" تقويم الأداء الإداري لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم "

د / سمير عبد اللطيف مصطفى محمد *

أولا : مقدمة البحث :

أصبحت الإدارة أمراً حتمياً في جميع المنظمات علي اختلاف أشكالها في جميع دول العالم ولهذا يطلق علي عصرنا الحالي عصر الإدارة نظراً لأهميتها في تحقيق أهداف المجتمع , وتعتبر الأندية الرياضية من الهيئات التي لها دور حيوي وفعال في إعداد الفرد من كافة الجوانب البدنية والفسيولوجية والنفسية والإجتماعية , فهي تساهم في تحقيق النمو الشامل للفرد من خلال ممارسة مختلف الأنشطة وبالتالي تحقق أهدافها , كما يعد نشاط كرة القدم من الأنشطة ذات الطابع المميز لما تضيفه من البهجه والسرور والمتعة لكثرة مهارتها الفنية وحرية الحركة .

وتعد الإدارة في عالمنا المعاصر من أهم الأمور التي يقوم عليها نجاح جميع نظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية , ويعكس ذلك اهتمام جميع الدول بالأمور الإدارية في جميع مؤسساتها زمنظماتها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة وبالتالي العمل علي التنمية الشاملة للمجتمع , فتطوير النظم الإدارية يساعد علي زيادة إنتاجية الفرد والمجتمع ومن ثم يساعد علي رفع مستوي المعيشة لجميع أفراد المجتمع . (٧ : ٧)

وتعتبر عملية التقويم هي المؤشر الحقيقي لنجاح الأداء الإداري , لذا فإنه من أهم المجالات التي ينبغي الإهتمام بها لزيادة فاعلية الأداء , والتقويم داخل النادى هو تلك العملية التى يتم من خلالها متابعة تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقاً للمعايير الرقابية المحدده التى تعمل على قياس مدى ما تحقق من الأهداف الموضوعة والمراد إنجازها والتقويم يعمل على الكشف عن السلبيات لتدركها وتوجيه إنحرافها نحو مسارها المحدد ومعالجتها وذلك بهدف الوصول بالإدارة إلى أعلى أداء ممكن . (١٦ : ٤٦)

وفى مجال الإدارة الرياضية تظهر أهمية التقويم فى تحديد أهداف واضحة لكل جهاز أو وحدة في المنشأة الرياضية مع تحديد قيمة المستويات الإدارية بها وتحديد مسئولياتها عن تحقيق هذه الأهداف وإنجازها خلال فترة زمنية محددة مع إطلاق حرية العمل وعدم التقيد المطلق بالقوانين أو اللوائح أو التدخل المستمر في شئون العمل ، بمعنى أن يكون التقويم النهائي على أساس مدى قدرة المديرين على تحقيق النتائج ومعرفة الإيجابيات و السلبيات التى ظهرت في عمل كل جهاز أو وحدة إدارية مع العمل على تلافي السلبيات التى ظهرت ، ومن هنا يستمد كل شئ منطقة من النتائج ومدى تحقيق الأهداف . (١٥ : ٥)

* مدرس بقسم تقدير الرياضية والترويح – بكلية التربية الرياضية – جامعة بورسعيد

ثانياً : مشكلة البحث :

تعد عملية تقويم الأداء الإداري للأندية الرياضية من العمليات الهامة والتي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ العديد من القرارات المصيرية والتي تمدها بكثير من البيانات تساعد على حسن استخدام الموارد البشرية المتاحة وتحديد نقاط الضعف والعمل على إصلاحها ، وبذلك يعد هذا هو التقويم السليم للإدارة , حيث أنه لا شك أن الأندية في حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب المستوى العالمي , ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة وتوجيهات إدارية حديثة تحقق متطلبات الإنجاز في كافة المجالات وعلى كافة المستويات , فإدارة الأندية الرياضية بشكل عام في حاجة إلى إعادة صياغة الفكر الإداري وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتمشى مع متطلبات الحياة المعاصرة .

وقد لاحظ الباحث قصور في الأداء الإداري لبعض أندية الدوري العام المصري لكرة القدم فيما يتعلق بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجية والرقابه , ولذلك يتطلب الأمر عملية تقويم مناسبة لتحديد الأهداف والإمكانات المادية والبشرية , والتعرف علي البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف , وكذلك كيفية اختيار القيادات والكفاءات البشرية , ومدي ملائمة عمليات الرقابة ودورها في تصحيح المسار وتحقيق الأهداف .

ثالثاً : هدف البحث وتساؤلاته :

يهدف هذا البحث إلي تقويم الأداء الإداري لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟
- ما معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟
- ما معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟
- ما معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟

رابعاً : إجراءات البحث :

أ. منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية لملائمته لطبيعة البحث , حيث الحاجة إلي جمع المعلومات والحقائق وتفسيرها بهدف تقويم الأداء الإداري لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم , وبما يحقق أهداف البحث ويجيب علي تساؤلاته .

ب. مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في أندية الدوري العام المصري لكرة القدم للموسم الرياضي ٢٠١٤/٢٠١٥م , وقد اشتمل علي عدد (٣٧٩) من أعضاء مجالس الإدارة , والأجهزة الفنية , والأجهزة الإدارية وفقاً لبيان الإتحاد المصري لكرة القدم (مرفق ١) .

ج. عينة البحث :

قام الباحث بتحديد عينة البحث التي يمكن الاستفادة منها بالطريقة العمدية العشوائية وقوامها (١٩٠) فرداً بنسبة مئوية (٥٠.١٣%) من إجمالي عينة البحث , وقد تم تقسيمهم إلى (٢٠) فرداً بنسبة مئوية (٥.٢٧%) من إجمالي عينة البحث لإجراء الدراسة الاستطلاعية وحساب المعاملات العلمية "الصدق والثبات" ، وتم استبعادهم من العينة الأساسية ، و(١٧٠) فرداً بنسبة مئوية (٤٤.٨٥%) من إجمالي عينة البحث , والجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث .

جدول (١)
توصيف عينة البحث

م	مجتمع البحث	اجمالي مجتمع البحث	العينة الكلية		العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية	
			العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
١	أعضاء مجالس الإدارة	١٦٧	٨٤	٥٠.٢٩	٧٦	٤٥.٥٠	٨	٤.٧٩
٢	الجهاز الإداري	١٠٦	٥٣	٥٠.٠٠	٤٧	٤٤.٣٣	٦	٥.٦٦
٣	الجهاز الفني	١٠٦	٥٣	٥٠.٠٠	٤٧	٤٤.٣٣	٦	٥.٦٦
	المجموع	٣٧٩	١٩٠	٥٠.١٣	١٧٠	٤٤.٨٥	٢٠	٥.٢٧

د. وسائل جمع البيانات :

قام الباحث بجمع البيانات من خلال المسح المرجعي , والمقابلة الشخصية مع السادة الخبراء في مجالي الإدارة الرياضية وكرة القدم (مرفق٢) , وذلك بهدف تصميم استمارة الاستبيان " تقويم الأداء الإداري لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم " , حيث تم التطبيق الميداني لاستمارة الاستبيان في صورته النهائية بعد إجراء المعاملات العلمية "الصدق والثبات" علي العينة الأساسية للبحث في الفترة من ٢٠١٤/٨/١٢م حتي ٢٠١٤/٨/٣٠م .

