

واقع كرة القدم السورية من الناحية الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها.

السيد انس محمد السباعي
كلية التربية الرياضية / قسم التخطيط والإدارة الرياضية
جامعة تشرين

ملخص البحث العربي:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع كرة القدم السورية من وجهة نظر العاملين فيها وتحديد مؤشرات التغير والتطوير من خلال تحديد الايجابيات و السلبيات ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة ، واشتملت عينة البحث على (81) فردا من العاملين في الاتحاد السوري لكرة القدم وأسفرت نتائج الدراسة على وجود العديد من الثغرات التي أثرت على النتائج والتي تمثلت في الهيكل الإداري للاتحاد من ناحية (أسس اختيار الكوادر والنظام المتبع في الانتخاب والتعيين) ووجود ثغرات في طبيعة العمل الإداري والتخطيط السليم للارتقاء بواقع المنتخبات الوطنية.ظهر من خلال الآلية الخاطئة لانتقاء لاعبين المنتخب ، خصخصة الأندية السورية أو تبعيةها لإحدى الوزارات أو الهيئات لن يعمل على رفع مستوى هذه الأندية وأغلبية نتائج الاستبيان أشارت الى وجود سلبيات عديدة أعاقَت الوصول الى الطموحات المطلوبة ظهرت من خلال الجوانب الإدارية بشكل عام ويمكن تغييرها نحو الأفضل بتغيير الهيكلية الحالية بما يتناسب مع تطور المستوى العالمي لكرة القدم.

The reality of football Syrian from the standpoint of employees in administrative terms.

Mr. Lance Mohammad Sibai

e-mail : anassbaee8@gmail.com

This research aims to identify the reality of the Syrian football from the perspective of employees and identify indicators of change and development by identifying the benefits and negative points,the researcher used the descriptive survey manner for suitability nature of the study,the research sample included the 81 members of the workers in the Syrian Football Federation ,The results of the study on the presence of many of the gaps that have affected the results, which were represented in the administrative structure of the Union on the one hand (the foundations of cadre selection and system used in the election and of appointment), there are gaps in the nature of administrative work and proper planning to raise the rate of national teams appeared through the wrong mechanism for the selection of players for national teamPrivatization of the Syrian clubs or subordination of one of the ministries or bodies will not work on raising the level of these clubs, and the majority of the results of the survey indicated that there are many

downsides hindered access to the required ambitions emerged through the administrative aspects in general and can change for the better the current structural change commensurate with the development of world-class Football Association.

مقدمة :

بالرغم من تعدد النشاطات والألعاب الرياضية إلا أن كرة القدم تبقى النشاط الأكثر شعبية و جماهيرية على مستوى العالم فهي تعتبر اللعبة الأكثر جماهيرية بحسب الواقع و العديد من الدراسات والصحف والمجلات . (جاسر ، 2003 ؛ صحيفة الأيام ، د . ت)

لقد بدأت لعبة كرة القدم بشكل غير منظم وبطريقة عشوائية حيث كانت تلعب بشكل فردي أو اثنين مقابل اثنين ولكن سرعان ما تطورت أحداثها وأصبح الجميع يشارك في وضع قوانين وقواعد حتى وصلنا إلى كرة القدم الحديثة التي تمارس في زماننا هذا حيث ترى جمالية كرة القدم التي تمتاز بالمنافسة والخطط مما يؤدي إلى نتائج مميزة وأداء فني رائع.

ولكن هذا التطور الهائل الذي حصل في كرة القدم يتطلب الكثير من العوامل المواكبة والتفوق فيه ومن أهم العوامل معرفة الواقع والوقوف عليه بشكل دائم، ومعرفة الواقع تحتاج إلى دراسات تحليلية علمية مستمرة . (حبش ، 1999)

" إن الدنيا قد تغيرت مع نهاية القرن العشرين وتغير معها علم الإدارة حيث أصبح الهدف من الإدارة في القرن الحالي استثارة حماس العاملين ، إفساح المجال للقدرات الابتكارية، منح سلطات واسعة والتفويض الفعال للمساهمة في وضع المستقبل وأصبح التغيير هو الحقيقة الثابتة الوحيدة والمستقبل يتحدد بالحاضر " . (محمد علي، 2007، ص 16)

" كما أن للإدارة دورا رئيسيا في جميع مجالات التربية الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى على مستوى الفرق الرياضية فالإدارة عملية لازمة وضرورية لأنه مهما كانت قوة وصلاحيات أنشطة التربية الرياضية في مجالاتها المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في غياب الإدارة السليمة حيث أن الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها " . (شرف، 1997، ص 23)

" تعرف الإدارة بأنها نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الإستغلال المثمر " . (سلامة، و علي ، 2007، ص 73)

ويشير الصيرفي (2005): أنه يمكن تلخيص أهمية الإدارة من خلال الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها:

1. تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروع على اختلاف أنواعها.

2. استخدام عوامل الإنتاج المادية والبشرية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل تكاليف ممكنة.

3. الإرتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام. (ص 22)

" يتضمن الأداء الإداري الفعال كيفية التعامل مع التعقد والتنوع والغموض الحادث في بيئة العمل ، كما يعتمد النجاح الإداري على ثقة المديرين في الموارد الداخلية للمنظمة ومدى قدرتهم على تهيئة مناخ مناسب يساعد المرؤوسين على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة ممكنة " .(زغلول ، 2002، ص 3)

" إن الأداء بطبيعته محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالفرد وقدراته ومهاراته ومنها ما يتصل بالمؤسسة وبيئة العمل وطبيعة المهام والمسؤوليات ، ويعمل السلوك القيادي على تحريك هذه العوامل وتوجيهها بدرجات مختلفة وإذا كانت الأنظمة السابقة تكفل حدوث الأداء فإن هذه العوامل هي التي تحدد نوعيته " . (السلمي ، 1998 ، ص 266)

ويرى الخزامي (1996) أنه يمكن تصنيف العوامل المحددة للأداء في مجموعتين رئيسيتين :

● المجموعة الأولى : عوامل أداء الفرد : وتشمل :

1. إدراك الفرد للعمل المطلوب أدائه من حيث الفهم الواضح للأهداف وإدراك احتمالات الموقف الأدائي ومعرفة دوره بوضوح وتوقعات الآخرين منه حتى يستطيع تقييم قدراته الذاتية على الأداء
2. قدرة الفرد على أداء العمل بتوفير خلفية معرفية عن كيفية الأداء والتدريب المناسب له .
3. إرتباط العمل بحاجة واحدة على الأقل من حاجات الفرد حتى يتوافر الدافع الداخلي للأداء والذي يجعل الفرد يبذل أقصى جهده لإنجاز العمل .

