

## إعادة هيكلة الوظائف الإدارية بالأندية الرياضية المصرية

" فى ضوء ثورة ٢٥ يناير "

أ.م.د/ احمد السيد محمود متولى

\*م.د/ أحمد محمد على عيسى

### المقدمة ومشكلة البحث :

مرت جمهورية مصر العربية بثورة بداية من يوم ٢٥ يناير ٢٠١١م هدفت إلى تغيير جميع أركان الدولة ومنها الرياضة المصرية متمثلة فى الأندية الرياضية المصرية ونادت الثورة بإعادة هيكلة جميع المؤسسات ومنها المؤسسات الرياضية وفى ضوء هذه الثورة رأى الباحثان إجراء هذه الدراسة .

واستخدم مفهوم إعادة الهيكلة (Restructuring) كمصطلح فى بداية التسعينات من القرن العشرين ، لوصف طريقة تحقيق التحسينات التي لم يسبق لها مثيل فى الأداء ، من خلال التغيير الذي يتم بصورة غير دورية ، وجوهر المفهوم يكمن فى البحث عن طريق أفضل لتقديم الخدمات الإدارية عن طريق إعادة الهيكلة الإدارة ، ولقد تعددت وتتنوعت التعريفات المختلفة لمفهوم إعادة الهيكلة الإدارية فقد عرفها Tomasko,Roy على انها يعنى إعادة بناء المنظمة من جديد ، كما يشير إلى ان عملية إعادة الهيكلة تتضمن تغيير كل شئ داخل المنظمة. (٢٦) (٢٧) (٢٨)

ويذكر طارق طه (٢٠٠٢م) ان المنظمات الإدارية ككيان إداري لها أيضاً هياكل تنظيمية تعبر عن إطار أو نمط ترتيب أجزاء أو وحدات عمل المنظمة ، وعلاقات التبعية السائدة بها ، وشبكة الاتصالات التي تربط بين أفرادها ووحداتها التنظيمية ، والمركزية التي تتصف بها ، وأساس تجميع أنشطتها ، لذا فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يسمح بالتخصص الملائم للنشاط الإداري من خلال تقسيم العمل ، وبتنسيق الجهود على النحو الذي يخدم أهداف كل منظمة ، وقد تكشف الممارسات العملية عن عدم إمكانية أو قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق ما سبق ، لذا تلجأ المنظمات ذات الهياكل المعينة إلى ما يعرف بإعادة الهيكلة (١٠:١٤٨) .

وترى ابتسام عبد الرحمن (١٩٩٠م) أن الهيكلة الإدارية هي تجميع أوجه الأنشطة الرئيسية والفرعية فى شكل تقسيمات تنظيمية متميزة ، أي أن عند إنشاء الهيكل التنظيمي يتم تحديد أوجه

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

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بالقاهرة – جامعة حلوان

أنشطته الرئيسية منها والفرعية ثم ظروف في تجميع هذه النشاطات في شكل وحدات أو تقسيمات تنظيمية متميزة وذلك في ضوء ظروف كل من مشروع على حدة. (١٤٤:١)

ويرى الباحثان ان نجاح تلك الأندية الرياضية المصرية وكذلك نجاح الرياضة ككل مرهون على مدى استخدامها للأسس ومبادئ الإدارة كالتخطيط والتنظيم وجودة الهيكل التنظيمي والعنصر البشري الذى يديره ويخطط له على كافة المستويات بدأ بأعلى مؤسسة رياضية ووصولاً إلى الأندية الرياضية المصرية مما يسهم فى نجاحها للانطلاق إلى العالمية والاولمبية

يشير أسامة رشوان (٢٠٠٨م) إلى انه يكمن التقدم والتطور المستمر للأندية الرياضية فى حرصها الدائم لإعادة النظر فى الأفكار التنظيمية وإعادة صياغة الهياكل التنظيمية ، وتغيير تركيبات قوى العمل والقنوات ومسالك الاتصال ، ويكون ذلك عن طريق إجراء وإدخال تعديلات موضوعية وجوهرية ، بما يضمن لها تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة مع اعتبار التنظيم ليس غاية فى حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة ( ٣ : ١٤٧ )

ويشير طارق حسين طاهر (٢٠٠٤م) إلى أهمية دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة الرياضية حيث ان العمليات المتعددة والتي تتم لإجراء التصحيح اللازم فى الهياكل التنظيمية وإعادة صياغة علاقات موجودة بالمؤسسة يهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق مزيداً من الكفاءة والفاعلية والقدرة على مواجهة المنافسة والأزمات والتغيرات التكنولوجية العلمية بما يكفل مستقبلاً أفضل للمؤسسة ( ٩ : ١٤٨ )

مما سبق تبرز أهمية إعادة الهيكلة التنظيمية للأندية الرياضية والتي يجب ان تتم لإجراء التصحيح اللازم فى الهيكل الادارى للأندية الرياضية وإعادة صياغة العلاقات بين الأنشطة المختلفة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من رسالة الأندية الرياضية المصرية ، وهذا ما تؤكد نتائج دراسة كل من مجدى عبد الحكيم (٢٠٠٥م) (١٥) ، أسامة احمد رشوان (٢٠٠٨م) (٣) عبد الرحمن تيشورى (٢٠٠٨م) (١٢ : ١٣٤) على ضرورة أعاد النظر لهيكلة الأندية الرياضية المصرية كمدخل لتطوير التنظيم الادارى بها لتحقيق الأهداف المرجوة .  
أهمية البحث :

- أحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية ، وتبنى الأساليب المتطورة التي تكفل ترشيد اتخاذ القرارات ، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة أخذاً في الاعتبار النفقة والعائد.
- إعادة النظر في مفهوم الوظيفة العامة وتغليب منطق الخدمة والعائد فيها على منطق السلطة والسيادة.
- تعميق سياسة اللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات الكافية لكل مستوى إداري بما يتناسب وطبيعة الأنشطة التي تمارسها وحجم المسؤوليات الملقاة عليه ، وكذلك إعادة توزيع السلطات بين الأجهزة المركزية من ناحية ، بحيث تتركز سلطة اتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمي المناسب وليس بالضرورة على القمة ، ومن المهم كذلك تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة.
- ابتكار النمط التنظيمي الذي يحقق مشاركة الجماهير المنتفعة بالخدمات بطريقة فاعلة ومستمرة ، وبمعنى آخر التحرر من القوالب الجامدة للأشكال والهيكل التنظيمية ، وقبول صور من التنظيم تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومجال العمل ، ذلك أن محاولات التوحيد أدت إلى فقدان تأثير الحافز على الابتكار ، وأخضعت الإدارة في قطاعات الإنتاج والخدمات لقيود وقواعد بيروقراطية حطمت الكفاءة وعطلت التفكير.
- التوجه نحو المسار الاستقلالي لأجهزة الخدمات بحيث تدار وفقاً للأساليب الاقتصادية ، وتعتمد وفق قواعد محددة واضحة على قدراتها الذاتية ومواردها الخاصة في تمويل نشاطاتها ، بعيداً عن الاعتماد المطلق على سلطة ورعاية الدولة ، ولا يكون بقاؤها وعطاؤها متوقفاً على دعم ومعونة الدولة لها ولكن على كفاءة أساليب عملها ، وسهولة إجراءاتها ، وسلامة قراراتها ، وقدرتها على المخاطرة واستثمار الفرص وإدارة مواردها ، ويمكن أن تنخفض معونة الدولة تدريجياً إلى الحد الأدنى وبما تفرضه طبيعة النشاط في كل حالة.
- تكريس الموضوعية في التخطيط والمتابعة والتقييم، والالتزام بأسس ومعايير محددة للحكم على الأداء وتحديد النجاح والفشل ، وتدعيم مبدأ المساءلة والمحاسبة ثواباً وعقاباً لموظف القطاع العام على كل المستويات.
- تحديد الأهداف العامة والنتائج الدقيقة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد مع رسم أو إقامة البناء التنظيمي المناسب تلك الأهداف والتوجهات المنشودة .
- استحداث وتنمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد اتخاذ القرارات في مختلف شئون الإدارة الوطنية وتوجيه الأداء باتجاه الأهداف المحددة، وفي إطار المعايير العلمية .

- تحديد رؤية تطويرية واضحة لمجموعة الأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة علي أوضاع وعمليات الجهاز الإداري للمؤسسة، وبحيث يكون تجديدها أو تحديثها متوافقاً مع إمكانيات التطبيق، ونابعاً من تفهم عميق للمعوقات الموجبة لتطويرها .