هـ. المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

قام الباحث بحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبيان عن طريق الصدق المنطقي "صدق المحكمين" بعرض الاستمارة على عدد (٧) خبراء من أعضاء هيئة التدريس

المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية (مرفق٢) , وذلك بغرض التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله , كما هو موضح بجدول (٢) .

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول المحاور المقترحة للاستبيان

ن = ٧

م	المحاور	عدد العبارات المبدئية	موافقة الخبراء	النسبة المئوية	عدد العبارات المحذوفه	أرقام العبارات المحذوفه	عدد العبارات النهائية
١	معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	٢٠	٦	٨٥,٧١ %	٣	٥ , ٨ , ١١	١٧
٢	معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٥	٦	٨٥,٧١ %	–	–	١٥
٣	معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٥	٦	٨٥,٧١ %	١	٤٢	١٤
٤	معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٥	٧	١٠٠ %	–	–	١٥

ويتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استبيان **"تقويم الأداء الإداري لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم"** ، قد تراوحت الآراء ما بين (٨٥.٧١% ، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بالمحاور التي حصلت على نسبة مئوية قدرها ٧٥% فأكثر ، وقد أجمع الخبراء على أهمية جميع المحاور , حيث بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته الأولية (٦٥) عبارة (مرفق٣) تم عرضها على الخبراء لإبداء الرأي فيها , وقد قام الباحث باستبعاد العبارات التي اتفق الخبراء على عدم أهميتها ، كما قام الباحث بتعديل وأضافة وصياغة العبارات التي اتفق الخبراء على تعديلها .

١) قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق اجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠١٤/٦/٢٥م إلى ٢٠١٤/٧/٤م على عينة قوامها (٢٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث , وذلك بهدف تقدير صدق عبارات الاستبيان , وتم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور المنتمية إليه وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين المحور والمجموع الكلي للمحاور , علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية "الصدق والثبات" وتم استبعادها من العينة الأساسية ، وجدول (٣) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان , كما يوضح جدول (٤) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان .

جدول (٣)
معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان
الارتباط بين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٧	٠.٧٨٨
٢	معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٥	٠.٥٨٤
٣	معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٤	٠.٥٨٩
٤	معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٥	٠.٨٤٩

علماً بأن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٧٨

ويتضح من جدول (٣) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور والمجموع الكلي لمحاور استمارة الاستبيان وذلك عند مستوى معنوي ٠.٠٥ ، وأن قيمة الارتباط بين المحور والمجموع الكلي للمحاور تراوحت بين (٠.٥٨٤ – ٠.٨٤٩) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان .

جدول (٤)
معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان
الارتباط بين عبارات الاستبيان والمجموع الكلي لكل محور
(ن = ٢٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
١	٠.٨٥٠	١٨	٠.٨٥٥	٣٣	٠.٧٢٤	٤٧	٠.٦٣٣
٢	٠.٧٦٤	١٩	٠.٧٨٢	٣٤	٠.٧٢٩	٤٨	٠.٨٦٩
٣	٠.٤٨٨	٢٠	٠.٨٧٢	٣٥	٠.٧٢٤	٤٩	٠.٧٨٢
٤	٠.٦٦٢	٢١	٠.٧٢٤	٣٦	٠.٧٣	٥٠	٠.٧٢٩
٥	٠.٤٨٣	٢٢	٠.٧٢٩	٣٧	٠.٥٢٢	٥١	٠.٧٢٤
٦	٠.٥٤٣	٢٣	٠.٨٥٥	٣٨	٠.٦٧٤	٥٢	٠.٦٥٢
٧	٠.٥٣٣	٢٤	٠.٧٣٤	٣٩	٠.٨٤٠	٥٣	٠.٧١٥
٨	٠.٦٥٢	٢٥	٠.٥٢٢	٤٠	٠.٧٥٠	٥٤	٠.٧٤١
٩	٠.٦٣٣	٢٦	٠.٦٧٤	٤١	٠.٧١٥	٥٥	٠.٧٢٤
١٠	٠.٧٦٢	٢٧	٠.٧٩٨	٤٢	٠.٨٨٢	٥٦	٠.٧٣٤
١١	٠.٨٦٩	٢٨	٠.٧٤١	٤٣	٠.٧٦٧	٥٧	٠.٦٩٩
١٢	٠.٦٩٨	٢٩	٠.٩٠٩	٤٤	٠.٨٤٠	٥٨	٠.٧٦٧
١٣	٠.٧٣٧	٣٠	٠.٨٧٧	٤٥	٠.٨٥٥	٥٩	٠.٧١٥
١٤	٠.٨٥٠	٣١	٠.٦٩٩	٤٦	٠.٧٩٨	٦٠	٠.٦٧٤
١٥	٠.٧٧٥	٣٢	٠.٩٠٩			٦١	٠.٨٧٢
١٦	٠.٧١٥						
١٧	٠.٨٨٧						

علماً بأن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٨٧

ويتضح من جدول (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات الاستبيان والمجموع الكلي لكل محور , وذلك عند مستوى معنوي ٠.٠٥ ، وأن قيمة الارتباط تراوحت بين (٠.٤٨٣ – ٠.٩٠٩) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان .

٢) قام الباحث بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق (Test - Retest) التطبيق وإعادة التطبيق , حيث تم التطبيق على عينة قوامها (٢٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث وتم إعادة التطبيق مرة أخرى على نفس العينة للتأكد من ثبات الاستمارة بفاصل زمني (١٥) يوماً وذلك في الفترة من ٢٠١٤/٦/٢٥م إلى ٢٠١٤/٧/١١م , علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية "الصدق" ، وجدول (٥) يوضح ثبات استمارة الاستبيان .

جدول (٥)
معاملات الثبات لمحاور استبيان
تقويم الأداء الإداري لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم
(ن = ٢٠)

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الإرتباط
			س/	ع	س/	ع	
١	معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٧	٢.١٥	٠.٤٠	٢.٢٦	٠.٤١	**٠.٨٦
٢	معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٥	١.٩١	٠.٤٢	٢.٠٧	٠.٥٠	**٠.٧٨
٣	معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٤	١.٩٣	٠.٣٤	٢.٠٣	٠.٣٨	**٠.٨٤
٤	معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم .	١٥	٢.١١	٠.٣٧	٢.٤١	٠.٣٢	**٠.٧٤

علماً بأن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٨٧

ويتضح من جدول (٥) أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ما بين (٠.٧٤ – ٠.٨٦) , وجميعها دالة احصائياً عند مستوى معنوي (٠.٠٥) ، مما يؤكد ثبات الاستمارة .

