

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقٌ إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوْكِيدٌ وَإِلَيْهِ أُنِيبٌ



صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(١) سورة هود الآية ٨٨.

**Alexandria University**  
**Faculty of Physical Education for Men**  
**Sport Management & Recreation Department**

**Using Goal Programming Model in Jobs Analysis of Sports  
Activity Management in Egyptian Sports Clubs**

**Presented by**  
**Raafat Said Hendawei Alsbaaei**

**Ass.Lec in Sport Management & Recreation Department  
Faculty of Physical Education for Men, Alexandria University**

**Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for  
Doctor Degree in Physical Education**

**Supervisor**  
**Prof.Dr. Samir Abdelhamid Aly**

**Department of Sport Management & Recreation  
of Physical Education for Men  
Alexandria University**

**2009**

جامعة الإسكندرية  
كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم الإدارة الرياضية والترويح

استخدام نموذج برمجة الأهداف في تحليل وظائف إدارة النشاط الرياضي  
بالأندية الرياضية المصرية

رسالة مقدمة من

رأفت سعيد هنداوى السابعاً

مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح  
كلية التربية الرياضية للبنين- جامعة الإسكندرية

ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية الرياضية

إشراف

الأستاذ الدكتور

سمير عبد الحميد على

أستاذ الإدارة الرياضية  
كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية

## شكر وتقدير

" الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنتهدى لولا أن هدانا الله "

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك الكريم وعظم سلطانك ، وأشهد أنه لا إله مستحق أن يعبد إلا الله الواحد الفرد الصمد تعالى بذاته سبحانه عن الشريك والصاحبة والولد ، وأصلى وأسلم على أشرف المرسلين والمبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأذكى التسليم

فلا يسعني إلا أن أقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أساندتي الأجلاء الذين أدين لهم بالفضل والولاء وأخص بالشكر الأب الفاضل والعالم الجليل الأستاذ الدكتور / محمد عبدالعزيز سلامه دمث الخلق وصاحب الأدب الجم والخلق الرفيع مقدراً لسيادته ما أحاطني به من حسن الإرشاد ولما شملني به من رعاية علمية وأدبية ولما قدمه لي من أرشاد في شتى المجالات الحياتية فكان بحق نعم العالم والأستاذ والوالد فجازه الله عن خير الجزاء

كما أنقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / سمير عبدالحميد على توجيهاته العلمية الرشيدة والتي كانت لها عظيم الأثر في أن يصل البحث إلى غايتها وأن يحقق هدفه فلم يدخل على بالإرشاد والنصائح فلة مني خالص الشكر والتقدير وجازه الله عن خير الجزاء

وأنه لمن دواعي الفخر أن يشرف هذا البحث بالمناقشة الأستاذ الدكتور / محمد عبدالفتاح الصيرفي أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس وأمده في سيادته نبوغ العالم ولين الجانب وحسن اللقاء ، الذي عهده دواماً نعم الأب والمعلم بارك الله له ووفقاً وسدد خطاه وجزاه عن خير الجزاء

كما أنقدم بخاص شكري وتقديري إلى كل من أسدى إلى نصحيه وإلى كلا من بذل جهداً في إرشادي وتوجيهي وإلى كلا من قدم يد المساعدة لي في إتمام هذا البحث فأنقدم بالشكر للسادة الأساندلة أعضاء قسم العلوم الحيوية والصحية وزملائي المعديين والمدرسين المساعدين والمدرسين

أما الشكر الذي لا أستطيع التعبير عنه مهما أتيت من وسائل للتعبير فهو إلى والدى رحمة الله عليه والذى منى على الله بفضله لأن يكون سبباً في وجودى في الحياة ولما رباني صغيراً وتعهدنى كبيراً حتى صرت إلى ما أنا فيه من فضل من الله ونعمه ولما قدمه لي من حسن رعاية راجياً من الله أن يجازيه عن خير الجزاء وأن يدخله فسيح جناته ويلبلغه عنى ما أنا فيه من فضل الله ونعمته ، كما لا أنسى والذى الغالية التي أبعث إليها من هنا بقلة حارة لا على يديها ولا حتى على قدميها ولكن على الثرى الذى تسير عليه قدميها على ما تحملته من مشاق ولما بذلتة من عناء في تربتى وأرشادى فلها ولروح والدى وأختى وابنتى وزوجتى أهدى هذا العمل المنشود

