمان سلامة سير العمل داخل الأندية الرياضية	٩٠	٦٩.٢٣	٢٠	١٥.٣٨	٢٠	١٥.٣٨	٢٠٠	٧٦.٩٢	الخامس مكرر
٧	يضع مجلس الإدارة	٨٠	٦١.٥٤	٤٠	٣٠.٧٧	١٠	٧.٦٩	٢٠٠	٧٦.٩٢	الخامس

الترتيب طبقاً للنسبة المئوية	مجموع الدرجة المقدرة	النسبة المئوية الكلية	لاوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارات	م
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد		
مكرر									ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال المالية	
الثامن	٧٣.٠٨	١٩٠	٧.٦٩	١٠	٣٨.٤٦	٥٠	٥٣.٨٥	٧٠	يضع مجلس الإدارة ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال الإدارية	٨
الثامن مكرر	٧٣.٠٨	١٩٠	١٥.٣٨	٢٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦١.٥٤	٨٠	يضع مجلس الإدارة ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال الفنية بالنادى	٩
العاشر	٦٩.٢٣	١٨٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٠.٧٧	٤٠	٥٣.٨٥	٧٠	تقوم الاتصالات بين الإدارات المختلفة بالنادى على بالنادى الإدارة التقليدية (المخاطبات - التليفون)	١٠
العاشر مكرر	٦٩.٢٣	١٨٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٠.٧٧	٤٠	٥٣.٨٥	٧٠	يتم الاتصالات بين الإدارات المختلفة بالنادى على بالنادى الإدارة الإلكترونية (الكمبيوتر - الانترنت)	١١
العاشر مكرر	٦٩.٢٣	١٨٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٠.٧٧	٤٠	٥٣.٨٥	٧٠	يوفر مجلس الإدارة النشرات والمطبوعات للإعلان عن الأنشطة	١٢
الثالث عشر	٦٥.٣٨	١٧٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٨.٤٦	٥٠	٤٦.١٥	٦٠	تستخدم الدوائر المغلقة الهاتفية فى الاتصالات بين مجلس الإدارة و اللجان الرياضية	١٣

يتضح من جدول (١٠) النسبة المئوية الكلية لآراء عينة البحث فى التنظيم داخل الأندية الرياضية ، وقد تراوحت آراء عينة البحث بالموافقة ما بين (٦٥.٣٨% إلى ٨٤.٦٢%) لعبارات قيد المحور واعتبر الباحثان ان العبارات التى تقل نسبتها المئوية عن ٧٥% هى عبارات تشير إلى بعض القصور وهى العبارات التالية مرتبة تنازلياً فى نسبة القصور والعبارات أرقام (٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣).

٤-٢ التخطيط داخل الأندية الرياضية

جدول (١١)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى التخطيط داخل الأندية الرياضية

ن = ١٣٠

الترتيب طبقا للنسبة المئوية	النسبة المئوية الكلية	مجموع الدرجة المقدرة	لاوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارات	م
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد		
الأول	٨٠.٧٧	٢١٠	٧.٦٩	١٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦٩.٢٣	٩٠	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية فى التخطيط داخل الأندية الرياضية المصرية	١
الثانى	٦٩.٢٣	١٨٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٠.٧٧	٤٠	٥٣.٨٥	٧٠	يتم استخدام التخطيط الهرمى فى إدارة داخل الأندية الرياضية المصرية	٢
الثانى مكرر	٦٩.٢٣	١٨٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٠.٧٧	٤٠	٥٣.٨٥	٧٠	الأهداف الموضوعية فى الوقت الحاضر قابلة للتنفيذ طبقا للإمكانيات المتاحة والميزانيات	٣
الرابع	٦٥.٣٨	١٧٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٨.٤٦	٥٠	٤٦.١٥	٦٠	يقوم مجلس إدارة النادى بوضع السياسة العامة التى ينتهجها النادى	٤
الرابع مكرر	٦٥.٣٨	١٧٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٨.٤٦	٥٠	٤٦.١٥	٦٠	الإجراءات الإدارية بالنادى تتفق مع الأهداف والسياسات الموضوعية	٥
الرابع مكرر	٦٥.٣٨	١٧٠	٢٣.٠٨	٣٠	٢٣.٠٨	٣٠	٥٣.٨٥	٧٠	يتم تشكيل اللجان الرياضية والاجتماعية واعتمادها من مجلس إدارة النادى	٦
السابع	٦١.٥٤	١٦٠	٢٣.٠٨	٣٠	٣٠.٧٧	٤٠	٤٦.١٥	٦٠	يتم إخطار العاملين بالإدارات المختلفة بالخطط والبرامج ومواعيد تنفيذها	٧
الثامن	٥٣.٨٥	١٤٠	٢٣.٠٨	٣٠	٤٦.١٥	٦٠	٣٠.٧٧	٤٠	يقوم مجلس الإدارة بوضع خطط طويلة المدى	٨
الخامس مكرر	٥٣.٨٥	١٤٠	٣٠.٧٧	٤٠	٣٠.٧٧	٤٠	٣٨.٤٦	٥٠	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية لدراسة خطط الأنشطة	٩
الثامن مكرر	٥٣.٨٥	١٤٠	٢٣.٠٨	٣٠	٤٦.١٥	٦٠	٣٠.٧٧	٤٠	يستخدم مجلس الإدارة الشاشات الالكترونية فى الإعلان عن خطط النشاط للجان بصفة دورية	١٠
الثامن مكرر	٥٣.٨٥	١٤٠	٢٣.٠٨	٣٠	٤٦.١٥	٦٠	٣٠.٧٧	٤٠	يحدد مجلس الإدارة الميزانية التى تحتاجها الأنشطة سنويا	١١
الثانى عشر	٤٦.١٥	١٢٠	٣٠.٧٧	٤٠	٤٦.١٥	٦٠	٢٣.٠٨	٣٠	تقتصر الميزانية على اشتراكات الأعضاء	١٢