خامساً : عرض ومناقشة النتائج :

أ. عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الأول :

جدول (٦)
الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا^2) لآراء عينة البحث
التي تجيب علي التساؤل الأول / ما معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم
(ن = ١٧٠)

م	العبارات	موافق		إلي حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا^2
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أهداف النادي غير واضحة وغير معلنة .	٨٠	٤٧,٠٦	٤٨	٢٨,٢٤	٤٢	٢٤,٧١	٣٧٨	٧٤,١٢	٦,٢١
٢	أهداف النادي لاتتفق مع الأهداف العامة للدولة .	٩٤	٥٥,٢٩	٤٥	٢٦,٤٧	٣١	١٨,٢٤	٤٠٣	٧٩,٠٢	١,٨٣
٣	لا توجد خطة بديلة للعمل بالنادي في حالة حدوث اخفاق .	٩٢	٥٤,١٢	٣٥	٢٠,٥٩	٤٣	٢٥,٢٩	٣٨٩	٧٦,٢٧	١,٦٨
٤	أهداف النادي لاتتناسب مع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .	١١٤	٦٧,٠٦	٣٥	٢٠,٥٩	٢١	١٢,٣٥	٤٣٣	٨٤,٩٠	١٣,٤٦
٥	السياسات المتبعة في تحقيق الأهداف غير ثابته .	١١١	٦٥,٢٩	٢٥	١٤,٧١	٣٤	٢٠,٠٠	٤١٧	٨١,٧٦	٨,٩٧
٦	لا تسهم السياسات المتبعة في تحقيق أهداف النادي .	١١٠	٦٤,٧١	٣٦	٢١,١٨	٢٤	١٤,١٢	٤٢٦	٨٣,٥٣	٧,٦٤
٧	لا توجد أسس واضحة لتشكيل الجهاز الفني والاداري داخل النادي	١٠٨	٦٣,٥٣	٢٨	١٦,٤٧	٣٤	٢٠,٠٠	٤١٤	٨١,١٨	٥,٠٥
٨	لا يوجد توصيف وظيفي للعاملين بالنادي .	١٠٦	٦٢,٣٥	٣٨	٢٢,٣٥	٢٦	١٥,٢٩	٤٢٠	٨٢,٣٥	٤,٥٩
٩	لا تتفق الاجراءات الادارية مع سياسات النادي .	٨٩	٥٢,٣٥	٤٢	٢٤,٧١	٣٩	٢٢,٩٤	٣٩٠	٧٦,٤٧	١,٠٧
١٠	لا توجد اجراءات ثابتة يتم تطبيقها في التعامل داخل النادي .	١٠٣	٦٠,٥٩	٣٥	٢٠,٥٩	٣٢	١٨,٨٢	٤١١	٨٠,٥٩	١,١٨
١١	لا تتناسب الاجراءات مع الخطط والبرامج الزمنية الموضوعة	١١٠	٦٤,٧١	٢٤	١٤,١٢	٣٦	٢١,١٨	٤١٤	٨١,١٨	١٠,٠٦
١٢	لا توجد برامج زمنية معلنة لتحقيق الأهداف .	١١٣	٦٦,٤٧	٢٥	١٤,٧١	٣٢	١٨,٨٢	٤٢١	٨٢,٥٥	٩,٨٥
١٣	عدم تحديد المسئول عن تنفيذ البرامج داخل النادي .	٧٥	٤٤,١٢	٤٣	٢٥,٢٩	٥٢	٣٠,٥٩	٣٦٣	٧١,١٨	١١,٥٧
١٤	لا توجد ميزانية تقديرية معلنة بالنادي .	٩٠	٥٢,٩٤	٤٢	٢٤,٧١	٣٨	٢٢,٣٥	٣٩٢	٧٦,٨٦	٠,٩١
١٥	لا تتناسب الميزانية مع أهداف النادي المعلنة .	٧٨	٤٥,٨٨	٥٥	٣٢,٣٥	٣٧	٢١,٧٦	٣٨١	٧٤,٧١	٩,٤٣
١٦	توزع الميزانية على فترات طويلة لا تسمح بمتابعتها .	٧٧	٤٥,٢٩	٥٨	٣٤,١٢	٣٥	٢٠,٥٩	٣٨٢	٧٤,٩٠	١١,٥٨
١٧	هناك استثناءات في قواعد الصرف ببنود الميزانية .	٨٤	٤٩,٤١	٣٤	٢٠,٠٠	٥٢	٣٠,٥٩	٣٧٢	٧٢,٩٤	٧,٣٢

قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يوضح جدول (٦) الخاص بآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الأول / ما معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟ أن هناك فروق دالة إحصائيا لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول ، علماً بأن قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ .

- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٦٧,٠٦%) للعبارة رقم (٤) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٤٤,١٢%) للعبارة رقم (١٣) .
- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (٣٤,١٢%) للعبارة رقم (١٦) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (١٤,١٢%) للعبارة رقم (١١) .
- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٣٠,٥٩%) للعبارتين أرقام (١٣) ، (١٧) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (١٢,٣٥%) للعبارة رقم (٤) .

- استجابات عينة الدراسة الأساسية في جميع عبارات محور معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم قد حققت نسبة أكبر من (٦٥%) وهي النسبة التي ارتضاها الباحث , وقد كانت أعلي نسبة مئوية قدرها (٨٤.٩٠%) للعبارة رقم (٤) , وأقل نسبة مئوية قدرها (٧١.١٨%) للعبارة رقم (١٣) .

وباستعراض نتائج هذا المحور وجد إتفاق بين آراء عينة البحث تمكن الباحث من الأجابة علي التساؤل الأول / ما معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم وجاءت وفقاً لمجموع الدرجة المقدرة كما يلي :

- أهداف النادي لاتتفق مع الأهداف العامة للدولة .
- لا تسهم السياسات المتبعة في تحقيق أهداف النادي .
- لا توجد برامج زمنية معلنة لتحقيق الأهداف .

ويري الباحث أن أهداف بعض الأندية غير معلنة لا يمكن قياسها , ولا يتم وضعها بطريقة علمية , وغير مصاغة بعناية , لا تتناسب مع الإمكانات المادية والبشرية المتاحه , ولا يوجد تسلسل منطقي للأهداف , كما أن الأهداف الموضوعة غير قابلة للتطبيق نظراً لعدم وضوحها , ويرجع ذلك إلي عدم مشاركة أعضاء مجالس الإدارات المعنيين بعملية التخطيط في إعداد خطط طويلة المدي للفرق المشاركة في الدوري العام المصري لكرة القدم , كما أن التغير المستمر علي مدار الموسم الواحد للأجهزة الفنية والإدارية قد يوثر سلبياً علي عملية التخطيط داخل الأندية .

