

الرياضة السورية في جانبها الإداري دراسة الواقع واقتراح الحلول

الدكتور فؤاد بجبوج*

(تاريخ الإيداع 20 / 1 / 2008. قُبل للنشر في 22 / 4 / 2008)

□ الملخص □

تكمن أهمية هذا البحث في دراسة مشكلة واقعية يسعى الباحث من خلالها إلى اكتشاف خصائصها، وسبل معالجتها، ووضع أسس موضوعية علمية لتطوير واقع الرياضة السورية بجانبها الإداري وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: يعاني واقع الرياضة في سورية من الجانب الإداري ضعفاً حقيقياً يتمثل في إمكانات الكادر الإداري العلمي، وفي مستوى تأهيله للقيام بالعملية الإدارية. إذ يتكوّن الكادر الإداري في مختلف التنظيمات الرياضية من كوادر جيدة لكنّها لم تُنخّ لها الفرص المناسبة إدارياً للنهوض بالرياضة. ويوجد فرق واختلاف في وجهات النظر بين هؤلاء الإداريين لأصحاب الكفاءة العلمية والخبرة الأكاديمية وعدم سعيهم للاستفادة منهم من خلال الحوار العلمي والتجريبي. حيث يحكّم عمل الإدارات مجموعة من العوائق الاعتبارية أو القانونية، أدت إلى إبقائها في إطار تقليدي مما جعلها غير قادرة على مواكبة عملية التطور السريع الذي تشهده الحركة الرياضية في العالم. ويوجد تباين في رؤية الكادر الإداري لأسس الإدارة الناجحة ومبادئها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرياضية، الإدارة، الإداري.

* مدرس - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

The Administrative Facet of Syrian Sport: Studying Reality and Suggesting Solutions

Dr. Fouad Bajbouj*

(Received 20 / 1 / 2008. Accepted 22/4/2008)

□ ABSTRACT □

The main objective of this research is to examine a realistic problem and discover its causes, features and ways of handling it. The researcher lists some results, the most important of which are: weakness of the sport reality administrationwise, especially lack of capabilities of academic and administrative staff. Members of administrative staff are efficient but have never been given the administrative chance to up sport. Administrators do not take advantage of members with academic experience and qualification through academic and practical dialogue. Some legal or nominal obstacles dictate how departments should be run, which resulted in keeping sport in a traditional framework that makes it unable to catch up with the rapid developmental process being witnessed by sport worldwide. Also, there is a discrepancy in the administrators' viewpoints concerning the principles and bases of a successful administration. .

Keywords: Administration of sport, Administration, Administrator

* Assistant Professor, Faculty of Sport, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

لقد ازدادت أهمية الرياضة في هذا العصر وبشكل مضطرب مما أدى إلى ضرورة وضع دراسات واعية مبنية على الأسس العلمية والتربوية، ولأجل تحقيق ذلك علينا مراعاة الأسس التالية عند البدء بالتخطيط لتنظيم وإدارة الرياضة بالشكل الأمثل وذلك من خلال:

. تحديد معنى الرياضة والغرض الذي ترمي إليه.

. معرفة الأدوار التي لعبتها الرياضة في الماضي والحاضر وتحليلها من أجل وضع الخطط والبرامج اللازمة للمستقبل.

. تحليل الدراسات والمشاريع التي تناولت التنظيم والإدارة بوجه عام والتربية الرياضية بوجه خاص

. دراسة المؤلفات والبحوث.

. دراسة حالة واقع الرياضة في الدولة ومعرفة السلبيات والإيجابيات.

. تحليل واقع الدولة وأهدافها في هذا المجال والإمكانات المتاحة وما تستطيع من تقديمه وما لا تستطيع في هذا

المجال ليكون وضع الخطط والبرامج مبنى على الحقائق.

بعد معرفة الأسس التي مر ذكرها، يستطيع الإداري من العمل بشكل مركز وعقلاني لخدمة الحركة الرياضية وتطويرها بعد أن يكون ملماً بالنواحي الإدارية المطلوبة، لأن إلمامه بفنون العلوم الإدارية يساعده في أداء عمله بكفاءة وبشكل أفضل، ويجب أن يكون عمله بدون ضغوط أو تعسف من الآخرين والمرؤوسين ليكون قادراً على تطوير نفسه ومستوعباً شؤون عمله، وبذلك يتمكن من تحقيق الأهداف والوصول إلى أحسن النتائج.

إن أهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر في الإداري الرياضي أن يكون مؤمناً بعمله ومسؤولياته، ناكراً لذاته من أجل الجماعة، قادراً على توعية الأفراد بأهداف التربية الرياضية الموضوعية من الأخصائيين في هذا المجال، لأن وضع البرامج من قبل جهات لا تؤمن بأهداف التربية الرياضية تكون عواقبها وخيمة وتكون النتائج لا تتناسب واحتياجات الأفراد، ولا تتطابق مع متطلبات المجتمع والمنظمة.

إن مما لا يقبل الشك، وقد برهن ذلك عملياً بالتجربة، أن البرامج الموضوعية من قبل الإداريين المختصين تصل إلى الأهداف بأقل جهد وأقل تكلفة وأقصر وقت، وأن احتمالات الخطأ تكون قليلة والنتائج السلبية الناتجة في بعض الأحيان تكون غير جسيمة، على العكس ذلك، إذا تولت إدارة غير متخصصة فإن الخسائر تكون عند حدوث خطأ ما جسيمة وستكون الكلفة والجهد والوقت الضائع كبير.

لذلك فإن الإدارة الرشيدة في مجال التربية الرياضية تساعد على إشاعة الديمقراطية السليمة المؤمنة بحقوق وواجبات الأفراد، والتي تعمل على تدريب الأفراد واستقلاليتهم بالعمل وذلك بالتوجيه الهادف الذي ينبغي إصلاح الأخطاء غير المتعمدة بالنصح حتى يسير المتعلم نحو تحقيق الأهداف بخطوات تقدمية متزنة وثمينة؛ إن من الخطأ الجسيم أن يترك للأفراد الذين لا يؤمنون بأهداف التربية والهواة أو غير المتخصصين لوضع الخطط والبرامج كما يحدث في بعض المؤسسات الرياضية في مجتمعنا، لذلك نرى التخبط في تبني الخطط والبرامج والتغيير المستمر في الأفراد والعمل العشوائي الذي لا تحسب نتائجه من جراء ذلك، وبالتالي يؤثر على عمل الجماعة لتحقيق أهدافها.

إن نجاح أي مؤسسة رياضية هي من إدارة وتنظيم وإشراف العاملين أنفسهم على هذه المؤسسة، حيث يجب أن يتعاون جميع الأفراد لتنفيذ ألوان النشاط المختلفة كلاً حسب مقدرته وإمكانيته وميوله، وكل خطأ يظهر أثناء تنفيذ

العملية الإدارية يجب على الإدارة كشفه ووضع الحلول له، لأن بقاءه سيكون بعد فترة حالة مستعصية وخصوصاً إذا كانت المؤسسة ذات أفراد وأعضاء تختلف ميولهم وآراؤهم.