الترتيب طبقا للنسبة المئوية	النسبة المئوية الكلية	مجموع الدرجة المقدرة	لاوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارات	م
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد		
الثالث عشر	٤٢.٣١	١١٠	٣٨.٤٦	٥٠	٣٨.٤٦	٥٠	٢٣.٠٨	٣٠	يقوم مجلس الإدارة بتوزيع المخصصات المالية لكافة الأنشطة بصورة متوازنة	١٣
الثالث عشر مكرر	٤٢.٣١	١١٠	٣٨.٤٦	٥٠	٣٨.٤٦	٥٠	٢٣.٠٨	٣٠	يقوم مجلس الإدارة بالتعاون مع اللجان المختلفة	١٤
الخامس عشر	٣٦.٤٦	١٠٠	٤٦.١٥	٦٠	٣٠.٧٧	٤٠	٢٣.٠٨	٣٠	يقوم مجلس الإدارة بوضع الخطط داخل النادي	١٥
السادس عشر	١٥.٣٨	٤٠	٧٦.٩٢	١٠٠	١٥.٣٨	٢٠	٧.٦٩	١٠	يقوم مجلس الإدارة بوضع برنامج زمني لكافة الأنشطة المختلفة الواردة في الخطة	١٦
السادس عشر مكرر	١٥.٣٨	٤٠	٧٦.٩٢	١٠٠	١٥.٣٨	٢٠	٧.٦٩	١٠	يوجد بالخطة برنامج زمني لتقويم مستوى الأداء داخل الإدارات المختلفة	١٧

يتضح من جدول (١١) النسبة المئوية الكلية لآراء عينة البحث فى التخطيط داخل الأندية الرياضية ، وقد تراوحت آراء عينة البحث ما بين (١٥.٣٨% إلى ٨٠.٧٧%) لعبارات قيد المحور واعتبر الباحثان أن العبارات التى تقل نسبتها المئوية عن ٧٥% هى عبارات تشير إلى بعض القصور وهى العبارات التالية مرتبة تنازلياً فى نسبة القصور والعبارات أرقام (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧)

٤-٣ التوجيه داخل الأندية الرياضية

جدول (١٢)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى التوجيه داخل الأندية الرياضية

ن = ١٣٠

الترتيب طبقا للنسبة المئوية	النسبة المئوية الكلية	مجموع الدرجة المقدرة	لاوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارات	رقم العبارة
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد		
الأول	٨٠.٧٧	٢١٠	٧.٦٩	١٠	٢٣.٠٨	٣٠	٦٩.٢٣	٩٠	يقوم مجلس الإدارة بتوجيهات دورية مستمرة مع إدارة النشاط الرياضى من خلال اجتماعات دورية	١
الثانى	٦٩.٢٣	١٨٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٠.٧٧	٤٠	٥٣.٨٥	٧٠	يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام الحوافز المادية لضمان نجاح الخطط الموضوعية	٢
الثالث	٦٥.٣٨	١٧٠	١٥.٣٨	٢٠	٣٨.٤٦	٥٠	٤٦.١٥	٦٠	سياسة مجلس الإدارة تعتمد على أسلوب التوجيه والإقناع	٣

يتضح من جدول (١٢) النسبة المئوية الكلية لآراء عينة البحث فى التوجيه داخل الأندية الرياضية ، وقد تراوحت آراء عينة البحث ما بين (٦٥.٣٨% إلى ٨٠.٧٧%) لعبارات قيد المحور واعتبر الباحثان أن العبارات التى تقل نسبتها المئوية عن ٧٥% هى عبارات تشير إلى بعض القصور وهى العبارات أرقام (٢ ، ٣) .

٤-٤ المتابعة والتقييم فى إدارة الأندية الرياضية

جدول (١٣)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى المتابعة والتقييم فى إدارة الأندية الرياضية

ن = ١٣٠

م	العبارات	وافق		إلى حد ما		لاوافق		النسبة المئوية الكلية	مجموع الدرجة المقدره	الترتيب طبقاً للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
١	توجد متابعة مستمرة للعاملين بالأندية الرياضية المصرية من قبل إدارة النادى	١٠٠	٧٦.٩٢	٢٠	١٥.٣٨	١٠	٧.٦٩	٢٢٠	٨٤.٦٢	الأول
٢	توجد تقارير متابعة يومية مستمرة للعاملين بالأندية الرياضية المصرية من قبل إدارة النادى	١٠٠	٧٦.٩٢	٢٠	١٥.٣٨	١٠	٧.٦٩	٢٢٠	٨٤.٦٢	الأول مكرر
٣	تقوم إدارة الأنشطة المختلفة بإعداد تقرير سنوى شامل عن تنفيذ الخطط داخل النادى	٩٠	٦٩.٢٣	٢٠	١٥.٣٨	٢٠	١٥.٣٨	٢٠٠	٧٦.٩٢	الثالث
٤	يحرص المسئولين بالنادى على متابعة أداء الأعمال المختلفة	٨٠	٦١.٥٤	٣٠	٢٣.٠٨	٢٠	١٥.٣٨	١٩٠	٧٣.٠٨	الرابع
٥	يتم استخدام الأجهزة التكنولوجية فى متابعة الأنشطة بالنادى	٨٠	٦١.٥٤	٣٠	٢٣.٠٨	٢٠	١٥.٣٨	١٩٠	٧٣.٠٨	الرابع مكرر
٦	توجد معايير علمية دقيقة لتقويم الأداء الإدارى فى الأندية الرياضية المصرية	٧٠	٥٣.٨٥	٤٠	٣٠.٧٧	٣٠	٢٣.٠٨	١٨٠	٦٩.٢٣	السادس
٧	تؤثر المصالح الشخصية لأعضاء إدارة النادى على أسلوب التقييم	٧٠	٥٣.٨٥	٤٠	٣٠.٧٧	٢٠	١٥.٣٨	١٨٠	٦٩.٢٣	السادس مكرر

