



جامعة عمار ثليجي _الأغواط_

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم التربية الرياضية والنشاطات البدنية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص: النشاط الرياضي المدرسي

الموسومة بـ:

مدى مساهمة وظائف الإدارة في نجاح العمل الإداري الرياضي
دراسة حالة في مركب 18 فيفري

إشراف الدكتورة:

- قرين زموش رشيدة

إعداد الطالبين:

- الحاج محمد بربطل

- العسري عبد المالك

السنة الجامعية : 2018/2017

كلمة شكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه نحمده و نشكره على أن أنعم علينا برعايته
لنا على إنجاز هذا العمل المتواضع وعلى توفيقه لنا طيلة مشوارنا الدراسي.
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في هذا الإنجاز سواء من بعيد أو
من قريب كان.

ونخص بالذكر الدكتورة "قرين زموش رشيدة" الذي ساعدتنا و لم تبخل
علينا بنصائحها و توجيهاتها القيمة .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا يشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا

يذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله إلى مم بلح

الرسالة و أدى الأمانة ... و نصح الأمة ... إلى بني الرحمة و نور العالمين ...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالصبة و الوقار ... إلى من عملني العطاء بدون إنتظار ... إلى من أحمل اسمه

بكل إفتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمار قد حان قطفها بعد طول انتظار .

والدي العزيز

أهدي هذا العمل و ثمرة جهدي إلى أئلي ما لدي في الكون أمي و أبي حفظهما الله

في نهاية مشواري أريد أن أهدي هذا العمل إلى جميع أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات

البدنية والرياضية و إلى جميع في الجامعة و خاصة طلبة سنة ثانية ماستر

الحاج محمد

الفهرس

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا يشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا

يذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله إلى مم بلح

الرسالة و أدى الأمانة ... و نصح الأمة ... إلى بني الرحمة و نور العالمين ...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالصبة و الوقار ... إلى من عملني العطاء بدون إنتظار ... إلى من أحمل اسمه

بكل إفتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمار قد حان قطفها بعد طول انتظار .

والدي العزيز

أهدي هذا العمل و ثمرة جهدي إلى أئلي ما لدي في الكون أمي و أبي حفظهما الله

في نهاية مشواري أريد أن أهدي هذا العمل إلى جميع أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات

البدنية والرياضية و إلى جميع في الجامعة و خاصة طلبة سنة ثانية ماستر

العصري
عبد المالك

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الاهداء
أ	مقدمة
الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة	
03	01- الإشكالية
04	02- الفرضيات
04	03- أهمية الدراسة
04	04- أهداف الدراسة
05	05- أسباب اختيار الموضوع
05	06- تحديد المفاهيم الأساسية
06	07- الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإدارة	
09	I- طبيعة الإدارة
09	1- ماهية الإدارة
10	2- أهمية الإدارة
11	3- تطور الفكر الإداري
16	4- المستويات الإدارية
20	II- وظائف الإدارة
20	1- مفهوم التخطيط
24	2- وظيفة التنظيم
29	3- وظيفة التوجيه
31	4- وظيفة الرقابة
34	III- النماذج الحديثة للإدارة
34	1- إدارة بالأهداف
39	2- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

الفصل الثاني: الإدارة الرياضية	
45	I- طبيعة الإدارة الرياضية
45	1- تعريف الإدارة الرياضية
46	2- أهمية الإدارة الرياضية
47	3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
49	II- وظائف الإدارة الرياضية
49	1- وظيفة التخطيط
51	2- وظيفة التنظيم
54	3- وظيفة التوجيه
56	4- وظيفة الرقابة
59	III- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية
59	1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي
64	2- إدارة الوقت في المجال الرياضي
68	3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
الجانب التطبيقي	
الفصل الأول: الدراسة الميدانية	
73	1- الدراسة الاستطلاعية
75	2- المنهج المستخدم
77	3- المعالجة الإحصائية
78	4- حدود الدراسة
106-80	الفصل الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
107	الاستنتاج العام
112	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية	80
02	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية	80
03	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الجنس	81
04	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب أراتبهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية .	82
05	يوضح توزيع عينة المبحوثين (الموظفين) حول اطلاعهم على المؤسسة .	82
06	يوضح إشارة الإدارة مجموعة عينة الموظفين في تحديد الأهداف .	83
07	يوضح مدى مساهمة عينة الموظفين في عملية وضع الأهداف .	84
10	مدى مساهمة الموظفين في عملية وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها .	84
11	يوضح كيفية مشاركة عينة الموظفين في عملية التخطيط .	85
12	توزيع عينة الموظفين حسب نوعية علاقتهم مع المسؤولين	86
13	يوضح توزيع عتبة المبحوثين ، كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض (الموظفين).	87
14	إختلاف المبحوثين في القرارات الإدارية	87
15	كشف أسباب التضارب في القرارات.	88
16	يوضح مدى توجيه المدراء للموظفين داخل الإدارة	89
17	يوضح كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهي	89

90	دور الرئيس في رفع فعالية الأداء	18
91	(مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين)	19
92	قياس ثقة المبحوثين في توجيهات المشرف	20
92	مدى تعامل المبحوثين مع قرارات المدير	21
93	درجة مساهمة المبحوثين في تعديل القرارات	22
93	تحديد نوع السياسة الرقابية للمدير	23
94	مدى أهمية العناصر في نجاح العمل الإداري	24
95	توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية	25
96	معرفة المستوى الدراسي لدى المدراء	26
96	التعرف على الجنس الذي يشغل منصب المدير	27
97	توزيع المبحوثين (المدراء) حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية	28
97	معرفة البرامج المسطرة وكيفية تعديلها	29
98	ما مدى قدرة الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف	30
98	توضيح النظرة المستقبلية لدى المبحوثين (المدراء) لبرامج المؤسسة	31
99	يوضح تسجيل البيانات للنشاطات السابقة	32
99	مدى الاستفادة من تلك البيانات مستقبلا	33
100	توضيح طريقة برمجة الخطط في المؤسسة	34
100	تحديد علاقة المدير مع موظفين	35
101	نسبة تضارب القرارات بين المدير والموظفين	36
101	ما مدى وفرة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف	37
102	يوضح مدى مساعدة الموظفين للمدير	38
102	توضيح كشف وجود الثقة بين المدير والموظف	39

قائمة الجداول والأشكال

103	توضيح معرفة وجود أخطاء في عملك أو إنعدامها	40
103	توضيح كيفية التعامل مع الأخطاء وتفاديها	41
104	توضيح السياسة الرقابية المطبقة من طرف المدير	42
104	معرفة طريقة تعامل المدير مع الموظفين أثناء الرقابة	43
105	توضيح العنصر الأهم في نجاح عمل المدير	44

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
17	مستويات إدارية	01
35	نشأة وتطوير الإدارة بالأهداف	02
37	مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف	03
39	مزايا الإدارة بالأهداف	04

المقدمة

مقدمة

إن للمنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

وللتعريف أكثر بأهمية هذه الوظائف الإدارية في العمل الإداري الرياضي جعلنا نختار موضوع دراستنا تحت عنوان " مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي " ، بإعتبارها أنشطة تحقق أهداف المنظمة من خلال الآخرين، وكما يحتوي الفصل على وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما الفصل الثاني فقد تكلمنا فيه عن الإدارة الرياضية ووظائفها حيث تم فيه توضيح مفاهيم الإدارة الرياضية وطبيعتها وعلاقتها العلوم الأخرى كما جاء فيه دراسة لبعض الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما في الفصل التطبيقي فقد قمنا فيه بالتحديد أكثر من خلال دراستنا لبعض المنشآت الرياضية لبلدية الأغواط ، وهذا عن استمارة الاستبيان قمنا بتوزيعها على سبعة مدراء بهذه المنشآت وثلاثين موظف في مختلف مهامهم وفي الأخير نأمل أن يكون بحثنا مفيدا لكل طالب علم يأخذ كمنقطة بداية لبحثه.

الفصل التمهيدي

01- الإشكالية

تطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتمل منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكنولوجياتها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي وهذا ما جعلنا نتساءل.

- هل تعتمد المنشأة الرياضية على استراتيجية وضعية التخطيط لنشاطاتها المستقبلية؟

الإشكالية الجزئية:

- هل المؤسسة الرياضية المقدره على المتابعة العمل الإداري على أسس العملية بواسطة وظيفة التوجيه؟

- ما مدى اتباع المؤسسة لوظيفة التنظيم في إنجاز عملها الرياضي الإداري؟

- هل الوظيفة للرقابة لها دور في التصحيح المسار العمل في المنشأة الرياضية؟

02- الفرضيات**أ- الفرضية العامة:**

تعتمد المنشأة الرياضية على استراتيجية وضعية التخطيط لنشاطاتها المستقبلية

ب- الفرضيات الجزئية:

- المؤسسة الرياضية المقدره على المتابعة العمل الإداري على أسس العملية بواسطة

وظيفة التوجيه

- اتباع المؤسسة لوظيفة التنظيم في إنجاز عملها الرياضي الإداري

- الوظيفة للرقابة لها دور في التصحيح المسار العمل في المنشأة الرياضية

03- أهمية الدراسة:

إن أهمية اختيار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو

المنشآت الرياضية أثناء العملية الإدارية وهته الأخيرة التي تحظى بالاهتمام خاصة في

عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه

العملية فلا يمكننا عزلها كونها محور العملية وعمودها وقد نقف جليا عند أهم الوظائف

الإدارية والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية

الأخرى، فهي تحدد النتائج وصيغتها.

04- أهداف الدراسة**أ- أهداف على المستوى النظري:**

معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في

نجاح العمل الإداري الرياضي

- التطرق إلى أهم المدارس الإدارية الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور

الوظائف الإدارية

- كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات

ب- أهداف على المستوى التطبيقي:

- إجراء استطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلا بسيطا عن مجتمع المنشآت الرياضية الجزائرية.
- الكشف عن مدى نظرية إدارة المنشأة بحقيقة الوظائف الإدارية وكذا مدى مساهمتها لتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي
- مدى تطبيق إدارة المنشأة للوظائف الإدارية بطريقة علمية ومنهجية
- معرفة إذا كانت طريقة التطبيق للمنشأة للوظائف الإدارية تساهم حقيقة بتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.

05- أسباب اختيار الموضوع**أ- أسباب شخصية:**

مبولنا ورغبنا في الخوض في هذا الموضوع مع اطلاقنا مع الجزء النظري خلال السنوات الدراسية ثلاثة سنوات

ب- أسباب علمية:

- اللامبالاة لأهمية الوظائف الإدارية ومساهمتها في نجاح العمل الإداري الرياضي.
- التقريط في بعض أو أحد الوظائف الإدارية.
- محاولة التأكيد على أهمية الوظائف الإدارية ونجاحها في العمل الإداري الرياضي.
- موضوع الوظائف الإدارية من المواضيع الهامة المؤثرة على صيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضية.

06- تحديد المفاهيم الأساسية:

إن المصطلحات التي يجب التطرق إليها هي كالاتي:

- * الإدارة: الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية - ADMINISTRATION - والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.

* الوظائف الإدارية⁽¹⁾:

- **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهة
 - **التنظيم:** ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف
 - **التوجيه:** وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات
 - **الرقابة:** وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف
 - **الإدارة الرياضية:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة⁽²⁾.
- 07- الدراسات السابقة:**
- نظرا لكون قسمنا جديد والوحيد على مستوى الوطن فإنه تعذر إيجاد دراسات سابقة لهذا الموضوع وكذا افتقار مكتبتنا بهذا النوع من البحوث .

(1) - أحمد ماهر ،جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة و المبادئ والمهارات - الدار الجامعية-ط1-الاسكندرية-مصر - ص 16.

(2) - طلحة حسام ،عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة ارياضية،ط1، مركز الكتاب للنشر - مصر الجديدة-القاهرة - ص 8 .

الفصل الأول :

الإدارة

تمهيد

إن أي عمل ناجح لا بد أن سبقه ووافقته ويختمه نشاط ناجح، وكذا شأن أي العمل ناجح هادف ينبغي على الإنسان إنجاز وتزداد الحاجة، إلى مثل هذا النشاط الذي نسميه الإدارة عندما يكون العمل جماعيا لتحديد هدف نشاط المجموعة، ودور كل فرد فيها في تحقيق ذلك الهدف، وهنا تبرز الصفات الشخصية المميزة لمن يتولون قيادة المجموعة البشرية .

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيما وفقا لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص والتخصيص مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضى الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيماً للأخطاء وتقاديا للعثرات، وتجنباً للظواهر غير المرضية والمشاكل.

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت أن سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض المستوى الأداء للمؤسسات، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية، الكافية التي خططت على مدى من منطق موضوعي ونظمت فأضنت التنظيم ووضحت النظام المناسب، لظروفها وإمكاناتها، وحرصت على توفر قادة ومدار لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجهاتهم خير زاد لمرؤوسهم، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم إحداث المتابعة والرقابة على العمل المبنية على فلسفة للاقتناص فرص ومجالات التفوق على الآخرين، وكفاءاتهم ومحاسبتهم ايجابا عليها.

I - طبيعة الإدارة

1- ماهية الإدارة

الإدارة هي نشاط إنساني، يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء⁽¹⁾.

1-1- التعريف بماهية الإدارة

- **التعاريف التقليدية :** عرفت الإدارة حتى وقت قريب، بأنها مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين (أي بمشاركة الآخرين)، إلا أن هذه التعاريف تضمنت: أن من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها.

- **التعريف الحديث للإدارة :** تطور تعريف الإدارة نتيجة لظهور نظريتين حديثتين أثرتا في الفكر الإداري أثرا جوهريا هما:

* **نظرية القيادة:** والتي تنادي بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة، من مركزه في التنظيم، ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم، ومحفز يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية.

* **نظرية النظم:** والتي تنظر إلى المنشآت كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها إلى مخرجات مقبولة من البيئة ومطلوبة من أفراد المجتمع، وجماعاته.

(1) - نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإتجاهتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر،

كما يسعى إلى الحصول على ردود فعل البيئة، ويستخدمها في تطوير المخرجات، وبذلك تتحقق المنشأة و أهدافها الرئيسية وهي الربحية والاستمرارية في الأجل الطويل⁽¹⁾.

- **المفهوم العلمي للإدارة:** هنا العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها فإننا نقدم هذا التعريف الذي يضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة .
هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ،ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:
- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن إشكالها وأنواعها وأحجامها.

- أنها نشاط رسمي، أي دورها معن رسمياً.
- أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.
- أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها.
- إن هذا المفهوم ينظر إلى الإدارة في إطار مفهوم النظم، وسوف نناقش هذه الخاصية بشيء من التفصيل فيما بعد.
- أنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية من تحقيق النتائج والأهداف.

- مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم .

ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على أنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها⁽²⁾ .

2- أهمية الإدارة

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:

(1) - سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4.

(2) - د/ احمد ماهر و د/ جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص08.

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعد عن العمومية.
- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة .
- اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية، التي تحتاج إلى قيادة وتواجهها ناحية الهدف لمشارك (1).