إن الإدارة الواعية عند تنفيذ أي برنامج رياضي عليها إتباع الخطوات التالية:

- . دراسة الإمكانيات المادية والبشرية التي تشرف وتقوم بتنفيذ ووضع البرامج بعد دراستها دراسة فنية.
 - . وضع خطة عامة مع دراستها دراسة وافية لوضع النقاط اللازمة لتلافيها عند التنفيذ في حالة وجود عيوب.
 - . اختيار الكفاءات الفنية المتخصصة وكل حسب كفاءته وإمكانيته الإدارية.
 - . تحديد الكلفة المالية لتنفيذ المشروع.
 - . اختيار المدير الذكي المحب للعمل ذي الشخصية القيادية المحبوبة من قبل الجماعة لتحقيق أهداف البرنامج.
 - . المتابعة الدائمة للنتائج وتصحيح المسار حسب معطيات هذه النتائج.
- إن أغلب الأفراد لهم فهماً خاطئاً لتعريف التربية الرياضية، حيث يعتقد الكثير ومنهم بعض الإداريين والعاملين في المجال الرياضي، أن التربية الرياضية عبارة عن بناء إنسان ذي عضلات وسواعد مشدودة وقوة حديدية يمكن الوصول إليها عن طريق النشاط الرياضي، بينما تسعى التربية الرياضية التي تكامل الفرد جسماً وعقلياً واجتماعياً ووجدانياً، ويكون هذا النشاط مختاراً وموجهاً من قبل قيادة صالحة، وعند الرجوع إلى معنى التربية نرى أنها تلك العملية التربوية التي تأتي نتيجة لعملية التعلم، والتعليم، والتربية هي عملية مستمرة منذ أن يولد الفرد، وتؤثر الأحداث التي تمر به في مختلف الفترات، وكذلك التجارب التي يخوضها وهذه العملية هي دائمة لا تتوقف ما دام الإنسان حياً، وإن أكثر الأحداث عمقاً في تربية الإنسان هي تلك الأحداث والتجارب التي يمارسها الإنسان شخصياً، وهي أشدها فعالية وعمقاً لعقله وتربيته، ويجب أن نعرف أن التربية دائمة الحدوث في كل مكان وزمان، فهي تحدث في الشارع وفي البيت والمدرسة والمؤسسة وأثناء ممارسته هواياته وعمله.

مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في أن الرياضة السورية تعاني من ظواهر سلبية في الجانب الإداري، حيث تشكل معوقات تعيق عملية التطوير والتحديث، لكن هذه الظواهر غير محددة بشكل دقيق ولم تخضع للدراسة العلمية الموضوعية مما يجعل معالجتها صعبة، الأمر الذي دفع الباحث لإجراء دراسة علمية بهدف توضيح وتحديد هذه الظواهر بشكل دقيق واقتراح المعالجات الناجحة لها.

أهمية البحث وأهدافه:

- تكمن أهمية البحث في دراسة مشكلة واقعية يسعى الباحث من خلالها إلى اكتشاف خصائصها وأسبابها، وسبل معالجتها، ووضع أسس موضوعية علمية لتطوير واقع الرياضة السورية بجانبها الإداري ويهدف البحث إلى:
1. التعرف على الواقع الإداري للرياضة السورية.
 2. التعرف على اتجاهات الإداريين نحو الأسس الإدارية في الرياضة السورية.

فرضيات البحث:

1. واقع الرياضة السورية بجانبها الإداري يتميز بالسلبية.

2 . يوجد فروق إحصائية في اتجاهات الإداريين نحو الأسس الإدارية للرياضة السورية.

مجالات البحث:

- 1 - المجال البشري: العاملين في المجال الإداري الرياضي في كل من: الاتحاد الرياضي العام (الاتحادات الرياضية المركزية) فروع الاتحادات الرياضية في المحافظات - رؤساء الأندية الرياضية في المحافظات . رؤساء دوائر التربية الرياضية في المحافظات.
- 2 . المجال المكاني: اللاذقية . جامعة تشرين . كلية التربية الرياضية.
- 3 . المجال الزمني: 2005/12/1 ولغاية 2007/12/1.

المصطلحات والرموز المستخدمة في البحث:

. مفهوم الإدارة:

الإدارة عند بعضهم هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والأندية والاتحادات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع. والإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة.

تعريف في الإدارة^[1]:

- 1 . وودرو ويلسون (Woodrow Welson): الإدارة هي العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب.
 - 2 . ليونارد وايت (Leonard White): الإدارة هي جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها.
 - 3 . رالف ديفيز (Ralph Davis): إن الإدارة عمل القيادة التنفيذية.
 - 4 . هنري فايول (Henry Fayol): الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
 - 5 . فريدريك تايلور (Frederick Taylor): تعرّف الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال أن يقوموا بعمله وملاحظتك وإياهم وهم يعملونه بأفضل الطرائق وأقل التكاليف.
- . مفهوم الرياضة:

عند سؤال الناس بمختلف فئاتهم في مفهومهم عن الرياضة، فإن النتيجة ستثير الدهشة، فبعضهم يرى أن الرياضة هي المهارات الترويحية أو هي تعليم الخلق الرياضي، أو هي تنمية اللياقة البدنية، بل منهم من يرى أنها التدريب الرياضي على وجه التحديد.

وكثيراً من الناس يفكرون إلى المفهوم الصحيح للتربية الرياضية، فبعضهم يرى أنها أعضاء قوية ونوايا طيبة بل إن بعضهم لا يعلّق في ذهنه شيء عن التربية الرياضية سوى العد التوقيتي.

وتعرّف الرياضة بأنها^[2]:

- 1 . أوبرتيفر (Delbert Oberteueffer): الرياضة هي مجموع الخبرات التي يكتسبها الفرد خلال الحركة.

[1] مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص21.

[2] أمين أنور الخولي: برامج التربية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1993، ص18.

2. **وليامز Jesse f. Williams**: الرياضة هي مجموع الأنشطة البدنية للإنسان التي اختيرت كأنواع ونفذت كحصائل.
3. **هيدر نجتون Clark W. Hetherington**: الرياضة هي ذلك الجانب من التربية الذي يهتم في المقام الأول بتنظيم وقيادة الأطفال من خلال أنشطة العضلات الكبيرة، لاكتساب التنمية والتكيف في المستويات الاجتماعية والصحية، وإتاحة الظروف الملائمة للنمو الطبيعي. ويرتبط ذلك بقيادة تلك الأنشطة من أجل استمرار العمليات التربوية، دون معوقات لها.
4. **ناش Jay B. Nash**: الرياضة هي ذلك الجانب من المجال الكلي للتربية التي تتعامل مع أنشطة العضلات الكبيرة وما يرتبط بها من استجابات.
5. **كاسيدي Rosalind Cassidy**: الرياضة هي كافة التغيرات التي تحدث في الفرد بواسطة الخبرات المتمركزة في النشاط الرياضي.
6. **كويل Charles C. Cowell**: الرياضة هي العملية الاجتماعية لتغيير سلوكيات الكائن البشري الناشئ أساساً عن استشارة اللعب من خلال أنشطة العضلات الكبيرة وما يرتبط بها من نشاط.
7. **بوتشر Charles Bucher**: الرياضة هي جزء متكامل من التربية العامة، تهدف إلى إعداد المواطن اللائق في الجوانب البدنية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وذلك عن طريق ألوان النشاط الرياضي المختار بغرض تحقيق هذه الحصائل.