● المجموعة الثانية : عوامل أداء المؤسسة : وتشمل :

1. تحديد رسالة المؤسسة بصورة واضحة ومنسقة مع قدراتها لينبثق عن هذه الرسالة تحديد معايير أداء الأفراد ولتحديد حجم ونوع الموارد اللازمة لتحقيقها .
2. تحديد خطوات ومسارات تنفيذ الرسالة وإتخاذ الإجراءات لتخطيط السياسات الخاصة بتوزيع الموارد وإعداد خطط العمل ومعايير التقويم .
3. تحديد المستويات الإدارية وموارد الدعم المطلوبة لعمليات الأداء مع توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل مستوى من هذه المستويات في إطار قوانين ولوائح محددة .
4. تنظيم المهام المساندة لعمليات الأداء مثل الخدمات الداعمة وتوفير المختبرات والأبنية وتأمين الإتصال بالجمهور من خلال الندوات والنشرات والمجلات (ص 60 - 61) يذكر Moorhead و Reckey(1995) (أنه تعد عملية إدارة الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا

سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وتتمثل خطوات إدارة الأداء على النحو التالي :

1. وضع توقعات الأداء : تعد هذه من الخطوات الأولى في عملية إدارة الأداء للأفراد العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء ، وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .
 2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، ومن خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذها بشكل أفضل .
 3. تقييم الأداء : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الإستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات .
 4. التغذية الراجعة : يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، وتعتبر التغذية الراجعة ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي .
 5. اتخاذ القرارات الإدارية : فالقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة ، فمنها ما يرتبط بالترقية لوظيفة أخرى ، والنقل والتعيين أو الفصل .
- وضع خطط تطوير الأداء : وتأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأداء ، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التي من شأنها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يحملها الفرد . (ص 420)

أهداف البحث :

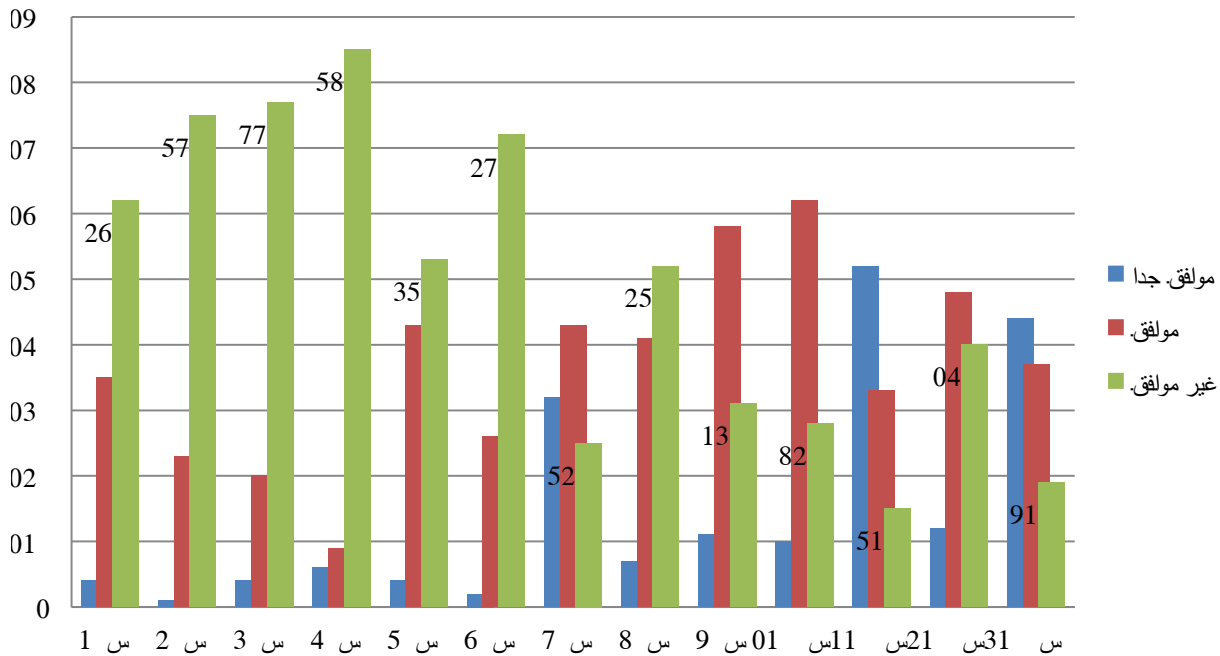
يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع كرة القدم السورية من وجهة نظر العاملين فيها وتحديد مؤشرات التغير والتطوير من خلال تحديد الايجابيات و السلبيات .

فرضيات البحث :

1. وجود العديد من النواحي الإدارية الجيدة التي ساعدت في تحقيق النتائج سابقا و التي يمكن الاستفادة منها حاليا بعد تحديثها بما يناسب الواقع .
 2. وجود علاقة بين النتائج المتحققة ومتغيرات واقع كرة القدم في سورية وبالتالي هناك ضرورة للتغير .
 3. وجود اختلاف بين واقع الإدارة الرياضية ومستوى الطموحات المطلوبة في كرة القدم السورية مع إمكانية وجود حلول ممكنة من خلال هيكلة جديدة .
 4. وجود بعض النقاط السلبية في آلية العمل الإداري ضمن الاتحاد
- استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة .

اشتملت عينة البحث على مجموعة من أعضاء المكتب التنفيذي للاتحاد الرياضي العام و أعضاء اتحاد كرة القدم و العديد من أعضاء اللجان والموظفين وإداريي الإتحاد عددهم (81) فرد .