3- تطور الفكر الإداري

3-1-3 مدارس الفكر الإداري

3-1-3-1 الفكر الإداري الكلاسيكي:

ويطلق عليه اسم المدرسة الكلاسيكية، لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة، في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، وتضم هذه المدرسة الاتجاهين الفكريين التاليين (2):

* الإدارة العلمية.

* الإدارة البيروقراطية.

أولاً- الإدارة العلمية : قامت المدرسة العلمية على المرتكزات التالية:

أ- **وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية:** وتعني هذه العبارة الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج كما تعني الحصول على أفضل الإيرادات المالية التي تغطي النفقات والتكاليف، وتحقق أفضل الأرباح للمنتج وبكلمة موجزة تعني الكفاية الإنتاجية، سلعة أو خدمة بأفضل المواصفات من حيث الجودة وقلل التكاليف وبجهد اقل وزمن اقل الأمر الذي يعود على رب العمل بأفضل الأرباح.

(1) - سعيد محمد المصري : مرجع سابق ، ص 3.

(2) - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، ط1 ، عمان، الأردن ، 2002، ص 18.

ب- **البحث العلمي** : تطبيق الأسلوب العلمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته، بعيداً عن التخمين والتفكير الشخصية بالنسبة للعمل أو لشاغله.

ج- **تقسيم العمل**: إن الهدف الذي سعت إليه الإدارة العلمية من وراء تقسيم العمل هو تحديد أدق لإبعاد النشاط، الذي يوكل إلى العامل، بحيث يمكنه التخصص فيه، مما يزيد كفاءة الإنتاجية ولا يدع مجالاً لزيادة التكلفة وعليه فإن التركيز على تقسيم العمل أدى إلى تجييع التخصص في مجال الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال، بل أيضاً بالنسبة للمدراء وفقاً لطبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

د- **وضع قواعد وأصول علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها**: ركزت الإدارة العلمية على عملية المتابعة والمراقبة والحوافز المادية ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها.

هـ- **تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب**، عملية مكملة لزيادة كفاءة هؤلاء وسد أي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية .

و- **التركيز على أهمية التوجيه والتفويض والاعتماد الكلي**، على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة أي علاقة خارج هذا الإطار، كونها لا تقع ضمن اللوائح العمل، والسلوك الرسمية المعتمدة .

ثانياً - الإدارة البيروقراطية:

تتكون البيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب وCraty تعني سلطة أو حكم وبالتالي يصبح معني Bureaucraty سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920) وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دارية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان عالم اقتصاد مهتماً بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتفويض بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أسساً علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة

كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية⁽¹⁾.

3-2- خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر.

أ- **التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح يتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل:** فالتركيز يكون على العمل لا على من يقوم بالعمل إذا يتم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجرى إلزامه بالتقيد بدقة بما يفرضه العمل دون استثناء.

ب- **الخدمة العامة:** ولا تحيز فيها لمن تطبق عليه شروط الاستفادة منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دورها الرسمي في العمل وبين علاقاته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بأن تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية

ج- **تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص:** وزيادة الكفاءة الإنتاجية وسهولة ضبطها ما يهدف إلى تبسيط بالنسبة للعامل.

د- **تنميط الأنشطة الخاصة بالعمل:** وكذلك سياستها وإجراءاتها لتسهيل عملية مراقبة وتقسيم الأعمال وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة سواء أكانت عملية الإنتاج أو عملية تصريف المنتج أي العاملين في المنظمة ومع المتعاملين معها .

هـ- **تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** حرص فيبر على أن تكون السلطة في تحديد مسؤولية العاملين واضحة ومفهومة لدى الجميع كي يتم عمليا التقيد باللوائح التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال.

و- **تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة:** والتقيد بهما عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.

ز- **الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة:** ادخل فيبر العمل الكتابي لتدوين كافة الأنشطة المتعلقة بالعمل والتعامل المنظم لكي يسهل ضبطها والرجوع إليها مستقبلا سواء بالنسبة لإدارة المنظمة أو للعاملين فيها أو المتعاملين معها .

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 20.

ح- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة: بين كافة الأمور المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائيا مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم

ط- السرية والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات: إن هذا المبدأ يعتبر من الأمور الهامة في العلاقة بين المرؤوس لكي لا يسيء تفسير واستغلال العلاقة من قبل الآخرين أو يؤدي إلى إفشاء أسرار العمل عن قصد أو عن غير قصد مهما كانت هذه الأمور بسيطة أو معروفة.

ك- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات أو تعديلها: ركز فيبر على أن سلطة اتخاذ القرار أو تعديله يجب أن تبقى في يد الإدارة العليا وأنه لا مانع من خلال المشاورات أو اللجان المتخصصة المساهمة في عملة صنع القرار⁽¹⁾.

3-3- الفكر الإداري السلوكي

لا شك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريده سواء أكان في مجال التعامل مع الآخرين وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يمكن من التعامل معهم بنجاح وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي الذي نستعرضها فيما يلي:

* مدرسة النظام التعاوني: صاحب هذه المدرسة ورائدها عالم الاجتماع الأمريكي تشتر برنارد 1886-1961 ركز برنارد على آليات المجموعة البرية المنظمة وذكر أن المجموعة لها خصوصياتها التي تتميز بها الأفراد الأعضاء فيها ومهمة المدير فهم مجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة

*مدرسة الدافعية

يرى Rudolf.sterner وهو فيلسوف اجتماعي نمساوي 1861-1935 وموجد علم Antheoposphy وهو علم أشبه بنظام ديني يركز على تطوير الإنسان وتحفيزه على البناء والتقدم.

ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية وفيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يركز عليها مفهوم الدافعية:

(1) - صبحي العنبي: مرجع سابق ، ص 33.

- الحافز

- الحاجة

3-4- المداخل الجزئية في الفكر الإداري

وتتميز هذه المداخل بتركيزها على نشاط في الإدارة أو ظاهرة فيها معتبرة إياها محور اهتمام الإدارة العليا والذي سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها في البيئة التي تعمل فيها ومن أهم هذه المداخل فيما يلي:

*مدرسة اتخاذ القرارات:

تركز هذه المدرسة على عملية صنع واتخاذ وتطبيق القرار الناجح الذي يخدم ويحقق هدف هذه المنظمة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ومهمة المدير الأولى التي تحدد نجاحه وفشله من خلال اتخاذ القرارات التي يتخذها أو يطبقها ويعتبر المفكرون في هذا المجال ومعظمهم من أصول ثقافية وعلمية اقتصادية أن نظريو القارات هي تفسير بكافة إبعاد الفكر الإداري حيث يرون أن كل نشاط إداري هو نوع من صناعة القرار من معظم إتباع هذه النظرية لهم توجد النظم ومن ابرز مفكري هذه المدرسة ودعاتها "هاربرت سيموت" الذي بين أن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما :

- الجدوى الاقتصادية للقرار بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا وكأصحاب مشروع وقد

أطلق على المدير الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الاقتصادي

- الجدوى النفسية والمعنوية للقرار وهي تعكس مدى الارتياح النفسي والروح

المعنوية ودرجة تجاوب العاملين مع هذا القرار .

وقد أطلق "سيمون" على المدير الذي يركز على هذا الجانب بالرجل

الإداري"وأشار "سيمون" إلى ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في صنع القرار

واتخاذه وهو من رواد مدرسة علم الاجتماع في الإدارة التي تهتم بسلوك المجموعة

العلمية الهادفة وعلاقتها التبادلية مع الإدارة حيث أراد من المدير أن يجعل مثل هذه

المجموعات المصدر الأول لاهتمام المدير عند اتخاذه للقرار ليكون الرجل الاقتصادي

و الإداري في أن واحد.

*** المدرسة الكمية في الإدارة:**

من المتعارف عليه عمليا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وقد تقف في وجه تحقيق أهدافها . فهنا المدخل الكيفي حيث يستخدم المدير إلهامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل والعقبات ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرار أو القرارات لحل أو لمواجهة مايعترض سبيله ويتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب الكيفي في الحالات التالية:

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها بسيطة وغير معقدة.
- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها مألوفة ومتعارف عليها.
- عندما تكون تأليف حل المشاكل أو تجاوز العقبات والقرارات التي تتخذ قليلة التكاليف نسبيا.

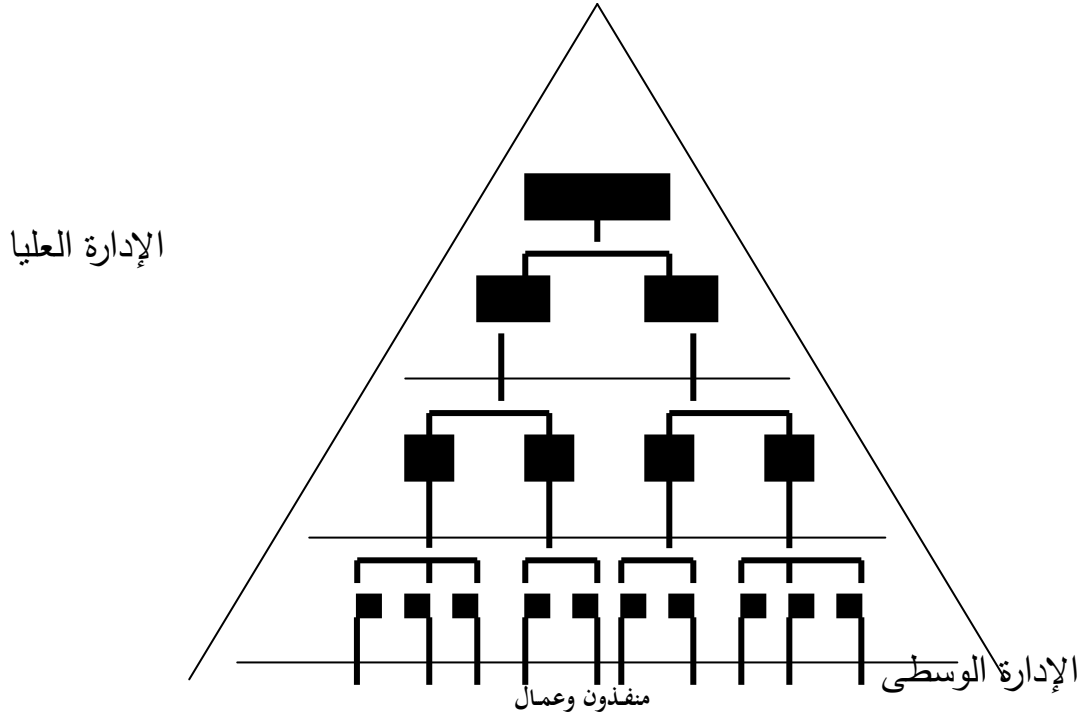
*** المدرسة التجريبية:** يعتبر Ernestdale رائد لهذه المدرسة التي تركز على دراسة التجارب المميزة لبعض المدراء الناجحين أو محاولة استنباط سلوكية وممارسات إدارية يمكن تعميمها على منظمات⁽¹⁾ مشابهة وحالات مماثلة وذلك اختصارا للجهد والنفقات والوقت وتتميز هذه المدرسة بأنها كإدارة العلمية تزود المدراء بثقافات إدارية تساعد في معالجة ما يصادفهم من أمور نتيجة تجارب واقعية حدثت ليس مجرد فكر نظري، ولكن تطبيق القواعد العامة المستخلصة من تجارب الآخرين تتطلب قدرة تقديرية عالية فيما إذا كانت الظروف والحالات والموكلة مطابقة للمشكلة والظروف والحالات التي استنبطت منها هذه القاعدة غير أن هذه المدرسة تساهم في توثيق النشاط الإداري الناجح وأسباب نجاحه والظروف والحالات التي رافقت ذلك النشاط .

4- المستويات الإدارية

عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم فمن الممكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد، لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المنظمات الكبيرة الحجم

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 35.

يمكن ملاحظة وجود عدد كبير من المستويات الإدارية وكلما ارتفع المستوى الإداري زاد معه نطاق المسؤولية الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات الممنوحة لهذا المستوى، بينما كلما هبط المستوى الإداري ضاق نطاق السلطة وقلت السلطات والصلاحيات لهذا المستوى. وبوجه عام يمكن تمييز بين ثلاثة مستويات إدارية تظهر في الشكل (1) ويلى شرحها(1).



شكل (1) المستويات الإدارية

الإدارة الإشرافية

¹ د/ احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون: المرجع السابق ،ص:33.

4-1- الإدارة العليا

وتمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المنظمة ككل ويرأس هذه المجموعة المدير العام للمنظمة وتتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسميات عديدة من أهمها:

- **الكلية:** بمعنى أنها تؤثر في المنظمة ككل بوجه عام.
- **الأجل الطويل:** وهذا يعني أن قراراتهم يكون تأثيرها على المنظمة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.
- **الشمولية:** بمعنى أن قراراتهم غالبا ما تشتمل على جوانب متعددة مالية وإنسانية واجتماعية.

فعلى سبيل المثال حينما قررت جامعة الكويت تحويل كلية التجارة إلى كلية العلوم الإدارية لتواجه التطورات الحديثة في دراسة الإدارة والاقتصاد والمحاسبة يمثل قرارا من قرارات الإدارة العليا .

4-2- الإدارة الوسطى:

وهذا المستوى الإداري يعتبر مسئولا عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا كما يتخذون القرارات المرتبطة بإدارة الوظائف الرئيسية بالمنظمة أو القطاعات الأساسية بها فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار مديري الأفراد والتمويل والإنتاج والتسويق من مديري الإدارة الوسطى كذلك فان عمداء الكليات يمكن اعتبارهم إدارة وسطى على مدى مستوى الجامعة.

4-3- الإدارة الدنيا والإشرافية:

وهؤلاء يتولون الإشراف على العمال التنفيذية بالمنظمة ويقومون بتنفيذ توجهات وسياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم، كما يتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات الإدارية التي يشرفون عليها ويعد الشكل (1) أمثله من المسميات الوظيفية الشائعة في كل المستويات الإدارية الثلاثة وذلك حتى يكون لديك ألفة مع العالم الواقعي للوظائف. (1)

(1) - د/ احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون: المرجع السابق ، ص:38.

المسميات الشائعة للوظائف	مستوى الإدارة
رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والمدير العام، ورئيس القطاع، ومدير الإدارة (دائرة) مركزية، مستشار.	الإدارة العليا
مدير إدارة (دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير أخصائيين، مدير مكتب، وكبير المهندسين (وفنيين)	الإدارة الوسطى
رئيس قسم، ومشرف، وملاحظ ورئيس عمال، وأخصائي، وباحث، وسكرتير تنفيذي، ناظر ومنسق	الإدارة الإشرافية
فني، وكاتب، وحرفي، وعامل، ومعاون، وسكرتير، طباع	العاملون والمنفذون

II - وظائف الإدارة:

1 - مفهوم التخطيط

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان وما زال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة ،ومن أشخاص مختلفين ويذكر أن اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط. وإن كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها:

* يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.