طريقة البحث ومواده:

1. الإدارة:

- إن علم الإدارة من أهم معالم عصر التقدم وهي أداة تحقيق الأهداف وطبعاً هي علم له أصول وقواعد هي علم في تطور مستمر.
- والإدارة لا يمكن أن يستقر وهو في حركة دائمة لأنه يقتضي تعبئة الموارد الإنسانية والطبيعية والمالية وكل الإمكانيات والموارد المتوفرة والعمل على الاستفادة من العقول من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. وعليه فالإدارة هي عملية تحقيق الأهداف باستخدام الجهد البشري والإمكانيات والموارد المالية التامة. أي أن الإدارة = أنشطة + أهداف + مجهود بشري معتمد كل الموارد والإمكانيات.
- وتعتمد الإدارة على عناصر أساسية تعتبر من وظائف الإدارة وهي:
1. التخطيط.
 2. التنظيم.
 3. إصدار الأوامر.
 4. التوجيه والتنسيق.
 5. الرقابة والإشراف.
- ولتكون الإدارة ناجحة ومحقة لأهدافها يجب أن تعتمد على مبادئ أساسية هي:
1. مبدأ التوازن.
 2. مبدأ التبسيط.
 3. مبدأ التخصص.
 4. مبدأ التنميط.
 5. مبدأ الحوافز المادية.
 6. مبدأ العلاقات الإنسانية.
 7. مبدأ التخطيط.
 8. مبدأ الرقابة.
 9. مبدأ القيادة.
 10. مبدأ السلطة والمسؤولية.
 11. مبدأ اتخاذ القرارات.
 12. مبدأ استخدام القدرة الإنسانية^[3].

[3] طلحة حسام الدين، عكلة عيسى: مقدمة الإدارة الرياضية، 1997، ص 61.

2. الإداريون:

إن تحديد الأهداف بشكل جيد لا يعني أن المنظمة ذات كفاءة، فالحكم على كفاءة المنظمة يتقرر حسب طريقة الوصول لتلك الأهداف، وكفاءة الأفراد في كافة مستوياتهم الإدارية للوصول للهدف في إطار إداري منظم. لذلك يجب العمل على اختيار الأفراد الأكثر كفاءة وحسب توزيعهم حسب اختصاصاتهم في المراكز الإدارية ثم تنمية كفاءتهم باستمرار لضمان الإدارة الجيدة، فضلاً عن تهيئة الظروف والإمكانيات المادية والمعنوية.

وتلعب القيادة العليا الأكبر في ذلك حيث يعتبر الفرد أداة القيادة ووسيلتها لتحقيق الأهداف المرجوة. وبذلك من اللازم اختيار قيادة واعية وكفوءة وينقسم الكادر في الهيئة الإدارية في معظم المنظمات إلى:

1. كادر الإدارة العليا / المسؤول على تحديد السياسات الإدارية ومتابعة التنفيذ.

2. الإدارة التنفيذية / المسؤولون عن العمل والإدارة والإنتاج.

3. الإدارة المباشرة / المسؤولون عن الإشراف المباشر لتحقيق الأهداف^[4].

3. الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار أية لعبة من الألعاب وتعمل على تحفيز وتنشيط حوافز التغيير وتنمي عوامله وتحرك متطلباته لكي تهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر ملائمة وتجاوباً على ظروف البيئة والمجتمع.

إن النتيجة المنطقية لتطوير مستوى الإنجازات في مجال التربية الرياضية يعتمد بشكل رئيسي على نوعية تطوير العملية الإدارية أي كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات.

الإداري الناجح هو الذي يتمتع بقدر كبير من الأهمية كالمدرّب الناجح عندما يحيط بكل جوانب وظروف اللعب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

إن التطور الذي حصل في طرائق التربية البدنية والرياضية جعلها تستعين بالطرائق العلمية لمعالجة أمورها وحل مشاكلها، لذلك كان عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كعلم لتنظيم مختلف أنشطتها فهي فن وأساس هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم لذلك فإن الإدارة العلمية الحديثة تتحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري وتستند على الخبرة الحاصلة من خلال العمل الذي أساسه العلم واستخدام العلوم الحديثة^[5].

أساس العمل الإداري الناجح هو تحقيق إنجازات رياضية عالية واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل منظم ومتواصل. وأساس النتائج الرياضية الناجحة هي:

الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يشمل المدرب الرياضي فحسب أو الفريق بل يتحد ليشمل أقسامه الإدارية. لذلك ليس بالإمكان تحقيق أي تطور في المجال الرياضي إذا لم يكن هذا العمل مصاحباً عملاً إدارياً جيداً والذي يعتمد على مبادئ الإدارة العلمية الحديثة^[6].

على من يمارس العمل الإداري الرياضي أن يكون على علم بما يتميز به هذا العلم وما يتطلبه من قدرات وفي حالة عدم معرفتهم بهذا سيؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل وإخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافهما.

[4] حليم المنيري وعصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991، ص 59.

[5] عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، 2001، دار الفكر العربي، ص 65.

[6] محمد الحمامي، كمال درويش، الإدارة الرياضية، القاهرة، 1990، ص 71.

إن معظم برامج التربية الرياضية تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم وقدراتهم التي جمعوها من خلال تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة. لذلك عليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث والكتب والمعاملات التي تناولت موضوعات الإدارة من حيث التخطيط والقيادة والتوجيه والعلاقات الإنسانية والتقييم لذلك عليهم بتزواج المعرفة بين الخبرة والعلم^[7].

4 . الدراسات السابقة:

. دراسة د. فكري يحيى محمد (أسس قيادة الإدارة الناجحة داخل الهيئات الإدارية الرياضية)^[8]:

والتي أجريت على عينة مقدارها (300) من العاملين في الهيئات الإدارية (الاتحادات والأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج والتوصيات أهمها:

اندماج القيادة مع الأفراد يشجع الأداء، إن القدوة الحسنة من الأسس التي تساعد على الارتقاء بالأداء، والتنسيق والتعاون والتكامل بين الهيئات يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وإن امتلاك المهارة للعاملين بالإدارة يدفع العمل إلى الأمام، وإن أسلوب الشدة الذي يقوم على الوعيد والتهديد في الإدارة يؤدي إلى الشعور بالإحباط وعدم كفاءة المرؤوسين، وإن القيادة الإدارية التي تتولى تدريب وإشراك المرؤوسين في معالجة مشكلات العمل هي التي يرجع إليها الفضل في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإن العمل داخل الهيئات يتطلب مهارة تدفع العمل إلى الأمام في ضوء معارف ومهارات ومعلومات تستند إلى خطوات علمية واضحة لتحقيق أهداف موضوعية، وضرورة الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في كل التصرفات خلال كافة المواقف.

5 . المنهج العلمي المستخدم:

لهذا البحث يستخدم نموذج البحث الوصفي من خلال المسح كأحد أنواع الدراسات الوصفية.

6 . عينة البحث:

أجريت الدراسة على عينة مقدارها 445 من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية المركزية، ورؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في المحافظات، ورؤساء دوائر التربية الرياضية ورؤساء الأندية وأعضائها في مستوياتها الثلاثة في محافظات القطر العربي السوري والبالغ عددها (14) محافظة، وقد شكلت عينة البحث نسبة، 59.3% من مجتمع الأصل.

7 . أداة البحث:

استخدم الباحث لإنجاز هذا البحث استبياناً خاصاً من إعداده لدراسة واقع الرياضة السورية في جانبها الإداري

(ملحق رقم 1).

8 . صدق الأداة:

[7] سمير عبد الحميد، إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، دار المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 18.

[8] مجلة بحوث التربية الرياضية في العدد 37 . 38، 1988 في كلية التربية الرياضية للبنين في الرقازيق، مصر، ص 243.

تم عرض الاستبيان على عشرة خبراء^[*] مختصين من أساتذة الجامعات وغيرهم في هذا النطاق، وذلك بغرض التحقق من أن الاستبيان يقيس بالفعل الهدف الذي وضع من أجله وذلك لإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.