#### أهداف البحث :

- يهدف البحث بصورة أساسية إلى إعادة هيكلة الوظائف الإدارية بالأندية الرياضية المصرية في ضوء ثورة ٢٥ يناير وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :
- الهيكل التنظيمي الحالي للأندية الرياضية
  - فلسفة وأهداف رؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية
  - إمكانية تطوير الهيكل التنظيمي الحالي للأندية الرياضية في ضوء ثورة ٢٥ يناير المجيدة

#### تساؤلات البحث :

- من خلال أهداف البحث يجب الإجابة على التساؤلات الآتية :
- ما هو الهيكل التنظيمي الحالي للأندية الرياضية
  - ما واقع فلسفة وأهداف رؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية
  - ما واقع إمكانية تطوير الهيكل التنظيمي الحالي للأندية الرياضية في ضوء ثورة ٢٥ يناير

#### الدراسات السابقة :

١- دراسة جون هو Jun.Hu.Mun (١٩٩٢م) بعنوان " تقييم الهيكل التنظيمي للمنظمات الرياضية الكندية" وتهدف الدراسة إلي التعرف علي الهيكل الإداري للمنظمات الرياضية الأمريكية للمحترفين وللهاواة، استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات الدراسة ، واختيرت عينة البحث بالطريقة العمدية لعدد (١٥٠) فرد من رؤساء المنظمات الرياضية للمحترفين وللهاواة، وكانت أهم النتائج أنه كلما كان العمر الزمني للاتحاد أكبر كان له تأثير قوي في تقليل الهيكلية البيروقراطية، العلاقات الواضحة مسبقاً للمنظمات الخاصة بالهاواة يكون تأثيرها أوضح عن المنظمات الخاصة بالمحترفين والتي يكون هدفها الريج المادي فقط (٢٣) .

٢- دراسة سونج Song (١٩٩٨م) بعنوان تطوير وإعادة تشكيل البنية التنظيمية لنظام الإدارة الرياضية في الصين وقد هدفت الدراسة للتعرف على كيفية تطوير وإعادة تشكيل البنية

التنظيمية لنظام الإدارة الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينه البحث بالطريقة العشوائية، وقد توصل الباحث إلى ضعف الإدارة الرياضية الحكومية كما سبب مشكلة على المدى الطويل مهدداً بوجود نظام الإدارة الرياضية في الصين على هذا الشكل (٢٢).

٣- دراسة لويسبيرج Lewisburg (٢٠٠١م) بعنوان "إعادة الهيكلة الإدارية في الألعاب الرياضية والاستجمام في برامج جامعة بكنيل" وتهدف هذه الدراسة إلى تركيز الجهود على مناطق الادخار والدعم المادي لبرنامج تطوير الاستجمام الخاص بجامعة بكنيل، كما تهدف الدراسة إلى إعادة التأهيل للجامعة إلى تعزيز اتصالات القسم الواسعة وزيادة فرص الاستجمام لجميع التلاميذ والمساواة بين الجنسين في الألعاب الرياضية والسيطرة على الأمور المالية في قسم الألعاب الرياضية، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، وتكونت عينه الدراسة من (٢٨) رجلاً وامرأة، وتوصل الباحث إلى أن الألعاب الرياضية، والاستجمام كانا في المعتاد فخرًا للحرم الجامعي وتؤكد قيادات قسم الألعاب الرياضية والاستجمام على متابعة تقاليد ومبادئ النجاح للألعاب الرياضية يعتبر خطوة ضرورية لتأسيس اتصالات أكثر تكراراً واستقراراً وأن خطط إعادة الهيكلة تساعد على زيادة فرص تحسين الخدمات الرياضية (٢١).

٤- دراسة حسن أحمد الشافعي، سماح أحد صلاح الدين (٢٠٠٧م) بعنوان متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية المصرية والاتحادات الرياضية المصرية) وذلك بهدف التعرف على متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية المصرية والاتحادات الرياضية المصرية) وذلك من خلال (وضع إستراتيجية للمؤسسة الرياضية - إعادة الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة الرياضية - تطوير سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لمناسبتة لطبيعة البحث، وذلك على عينة تم اختيارها بالطريقة العمدية من أعضاء مجالس الإدارة الخاصة بالأندية الرياضية المصرية الكبرى بمحافظة الإسكندرية والبحيرة وهم (سموحة - سبورتنج - الاولمبي - الاتحاد السكندري - دمنهور)، والاتحادات الرياضة الأكثر نشاطاً وهي (كرة القدم - كرة اليد - كرة السلة - كرة الطائرة - الجمباز)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تحديد رسالة وأهداف للمؤسسة الرياضية والتغلب على التهديدات الحالية في البيئة المحيطة للمؤسسة والتغلب على المعوقات الخاصة بتطبيق الاستراتيجيات في المؤسسة، كذلك أشارت إلى تقويم أداء العاملين وتوافر

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير نظم وسياسات الموارد البشرية والأجور والحوافز بالمؤسسة، كما أنها أشارت إلى إتباع مبادئ تطوير المؤسسة والتدريب والتطوير المستمر والثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء (٦).

### التعليق على الدراسات السابقة

تناول البحث دراسات سابقة تم اجرائها خلال الفترة الزمنية من ١٩٨٨ الى ٢٠٠٧ وتناولت بعض متغيرات البحث الحالي وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات كيفية معالجة الموضوع ، واختيار المنهج المناسب وإجراءات البحث واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة واستخراج النتائج ومناقشتها

**إجراءات البحث :**

**منهج البحث :**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي نظرا لمناسبته لطبيعة هذا البحث

**مجتمع وعينة البحث :**

قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء مجالس الإدارات والإداريين والأعضاء فى الأندية الرياضية المصرية بالقاهرة والجيزة ( الالهى - الزمالك - الترسانة - السكة الحديد - التوفيقية - الصيد ) وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (٥٠٠) استثمارة وبلغ عدد الردود (٤٠٠) استثمارة منهم (٢٠) استثمارة تم استبعاده لعدم اكتمال الاستجابات بها ، وتم اختيار عدد (٣٣٠) استثمارة عشوائيا لإجراء الدراسة الأساسية ، واستخدم الباحثان عدد (٥٠) استثمارة المتبقية لإجراء الدراسة الاستطلاعية وجدول (١) يوضح توصيف عينة البحث .

### جدول ( ١ )

#### توصيف العينة

عينة استطلاعية	عينة أساسية	عدد الاستثمارات الصحيحة	عدد الاستثمارات المستبعدة	عدد الاستثمارات الواردة	عدد الاستثمارات الموزعة
٥٠	٣٣٠	٣٨٠	٢٠	٤٠٠	٥٠٠

**أدوات جمع البيانات :**

استخدم الباحثان على الاستبيان كأحد الأدوات البحثية فى إطار المناهج المتاحة علميا

وهى :-

تم استخدام الاستبيان للتعرف على إعادة هيكلة الوظائف الإدارية بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير واتبع الباحثان الخطوات التالية لإعداد الاستبيان .

### خطوات إعداد الاستبيان :

#### ١- تحديد محاور الاستبيان ملحق (١) .

من خلال الإطار المرجعى للدراسة وبالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة فى مجال الدراسة ، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية للخبراء للاستعانة بأرائهم فى هذا المجال توصل الباحثان إلى المحاور التالية للاستبيان :-

- فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية
- الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية .
- تطوير الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير

#### ٢- عرض محاور الاستبيان على الخبراء :

تم عرض محاور الاستبيان وعددها (٣) محاور ، على الخبراء لاستطلاع آرائهم لمعرفة مدى مناسبتها ومدى تحقيقها لأهداف البحث وبلغ عدد الخبراء (١٠) خبراء وقد رأى الباحثان ضرورة توافر شروط اختيار الخبير وهى كما :

- ان يعمل فى مجال الدراسة ويرتبط مجال عمله بموضوع البحث الحالى .
  - ان لا تقل خبرته عن (١٥) سنة فى مجال العمل .
- والجدول (٢) يوضح آراء الخبراء فى مدى مناسبة المحاور المقترحة للدراسة الحالى.

### جدول ( ٢ )

النسبة المئوية لآراء خبراء فى مدى مناسبة المحاور المقترحة للدراسة الحالية

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
١	فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية	٩	٩٠%
٢	الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية	١٠	١٠٠%
٣	تطوير الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير	١٠	١٠٠%

يوضح جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة لموضوع البحث الحالى وقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٩٠% : ١٠٠%) وارتضى الباحثان

نسبة ٩٠% فأكثر كنسبة لاتفاق الخبراء على المحاور المقترحة ومن ثم تم قبول جميع المحاور لتحقيقها النسبة التي ارتضاها الباحثان وبذلك تم قبول جميع المحاور لاستمارة الاستبيان .