مناقشة النتائج :



شكل بياني (1) يوضح النسبة المئوية الخاصة باستجابات عبارات المحور الأول
(كوادرات الاتحاد السوري لكرة القدم)

يتضح من الشكل البياني (1) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الأول (كوادرات الاتحاد السوري لكرة القدم) وجود فروق دالة إحصائية بين الإجابات حيث حققت العبارة رقم (1) والتي تشير إلى أن الهيكلية الحالية للاتحاد جيدة وتفي بالغرض حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 62% ، تليها العبارة رقم (2) والتي تشير إلى أن الكفاءة الإدارية للعاملين في اتحاد كرة القدم كافية و جيدة حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 75% ، تليها العبارة رقم (3) والتي تشير إلى أن عدد موظفي اتحاد كرة القدم كاف حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 77% ، تليها العبارة رقم (4) والتي تشير إلى أن هناك أسس و مبادئ علمية صحيحة في اختيار موظفي الاتحاد حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 85% ، تليها العبارة رقم (5) والتي تشير إلى أن نظام الانتخابات في الاتحاد يحقق العدالة لكل المحافظات حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 53% ، تليها العبارة رقم (6) والتي تشير إلى أن نظام الانتخابات يساعد في وصول الشخص الأنسب حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 72% ، تليها العبارة رقم (7) والتي تشير إلى أن هناك مجموعة من المناصب الإدارية التي ينقصها الاتحاد السوري حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 43% ، تليها العبارة رقم (8) والتي تشير إلى أن علاقة أعضاء الاتحاد مع بعضهم جيدة و تساعد في تسهيل العمل حيث كانت نسبة الغير

موافق هي الأعلى وبلغت 52 % ، تليها العبارة رقم (9) والتي تشير إلى أن علاقة الموظفين بالاتحاد مع بعضهم البعض جيدة و تساعد في تسهيل العمل حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 58 % ، تليها العبارة رقم (10) والتي تشير إلى أن علاقة أعضاء الاتحاد مع الموظفين بالاتحاد جيدة و تساعد في تسهيل العمل حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 62 % ، تليها العبارة رقم (11) والتي تشير إلى أن يوجد حاجة للاستعانة بخبرات إدارية للعمل ضمن الاتحاد حيث كانت نسبة الموافق جدا هي الأعلى وبلغت 52 % ، تليها العبارة رقم (12) والتي تشير إلى أن يقيم الاتحاد دورات متخصصة بالعمل الإداري حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 48 % ، تليها العبارة رقم (13) والتي تشير إلى أن شهادات دورات العمل الإداري مطلوبة للحصول على عمل بالاتحاد حيث كانت نسبة الموافق جدا هي الأعلى وبلغت 44 % .

يتضح من العرض السابق اتفاق أفراد العينة حول آرائهم فيما يتعلق بمدى كفاءة كوادرات الاتحاد السوري لكرة القدم وأنها لا تتلاءم مع متطلبات الرياضة السورية الحالية ، وهذا يعزز الفرضية الرابعة التي تؤكد على وجود بعض السلبيات في العمل الإداري ، ويعزو الباحث هذه الفروق إلى عدم إدراك القائمين على الاتحاد لأهمية وجود الكفاءات الإدارية داخل الاتحاد ومدى مساهمتها في الارتقاء بالعمل الرياضي ويذكر في هذا المجال " أن الكفاءة الإدارية تعني انجاز المهام الإدارية بكفاءة فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة " . (الطائي، 2004 ، ص 224)

كما يعزو الباحث هذه الفروق إلى عدم الإهتمام باختيار الكوادرات العاملة في الاتحاد السوري لكرة القدم ، ويتفق في ذلك مع ما أشار إليه (ماهر ، 1999) بأن الإختيار يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها باستخدام ادوات الإختيار المتكاملة وأنسب المتقدمين هم من تتوافر لديهم او يحتمل ان تتوافر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظائف المراد شغلها . (ص 98)

: كما يتفق مع ما ذكرته عبد الفتاح (2003) عن أهمية اختيار الكوادرات العاملة في المؤسسات من حيث

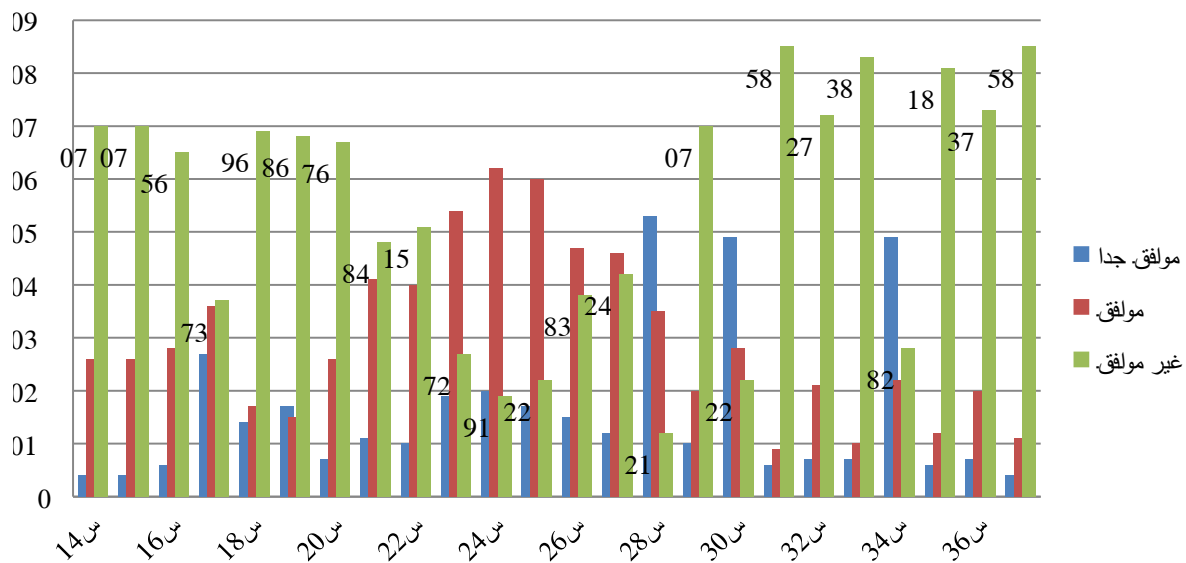
1. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
2. تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرء المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرء غير المناسب.
3. تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الإختيار الفاعل.