9. ثبات الأداة:

طبّق الاستبيان على عينة قوامها خمسون من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية المركزية، ورؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في المحافظات، ورؤساء دوائر التربية الرياضية، ورؤساء الأندية وأعضائها في مستوياتها الثلاثة في محافظات القطر العربي السوري.

وبعد عشرين يوماً تم إعادة التطبيق مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الاستمارة علماً أن هذه العينة استخدمت لحساب معامل الثبات فقط، ثم استبعدت وكانت نتيجة الثبات على درجة عالية كما هو موضح (بالجدول، 1).

الجدول رقم 1/ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الثبات

معامل الارتباط	التجربة 2		التجربة 1		المتغيرات
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.9959913	13.01537552	21.75	13.44061011	22.125	دائماً
0.9785517	6.652067348	16.375	6.852919086	15.8125	أحياناً
0.9980555	11.6211015	11.875	12.51382569	12.0625	أبداً

10. الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية لمناسبتها مع طبيعة البحث^[9]:

- . النسبة المئوية. . اختبار كاي سكوير (كا).
- . معامل الارتباط. . الانحراف المعياري. . الوسط الحسابي.

* الخبراء:

1. أ. د. عبد الله سعيد: مدير الجودة والاعتمادية في جامعة تشرين.
 2. أ. د. لؤي الصميدعي: رئيس قسم الدراسات العليا، جامعة الموصل.
 3. أ. م. د. قاسم خليل: رئيس قسم الدراسات العليا في كلية التربية الرياضية، جامعة البصرة.
 4. أ. م. د. مسلم المياح: رئيس قسم الألعاب فرقية، كلية التربية الرياضية، جامعة البصرة.
 5. م. د. ألفت وطف: رئيس قسم المناهج وأصول التدريس في كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين.
 6. د. صهيب مزنونق: نائب العميد في كلية التربية للشؤون العلمية، جامعة تشرين.
 7. م. د. مروان دويعر: رئيس قسم التدريب الرياضي، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين.
 8. د. كمال طه: رئيس الاتحاد الرياضي العام سابقاً.
 9. د. مروان عرفات: مدير معهد التربية الرياضية في دمشق.
 10. د. معتصم غوطوق: عضو المكتب التنفيذي في الاتحاد الرياضي العام، دمشق.
- [9] وديع ياسين محمد التكريتي وحسن محمد عبد العبيدي، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية، 1999.

عرض ومناقشة وتحليل النتائج:

بعد تفريغ البيانات والحصول على تكرارات الإجابة على بدائل الاستمارة (دائماً، أحياناً، أبداً). استخرجت النسبة المئوية لاختيار كل بديل منها، كما تم معاملة البيانات إحصائياً باستخدام مربع كاي. وتم حساب (كا²) لكل فقرة وذلك للوقوف على معنوية الدلالة للاختيارات المساعدة كما يوضح (الجدول، 2).

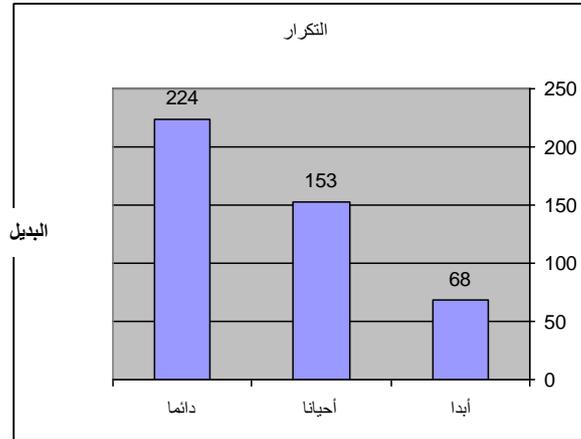
الجدول /2/: يبين تكرارات البدائل ونسبها المئوية ويبين قيمة كا² المحتسبة لكل فقرة وكا² الجدولية ومعنوية الدلالة

متغيرات الجدول	البديل دائماً		البديل أحياناً		البديل أبداً		قيمة كا ² الجدولية	قيمة كا ² المحتسبة	معنوية الدلالة
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
1	50.3%	224	43.3%	153	15.2%	68	82.25	توجد دلالة معنوية	
2	56%	250	27.41%	122	16.4%	73	112.6		
3	44.7%	199	30.1%	134	25.16%	112	57.59		
4	41.57%	185	21.1%	94	37.3%	166	31.06		
5	44.98%	182	23.14%	103	35.95%	160	22.41	5.99	
6	47.86%	213	19.1%	85	33.03%	147	55.23		
7	51.64%	229	17.75%	79	30.78%	137	76.99		
8	44.49%	198	24.04%	107	31.46%	140	28.6		
9	39.77%	177	28.31%	126	31.9%	142	5.87	لا توجد دلالة معنوية	
10	36.6%	163	28.35%	157	28.08%	125	5.61	5.99	
11	34.6%	154	44.26%	197	21.12%	94	36.08		
12	54.6%	243	22.02%	98	23.37%	104	90.71		
13	32.35%	141	23.14%	103	45.16%	201	32.91		
14	33.93%	151	11.23%	50	54.83%	244	126.93	5.99	
15	45.6%	203	33.03%	147	21.34%	95	39.33		
16	30.56%	136	8.98%	40	60.44%	269	178.29		

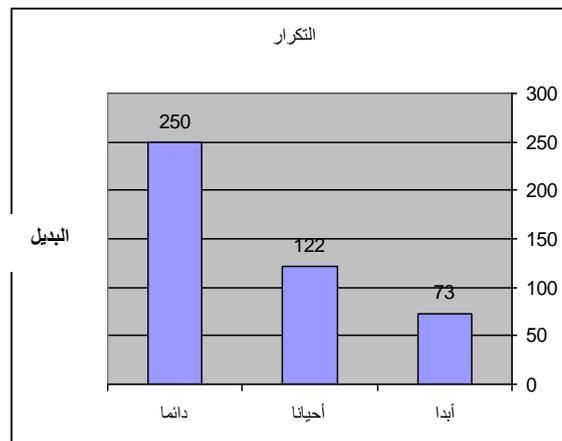
قيمة كا² الجدولية تحت درجة حرية 2 ونسبة خطأ 5% (5.99).

من خلال (الجدول، 2) نلاحظ أن قيم (كا²) المحتسبة للفقرات من (1 - 8) أكبر من قيمة (كا²) الجدولية وهذا يدل على وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة. وكما نلاحظ أن النسبة المئوية لتكرار البديل (دائماً) في اختبار عينة الإداريين كان أعلى من النسبة المئوية للبديلين (أحياناً، وأبداً).

ففي الفقرة الأولى: والتي تعتبر الإدارة هي المسؤولة عن توفير المستلزمات التي تساعد على تطوير المستوى الرياضي، نجد أن هناك نسبة كبيرة من العينة اختارت البديل (دائماً) ولذا يرى الباحث ضرورة توفير المستلزمات بأقصى استطاعة للإدارة، ذلك لدعم الرياضيين والرياضة، وتحقيق المستوى الأفضل، هذا ما يتفق مع أهم أهداف الإدارة الناجحة، ألا وهو الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات واستثمارها بصورة كاملة في محاولة النهوض بالإنجاز الرياضي.