### ٣- تحديد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان :

في ضوء نتائج استطلاع رأى الخبراء حول المحاور المقترحة قام الباحثان بجمع وتحديد عبارات كل محور مستنداً على نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى المسح المرجعي للمراجع العلمية باللغتين العربية والأجنبية المتخصصة في مجال البحث وقد تمكن للباحثان تحديد العبارات المناسبة لكل محور من محاور الاستبيان ، وتم عرضها على الخبراء بصورة مبدئية من خلال المقابلة الشخصية للتأكد من مناسبتها وانتمائها لكل محور من محاور الاستبيان ، ومدى وضوحها وصياغتها ، وإجراء التعديلات على الاستبيان في ضوء آراء الخبراء وجدول (٣) يوضح ذلك .



جدول ( ٣ )

المحاور وعدد العبارات الاستبيان طبقا لآراء الخبراء

م	المحاور	عدد العبارات		
		الصورة لأولى	المستبعدة	المتبقية
١	فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية	١٩	٣	١٦
٢	الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية	١٩	٥	١٤
٣	تطوير الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير	١٩	٣	١٦
	المجموع	٥٧	١١	٤٦

يتضح من جدول (٣) ان عدد عبارات كل محور للاستبيان طبقا لآراء الخبراء حيث بلغ اجمالى عدد عبارات الاستبيان للعاملين فى مجال الوظائف الإدارية (٤٦) عبارة بعد استبعاد عدد (١١) عبارة لعدم حصولها على نسبة ٩٠% فأكثر كنسبة لاتفاق الخبراء.

٣- المعاملات العلمية الاستبيان :

أولا : الصدق :

استخدم الباحثان طريقة الاتساق الداخلى على عينة قوامها (٢٠) فردا هم أفراد العينة الاستطلاعية والممثلة لمجتمع البحث ، وقام بتطبيق الاستبيان عليهم بهدف التعرف على الاتساق الداخلى لمعاملات الارتباط بين العبارات ومجموع المحور فى الاستبيان ، والاتساق الداخلى لمجموع المحور مع مجموع الاستبيان .

جدول ( ٤ )

الاتساق الداخلى لمعاملات الارتباط بين العبارات ومجموع المحاور

ن = ٥٠

استمارة الاستبيان					
م	فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية	م	الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية	م	تطوير الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير
١	٠.٨٦	١	٠.٨٧	١	٠.٨٨
٢	٠.٨١	٢	٠.٨١	٢	٠.٨٩
٣	٠.٨٥	٣	٠.٨٥	٣	٠.٧٩
٤	٠.٧٩	٤	٠.٧٩	٤	٠.٧٦
٥	٠.٨٠	٥	٠.٨٨	٥	٠.٧٥
٦	٠.٨٧	٦	٠.٧٥	٦	٠.٧٢
٧	٠.٧٧	٧	٠.٧٤	٧	٠.٧٦
٨	٠.٨١	٨	٠.٨٢	٨	٠.٧٧
٩	٠.٧٩	٩	٠.٧٨	٩	٠.٧٣
١٠	٠.٧٨	١٠	٠.٧٦	١٠	٠.٧٢
١١	٠.٩٣	١١	٠.٧٥	١١	٠.٨١
١٢	٠.٩٠	١٢	٠.٧٤	١٢	٠.٧٨
١٣	٠.٨٩	١٣	٠.٧٧	١٣	٠.٧٧
١٤	٠.٨٤	١٤	٠.٨٣	١٤	٠.٧٢
١٥	٠.٨٢	-	-	-	٠.٨٠
١٦	٠.٨٥	-	-	-	٠.٨٩

\* قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) = ٠.٢٧٣

يتضح من جدول (٤) وجود علاقات ارتباطيه دالة احصائياً بين العبارات والمجموع الكلى للمحور مما يدل على اتساق العبارات مع محاورها وبلغ عدد عبارات استمارة الاستبيان للعاملين فى مجال الوظائف الإدارية بالأندية الرياضية (١٧) عبارة بعد استبعاد عدد (٥) عبارات من محور القوى العاملة فى الوظائف الإدارية بالأندية الرياضية .

جدول ( ٥ )

الاتساق الداخلى لمعاملات الارتباط بين المحاور ودرجة الاستبيان ككل

ن = ٥٠

م	المحاور	معاملات الاتساق
١	فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية	٠.٨٠
٢	الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية	٠.٧٩
٣	تطوير الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير	٠.٨٣

\* قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) = ٠.٢٧٣

يتضح من جدول (٥) دلالة معاملات ارتباط بين المحاور والمجموع الكلى لاستمارة الاستبيان وقد تراوح معامل ألفا ما بين (٠.٧٩ إلى ٠.٨٣) وهى قيم أعلى من قيمة معامل الارتباط الجدولية مما يدل على اتساق المحاور مع الاستبيان ككل .

ثانيا : الثبات :

استخدم الباحثان طريقة إعادة التطبيق للحصول على معامل ثبات الاستبيان حيث قام بعرض الاستبيان على عينة مكونه من (٥٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، ثم أعيد التطبيق على نفس العينة بعد ذلك تم حساب معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثانى بفواصل أسبوعين والجدول (٦) يوضح ذلك :

### جدول ( ٦ )

#### معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثانى لمحاور الاستبيان لبيان الثبات

ن = ٥٠

م	المحاور	المعاملات الإحصائية		التطبيق الاول		التطبيق الثانى	
		ع+	/س	ع+	/س	ع+	/س
١	فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية	٤٢.٨٩	٤.٢٢	٤٢.١٠	٤.٢٤	٤٢.٨٥	٤.٢٤
٢	الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية	٣٨.٢٥	٣.٢٦	٣٨.٥٠	٣.١٦	٣٨.٨٣	٣.١٦
٣	تطوير الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير	٤٧.١٢	٤.١٠	٤٧.٨٩	٤.٣٦	٤٧.٨٤	٤.٣٦

\* قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) = ٠.٢٧٣

يوضح جدول (٦) وجود علاقة ارتباط بين التطبيقين الأول والثانى لمحاور الاستبيان قيد البحث وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين ( ٠.٨٣ إلى ٠.٨٥ ) مما يدل على ثبات المحاور قيد البحث .

#### الدراسة الأساسية :-

قام الباحثان بتوزيع الاستبيان على عينة البحث الأساسية والبالغ عدد الاستمارات الصحيحة (٣٣٠) استمارة فى الفترة من ٢٠١٢/٢/١٢ إلى ٢٠١٢/٥/١٤م  
المعالجات الإحصائية :-

استخدم الباحثان المعاملات الإحصائية الآتية (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معاملات الارتباط بيرسون - معامل ألفا كرونباخ - النسبة المئوية - كا<sup>٢</sup>)

## عرض ومناقشة النتائج

أولاً : عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :

١- فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية.

جدول ( ٧ )

استجابات عينة البحث حول فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية

ن = ٣٣٠

م	العبارة	نعم	لا	درجات الحرية	كا
١	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى النمو المتكامل للنشئ للإعداد وتأهيله للتقدم والممارسة الرياضية	٢٥٨	٧٠	٢	٣١٩.٧*
٢	تضمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية إلى زيادة قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية	٢٥٢	٣٨	٢	٢٧٥.٠*
٣	تضمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية في نشر الألعاب الرياضية المختلفة الجماعية والفردية	٢١٣	٩٤	٢	١٦٧.٦*
٤	تتجه رسالة الأندية الرياضية المصرية إلى زيادة الاهتمام بقطاع البطولة في جميع الأنشطة الرياضية	٢٥٠	٣٢	٢	٢٦٨.٤*
٥	تتضح فلسفة الأندية الرياضية المصرية في وضع معايير ومستويات وسلوكيات وأخلاقيات المجتمع المصري من خلال الأنشطة الرياضية	٢٤٥	٥	٢	٢٧٤.١*
٦	تضمن رسالة الأندية الرياضية المصرية في جعل الإدارات التابعة لها مركزاً للممارسة الرياضية	٢٦٠	٤١	٢	٣٠٧.٥*
٧	يحرص النادي على إتاحة الفرصة للمنافسة وتبادل الخبرات بين الشباب من خلال الأنشطة الرياضية المختلفة	٢٠٠	٨٥	٢	١١٧.٧*
٨	تتحقق فلسفة الأندية الرياضية المصرية في تطبيق مبدأ الاستثمار والاحتراف الرياضي في إدارتها	١٤٦	٧٤	٢	٢٣٦.٦*
٩	تضمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية في إعداد المواطن المصري بدنياً وتربوياً واجتماعياً من خلال الممارسات الرياضية	١٤٩	١٨٠	٢	١٦٦.٤*
١٠	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى تطبيق أساليب الخصخصة ووضع خطط التسويق الرياضي لزيادة حجم وكفاءة الخدمات بالمؤسسات الرياضية المختلفة ولتخفيف العبء المادي عليهم	١٠٨	٨٠	٢	١٧.٥*
١١	يهدف النادي الرياضي إلى التحول من الموارد الحكومية إلى الموارد الذاتية	١٧٠	١٣٠	٢	٨٧.٣*
١٢	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى تغيير التشريعات القانونية الرياضية داخل الدولة لتحقيق طموحات ومتطلبات جديدة مع التشريعات الدولية	٢٩	٤١	٢	٣٠٧.٥*
١٣	توجد رؤية ورسالة مستقبلية لدى الأندية الرياضية المصرية في وضع الرؤية والرسالة	٥٣	٧٣	٢	١٢٢.٣
١٤	يشترك الأفراد المستفيدين من الأندية الرياضية المصرية في وضع الرؤية والرسالة	٤٠	٣٨	٢	٢٧٥.٠*
١٥	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى البعد عن الروتين والسعي وراء الابتكار	٢٤	١١٩	٢	١٢١.٩*
١٦	تحرص الأندية الرياضية المصرية على تطوير ونمجه نظم وإجراءات العمل من خلال ميكنة الإجراءات	٨٠	٥	٢	٢٧٤.١*