تحقيق درجة رضا عالية بين الموظفين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي. (ص 88). وأظهرت نتائج الدراسة بأن العلاقة بين الموظفين مع بعضهم وأعضاء الاتحاد مع بينهم ليست جيدة بما يكفي للارتقاء بالعمل الرياضي والإداري ويعزو الباحث هذه الفروق إلى عدم إدراك أعضاء الاتحاد والموظفين لأهمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل ودورها في تحسين العمل ، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة والرابعة التي تقول بوجود بعض السلبيات في العمل الإداري وهذا ما أشار إليه حماد (1999)

بأن " الدرجة التي يمكن ان تصل إليها الإدارة الرياضية في معاونة وتهيئة بيئة تدريبية سوف تنعكس بالنجاح أو الفشل على تنفيذ البرامج ونجاح المدرب واللاعب والنادي " . (ص 173)

كما يتضح من العرض السابق تأكيد أفراد عينة البحث على أن الإتحاد السوري لكرة القدم يقوم بتنظيم دورات تدريبية للعمل الإداري لتطوير قدراتهم ومهاراتهم. وهذا يؤكد الفرضية التي تقول بوجود بعض النواحي الإيجابية في العمل .

ويتفق الباحث في ذلك مع ما أشار إليه بلوط (2003) على أن " التدريب الإداري هو مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم " . (ص 236) كما يتفق مع ما أشار إليه عبد الباقي (2000) أن التدريب يساعد على اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله للإرتقاء وتحمل المسؤوليات أكبر من العمل إضافة إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ومن ثم مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الإقتصادية والإجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة. (ص 214)



شكل بياني (2) يوضح النسبة المئوية الخاصة باستجابات عبارات المحور الثاني
(العمل الإداري في المنتخبات و الفرق)

يتضح من الشكل البياني (2) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الثاني (العمل الإداري في المنتخبات و الفرق) وجود فروق دالة إحصائية بين الإجابات حيث حققت العبارة رقم (14) والتي تشير إلى أن واقع المنتخبات جيد حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 70% ، تليها العبارة رقم (16) والتي تشير إلى أن نتائج المنتخبات جيدة حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 65% ، تليها العبارة رقم (17) والتي تشير إلى أن هناك مناصب

و مواقع في الكادر الإداري للمنتخبات شاغرة حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 37 % ، تليها العبارة رقم (18) والتي تشير إلى أن هناك دورات متخصصة للعمل الإداري بالمنتخبات يخضع لها الكوادر حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 69% ، تليها العبارة رقم (19) والتي تشير إلى أن هناك أسس و مبادئ منها الشهادات الإدارية و العلمية المتخصصة في اختيار كوادر المنتخبات حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 68% ، تليها العبارة رقم (20) والتي تشير إلى أن يتم اتخاذ القرار بالمشاركات الخارجية و فق قرار جماعي مدروس حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 67 % . ، تليها العبارة رقم (21) والتي تشير إلى أن يتم اتخاذ القرار بالمشاركات الخارجية و فق النتائج المتوقعة حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 48 % ، ، تليها العبارة رقم (22) والتي تشير إلى أن يتم اتخاذ القرار بالمشاركات الخارجية و فق نوع البطولة و مستواها حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 51 % ، تليها العبارة رقم (23) والتي تشير إلى أن نتائج المنتخبات السورية تراجعت بعد عام 1990 حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 54 % ، تليها العبارة رقم (24) والتي تشير إلى أن نتائج المنتخبات السورية قبل عام 2000 أفضل منها الآن حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 62 % ، تليها العبارة رقم (25) والتي تشير إلى أن نتائج المنتخبات السورية قبل عام 2010 أفضل من الحالية حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 60 % ، تليها العبارة رقم (26) والتي تشير إلى أن نتائج المنتخبات جيدة و تتناسب مع واقع الكرة السورية حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 47 % ، تليها العبارة رقم (27) والتي تشير إلى أن نتائج و مستوى الأندية خارجيا يتناسب مع واقع الكرة السورية حيث كانت نسبة الموافق هي الأعلى وبلغت 46 % . تليها العبارة رقم (28) والتي تشير إلى أن الرعاية الصحية ضرورية و تساعد في رفع المستوى لعبة كرة القدم حيث كانت نسبة الموافق جدا هي الأعلى وبلغت 53 % . تليها العبارة رقم (29) والتي تشير إلى أن يوجد رعاية صحية وكشف طبي بشكل دائم للاعبين في سوريا حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 70 % . تليها العبارة رقم (30) والتي تشير إلى أن الرعاية النفسية عنصر أساسي من عناصر النجاح و التفوق حيث كانت نسبة الموافق جدا هي الأعلى وبلغت 49 % . تليها العبارة رقم (31) والتي تشير إلى أن يوجد رعاية نفسية المتمثلة بوجود الأخصائيين النفسيين لكافة اللاعبين في سوريا حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 85 % . تليها العبارة رقم (32) والتي تشير إلى أن يوجد اهتمام بالمعسكرات الخارجية و النشاطات الترفيهية حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 72 % . تليها العبارة رقم (33) والتي تشير إلى أن يوجد اهتمام بالتحصيل العلمية و التربوي للاعبين حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 83 % . تليها العبارة رقم (34) والتي تشير إلى أن المتابعة للنظام الغذائي للاعبين يساعد في رفع مستوى التدريب و اللياقة البدنية حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 49 % . تليها العبارة رقم (35) والتي تشير إلى أن يوجد اختصاصي تغذية يتابع غذاء اللاعبين حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 81 % . تليها العبارة رقم (36) والتي تشير إلى أن هناك أسس

علمية صحيحة يتم اختيار لاعبين المنتخب على أساسها . حيث كانت نسبة الغير الموافق هي الأعلى وبلغت 73 % . تليها العبارة رقم (37) والتي تشير إلى أن هناك تخطيط جيد لإدارة عمل المنتخب حيث كانت نسبة الغير الموافق هي الأعلى وبلغت 85 % .