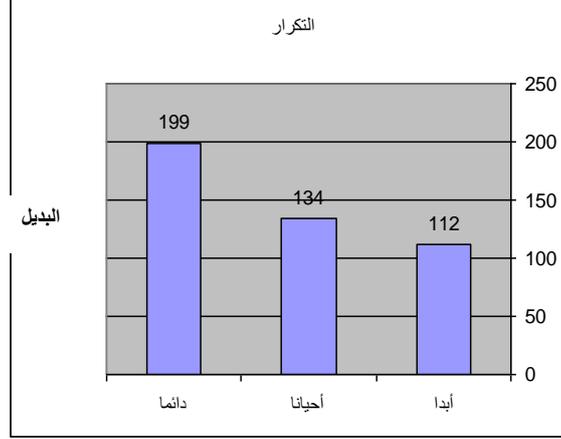


كما تستطيع ملاحظة أن **الفقرة الثانية:** كانت نسبة تكرار اختيار الإداريين للبديل (دائماً - 56 %) التي تفوقت على النسبة المئوية لتكرار البديلين (أحياناً وأبداً) رغم أن النسبة المئوية لتكرار هذين البديلين نسبة لا يستهان بها، رغم أن الباحث يرى أن هذه الفقرة تدخل ضمن وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق... الخ من الوظائف، والتي تتم من خلال القيام بكافة التفاصيل التنظيمية التي من شأنها مساعدة ودعم المسيرة الرياضية وتحقيق المنجزات، نلاحظ أن آراء الإداريين لم تعطِ هذه الأهمية لهذه الفقرة.

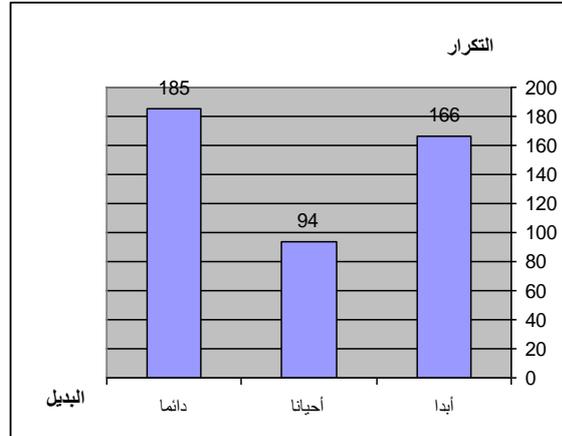


أما **الفقرة الثالثة:** والتي كانت النسبة المئوية لتكرار اختيار البديل دائماً (44.7 %) قد تفوقت على البديلين (أحياناً، وأبداً) ورغم ذلك نلاحظ أن نسبة كبيرة نوعاً ما من الإداريين اختاروا البديل (أحياناً 43.3 %) وهذا لا يدل على وعي هؤلاء بأساسيات أساليب الإدارة الحديثة، حيث إن الأسلوب الحديث للإدارة يعتمد الديمقراطية، التي تتميز بإشراك الإداري لمؤوسيه في وضع خطط العمل وبرامج التنفيذ مما يؤدي إلى العمل بروح معنوية عالية، وهذا

الأسلوب يعتبر من أنجح أساليب الإدارة في الأندية والاتحادات الرياضية^[10]، ويعتقد الباحث أن أفضل من يعرف المشاكل، هو من يقع بها ألا وهو الرياضي والمدرب، وهو الأقدر على تشخيصها، واقتراح الحلول لها، والحوار المباشر يختصر على الإداري الوقت والجهد.



أما بالنسبة للفقرة الرابعة: والتي تعتبر العمل الروتيني هو الأسلوب الأكثر نجاحاً، كان اختيار البديل (دائماً) بنسبة (41.7%) والذي كان أكبر من البديلين (أحياناً، أبداً) وهذا يعتبر إخفاقاً كبيراً من الإداريين الذين اختاروا هذا البديل، حيث إن عمل الإدارة الروتيني يتسم بالجمود، ولا يسهم في تحقيق إبداعات ومشاركات فعالة، حيث إن العنصر الرئيسي في العمل الإداري، هو القدرة على الخلق والإبداع من جانب المسؤولين، لتحقيق الأهداف المرسومة، من خلال العلاقات والاتصالات والتفاعلات الإنسانية وذلك من خلال أقل قدر من التوضيحات وبالتالي الوصول إلى أعلى نسبة من العائد على كافة المستويات وخاصة جانب الإنجاز^[11].

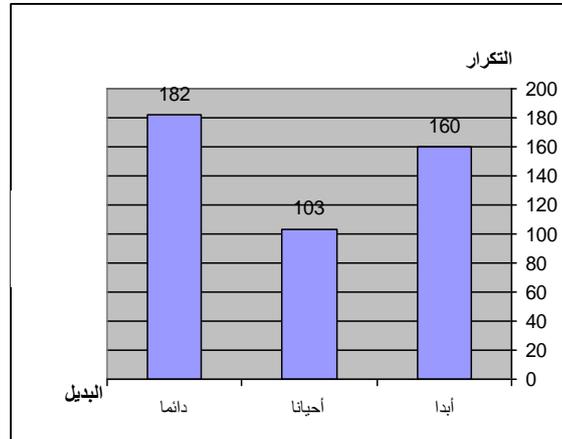


ومن خلال (الجدول، 2) نلاحظ أن النسبة المئوية للبديل دائماً في الفقرة الخامسة: (44.98%) أكبر من البديلين (أحياناً، أبداً) ويدل ذلك على عدم وعي الإداريين لأهمية تدخل الإدارة في كافة تفاصيل العمل، فمن المسلم به أن اتخاذ القرار الصائب السريع لحل المشكلة، يعد أمراً ضرورياً لتجاوز العقبات وبالتالي تحقيق التطور. حيث

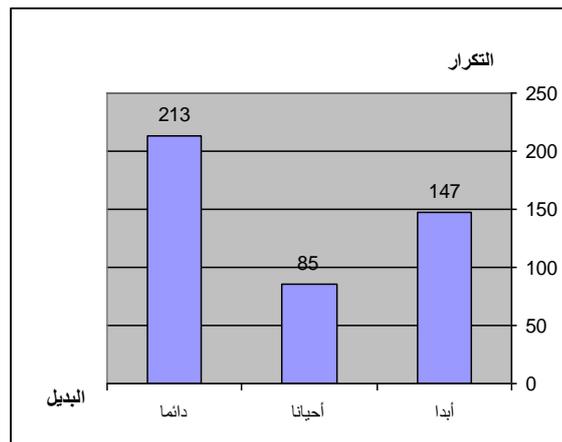
¹⁰ مصدر سابق، ص 147.

¹¹ مصدر سابق، ص 20.

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية التي يتوقف عليها سير البرامج الإدارية ومواعيد تحقيق تلك البرامج^[12]، فالإداري الناجح يجب أن يتحلى بالخبرة العملية والعلمية لحل المشاكل بالسرعة المطلوبة للحلول، دون توقف العمل الإداري وأداء المهام الإدارية حسب الخطة المرسومة وبدائلها للنهوض بالمسيرة الرياضية.