(\* قيمة كا عند درجة حرية (٢) = ٥.٩٩)

يوضح جدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات الهيكل محور فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت كا ما بين ( ١٧.٥ : ٣١٩.٧ ) ، وهي أكبر من قيمة كا الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة ٠.٠٥ ما يدل على ان جميع العبارات دالة حيث جاءت الاستجابات لعينة البحث للعبارات ولصالح التكرار الأكبر وهي كالتالي :

• جاءت الاستجابات للعبارات بالإجابة (نعم) لكلا من العبارات أرقام ( ١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ) وهى تدل على ان الأندية الرياضية المصرية تهدف إلى رياضيا إلى النمو المتكامل للنشئ وتأهيله للتقدم والممارسة الرياضية وزيادة قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية وتتحدد رسالة وفلسفة الأندية الرياضية المصرية فى زيادة الاهتمام بقطاع البطولة فى جميع الأنشطة الرياضية الفردية والجماعية ، ووضع معايير ومستويات وسلوكيات وأخلاقيات المجتمع المصرى مع إتاحة الفرصة للمنافسة وتبادل الصداقات والخبرات بين الشباب ، ومحاولة تطبيق مبدأ الاستثمار والاحتراف الرياضى فى بعض الأنشطة الرياضية . .

• بينما جاءت الاستجابة للعبارات بالإجابة ( إلى حد ما ) للعبارة رقم (٩) وهى تدل على انه تكمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية إلى حد ما فى إعداد لفرد بدينا وتربويا واجتماعيا من خلال الممارسة الرياضية ولا تسعى إلى التحول من الموارد الحكومية إلى الموارد الذاتية .

ويرى الباحثان أن الهيكل التنظيمية هي الإطار أو الشكل أو التصميم الذي يوضح ترتيب وتقسيم وتنظيم المستويات الإدارية المختلفة ، وخطوط الاتصال والعلاقات ونطاق الإشراف والبعد الرأسي والأفقي للمنظمة ، وأن الهيكل Structure تعد من أهم مكونات التنظيم ، حيث أنه يعتبر الأساس الذي يجمع بين الوظائف والأشخاص ، ومعرفة كل فرد بموقعه في العمل ، وتحديد علاقاته مع من حوله ، ويمر الهيكل بعدة خطوات حتى يتكون من تصميم الهيكل التنظيمي ، تصوير الهيكل التنظيمي ، التوصيف الوظيفي المناسب ، الدليل التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلا من حسن احمد الشافعى ، سماح احمد (٢٠٠٧م) (٦) والتي أشارت إلى أهمية تحديد رسالة وأهداف المؤسسة الرياضية والتغلب على التهديدات الحالية فى البيئة المحيطة للمؤسسة والتغلب على المعوقات الخاصة بتطبيق الاستراتيجيات فى المؤسسة .

ويشير طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر (١٩٩٧م) إلى ان المؤسسات الرياضية أيا كان حجمها أو مسؤولياتها لابد من ان تخطط لتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها ( ١١ : ١٤٨ ) .

ويذكر جوسون Jahnson (٢٠٠٥م) نقلا عن كلل من شرمير ، وشابل Schermer  
Horn & Chappel Davi ان أهداف التطوير التنظيمي للمؤسسة تنقسم إلى هدف خارجي يركز  
على انجاز وإتمام العمل ، وهدف داخلي يركز على طريقة عمل الأفراد معا ( ٢٠ : ١٢٧ )  
ثانياً : عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني :  
٢- الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية.

### جدول ( ٨ )

استجابات عينة البحث حول الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية

ن = ٣٣٠

م	العبارة	نعم	لا	لا إلى حد ما	درجات الحرية	كا
١	الهيكل التنظيمي الحالي للأندية الرياضية يأخذ الطابع الهرمي ويوضح خطوط المسؤولية	١٨٥	٥٠	٩٥	٢	*٨٥.٩
٢	مقاييس الأداء المعمول بها في الأندية الرياضية المصرية تحتاج إلى إعادة هيكلة جادة	٢٥٨	٢	٧٠	٢	*٣١٩.٧
٣	سياسات وهيكل التنظيم بالأندية الرياضية المصرية واضحة بشكل كامل لجميع الأفراد	٥٣	٢٠.٤	٧٣	٢	*١٢٢.٣
٤	تتمتع الإدارة العليا بالأندية الرياضية المصرية بقدر كبير من السلطة والمسئولية	١٨٠	٤٠	١١٠	٢	*٨٩.١
٥	يوجد بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية تفويض كاف للسلطة يشجع على تحمل المسئولية	١٨٣	٣٨	١٠٩	٢	*٩٥.٠
٦	يفتقر الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية إلى التخطيط العلمي السليم	٢٥٠	٤٨	٣٢	٢	*٢٦٨.٤
٧	المسئوليات الممنوحة للوظائف بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية محدد وموزع توزيعاً علمياً	٢٩	٢٦٠	٤١	٢	*٣٠٧.٥
٨	المسئوليات التنظيمية بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية محدد وموصفه بشكل واضح ومنطقي	٤٠	٢٥٢	٣٨	٢	*٢٧٥.٠
٩	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية مع أهداف وسياسة النادي	٩٣	٢١٠	٢٧	٢	*١٥٦.٢
١٠	تتخذ القرارات بالأندية الرياضية المصرية من قبل مجلس الإدارة ويتم إبلاغها إلى العاملين	٢٣	٢١٣	٩٤	٢	*١٦٧.٦
١١	الكفاءة الإنتاجية بالأندية الرياضية المصرية تعاني من نقص شديد في التنظيم والتخطيط	١٥٠	٦٦	١١٤	٢	*٣٢.٣
١٢	الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية يساعد على فهم وظائف التنظيم والعلاقات بين التنظيمات المختلفة	٩٠	١٧٧	٦٣	٢	*٦٤.٥
١٣	تعمل كل إدارة بالهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية بمعزل عن باقي الإدارات المختلفة	٢٤	١٨٧	١١٩	٢	*١٢١.٩
١٤	يقتصر خط السلطة بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية على أقل عدد ممكن من المستويات التنظيمية الإدارية	١٤٩	١	١٨٠	٢	*١٦٦.٤

(\*) قيمة كا عند درجة حرية (٢) = ٥.٩٩

يوضح جدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت كاً ما بين ( ٣٢.٣ : ٣١٩.٧ ) ، وهى اكبر من قيمة كاً الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة ٠.٠٥ ما يدل على ان جميع العبارات دالة حيث جاءت الاستجابات لعينة البحث للعبارات ولصالح التكرار الأكبر وهى كالتالى:

- ان الاستجابات للعبارات بالإجابة (نعم) لكلا من العبارات أرقام ( ١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ١١ ) وهى تدل على ان الهيكل التنظيمى الحالى للأندية يأخذ الطابع الهرمى ومعايير ومقاييس الأداء المعمول بها فى الأندية الرياضية المصرية تحتاج إلى إعادة هيكلة جادة ، وان الإدارة العليا بالأندية الرياضية المصرية تتمتع بقدر كبير من السلطة والمسئولية ، ويفتقر الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية إلى التخطيط العلمى السليم ، وان الكفاءة الإنتاجية فى العمل بالأندية الرياضية المصرية تعاني من نقص شديد فى التنظيم والتخطيط .
- كما جاءت الاستجابة للعبارات بالإجابة ( إلى حد ما ) للعبارة رقم (١٤) وهى تدل على انه يقتصر خط السلطة بالهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية على عدد قليل من المستويات التنظيمية الإدارية .
- بينما جاءت الاستجابة للعبارات بالإجابة ( لا ) لكلا من العبارات أرقام ( ٣ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٣ ) وهى تدل على ان سياسات وهيكل التنظيم بالأندية الرياضية المصرية غير واضحة بشكل كامل لجميع الأفراد ، والمسئولية الممنوحة للوظائف بالهيكل التنظيمى غير محدد وغير موصوفة بشكل واضح ومنطقى ، والهيكل الحالى لا يتوافق مع أهداف وسياسات الأندية الرياضية المصرية وتعمل كل إدارة بالهيكل التنظيمى بمعزل عن باقى الإدارات المختلفة ، والعاملين لا يفضلون اغن تتخذ القرارات بالأندية الرياضية المصرية فى قمة التنظيم ويتم إبلاغها إلى أسفل ذلك بصفة عامة ، الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية لا يساعد على فهم وظائف التنظيم والعلاقات بين التنظيمات المختلفة .