* ويعرف بنتون (Benton) التخطيط كمفهوم عام على أنه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود. يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل.

وبهذا المضمون فإن الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي ينص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس.

* يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محددين⁽¹⁾.

* فيردمان (Friedman) يعرف التخطيط على أنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من أجل توجه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها⁽²⁾.

وكمفهوم اقتصادي فإن التخطيط يعرف بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة وهو أيضاً اختيار واع للأولويات الاقتصادية (Economic priorities) بواسطة بعض المؤسسات العامة.

(1) - عثمان محمد غنيم: "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 26.

(2) محمد غنيم: مرجع سابق ص 27.

* يعرف كونتزو دونيل (Koohtzidannel) التخطيط بأنه اختيار مبني على مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل قسم من أقسامه (1).

1-2- مبادئ التخطيط

لابد للتخطيط لكي يون مجددا أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:

أ- أن يعتمد الطريقة العلمية في طريقة التنبؤ وفي جميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استكشاف المستقبل.

ب- التركيز على الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بالأمر الجانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذي نخطط له.

ج- شمولية التخطيط وتعني يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وان توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دون نقص.

د- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعتمد أولا على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف (2).

1-3- أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:

- التنبؤ العلمي.
- استخدام المشاهد أو السيناريوهات المستقبلية.
- إشارات التثبيت المرجعية.
- المشاركة بخبراء التخطيط، المشاركة والالتزام.
- الاستعانة بخبراء التخطيط.
- استخدام الإدارة بالأهداف.

(1) حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،د/سنة ، ص 69-70.

(2) - د/صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص106.

1-4- خصائص التخطيط (1):

من الطبيعي جدا أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة لأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ- **الدقة:** تشتمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تتسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعا وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.

- إعداد وتهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.

- توفير الإمكانيات المادية والعبية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.

- اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.

ب- **الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة،

بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

ج- **المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى

تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء

الخطة أو يوقف العمل بها، وربما كانت المرونة تعنى الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف

مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.

د- **الأولوية:** تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة

تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي

ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية

المنشودة. مثلا وجود مشروعين ونظرا للإمكانيات المتوفرة نلاحظ انه لا يمكن تنفيذهما

معا أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فانه لا يمكن تنفيذ

أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

هـ - **الشمولية:** يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن

ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من

(1) - موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص13.

احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن احد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

و- **الاستمرارية**: تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.

- فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد

التخطيط.

- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة

الموضوعة.

ز- **التنسيق**: يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية

في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

ح- **التكاملية**: تلعب التكاملية دورا مهما ف عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في

مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة

فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد

على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة

التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية مايلي:

- التوفير في التكاليف والجهود والزمن.

- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.

- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على

مشاريع قائمة.

1-5- أهمية التخطيط⁽¹⁾:

***القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:** يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه وبدوتخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

***مواجهة حالة عدم التأكد:** يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فان الإنسان سوف يبقى خائفا ومترددا ، من القيام بأي بنشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

* **الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** إن وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.

***التركيز على الأهداف:** رأينا في ما تقدم إن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

* **تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة:** سنأتي لاحقا في شرحنا لوظيفة الرقابة إلا أن الرقابة تستند دائما على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك المراقبين، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز ما تم عمله أو انجازه فعلا تؤكد الرقابة.

***ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:** لا شك انه أثناء استقراء المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية.

2- وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

¹- د/صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص116.

2-1- تعريف التنظيم⁽¹⁾:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقاتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة ، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسياً وأفقياً ، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضاً بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلما التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

أ- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

ب- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

ج- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محدد.

التنظيم: "يعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف"⁽²⁾.

2-2- خطوات التنظيم⁽³⁾:

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.

- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.

(1) - د/ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الثالث، دار الوفاء

لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص09.

(2) - د/ احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون : مرجع سابق ، ص18.

(3) - د/ صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص117.

- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.

- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.

- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

2-3- مبادئ التنظيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع، الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وان يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار الفري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

أ - مبدأ تحديد الهدف: رأينا فيما تقدم أن التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال فترة التخطيط كما اشرنا إلى أن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة إلى مبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن

على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

ب- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله: يجب أن يشتمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

ج- مبدأ الفاعلية: ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة ، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع⁽¹⁾.

د- مبدأ الشرعية: يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشرعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

هـ- مبدأ الوضوح: يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير.

و- مبدأ الالتزام : يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به.

ز- مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة

ح- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص: يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها، وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبنى لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي، يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها ، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، وهذه هي إحدى صفات المؤسسة الناجحة.

(1) - صبحي ألعنبي: مرجع سابق ، ص 119.

ط- مبدأ تحديد المسؤولية: إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة، إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها، إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم، في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

ك- مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية: إن إعطاء الموظف سلطة أكبر، مما هو مطلوب منه القيام به تفسده إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه، تعيقه ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث يكون ما هو مطلوب منه أكبر مما أعطي من سلطة، وعليه يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية كي يتمكن الموظف من انجاز عمله وتحمل تلك المسؤولية المترتبة على ذلك.

ل- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: يجب تحديد المرجع في تلقى الأوامر، والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقى الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالقات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

م- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذي يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من أجل تحقيق وظيفة المراقبة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.

ن- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرئنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وان يجيب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه⁽¹⁾.

¹ -صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 120.

3- وظيفة التوجيه:

3-1- تعريف التوجيه :

لغة :

وجّه، يوجّه، توجيهها، فلان : أي انقاد واتبع
 وجّه، وتوجّه، انقاد واتبع، توجيهها، أي ذهب وأقبل إليه⁽¹⁾.
 توجيهه : وجّه، النصيح والإرشاد⁽²⁾.

وجهة هي الجهة، قال تعالى : (ولكل وجهة هو موليها) صدق الله العظيم⁽³⁾.
 ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإلتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .

اصطلاحاً :

تعريف سعد جلال : " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبيئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته⁽⁴⁾

تعريف حامد عبد السلام زهران : "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته، جسمياً، عقلياً، اجتماعياً، انفعالياً ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة⁽⁵⁾

(1) - علي بن هادئة وآخرون : القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، ط7، الموسوعة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 24 .

(2) - ابن منظور : لسان العرب، ط1، الجزء10، دار صادر، بيروت 1997، ص 161 .

(3) - سورة البقرة، الآية 148 .

(4) - سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص 85

(5) - محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي، مركز الإسكندرية للكتاب 2002، ص 386

تعريف فيصل خير الزواد : " هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل⁽¹⁾.

3-2- أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.

- وجود القيادة الكفاءة.

- الاتصال.

- الدافعية

- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

سنستعرض في هذا المجال أهم مميزات هذه الأدوات ودورها في وظيفة التوجيه.

3-3- إصدار القرارات: القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار.

ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

أ- **معايير التكرار:** ويناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يمين فرز القرارات التالية:

- **القرارات الطارئة :** إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية

الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

- **القرارات العادية:** وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من

قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

(1) - فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت ،84،ص7 .

- ب- معيار مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:
- قرارات عامة: إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجها لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة ،وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.
- قرارات خاصة: يكون هذا النوع من القرارات موجها لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة.
- 4- وظيفة الرقابة:

4-1- مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة انجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم (1).

ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات (2).

4-2- خطوات الرقابة : تتطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

أ- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم ، للإدارة ، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية ، معايير تكنولوجية ، معايير زمنية ، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة.... الخ .

(1) - عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، ط2 ، القاهرة، مصر ، 1987، ص 14.

(2) - ختيم شامة وآخرون : إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج بإستعمال بعض الأساليب الكمية ،العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر ، 1999،ص 31.

ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا :

هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية .

ج- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة⁽¹⁾.

3-4- أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى مايلي:

- **الرقابة العملياتية :** وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة .

- **رقابة عناصر الإنتاج :** وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج .

- **رقابة العنصر البشري :** يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر ، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.

- **رقابة المنتج:** يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.

- **رقابة موجودات المنظمة الأخرى :** من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق .

- **المراقبة المالية:** وتعنى بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ. وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال .

أما بالنسبة لزمان الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

- الرقابة المسبقة.

- الرقابة المتزامنة.

(1) - عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحن : تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993 ، ص:558 .

- الرقابة اللاحقة.

4-4- أهداف الرقابة:

- أ- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- ج- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم والتقييم.
- د- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
- هـ- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- و- مساعدة الإدارة العليا في كشف اظاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- ز- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.
- #### 4-5- خصائص الرقابة الفعالة:
- فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:
- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المراقب.
- يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المراقبة أو النشاط المراقب.
- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.
- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمراقب⁽¹⁾.
- أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.

(1) - صبحي ألعنبي : مرجع سابق ،ص160.

- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

4-6- أهمية الرقابة:

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه⁽¹⁾.

III- النماذج الحديثة للإدارة

1- إدارة بالأهداف

- 1-1- نشأة الإدارة بالأهداف: من المعروف أن مشكلة تقويم الإدارة كانت ومازالت تشغل بال المديرين حيث أن كل مدير يريد أن يتأكد أن :
- أ- العمل قد تم كما يجب طبقا للمعايير الموضوعية.
 - ب- العامل قد اخذ حقه من التقدير المناسب والعائد الملائم.
- * كانت ومازالت هناك طرق عديدة لتقويم أداء العاملين ولكن معظمها كان تقليديا وإما يفتقر إلى الموضوعية أو لا يعطي الصورة الحقيقية لانجازات العاملين، كما أن كل طرق تقويم الأداء تنصب على الماضي، فهي تنظر إلى أن ينتهي أداء العامل وتبدأ عملية التقويم.
- * فكر جماعة من الباحثين بطريقة مختلفة :

- لماذا لا نبدأ من نقطة النهاية؟

- لماذا لا تكن بداية التقويم هي النتائج؟

* وهنا ظهرت طريقة جديدة تعرف باسم تخطيط ومراجعة العمل وهي أن :

- يتم تحديد الأهداف التي يراد من المرؤوس بلوغها.

- يتم وضع الخطة الآمنة لبلوغ هذه الأهداف.

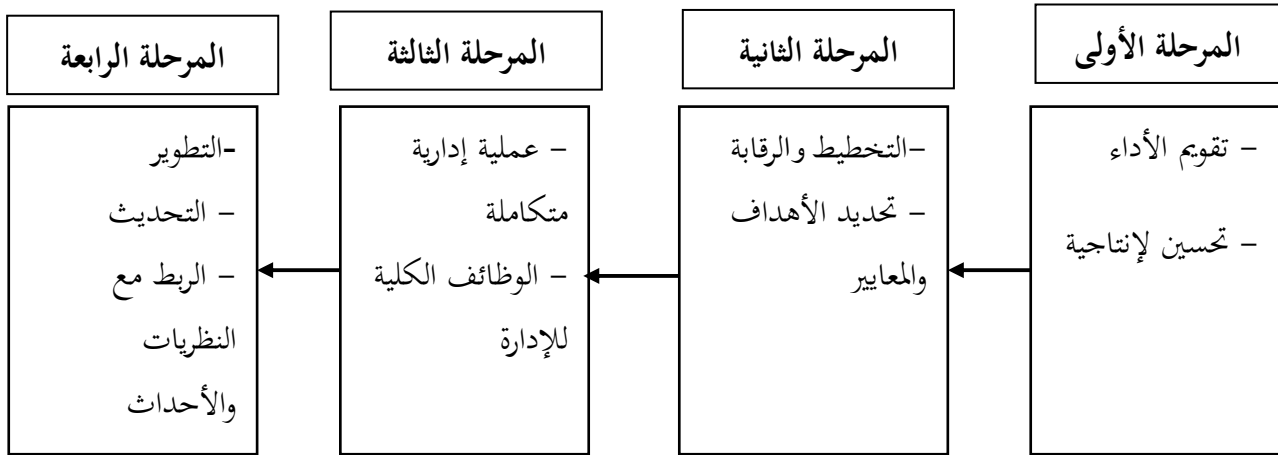
- يتم صياغة المعايير التي تقاس بها النتائج.

(1) - صبحي العتيبي: المرجع السابق ، ص: 162 .

* كما أنها في السنوات الأخيرة بدأت تتطور وتستفيد من المستجدات الحديثة في الإدارة وتضيف أساليب متنوعة تلائم التغيرات الجارية وخاصة في التسعينات واستعداد لدخول القرن الجديد.

ويمكن تقسيم نشأة وتطور الإدارة بالأهداف إلى أربعة مراحل: (1).

- المرحلة الأولى: وفيها نشأة الإدارة بالأهداف كطريقة لتقويم الأداء وتحسين الإنتاجية
- المرحلة الثانية: أصبحت أداة للتخطيط والرقابة، يقوم الرؤساء والمرؤوسون فيها بتحديد الأهداف والمعايير.
- المرحلة الثالثة: تبلورت في شكل عملية إدارية كلية تشمل وظائف الإدارة جميعا.
- المرحلة الرابعة: بدأت الإدارة بالأهداف تتطور وتستفيد من النظريات والنماذج الإدارية الحديثة الابتكار ونظرية المروج ورجل الأعمال المشاركة وتمكين العاملين والإدارة بالحاسبات المفتوحة.



نشأة وتطوير الإدارة بالأهداف

(1) - سعيد يس عامر وشركائه: سلسلة التمييز الإداري ، مركز وايد للاستشارة والتطور ، مصر الجديدة ، 1999 ، ص: 11-12.

1-2- ماهية الإدارة بالأهداف: وتسمى أحيانا:

- الإدارة بالأهداف والنتائج.
- الإدارة بالأهداف والأولويات.
- الإدارة بالاتفاق.
- الإدارة بالالتزام.
- الإدارة بالإنتاجية.
- الإدارة بالجهد الجماعي.
- الإدارة بالعقود.

* وهي عملية تتعرف بموجبها المديرون ورؤسائهم على الأهداف العامة للمنظمة، وأهداف كل وحدة ومجالات نتائجها الرئيسية واستخدام المعايير الموضوعية كدليل للعمل وقياس النتائج.

* هي عملية إدارية يتم من خلالها تشخيص وتنفيذ أهداف المنظمة بواسطة المرؤوسين ورؤسائهم الذين يلتزمون في تحديد الأهداف والاتفاق عليها ووضع خطة زمنية لبلوغها مع قياس التقدم ونتائج المحصلة طبقا للمعايير الموضوعية⁽¹⁾.

* ويعرفها الدكتور علي محمد عبد الوهاب بأنها :

" أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والنفسية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج بناء على معايير موضوعية".

1-3- أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الأسس والمبادئ لازمة لنجاحها وتربطها فلسفة إدارية تختلف اختلافا جذريا عن الفلسفة الإدارية الفكرية.

- تأييد الإدارة العليا.
- وضوح السياسات.
- أهمية العنصر الإنساني.

(1) - سعيد ياسر عامر : المرجع السابق . ص : 19 .