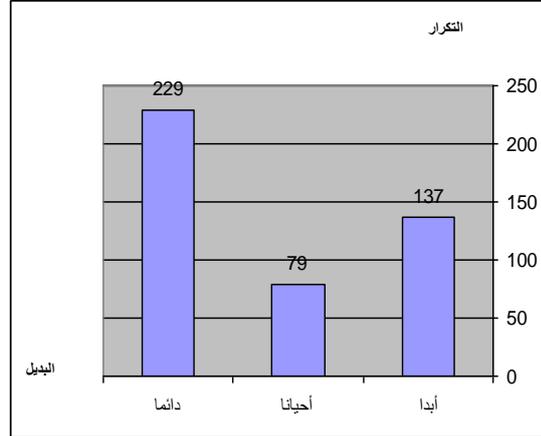


وفي **الفقرة السادسة**: كان اختيار الإداريين للبديل (دائماً) بنسبة (47.86%) أكبر من اختيارهم للبديل (أحياناً وأبداً) ويرى الباحث أنه لا يمكن التحرر من السلطة المركزية في الإدارة إلا إذا كان الكادر الإداري القائم بالسلطة التنفيذية على مستوى عالٍ من الخبرة في المجالين العلمي والعملية في الناحية الإدارية. واللامركزية تساعد في حل كثير من المشاكل إذا كان الكادر القائم بالإدارة قادراً على حل المشاكل وذلك من خلال امتلاكه القدرات وإمكانيات تخوله القيام بالإدارة على أتم وجه، وهذا ما لم يلمسه الباحث في عينة البحث. ويتفق الباحث مع الرأي الذي يقتضي ضرورة إعداد كوادر وتدريبهم ودراسة المهام التي يصلح لها كل منهم والعمل الذي يجيده كل فرد مما يولد الثقة لدى الرئيس بمروءوسيه وبالتالي إعطائه حق اتخاذ القرار.

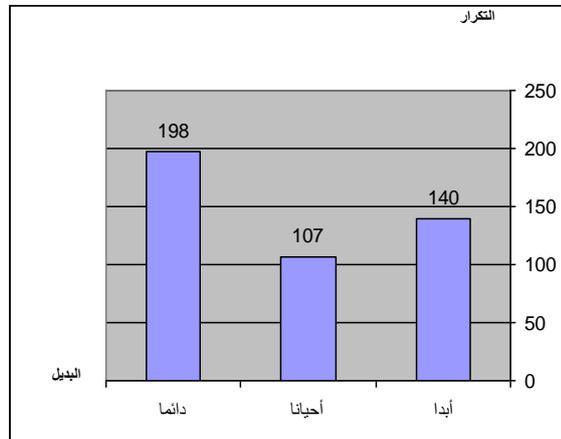


[12] عقيل الكاتب وآخرون، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية في العراق، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1986، ص

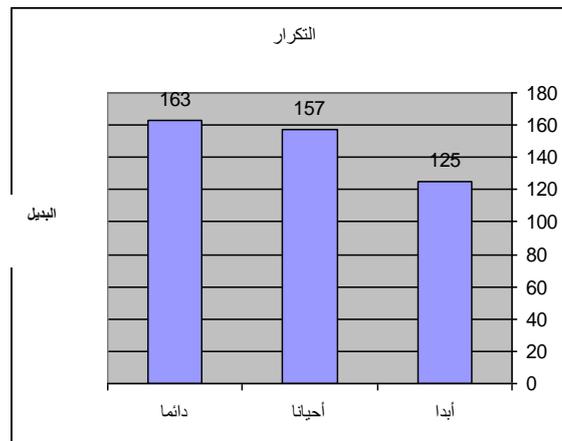
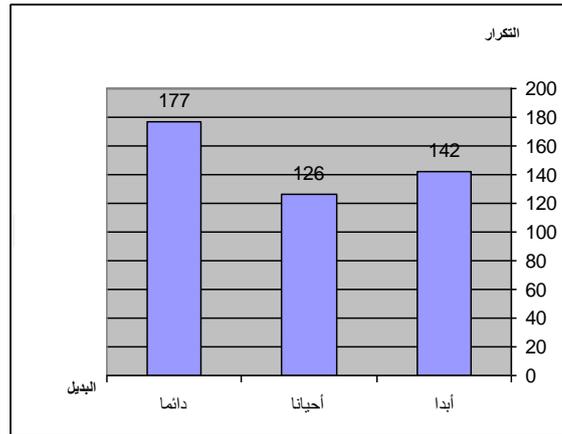
أما عند ملاحظة النسبة المئوية لتكرار اختيار بدائل **الفقرة السابعة**: نجد أن البديل (دائماً) كانت النسبة المئوية لتكراره هي (51.64%) بينما البديلين (أحياناً وأبداً) كانت النسب المئوية لتكرارها هي (17.75%، 30.38%) على التوالي، والحقيقة أن الاعتماد على الخبرة الأكاديمية له أثر كبير في النهوض بالمستوى الرياضي، وتحقيق إنجازات أفضل، لكن هذا لا يعني عدم مزوجة الخبرتين الميدانية والأكاديمية لدى الفرد الواحد أو الاستئناس برأي أكاديمي وميداني.



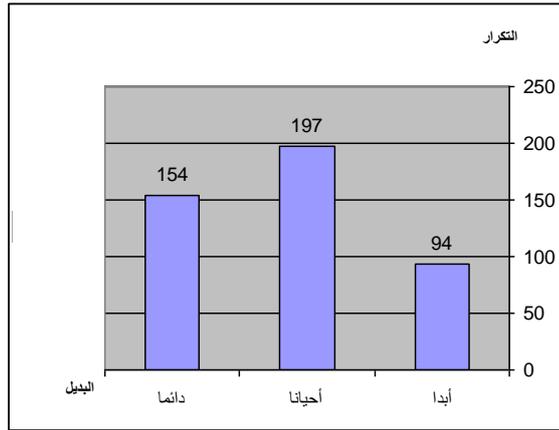
ونلاحظ ارتباط الفقرة السابعة **بالفقرة الثامنة**: التي تعتبر الاعتماد على الدراسات والبحوث والأكاديمية في المجال الإداري، تحقق الوصول لأعلى المستويات ونلاحظ من (الجدول، 2) أن النسبة المئوية لتكرار البديل (دائماً) في هذه الفقرة هو (44.49%) وهذا يعني أن قدراً لا بأس به يعي هذه الحقيقة فالخبرة الأكاديمية لها دور من خلال التجارب والبحوث التي تعطي خلاصة أفكار وأبحاث تسهم في النهوض بالعملية الإدارية وبالتالي تحقيق الإنجاز. ومن خلال الثماني فقرات السابقة نلاحظ أن الكادر الإداري الحالي، وهو عينة البحث، كان متذبذباً في اختيار البديل المناسب، وهذا يدل على وجود نسبة لا يستهان بها من الخبرات الجيدة في الكادر مع وجود العناصر التي يعتقد الباحث أن خبراتها لا تخولها بالقيام بالعمل الإداري المناط بها، وبالتالي فهي عبء على العملية الإدارية مما يؤخر ويعيق النهوض بالرياضة، ويعيق تحقيق الإنجازات على الصعيد المحلي والدولي.



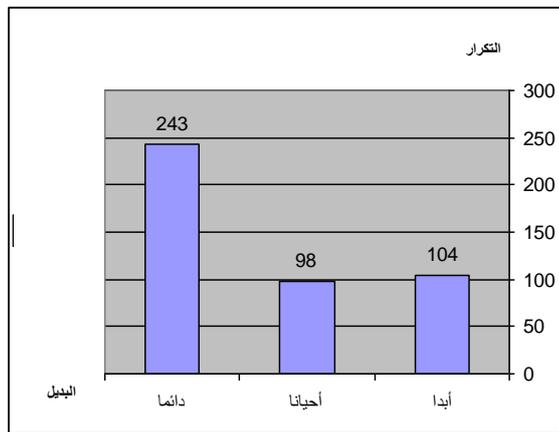
وبالرجوع إلى (الجدول، 2) نلاحظ أن الفقرتين التاسعة والعاشر: كانت (كا²) المحتسبة أقل من (كا²) الجدولية وهذا يدل على إمكانية قبول فرضية عدم بنسبة 95 % أي أن هناك فروقاً إحصائية ذات دلالة معنوية لصالح البديل (دائماً) في الفقرتين، ويرجع الباحث هذه الفروق إلى أن بعض الكوادر الإدارية يتخوف من الخبرات الأكاديمية، وتخشى تفوقها عليها في العمل الإداري، لذا يبتعد عن عقد المؤتمرات بحضور مثل هذه الكفاءات، وهذا ما يسيء للمسيرة الرياضية وتطورها على مستوى الإنجاز .