م	العبارات	وافق		إلى حد ما		لاوافق		النسبة المئوية الكلية	مجموع الدرجة المقدرة	الترتيب طبقاً للنسبة المئوية
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة			
	للعاملين به									
٨	تستخدم وسائل قياس صادقة وثابتة للتقويم العادل للعاملين فى النادي	٧٠	٥٣.٨٥	٤٠	٣٠.٧٧	٢٠	١٥.٣٨	١٨٠	٦٩.٢٣	السادس مكرر
٩	ضعف الخبرة الشخصية للقائم بالعملية التقويم تؤثر على تقويم كفاءة أداء الإدارة بالنادى	٧٠	٥٣.٨٥	٤٠	٣٠.٧٧	٢٠	١٥.٣٨	١٨٠	٦٩.٢٣	السادس مكرر
١٠	ضيق الوقت فى عملية التقويم يؤثر على التقويم داخل النادي	٤٠	٣٠.٧٧	٦٠	٤٦.١٥	٣٠	٢٣.٠٨	١٤٠	٥٣.٨٥	العاشر
١١	انشغال القائمين على إدارة النادي بأعمالهم الحرة تؤثر على عملية تقويم أداء العمل	٥٠	٣٨.٤٦	٤٠	٣٠.٧٧	٤٠	٣٠.٧٧	١٤٠	٥٣.٨٥	العاشر مكرر

يتضح من جدول (١٣) النسبة المئوية الكلية لآراء عينة البحث فى المتابعة والتقويم فى إدارة الأندية الرياضية ، وقد تراوحت آراء عينة البحث ما بين (٥٣.٨٥% إلى ٨٤.٦٢%) لعبارات قيد المحور واعتبر الباحثان ان العبارات التى تقل نسبتها المئوية عن ٧٥% هى عبارات تشير إلى بعض القصور وهى العبارات التالية مرتبة تنازلياً فى نسبة القصور والعبارات أرقام (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١)

ثانياً : مناقشة النتائج :

يتضح من جداول (من ٧ إلى ١٣) النقاط الايجابية والسلبية فى ممارسة العمليات الإدارية فى الاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، ويرجع الباحثان هذه النتائج إلى احتياج الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية إلى استخدام أسلوب الهندرة الإدارية أثناء ممارسة العمليات الإدارية ، حيث تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية التى تعمل علي إعادة البناء التنظيمى للأندية الرياضية من جذوره ، ويعد تصحيح العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح فى أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة ، وجوده المنتج وتعد

العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندرة مدخلا إداريا حديثا لممارسة العمليات الإدارية فى الأندية المصرية وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المعاصرة وذلك لما يحتويه من أساليب عمل تعمل على تغيير الاتجاه الفكرى للأفراد واستثارة دوافعهم الذاتية وتحمل المسؤولية ، كما يعد أسلوب هندرة العمليات الإدارية أسلوبا إداريا ما زالت المكتبة العربية والرياضة فى حاجة إلى العديد من الدراسات فى الوقت التى تظهر فيه أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة فى هذه الدراسة ان تكون إسهاماً فعال فى تقديم معطيات علمية جديدة ودافعية وذلك من خلال تناول النموذج المقترح للإدارة بالهندرة بالأندية الرياضية .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج نادية مراد يوسف (٢٠١٠م) والتي خلصت إلى ضرورة توفير جميع عناصر ومتطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية فى ممارسة العمليات الإدارية فى المدارس الحكومية والتحقق من جودة العمليات الإدارية (١١) .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج أحمد أمين موسى (٢٠٠٦) والتي خلصت إلى نموذج مقترح يمكن الاسترشاد به عند تطبيق نظم الإدارة المقترحة فى الإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم من خلال دراسة المتغيرات التالية ، المناخ التنظيمي ، نظم الحوافز والمكافآت ، النمط القيادى ، نظم المعلومات ، نظم تقييم الأداء ، نظم تدريب العاملين (٣).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج أشرف محمد محمود علام (٢٠٠٥) والتي خلصت إلى عدم وجود سجلات أو بيانات يعتمد عليها الرؤساء عند إعداد التقييم مما يجعلهم يعتمدون على الذاكرة أو الانطباع الساند فى فترة التقييم ، و ضرورة استخدام المقاييس المتدرجة عند تقييم أداء المرؤوسين بدلاً من طريقة التوزيع الإيجابى والتي تقتل روح المنافسة بينهم ، ولا يوجد عنصر بالنموذج القائم يوضح قدرة كل فرد على القيام بعمله فى التوقيتات الزمنية الموضوعة من قبل إدارة البنك العليا ، لا يوجد عنصر بالنموذج القائم يساعد فى اكتشاف قدرات وإمكانات الأفراد كمهارات الإدراك والأفراد القادرون على الابتكار والتجديد (٦) .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج فؤاد محمود محمد عبد الباقي (٢٠٠٤) والتي خلصت إلى التوصل لمشروع مقترح لأساليب المناخ التنظيمي لتحسين مستوى الأداء بمديريات الشباب والرياضة (٩).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج ساعد بن عتيبي (٢٠٠٣م) والتي خلصت إلى المركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة ، عدم وضوح النماذج المستخدمة وبيروقراطية الإجراءات (٧)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج نيازي محمد توفيق (٢٠٠٣) والتي خلصت إلى أن هناك ثبات في الثقافة التنظيمية تسمح بإعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات محل البحث ويوجد تأثيرات لمحددات إعادة هندسة العمليات على مستوى القدرة التنافسية (الإستثمارى والتعاقدى والتشغيلي) بالشركات محل البحث (١٢) .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج عالية العتيبي (٢٠٠١) والتي خلصت إلى أن المنهج الملائم لإعادة هندسة كلية التربية بجدة يبدأ بتحليل الوضع الراهن للكلية ثم بيان التصور العام الذي ينبغي أن يكون عليه المستقبل ثم وضع معايير أداء تقييم فى ضوءها الكلية قبل القيام بعملية التطوير ثم تحديد المواصفات اللازم توافرها فى الخريجة . وتعيين فريق عمل تسند إليه مهمة التطوير (٨) .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج ديفيد بكال BAKAI DAVID " (٢٠٠٤م) والتي خلصت إلى تحقيق العمل الجماعى للأهداف الموضوعية ، الشفافية فى اتخاذ القرارات ، دقة التخطيط والتنظيم (١٥).