- التطوير المستمر.
- الوصف الوظيفي الجديد.
- ديناميكية التخطيط.
- اتفاق المصالح.
- تنوع الأساليب.
- المشاركة الايجابية.
- الاتصالات.
- النمط الإداري.
- النمط القيادي.

النضوج	النمو والتعديل	التقديم
- طريقة التفكير	- التزام المديرين	- تأييد ودعم الإدارة
- الاستقرار	- التخطيط الجيد	- التعريف والتقديم
- الاستمرار	- الاستشارة	- التدريب
- التحسين	- التنفيذ	- استعراض الأهداف
	- علاج المشكلات	- المنطلق الصحيح
		- المراجعة الدورية

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

1-4- خضوات تطبيع الإدارة بالأهداف:

في ما يلي الخضوات الفعالة لتطبيع الإدارة بالأهداف:

- تحديد الأدوار والمهام.
- تحديد مجالات النتائج الرئيسية.
- وضع مؤشرات الأداء.
- الاتفاق على الأهداف.
- تصميم خطة عمل.
- المراجعة والرقابة.

1-5- مهارات الإدارة بالأهداف:

- المهارات القيادية.
- المهارات السلوكية.
- المهارات النمطية.
- مهارات حل المشكلات.
- مهارات التغيير والتطوير⁽¹⁾.

(1) - سعيد يس عامر : المرجع السابق ، ص:33-32 .

تنظيمية	سلوكية	فنية	بيئية
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين التخطيط - كفاءة الرقابة - فعالية الاتصالات - زيادة التنسيق - تماسك النظم 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة والحوار - تحفيز العاملين - تعميق الروابط - تنمية الأفراد - الرقابة الذاتية - التفكير الإبداعي 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الأساليب - تنمية الموارد - زيادة الإنتاجية - حل المشكلات - فاعلية تقويم الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال ثروات المجتمع - جودة السلع والخدمات - تحقيق أهداف المجتمع

مزايا الإدارة بالأهداف

2- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

يمكن القول أن العلم اليوم وحدة واحدة أو بناء متكامل يتكون من عدة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها البعض وتؤثر في بعضها وهو أيضا يشبه المجتمع الكبير الذي يتألف من وحدات صغيرة تتراكم مع بعضها وتعتمد الوحدات على الأخرى وتقترض من بعض المفاهيم والقيم وتتبادل المعلومات والخبرات وتستتير بالأخذ والعطاء والتأثير والمثال على ذلك استعانة علم النفس بالعلوم الطبية والحاسب الآلي بالعلوم الرياضية والنماذج الهندسية توجد ضوابط وثيقة بين علم الإدارة والتاريخ والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع وكذلك ارتباط الرياضة من العلوم الطبية والنفسية والاجتماعية⁽¹⁾.

(1) - أحمد ماهر وآخرون : الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر 2002 ، ص:43 .

وعلم الإدارة وثيقة صلة بالعلوم الأخرى حيث أن كل علم أو معرفة تساهم في تكوين شخصية المدير ونجاحه وممارسته لعمله في الإدارة ومن الصعب حصر جميع العلوم ذات الصلة بالإدارة ولكن يمكن الإشارة إلى أهم الوظائف التي لها صلة قوية بها وذلك فيما يلي:

علم الاقتصاد:

يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد والتكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وأهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية .

علم النفس:

يساعد المدير في فهم الشخصية الإنسانية وأنجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية .

علوم الرياضيات:

يساعد المدير بالاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي للإدارة بنجاح ومدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرار وهكذا يمكن أن نتكلم عن علم القانون والتاريخ والسياسة والجغرافيا والحاسب الآلي وغيرها فهل يستطيع المدير أن يلم بجميع المعارف والمعلومات؟ من غير الممكن أن يكون المدير عالما متخصصا في جميع العلوم والمعارف لأن ذلك فوق طاقة البشر لذلك أن يلم المدير إماما عاما بالمعلومات والمعارف التي تمكنه من النجاح في ممارسة الإدارة أما بالنسبة للمعلومات التخصصية فيمكن للمدير أن يحصل عليها من المستشارين المتخصصين على أن يكون المدير قادر على استخدام هذه المهارات والاستفادة بنجاح ممارسة العملية الإدارية⁽¹⁾.

القانون:

وهو مجموعة قواعد التي تحكم شؤون الإنسان والمجتمع والتي تطبقها الدولة من خلال محاكم المختلفة فيها والتي تهدف إلى حماية حقوق وواجبات أفراد المجتمع والعاملين فيه فالإداري في حاجة ماسة إلى معرفة الأساليب المشروعة للمحافظة على حقوقه والالتزام بواجباته أثناء قيامه بوظائفه المختلفة والتقيد بالطرق القانونية في الميدان الثقافي ومن يعملون تحت إمرته .

(1) - أحمد ماهر وآخرون : مرجع سابق ، ص : 101 .

علم السياسة:

إن العلوم السياسية تعني بشكل عام في دراسة خطوات ومبادئ وهيكلية الحكومة ومؤسساتها السياسية وسلوكها السياسي وكذلك عقائدية النظام الحاكم ومنهجيته في إدارة أمور الدولة وهذه أمور بيئية هامة لأي منظمة وللقائمين عليها يجب فهمها ومتابعتها وحسن التعامل معها إذا أرادوا إنجاز منظماتهم⁽²⁾.

(2) - صبحي عتيبي : مرجع سابق ، ص : 100 .

خلاصة

تم في هذا الفصل تحديد طبيعة الوظائف الإدارية ومفهوم الإدارة وتطور الفكر الإداري عبر التاريخ بالإضافة إلى التعرف إلى مستويات الإدارة .

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الوظائف الإدارية واحد بواحدة بدأ من وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه ثم الرقابة وأخيرا تناولنا النماذج الحديثة للإدارة ويشار هنا إلى أنه تم تقديم مدخل الإدارة بصفة عامة حيث يمكن إسقاطها على المجال الرياضي وذلك ما يعرف بالإدارة الرياضية .

فالإدارة الرياضية تعريف ووظائف ونماذج حديثة وهذا هو موضوع الفصل الثاني .

- فما طبيعة الإدارة الرياضية ؟.

- ماهي الوظائف الإدارية الرياضية ؟.

- ماهي أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية ؟.س

هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني:

الإدارة الرياضية

تمهيد

وجدت الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة فإقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الأوراق الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1997 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدربين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية .

ولذلك نجد أن الإدارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية إلا أن الأمر اختلف تماما الآن فأصبح من يريد العمل في مجال الإدارة الرياضة عليه أن يدرس نظريات وفنون العمل والإدارة والتخطيط وغيرها من الوظائف الأخرى في المجال الرياضي والإمكانيات في القطاعات الرياضية والاتصال الإداري فالقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والسلوك الشخصي والإشراف والتوجيه والتقويم والمتابعة في الإدارة الرياضية .

إن المؤسسة الرياضية وإدارة الأعمال في المجال الرياضي وإدارة تنظيم وتحكيم البطولات والمسابقات الرياضية والإعلام في المجال الرياضي والنقد الرياضي والإعداد المهني للإداري الرياضي والتنظيمات الرياضية المحلية والدولية والأولمبية وغيرها من الموضوعات التي تتصل بعمل الإداري الرياضي في أي موقع.

I - طبيعة الإدارة الرياضية

1- تعريف الإدارة الرياضية

(الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة)⁽¹⁾.

(الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم)⁽²⁾.

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات

عرف كل من De Sens Kelley.Blanten.And Beitel (1990) الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية.

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:

ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

فايول fayol : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا⁽³⁾..

(1) - طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997، ص:08.

(2) - حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ، ص:152.

(3) - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر، ص 20.

2- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتهيئة يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت .

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه⁽¹⁾ .

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من انجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل التكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فليضمن نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام

(1) - طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر : "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997، ص25

العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهدافه إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتم من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم تتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي⁽¹⁾:

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين.

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فان هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ،لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتتوسع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلا بالعمل

(1) - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، مصر (القاهرة)، 1997

في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فان التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا و الإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال

تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

II- وظائف الإدارة الرياضية :

1- وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم⁽¹⁾.

ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "

ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع"⁽²⁾.

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16-17

(2) - عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 1999، ص19.

1-1- أهمية ومزايا التخطيط :

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط :

أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها .

ب- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الضرر والاحتمالات.

ج- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار

د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد

هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.

و- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

ز- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها.

1-2- مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.

- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني⁽¹⁾.

2- وظيفة التنظيم :

2-1- تعريف التنظيم:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين ،أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم.

هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف⁽²⁾.

ويعرفه هنري فايول "أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض "

ويعرفه شيلدون "أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل ،أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم.

2-2- أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين :

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من

الأسفل إلى الأعلى

- التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي: مرجع سابق ، ص 18 - 19.

(2) - حسن عبد الجواد: كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط71، 1984، ص5.

- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات.

- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين.

كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:

* **مبدأ ضرورة التنظيم:** إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.

* **مبدأ هدف التنظيم:** صهر الجهودان الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.

* **مبدأ التخصيص في العمل:** تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.

* **مبدأ الوظيفة:** هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.

* **مبدأ وحدة الهدف:** اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع .

* **مبدأ التجانس في العمل:** تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.

* **مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:**

* **مبدأ نطاق الإشراف:** ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف

* **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.

* **مبدأ إمكانية إدارة المشروع:** إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.

* **مبدأ مرونة التقسيم:** يجب أن يكون التنظيم مرنا أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي .

2-3- أنواع التنظيم⁽¹⁾:

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

أ- **التنظيم الرسمي:** وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها .

ب- **التنظيم غير الرسمي:** وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم .

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة ،ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي: مرجع سابق ، ج3، ص11.

صورة أمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى⁽¹⁾.

3- وظيفة التوجيه:

يعد التوجه احد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

3-1 - تعريف التوجيه:

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترغيبهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".

ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية"

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين⁽²⁾:"

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).

- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي نفس مرجع ، ص 12.

(2) - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر القاهرة، مصر، 1997، ص 83

3-2- مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

3-3 - الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.
- انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.

3-4- أغراض التوجيه وأهدافه:

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

3-5- أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري⁽¹⁾.

(1) - طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 83.

4- وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

4-1- تعريف الرقابة: وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً.

وتعني أيضاً "التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها"، وهي أيضاً تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً⁽¹⁾.

4-2- أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى".

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها، فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة، ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع

ما يمن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء ،فان أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

4-3- فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

أ- **تحقيق الوقاية:** حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها

ب- **تحقيق التنمية الكافية:** حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية .

4-4- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.

- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.

- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج⁽¹⁾.

- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.

- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

4-5 - خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.

- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه فعلا.

- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير

الأداء.

- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.

- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا

للخطة.

(1) - د/عصام بدوي : مرجع سابق ، ص74.

4-6- خصائص النظام الرقابي الفعال:

كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:

- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه
- ب- المرونة: وتعني التواء مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
- ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.
- د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.

هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.

و- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

4-7- كيف تتم الرقابة:

فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة

- قياس الأداء الفعلي

أ- **المعايير الرقابية:** يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، وهناك أنواع الرقابة كما يلي:

* **الأهداف كمعيار رقابي:** الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها وتوسع الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف

* **اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات كمعيار رقابي:** اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات لها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها عس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

* **الزمن كمعيار رقابي:** المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر ل منها مرحلة وبيان ما تم انجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا

ب- **قياس الأداء وأساليبه:** بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء والتي يتم في ضوءها وفي ما لي نقدم أساليب قياس الأداء:

* **القياس الفعلي باستخدام التقارير:** هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذل برفع التقارير الرقابية.

بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.
- النتائج المتوقع تحقيقها.
- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.
- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.

أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:

- التقارير التحريرية .
- التقارير الشفوية.

ج- **القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:** وتعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا وعيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

* **مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:**

- سرعة اكتشاف وتصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي
- سهولة اكتشاف الانحراف
- اختصار الوقت

* **عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:**

- غير صالحة لكافة الأغراض.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى مهارات عالية لانجاز المهمة الرقابية⁽¹⁾.

(1) - د/عصام بدوي : مرجع سابق ، ص74.

III- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر. الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض

العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة
 - أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة
 - أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج
- ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:
- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه
 - انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة.
 - انه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

1-1- مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

أ- التمييز بين الغايات والوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لانجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم⁽¹⁾.

ب- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

ج- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولاسيما التي تظهر ظهوراً واضحاً في أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

1-2- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:

عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتغير الكمي ولن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وهي:

أ- المشاركة: لا اختلاف على أن التأثيرات الايجابية لعملية المارة في وضع الأهداف هو احد أحجار زاوية نظام الإدارة بالأهداف

ب- أفكار من داخل التنظيم : الاستجابة بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان داخل التنظيم

(1) - عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، نفس المرجع السابق، ص 105

ج- الاهتمام بالفرد: لما كان تعامل الفرد مع المشروع هو منهج الإدارة الحديثة فيجب أن يكون ذلك مبدءاً أساسياً في الإدارة بالأهداف تشمل أسسه العلمية الاهتمام بالعمل البشري وتشجيعه وتطوره ونموه وبالتخطيط المناسب للقوى العاملة

1-3- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومروؤسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه ومتوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم الإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا انه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فانه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي:

1-4- الأهداف الرئيسية والفرعية: ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله

وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

***الخطة:** سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية.

***الأداء:** ما الذي يجب على الفرد أن يعمل للوصول إلى هدفه؟

***أحوال العمل:** الظروف المحيطة في منطقة العمل.

***معايير الأداء:** العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

***قياس الأداء:** قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

***التقييم:** مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء. الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل⁽¹⁾.

(1) - د/ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، 104.

1-5- مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.
- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.
- تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.
- المرؤوسين وطاقتهم والى طرق توجيهها واستثمارها.
- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.
- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

1-6- عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.
- عدم تقدير الإدارة العليا.
- عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات وقلة الإعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية.

2- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل فإدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعتها ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرون أصبح هو الفيصل للضمان تحقق الأهداف الكاملة فلماذا لا نجيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من احد المصادر الرئيسة المتاحة لنا وهو الوقت⁽¹⁾.

2-1- ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شرائه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا ايجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

2-2- أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم

(1) - عصام بدوي :مرجع سابق، ص149-150 .

في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل .
فالمدير الكفاء هو الذي يستخدم وقته في انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه.

2-3- كيف تنظم وقتك جيدا⁽¹⁾:

يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم .
وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة .
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك .
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا.

2-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولا ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.

(1) - عصام بدوي: مرجع سابق، ص152.

- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجا.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة.

2-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

- **احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت:** يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع ، ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوء.

- **تجميع المعلومات:** هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات والمهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة. يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد ولكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نضرتهم وحكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء ، وهذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط ، وهناك فرق بين ما هو قائم وما يجب أن يقوم ويرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة .

- **تحليل الوقت:** عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها والتعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته ولا يستفيد منه والأسباب التي أدت إلى ذلك ، وعندما نتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات والخطط التي تجعلنا نتخلص منها ونوجه جهدنا للطريق الصحيح.

- **خطة العمل:** وهذه هي المرحلة الأخيرة حيث يقوم فيها المدير بوضع تصوره الجديد في نظام استخدام وقته اليومي ومعنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح .

2-5- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

وهناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت :

- المرحلة الأولى : تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو انجاز اكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين. وكثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته ،فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك ،فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من آن لآخر ،ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال ، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول (لا) في الوقت المناسب.

3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية⁽¹⁾

3-1- تعريف الجودة الشاملة:

"هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسئولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام"⁽²⁾.

ونعرفها أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها ،مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها".

3-2- كيف نحقق الجودة الشاملة: يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة

الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

أ- الأداء الصحيح: وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه .

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه

ج- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا: وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها

د- تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية.

(1) - الدكتور حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص11.

(2) - د/مفتى إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص21/20.

3-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية⁽¹⁾:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.

- التحكم والسيطرة على العملات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.

- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

3-4- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية⁽¹⁾:

- دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.
- التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية .

(3) -حسن احمد الشافعي: مرجع سابق،ص57.

(1) - حسن أحمد الشافعي : مرجع سابق ، ص:85 - 86 .

خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الإدارة الرياضية تعريف وأهمية تم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الفصل إلى وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية ، التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجه ثم الرقابة.

وأخيراً تم إدراج أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

وبعد الإطلاع على الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم

الانطلاق إلى الفصل الأول حيث تخضع الإدارة الرياضية للدراسة الميدانية.

عن تصحيح الأخطاء التي يمارسها المدير المريض الغير فقال ومن هنا تصعيد تبين أن الإدارة ينظر إليها باعتبارها ركيزة من ركائز المؤسسة في مختلف مستوياتها التخطيطية بما وجب الإهتمام بها والعناية بأبعادها والتدقيق في مراحل تطبيق وظائفها الإدارية.

الفصل الأول:

الدراسة الميدانية

تمهيد

إن دراسة موضوع الوظائف الإدارية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة عامة وأهداف الإدارة الرياضية خاصة منطلق هام لمواكبة التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات السياسية الاقتصادية والاجتماعية وفي دراستنا تطرقنا إلى الإدارة والإدارة في المجال الرياضي ولتأكيد هذا المنطلق لابد من إثبات صحة تطبيقه ميدانيا ومن خلال هذه الدراسة سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا وذلك بإثبات صحة فروض الدراسة أو نفيها وذلك بجمع المعلومات النظرية ثم العمل على ترتيبها و تصنيفها وقياسها وتعديلها بطريقة منهجية متبعة من أجل استخلاص النتائج و الوقوف على ثوابت الموضوع المدروس .

وفي الجانب التطبيقي سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني و الزماني التي تتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد عينة الدراسة والتي تخدم لب الموضوع كما أن لكل دراسة أسلوب معين أو منهج مناسب مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تهم موضوع البحث وسيتم في هذا الفصل التطرق غالى جميع هاته الطرق للوصول إلى نتائج علمية سليمة و صحيحة .

1- الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي يقوم بها الباحثان، والتي عادة ما يكونا الهدف منها معرفة مجتمع الدراسة، والصعوبات التي يمكن ان تواجهها في تطبيق أدوات الدراسة، وتساعد في اختيار العينة، ويتم التعرف على مجالات الدراسة من خلال المكاني والزمني والبشري بالإضافة الى الأساليب الاحصائية المناسبة التي من خلالها يتم تحليل البيانات.

2- المنهج المستخدم

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة) والوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة⁽¹⁾ "ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قلبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر"⁽¹⁾.

وتم إتباع الخطوات التالية :

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية

(1) بشير صالح الراشدي في منهج البحث التربوي .رؤية مبسطة .ط1 دار الكتاب الحديث . الكويت ص 59
(1) علي عبد الواحد وافي:مناهج البحث .معجم العلوم الاجتماعية .بدون طبعة . الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة .
1997.ص.592.

- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل
 ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص
 التعليمات ذات النتائج الجيدة .

3- المجال المكاني والزمني

أ- المجال المكاني :

تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين في المركب الرياضي 18 فيفري

ب-المجال الزمني :

كانت من 18 أبريل 2018 إلى غاية 04 ماي 2018

4-عينة البحث وكيفية اختيارها

بما أنه كان من الصعب علينا أن نتصل بعدد كبير من المعنيين بدراستنا فانه لا مفر
 من الالتجاء إلى أسلوب أخذ العينة التي تمثل المجتمع الأصلي حتى نستطيع أن نأخذ
 صورة مصغرة عن التفكير العام و اختيار العينة مر بعدة مراحل أساسية نذكرها :

- المجتمع الأصلي للدراسة

إعداد قائمة بأفراد المجموعات المحددة

تحديد حجم العينة

اختيار عينة تمثل الجميع

5-أدوات البحث

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي
 تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص
 (2)

وهي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجية (3)

(2) - طلعت إبراهيم:أساليب و أدوات البحث الاجتماعي . بدون طبعة . دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع . القاهرة

. مصر . 1995.ص185

وكذلك يعرف الاستثمار تبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ثم وضعها في استثمار ترسل إلى للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق (4). ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستثمار يجري تعبئتها من قبل المستجيب (5) .

5-1 الشروط العلمية للأداة

أ- صدق الاستبيان

إن المقصود بصدق الانتباه هو أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهر التي وضع لقياسها وتوجد عدة أنواع لاختبار الصدق في الاستبيان منها :

- الصدق الظاهري .
- الصدق التلازمي .
- الصدق التجريبي .

يعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار.

ولقد رأينا في مجموعة الدراسة أن الصدق الظاهري هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق المقياس حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس ومحتوياته .

ب- الصدق الظاهري : هو البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار .

5-2 ضبط متغيرات الدراسة

(3) - يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي . ط1. المملكة العربية السعودية . الرياض . 1981.ص210

(4) - فوزي عبد الله العكش : البحث العلمي المناهج و الإجراءات . مطبعة العين الحديثة . العين . الإمارات العربية المتحدة . 1986.ص210

(5) - غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث . دار المعرفة الجامعية . الإسكندرية.مصر. 1997.ص314

عندما يقوم بتحديد المتغيرات الخاصة بالبحث فعليه أن يقوم قدر المستطاع بالتقليل من تأثير المتغيرات العارضة، وعليه أن يقرر ما هو العامل المهم الذي يجب أن يبقى ثابتا وماذا يقيس وماذا يتجاهل.

6- المعالجة الإحصائية

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي :

النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

طريقة حسابها النسب المئوية تساوي : عدد التكرارات $\times 100$ / العينة

← ع %100

← ت س = ت $\times 100$ / ع

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية (1)

متوسط الحساب المرجح : $\bar{x} = \frac{\sum ni \times i}{\sum ni}$ $\times i$ هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة)

ni هو تكرار المشاهدة (التكرار)

(1) - عبده علي :صيف السامرائي . طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية. بدون طبعة. جامعة بغداد

1977. ص75.

7- صعوبة البحث

إن القيام بأي بحث يعتبر عملية صعبة تتطلب التحكم في جميع الظروف المحيطة به بطريقة علمية والصعوبات والعراقيل كثيرة في كل البحوث ونحن على العموم لم تواجهنا صعوبات كثيرة إلا البعض نذكر منها :

- قلة الدراسات السابقة لهذا الموضوع باعتباره موضوع جديد

- قلة المراجع الخاصة لهذا الموضوع في مكتبتنا

- صعوبة مادية في عملية التنقل بين هذه المؤسسات

الفصل الثاني :

عرض وتحليل نتائج

الدراسة

السؤال الأول : حول السن

الجدول رقم (01) : توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية

النسبة المئوية	عدد تكرارات	الاقتراح
36.66	11	(30-18)
50	15	(50-18)
13.33	4	50 ما فوق
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (02)

يلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول السابق أن 50 % عينة الموظفين يتراوح بين نسبهم ما بين 30 % و 50 % سنة وإذا ما لاحظنا النسبة التي قبلها نجد أن 86.66% (أي 36.66 % + 50 % يتراوح سنهم بين 18 و 50 سنة وهي مرحلة العطاء التي يمكن لهذه المنشآت الرياضية إستغلالها كما تجب الإشارة إلى أن النسبة الأضعف 13.33 % هي الفئة النسبية الأكبر من 50 سنة وهي كذلك مؤشرا إيجابيا من جانبين وهو انخفاض نسبة المسنين والذي هم أقل الأفراد آراء وثانيهما أن الدراسات في علم الاجتماع الإداري قد أثبت أن الأفراد كبار السن لهم القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل من خلال المكانة الاجتماعية للمسنين .

السؤال الثاني : حول المستوى الدراسي

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
70	21	ثانوي
30	9	جامعي
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (02)

قبل التحليل في نتائج الجدول السابق نود أن نذكر أن المستوى التعليمي للموظفين ذو علاقة وارتباط وطيد بالقدرة الإدارية وليست بالقدرة القيادية وبالتالي فالغرض من السؤال القاني هو معرفة المستويات السابق (السن والقدرة القيادية) فتبين النتائج الواردة في الجدول السابق إن أغلب عينة الموظفين (70 %) متحصلون على المستوى التعليمي الثانوي ومن خلال ملاحظتنا وتجاوزنا مع هذه العينة علمنا أن البعض من هذه الأغلبية متحصلون على شهادات من معاهد التكوين المختلفة إلا أن هذه النسبة تبدو غير كافية جدا ولها أثرها السلبي على المؤسسات الرياضية على المدى الاستراتيجي خاصة وإذا علمنا أن كل هذه العينة من طبقة الإداريين فهل يعقل أن يقود مؤسساتنا الرياضية 70 % من ذوي المستوى التعليمي الثانوي ؟

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن من عينة الموظفين أي بما يمثل 30 % هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي وهذا ما يعطينا إشارة مسبقة على بعض المشاكل الإدارية التي سنجيب عنها من خلال التحليل الموضوعي للأسئلة الموضوع اللاحقة .

السؤال الثالث : حول الجنس

الجدول رقم (03) توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
83.33	25	ذكر
16.66	5	أنثى
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (3)

يفترض بكل مؤسسة رياضية احتواءها على نسبة جيدة من الإداريات كون العمل الإداري لا يختلف باختلاف الجنس إلا أن الملاحظ من الجدول أعلاه هو المشاركة الضعيفة للإناث في الإدارة الرياضية وهذا راجع أساسا إلى المفهوم الاجتماعي المحلي الرفض نسبيا للإدارة النسوية غير أن هذا قد يطرح إشكالا مستقبليا نحواه : مامدى قدرة المؤسسات الرياضية على هيكلة وتسيير النشاطات الرياضية النسوية ؟

وبالتالي فإن النسبة الضعيفة للمشاركة النسوية في الإدارة المسجلة في الجدول والتي بلغت 16.66 % لها مبرراتها الاجتماعية من جهة ومخاطرها المستقبلية من جهة أخرى وينبغي أن نشير إلى العنصر النسوي غير مؤثر بشكل يستحق الذكر على القرارات الإدارية لهذه المؤسسات الرياضية وذلك راجع إلى توليهم منصب ثانويا أغلبها السكرتارية والمتصرفات الإداريات.

السؤال الرابع : هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟

الجدول رقم (04) : توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب أراتبهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	30	نعم
00	0	لا
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 4 .

إن الغرض الأساسي من وضع السؤال الخامس هو الانطلاق من فرضية سليمة بين الباحث والمبحوث وهو إبراز دور الإدارة عموما في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموالية وهو ما يبرر أن 100 % من عينة الموظفين المبحوثين يعتقدون كبدئية إن للإدارة دور هام في نجاح النشاطات الرياضية .

السؤال الخامس : ما مدى إطلاعك على المؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة المبحوثين (الموظفين) حول اطلاعهم على المؤسسة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
68.66	26	جيدة
31.33	4	ضعيفة
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 5 :

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 68.66 % لديهم اطلاع جيد بالمؤسسة في حين أن 31.33 % اطلعهم على مؤسساتهم ضعيف فنستنتج من هذه النسبتين أن مدى اطلاع العينة الموظفين على مؤسساتهم مقبول إلى حد كبير وهو ما دعم ثقتنا بالبيانات التي سيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية أكبر للاستبيان ككل.

السؤال السادس : هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية تحديد الأهداف؟

الجدول رقم (06): يوضح إشارة الإدارة مجموعة عينة الموظفين في تحديد الأهداف .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
20	6	دائما
43.33	13	أحيانا
36.66	11	أبدا
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 6 .

إن عملية وضع الأهداف هي المرحلة الأولى والهامة في عملية التخطيط ولذلك يأتي السؤال السادس ليبين مدى اشتراك الإدارة مجموعة الموظفين في هذه العملية فنلاحظ أن 20 % فقط يشاركون بشكل دائم في عملية وضع الأهداف بينما بلغت نسبة الذين لا يحظون بهدف المشاركة إلا بشكل متوسط حوالي 43.33 % وما يعزز فرضية عدم اعتماد الإدارات في مختلف المؤسسات الرياضية محل الدراسة للأسلوب الإدارات بالمشاركة هو أن 36.66 % لا يشاركون مطلقا بشكل كاف في عملية تحديد الأهداف وهذا المؤشر جد سلبي لأن توصيات النظرية الحديثة في الإدارة تشير إلى أن العامل المشارك في عملية وضع الأهداف هو العامل الأحسن أداء وكذا عن مشاركة الموظفين في عملية وضع الأهداف يعزز من العمل الجماعي ويجعل طرق العمل واضحة ويدعم الرقابة الذاتية للعمال في حالات حدوث الأخطاء والانحرافات .

السؤال السابع : هل تساهم في وضع الأهداف ؟

الجدول رقم (7) : يوضح مدى مساهمة عينة الموظفين في عملية وضع الأهداف .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
43.33	13	نعم
56.66	17	لا
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 7 .

تكملة للسؤال السابق يبين الجدول أعلاه مدى مبادرة العاملين في الإدارة لوضع الأهداف في حالة عرض المؤسسة الرياضية ذلك عليهم فتبين في الجدول النتائج أن 43.33% مهتمين ومستعدين للمساهمة في وضع الأهداف مما يعني أن مستوى المبادرة في المؤسسة متوسطة وهو مؤشر يجب على المؤسسات مراجعة أسباب لأنه يعكس بطريقة أو أخرى مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه مؤسساتهم ومن خلال ملاحظتنا وتداولنا مع الموظفين يرجع السبب يعود إلى أن العديد فيهم يتمتع بالازدواج الوظيفي (موظف في مؤسسة ومتطوع في أخرى) وهو ما يجعل العامل في مفاصلة توزيع جهوده بين هاتين المؤسستين .