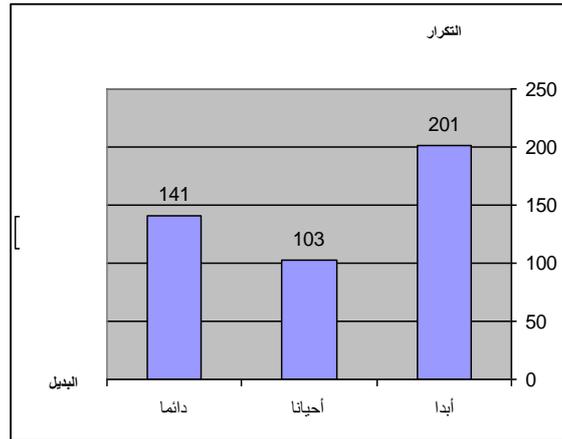
ونلاحظ أن الفقرة الحادية عشر: كانت النسبة المئوية لتكرار البديل (أحياناً) هي (44.26 %) أكبر من النسبة المئوية لتكرار البديلين (دائماً وأبداً) ولكون هذه الفقرة تظهر الذاتية في الاختبار والتعصب ضد الأكاديميين، وحملة الشهادات من قبل الإداريين، والتي يرجعها الباحث من خلال خبرته لعدم تقبل الإداريين النقد، الذي يقدمه ذوو الخبرات في محاولة للنصح، كما أن عدم وجود حوار بين الفئتين من الأكاديميين وذوي الخبرة الميدانية، تزيد الشقاق بين الطرفين، وبالتالي تأخير العملية الإدارية وتأخير خططها، ومن ثم عدم النهوض بالإنجاز .



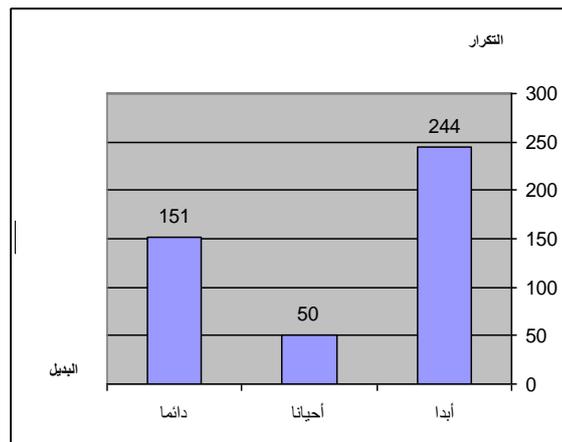
وينعكس هذا في **الفقرة الثانية عشرة**: حيث كانت النسبة المئوية لتكرار البديل (دائماً) كانت (54.6%) وهذه الفقرة ترى ضرورة خلق أجواء تحاور بين الخبرات الميدانية والخبرات الأكاديمية وهذا ما يبشر بخير حيث إن هذه النسبة من صفوف الإداريين تعي أهمية الخبرات الأكاديمية وضرورة توظيف خبراتها للنهوض بالإنجاز الرياضي.



أما **الفقرة الثالثة عشرة**: ستجد أن النسبة المئوية لتكرار البديل (أبداً) كانت (45.61%) وهي أكبر من النسبة المئوية لتكرار كل من البديلين (دائماً وأحياناً) مما يدل على أن هناك وعياً في صفوف الإداريين لمسألة النقد البناء، مما يؤكد رأي الباحث في أن الكادر الإداري الموجود في الاتحادات والأندية (عينة البحث) يحتوي على خبرات لا بأس بها، إذا أُتيح لها القيادة، وإبداء الرأي، والمشاركة في العملية الإدارية، واقتراح الحلول، وإلى آخره من اتخاذ القرارات الإدارية.



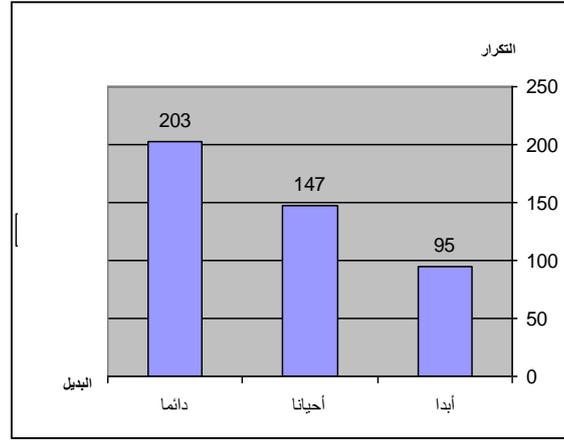
أما الفقرة الرابعة عشرة: والتي تقول إن الإدارة يجب أن تطلع الجميع على خطتها وأعمالها، فقد كانت النسبة المئوية لتكرار البديل أبداً هو (54.83%) وهو أكبر من النسبة المئوية للبديلين (دائماً وأحياناً) أيضاً يبين عن وعي الإداريين بأن الحوار الديمقراطي وانفتاح الإدارة يعني مشاركة جميع أسرارها التي قد تسبب المشاكل في الصفوف الإدارية الأدنى، وكذلك لدى الشريحة المهمة، وهي اللاعبين والمدربون، حيث يعتقد الباحث أن هناك مشاكل ممكن أن يشرك بها المرؤوسون وأخرى لا مفر تسبب الانتشاق بين الإدارة والمرؤوسين.



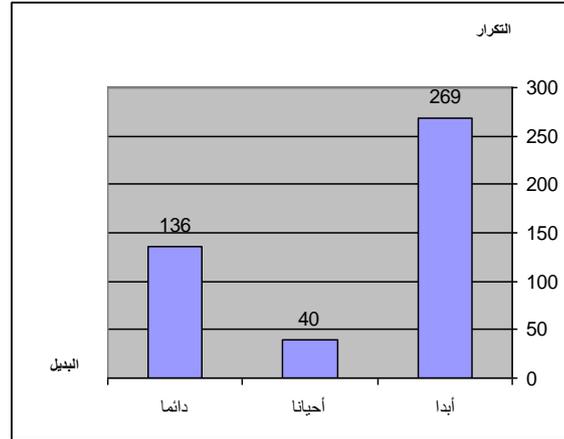
وبنظرة أخرى (لجدول، 2) لملاحظة الفقرة الخامسة عشر: نلاحظ أن النسبة المئوية لتكرار البديل (دائماً) (45.6%) أكبر من نسبة البديلين (أحياناً وأبداً) ما يشير لعدم وعي الفئة الإدارية لهذه الفقرة فهذه الفقرة ترتبط بالفقرة السابقة، لكن هذا لا يعني إشراك الجميع في كل خطط الإدارة وإنما إشراكها في بعض الخطط والأعمال، التي قد يكون لها علاقة مباشرة بها، مثل مشاكل واحتياجات اللاعبين والمدربين. كما أن الفقرة تؤكد المعنيين، وهذا يؤكد ضرورة الإشراك، وذلك لأن بعض الخطط الإدارية يجب إشراك المعنيين بها وهذا ما يؤكد إبراهيم سعد الدين^[13]، وحسن أبو عبدة، وكمال درويش^[14].

[13] إبراهيم سعد الدين: ماهية التخطيط، القاهرة، معهد الإدارة العامة، 1993، ص 51.