ويرى الباحثان أن المفهوم الواسع والأعمق مرتبط بإعادة النظر فى هيكلة الإدارة المباشرة ، ويجب أن تتميز بعدد من الخصائص المعاصرة التى تمكنها من التعايش والتكيف ، ومنها أن يتسم القادة على تجميع المستويات بالرغبة فى التغيير ، ووجود رؤية واحدة ورسالة مشتركة ،

وجود إستراتيجية محورها التميز في الأداء ورضا المواطنين ، وتبنى ثقافة الإنجاز ، وإعادة هندسة عمليات الإدارة ، ووجود هيكل تنظيمي مدمج مرن .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عمرو الجمال (١٩٩٣م) (١٤) أن لا توجد خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي للأكاديمية وان السياسات الإدارية الخاصة بالرقابة لا تعطى مجالات العمل والأنشطة التي تقوم بها الأكاديمية .

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة جون هو Jun ho (١٩٩٢م) (٢٤) انه كلما كان أكبر له اثر قوى فى تقليل الهيكل البيروقراطية .



ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث :

٣- تطوير الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير.

جدول ( ٩ )

استجابات عينة البحث حول تطوير الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية

ن = ٣٣٠

فى ضوء ثورة ٢٥ يناير

م	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما	لا	درجات الحرية	كا
١	يسهل فى الأندية الرياضية المصرية تحديد الهدف من التجديد أو التغيير لتناسب وأهداف ثورة ٢٥ يناير	٦٤	١٨٠	٨٦	٢	٢	*٦٩.٠
٢	يهدف التجديد والتطوير فى الهيكل التنظيمي للأندية لتحقيق مزيد من كفاءة وفعالية الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير	٢٦٠	٢٩	٤١	٢	٢	*٣٠٧.٥
٣	يهدف التجديد والتغيير فى الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية إلى ان يتم بقناعة من مجلس الإدارة	٢١٥	٦٠	٥٥	٢	٢	*١٥٠.٥
٤	الهيكل التنظيمي الجديد يتطلب تحديد الوظائف والأعمال وتصميم مكوناته بمراجعته شاملة للتخطيط التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء أهداف ثورة ٢٥ يناير	٢٥٨	٢	٧٠	٢	٢	*٣١٩.٧
٥	التجديد والتطوير بالهيكل الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية يتم من قبل خبراء متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة	٢٠٥	٥٠	٧٥	٢	٢	*١٢٥.٩
٦	يتطلب تطوير الهيكل الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية تحديد احتياجات الأندية الرياضية المصرية من المهن والتخصصات المختلفة فى ضوء ثورة ٢٥ يناير	٢٠٠	٤٥	٨٥	٢	٢	*١١٧.٧
٧	يتم اللجوء إلى المبادئ والمبادئ التنظيمية بالأندية الرياضية المصرية لتحقيق أقصى فائدة ممكنة على أسس علمية	٢٠٦	٥٦	٦٨	٢	٢	*١٢٦.٣
٨	تطوير الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية يساهم فى تحديد علاقات الرؤساء والمؤوسين داخل الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير	٢٥٠	٤٨	٣٢	٢	٢	*٢٦٨.٤
٩	تطوير الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية يسعى للحصول على مخرجات ذات كفاءة إنتاجية عالية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير	٢٥٢	٤٠	٣٨	٢	٢	*٢٧٥.٠
١٠	إعادة هيكله الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية يتم بالتحول من الهيكل التنظيمي الحالي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير	١٥٠	٥٥	١٢٥	٢	٢	*٤٤.١
١١	يتصف الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بالإشراف الواضح والمدعم بنظم المعلومات	٢١٠	٩٣	٢٧	٢	٢	*١٥٦.٢
١٢	يتسم الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بالتحول من المركزية إلى اللامركزية فى جميع الإدارات بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير	٢٤٥	٨٠	٥	٢	٢	*٢٧٤.١
١٣	يجب ان يتسم الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بوضوح المسؤوليات والسلطات وتطوير الوظائف	١٥٠	٦٦	١١٤	٢	٢	*٣٢.٣
١٤	الحرص على ان يتمشى الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية مع النظم الإدارية الحديثة (الإدارة بإعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة ، الإدارة بالأهداف )	٢١٣	٢٣	٩٤	٢	٢	*١٦٧.٦
١٥	الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية يحتوى على إدارات جديدة مثل (إدارة التسويق والاستثمار الرياضى ، الإعلام وتكنولوجيا الاتصال ، البحوث الرياضية )	٢٥٨	٢	٧٠	٢	٢	*٣١٩.٧
١٦	يحرص الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية على التغلب بالأندية الرياضية المصرية على التغلب على التهديدات الخارجية والمتمثلة فى التغيير المستمر للقيادات الإدارية والتهديدات الداخلية من الناحية المادية والمعنوية للعاملين	٢٠٤	٥٣	٧٣	٢	٢	*١٢٢.٣

(\* ) قيمة كا عند درجة حرية (٢) = ٥.٩٩

يوضح جدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور تطوير الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت كلاً ما بين ( ٤٤.١ : ٣١٩.٧ ) ، وهى أكبر من قيمة كلاً الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة ٠.٠٥ ما يدل على ان جميع العبارات دالة حيث جاءت الاستجابات لعينة البحث للعبارات ولصالح التكرار الأكبر وهى كالتالى :

- ان الاستجابات للعبارات بالإجابة (نعم) لكلاً من العبارات أرقام ( ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ) وهى تدل على ضرورة ان يكون التجديد والتطوير فى الهيكل التنظيمى للأندية الرياضية لتحقيق مزيد من كفاءة وفعالية الأندية الرياضية المصرية ، بقناعة من الإدارة العليا مع ضرورة تحديد الوظائف والأعمال والمهن والتخصصات وتصميم مكوناته بمراجعة شاملة للتخطيط التنظيمى ومن قبل خبراء متخصصون وعلى درجة عالية من الكفاءة وعلى أسس علمية ، وان يكون تطوير الهيكل التنظيمى بالأندية الرياضية المصرية بتحديد علاقات الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم بشكل واضح ، مع ضرورة إعادة هيكلة الهيكل التنظيمى بالتحول من الهيكل التنظيمى الحالى إلى الهيكل التنظيمى الشبكي بالإشراف الواسع والمدعم بنظم المعلومات والتحول من المركزية إلى اللامركزية ، ووضوح المسئوليات والسلطات وتطوير الوظائف وان يتمشى الهيكل التنظيمى الجديد مع النظم الإدارية الحديثة (الإدارة بإعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة ، الإدارة بالأهداف ) ووجود إدارات جديدة مثل (إدارة التسويق والاستثمار الرياضى ، الإعلام وتكنولوجيا الاتصال ، البحوث الرياضية ) مع الحرص على التغلب على التهديدات الخارجية والمتمثلة بالتغيير المستمر للقيادات الإدارية والتهديدات الداخلية من الناحية المادية والمعنوية للعاملين .
- كما جاءت الاستجابة للعبارات بالإجابة ( لا ) للعبارة رقم (١) وهى تدل على انه ليس من السهل فى الأندية الرياضية المصرية تحديد الهدف من التجديد أو التغيير لتناسب وأهداف ثورة ٢٥ يناير .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمد المحمى (١٩٩٥م) (١٦) فى ان هناك تأثير من الإستراتيجية على الهيكل والأداء ، وان هناك تأثير للهيكل على الإستراتيجية باعتباره فى هذه الحالة متغيراً مستقلاً يؤثر على اختيار الإستراتيجية وإمكانية نجاحها .

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة لويسبيرج Lewisburg (٢٠٠١م) (٢١) ان خطط إعادة الهيكلة تساعد على زيادة فرص تحسين الخدمات الرياضية ، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة كل من يسرى احمد (١٩٩٧م) (١٩) ، وامانى محمد (٢٠٠٤م) (٤) ، ومجدى عبد الحكيم (٢٠٠٥م) (١٥) ، وأسامة رشوان (٢٠٠٨م) (٣) على ضرورة إعادة النظر فى هيكلة المؤسسات الرياضية كمدخل لتطوير التنظيم الادارى .