السؤال الثامن:

أ- ما مدى مساهمتك في وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها ؟

الجدول رقم (8) : مدى مساهمة الموظفين في عملية وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
40	12	جيدة
60	18	ضعيفة
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة (8)

نلاحظ من خلال الجدول أن 60 % أي أغلبية الموظفين لا يساهمون في وضع الخطط السبب المسطرة من الإدارة في حين أن الأقلية أي 40 % يشاركون في وضع الخطط والسبب الرئيسي لهذا الضعف في المشاركة يعود أساساً إلى أن أغلب الخطط الخاصة بنشاطات المؤسسات الرياضية محل الدراسة معدة ومسطرة مسبقاً أغلبها على شكل رزنامة نشاط سنوي لا يطرأ عليه لتعديل إلا بشكل استثنائي وطفيف.

وللسؤال قصدين الأول مباشرة والثاني غير مباشرة إن القصد المباشر في السؤال فيمكن في معرفة ما مدى مرونة الخطط الموضوعة في الطرق الإدارة المرنة مبدأ من مبادئ التخطيط راجع الجزء النظري فكلما كان هناك مساهمة في مشاركة الموظفين في عملية التخطيط معنى ذلك أن الإدارة مستعدة لتعديل أو تغيير الخطط كلما رأت الحاجة والمصلحة إلى ذلك في حين أن القصد غير مباشر من السؤال هو الموظفين لأنه وببساطة يقدم الموظف اقتراحاته إلا ممن يأخذ بها على مجمل الجد .

السؤال الثامن:

ب- إذا كانت الإجابة بجيدة كيف تشارك في عملية التخطيط ؟

الجدول رقم (09) : يوضح كيفية مشاركة عينة الموظفين في عملية التخطيط .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
66.66	8	على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل
33.33	4	بشكل رسمي في الاجتماعات
100	12	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم 08 .

يلاحظ من خلال الجدول أن 66.66% من عينة الموظفين يشاركون في عملية التخطيط على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل وهي تمثل غالبية العينة في حين أن 33.33 % يشاركون بشكل رسمي في الاجتماعات في عملية التخطيط والنسبتين السابقتين تدعم ملاحظتنا واستنتاجنا من خلال تحاورنا مع عينة الموظفين حيث أن الإدارة تعتمد على أسلوب عفوي في جمع اقتراحات ومشاركات عينة الموظفين ولا تنتهي هذه الاقتراحات بشكل رسمي إلا في حدود ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة وهو ما يجد من حصول

المؤسسات على أغلب أفكار اقتراحات الموظفين (اقتراحات 66.66 % من عينة الموظفين) مما قد يقلل من شأن وأهمية الخطط الموضوعية وكذا مدى تقيد كل الموظفين لهذه الخطط .

السؤال التاسع : هل علاقتك بالمسؤول ؟

الجدول رقم (10) : توزيع عينة الموظفين حسب نوعية علاقتهم مع المسؤولين .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
0	0	سيئة
30	9	متوسطة
70	21	جيدة
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 9 .

إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر إحدى أهم دعائم التنظيم أي مؤسسة والجدول السابق يوضح أن 70 % من عينة الموظفين تربطهم علاقات جيدة مع المسؤولين مما يعني أن أغلب العلاقات الثنائية (رئيس ومرؤوس) جيدة ويرجع ذلك إلى قدم جماعات عمال مما يعني أن مرحلة التدريب الحساسة بين هذه الجماعات قد تمت بشكل متطور نسبياً ومما يساعد في حيث هذه العلاقات هو الجانب الروتيني في عمل المؤسسات مما يجعل مهام الموظفين معروفة ويؤدي إلى تبادلي التصادم في قرارات وآراء الرئيس والمرؤوسين إن هذه النسبة لا تعني بعدم وجود مشاكل فقد يشير 30 % من العينة إلى أن علاقاتهم مع مرؤوسهم متوسطة وهو ما يثير إلى تحفضنا حول هذه النسبة وسبب التحفظ هو كون بعض المبحوثين قد تفادوا اختيار لفظ (سيئة) واختاروا متوسطة للتكبير عن جزء من سوء علاقاتهم بالمسؤولين وعموماً تعد النسب المسجلة سابقاً مقبولة إلى حد بعيد ويمكن الاعتماد عليها في بناء فرق العمل .

السؤال العاشر: هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟
الجدول رقم (11): يوضح توزيع عتبة المبحوثين ، كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض (الموظفين).

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
73.33	22	رسمية وفقا للقانون
26.66	08	على أساس الصداقة
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 10 .

يلاحظ من الجدول أن 73.33 % لديهم علاقات رسمية وفق القانون ، ومن جهة أخرى أن 26.66 % من المبحوثين علاقتهم على أساس الصداقة وتعاملهم من بعضهم البعض، ومن هنا نتج أن هاتين النسبتين أن التعامل في المؤسسات الرياضية (عينة البحث) التعامل على أساس القانون أكثر منه هو صداقة وهذا ما نلاحظه في الجدول.
السؤال الحادي عشر:

أ - هل هناك تقارب في القرارات بينكم؟

الجدول رقم (12): إختلاف المبحوثين في القرارات الإدارية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
26.66	08	نعم
73.33	22	لا
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 11 .

من خلال الجدول نلاحظ أن 73.33 % من المبحوثين يؤكدون أنه لا يوجد تضارب في القرارات الإدارية بينهم وهذا ما يؤثر إيجاباً على الأداء داخل المؤسسة، وتماسك العمل، بينما 26.66 % من المبحوثين يرون أن هناك تضارب في القرارات الإدارية.

ب- إذا كان هناك تضارب في القارات فما هو السبب؟

جدول رقم (13): كشف أسباب التضارب في القرارات.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
62.5	5	عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي
37.5	3	التجاوز المؤسف للنطاق للصلاحيات
100	8	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 11 .

هناك العديد من الأسباب التي تكون خلف تضارب القرارات، وبناءً على بعض الاقتراحات تم اقتراح سببين رئيسيين لذلك فيرى 62.5% من المبحوثين أن عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي للمؤسسة يولد تداخل في الاختصاصات، مما سبب التضارب في القرارات ، فحين يرى 37.5 % منهم أن تجاوز المسؤولين لنطاق الصلاحيات هو الباعث الحقيقي للتضارب في القرارات.

السؤال الثاني عشر:

أ- ما هو حجم إرشادات المسؤولين لكم؟

الجدول (14): يوضح مدى توجيه المدراء للموظفين داخل الإدارة.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
20	06	ناقصة
33.33	10	متوسطة
46.66	14	كافية
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 12.

تعطي إجابات المبحوثين السؤال رقم (12) تقييماً لمستوى توجيه المدراء المبحوثين، وكذا مدى استيعابهم للتوجيهات وتعاملهم مع اللوائح التنظيمية الموجهة لهم، حيث يلاحظ أن 20% من المبحوثين، أن هناك نقص في الإرشادات، في حين 33.33% يرون أنها متوسطة، أما باقي المبحوثين والذين يمثلون 46.66% يعتبرون حجم الإرشادات كافية ويشار هنا أن معظم المبحوثين أيدوا ارتياحهم للإرشادات المقدمة من طرف المدراء.

ب- كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهية؟

الجدول رقم (15): يوضح كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهي.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
50	15	عن طريق اللوائح المكتوبة
33.33	10	عن طريق الاتصال الشفهي
16.66	05	طريقة أخرى
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 12 .

يبين الجدول رقم 15 مدى التفاوت في إجابات المبحوثين حول الطرق التي تتم من خلالها عملية الإرشاد والتوجيه، والملاحظ أن 50% يعتقدون أن طريقة اللوائح المكتوبة هي العملية التي يتم بها الإرشاد والتوجيه، من المدير تحوي المبحوثين أما النسبة الثانية 33.33 % ، فهي حسب المبحوثين أما 16.66 % فقط فيرون أن هناك طرق أخرى غير المذكورة يستعملها المدراء لإرشاد المبحوثين من أهمها الاجتماعات.

السؤال الثالث عشر : هل يقوم الرئيس بتشجيعك في أداء عملك؟

الجدول رقم (16): دور الرئيس في رفع فعالية الأداء.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
40	12	دائما
50	15	أحيانا
10	3	أبدا
100	30	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 13.

لتبيان دور الرئيس في دفع مستوى فعالية المبحوثين (الموظفين) وجب طرح هذا السؤال، على المبحوثين فيلاحظ أن 40% من المبحوثين يؤكدون دائما أن الرئيس يشجعهم على أداء العمل، بينما 50% أظهروا أن تشجيع الرئيس يكون أحيانا، في حين لا يرى سوى 10% من المبحوثين أن الرئيس لا يشجع أبا على أداء العمل.

من خلال هذا التحليل يرى الباحث أن معظم المبحوثين يتأثر أداءهم إيجابا بسبب دور الرئيس في تحفيزهم بمحفزات مادية (مكافأة) ومعنوية (عبارات تشجيعية).

السؤال الرابع عشر: هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟
الجدول رقم (17): مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين).

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
73.33	22	نعم
26.66	08	لا
100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 14 .

يرى 73.33% من المبحوثين أن قرارات المشرف واضحة ودقيقة في مفهومها بالنسبة لهم :وهندسية دالة على إهتمام المشرف (المدير) على توضيح قراراته باستعمال العبارات السهلة والمفهومة والأسلوب البسيط لضمان فهمها من طرف المبحوثين، أما 26.66% من المبحوثين فيرون أن القرارات غير واضحة وتتسم بالغموض مما يجعلها صعبة التنفيذ، وحسبما إلتمسه الباحث من بعض المبحوثين فإن هذا يعود إلى:

- المستوى الدراسي المنخفض لبعض المبحوثين.
- اعتماد بعض المبحوثين أسلوب التجاهل للقرارات الإدارية، لدفع تزايد العمل.
- تحديث المدراء لأسلوب إصدار القرارات تماشياً مع التقدم.

السؤال الخامس عشر: هل تثق في توجيهات المشرف ؟
الجدول رقم (18): قياس ثقة المبحوثين في توجيهات المشرف .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
90	27	نعم
10	3	لا
100	30	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 15.

يلاحظ من الجدول رقم (18) أن 90% من المبحوثين يثقون في توجيهات المشرف وأن 10% من المبحوثين لا يثقون فيها، وتعود هذه النسب الإيجابية الدالة على الرضا الوظيفي للمبحوثين ، وهذا ما يزيد في تحقيق أهداف المؤسسة وتطورها.
السؤال السادس عشر :

أ- هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟
الجدول رقم (19): مدى تعامل المبحوثين مع قرارات المدير .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
43.33	13	نعم
56.66	17	لا
100	30	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 16.

يلاحظ من الجدول أن 43.33% من المبحوثين يقومون بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق في حين أن 56.66% منهم يفضلون عدم مراجعة القرارات قبل التطبيق، وتؤكد هذه النسب أن المنتمين لهذه المؤسسات الرياضية لا يولون اهتماما بما تحويه القرارات الإدارية وإنما يهتمون بتطبيقها وهذا ما يؤثر على درجة أداء المؤسسة الرياضية، فهناك قرارات تتجم عنها بعض المشاكل عند التطبيق.

ب- إذا كان الجواب بنعم هل لك الحق في تعديلها؟
الجدول رقم (20): درجة مساهمة المبحوثين في تعديل القرارات.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
61.5	08	نعم
38.5	05	لا
100	13	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 16 .

الديمقراطية في اتخاذ القرارات أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية، فبين الجدول رقم 20 أن نسبة عالية من المبحوثين 61.5% ترى أنه يمكنها تعديل القرار الصادر من الإدارة بعد مراجعته بتقديم اقتراحات التعديل؛ وذلك راجع إلى الاستقرار في المناخ التنظيمي بالإضافة إلى الشعور بروح المسؤولية اتجاه المؤسسة، ويرى أن 38.5% من المبحوثين ليس لهم الحق في تعديل القرارات.

السؤال السابع عشر: ما نوع السياسة الرقابية للمدير؟

الجدول رقم (21): تحديد نوع السياسة الرقابية للمدير .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
30	09	شكل عشوائي
70	21	شكل دوري مستمر
100	30	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان رقم 17.

تعتبر الرقابة عنصر أساسي لتقييم أداء المبحوثين ودرجة التزامهم بتطبيق القرار الإداري، حيث تلاحظ من الجدول أن 70% من المبحوثين يرون أن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل دوري مستمر بينما 30% منهم يرون عكس ذلك، بأن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل عشوائي وغير منتظم، فحسب ما يسجله الباحث أثناء الاستبيان فإن الجزء

الكبير من هذه النسبة يعود إلى الثقة الكبيرة التي يضعها المبحوثين في المدراء، وأيضاً حرص المدراء على الأداء الأمثل للمبحوثين .

السؤال الأول : حول السن

الجدول رقم 1 : توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
0	0	35-25
71.42	5	55-35
28.57	2	55ما فوق
%100	7	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 10 .

نلاحظ أن نسبة 00 % من المدراء يتراوح سنهم بين 25 و 35 سنة في حين أن 71 % من المدراء النسبي يلاءم بشكل كبير لأهداف المؤسسات لأن السن كما هو معروف أحد أبرز دعائم القدرة القيادية في الإدارة بالإضافة إلى يمكن القول أن هذه النسبة هي مؤشر على كم الخبرات 71.42 % من عينة المدراء .

السؤال الثاني: المستوى الدراسي

الجدول رقم 2: معرفة المستوى الدراسي لدى المدراء

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراح
00	0	متوسط
42.85	3	ثانوي
57.15	4	جامعي
100	7	المجموع

المصدر: سؤال استمارة الاستبيان رقم 02

نلاحظ من الجدول أن نسبة 42.85 % هم ذوي مستوى التعليمي الثانوي وتقابل ذلك بنسبة 57.55 % من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ويعزى ذلك إلى إعطاء الإدارة في المؤسسات الرياضية نفس الأهمية لعاملين المستوى التعليمي وكذا الأقدمية كأساسي للترقية وهذا ما يبين كون ما يقارب نصف المدراء من ذوي التعليم الثانوي .

السؤال الثالث: الجنس

الجدول رقم 3 : التعرف على الجنس الذي يشغل منصب المدير

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإقتراحات
100	7	ذكر
00	0	أنثى
100	7	المجموع

المصدر: سؤال استمارة الاستبيان رقم 03

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من الإداريين هم ذكور وهذا راجع إلى المفهوم الاجتماعي والرافض للإدارة النسوية، وكذا صعوبة تحكم الجنس الأنثوي في قيادة الإدارة

السؤال الرابع: هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟
جدول رقم 4: توزيع المبحوثين (المدرء) حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	نعم
00	0	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 04

إن العرض الأساسي من وضع هذا السؤال هو الانطلاق من فرضية سليمة بين الباحث والمبحوث وهو إبراز دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموالية وهو ما برز أن 100% من عينة المبحوثين (المدرء) يعتقدون كبدئية أن الإدارة لها دور هام في نجاح النشاطات الرياضية.