[14] حسن أبو عبدة وكمال درويش: الأسس العلمية للتخطيط والتنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار المعارف، مصر، 1993، ص 23.



أما بالنسبة للفقرة السادسة عشرة: فقد كانت النسبة المئوية لتكرار البديل (أبداً) (60.44%) أكبر من النسبة المئوية للبديلين (دائماً وأحياناً) ويرى الباحث أن الإدارة الناجحة هي القدرة على القيام بمهامها دون اللجوء إلى الأسرار، وإنما تلجأ للقيادة واتخاذ القرار والقدرة على التخطيط الجيد وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وبالتالي النهوض بالعملية الإدارية التي من شأنها دعم المسيرة الرياضية.



ومن خلال ما سبق نلاحظ أن هذه الدراسة حاولت أن تقف على معوقات العمل الإداري من خلال استطلاع آراء الإداريين على الاستمارة المعدة في الجانب الإداري، وقد لاحظنا أن هناك ضعفاً في الكادر الإداري، وقلة الخبرة سواء كانت ميدانية، أو أكاديمية، وطبعاً هذا لا ينفي وجود أفراد في كوادرننا الإدارية قادرة على العمل الإداري والنهوض به، لكن وجود العناصر الضعيفة، تؤثر على العناصر الجيدة، وبذا لا ينهض العمل إلا بتعاون هذه الكوادر والعمل على تطوير إمكانيات الإداريين بتضافر الجهود من الطرفين راجين أن يتغلب الطرفان على عقلية الأنا وتقبل النقد أي نكران الذات والتضحية وتقبل النقد البناء. والأعمدة البيانية السابقة توضح إجابات العينة على فقرات المقياس، وتوضح السلبية في الواقع الإداري والتي تمت الإشارة إليها من خلال المناقشة.

الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال تحليل نتائج البحث، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- 1 . يعاني واقع الرياضة السورية من الناحية الإدارية ضعفاً حقيقياً يتمثل في إمكانيات الكادر الإداري العلمي، وفي مستوى تأهيله للقيام بالعملية الإدارية.
- 2 . يتكوّن الكادر الإداري في مختلف التنظيمات الرياضية من كوادِر جيدة لكنّها لم تُنخّ لها الفرص المناسبة إدارياً للنهوض بالرياضة.
- 3 . يوجد فرق واختلاف في وجهات النظر بين هؤلاء الإداريين لأصحاب الكفاءة العلمية والخبرة الأكاديمية وعدم سعيهم للاستفادة منهم من خلال الحوار العلمي والتجريبي.
- 4 . يحكّم عمل الإدارات مجموعة من العوائق الاعتبارية أو القانونية، أدت إلى إبقائها في إطار تقليدي مما جعلها غير قادرة على مواكبة عملية التطور السريع الذي تشهده الحركة الرياضية في العالم.
- 5 . يوجد تباين في رؤية الكادر الإداري لأسس الإدارة الناجحة ومبادئها.

ونوصي بما يلي:

- 1 . العمل على استثمار الكوادر العلمية الأكاديمية وتأهيلها ومنحها حقّ القيادة واتخاذ القرار .
- 2 . عقد مؤتمرات وندوات، وإجراء نقاشات يقوم بها ذوو الخبرة الميدانية والمؤهلون الأكاديميون .
- 3 . إجراء دورات لتأهيل الكوادر العاملة في الإدارة. تركّز على الإدارة وأسسها ومبادئها.
- 4 . تقييم عمل الهيئات الإدارية ومراقبتها، وفق أسس ومعايير محدّدة يتم على أساسها استمرار عمل الإدارات أو وقفها، واعتماد مبدأي الكفاءة والجديّة في انتخابها، وحرصها الدائم على المصلحة العامة.
- 5 - العمل على نشر الوعي الرياضي في المجتمع. وذلك عن طريق الوسائل المرئية والمسموعة والمقروءة، واعتماد التقنيات الحديثة في وسائل الإعلام لتحقيق أهداف الرياضة، والتأكيد على أهميتها لكل أفراد المجتمع.

ملحق رقم (1): استبيان دراسة واقع الرياضة السورية في جانبها الإداري

ت	الفقرة	دائماً	أحياناً	أبداً
1	عمل الإدارة على توفير المستلزمات كافة يؤدي إلى تطوير المستوى الرياضي.			
2	تدخل الإدارة في التفاصيل كافة على جميع المستويات التنظيمية يعمل على تسريع التطور الرياضي.			
3	اهتمام الإدارة في الحوار المباشر مع المدرب واللاعبين يساعد على التطور والتقدم.			
4	عمل الإدارة الروتيني في تسيير أمورها هو الأسلوب الأكثر نجاحاً.			
5	قرارات الإدارة السريعة في حل المشكلات يعد أمراً ضرورياً لتطوير الرياضة.			
6	تحرير الإدارة من السيطرة المركزية يحقق لها النجاح.			
7	امتلاك الإدارة للتحصيل العلمي العالي يعد قاعدة أساسية لنجاح العمل الإداري.			
8	اعتماد الإدارة على نتائج العمل الأكاديمي يساعدها في التطور والنجاح.			
9	تخشى الإدارة وجود الخبرات الأكاديمية بين صفوفها.			
10	لا تحبذ الإدارة عقد مؤتمرات التقييم الدورية لمناقشة عمل المؤسسات بحضور			

			الأكاديميين.
11			تتظر الإدارة إلى الأكاديميين نظرة سطحية.
12			على الإدارة أن تعمل على خلق أجواء مناسبة لتمازج الخبرات الأكاديمية مع الخبرات الميدانية.
13			عدم تقبل الإدارة للنقد يوفر لها عاملاً مضافاً للنجاح.
14			على الإدارة أن تطلع الجميع على أعمالها وخططها.
15			لا ترى الإدارة ضرورة لإشراك المدربين واللاعبين والمعنيين الآخرين بأعمالها أو خططها.
16			تفضل الإدارة أن تحتفظ بأسرارها الخاصة بالعمل.

المراجع:

1. إبراهيم، مروان عبد المجيد: *الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية*، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 2000.
2. الخولي، أمين أنور: *برامج التربية الرياضية*، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1990.
3. حسام الدين، طلحة؛ عيسى، عكلة: *مقدمة الإدارة الرياضية*، 1997.
4. المنيري، حلیم؛ بدوي، عصام: *الإدارة في الميدان الرياضي*، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.
5. بدوي، عصام: *موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية*، دار الفكر العربي، 2001.
6. الحمامي، محمد؛ درويش، كمال: *الإدارة الرياضية*، القاهرة، 1990.
7. عبد الحميد، سمير: *إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها*، دار المعارف، الإسكندرية، 1999.
8. يحيى محمد، فكري: *أسس قيادة الإدارة الناجحة داخل الهيئات الإدارية الرياضية*، مجلة بحوث التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، الزقازيق، 1988.
9. التكريتي، وديع ياسين محمد؛ العبيدي، حسن محمد عبد: *التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية*، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، كلية التربية الرياضية، 1999.
10. الكاتب، عقيل؛ وآخرون: *الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية*، كليات التربية الرياضية في العراق، مطابع التعليم العالي، بغداد، 1986.
11. سعد الدين، إبراهيم: *ماهية التخطيط*، القاهرة، معهد الإدارة العامة، 1993.
12. أبو عبدة، حسن؛ درويش، كمال: *الأسس العلمية للتخطيط والتنظيم والإدارة في التربية الرياضية*، دار المعارف، مصر، 1993.