الاستخلاصات :

في ضوء نتائج المعالجات الإحصائية التي استخدمت في جميع مراحل البحث استخلص الباحثان نموذج ممارسة العمليات الإدارية المقترح باستخدام أسلوب الهندرة الإدارية وهو كما يلي :

التوصيات :

- في ضوء ما أظهرته نتائج البحث يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية :
- تطبيق أسلوب الهندرة الإدارية فى إدارة العمليات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية
- استخدام أسلوب الهندرة الإدارية فى إدارة العمليات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية
- إجراء مزيد من البحوث والدراسات فى المجال الرياضى للتأكيد على نتائج هذا البحث

المراجع العربية والأجنبية :

المراجع العربية

١. إبراهيم درويش :- الإدارة العامة فى النظرية والممارسة ، القاهرة - مركز الكتاب للنشر فى ١٩٨٧م.
٢. إبراهيم محمود عبد المقصود : الإعداد الإداري لمديري المؤسسات والقطاعات المجلس الأعلى للجامعات : لجنة قطاع التربية الرياضية ، المؤتمر الأول لدور التربية الرياضية للمجتمع المصري المعاصر ، القاهرة ١٩٨٢ .
٣. احمد أمين مرسى (٢٠٠٦) الإدارة المفتوحة كنموذج مقترح لتطوير الأداء بالإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم ، رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية الرياضية للبنين القاهرة جامعة حلوان.
٤. أسامة أحمد رشوان : إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٨ م .
٥. إسماعيل حامد عثمان " التشكيلات وأساليب العمل فى الأندية الرياضية ، القاهرة ، محاضرات غير منشورة ، ١٩٩٢ .
٦. أشرف محمد محمود علام (٢٠٠٥) : نموذج مقترح لتقييم الأداء وأثره فى تشكيل الموارد البشرية دراسة تطبيقية على العاملين بالبنك الأهلى المصرى بمنطقة الإسكندرية ، رسالة لنيل درجة الزمالة فى العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات ، ٢٠٠٥ .
٧. ساعد بن عتيبي بن سعد : " الأبعاد الإدارية و الأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مكان الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياضة ٢٠٠٣ .

٨. عالية العتيبي (٢٠٠١) م: تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمدينة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة `رسالة ماجستير غير منشورة - جدة.
٩. فؤاد محمود محمد عبد الباقي (٢٠٠٤) : المناخ التنظيمي وأساليب تطويره لتحسين مستوي الأداء بمديريات الشباب والرياضة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة.
١٠. محمد حسين عبد الرازق سيد (٢٠٠٨) : نموذج مقترح للإدارة على المكشوف بالأنديّة الرياضية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ، جامعة حلوان.
١١. نادية مراد يوسف (٢٠١٠): " درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين.
١٢. نيازي محمد توفيق (٢٠٠٣): إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية العاملة لقطاع الدواء المصري " رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال - جامعة عين شمس .

المراجع الأجنبية :

13. Bowgn, Trevesa . j . (1998) The use of leaking Tech malagies in modem Business .
14. David Bakal working in groups To improve administrative performance in spor in organizations, florida u . s . a (2004)
15. Michael Armstrong (2004): full reference in management techniques, Jarir Bookstore .
16. Stephen Stantin and Michael Hammer (2000): re-engineering revolution, the prospects for creativity, publishing and sports media, , 2000 . .
17. www.alhandasa.com

مرفق (١)
استمارة استطلاع رأي الخبراء

السيد الأستاذ الدكتور /

بعد التحية ،،،،،،،،،،،،

يقوم الباحثان بدراسة بعنوان

" الإدارة بالهندرة كنموذج مقترح لتطوير الإدارة فى الأندية الرياضية

المصرية "

لما كنتم سيادتكم من ذوى الخبرة الميدانية والعلمية فى مجال الإدارة الرياضية لذا
يأمل الباحثان التعرف على رأى سيادتكم فى تحديد العبارات التى تتناسب والهندسة الإدارية
بالأندية الرياضية ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام العبارة وأسفل (موافق أو غير موافق)
طبقاً لرأى سيادتكم ، وكذلك إضافة ما ترونه مناسباً .