السؤال الخامس: هل برامج العمل المسطرة قابلة لتعديل ؟

جدول رقم (5): معرفة البرامج المسطرة وكيفية تعديلها

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	أحياناً
00	0	أبداً
100	7	المجموع

المصدر سؤال إستمارة استبيان رقم (5)

يلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) يرون أن برامج العمل المسطرة من قبل الإدارة من أجل وصول إلى أهداف المرجوة قابلة للتعديل وفق مستجدات الواقع .

السؤال السادس: هل يقوم الموظفون بمشاركتكم في تحديد هذه الأهداف ؟
جدول رقم (6): ما مدى قدرة الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
42.45	3	دائما
42.45	3	أحيانا
14.28	1	أبدا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال إستمارة استبيان رقم (6)

نلاحظ من الجدول أن 42.45% من المبحوثين (المدراء) أن مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف تكون بشكل دائم أما 42.45% منهم يرون أنه أحيانا فقط تتم مشاركة موظفين في تحديد الأهداف في حين أن 14.28% يرون أن مشاركتهم معدومة في تحديد الأهداف ،ويرى الباحث أن خلفية الإجابة ترجع إلى أسلوب تعامل المدير مع الموظفين .

سؤال السابع: هل لكم نظرة عن برامج المستقبلية للمؤسسة الرياضية ؟

جدول رقم (7): توضح النظرة المستقبلية لدى المبحوثين (المدراء) لبرامج المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	نعم
00	0	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (7)

يكشف الجدول عن وجود نظرة كاملة ومستقبلية لمبحوثين (المدراء) بكافة برامج المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتطورها وهذا ما يلاحظ من خلال نسبة 100% لوجود هذه النظرة .

السؤال الثامن :

أ- هل تقوم بتسجيل البيانات حول النشاطات السابقة .
جدول رقم (8): يوضح تسجيل البيانات للنشاطات السابقة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	نعم
00	0	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (8)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) أنه على الإدارة القيام بتسجيل كافة البيانات حول النشاطات السابقة بما لها من دور كبير لإعداد الدراسات حول البرامج المستقبلية من النشاطات السابقة .

ب- إذا بنعم هل تستخدم تلك البيانات للاستفادة منها مستقبلا ؟

جدول رقم (9): مدى الاستفادة من تلك البيانات مستقبلا

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	نعم
00	0	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (8)

نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) أن الهدف الأساسي من وراء تسجيل البيانات والنشاطات السابقة هو استخدامها كمرجعية للاستفادة منها مستقبلا .

سؤال التاسع: ماهية أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة ؟
الجدول رقم (10): توضيح طريقة برمجة الخطط في المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
00	0	يومية
14.28	1	أسبوعية
28.37	2	شهرية
28.37	2	فصلية
28.57	2	سنوية
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (9)

يلاحظ من نتائج الجدول أنه لا توجد خطط يومية 00 % يعتمد عليها المدراء في مؤسساتهم بينما أن نسبة 14.28% يعتمدون منهم على خطط أسبوعية في حين أن نسبة 28.37% يعتمدون على الخطط الشهرية إنها خطط إستراتيجية في مؤسساتهم وبنفس النسبة 28.37% يرون أن هناك خطط فصلية أو سنوية من أجل تسيير المؤسسة بنجاح .

السؤال العاشر: هل علاقتك مع الموظفين ؟

جدول رقم (11): تحديد علاقة المدير مع موظفين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
00	0	سيئة
28.57	2	متوسطة
71.43	5	جيدة
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (10)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 17.43% من المبحوثين (المدراء) يرون أن علاقتهم مع الموظفين جيدة تؤكد هذه النسبة مدى اهتمام المدراء بعلاقتهم مع الموظفين في حين أن نسبة 28.57% من المبحوثين (المدراء) لهم علاقة متوسطة مع موظفيهم .

وتعتبر علاقة المدير مع الموظفين هي الأساس لتسيير المؤسسة بطريقة جيدة

سؤال الحادي عشر: هل هناك تضارب في قراراتك مع الموظفين ؟

جدول رقم (12): نسبة تضارب القرارات بين المدير والموظفين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
14.28	1	نعم
85.72	6	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (11)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 85.72% من المبحوثين (المدراء) أنه لا يوجد تضارب في القرارات السارية داخل المؤسسة بينهم وبين الموظفين وهذا ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، وبديل على أن قرارات المدير قرارات واضحة وسليمة في حين أن نسبة 14.28% يرون أن هناك تضارب في القرارات .

السؤال الثاني عشر: هل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المتوفرة على مستواهم ؟

جدول رقم (13): ما مدى وفرة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
42.85	3	نعم
57.15	4	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (12)

من الجدول نلاحظ أن نسبة 42.85% من المبحوثين (المدراء) يعتقدون أن الإمكانيات المتوفرة على مستوى مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المسطرة في حين أن نسبة

57.15% يرون عكس ذلك بعدم وجود بوفرة الإمكانيات للمؤسسة لتحقيق الأهداف ،تعطى ايجابية المبحوثين عن السؤال رقم (12) بتقييم واقعي عن إمكانيات المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف .

السؤال الثالث عشر: هل يقوم الموظفون بمساعدتك في أداء عملك ؟

جدول رقم 14 : يوضح مدى مساعدة الموظفين للمدير

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
85.79	6	نعم
14.21	1	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (13)

نلاحظ من الشكل أن نسبة 85.79 % من المبحوثين (المدراء) أن موظفيهم يقومون بمساعدتهم في أداء عملهم وهي نسبة كافية للحزم بوجود علاقة إيجابية بين المدير والموظفين ، في حين نجد نسبة 14.21 % من المبحوثين (المدراء) لا يقومون الموظفين بعدم تقديم المساعدة لهم ،وقد يكون ذلك راجع إلى وجود علاقة سلبية بين المدير والموظفين.

السؤال الرابع عشر: هل تثق في أداء الموظفين ؟

جدول رقم 15 : توضيح كشف وجود الثقة بين المدير والموظف

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	نعم
00	0	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (14)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 % من المبحوثين (المدراء) يضعون ثقتهم التامة في موظفيهم وأداء أعمالهم ووجود الثقة بين المدير والموظفين شيء أساسي في عمل المؤسسة إذ تعطي نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف .

السؤال الخامس عشر:

أ- هل حدثت مشاكل وأخطاء في عملك ؟

جدول رقم 16 : توضيح معرفة وجود أخطاء في عملك أو إنعدامها :

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	نعم
00	0	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (15)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 % يؤكدون على وجود مشاكل وأخطاء أثناء أدائهم للعمل الإداري وقد تكون هذه المشاكل ناتجة عن عبء في القرارات الإدارية أو في إجراءات التنفيذ أو التعامل مع جماعة العمل أو ربما من البيئة الخارجية .

ب- إذا كانت نعم هل عملت على تقادي الأخطاء ؟

جدول رقم 17 : توضيح كيفية التعامل مع الأخطاء وتفاديها .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	نعم
00	0	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (15)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 % من المبحوثين (المدراء) يعملون دائما على تقادي الأخطاء والمشاكل الإدارية التي أكدوا في الجدول السابق أنهم فعلا يتعرضون

إلى عدة مشاكل وأخطاء أثناء العمل ،ويرى الباحث أن هذا التصرف هو التصرف اللائق بالمدير المناسب الذي يسعى إلى تطوير مؤسسته .

السؤال السادس عشر :

أ- ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك ؟

جدول رقم (18) : توضيح السياسة الرقابية المطبقة من طرف المدير

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
71.42	5	شكل دوري
28.58	2	شكل عشوائي
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (16)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 71.42 % من المبحوثين أنهم يقومون بالرقابة على موظفيهم بشكل دوري ومستمر لضمان الأداء الجيد في الأعمال المكلفون بها ، بينما يرى نسبة 28.58 % فهم يتبعون سياسة رقابية بشكل عشوائي .

ب- هل أنت صارم أثناء الرقابة ؟

جدول رقم (19) : معرفة طريقة تعامل المدير مع الموظفين أثناء الرقابة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100	7	نعم
00	0	لا
100	7	المجموع

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (16)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين يفضلون التعامل مع الموظفين أثناء الرقابة بصرامة وحزم وحسب الباحث فإن ذلك يعطي للرقابة أهمية كبيرة كما أن الرقابة بدون صرامة لا معنى لها .

السؤال السابع عشر : ما هو أهم عنصر يساهم في نجاح عمك (رتب حسب الأهمية من 1-4) ؟

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على المؤسسات الرياضية بالإضافة إلى معرفة التنسيق والعلاقات بين المدير والموظفين في المؤسسات الرياضية، كما سنحت الدراسة من خلال الاستمارة من تسليط الضوء على الوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) من حيث وجودها وفعاليتها الإيجابية والسلبية بالمؤسسة الرياضية ثم تقييم دور الوظائف الإدارية على نجاح العمل الإداري للمؤسسة.

وفي ختام هذا الفصل نكون قد حاولنا إسقاط واختبار ما جاء في الجزء النظري على عينة المدراء والموظفين في المؤسسة الرياضية، غير أنه يجب التنويه أن كل ما أسس من الوظائف مقبول بالنسبة لهذه العينة المدروسة فقد لاحظنا من خلال استبيان والملاحظة أن بعض الوظائف تقل أهمية من أخرى، ومن هنا كانت الاستمارة التي اقترحها الباحث تبين أهمية كل وظيفة على نجاح العمل الإداري الرياضي.

الاستنتاج العام

من خلال بحثنا المتواضع وفي ظل ما سبق من الجزء النظري إضافة إلى الجزء الميداني وانطلاقاً من قاعدة اتفاق عليها الباحثون والمبجوثين مفادها أن للإدارة دور في نجاح وفشل الأنشطة الرياضية وكذا الاستفادة من مدى الإطلاع المقبول إلى حد بعيد من مبجوثين حول مؤسساتهم ناهيك عن الملاحظات التي سجلناها والمقابلات السريعة التي أجريناها مع المدراء والموظفين، تم الخروج بمجموعة النتائج التالية:

1- من حيث التخطيط:

كان لزاماً علينا أن نهتم اهتمام خاصاً بوظيفة التخطيط لكونها أهم وأول الوظائف الإدارية فيما يخص المؤسسة وقد تبين ما يلي:

أ- **في مجال الأهداف:** لا تملك المؤسسات الرياضية منهجية متكاملة والتي من شأنها تمكن موظفيها في المشاركة في صياغة الأهداف وأن أغلب الموظفين لا تشركهم مؤسساتهم في صياغة الأهداف، إن صياغة الأهداف بلغت مستوى ضعيف لكونها لا تستمد الكم الكافي من المعلومات وذلك لأن خمسة من الموظفين فقط يشاركون في هذه العملية رغم أن عدد الموظفين في هذه المؤسسات قليل، مما يسهل عملية المشاركة.

ب- **في مجال مبادرة الموظفين بوضع الأهداف:** سجل الموظفين مستوى متوسط في تحمسهم لوضع الأهداف ويرجع ذلك أساساً إلى سببين:

- سياسة الإدارة المنغلقة على الإدارة العليا في وضع السياسات والأهداف.

- طبيعة المؤسسات الرياضية المبحوثة والتي ألفت العمل على الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل.

ج- المشاركة في وضع الأهداف:

- مستوى المشاركة: إن للمشاركة في وضع الخطط من طرف الموظفين دور كبير ليس في نوعية الخطط بل في مدى نجاحها انطلاقاً من تحمس الموظفين للعمل على تحقيق ما وضعوه واتفقوا عليه من خطط في المؤسسات المبحوثة.

سجلت المؤسسات الرياضية المبحوثة مستوى أقل من المتوسط في مدى مشاركة الموظفين في وضع خطط وهو ما سيؤثر سلباً في مستوى أدائه.

- **شكل المشاركة:** إن أغلبية مجموع الموظفين المشاركين في وضع الخطط كانت مشاركتهم على شكل اقتراحات شفوية، ولهذه الطريقة مدلولين:

* إن هناك نوع من حسن العلاقات بين هؤلاء الموظفين والإدارة.

* أنه يجب على الإدارة تدعيم هذه الاقتراحات بالاعتراف بها رسمياً في الإدارة.

2- من حيث التنظيم:

أ- **في مجال علاقات العمل:** للموظفين في المؤسسات المبحوثة علاقات جيدة وهو عامل من شأنه أن يدعم المستوى التنظيمي في هذه المؤسسات، إلا أننا نسجل عدم وجود علاقات سيئة في المؤسسة الرياضية لأن بعض المبحوثين أرادوا التعبير عن سوء العلاقات بينهم بلفظ متوسط حفاظاً منهم على سمعة مؤسساتهم .

ب- **في مجال طريقة التعامل:** إن أغلب الموظفين في المؤسسات المبحوثة يعملون ويتعاملون بينهم بشكل رسمي مما يعني أن طريقة العمل تقترب من النموذج البيروقراطي بشكل كبير، في حين أن العمل بطريقة غير رسمية غير سائد وهو ما يجب تدارك إيجابياته.

ج- في مجال وحدة الأمر:

- مدى تضارب القرارات: لا تعاني المؤسسات المبحوثة من اختلال في وحدة الأمر وهو مبدأ من مبادئ التنظيم إذ أن القرارات التي يتخذها الموظفون لا تلقى التضارب والتعارف إلا بشكل طفيف.

سجلت هذه المؤسسات نسبة ضعيفة في التضارب في القرارات، وهو ما ينبغي على

هذه المؤسسة البحث عن علاج لها.

- **أسباب التضارب في القرارات:** إن أهم أسباب التضارب في القرارات في هذه المؤسسات

هو عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي بشكل كبير مما يستوجب على المؤسسات

شرح هذه الاختصاصات بشكل رسمي.

- تعتمد نسبة لا بأس بها بهذه المؤسسات على الموظفين إلى تعدي نطاق الصلاحيات ونخص بالذكر المسؤولين مما أدى إلى مستوى المسجل في التضارب في القرارات، تدعم تحفظنا على النسب المسجلة حول مدى حسن العلاقات، إذ غالبا ما يؤدي التضارب في القرارات إلى سوء العلاقات.

3- من حيث التوجيه:

عدم الاعتماد في توجيه العمل الإداري يؤدي إلى مردود سلبي داخل المؤسسة ومنه نتج لنا.

أ - أكدت الدراسة أن إرشادات كافية أكثر منها هي متوسطة وناقصة وهذا ما يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي والإرشاد يستهدف من أداء القوة العاملة لأعمالها مما يتطلب هذا من الرقابة.

ب- اختصرت نصف الإجابات على أن حجم الإرشادات تتم يوما بيوم في المؤسسة، ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام المسؤول بالإرشاد على طريق اللوائح المكتوبة والبقية بطرق الاتصال الشفهي وغيرها من الرق الأخرى وهذا مما يزيد نجاح العمل الإداري الرياضي، خاصة عندما تكون الإرشادات والتوجيهات مكتوبة.

ج- أثبتت الدراسة أن المدراء يقومون أحيانا بتشجيع العاملين عند القيام بأعمالهم وهذا ما يؤثر إيجابا على المؤسسات الرياضية وفي نجاح أنشطتها.

د- أثبتت الدراسة أن معظم المبحوثين وافقوا على أن قرارات المدير واضحة لهم وهذا دليل على خبرة المدراء في عملهم والحرص على توضيح القرارات التي فيها غموض وهذا ما يؤثر إيجابا في العمل الإداري وتوجيهه.