ويشير أحمد محمد غنيم (٢٠٠٥م) إلي أنه لايمكن لأي منظمة مهما تباينت ظروفها أن تحقق أهدافها أو تحافظ علي نجاحها الا إذا توافرت لها إدارة فعالة , فأهمية الإدارة تنبع بإعتبارها متطلباً رئيسياً لقيام المنظمة باستثمار ما لديها من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق الأهداف المرجوه , وهذا ما يقال عن أهمية الإدارة بالنسبة للمنظمة يمكن أن يقال أيضاً بالنسبة للأفراد والجماعات والمجتمعات . (٥ : ٧٨)

ويتفق ذلك مع ما أشارت إلية دراسة عبد السلام محمد أحمد (٢٠٠٠م)(١٠) , دراسة عز الدين حسن سليمان(٢٠٠٤م)(١٢) , فيما يتعلق بالتخطيط في ضوء الأهداف المرسومة , بحيث لا يتم التخطيط في ضوء أهداف مجتمع أخر أو فترة زمنية سابقة , وأن كان هذا لاينفي تقويم الأهداف ذاتها للوقوف علي مدي تماشيها مع المجتمع وفلسفته وظروفة وواقعه وامكانية الوصول اليه .

ويؤكد أندرسن Andersen (٢٠٠٦م) (١٧) علي أن البرامج الزمنية لا يتم وضعها وفقاً لضوابط علمية , كما أنة لا يتم مرعاة الوقت اللازم لتنفيذ كل عملية , ولا يتم تنفيذ

البرامج وفق تسلسل منطقي للعمليات ودرجة الإرتباط بينها , ولا توجد برامج زمنية محددة لاستخدام الامكانات ولا يتم تحديد المسئول عن تنفيذ البرامج .

ويري أحمد محمد عبد الله (٢٠٠٧م) أن الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها , ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف , والأهداف هي مجموعة التصورات الفلسفية والإجتماعية التي تواجه الأندية الرياضية في فترة محددة زمنياً من حياة المجتمع , وهي معبرة عن متطلبات الحاضر وتطلعات المستقبل , لذلك فإن الأهداف الرياضية تقبل الإضافة والتعديل تبعاً لحركة التطور في الرياضة والأهداف في أي نادي رياضي لها متطلبات خاصة علي حسب نوع الرياضة . (٤ : ٥٩)

ب. عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الثاني :

جدول (٧)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا^2) لآراء عينة البحث

التي تجيب علي التساؤل الثاني / ما معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟

(ن = ١٧٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا^2
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٨	لا يوجد هيكل تنظيمي واضح .	٩٠	٥٢,٩٤	٤٥	٢٦,٤٧	٣٥	٢٠,٥٩	٣٩٥	٧٧,٤٥	٢,١٣
١٩	يوجد تداخل بين المسئوليات والسلطات بالهيكل التنظيمي للنادي .	٧٥	٤٤,١٢	٥٣	٣١,١٨	٤٢	٢٤,٧١	٣٧٣	٧٣,١٤	٣,٨٦
٢٠	لا يتناسب ترتيب السلطات بين الوحدات الإدارية داخل النادي مع طبيعة عملها .	٧٣	٤٢,٩٤	٥٤	٣١,٧٦	٤٣	٢٥,٢٩	٣٧٠	٧٢,٥٥	٤,٩١
٢١	لا يتناسب تطوير الهيكل التنظيمي للنادي مع الاحتياجات الإدارية والفنية الحديثة .	٨٩	٥٢,٣٥	١٢	٧,٠٦	٦٩	٤٠,٥٩	٣٦٠	٧٠,٥٩	٨٤,١٩
٢٢	لا يتم اختيار أفراد الجهاز الإداري بالنادي وفقاً للمؤهل العلمي .	٨٨	٥١,٧٦	٣٥	٢٠,٥٩	٤٧	٢٧,٦٥	٣٨١	٧٤,٧١	١,٧٩
٢٣	لا يتم اختيار أفراد الجاز الفني بالنادي وفقاً للتخصص .	٧٩	٤٦,٤٧	٣٩	٢٢,٩٤	٥٢	٣٠,٥٩	٣٦٧	٧١,٩٦	٢,٤٢
٢٤	لا توجد اختصاصات واضحة لكل فرد داخل الجهاز الإداري والفني .	٩٧	٥٧,٠٦	٣٨	٢٢,٣٥	٣٥	٢٠,٥٩	٤٠٢	٧٨,٨٢	٣,٤١
٢٥	لا تتناسب المؤهلات العلمية مع ما يكلف به العاملون من مهام .	٩٣	٥٤,٧١	٤٨	٢٨,٢٤	٢٩	١٧,٠٦	٤٠٤	٧٩,٢٢	٧,٨٤
٢٦	لا يتم مراعاة القدرات والفروق الفردية عند توزيع المهام .	٩٧	٥٧,٠٦	٤٥	٢٦,٤٧	٢٨	١٦,٤٧	٤٠٩	٨٠,٢٠	٩,٢٧
٢٧	لا تتسم المسئوليات بالوضوح لكل المستويات الإدارية .	٤٠	٢٣,٥٣	٤٥	٢٦,٤٧	٨٥	٥٠,٠٠	٢٩٥	٥٧,٨٤	٧٣,١٤
٢٨	لا توجد آلية لمحاسبة المسئولين في حالة التقصير .	٩٣	٥٤,٧١	٤٢	٢٤,٧١	٣٥	٢٠,٥٩	٣٩٨	٧٨,٠٤	٢,٢٨
٢٩	لا يوجد تعاون بين مجلس الإدارة والجهاز الإداري والفني لمتابعة تنفيذ القرارات .	١٠٩	٦٤,١٢	٣٦	٢١,١٨	٢٥	١٤,٧١	٤٢٤	٨٣,١٤	١٨,٤٧
٣٠	لا يوجد تنسيق بين مجلس الإدارة والجهاز الإداري والفني في تحديد احتياجات الفريق .	٧٣	٤٢,٩٤	٥٢	٣٠,٥٩	٤٥	٢٦,٤٧	٣٦٨	٧٢,١٦	٤,٢٧
٣١	لا يوجد تفويض للسلطات في المستوي الأدني داخل النادي .	٩٧	٥٧,٠٦	٤١	٢٤,١٢	٣٢	١٨,٨٢	٤٠٥	٧٩,٤١	٤,٩٣
٣٢	السلطة لا تعد المصدر الأساسي في اصدار الأوامر .	٩٠	٥٢,٩٤	٤٢	٢٤,٧١	٣٨	٢٢,٣٥	٣٩٢	٧٦,٨٦	٠,٨٠

قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يوضح جدول (٧) الخاص بآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الثاني / ما معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟ أن هناك فروق دالة إحصائيا لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني , علماً بأن قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٦٤.١٢%) للعبارة رقم (٢٩) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٢٣.٥٣%) للعبارة رقم (٢٧) .
- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (٣١.٧٦%) للعبارة رقم (٢٠) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (٧.٠٦%) للعبارة رقم (٢١) .
- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٥٠.٠٠%) للعبارة رقم (٢٧) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (١٤.٧١%) للعبارة رقم (٢٩) .
- استجابات عينة الدراسة الأساسية في جميع عبارات محور معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم قد حققت نسبة أكبر من (٦٥%) وهي النسبة التي ارتضاها الباحث , فيما عدا العبارة رقم (٢٧) حققت نسبة (٥٧.٨٤%) أقل من النسبة التي ارتضاها الباحث , وقد كانت أعلي نسبة مئوية قدرها (٨٣.١٤%) للعبارة رقم (٢٩) , وأقل نسبة مئوية قدرها (٥٧.٨٤%) للعبارة رقم (٢٧) .