وهذا ما أشار إليه كل من محمد ربيع ، محمود عبد السلام وعادل عبد المنعم (٢٠٠٤م) ان مجالات التطوير والتنظيم هى نواحى الأنشطة الرياضية المختلفة فى المؤسسة الرياضية ، التى يجب تغييرها وتطويرها متمثلة فى الهيكل التنظيمى (١٧ : ١٥٢) .

وهذا ما أكدته أسامة رشوان (٢٠٠٨م) إلى أهمية مفاهيم إدارية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على بقاءه واستمراره ، ومن هنا ظهرت توجهات جديدة تدعو إلى توسيع إطار التغيير الادارى وتبنى سياسات الإصلاح الادارى مثل مدخل إعادة الهيكلة ، والذى يعتبر من المفاهيم الحديثة للتغيير فى عالم الإدارة المعاصرة (٣ : ١٤٥) .

ويشير حسن الشافعى (٢٠٠٤م) إلى ان الهيكل التنظيمى للمؤسسة الرياضية هو الذى يحدد الأدوار التنظيمية والعلاقات بينها بلغة الاتصالات والسلطة وتدفق العمل أو خطوط السلطة والمسؤولية والوحدات التنظيمية والتخصص والعلاقات العامة الراسية والأفقية وتحليل وإدارة كل من التنظيم الرسمى وغير الرسمى (٥ : ١٤٦) .

ويضيف احمد غانم (٢٠٠٥م) ان الهيكل التنظيمى يستخدم فى الخريطة التنظيمية وهى التى تظهر علاقة الأقسام بعضها ببعض والمستويات الإدارية المختلفة كما تظهر خطوط السلطة التنفيذية (٢ : ١٤٥) .

كما يشير طارق طاهر (٢٠٠٥م) إلى أهمية دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة الرياضية حيث ان كل العمليات المتعددة والمتحدة التى تتم لإجراء التصحيح اللازم فى الهياكل التنظيمية وإعادة صياغة علاقات موجودة بالمؤسسة بهدف تطوير الأداء وتحقيق مزيدا من الكفاءة والفاعلية والقدرة

على مواجهه المنافسة ومواجهة الأزمات والتغيرات التكنولوجية بما يكفل مستقبلا أفضل للمؤسسة  
( ٩ : ١٤٨ ) .

#### الاستخلاصات :

فى ضوء أهداف البحث والمنهج المستخدم وعينة البحث أمكن للباحثان التوصل إلى  
الاستخلاصات التالية :

#### ١ - فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية.

- تكمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية إلى زيادة قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية ونشر الألعاب الرياضية المختلفة الجماعية والفردية وزيادة الاهتمام بقطاع البطولة
- تتضح فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى وضع معايير ومستويات وسلوكيات وأخلاقيات المجتمع المصرى من خلال الأنشطة الرياضية
- تتحقق فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى تطبيق مبدأ الاستثمار والاحتراف الرياضى فى إدارتها وإعداد المواطن المصرى بدنيا وتربويا واجتماعيا من خلال الممارسات الرياضية
- تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى تطبيق أساليب الخصخصة ووضع خطط التسويق الرياضى لزيادة حجم وكفاءة الخدمات بالمؤسسات الرياضية المختلفة ولتخفيف العبء المادى عليهم
- تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى تغيير التشريعات القانونية الرياضية داخل الدولة لتحقيق طموحات ومتطلبات جديدة مع التشريعات الدولية
- توجد رؤية ورسالة مستقبلية لدى الأندية الرياضية المصرية فى وضع الرؤية والرسالة
- يشارك الأفراد المستفيدين من الأندية الرياضية المصرية فى وضع الرؤية والرسالة

#### ٢ - الهيكل التنظيمى بالأندية الرياضية المصرية.

- معايير الأداء المعمول بها فى الأندية الرياضية المصرية تحتاج إلى إعادة هيكلة جادة
- سياسات وهيكله التنظيم بالأندية الرياضية المصرية غير واضحة بشكل كامل لجميع الأفراد
- تتمتع الإدارة العليا بالأندية الرياضية المصرية بقدر كبير من السلطة والمسئولية

- يفترق الهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية إلى التخطيط العلمى السليم ولا يتوافق مع أهداف وسياسات الأندية ولا يساعد على فهم وظائف التنظيم والعلاقات بين التنظيمات المختلفة
- المسئوليات الممنوحة للوظائف بالهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية غير محددة وغير موزعة توزيعاً علمياً سليماً
- يقتصر خط السلطة بالهيكل التنظيمى الحالى بالأندية الرياضية المصرية على اقل عدد ممكن من المستويات التنظيمية الإدارية

### ٣- تطوير الهيكل التنظيمى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير.

- التجديد والتطوير فى الهيكل التنظيمى للأندية لتحقيق مزيد من كفاءة وفاعلية الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير
- التجديد والتغيير فى الهيكل التنظيمى بالأندية الرياضية المصرية إلى ان يتم بقناعة من مجلس الإدارة
- إعادة الهيكل التنظيمى بتحديد الوظائف والأعمال وتصميم مكوناته بمراجعته شاملة للتخطيط التنظيمى بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء أهداف ثورة ٢٥ يناير
- تطوير الهيكل الوظيفى بالأندية الرياضية المصرية من قبل خبراء متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة
- تطوير الهيكل الوظيفى بالأندية الرياضية المصرية بما يتناسب مع احتياجات الأندية الرياضية المصرية من المهن والتخصصات المختلفة فى ضوء ثورة ٢٥ يناير
- يجب ان يتم اللجوء إلى المبادئ والمثاليات التنظيمية بالأندية الرياضية المصرية لتحقيق أقصى فائدة ممكنة على أسس علمية
- تطوير الهيكل التنظيمى بالأندية الرياضية المصرية يساهم فى تحديد علاقات الرؤساء والمرؤوسين داخل الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير
- تطوير الهيكل التنظيمى بالأندية الرياضية المصرية للسعى للحصول على مخرجات ذات كفاءة إنتاجية عالية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير
- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمى بالأندية الرياضية المصرية بالتحول من الهيكل التنظيمى الحالى إلى الهيكل التنظيمى الشبكى بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير

- يتصف الهيكل التنظيمى الجديد بالأندية الرياضية المصرية بالإشراف الواضح والمدعم بنظم المعلومات
- يتسم الهيكل التنظيمى الجديد بالأندية الرياضية المصرية بالتحول من المركزية إلى اللامركزية فى جميع الإدارات بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير
- يتسم الهيكل التنظيمى الجديد بالأندية الرياضية المصرية بوضوح المسئوليات والسلطات وتطوير الوظائف ، ويتمشى مع النظم الإدارية الحديثة (الإدارة بإعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة ، الإدارة بالأهداف )
- يحتوى الهيكل التنظيمى الجديد بالأندية الرياضية المصرية على إدارات جديدة مثل (إدارة التسويق والاستثمار الرياضى ، الإعلام وتكنولوجيا الاتصال ، البحوث الرياضية (
- يحتوى الهيكل التنظيمى الجديد بالأندية الرياضية المصرية على التغلب على التهديدات الخارجية والمتمثلة فى التغيير المستمر للقيادات الإدارية والتهديدات الداخلية من الناحية المادية والمعنوية للعاملين

#### التوصيات :

- فى ضوء الاستخلاصات التى توصل إليها الباحثان تم التوصل الى التوصيات التالية :
- ١- استخدام فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية.
  - ٢- استخدام الهيكل التنظيمى المستخلص والعمل به فى الأندية الرياضية المصرية.
  - ٣- العمل على تطوير الهيكل التنظيمى المستخلص للارتقاء الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير.

#### المراجع :

- ١- ابتسام عبد الرحمن حلوانى : التغيير ودوره فى التطوير الادارى ، الإدارة العامة للرياضة ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ٢- أحمد محمد غنيم : أساسيات الإدارة فى عصر العولمة ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٥م .