يتضح من العرض السابق تأكيد أفراد عينة البحث على أن اتخاذ القرارات لا يتم بشكل جماعي ومدرس ويعزو الباحث هذه الفروق إلى عدم إدراك أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة في المنظمات الحديثة حيث لابد من الأخذ بمبدأ المشاركة وتوسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك ويتفق في ذلك مع ما أشار إليه السيد (2000) " أن عملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية أكثر شمولاً لحل المشكلات وهذا الجزء الأكبر يركز على مشكلة الإختيار بين البدائل مما يجعلها عملية معقدة لكونها ترتبط بالحقائق والقيم التي تدين بها المنظمة والنتائج الغير متوقعة والمناخ العام للبيئة الذي يؤثر على أسلوب المفاضلة بين القرارات البديلة " . (ص 58) . كما يتفق مع ما أشار إليه الحميضي (2007) " أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار هي اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها " . (ص 22)

كما أكد شيحا (2001) " أن الإشتراك في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها كما يؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرووسين " . (ص 358)

كما يتضح من العرض السابق اتفاق أفراد عينة البحث على عدم وجود آلية جيدة للتخطيط بالنسبة للعمل الإداري للمنتخبات ويعزو الباحث هذه الفروق عدم إدراك الكوادر العاملة في الإتحاد لأهمية التخطيط ودوره في الإرتقاء بالعملية الإدارية وهذا يتفق مع ما اشارت إليه (2001) Pamela and others: أن التخطيط يقود إلى رفع أداء المنظمة وهذه الفائدة تظهر من خلال أربع نقاط أساسية وهي:

1. يؤدي إلى تحقيق انسجام وظيفي أفضل بين العاملين.

2. يساعد على التفكير بصورة واضحة.

3. يعمل على اشتراك جميع العاملين في المنظمة في التخطيط.

يؤدي إلى تحقيق نظام معين للسيطرة والتحكم بالعمل وذلك لمنع العشوائية. (ص 119)

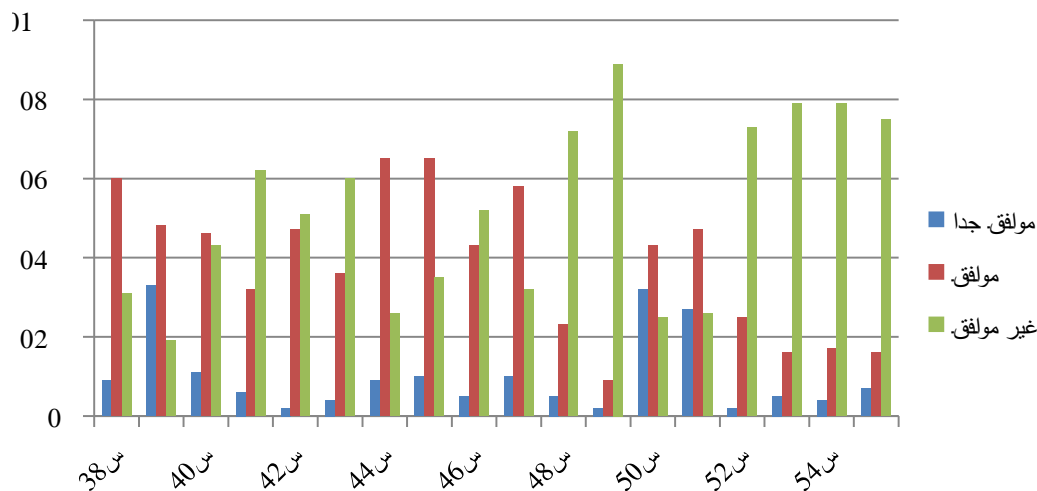
" أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به وبحثنا على الإستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلافي احتمال " غير مؤكد " إلى احتمال " مؤكد " مما يحمله المستقبل ويوفر على المدير الوقوع في مشاكل مستقبلية لا تعرف نتائجها " . (منصور، 1999 ص 107)

كما يتضح من العرض السابق أن الرعاية الصحية والنفسية والغذائية للاعبين ضرورية ولكنها غير موجودة من خلال عدم وجود أخصائيين نفسيين وأخصائيي تغذية ويعزو الباحث هذه الفروق إلى عدم إدراك أهمية الرعاية

النفسية والغذائية بالنسبة للاعبين والفريق بشكل عام ، وفي هذا الصدد يذكر الوقاد (2008) " أن الرعاية النفسية التربوية ركن هام من أركان الإعداد المتكامل للرياضيين كما ان إغفاله يعني ان اللاعب قد فقد جزءاً هاماً من جوانب إعداده لتحقيق أفضل المستويات الرياضية ، كما تهدف الرعاية النفسية إلى تقديم الخدمات التي تساعد اللاعب والفريق على مواجهة الصعوبات والمشكلات التي تعوق تطوير مستوى ادائهم خلال التدريب ". (81ص)

كما يتفق مع ماذكره فوزي (2006) أن الإعداد النفسي للرياضيين يهدف إلى بناء وتشكيل الميول والإتجاهات الإيجابية للرياضي نحو الممارسة الرياضية عامة والنشاط الرياضي النوعي خاصة إضافة إلى تطوير وتوظيف سمات الرياضي الإنفعالية تبعاً لمتطلبات التدريب والمنافسات في النشاط الرياضي الممارس . (ص 186) ويرى الباحث ان الرعاية النفسية لها دورها بالنسبة للدول التي تسعى إلى إحراز المراكز المتقدمة وهذا ما أكده فوزي و بدر الدين (2001) : بأن الاعداد النفسي احتل مكانة هامة في التدريب الرياضي وتحرص الدول التي تسعى إلى تحقيق مراكز متقدمة في المجال الرياضي على تعيين أخصائي نفسي رياضي ضمن جهاز إعداد الفريق الرياضي وبذلك يكتمل مثلث الإعداد الرياضي (بدني - مهاري - نفسي) . (ص 213) وفي مجال التغذية اتفق أفراد عينة البحث على عدم تواجد أخصائي تغذية مع الفرق على الرغم من تأكيدهم على أهميتها بالنسبة للعب والفريق على حد سواء وهذا يتفق مع ما أشار إليه غوتوك (1994) بأن الطريق إلى الإنجاز الرياضي يتطلب تطوير القدرات البدنية بصورة ممتازة بما يتناسب ومتطلبات وخصائص المسابقة المعينة وهذا يعود إلى التدريب المبرمج والحمل التدريبي ولكي يستطيع الرياضي تنفيذ البرنامج التدريبي لا بد من تأمين غذاء مناسب لاحتمال تنفيذ التدريب من جهة وللتعويض والإستشفاء ما بعد التدريب من جهة أخرى . (ص 203)