وأخيراً فلا أدعى أننى قد بلغت الغاية وحسبى المحاولة فالكمال لله تعالى " وذلك فضل الله يؤتى من يشاء والله ذو الفضل العظيم " فإن كنت أصبت فمن الله الفضل وله الحمد والشكر ولو أخطأت فمن نفسي فأرجو من الله العلي القدير ألا يحرمني أجر المجتهد المخطأ " لا يكلف الله نفس إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما أكتسبت " .

وأخيراً أدعو الله عز وجل أن يتقبل هذا العمل المنشود خالصاً لوجهه تعالى  
ووفقنا الله لما يحبه ويرضاه أنه نعم المولى ونعم النصير

الباحث

## Abstract

**Title:** Using Goal Programming Model in Jobs Analysis of Sports Activity Management in Egyptian Sports Clubs

Doctor research: 2009

**Raafat Said Hendawei Alsbaaei**

Assistant lecturer, Department of Sports Administration

Faculty of Sport Education for men, Alexandria University

This study aimed to describe & classify the post of Director of sports activity in the big Egyptian sports clubs, decrease the descriptive and classification goals deviation for the post of director of sports activity in the big Egyptian sports clubs using goal programming model & decrease goals deviation for sports activity department in the big Egyptian sports clubs using goal programming model where the sample of study was (10) big Egyptian sports clubs where the researcher depend his classification for the big clubs on the size of membership and number of sports activities in the club . job analysis was confined to the post of sporting director to those clubs which adopted the researcher to analyze a sample of that post was in the President direct the incumbent is a manager in the club at an estimated (10) managers. Well as the number (12) expert professors of sport management and workers in the sports department's civil sector, obtaining a doctoral degree in sport management. In addition to directors sports clubs, sports activity under study and who numbered (10) managers. In order to enable the researcher to identify variables programming model targets by selecting a sample of supervisor athletes, administrators, whose total size of the sample (143) and by collecting the sample of study it was (172) at a percent of (40.4 %) the results of study was making descriptive and classification card for the post of the director of sports activity in the big Egyptian sports clubs, making mathematical model that enable the director of sports activity and whose making decisions in the big Egyptian sports clubs to choose from among the alternative in the allocation of resources towards its goal where the result of solution of goal programming model by the computer show a group of negative and positive deviation toward the achievement of descriptive and classification goals for the post of the director of sports activity and a group of positive and negative deviation toward the achievement of sports activity department targets in the big Egyptian sports clubs

## المستخلص

**العنوان:** استخدام نموذج برمجة الأهداف في تحليل وظائف إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية

**الباحث:** رأفت سعيد هنداوى السباعى

مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح ، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية

**بحث دكتوراه:** ٢٠٠٩

هدفت الدراسة إلى وصف وتوسيف وظيفة مدير النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية الكبرى - تقليل إنحرافات أهداف الوصف والتوصيف الوظيفي لمدير النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية الكبيرة بإستخدام نموذج برمجة الأهداف - تقليل إنحرافات أهداف إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية الكبيرة بإستخدام نموذج برمجة الأهداف . حيث تمثل مجتمع الدراسة في ( ١٠ ) أندية رياضية كبيرة تم اختيارهم بالطريقة العدمية حيث اعتمد الباحث في تصنيفه للأندية الكبيرة على عدد العضوية وعدد الأنشطة الرياضية بالنادى ، كما اقتصر تحليل الوظائف على وظيفة مدير النشاط الرياضي بتلك الأندية حيث اعتمد الباحث على عينة لتحليل تلك الوظيفة تمثلت في الرئيس المباشر لشاغل تلك الوظيفة وهو مدير عام النادى حيث بلغ عددهم ( ١٠ ) مديرين . كذلك ( ١٢ ) خبير من أئساتنة الإدارة الرياضية والعاملين في الإدارة الرياضية بالقطاع الأهلى والحاصلين على درجة الدكتوراه في الإدارة الرياضية . بالإضافة إلى مديرين النشاط الرياضي بالأندية الرياضية قيد الدراسة والذي بلغ عددهم ( ١٠ ) مديرين . وحتى يمكن الباحث من تحديد متغيرات نموذج برمجة الأهداف قام بإختيار عينة من المشرفين الرياضيين والإداريين والذي بلغ إجمالي حجم هذه العينة ( ١٤٣ ) . وبتجميع عينة الدراسة فإنها قد بلغت ١٧٢ فرد بنسبة ٤٠ .٤% هذا وقد أسفرت نتائج الدراسة عن إستخلاص بطاقة وصف وكذا بطاقة توصيف لمنصب مدير النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية الكبيرة كما تم إستخلاص نموذج رياضي يمكن مدير إدارة النشاط الرياضي ومتخذى القرار في الأندية الرياضية المصرية الكبيرة من الإختيار من بين البديل عند تخصيص مواردها نحو تحقيق أهدافها حيث أظهر ناتج حل نموذج برمجة الأهداف عن طريق الحاسب الآلى عن وجود مجموعة من الإنحرافات الموجبة والسلبية تجاه تحقيق أهداف الوصف والتوصيف الوظيفي لمنصب مدير النشاط الرياضي وكذا مجموعة من الإنحرافات الموجبة السلبية تجاه تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية الكبيرة

## قائمة المحتويات

أ	.....	قرار لجنة المناقشة والحكم الشكر والتقدير
ج	.....	قائمة المحتويات
ز	.....	قائمة الجداول
ز	.....	قائمة الأشكال
	.....	قائمة المرفقات

### الفصل الأول

٢	.....	المقدمة ومشكلة الدراسة
٤	.....	أهداف الدراسة
٤	.....	تساؤلات الدراسة
٤	.....	الأهمية العلمية والتطبيقية للدراسة
٥	.....	مصطلحات الدراسة

### الفصل الثاني

٧	.....	<b>تحليل الوظائف</b>
٩	.....	- تعريف تحليل الوظائف
١٠	.....	- أهداف تحليل الوظائف
١٠	.....	- مراحل تحليل الوظائف
١٢	.....	- جمع البيانات
١٢	.....	- وصف الوظيفة
١٤	.....	- توصيف الوظيفة
١٥	.....	<b>الأندية</b>
١٥	.....	- أنواع الأندية في العالم
١٦	.....	- الأندية الرياضية
١٧	.....	- تعريف النادى الرياضى
١٧	.....	- التصنيف العالمى للأندية الرياضية
١٩	.....	- أهداف الأندية الرياضية المصرية
٢٠	.....	<b>إدارة النشاط الرياضى</b>
٢٣	.....	- أهمية الجانب الإدارى في النشاط الرياضى
٢٤	.....	- مدير النشاط الرياضى
٢٥	.....	<b>برمجة الأهداف</b>
٢٦	.....	- أهمية تحديد الأهداف
٢٧	.....	- بناء الأهداف
٢٧	.....	- أهداف إدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية

٣٠	.....	- نشأة وتطور برمجة الأهداف.....	
٣١	.....	- الفرق بين برمجة الأهداف والبرمجة الخطية .....	
٣٢	.....	- مفهوم برمجة الأهداف .....	
٣٤	.....	- خصائص برمجة الأهداف .....	
٣٥	.....	- تطبيقات برمجة الأهداف .....	
٣٧	.....	- إعداد نموذج برمجة الأهداف .....	
٤١	.....	- حل نموذج برمجة الأهداف .....	
٤٣	.....	<b>الدراسات السابقة</b>	
٤٣	العربية	الدراسات	١: <b>أولاً</b>
٤٥	الأجنبية	الدراسات	٢: <b>ثانياً</b>
٤٨	.....	التعليق على الدراسات السابقة .....	
٥٣	.....	<b>إجراءات الدراسة</b>	
٥٣	.....	منهج الدراسة .....	
٥٣	.....	مجتمع وعينة الدراسة .....	
٥٧	.....	الدراسات الإستطلاعية .....	
٧١	.....	أدوات الدراسة .....	
٨٣	.....	بناء نموذج برمجة الأهداف .....	