- ٣- 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 .
- ٤- أماني محمد حسن : التغيرات السياسية وما صاحبها من ظواهر اقتصادية واجتماعية وتأثيرها  
على الرياضة فى ج.م.ع فى الفترة من ١٩٥٢م - ١٩٩٤م ، رسالة دكتوراه غير منشورة  
، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ٥- حسن أحمد الشافعى : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ج٣ ، دار الوفاء ، الإسكندرية ،  
٢٠٠٤ م .
- ٦- حسن أحمد الشافعى ، سماح احمد صلاح الدين : متطلبات هيكلة المؤسسات الرياضية  
(الأندية الرياضية المصرية والاتحادات الرياضية المصرية) ، المجلة العلمية لعلوم  
التربية الرياضية ، العدد ١١ ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٧م .
- ٧- حسن أحمد الشافعى ، هميمة إبراهيم حشيش : تحديد العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير  
التنظيمى لتحقيق أهداف الأندية الرياضية المصرية ، المجلة العلمية لعلوم التربية  
الرياضية ، العدد ١١ ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٧م .
- ٨- زكى محمود هاشم : أساسيات الإدارة منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، ١٩٨٧م .
- ٩- طارق حسين طاهر : سياسة إعادة هيكلة العمالة وأثرها على أداء فعالية العاملين ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤م .
- ١٠- طارق طه : الإدارة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ م .
- ١١- طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر ، مقدمة فى الإدارة الرياضية ، المجموعة العلمية ،  
مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ١٢- عبد الرحمن تيشوري : (٢٠٠٨م) إعادة الهيكلة الادارية ودورها في تحسين الأداء ،  
<http://www.barasy.com/forum/showthread.php?p=12760>
- ١٣- عز الدين على راضى : دراسة تقويمية للتنظيم الرياضى فى جمهورية مصر العربية ، رسالة  
دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ١٤- عمرو أحمد الجمال ، دراسة تقويمية للأكاديمية الاولمبية للقادة الرياضيين بالقاهرة ، رسالة  
دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٣م .

- ١٥- مجدى عبد الحكيم حسن : تقويم الهيكل التنظيمى لقطاع البطولة بوزارة الداخلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥ م .
- ١٦- محمد العجى الماضى : العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل والأداء ، دراسة تطبيقية على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة ، بحث منشور ، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٥ م .
- ١٧- محمد ربيع ، محمود عبد السلام وعادل عبد المنعم ، الأصول العلمية لإدارة الأعمال ، مطابع الجامعة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥ م ٦٥ - ٦٦ .
- ١٨- محمد عبد العزيز سلامة : إشكالية العمل الإدارى فى كرة السلة المصرية ، بحث منشور ، نظريات وتطبيقات ، مجلة علمية متخصصة لبحوث التربية البدنية والرياضية ، العدد ٤٤ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٢ م .
- ١٩- يسرى أحمد جاد : تطوير التنظيم الإدارى بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٧ م .

- 20- Jahson Deborah, A : The Development and role of organizational culture in voluntary associations : Astudy of the national associations of student personal administrators the university – of Toledo (0232) , 2005 .
- 21- Lewisbug: Bucknell Completes Restructuring in Athletics & Recreation , Sport Management Programs , 2001 .
- 22- Song J : Reform and Development of the Organizational structure of the sport management system in China, Journal of sport sciene, Vol. 18, No.3, Beijing , China, 1998 .
- 23- Zimmerman, A. K : Structural and Contextual Chang in provincial sport organizations, Master Degree, University of Alberta Edmonton , Alta, Canada, 1988.
- 24- [Http://www.home.attenet-nichoislll/change.htm](http://www.home.attenet-nichoislll/change.htm)
- 25- [Http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?=2426](http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?=2426).
- 26- [Http://www.ar.wikipedia.org/wiki/%D9%8A%D9%83%D9%84](http://www.ar.wikipedia.org/wiki/%D9%8A%D9%83%D9%84)
- 27- [Http://www.hrdiscussion.com/hr1007.html](http://www.hrdiscussion.com/hr1007.html)
- 28- [Http://www.islamtoday.articles/show-articles](http://www.islamtoday.articles/show-articles)





## استمارة الاستبيان فى شكلها المبدئى

### ١ - فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى النمو المتكامل للنشئ للإعداد وتأهيله للتقدم والممارسة الرياضية			
٢	تکمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية إلى زيادة قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية			
٣	تکمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى التركيز على بعض الألعاب الرياضية المختلفة الجماعية والفردية			
٤	تکمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى نشر الألعاب الرياضية المختلفة الجماعية والفردية			
٥	تتجه رسالة الأندية الرياضية المصرية إلى زيادة الاهتمام بقطاع البطولة فى جميع الأنشطة الرياضية			
٦	تتضح فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى وضع معايير ومستويات وسلوكيات وأخلاقيات المجتمع المصرى من خلال الأنشطة الرياضية			
٧	تکمن رسالة الأندية الرياضية المصرية فى جعل الإدارات التابعة لها مركزا للممارسة الرياضية			
٨	يحرص النادى على إتاحة الفرصة للمنافسة وتبادل الخبرات بين الشباب من خلال الأنشطة الرياضية المختلفة			
٩	يحرص النادى على عدم تبادل الخبرات بين الشباب من خلال الأنشطة الرياضية المختلفة			
١٠	تتحقق فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى تطبيق مبدأ الاستثمار والاحتراف الرياضى فى إدارتها			
١١	تکمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى إعداد المواطن المصرى بدنيا وتربويا واجتماعيا من خلال الممارسات الرياضية			
١٢	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى تطبيق أساليب الخصخصة ووضع خطط التسويق الرياضى لزيادة حجم وكفاءة الخدمات بالمؤسسات الرياضية المختلفة ولتخفيف العبء المادى عليهم			
١٣	يهدف النادى الرياضى إلى التحول من الموارد الحكومية إلى الموارد الذاتية			
١٤	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى تغيير التشريعات القانونية الرياضية داخل الدولة لتحقيق طموحات ومتطلبات جديدة مع التشريعات الدولية			
١٥	توجد رؤية ورسالة مستقبلية لدى الأندية الرياضية المصرية فى وضع الرؤية والرسالة			
١٦	يشارك الأفراد المستفيدين من الأندية الرياضية المصرية فى وضع الرؤية والرسالة			
١٧	يشارك الأفراد المستفيدين من الأندية الرياضية المصرية فى قرارات مجلس الإدارة			
١٨	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى البعد عن الروتين والسعى وراء الابتكار			
١٩	تحرص الأندية الرياضية المصرية على تطوير ونمجه نظم وإجراءات العمل من خلال ميكنة الإجراءات			

١ - الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	الهيكل التنظيمي الحالي للأندية الرياضية يأخذ الطابع الهرمي ويوضح خطوط المسؤولية			
٢	مقاييس الأداء المعمول بها في الأندية الرياضية المصرية لا تحتاج إلى إعادة هيكلة جادة			
٣	مقاييس الأداء المعمول بها في الأندية الرياضية المصرية تحتاج إلى إعادة هيكلة جادة			
٤	سياسات وهيكل التنظيم بالأندية الرياضية المصرية واضحة بشكل كامل لجميع الأفراد			
٥	سياسات وهيكل التنظيم بالأندية الرياضية المصرية غير واضحة			
٦	عدم وجود تفويض بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية			
٧	تتمتع الإدارة العليا بالأندية الرياضية المصرية بقدر كبير من السلطة والمسئولية			
٨	يوجد بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية تفويض كاف للسلطة يشجع على تحمل المسئولية			
٩	يتم توزيع المسئوليات الممنوحة للوظائف بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية مركزياً			
١٠	يقتصر الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية على التخطيط العلمي السليم			
١١	المسئوليات الممنوحة للوظائف بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية محدد وموزع توزيعاً علمياً			
١٢	المسئوليات التنظيمية بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية محدد وموصف بشكل واضح ومنطقي			
١٣	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية مع أهداف وسياسة النادي			
١٤	تتخذ القرارات بالأندية الرياضية المصرية من قبل مجلس الإدارة ويتم إبلاغها إلى العاملين			
١٥	الكفاءة الإنتاجية بالأندية الرياضية المصرية تعاني من نقص شديد في التنظيم والتخطيط			
١٦	الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية يساعد على فهم وظائف التنظيم والعلاقات بين التنظيمات المختلفة			
١٧	تعمل كل إدارة بالهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية بمفردها			
١٨	تعمل كل إدارة بالهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية بمعزل عن باقي الإدارات المختلفة			
١٩	يقتصر خط السلطة بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية على أقل عدد ممكن من المستويات التنظيمية الإدارية			