وهذه النتائج السلبية تؤكد وتبرز الفرضية الثالثة والرابعة التي تقول بوجود بعض السلبيات في العمل الإداري



شكل بياني (3) يوضح النسبة المئوية الخاصة باستجابات عبارات المحور الثالث
(آلية عمل الإتحاد)

يتضح من الشكل البياني (3) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الثالث (آلية عمل الاتحاد) وجود فروق دالة إحصائية بين الإجابات حيث حققت العبارة رقم (38) والتي تشير إلى تتوافر ملاعب بشكل جيد و كاف لا يعيق العمل حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 60% ، تليها العبارة رقم (39) والتي تشير إلى أن تبعية ملاعب كرة القدم للاتحاد تساعد و تسهل عمله حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 48% ، تليها العبارة رقم (40) والتي تشير إلى أن هناك اهتمام جيد بالفئات العمرية حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 46 % ، تليها العبارة رقم (41) والتي تشير إلى أن هناك اهتمام جيد بالمراكز التدريبية حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 62% ، تليها العبارة رقم (42) والتي تشير إلى أن طريقة الاتصال الحالية بين الموظفين و باقي المحافظات جيدة و تساعد في تسهيل العمل حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 51% ، تليها العبارة رقم (43) والتي تشير إلى أن العلاقة بين الاتحاد السوري والاتحاد العربي جيدة و قوية حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 60 % ، تليها العبارة رقم (44) والتي تشير إلى أن العلاقة بين الاتحاد والاتحاد الآسيوي جيدة و قوية حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 65 % ، ، تليها العبارة رقم (45) والتي تشير إلى أن العلاقة بين الاتحاد والاتحاد الدولي جيدة و قوية حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 56 % ، تليها العبارة رقم (46) والتي تشير إلى أن العلاقة بين الاتحاد والأندية متساوية و عادلة بين الجميع حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 52 % ، تليها العبارة رقم (47) والتي تشير إلى العلاقة بين الاتحاد ومنظمة الاتحاد الرياضي العام جيدة حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 58 % ، تليها العبارة رقم (48) والتي تشير إلى أن طريقة الدوري السوري مناسبة للارتقاء بالكرة السورية حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 72 % ، تليها العبارة رقم (49) والتي تشير إلى أن عدد البطولات الرسمية في سوريا كافية و جيدة و تساعد على التطوير حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 89 % . ، تليها العبارة رقم (50) والتي تشير إلى خصخصة الأندية بشكل كامل يساعد في تطوير و رفع مستوى كرة القدم حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 43 % . تليها العبارة رقم (51) والتي تشير إلى أن أن تعود تبعية كل نادي لأحد الهيئات أو الوزارات في الدولة يساعد في تحسين و رفع المستوي حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 47 % . تليها العبارة رقم (52) والتي تشير إلى أن هناك تخطيط جيد للعمل مع كافة الفئات العمرية حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 73 % . تليها العبارة رقم (53) والتي تشير إلى أن هناك خطط زمنية واضحة لنشاطات الاتحاد حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 79 % . تليها العبارة رقم (54) والتي تشير إلى أن هناك التزام بتطبيق كافة الخطط المصرح عنها حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 79 % . تليها العبارة رقم (55) والتي تشير إلى أن توضع خطط لعدد من السنوات طويلة المدى وفق أسس علمية و منطقية صحيحة حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 75 % .

يتضح من العرض السابق اتفاق آراء عينة البحث على وجود الملاعب الجيدة والتي تساعد على تحقيق أهداف العملية التدريبية وهذا ما يؤكد هز الدين (2003) " أن الإمكانيات هي عبارة عن الملاعب والأجهزة والأدوات والميزانيات والظروف المناخية والجغرافية والمعلوماتية والكوادر البشرية المؤهلة التي يمكن أن تساهم في تحقيق الهدف المنشود وفقا للأسلوب العلمي " . (ص 11)

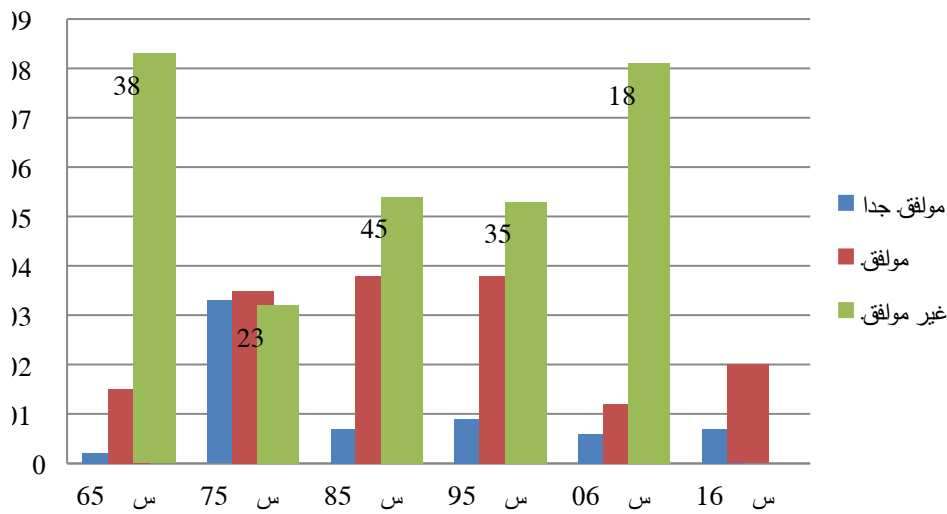
كما اتضح من نتائج البحث أن هناك تفاوت بين آراء العينة حول موضوع خصخصة الأندية الرياضية ويعزو الباحث هذه الفروق إلى عدم إدراك الأفراد لمعنى وأهمية الخصخصة ودى إمكانية مساهمتها في رفع سوية العمل الرياضي في مجال كرة القدم وهذا ما أشار إليه الشافعي (2002) بأن " مفهوم الخصخصة هو مجموعة من السياسات المتكاملة التي تعتمد على آليات السوق ومبادئ القطاع الخاص والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الإجتماعية ، أوسع نطاقا من فكرة تحويل القطاع العام إلى الخاص " . (ص: 19)