### الفصل الثالث

١٣٥	.....	<b>عرض ومناقشة النتائج</b>
١٣٦	.....	- عرض ومناقشة نتائج تحليل الوظائف .....
١٥٣	.....	- عرض نتائج تطبيق نموذج برمجة الأهداف .....

### الفصل الخامس

١٦٦	.....	الاستخلاصات .....
١٧٩	.....	النوصيات .....

### المراجع

١٨١	.....	أولاً: المراجع العربية .....
١٨٥	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
		- المرفقات .....
		- ملخص البحث باللغة العربية .....
		- مستخلص البحث باللغة العربية .....
		- ملخص البحث باللغة الأجنبية .....

- مستخلص البحث باللغة الأجنبية

**قائمة الجداول**

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٥٥	بيانات مجتمع الدراسة من الأندية الرياضية المصرية الكبرى .....	١
٥٦	بيانات إجمالي مجتمع وعينة الدراسة الفعلية .....	٢
٧٤	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون مسمى الوظيفة بمحور وصف الوظيفة .....	٣
٧٥	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي بمحور وصف الوظيفة .....	٤
٧٥	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون المسئولية الإشرافية بمحور وصف الوظيفة .....	٥
٧٦	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون مهام وواجبات الوظيفة بمحور وصف الوظيفة .....	٦
٧٧	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون متطلبات الوظيفة من الأدوات والأجهزة بمحور وصف الوظيفة .....	٧
٧٨	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون المؤهل العلمي بمحور توصيف الوظيفة .....	٨
٧٩	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون الخبرة بمحور توصيف الوظيفة .....	٩
٨٠	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون المعرفة بمحور توصيف الوظيفة .....	١٠
٨١	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لمكون القدرة بمحور توصيف الوظيفة .....	١١
٨٢	ثبات محاور إستبيان تحليل الوظائف باستخدام معامل ألفا كروتباك .....	١٢
٨٨	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بالنادى الأهلى لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) .....	١٣
٨٩	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بنادى الزمالك لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) .....	١٤
٩٠	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بنادى الجزيرة لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) .....	١٥
	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بنادى الصيد المصرى لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) ....	١٦

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٩٠	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بنادى هليوبوليس لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) ....	١٧
٩١	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بنادى الشمس لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) .....	١٨
٩١	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بنادى الأوليمبى لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) ....	١٩
٩٢	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بنادى سموحة لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) .....	٢٠
٩٣	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بنادى الإتحاد لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) .....	٢١
٩٤	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي سبورتنج لدى العاملين بالنشاط الرياضى ( مدير النشاط الرياضى - الإشراف الرياضى والإداريين ) .....	٢٢
٩٥	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المصرية قيد الدراسة .....	٢٣
٩٦	ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضى لدى مديرى النشاط الرياضى بالأندية الرياضية المصرية قيد الدراسة .....	٢٤
٩٩	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لهدف توسيع إدارة النشاط الرياضى قاعدة الممارسين لكافه الألعاب الرياضية .....	٢٥
١٠١	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لهدف تحليل إدارة النشاط الرياضى لمتطلبات الألعاب الرياضية المختلفة من ملابس وأدوات وأجهزة رياضية وصيانة الملاعب والصالات .....	٢٦
١٠٣	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لهدف تتميمية إدارة النشاط الرياضى الموارد المالية للنادى من خلال مدارس الألعاب الرياضية .....	٢٧
١٠٥	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لهدف نشر الثقافة الرياضة بين الأعضاء .....	٢٨
١٠٧	نسبة إتفاق الخبراء على عبارات الإستبيان لهدف مساهمة إدارة النشاط الرياضى إعداد مجموعة من الرياضيين الوعادين لتمثيل مصر فى الدورات الأوليمبية .....	٢٩
١٠٩	ثبات محاور قياس الأهداف باستخدام معامل ألفا كرونباك .....	٣٠
١٣٦	قيمة مربع كاى لمحور المسمى الوظيفى لدى عينة تحليل الوظائف ( مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء ) .....	٣١
١٣٨	قيمة مربع كاى لمحور موقع الوظيفة داخل الهيكل التنظيمى لدى عينة تحليل الوظائف ( مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء ) .....	٣٢
١٣٩	قيمة مربع كاى لمحور المسؤولية الإشرافية لمدير إدارة النشاط الرياضى لدى عينة	٣٣