٣- تطوير الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	يسهل فى الأندية الرياضية المصرية تحديد الهدف من التجديد أو التغيير لتناسب وأهداف ثورة ٢٥ يناير			
٢	يهدف التجديد والتطوير فى الهيكل التنظيمي للأندية لتحقيق مزيد من كفاءة وفاعلية الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير			
٣	يهدف التجديد والتغيير فى الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية إلى ان يتم بقناعة من مجلس الإدارة			
٤	الهيكل التنظيمي الجديد يتطلب تحديد الوظائف والأعمال وتصميم مكوناته بمراجعته شاملة للتخطيط التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء أهداف ثورة ٢٥ يناير			
٥	<b>التجديد والتطوير بالهيكل الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية يتم من قبل اعضاء النادي الرياضى</b>			
٦	التجديد والتطوير بالهيكل الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية يتم من قبل خبراء متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة			
٧	يتطلب تطوير الهيكل الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية تحديد احتياجات الأندية الرياضية المصرية من المهن والتخصصات المختلفة فى ضوء ثورة ٢٥ يناير			
٨	يتم اللجوء إلى المبادئ والمثاليات التنظيمية بالأندية الرياضية المصرية لتحقيق أقصى فائدة ممكنة على أسس علمية			
٩	تطوير الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية يساهم فى تحديد علاقات الرؤساء والمرؤوسين داخل الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير			
١٠	تطوير الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية يسعى للحصول على مخرجات ذات كفاءة إنتاجية عالية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير			
١١	إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية يتم بالتحول من الهيكل التنظيمي الحالي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير			
١٢	<b>يتم التحول من الهيكل التنظيمي الحالي إلى الهيكل التنظيمي اخر بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير</b>			
١٣	يتصف الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بالإشراف الواضح والمدعم بنظم المعلومات			
١٤	يتسم الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بالتحول من المركزية إلى اللامركزية فى جميع الإدارات بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير			
١٥	يجب ان يتسم الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بوضوح المسئوليات والسلطات وتطوير الوظائف			
١٦	الحرص على ان يتمشى الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية مع النظم الإدارية الحديثة (الإدارة بإعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة ، الإدارة بالأهداف )			
١٧	الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية يحتوى على إدارات جديدة مثل (إدارة التسويق والاستثمار الرياضى ، الإعلام وتكنولوجيا الاتصال ، البحوث الرياضية)			
١٨	<b>الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية يحتوى على إدارات جديدة بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير</b>			
١٩	يحرص الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية على التغلب بالأندية الرياضية المصرية على التغلب على التهديدات الخارجية والتمثلة فى التغيير المستمر للقيادات الإدارية والتهديدات الداخلية من الناحية المادية والمعنوية للعاملين			

## استمارة الاستبيان فى شكلها النهائي

### ١ - فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة الأندية الرياضية المصرية

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى النمو المتكامل للنشئ للإعداد وتأهيله للتقدم والممارسة الرياضية			
٢	تکمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية إلى زيادة قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية			
٣	تکمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى نشر الألعاب الرياضية المختلفة الجماعية والفردية			
٤	تتجه رسالة الأندية الرياضية المصرية إلى زيادة الاهتمام بقطاع البطولة فى جميع الأنشطة الرياضية			
٥	تتضح فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى وضع معايير ومستويات وسلوكيات وأخلاقيات المجتمع المصرى من خلال الأنشطة الرياضية			
٦	تکمن رسالة الأندية الرياضية المصرية فى جعل الإدارات التابعة لها مركزا للممارسة الرياضية			
٧	يحرص النادى على إتاحة الفرصة للمنافسة وتبادل الخبرات بين الشباب من خلال الأنشطة الرياضية المختلفة			
٨	تتحقق فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى تطبيق مبدأ الاستثمار والاحتراف الرياضى فى إدارتها			
٩	تکمن فلسفة الأندية الرياضية المصرية فى إعداد المواطن المصرى بدنيا وتربويا واجتماعيا من خلال الممارسات الرياضية			
١٠	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى تطبيق أساليب الخصخصة ووضع خطط التسويق الرياضى لزيادة حجم وكفاءة الخدمات بالمؤسسات الرياضية المختلفة ولتخفيف العبء المادى عليهم			
١١	يهدف النادى الرياضى إلى التحول من الموارد الحكومية إلى الموارد الذاتية			
١٢	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى تغيير التشريعات القانونية الرياضية داخل الدولة لتحقيق طموحات ومتطلبات جديدة مع التشريعات الدولية			
١٣	توجد رؤية ورسالة مستقبلية لدى الأندية الرياضية المصرية فى وضع الرؤية والرسالة			
١٤	يشارك الأفراد المستفيدين من الأندية الرياضية المصرية فى وضع الرؤية والرسالة			
١٥	تهدف الأندية الرياضية المصرية إلى البعد عن الروتين والسعى وراء الابتكار			
١٦	تحرص الأندية الرياضية المصرية على تطوير ونمذجه نظم وإجراءات العمل من خلال ميكنة الإجراءات			

٢- الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	الهيكل التنظيمي الحالي للأندية الرياضية يأخذ الطابع الهرمي ويوضح خطوط المسؤولية			
٢	مقاييس الأداء المعمول بها فى الأندية الرياضية المصرية تحتاج إلى إعادة هيكلة جادة			
٣	سياسات وهيكلة التنظيم بالأندية الرياضية المصرية واضحة بشكل كامل لجميع الأفراد			
٤	تتمتع الإدارة العليا بالأندية الرياضية المصرية بقدر كبير من السلطة والمسئولية			
٥	يوجد بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية تفويض كاف للسلطة يشجع على تحمل المسئولية			
٦	يفتقر الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية إلى التخطيط العلمي السليم			
٧	المسئوليات الممنوحة للوظائف بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية محدد وموزع توزيعاً علمياً			
٨	المسئوليات التنظيمية بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية محدد وموصفه بشكل واضح ومنطقي			
٩	يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية مع أهداف وسياسة النادي			
١٠	تتخذ القرارات بالأندية الرياضية المصرية من قبل مجلس الإدارة ويتم إبلاغها إلى العاملين			
١١	الكفاءة الإنتاجية بالأندية الرياضية المصرية تعاني من نقص شديد فى التنظيم والتخطيط			
١٢	الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية يساعد على فهم وظائف التنظيم والعلاقات بين التنظيمات المختلفة			
١٣	تعمل كل إدارة بالهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية بمعزل عن باقى الإدارات المختلفة			
١٤	يقتصر خط السلطة بالهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية على أقل عدد ممكن من المستويات التنظيمية الإدارية			

٣- تطوير الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	يسهل فى الأندية الرياضية المصرية تحديد الهدف من التجديد أو التغيير لتناسب وأهداف ثورة ٢٥ يناير			
٢	يهدف التجديد والتطوير فى الهيكل التنظيمي للأندية لتحقيق مزيد من كفاءة وفاعلية الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير			
٣	يهدف التجديد والتغيير فى الهيكل التنظيمي للأندية الرياضية المصرية إلى ان يتم بقناعة من مجلس الإدارة			
٤	الهيكل التنظيمي الجديد يتطلب تحديد الوظائف والأعمال وتصميم مكوناته بمراجعته شاملة للتخطيط التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية فى ضوء أهداف ثورة ٢٥ يناير			
٥	التجديد والتطوير بالهيكل الوظيفي للأندية الرياضية المصرية يتم من قبل خبراء متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة			
٦	يتطلب تطوير الهيكل الوظيفي للأندية الرياضية المصرية تحديد احتياجات الأندية الرياضية المصرية من المهن والتخصصات المختلفة فى ضوء ثورة ٢٥ يناير			
٧	يتم اللجوء إلى المبادئ والمثاليات التنظيمية بالأندية الرياضية المصرية لتحقيق أقصى فائدة ممكنة على أسس علمية			
٨	تطوير الهيكل التنظيمي بالأندية الرياضية المصرية يساهم فى تحديد علاقات الرؤساء والمرووسين داخل الأندية الرياضية المصرية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير			
٩	تطوير الهيكل التنظيمي للأندية الرياضية المصرية يسعى للحصول على مخرجات ذات كفاءة إنتاجية عالية فى ضوء ثورة ٢٥ يناير			
١٠	إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للأندية الرياضية المصرية يتم بالتحول من الهيكل التنظيمي الحالي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير			
١١	يتصف الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بالإشراف الواضح والمدعم بنظم المعلومات			
١٢	يتسم الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بالتحول من المركزية إلى اللامركزية فى جميع الإدارات بما يحقق أهداف ثورة ٢٥ يناير			
١٣	يجب ان يتسم الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية بوضوح المسئوليات والسلطات وتطوير الوظائف			
١٤	الحرص على ان يتمشى الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية مع النظم الإدارية الحديثة (الإدارة بإعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة ، الإدارة بالأهداف )			
١٥	الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية يحتوى على إدارات جديدة مثل (إدارة التسويق والاستثمار الرياضى ، الإعلام وتكنولوجيا الاتصال ، البحوث الرياضية )			
١٦	يحرص الهيكل التنظيمي الجديد بالأندية الرياضية المصرية على التغلب بالأندية الرياضية المصرية على التغلب على التهديدات الخارجية والتمثلة فى التغيير المستمر للقيادات الإدارية والتهديدات الداخلية من الناحية المادية والمعنوية للعاملين			