كما ذكر العشماوي (2007) " بأن أهمية الخصخصة تتمثل في أن لها أهدافا تدخل في إطار تحقيق عنصر الكفاءة والتنمية ويتحقق ذلك من خلال خلق مناخ تنافسي بين القطاعات الإقتصادية المختلفة داخل الدولة وكذلك بين الوحدات الإقتصادية داخل كل قطاع وفي كافة المجالات من إنتاجية وتسويقية ومالية وبشرية وهذا الأمر ينعكس إيجابيا على زيادة كمية وجودة الإنتاج " . (ص 82)

كما اتفقت آراء أفراد عينة البحث بعدم وجود برامج زمنية معلنة لعمل الإتحاد ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم اهتمام الكوادر الرئيسية للإتحاد بالبرامج الزمنية وأهميتها بالنسبة لهم ، وهذا يؤكد الفرضية الثانية حيث أن عدم وجود برامج زمنية يؤثر على سير العمل وبالتالي على المتوقع من النتائج ، ويذكر الشراوي (2002) في هذا الصدد " أن البرنامج الزمني هو نوع من الخطط المؤقتة تعد للإستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين ولتحقيق هدف معين تنتهي الخطة بتحقيقه وتختلف البرامج كخطة عن أنواع الخطط الأخرى كالسياسة أو الإجراء إذ أن هذه الخطط لها صفة الإستمرار بينما البرنامج له صفة مؤقتة " . (ص 224)

كما ويشير الهواري (2002): "أن البرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها تنفيذها مبينا ميعاد الإبتداء وميعاد الإنتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق الهدف" . (ص 42) . كما يتفق الباحث مع ما أشار إليه درويش و عثمان (2000): أن الزمن في إدارة الأعمال من الأمور التي يجب الإهتمام بها وعلى هذا فمن الأهمية الإهتمام بتخطيط استخدام الوقت الإستخدام الأمثل والعمل على تلاشي أي ضياع منه لأن ضياع الوقت معناه ضياع الأموال وضياع المجهودات وضياع الفرص الأمر الذي غالبا ما يكون سببا في تدهور الأعمال أو فشلها. والبرامج الزمنية ليست مجرد مواعيد توضع كيفما شاء المخطط ولكنها ترتبط بكثير من المتغيرات مثل: الهدف- الإمكانيات المادية والبشرية- السياسات- الإجراءات- الموازنات. (ص:13) كما يتضح أيضا من العرض السابق اتفاق أفراد عينة البحث على عدم وجود خطط طويلة المدى ومبنية على أسس علمية صحيحة الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود تسلسل بالعمل

وبالتالي حدوث الفوضى وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة ، ويتفق الباحث في ذلك مع ما أشارت إليه Lisa and others (2001) بأن " التخطيط طويل المدى يتضمن الأهداف التي تريد المنظمة أن تصل إلى تحقيقها خلال فترة أطول من الوقت كما هو الحال بالنسبة لخمس سنوات أو عشر سنوات " . (22) كما يؤكد منصور (1999): " أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به ويحثنا على الإستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلافي احتمال " غير مؤكد " إلى احتمال " مؤكد " مما يحمله المستقبل ويوفر على المدير الوقوع في مشاكل مستقبلية لا تعرف نتائجها." (ص 107).



شكل بياني (4) يوضح النسبة المئوية الخاصة باستجابات عبارات المحور الرابع (المحور المالي)

يتضح من الشكل البياني (4) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات عبارات المحور الرابع (المحور المالي) وجود فروق دالة إحصائية بين الإجابات حيث حققت العبارة رقم (56) والتي تشير إلى الميزانية المالية كافية و لا تشكل أي عائق حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 83% ، تليها العبارة رقم (57) والتي تشير إلى أن استقلالية الاتحاد بالتصرف بميزانية الخاصة يطور واقع كرة القدم حيث كانت نسبة موافق هي الأعلى وبلغت 35% ، تليها العبارة رقم (58) والتي تشير إلى أن يتم صرف ميزانية الاتحاد بالمكان الصحيح حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 54% ، تليها العبارة رقم (59) والتي تشير إلى أن هناك ميزانية خاصة للانتخابات الوطنية حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 53% ، تليها العبارة رقم (60) والتي تشير إلى أن هناك دخل جيد من التسويق الرياضي حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 81% ، تليها العبارة رقم (61) والتي تشير إلى أن يوجد استثمارات جيدة و كافية للاتحاد حيث كانت نسبة الغير موافق هي الأعلى وبلغت 73% .

يتضح من العرض السابق اتفاق أفراد عينة البحث على عدم كفاية الميزانية المالية للإتحاد مما يحد من القيام بأعماله كما يجب وبالتالي إعاقه تحقيق أهدافه نظرا لكون الميزانية والإمكانات المادية تمثل العصب الأساسي لأي عمل .

ويعزو الباحث هذه الفروق إلى قلة موارد ميزانية الإتحاد الرياضي العام وعدم الإهتمام باتخاذ خطوات أخرى من شأنها زيادة إيرادات الإتحاد الرياضي العام.

ويرى الباحث أنه على الإتحاد الرياضي العام أن يواكب التطور العلمي والتكنولوجي لمسايرة اتجاهات العصر الحديث والمتمثلة في عصر العولمة وخاصة في المجال الرياضي ومع الإتجاه الحديث للإعتماد على التسويق الرياضي على أسس علمية يمكن المساهمة في زيادة التمويل الذاتي في مختلف الإتجاهات الرياضية وبهذا نستطيع الاعتماد على التسويق كوسيلة للنهوض بالرياضة بجميع متغيراتها بما فيها زيادة الإيرادات للموازنة العامة للإتحاد الرياضي العام.