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	تحليل الوظائف (مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء)	
١٤١	قيمة مربع كاى لمحور مهام وواجبات وظيفة مدير إدارة النشاط الرياضى لدى عينة تحليل الوظائف ( مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء)	٣٤
١٤٣	قيمة مربع كاى لمتطلبات وظيفة مدير إدارة النشاط الرياضى من الأدوات والأجهزة لدى عينة تحليل الوظائف ( مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء )	٣٥
١٤٥	قيمة مربع كاى لمكون المؤهل العلمى بمحور التوصيف الوظيفى لدى عينة تحليل الوظائف ( مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء )	٣٦
١٤٦	قيمة مربع كاى لمكون الخبرة بمحور التوصيف الوظيفى لدى عينة تحليل الوظائف ( مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء )	٣٧
١٤٨	قيمة مربع كاى لمكون المعرفة بمحور التوصيف الوظيفى لدى عينة تحليل الوظائف ( مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء )	٣٨
١٥٠	قيمة مربع كاى لمكون القدرة بمحور التوصيف الوظيفى لدى عينة تحليل الوظائف ( مدير عام النادى ، مدير النشاط الرياضى ، الخبراء )	٣٩
١٥٣	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف المعرفة	٤٠
١٥٤	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد سنوات الخبرة	٤١
١٥٤	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد اللغات الأجنبية والخاصة بالقدرة اللغوية	٤٢
١٥٤	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف درجة إجاده اللغة الأجنبية والخاصة بالقدرة اللغوية	٤٣
١٥٥	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد الفرق الرياضية	٤٤
١٥٥	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد المشتركين فى مدارس الألعاب الرياضية	٤٥
١٥٥	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد المدربين لمدارس الألعاب الرياضية	٤٦
١٥٦	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد الوحدات التدريبية الأسبوعية لمدارس الألعاب الرياضية	٤٧
١٥٦	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد المنشآت الرياضية لمدارس الألعاب الرياضية	٤٨
١٥٧	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف حصر عدد الفرق الرياضية	٤٩
١٥٧	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد اللاعبين	٥٠
١٥٨	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد المدربين	٥١

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٥٨	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد الإداريين والمشرفين الرياضيين.....	٥٢
١٥٩	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف ميزانية الألعاب الرياضية.....	٥٣
١٥٩	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد السجلات الخاصة بإدارة النشاط الرياضي.....	٥٤
١٦٠	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف جرد المخازن.....	٥٥
١٦٠	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف ميزانية مدارس الألعاب الرياضية.....	٥٦
١٦١	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف زيادة إيرادات مدارس الألعاب الرياضية.....	٥٧
١٦١	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف مناشط التثقيف الرياضي.....	٥٨
١٦٢	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد الوحدات التدريبية الأسبوعية.....	٥٩
١٦٢	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد المعسكرات التدريبية السنوية.....	٦٠
١٦٢	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد المباريات التجريبية السنوية.....	٦١
١٦٣	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد الدورات والبطولات الدولية الرسمية.....	٦٢
١٦٣	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف ميزانية إعداد بطل أوليمبي .....	٦٣
١٦٤	قيمة الإنحراف عن تحقيق هدف عدد القياسات الفسيولوجية والبدنية والمهارية التبعية شهرياً .....	٦٤

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٨	مراحل تخطيط الموارد البشرية .....	١
١١	مراحل تحليل الوظائف.....	٢
١٩	أهداف الأندية والمؤسسات الرياضية .....	٣
٢٦	تقسيم الأهداف.....	٤
٢٧	معايير بناء الأهداف.....	٥
٥٨	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى سموحة .....	٦
٥٩	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى الزمالك .....	٧
٦٠	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى سبورتنج .....	٨
٦١	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى الإتحاد .....	٩
٦٢	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى الأوليمبى .....	١٠
٦٣	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى الجزيرة .....	١١
٦٤	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى هليوبوليس .....	١٢
٦٥	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى الشمس .....	١٣
٦٦	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بنادى الصيد المصرى .....	١٤
٦٧	الهيكل التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بالنادى الأهلى .....	١٥