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير

بيانات الخبير

الاسم /

الوظيفة /

سنوات الخبرة /

محور أهداف العمليات الإدارية

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	يعكس أسلوب الهندرة الهيكل التنظيمي للأندية الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة		
٢	هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بأسلوب الهندرة		
٣	استخدام العمليات الإدارية يتناسب السلطة والصلاحيات مع المسؤولية لكل فرد بمجلس إدارة النادي		
٤	استخدام أسلوب الهندرة يوجد توصيف وظيفي للوظائف الإدارية		
٥	يتم تحديث التوصيف الوظيفي بصفة دورية باستخدام الهندرة		
٦	في أسلوب الهندرة يسمح للبناء التنظيمي بتفويض السلطات		
٧	في أسلوب الهندرة تغلب اللامركزية في تقديم الخدمات بالأندية الرياضية		
٨	يوجد توازن بين نسبة الإداريين إلى المتخصصين في جميع الأنشطة الرياضية		
٩	استخدام أسلوب الهندرة يمنع ازدواجية في الاختصاصات للعاملين بالأندية الرياضية		
١٠	يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة داخل النادي		
١١	أسلوب الهندرة يمكن البناء التنظيمي في خدمة جميع المناطق داخل النادي		
١٢	إعداد الموظفين كافية للأعمال المطلوبة عن طريق التدريب على الهندسة الإدارية		
١٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تكامل بين الأقسام والإدارات بالأندية الرياضية		
١٤	استخدام أسلوب الهندرة يحقق تغيير جذري في أداء إدارة النادي والعاملين به		
١٥	استخدام أسلوب الهندرة يركز على الأعضاء المترددين على النادي		
١٦	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى السرعة في الأداء للعاملين بالنادي		
١٧	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى الجودة في العمل المميز للعاملين بالنادي		
١٨	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تخفيض الميزانية بالنادي		
١٩	في أسلوب الهندرة يكون التغيير أساسي		
٢٠	في أسلوب الهندرة يكون التغيير جذري		
٢١	في أسلوب الهندرة تكون النتائج جوهرية وضخمة		
٢٢	يكون التغيير في العمليات		
٢٣	يعتمد التغيير على تقنية المعلومات في الهندسة الإدارية		

محور القيادات الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	استخدام أسلوب الهندرة الإدارية يؤدي إلى دمج العديد من الوظائف بوظيفة واحدة ، وهذا يعني جمع المهام المتخصصة في مجاميع أو فرق موحدة أي العمل بروح الفريق .		
٢	فى أسلوب الهندرة يكون العاملون هم من يتخذون القرارات ، أي ربط صناعة القرار بانجاز العمل بشكل مباشر .		
٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل النزاعات ، لأنها لا تضيف قيمة للإنتاج ويتم ذلك عن طريق تقليل نقاط الارتباط لكل عملية على النحو الذي يقلل من احتمالية تعارض البيانات .		
٤	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى دمج أسلوبي الإدارة (مركزي ولامركزي) في بيئة العمل الإداري بالنادي الرياضي		
٥	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل أعمال الرقابة والتدقيق الشخصية.		
٦	استخدام الهندسة الإدارية يؤدي إلى إزالة تعاقب العمليات بشكلها الخطي، أي إمكانية أداء المهام بشكل متزامن لغرض تقليل زمن دورة العمل الإداري.		
٧	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى استخدام التكنولوجيا فى أعمال الرقابة والتدقيق الشخصية.		
٨	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى استخدام التقويم الذاتي فى أعمال الرقابة والتدقيق الشخصية.		

محور معوقات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية فى ممارسة العمليات الإدارية فى الأندية الرياضية

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة الإمكانيات الإدارة بالنادى		
٢	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة برامج إدارة النادى		
٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة ميزانية شبكة الحاسوب		
٤	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة نظم التشغيل و برامج الشبكة الالكترونية لإدارة النادى		
٥	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تأسيس الأجهزة و صيانتها		
٦	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تدريب الأفراد		
٧	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تشغيل الأفراد		
٨	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من المزايا للإداريين بالنادى		
٩	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تتناسب الأجور المدفوعة مع عبء العمل بالنادى		
١٠	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل الصعوبات التى تواجه سياسات الإدارة العليا بالنادى		
١١	استخدام أسلوب الهندرة يمد الإدارات والأنشطة بالنادى بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بصفة دورية		
١٢	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من الإدارات المختلفة بالنادى		
١٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تشجع الإدارة العليا لمناقشة الآراء والمقترحات المقدمة من الأعضاء بالنادى		
١٤	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل من الرجوع للرئيس للحصول على موافقته فى معظم أمور العمل ومشكلاته بالنادى		
١٥	استخدام أسلوب الهندرة يتناسب مع طبيعة عملى ومع ميولى ورغباتى		
١٦	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى توفير فرصة كبيرة للترقية والتقدم فى العمل بالنادى		
١٧	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى عدم الاعتماد فى الترقية إلى حد كبير على الاقدمية		
١٨	استخدام أسلوب الهندرة يتيح لرئيسى فى العمل فرصة مناقشة مشكلات العمل بالنادى		