ويتفق الباحث في ذلك مع ما أشار إليه عبد العاطي(2000) "أن التسويق يعمل على النهوض بالإقتصاد الرياضي حيث يساهم التسويق في التمويل الذاتي ومعدلات الإنتاج في مختلف المجالات الرياضية ".(ص 4) كما يتفق معمصطفى (1999) أنه لا بد من الإعتماد الأكبر على التمويل الذاتي بأن تقوم كل مؤسسة أو هيئة بالدراسة العلمية للتعرف على فرص النمو والتطور واستثمار هذه الفرص بما يتيح التنمية الحقيقية لمواردها واستقلالها عن التمويل الحكومي. (ص 6)

التوصيات :

1. ضرورة توفير البرامج التدريبية التي تعمل على تأهيل القادة والرؤساء والعاملين في الحقل الرياضي وفقا لأسس علمية محددة ومعايير اختيار ثابتة.
2. إعداد التشريعات التي تستهدف تشجيع التعاقد بين الشركات التجارية والمؤسسات الرياضية في سوريا لتفعيل وتنظيم عملية التسويق.
3. توفير الإمكانات البشرية المدربة والمادية المتمثلة في الأجهزة والأدوات والملاعب والصالات الأمر الذي يضمن إتاحة الفرصة للممارسة الرياضية السليمة في بيئة آمنة.
4. الإرتقاء بوسائل الإتصال بين الهيئات والمؤسسات العاملة باستخدام تقنيات عالية الجودة لإمكان وضع قاعدة للبيانات بهدف تعديل الخطط وفقا لتطورات المختلفة.
5. توفير الموازنات المطلوبة لتنفيذ برامج إعداد المنتخبات الوطنية مع صرف الإعتمادات المالية في الوقت المناسب حتى لا يؤدي تأخرها إلى عدم تنفيذ برامج الإعداد.
6. إجراء أبحاث تفصيلية لكل محور من المحاور الأربعة بشكل منفرد (بشكل دوري كل خمس سنوات لمواكبة التطور العالمي لكرة القدم)
7. الاعتماد على أسس البحث العلمي في حل كافة المشكلات التي تواجه عمل الاتحاد للنهوض بالواقع.

8. إجراء أبحاث مشابهة لكافة الألعاب لتكون أبحاث قاعدية في المستقبل.
9. الاهتمام بالنواحي الادارية و التركيز على حل كافة السلبيات الواردة في البحث للمحاور الاربعة.

المراجع :

1. بلوط ، ابراهيم حسن (2003) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، بيروت ، دار النهضة، ،.
2. جاسر، أحمد محمد أحمد(2002) دراسة تحليلية للياقة البدنية والمهارات الأساسية للاعب كرة القدم لأندية الدرجة الممتازة. مصر جامعة حلوان كلية التربية الرياضية.
3. حبش ، فؤاد (1999) تاريخ الحركة الرياضية في سورية مكتب الثقافة والأعلام في الاتحاد الرياضي العام.دمشق .
4. حماد ،مفتي ابراهيم (1999) : تطبيقات الإدارة الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ،.
5. الحميصي ،عبد العزيز بن محمد(2007) عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض،.
6. الخزامي، عبد الحكم أحمد (1996) : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين - تقييم الأداء ، الجزء الأول ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ،.
7. درويش كمال عبد الرحمن ، اسماعيل حامد عثمان (2000):التنظيمات في المجال الرياضي، دار السعادة للطباعة ، القاهرة،
8. زغلول، إيمان (2002) : التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ،
9. سلامة ،محمد عبد العزيز و عبد الحميد علي، سمير(2007)منظور حديث في الإدارة الرياضية، ط 1، ماهي للنشر والتوزيع،الإسكندرية،.
10. السلمي، علي (1997)إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار الغريب للطباعة والنشر ،.
11. السلمي، علي (1998) : تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،.
12. السيد ، رجب عبد الحميد (2000) : دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، الغربية،.
13. الشافعي ، حسن (2002) : الخصخصة الإدارية والقانون في التربية البدنية والرياضية ، مكتبة الإشعاع الفنية ، ط 1، الإسكندرية،.
14. شرف ،عبد الحميد (1999) : الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط 2،
15. الشرقاوي ، علي (2002) : العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة،
16. الصيرفي، محمد (2005) : الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع، الجزء الأول، ط 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،.

17. الطائي ، محمد عبد الحسين آلفرج (2004) نظام المعلومات الإدارية المتقدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع
 18. عبد الباقي، صلاح الدين محمد(2000) إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الأسكندرية ، .
 19. عبد العاطي، خالد ابراهيم(2000) أساليب مقترحة لتسويق البطولات الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة، .
 20. عبد الفتاح ،إيمان صالح (2003) : إدارة الموارد البشرية، مكتبة الجلاء الجامعية، بورسعيد، .
 21. عز الدين ،أبو النجا أحمد(2003) الإمكانيات في التربية البدنية والرياضة ، دار الأصدقاء، المنصورة، .
 22. العشماوي، شكري رجب (2007) الخصخصة اتحاد العاملين المساهمين مفاهيم -تجارب دولية وعربية (، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، .
 23. علي، جمال محمد (2007) الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، .
 24. غوتوق ،معتصم (1994) السباحة (تعليم - تدريب - تنظيم) ، مكتب المراكز التدريبية المركزي ، دمشق ، .
 25. فوزي ،أحمد أمين (2006) : مبادئ علم النفس الرياضي المفاهيم والتطبيقات / ، ط 2، دار الفكر العربي ، القاهرة، .
 26. فوزي ،أحمد امين ، محمد بدر الدين طارق (2001) : سيكولوجية الفريق الرياضي ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، .
 27. ماهر، أحمد(1999) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مجلة الشرطة والأمن العام 1953 الأعداد الأولى .
 28. مصطفى ،عمرو أحمد (1999) نموذج مقترح للتمويل الذاتي للهيئات الرياضية الأولمبية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة، .
 29. منصور ، علي (1999) مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، .
 30. الهواري سيد(2001) الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس ، القاهرة
 31. الوقاد ،محمد رضا (2008) : تخفيف الضغوط النفسية على لاعب كرة القدم باتباع الأسس العلمية في التخطيط للتدريب ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي لقسم علم النفس الرياضي - جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة .
- المراجع الأجنبية :

32. .Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman Patricia M. Fandt(2001)
Management challenges in the 21 st Century , third edition, south western ,
College publishing ,USA,

33. .**Reckey A , Moorhead H(1995)**: Extraordinary Leadership , Creating
Strategies ForChange, Ca gan page, London