## قائمة المرفقات

الرقم	
١	إستماراة إستطلاع رأى لتحديد مشكلة الدراسة
٢	خطابات تسهيل مهمة إجراء الدراسة داخل الأندية الرياضية
٣	إستماراة تحليل وظيفة مدير إدارة النشاط الرياضى
٤	إستماراة قياس أهداف إدارة النشاط الرياضى
٥	إستماراة ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضى بالنسبة لكل نادى على حدة

إستمارات ترتيب أولويات أهداف إدارة النشاط الرياضى بالنسبة لجميع الأندية وحدة واحدة ٦

أسماء السادة الخبراء ٧

## المقدمة و مشكلة الدراسة

تعتبر المنظمات بإختلاف أنواعها وأحجامها و مجالات عملها كيانات إجتماعية يعمل فيها العنصر البشري لإشباع حاجة و تحقيق أهدافه و طموحاته الفردية كما يمثل العنصر البشري البنية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لممارسة أنشطة و مهام العمل و تحقيق الأهداف التنظيمية . و تعد الأندية الرياضية أحد المنظمات الرياضية التي تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الرياضية التنافسية منها والترويحية بالإضافة إلى الأهداف الإجتماعية والخدمية والصحية وبالتالي فهي توجة قدر كبير من العناية بالعملية التي بمقتضهاها تستطيع الإدارة اختيار الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف بالنادي من أجل ضمان تحقيق مستوى أفضل من الأهداف المنشودة

وفي هذا الصدد يذكر سعود بن محمد النمر وآخرون (١٩٩٧) أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم وظائف الإدارة حيث يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية للإدارة وأكثر عناصر الإدارة تأثيراً في الإنتاجية ، ويوماً بعد يوم تزداد أهمية العنصر البشري تأثيراً في كفاءة التنظيمات الإدارية متلماً تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات وتزداد مشكلاتهم عمقاً وتشعباً مما أدى إلى اعتبار الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري والذي يتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق الأهداف على مقدار كفاءة وقدرات وخبرات الفرد و ممارسة العمل . ( ٢٤٣ : ١٨ )

ويشير عبد المحسن جودة (١٩٩٨) إلى أن تخطيط الموارد البشرية

**Human Resources Management Planning** يعد أحد أهم عمليات إدارة الموارد البشرية سواء كان ذلك على المستوى القومي أو على مستوى المنظمات ، وأولى مراحل تخطيط الموارد البشرية هو تحليل الوظائف Jobs Analysis ومن ثم إذا أردنا تحقيق النجاح في أي مؤسسة يجب توجيه قدر كبير من الإهتمام والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف داخل الهيكل التنظيمي لتلك المؤسسة نظراً لوجود إختلافات فردية للعمل وهو ما يعني إختلاف الأفراد في قدراتهم أو مهاراتهم وهذا الإختلاف أو التمييز في الإستعدادات أو القدرات يعد أمراً مطلوباً بالنسبة للوظائف المختلفة ومن أجل تحقيق أداء متميز يلزم على المجتمع أن يحاول وضع الأشخاص في الوظائف التي تتلاءم وإستعداداتهم وقدراتهم ومهاراتهم لأقصى درجة ، ومن ثم لابد أن يتوافر لدى المؤسسات معلومات تفصيلية حول متطلبات الوظائف من خلال تحليل الوظيفة كما يلزم أن تضمن المؤسسات تحقيق المواءمة بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإستعدادات الأشخاص من خلال تحديد مجموعة من معايير الإختيار . ومن المتفق عليه أن تحليل الوظائف عملية مجده و مكلفة معاً ولذلك فهي ليست إجراءً روتينياً يتم القيام به دوريًا كتقييم الأداء سنوياً للموظف مثلاً ولكن تقوم المنظمات بعملية تحليل الوظائف عندما تبدء المنظمة في العمل لأول مرة حيث يكون