هـ- إن الثقة بين الرئيس والمرؤوس لهو أساس العمل الإداري الجماعي وهذا ما نلاحظه من خلال دراستنا أن معظم الموظفين يثقون في قرارات المشرف.

و- اختصرت كل الإجابات على أن رجل الإدارة أثناء التنفيذ يواجه المشكلات ويحقق التعاون بين العاملين ويدعم روح الفريق الواحد وكذلك كما أكدوا على تفادي هذه

الأفكار مستقبلا ويعمل على تحديد المشكلة وأسبابها ووضع البدائل المختلفة والمتاحة ثم اختيار أنسبها.

4- من حيث الرقابة:

الرقابة في المؤسسات الرياضية لها دور في تصحيح العمل الإداري الرياضي ومنه نستنتج:

أ- إن للرقابة دور كبير في نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها ومن هنا نستنتج أن أقل من نصف المبحوثين يقومون بمراجعة القرارات، ومنه نلاحظ أن هناك بعض الاستبداد في القرارات من المدراء، وهذا ما يجعل بعضهم لا ينظر إلى تصحيح القرارات أو حتى محاولة مراجعتها .

ب- إن الديمقراطية في اتخاذ القرارات أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة ومنه نستنتج أن ، أكثر من يراجعون القرارات لهم الحق في تعديلها وهذا ما يساعد في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي ونجاحه.

ج- إن السياسة المطبقة من طرف المدير وهي بشكل دوري ومستمر هذا ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال المدراء والموظفين وهذا للمراقبة الدورية ومستمرة، لها أثرها على تصحيح مسار العمل الإداري في المؤسسة.

د- أكدت الدراسة أن المدراء أثناء قيامهم بالرقابة يكونون بكل صرامة وحزم وهذا ما له أثر إيجابي على تصحيح مسار العمل الرياضي والرقابة تكشف لنا الانحرافات والعيوب في الوقت المناسب قبل وقوعها ومن خلال دراستنا للرقابة توجد عدة أنواع من الرقابة وهي:

- تقارير يعدها رؤساء الوحدات المديرية.

- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.

- الشكاوي التي تصل إلى المدير بعد دراستها.

- زيارة المدير لمواقع العمل.

الخاتمة

خاتمة

إن الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي استنتجنا.

فيما يخص الجانب النظري أنه لا اختلاف بين الوظائف الإدارية الأخرى والوظائف الإدارية في المجال الرياضي، فالخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف والخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام يمثل وسائل لتحقيق الأهداف.

والتنظيم وسيلة الإدارة لتقسيم العمل متكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة، والتوجيه عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، فعلاقات العمل التي توجد بين عامة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو الأشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع، والرقابة ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والأخطاء.

أما من حيث الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارتي استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة على المبحوثين وفيه سبع (07) استمارات موجهة للمدراء وثلاثين (30) استمارة موجهة للموظفين دعما للإجابة على الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية، وبعد التحليل للنتائج تبين لنا صحة الفرضيات وأن الوظائف الإدارية لها المساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

الاقتراحات والتوصيات

في ضوء الفروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع والاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للمدراء والموظفين فيما يخص "مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي" تمكنا من الإطلاع على واقع عمل الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية ومواكبتها للتحديات وأسباب الأزمة التي تعيشها وبناءا على نتائج هذا البحث يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً- فيما يخص التأطير والتكوين.

- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين سير المؤسسات الرياضية.
- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بآتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.
- ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك بين المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل والأداء الجيد.
- ثانياً- فيما يخص العمل الإداري الذي كون لأجله أو الذي أطر له فيجب.
- الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.
- إتباع ما أوصت به النظرية الحديثة وجعل كل فرد مسؤول وإحساسه بأنه فعال وله دور على أن يقلل المدير أو القائد من المراقبة المستمرة والمفاجئة وأن يراقب كل فرد نفسه بنفسه أي مراقبة ذاتية.

قائمة المراجع

أولاً : الكتب

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الثالث، دار الوفاء
لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. ابن منظور : لسان العرب ، ط 1 ، الجزء 10 ، دار صادر ، بيروت 1997 .
3. أحمد ماهر ،جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة و المبادئ والمهارات - الدار الجامعية-ط1-الاسكندرية ، مصر
4. بشير صالح الراشدي في منهج البحث التربوي .رؤية مبسطة .ط1 دار الكتاب الحديث . الكويت
5. حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر
6. حسن عبد الجواد: كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط71، 1984
7. حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،د/سنة .
8. الدكتور حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لنديا الطباعة
والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
9. سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992 .
10. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة ،دار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1999.
11. سعيد يس عامر وشركائه: سلسلة التمييز الإداري ، مركز وايد للاستشارة والتطور ، مصر الجديدة، 1999
12. صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، ط1 ، عمان، الأردن ، 2002.
13. طلحة حسام الدين ،عدله عيسى مطر : "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر
الجديدة، القاهرة، 1997
14. طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي . بدون طبعة . دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع
القاهرة . مصر 1995.
15. عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحن : تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية،
1993
16. عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، ط2 ، القاهرة، مصر،
1987.
17. عبده علي :صيف السامرائي . طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية. بدون طبعة. جامعة بغداد
1977

18. عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عملن ،الأردن ،1999
19. عثمان محمد غنيم:" التخطيط أسس ومبادئ عامة"،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،1999.
20. عصام بدوي: : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي،ط1، القاهرة ، مصر
21. علي بن هادئة وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، معجم عربي مدرسي ، ط7 ، الموسوعة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 .
22. علي عبد الواحد وافي:مناهج البحث .معجم العلوم الاجتماعية .بدون طبعة . الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة . 1997.
23. غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث . دار المعرفة الجامعية .الإسكندرية.مصر.1997.
24. فوزي عبد الله العكش : البحث العلمي المناهج و الإجراءات .مطبعة العين الحديثة . العين. الإمارات العربية المتحدة . 1986
25. فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت 1984.
26. محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب 2002 .
27. موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط ،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 1999 .
28. نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإتجاهتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 1993.
29. يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي . ط1.المملكة العربية السعودية . الرياض . 1981.

ثانيا : المذكرات

30. ختيم شامة وآخرون : إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج بإستعمال بعض الأساليب الكمية ،العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر ، 1999.

الملاحق

السؤال الأول : حول السن

(30-18) (50-18) 50 ما فوق

السؤال الثاني : حول المستوى الدراسي

ابتدائي متوسط

السؤال الثالث : حول الجنس

ذكر أنثى

السؤال الرابع : هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟

نعم لا

السؤال الخامس : ما مدى اطلاعك على المؤسسة الرياضية ؟

جيدة ضعيفة

السؤال السادس : هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية تحديد الأهداف؟

دائما أحيانا أبدا

السؤال السابع : هل تساهم في وضع الأهداف ؟

نعم لا

السؤال الثامن:

أ- ما مدى مساهمتك في وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها ؟

جيدة ضعيفة

السؤال الثامن:

ب- إذا كانت الإجابة بجيدة كيف تشارك في عملية التخطيط ؟

على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل بشكل رسمي في الاجتماعات

السؤال التاسع : هل علاقاتك بالمسؤول ؟

سيئة متوسطة جيدة

السؤال العاشر : هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟

رسمية وفقا للقانون على أساس الصداقة

السؤال الحادي عشر:

أ- هل هناك تقارب في القرارات بينك

نعم لا

ب- اذا كان هناك تضارب في القارات فما هو السبب؟

عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي التجاوز المؤسف للنطاق للصلاحيات

السؤال الثاني عشر:

أ- ما هو حجم إرشادات المسؤولين لكم؟

ناقصة متوسطة كافية

ب- كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهية؟

عن طريق اللوائح المكتوبة عن طريق الاتصال الشفهي طريقة أخرى

السؤال الثالث عشر: هل يقوم الرئيس بتشجيعك في أداء عملك؟

دائماً أحياناً أبداً

السؤال الرابع عشر: هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟

نعم لا

السؤال الخامس عشر: هل تثق في توجيهات المشرف؟

نعم لا

السؤال السادس عشر:

أ- هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟

نعم لا

ب- إذا كان الجواب بنعم هل لك الحق في تعديلها؟

نعم لا

السؤال السابع عشر: ما نوع السياسة الرقابية للمدير؟

شكل عشوائي شكل دوري مستمر

السؤال الثامن عشر: ما هو أهم عنصر يساهم في إنجاح عملكم (رتب حسب الأهمية من (1-4)؟

وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة

وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل

العلاقات واستفادتك من التجارب السابقة

اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين

المحور الثاني:

السؤال الأول : حول السن

25-35 35-55 55ما فوق

السؤال الثاني: المستوى الدراسي

متوسط ثانوي جامعي

السؤال الثالث: الجنس

ذكر أنثى

السؤال الرابع: هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟

نعم لا

السؤال الخامس: هل برامج العمل المسطرة قابلة لتعديل؟

أحيانا أبدا

السؤال السادس: هل يقوم الموظفون بمشاركتكم في تحديد هذه الأهداف؟

دائما أحيانا أبدا

سؤال السابع: هل لكم نظرة عن برامج المستقبلية للمؤسسة الرياضية؟

نعم لا

السؤال الثامن :

أ- هل تقوم بتسجيل البيانات حول النشاطات السابقة .

نعم لا

ب- إذا بنعم هل تستخدم تلك البيانات للاستفادة منها مستقبلا؟

نعم لا

سؤال التاسع: ماهية أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة؟

يومية أسبوعية شهرية فصلية سنوية

السؤال العاشر: هل علاقتك مع الموظفين؟

سيئة متوسطة جيدة

سؤال الحادي عشر: هل هناك تضارب في قراراتك مع الموظفين؟

نعم لا

السؤال الثاني عشر: هل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المتوفرة على مستواهم؟

نعم لا

السؤال الثالث عشر: هل يقوم الموظفون بمساعدتك في أداء عملك ؟

نعم لا

السؤال الرابع عشر: هل تثق في أداء الموظفين ؟

نعم لا

السؤال الخامس عشر:

أ- هل حدثت مشاكل وأخطاء في عملك ؟

نعم لا

ب- إذا كانت نعم هل عملت على تفادي الأخطاء ؟

نعم لا

السؤال السادس عشر :

أ- ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك ؟

شكل دوري شكل عشوائي

ت- هل أنت صارم أثناء الرقابة ؟

نعم لا

السؤال السابع عشر : ما هو أهم عنصر يساهم في نجاح عملك (رتب حسب الأهمية من 1-4) ؟

وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة

وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل

العلاقات الجيدة مع الموظفين

اكتساب الخبرات واستفادتك من التجارب السابقة

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: مدى مساهمة وظائف الإدارة في نجاح العمل الإداري الرياضي

دراسة حالة في مركب 18 فيفري

هدف الدراسة: معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي

مشكلة الدراسة: هل المؤسسة الرياضية المقدرّة على المتابعة العمل الإداري على أسس العملية بواسطة وظيفة التوجيه؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: تعتمد المنشأة الرياضية على استراتيجيات وضعية التخطيط لنشاطاتها المستقبلية

- الفرضيات الجزئية:

- المؤسسة الرياضية المقدرّة على المتابعة العمل الإداري على أسس العملية بواسطة وظيفة التوجيه
- اتباع المؤسسة لوظيفة التنظيم في إنجاز عملها الرياضي الإداري
- الوظيفة للرقابة لها دور في التصحيح المسار العمل في المنشأة الرياضية
- إجراءات الدراسة الميدانية: استخدامنا المنهج الوصفي

المجال الزمني: كانت من 18 أبريل 2018 إلى غاية 04 ماي 2018

المجال المكاني: تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين في المركب الرياضي 18 فيفري

الأدوات المستعملة: أداة الاستبيان.

النتائج المتوصل إليها:

أهم الاستنتاجات:

1- من حيث التخطيط:

كان لزاما علينا أن نهتم اهتمام خاصا بوظيفة التخطيط لكونها أهم وأول الوظائف الإدارية فيما يخص المؤسسة وقد

تبين ما يلي:

أ- في مجال الأهداف: لا تملك المؤسسات الرياضية منهجية متكاملة والتي من شأنها تمكن موظفيها في المشاركة في صياغة الأهداف وأن أغلب الموظفين لا تشركهم مؤسساتهم في صياغة الأهداف، إن صياغة الأهداف بلغت مستوى ضعيف لكونها لا تستمد الكم الكافي من المعلومات وذلك لأن خمسة من الموظفين فقط يشاركون في هذه العملية رغم أن عدد الموظفين في هذه المؤسسات قليل، مما يسهل عملية المشاركة.

ب- في مجال مبادرة الموظفين بوضع الأهداف: سجل الموظفين مستوى متوسط في حماسهم لوضع الأهداف ويرجع ذلك أساسا إلى سببين:

- سياسة الإدارة المنغلقة على الإدارة العليا في وضع السياسات والأهداف.

- طبيعة المؤسسات الرياضية المبحوثة والتي ألقت العمل على الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل.

2- من حيث التنظيم:

أ- في مجال علاقات العمل: للموظفين في المؤسسات المبحوثة علاقات جيدة وهو عامل من شأنه أن يدعم المستوى التنظيمي في هذه المؤسسات، إلا أننا نسجل عدم وجود علاقات سيئة في المؤسسة الرياضية لأن بعض المبحوثين أرادوا التعبير عن سوء العلاقات بينهم بلفظ متوسط حفاظا منهم على سمعة مؤسساتهم .

ب- في مجال طريقة التعامل: إن أغلب الموظفين في المؤسسات المبحوثة يعملون ويتعاملون بينهم بشكل رسمي مما يعني أن طريقة العمل تقترب من النموذج البيروقراطي بشكل كبير، في حين أن العمل بطريقة غير رسمية غير سائد وهو ما يجب تدارك إيجابياته.

3- من حيث التوجيه:

عدم الاعتماد في توجيه العمل الإداري يؤدي إلى مردود سلبي داخل المؤسسة ومنه نتج لنا.

أ - أكدت الدراسة أن إرشادات كافية أكثر منها هي متوسطة وناقصة وهذا ما يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي والإرشاد يستهدف من أداء القوة العاملة لأعمالها مما يتطلب هذا من الرقابة.

ب- اختصرت نصف الإجابات على أن حجم الإرشادات تتم يوما بيوم في المؤسسة، ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام المسؤول بالإرشاد على طريق اللوائح المكتوبة والبقية بطرق الاتصال الشفهي وغيرها من الرق الأخرى وهذا مما يزيد نجاح العمل الإداري الرياضي، خاصة عندما تكون الإرشادات والتوجيهات مكتوبة.

الاقتراحات والتوصيات

أولاً- فيما يخص التأطير والتكوين.

- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين سير المؤسسات الرياضية.

- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بأتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.

ثانياً- فيما يخص العمل الإداري الذي كون لأجله أو الذي أطر له فيجب.

- الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.