محور الوضع الراهن للأندية الرياضية

م	الوضع الراهن	موافق	غير موافق

م	الوضع الراهن	موافق	غير موافق
١	التنظيم داخل الأندية الرياضية المصرية		
	١- الهيكل الإداري مناسب لإدارة الأندية الرياضية		
	٢- يوجد توصيف وظيفي لكل وظيفة في الهيكل الإداري بالأندية الرياضية		
	٣- لكل منصب واجبات وصلاحيات لا يجب ان تخطاها بالهيكل الإداري بالأندية الرياضية		
	٤- تعتمد الهيكل الإداري بالأندية الرياضية على السلطة المركزية وتتمثل في رئيس النادي		
	٥- يوجد عجز مؤثر في الهيكل الإداري بالأندية الرياضية		
	٦- تتداخل اختصاصات أعضاء الهيكل الإداري بالأندية الرياضية بما لا يحقق الهدف المنشود		
	٧- يتم استخدام الوسائل التكنولوجية في تنظيم العمل داخل الأندية الرياضية		
	٨- يتم تفويض السلطات لضمان سلامة سير العمل داخل الأندية الرياضية		
	٩- يضع مجلس الإدارة ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال المالية		
	١٠- يضع مجلس الإدارة ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال الإدارية		
	١١- يضع مجلس الإدارة ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال الفنية بالنادي		
	١٢- تقوم الاتصالات بين الإدارات المختلفة بالنادي على بالنادي الإدارة التقليدية (المخاطبات - التليفون)		
	١٣- تقوم الاتصالات بين الإدارات المختلفة بالنادي على بالنادي الإدارة الإلكترونية (الكمبيوتر - الانترنت)		
	١٤- يوفر مجلس الإدارة النشرات و المطبوعات للإعلان عن الأنشطة		
	١٥- تستخدم الدوائر المغلقة الهاتفية فى الاتصالات بين مجلس الإدارة و اللجان الرياضية		
٢	التخطيط داخل الأندية الرياضية المصرية		
	١- يتم استخدام الوسائل التكنولوجية فى التخطيط داخل الأندية الرياضية		
	٢- يتم استخدام التخطيط الهرمى فى إدارة داخل الأندية الرياضية		
	٣- يشترك أعضاء مجلس الإدارة فى وضع اهداف النادي		
	٤- الأهداف الموضوعية فى الوقت الحاضر قابلة للتنفيذ طبقا للإمكانات المتاحة والميزانيات		
	٥- يقوم مجلس إدارة النادي بوضع السياسة العامة التى ينتهجها النادي		
	٦- الإجراءات الإدارية بالنادي تتفق مع الأهداف والسياسات الموضوعية		
	٧- توجد لائحة مالية للنادي		

م	الوضع الراهن	موافق	غير موافق
	٨- توجد لائحة داخلية للنادى		
	٩- يتم تشكيل اللجان الرياضية والاجتماعية واعتمادها من مجلس إدارة النادى		
	١٠- يحدد مجلس الإدارة الميزانية التى تحتاجها الأنشطة سنويا		
	١١- تقتصر الميزانية على اشتراكات الأعضاء		
	١٢- تقتصر الميزانية على الإعانات من الجهة المعنية		
	١٣- يقوم مجلس الإدارة بتوزيع المخصصات المالية لكافة الأنشطة بصورة متوازنة		
	١٤- يقوم مجلس الإدارة بالتعاون مع اللجان المختلفة		
	١٥- يقوم مجلس الإدارة بوضع الخطط داخل النادى		
	١٦- يقوم مجلس الإدارة بوضع برنامج زمنى لكافة الأنشطة المختلفة الواردة فى الخطة		
	١٧- يوجد بالخطة برنامج زمنى لتقويم مستوى الأداء داخل الإدارات المختلفة		
	١٨- يتم إخطار العاملين بالإدارات المختلفة بالخطط و البرامج ومواعيد تنفيذها		
	١٩- يقوم مجلس الإدارة بوضع خطط قصيرة المدى		
	٢٠- يقوم مجلس الإدارة بوضع خطط طويلة المدى		
	٢١- يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية لدراسة خطط الأنشطة		
	٢٢- يستخدم مجلس الإدارة الشاشات الالكترونية فى الإعلان عن خطط النشاط للجان بصفة دورية		
٣	التوجيه داخل الأندية الرياضية المصرية		
	١- يقوم مجلس الإدارة بتوجيهات دورية مستمرة مع إدارة النشاط الرياضى من خلال اجتماعات دورية		
	٢- يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام الحوافز المعنوية		
	٣- يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام الحوافز المادية لضمان نجاح الخطط الموضوعية		
	٤- سياسة مجلس الإدارة تعتمد على أسلوب التوجيه والإقناع		
٤	المتابعة والتقويم فى إدارة الأندية الرياضية المصرية		
	١- توجد متابعة مستمرة للعاملين بالأندية الرياضية من قبل إدارة النادى		
	٢- تقوم إدارة النادى بمبدأ الثواب والعقاب على العاملين بصفة شخصية طبقا لعمل كل موظف بالنادى		
	٣- تقوم إدارة النادى بمبدأ الثواب يخص والعقاب على جميع العاملين بالنادى		
	٤- توجد تقارير متابعة يومية مستمرة للعاملين بالأندية الرياضية من قبل إدارة النادى		
	٥- توجد تقرير متابعة سنوية للعاملين بالأندية الرياضية من قبل إدارة النادى		
	٦- تقوم إدارة الأنشطة المختلفة بإعداد تقرير سنوى شامل عن تنفيذ الخطط داخل النادى		
	٧- يحرص المسئولين بالنادى على متابعة أداء الأعمال المختلفة		