وباستعراض نتائج هذا المحور وجد إتفاق بين آراء عينة البحث تمكن الباحث من الأجابة علي التساؤل الثاني / ما معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟

وجاءت وفقاً لمجموع الدرجة المقدرة كما يلي :

- لا يوجد تعاون بين مجلس الإدارة والجهاز الإداري والفني لمتابعة تنفيذ القرارات .
- لا يتم مراعاة القدرات والفروق الفردية عند توزيع المهام .
- لا يوجد تفويض للسلطات في المستوي الأدني داخل النادي .

ويري الباحث أنه لايوجد هيكل تنظيمي واضح في معظم أندية الدوري العام المصري لكرة القدم , كما أن الهيكل التنظيمي لا يوضح العلاقات ومستويات التنظيم , وأنه لا يتم اختيار أفراد الجهاز الإداري لكل نادي وفقاً للمؤهل العلمي , ولا يتم اختيار أفراد الجهاز الفني وفقاً للتخصص , كما أنه لا يتم تطوير أو تعديل الهيكل التنظيمي حتي يتوافق مع الإحتياجات الإدارية والفنية الجديدة .

ويؤكد إبراهيم محمود عبد المقصود , حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٣م) علي أن أهمية التنظيم تكمن في أنه تحديد للمسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة , ويلعب التنظيم دوراً علي جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بتحقيق العملية الإدارية علي الوجه الأمثل , ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها , والتنظيم يعمل علي التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات حتي يتم توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف , كما يقوم التنظيم بتوفير الجو الملائم للعمل وروح التعاون بين الأفراد . (١ : ٢٦)

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة أحمد سعيد عبد الله الشريف (٢٠٠١م) (٣) , دراسة فتحي أحمد أبو سريع (٢٠٠٧م) (١٤) حيث أظهرت أهم النتائج أن الأندية الرياضية يعمل بها عدد كبير من الأفراد , لذا وجب التنظيم بهدف تحديد المسئوليات والسلطات , ولكي يعرف كل فرد الواجبات التي يجب عليه انجازها , وكذلك لمعرفة واجبات الآخرين والعلاقة بينه وبينهم , كما يتعرف أيضاً كل فرد في الهيئة علي سلطات الآخرين , وأساليب الاتصال بين الأقسام المختلفة .

ويشير جمال محمد علي (٢٠٠٩م) إلي أن التنظيم ليس مجرد هيكل تنظيمي توضع فيه التبعيه الإدارية والمسئولية الإشرافية , كما أنه ليس مجرد تحديد للاختصاصات أو الواجبات وتصنيفها بمعزل عن متابع العمل , وأيضاً ليس تجمع بشري دون هدف مشترك أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بصرف النظر عن سلوكه وامكاناته ودوافعه وعلاقته بالآخرين وتوفير وسائل تحضيره , وعلي ذلك فإن أهمية التنظيم تكمن في التعاون بين مجموعة أشخاص لهم القدرة علي الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة في المساهمة للعمل وتحقيق أهداف مشتركة ومحدده مسبقاً . (٩ : ٣١)

ومن ثم يري الباحث أن للتنظيم دوراً كبيراً في تحقيق أهداف الأندية الرياضية من خلال تقسيم العمل معتمداً علي التخصص , حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته , لذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوي عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق , كما يتطلب تقسيم العمل ضرورة وجودة سلطة مركزية واحدة للإشراف علي أجزاء العمل المختلفة , وكذلك التنسيق فيما بينهما , كما يعني تحديد الوظائف المطلوبة عدداً ثم تحديد الشروط والمواصفات اللازمة لشغل هذه الوظائف داخل الأندية الرياضية , كما يتم الاختيار علي أساس الأنشطة والأعمال المتوقعة .

ج. عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الثالث :

جدول (٨)
الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا^2) لآراء عينة البحث
التي تجيب علي التساؤل الثالث / ما معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم
(ن = ١٧٠)

م	العبارات	موافق		إلي حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا^2
		ك	%	ك	%	ك	%			
٣٣	أسلوب القيادة داخل النادي غير مرضي .	٣٣	١٩.٤١	٥٨	٣٤.١٢	٧٩	٤٦.٤٧	٢٩٤	٥٧.٦٥	٧٧.٨٣
٣٤	لا يتمتع رئيس النادي بمهارات القيادة .	٨٧	٥١.١٨	٣٨	٢٢.٣٥	٤٥	٢٦.٤٧	٣٨٢	٧٤.٩٠	١.٩٣
٣٥	لا يهتم رئيس النادي بمشاركة المرؤوسين في اصدار القرارات التي تتعلق بهم داخل النادي .	٨٥	٥٠.٠٠	٤٧	٢٧.٦٥	٣٨	٢٢.٣٥	٣٨٧	٧٥.٨٨	٣.٣٩
٣٦	لا يتم عقد اجتماعات دورية مع الجهاز الاداري لبحث مشاكل الفريق ومحاولة مواجهتها .	٧٧	٤٥.٢٩	٥٢	٣٠.٥٩	٤١	٢٤.١٢	٣٧٦	٧٣.٧٣	٢.٥٤
٣٧	لا يتم عقد اجتماعات دورية مع الجهاز الفني لبحث مشاكل الفريق ومحاولة مواجهتها .	٧٧	٤٥.٢٩	٤٢	٢٤.٧١	٥١	٣٠.٠٠	٣٦٦	٧١.٧٦	٠.٢٧
٣٨	لا يوجد اتصال فعال بين المناصب الادارية داخل النادي	٩٤	٥٥.٢٩	٣٩	٢٢.٩٤	٣٧	٢١.٧٦	٣٩٧	٧٧.٨٤	٦.٤٧
٣٩	لا توجد آلية بالنادي لتلقي الشكاوي والعمل علي حلها .	٧٥	٤٤.١٢	٤٣	٢٥.٢٩	٥٢	٣٠.٥٩	٣٦٣	٧١.١٨	٠.٤٦
٤٠	لا يتم مكافأة الجهاز الاداري في حالة تحقيق الفوز .	٧٨	٤٥.٨٨	٣٨	٢٢.٣٥	٥٤	٣١.٧٦	٣٦٤	٧١.٣٧	١.٥٣
٤١	لا يتم ترقية الاداريين في حالة الاجادة .	٨٥	٥٠.٠٠	٤٢	٢٤.٧١	٤٣	٢٥.٢٩	٣٨٢	٧٤.٩٠	١.١٨
٤٢	لا يتم مكافأة الجهاز الفني في حالة تحقيق الفوز .	٨٣	٤٨.٨٢	٣١	١٨.٢٤	٥٦	٣٢.٩٤	٣٦٧	٧١.٩٦	٦.٦٣
٤٣	لا توجد لائحة مناسبة للحوافز والمكافآت داخل النادي.	٧٤	٤٣.٥٣	٥٤	٣١.٧٦	٤٢	٢٤.٧١	٣٧٢	٧٢.٩٤	٣.٠٦
٤٤	لا تتوافر الأدوات والأجهزة الحديثة كوسائل للتحفيز علي التدريب والانجاز .	٩٥	٥٥.٨٨	٤١	٢٤.١٢	٣٤	٢٠.٠٠	٤٠١	٧٨.٦٣	٨.٨٩
٤٥	الحوافز والمكافآت غير كافية لتحقيق النتائج المرجوه .	٧٣	٤٢.٩٤	٤٥	٢٦.٤٧	٥٢	٣٠.٥٩	٣٦١	٧٠.٧٨	٠.٧٣
٤٦	عدم الحيادية في قرارات مجلس الإدارة مما يؤدي إلي العزوف عن العمل داخل النادي .	٨٠	٤٧.٠٦	٤٢	٢٤.٧١	٤٨	٢٨.٢٤	٣٧٢	٧٢.٩٤	٠.١١

قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يوضح جدول (٨) الخاص بآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الثالث / ما معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟ أن هناك فروق دالة إحصائيا لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث , علماً بأن قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٥٥.٨٨%) للعبارة رقم (٤٤) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١٩.٤١%) للعبارة رقم (٣٣) .
- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (٣٤.١٢%) للعبارة رقم (٣٣) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (١٨.٢٤%) للعبارة رقم (٤٢) .
- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٤٦.٤٧%) للعبارة رقم (٣٣) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٢٠.٠٠%) للعبارة رقم (٤٤) .

- استجابات عينة الدراسة الأساسية في جميع عبارات محور معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم قد حققت نسبة أكبر من (٦٥%) وهي النسبة التي ارتضاها الباحث , فيما عدا العبارة رقم (٣٣) حققت نسبة (٥٧.٦٥%) أقل من النسبة التي ارتضاها الباحث , وقد كانت أعلي نسبة مئوية قدرها (٧٨.٦٣%) للعبارة رقم (٤٤) , وأقل نسبة مئوية قدرها (٥٧.٦٥%) للعبارة رقم (٣٣) .

وباستعراض نتائج هذا المحور وجد إتفاق بين آراء عينة البحث تمكن الباحث من الأجابة علي التساؤل الثالث / ما معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟ وجاءت وفقاً لمجموع الدرجة المقدرة كما يلي :

- لا تتوافر الأدوات والأجهزة الحديثة كوسائل للتحفيز علي التدريب والانجاز .
- لا يوجد اتصال فعال بين المناصب الإدارية داخل النادي
- لا يهتم رئيس النادي بمشاركة المرؤوسين في اصدار القرارات التي تتعلق بهم داخل النادي .

ويري الباحث أن التوجيه ليس تنفيذاً للأعمال داخل الأندية الرياضية , وإنما توجيه الأخرين في تنفيذهم للأعمال , ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للقائمين بالتوجيه حتي يتم التنفيذ بدقه , ولابد من وجود التوجيه الواعي والقادر علي تحقيق أهداف الأندية الرياضية

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من من بون Bonnie (٢٠٠٢م)(١٩) ، جاري ديسلر Gary Desler (٢٠٠٣م)(٢١) حيث أظهرت النتائج أن التوجيه يعد شرطاً من الشروط الإدارية الهامة بالأندية الرياضية , وأحد المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف هو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بشكل سليم , وإرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف .

ويؤكد إبراهيم عبد الهادي محمد (٢٠٠٠م) علي أن التوجيه يعمل علي تعلم وإتقان قواعد العمل وتقليل الوقت في أداء الأعمال وفقاً للمستويات المعيارية المطلوبة , فعملية التوجيه تهتم بدفع العاملين نحو طريق إتقان العمل الصحيح دون قلق . (٢ : ٦٢)

ويشير أشرف صفوت عبد العزيز (٢٠٠١م) إلي أن الهدف من عملية التوجيه مساعدة الرياضيين علي تحديد أهدافهم في ضوء إمكاناتهم الرياضية المختلفة , ووضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف , كما أنه يمثل دوراً هاماً في رسم الخطط المستقبلية في ضوء

القدرات المتاحة والنتائج الحالية , وأيضاً تشخيص المشكلات التي يعاني منها القائمين علي العمليات الإدارية بالأندية الرياضية وكيفية مواجهة تلك المشكلات . (٨ : ٣٩)

ويري علي حسن أبو الفتوح (٢٠٠٣م) أن التوجيه والإشراف الإداري يهدف إلى قيادة نشاط العاملين في إطار التنظيم الإداري والاختصاصات لوحدات النشاط والعاملين وتنفيذا للخطط المقررة بلأندية الرياضية , وعلى ذلك لا يمكن إحكام التوجيه والإشراف الإداري ما لم تكن هناك خطة محكمة وتنظيم محكم وبرامج وتعليمات محددة , ويعتبر توجيه العاملين والإشراف عليهم (لتحقيق تلك العناصر) عملية وظيفية قبل أن يكون وسيلة لكشف وتصيد الأخطاء . (١٣ : ٢٠)

د. عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الرابع :

جدول (٩)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا^2) لآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الرابع / ما معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟

(ن = ١٧٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا^2
		ك	%	ك	%	ك	%			
٤٧	لا تتضمن المعايير الرقابية بالنادي جميع النواحي الإدارية والفنية والمالية .	٤٢	٢٤,٧١	٥٤	٣١,٧٦	٧٤	٤٣,٥٣	١٧٠	٣٣,٣٣	٥١,٠٦
٤٨	لا يحقق أسلوب الرقابة المتبع بالنادي الهدف المطلوب منه .	٥٧	٣٣,٥٣	٤٥	٢٦,٤٧	٦٨	٤٠,٠٠	٣٢٩	٦٤,٥١	١٨,٥٤
٤٩	يتم وضع المعايير الرقابية بالنادي لجنة غير متخصصة في مجال الإدارة الرياضية .	٩٠	٥٢,٩٤	٣٥	٢٠,٥٩	٤٥	٢٦,٤٧	٣٨٥	٧٥,٤٩	٢,٦٨
٥٠	يتم وضع المعايير الرقابية بالنادي في ضوء الإمكانات غير المتاحة .	٨٩	٥٢,٣٥	٤٢	٢٤,٧١	٣٩	٢٢,٩٤	٣٩٠	٧٦,٤٧	١,٥٧
٥١	لا تستخدم وسائل علمية حديثة في مراقبة العمليات الإدارية داخل النادي .	٧٥	٤٤,١٢	٥٣	٣١,١٨	٤٢	٢٤,٧١	٣٧٣	٧٣,١٤	٢,٦٤
٥٢	لا توجد رقابة علي عمل الاداريين داخل النادي .	٨٤	٤٩,٤١	٤٨	٢٨,٢٤	٣٨	٢٢,٣٥	٣٨٦	٧٥,٦٩	١,٨٦
٥٣	لا يعتمد أسلوب الرقابة علي التوجية والإرشاد للعاملين داخل النادي .	٨٦	٥٠,٥٩	٤٦	٢٧,٠٦	٣٨	٢٢,٣٥	٣٨٨	٧٦,٠٨	١,٧٠
٥٤	لا توجد مقاييس محددة لقياس الأداء داخل النادي .	٨٧	٥١,١٨	٣٦	٢١,١٨	٤٧	٢٧,٦٥	٣٨٠	٧٤,٥١	١,٨٤
٥٥	لا توجد قواعد بيانات تساعد علي قياس الأداء داخل النادي .	٧٦	٤٤,٧١	٥٢	٣٠,٥٩	٤٢	٢٤,٧١	٣٧٤	٧٣,٣٣	٢,١٥
٥٦	لا يتم قياس الأداء للعاملين داخل النادي بصفة دورية .	٨٨	٥١,٧٦	٣٥	٢٠,٥٩	٤٧	٢٧,٦٥	٣٨١	٧٤,٧١	٢,٤٥
٥٧	يعتمد قياس أداء العاملين داخل النادي علي تصيد الأخطاء وليس تصحيح الأخطاء .	١٠٧	٦٢,٩٤	٣٨	٢٢,٣٥	٢٥	١٤,٧١	٤٢٢	٨٢,٧٥	٢٢,٧٨
٥٨	لا يتم متابعة نتائج التقويم للتأكد من تصحيح الإنحرافات داخل النادي .	٦٠	٣٥,٢٩	٤٥	٢٦,٤٧	٦٥	٣٨,٢٤	٣٣٥	٦٥,٦٩	١٤,٠٦
٥٩	لا يعمل أسلوب الرقابة المتبع علي تقليل الأخطاء وتصحيح الإنحرافات داخل النادي .	٩٢	٥٤,١٢	٣٥	٢٠,٥٩	٤٣	٢٥,٢٩	٣٨٩	٧٦,٢٧	٣,١٧
٦٠	لا يتم عقد اجتماعات لحل المشكلات وتصحيح الإنحرافات داخل النادي .	١٠٣	٦٠,٥٩	٤٢	٢٤,٧١	٢٥	١٤,٧١	٤١٨	٨١,٩٦	٢٠,٥٣
٦١	لا يتم الاستفادة من أوجه القصور في الأعوام السابقة لتصحيح الإنحرافات داخل النادي .	٩٠	٥٢,٩٤	٤٢	٢٤,٧١	٣٨	٢٢,٣٥	٣٩٢	٧٦,٨٦	٢,١١

قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يوضح جدول (٩) الخاص بآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الرابع / ما معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟ أن هناك فروق دالة إحصائيا لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع , علماً بأن قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٦٢.٩٤%) للعبارة رقم (٥٧) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٢٤.٧١%) للعبارة رقم (٤٧) .
- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (٣١.٧٦%) للعبارة رقم (٤٧) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (٢٠.٥٩%) للعبارات أرقام (٤٩) , (٥٦) , (٥٩) .
- أعلي نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٤٣.٥٣%) للعبارة رقم (٤٧) , وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (١٤.٧١%) للعبارتين رقم (٥٧) , (٦٠) .
- استجابات عينة الدراسة الأساسية في جميع عبارات محور معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم العائد قد حققت نسبة أكبر من (٦٥%) وهي النسبة التي ارتضاها الباحث , فيما عدا العبارة رقم (٤٧) حققت نسبة (٣٣.٣٣%) , والعبارة رقم (٤٨) حققت نسبة (٦٤.٥١%) أقل من النسبة التي ارتضاها الباحث وقد كانت أعلي نسبة مئوية قدرها (٨٢.٧٥%) للعبارة رقم (٥٧) , وأقل نسبة مئوية قدرها (٣٣.٣٣%) للعبارة رقم (٤٧) .

وباستعراض نتائج هذا المحور وجد إتفاق بين آراء عينة البحث تمكن الباحث من الأجابة علي التساؤل الرابع / ما معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم ؟

وجاءت وفقاً لمجموع الدرجة المقدرة كما يلي :

- يعتمد قياس أداء العاملين داخل النادي علي تصيد الأخطاء وليس تصحيح الأخطاء .
- لا يتم عقد اجتماعات لحل المشكلات وتصحيح الإنحرافات داخل النادي .
- لا يتم الإستفادة من أوجه القصور في الأعوام السابقة لتصحيح الإنحرافات داخل النادي

ويري الباحث أن قياس أداء العاملين داخل الأندية الرياضية يمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية , حيث تنطوي عملية الرقابة علي مقارنة التصرفات بالخطط الموضوعة للتأكد من تنفيذ ما تم التخطيط له بصوره مرضية , ولا يوجد نظام مثالي للرقابة تختلف باختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والإدارية , كما تختلف من مرحلة لأخري

علي أن يكون مبنياً علي الأسس والمعايير العلمية , وأن يكون نظاماً فعالاً يسهم في تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لتحقيقها .

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من ارمسترونج Armstrong (٢٠٠٠م)(١٨) , فيريس وجيرالد Ferris & Gerald (٢٠٠٢م)(٢٠) , سينيور Senior (٢٠١١م) (٢٢) حيث أظهرت أهم النتائج أن الرقابة هي إحدي الوظائف الإدارية التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما يتم تنفيذه , وترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، بل يعتبر الكثير من الكتاب إن هاتين الوظيفتين وجهان لعملة واحدة ، فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة ، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند على خطط واضحة ومتكاملة وجوانب للأداء يمكن تحقيقها ، وعلى الجانب الآخر فإن وجود الخطط بدون تحقيق الرقابة الفعالة يعتبر أمراً لا معنى له ، بل إنه يمكن اعتبار أن معظم أساليب الرقابة الإدارية هي في المقام الأول أساليب تخطيطية مثل الموازنات التخطيطية ، وأساليب الرقابة على المخزون ، والقوائم المالية وما إلى غير ذلك .

وتشير إخلاص محمد عبد الحفيظ (٢٠٠٢م) إلي أن برامج الرقابة الفعالة تتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين فيما يتعلق بالإنحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاد الإجراءات التصحيحية ، وبالإضافة إلى ذلك فإن وضوح درجات المركزية والموضوعات الخاصة بتفويض السلطة يؤدي إلى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في المستويات الإدارية المختلفة ، ولهذا كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومحدداً للمسؤوليات كلما زاد عملية الرقابة كفاءتها . (٦ : ٢٠)

ويري عبد المقصود معوض السيد (٢٠٠٥م) أن النظام الرقابي يجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، نادراً ما تتشابه المشاكل وأسباب الإنحرافات مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف ، وعلى هذا فيجب على كل مدير أن تتوافر لديه الوسائل والأساليب الرقابية التي تمكنه من اتباع العديد من التصرفات المختلفة للمشاكل المختلفة . (١١ : ٣٣)

ومن ثم يري الباحث أن إضفاء الجوانب السلوكية على الرقابة داخل الأندية الرياضية يزيد من فعاليتها وقبولها لدى الأفراد ويتم ذلك عن طريق تحقيق المشاركة في وضع الأهداف والمعايير , إلي جانب تدعيم طرق الإتصال المختلفة بهم وإعطائهم بيانات كاملة

عن معايير الأداء وإنجازهم الفعلي وبصفة عامة الإتجاه نحو الرقابة الذاتية بالإضافة إلى الرقابة التنبئية لإكتشاف الأخطاء قبل وقوعها .

سادساً : الاستخلاصات :

من خلال عرض ومناقشة النتائج خلصت الدراسة إلي ما يلي :

- **معوقات التخطيط لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم :**

- أهداف النادي لاتتفق مع الأهداف العامة للدولة .
- لا تسهم السياسات المتبعة في تحقيق أهداف النادي .
- لا توجد برامج زمنية معلنة لتحقيق الأهداف .

- **معوقات التنظيم لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم :**

- لا يوجد تعاون بين مجلس الإدارة والجهاز الإداري والفني لمتابعة تنفيذ القرارات .
- لا يتم مراعاة القدرات والفروق الفردية عند توزيع المهام .
- لا يوجد تفويض للسلطات في المستوي الأدني داخل النادي .

- **معوقات التوجيه لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم :**

- لا تتوافر الأدوات والأجهزة الحديثة كوسائل للتحفيز علي التدريب والانجاز .
- لا يوجد اتصال فعال بين المناصب الإدارية داخل النادي
- لا يهتم رئيس النادي بمشاركة المرؤوسين في اصدار القرارات التي تتعلق بهم داخل النادي .

- **معوقات الرقابة لأندية الدوري العام المصري لكرة القدم :**

- يعتمد قياس أداء العاملين داخل النادي علي تصيد الأخطاء وليس تصحيح الأخطاء .
- لا يتم عقد اجتماعات لحل المشكلات وتصحيح الإنحرافات داخل النادي .
- لا يتم الإستفادة من أوجه القصور في الأعوام السابقة لتصحيح الإنحرافات داخل النادي

سابعاً : التوصيات :

في ضوء الاستخلاصات أوصت الدراسة بما يلي :

١. ضرورة مراعاة الإمكانات المادية والبشرية للأندية الرياضية عند تحديد الأهداف حتي يمكن تحقيقها.
٢. ضرورة تطوير أساليب الرقابة المتبعة واستحداث أساليب أخري لتقويم الأندية الرياضية
٣. ضرورة توفير الدعم المادي المناسب لتطوير منظومة العمل داخل الأندية الرياضية والارتقاء بمستوي الأداء الإداري للعاملين بها .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. **ابراهيم محمود عبد المقصود , حسن أحمد الشافعي** : التخطيط في المجال الرياضي الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية , دارا الوفاء لدنيا الطباعة , الاسكندرية , ٢٠٠٣م .

٢. **إبراهيم عبد الهادي محمد : الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها** , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية , ٢٠٠٠م .

٣. **أحمد سعيد عبد الله الشريف** : تقييم الاتحاد العربي للألعاب الرياضية , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان , القاهرة , ٢٠٠١م .

٤. **أحمد محمد عبد الله** : تقويم الأداء الإداري بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية , جامعة بنها , ٢٠٠٧م .

٥. **أحمد محمد غنيم** : أساسيات الإدارة في عصر العولمة , الدار الجامعية للنشر والتوزيع , ٢٠٠٥م .

٦. **إخلاص محمد عبد الحفيظ** : التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي , مركز الكتاب للنشر , القاهرة , ٢٠٠٢م .

٧. **إسماعيل محمد دياب** : الإدارة , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , ٢٠٠١م .

٨. **أشرف صفوت عبد العزيز** : دراسة تقويمية لإدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان , ٢٠٠١م .

٩. **جمال محمد علي** : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة , مركز الكتاب للنشر , القاهرة , ٢٠٠٩م .

١٠. **عبد السلام محمد أحمد** : تقويم لائحة النظام الأساسي بالأندية الرياضية المصري , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان , ٢٠٠٠م .

١١. **عبد المقصود معوض السيد** : تقويم النشاط الرياضي بجامعة المنصورة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية , جامعة طنطا , ٢٠٠٥م .

١٢. **عز الدين حسن سليمان** : تقويم أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية الرياضية , جامعة الزقازيق , ٢٠٠٤م .

١٣. **علي حسن أبو الفتوح** : دراسة تقويمية للعمل الإداري وبرامج الأنشطة الرياضية بالمدينة الجامعية بجامعة القاهرة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان , ٢٠٠٣م .

١٤. **فتحي أحمد أبو سريع :** دراسة تقويمية لبعض الاتحادات الرياضية الاولمبية ذات الطبيعة الرقمية بجمهورية مصر العربية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان , ٢٠٠٧م .

١٥. **محمد السيد خليل** : الاختبارات والمقاييس في التربية الرياضية ، مكتبة شجرة الدر ، المنصورة ، ٢٠٠٢م .

١٦. **محمد علي رجب** : قياس الأداء لدي الإداريين بالأندية الرياضية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة حلوان , ٢٠٠٠٥م .

ثانياً : المراجع الأجنبية

17. Andersen , C. : Leadership Personality and Effectiveness, The Journal of Socio Economics, N. 35 , 2006.

18. Armstrong , M. : Performance Management Practical Guidelines , 2 nd , Kogan Page , New York , 2000.

19. Bonnie , L. Parakhous : The Management of Sport its Foundation and Application , National Associattion for Sport , 2002.

20. Ferris & Gerald : Human Resources Management Perspectives, Control Funcation and Outcomes , Prentice Hall New Jersey, 2002.

21. Gary Desler : Human Resources Management , 9 th Ed , Prentice Hall New Jersey, 2003.

22. Senior, A. : Administration of Higher Education , Department of Educational Leadership, 2011.