م	الوضع الراهن	موافق	غير موافق
	٨- يتم استخدام الأجهزة التكنولوجية فى متابعة الأنشطة بالنادى		
	٩- توجد معايير علمية دقيقة لتقويم الأداء الادارى فى الأندية الرياضية		
	١٠- يتم تزويد الجهة الإدارية بالمعلومات و البيانات تؤثر على أسلوبى فى التقويم		
	١١- تؤثر المصالح الشخصية لأعضاء إدارة النادى على أسلوب التقويم للعاملين به		
	١٢- تستخدم وسائل قياس صادقة وثابتة للتقويم العادل للعاملين فى النادى		
	١٣- ضعف الخبرة الشخصية للقائم بالعملية التقويم تؤثر على تقويم كفاءة أداء الإدارة بالنادى		
	١٤- ضيق الوقت فى عملية التقويم يؤثر على التقويم داخل النادى		
	١٥- انشغال القائمين على إدارة النادى بأعمالهم الحرة تؤثر على عملية تقويم أداء العمل		

مرفق (٢)

الاستبيان فى صورته النهائية

- طبعة العمليات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية -

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
١	يعكس أسلوب الهندرة الهيكل التنظيمى للأندية الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة			
٢	هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بأسلوب الهندرة			
٣	استخدام العمليات الإدارية يتناسب السلطة والصلاحيات مع المسئولية لكل فرد بمجلس إدارة النادى			
٤	استخدام أسلوب الهندرة يوجد توصيف وظيفي للوظائف الإدارية			
٥	فى أسلوب الهندرة يسمح للبناء التنظيمى بتفويض السلطات			
٦	فى أسلوب الهندرة تغلب اللامركزية فى تقديم الخدمات بالأندية الرياضية المصرية			
٧	يوجد توازن بين نسبة الإداريين إلى المتخصصين فى جميع الأنشطة الرياضية			
٨	استخدام أسلوب الهندرة يمنع ازدواجية فى الاختصاصات للعاملين بالأندية الرياضية المصرية			
٩	يسمح الهيكل التنظيمى بالاستجابة السريعة للتغيير فى الظروف المختلفة داخل النادى			
١٠	أسلوب الهندرة يمكن البناء التنظيمى فى خدمة جميع المناطق داخل النادى			
١١	إعداد الموظفين كافية للأعمال المطلوبة عن طريق التدريب على الهندسة الإدارية			
١٢	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تكامل بين الأقسام والإدارات بالأندية الرياضية المصرية			
١٣	استخدام أسلوب الهندرة يحقق تغيير جذري فى أداء إدارة النادى والعاملين به			
١٤	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى السرعة فى الأداء للعاملين بالنادى			
١٥	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى الجودة فى العمل المميز للعاملين بالنادى			
١٦	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تخفيض الميزانية بالنادى			
١٧	فى أسلوب الهندرة يكون التغيير جذري			
١٨	فى أسلوب الهندرة تكون النتائج جوهريه وضخمة			
١٩	يعتمد التغيير على تقنية المعلومات فى الهندسة الإدارية			

٢- طبعة القيادات الإدارية المقترحة لتنفيذ العمليات

م	العبارات	أوافق	لا أوافق
---	----------	-------	----------

١		استخدام أسلوب الهندرة الإدارية يؤدي إلى دمج العديد من الوظائف بوظيفة واحدة ، وهذا يعني جمع المهام المتخصصة في مجاميع أو فرق موحدة أي العمل بروح الفريق .	
٢		فى أسلوب الهندرة العاملون يتخذون القرارات ، أي ربط صناعة القرار بانجاز العمل بشكل مباشر.	
٣		استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل النزاعات ، لأنها لا تضيف قيمة للإنتاج ويتم ذلك عن طريق تقليل نقاط الارتباط لكل عملية على النحو الذي يقلل من احتمالية تعارض البيانات	
٤		استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى دمج أسلوبى الإدارة (مركزي ولامركزي) في بيئة العمل الإدارى بالنادى الرياضى	
٥		استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى استخدام التكنولوجيا فى أعمال الرقابة والتدقيق الشخصية.	
٦		استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى استخدام التقويم الذاتى فى أعمال الرقابة والتدقيق الشخصية.	

٣- معوقات فوائد استخدام أسلوب الهندرة فى ممارسة العمليات الإدارية فى الأندية الرياضية المصرية

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لاوافق
١	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة الإمكانيات الإدارة بالنادى			
٢	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة برامج إدارة النادى			
٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة ميزانية شبكة الحاسوب			
٤	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة نظم التشغيل و برامج الشبكة الالكترونية لإدارة النادى			
٥	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تأسيس الأجهزة و صيانتها			
٦	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تدريب الأفراد			
٧	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تكلفة تشغيل الأفراد			
٨	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من المزايا للإداريين بالنادى			
٩	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل تتناسب الأجور المدفوعة مع عبء العمل بالنادى			
١٠	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل الصعوبات التى تواجه سياسات الإدارة العليا بالنادى			
١١	استخدام أسلوب الهندرة يمد الإدارات والأنشطة بالنادى بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بصفة دورية			
١٢	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تشجيع الإدارة العليا لمناقشة الآراء والمقترحات المقدمة من الأعضاء بالنادى			
١٣	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى تقليل الرجوع للرئيس للحصول على موافقته فى معظم أمور العمل ومشكلاته بالنادى			
١٤	استخدام أسلوب الهندرة يتناسب مع طبيعة عملى ومع ميولى ورغباتى			
١٥	استخدام أسلوب الهندرة يؤدي إلى توفير فرصة كبيرة للترقية والتقدم فى العمل بالنادى			
١٦	استخدام أسلوب الهندرة يتيح للرؤساء فى العمل فرصة مناقشة مشكلات العمل بالنادى			

٤- الوضع الراهن داخل الأندية الرياضية

٤-١ التنظيم داخل الأندية الرياضية

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لاوافق
١	يوجد توصيف وظيفي لكل وظيفة فى الهيكل الإدارى بالأندية الرياضية المصرية			
٢	لكل منصب واجبات وصلاحيات لا يجب ان تخطاها بالهيكل الإدارى بالأندية الرياضية المصرية			
٣	تعتمد الهيكل الإدارى بالأندية الرياضية المصرية على السلطة المركزية وتتمثل فى رئيس النادى			
٤	تتداخل اختصاصات أعضاء الهيكل الإدارى بالأندية الرياضية المصرية بما لا يحقق الهدف المنشود			
٥	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية فى تنظيم العمل داخل الأندية الرياضية			
٦	يتم تفويض السلطات لضمان سلامة سير العمل داخل الأندية الرياضية			
٧	يضع مجلس الإدارة ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال المالية			
٨	يضع مجلس الإدارة ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال الإدارية			
٩	يضع مجلس الإدارة ما يراه من لوائح لتنظيم الأعمال الفنية بالنادى			
١٠	تقوم الاتصالات بين الإدارات المختلفة بالنادى على بالنادى الإدارة التقليدية (المخاطبات - التليفون)			
١١	يتم الاتصالات بين الإدارات المختلفة بالنادى على بالنادى الإدارة الإلكترونية (الكمبيوتر - الانترنت)			
١٢	يوفر مجلس الإدارة النشرات والمطبوعات للإعلان عن الأنشطة			
١٣	تستخدم الدوائر المغلقة الهاتفية فى الاتصالات بين مجلس الإدارة و اللجان الرياضية			

٤-٢ التخطيط داخل الأندية الرياضية

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لاوافق
١	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية فى التخطيط داخل الأندية الرياضية المصرية			
٢	يتم استخدام التخطيط الهرمى فى إدارة داخل الأندية الرياضية المصرية			
٣	الأهداف الموضوعية فى الوقت الحاضر قابلة للتنفيذ طبقا للإمكانات المتاحة والميزانيات			
٤	يقوم مجلس إدارة النادى بوضع السياسة العامة التى ينتهجها النادى			
٥	الإجراءات الإدارية بالنادى تتفق مع الأهداف والسياسات الموضوعية			
٦	يتم تشكيل اللجان الرياضية والاجتماعية واعتمادها من مجلس إدارة النادى			
٧	يتم إخطار العاملين بالإدارات المختلفة بالخطط و البرامج ومواعيد تنفيذها			
٨	يقوم مجلس الإدارة بوضع خطط طويلة المدى			
٩	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية لدراسة خطط الأنشطة			
١٠	يستخدم مجلس الإدارة الشاشات الالكترونية فى الإعلان عن خطط النشاط للجان بصفة دورية			
١١	يحدد مجلس الإدارة الميزانية التى تحتاجها الأنشطة سنويا			
١٢	تقتصر الميزانية على اشتراكات الأعضاء			
١٣	يقوم مجلس الإدارة بتوزيع المخصصات المالية لكافة الأنشطة بصورة متوازنة			
١٤	يقوم مجلس الإدارة بالتعاون مع اللجان المختلفة			
١٥	يقوم مجلس الإدارة بوضع الخطط داخل النادى			
١٦	يقوم مجلس الإدارة بوضع برنامج زمنى لكافة الأنشطة المختلفة الواردة فى الخطة			
١٧	يوجد بالخطة برنامج زمنى لتقويم مستوى الأداء داخل الإدارات المختلفة			

٤-٣ التوجيه داخل الأندية الرياضية

رقم العبارة	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لاوافق
١	يقوم مجلس الإدارة بتوجيهات دورية مستمرة مع إدارة النشاط الرياضى من خلال اجتماعات دورية			
٢	يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام الحوافز المادية لضمان نجاح الخطط الموضوعية			
٣	سياسة مجلس الإدارة تعتمد على أسلوب التوجيه والإقناع			

٤-٤ المتابعة والتقييم فى إدارة الأندية الرياضية المصرية

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لاوافق
١	توجد متابعة مستمرة للعاملين بالأندية الرياضية المصرية من قبل إدارة النادي			
٢	توجد تقارير متابعة يومية مستمرة للعاملين بالأندية الرياضية المصرية من قبل إدارة النادي			
٣	تقوم إدارة الأنشطة المختلفة بإعداد تقرير سنوى شامل عن تنفيذ الخطط داخل النادي			
٤	يحرص المسئولين بالنادى على متابعة أداء الأعمال المختلفة			
٥	يتم استخدام الأجهزة التكنولوجية فى متابعة الأنشطة بالنادى			
٦	توجد معايير علمية دقيقة لتقييم الأداء الإدارى فى الأندية الرياضية المصرية			
٧	تؤثر المصالح الشخصية لأعضاء إدارة النادي على أسلوب التقييم للعاملين به			
٨	تستخدم وسائل قياس صادقة وثابتة للتقييم العادل للعاملين فى النادي			
٩	ضعف الخبرة الشخصية للقائم بالعملية التقييم تؤثر على تقويم كفاءة أداء الإدارة بالنادى			
١٠	ضيق الوقت فى عملية التقييم يؤثر على التقويم داخل النادي			
١١	انشغال القائمين على إدارة النادي بأعمالهم الحرة تؤثر على عملية تقويم أداء العمل			