



جامعة عمار ثلجي الأغواط



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في التربية البدنية والرياضية
التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية
الموسومة بـ :

واقع تطبيق وظيفة التوجيه في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية
دراسة ميدانية في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

: _____
حنة الهاشمي

: _____
✓ بوتدارة احمد
✓ الباشا سليمان

الدراسية 2017-2018



تشكر

نشكر الله على ما قدمه لنا من عطاء وصبر وعلم

ونقدم كل الشكر لأستاذنا المحترم: " حنة الهاشمي " الذي لم يبخل

علينا بالمساعدة والإرشاد لإنجاز هذا الجهد المتواضع.

كما أشكر جزيل الشكر كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية

ونتقدم بالشكر لكل من ساعدنا من قريب او بعيد ولو بكلمة طيبة

أو دعوة صالحة.

الياشا سليمان



بوتدرة احمد

إهداء

إلى مربيتي ومعلمتي وموجهتي وقدوتي

دعمتي في السراء والضراء إلى مصدر الحب

والتي صبرت معي وأتمنى أن تكون أفضل

هدية. والخير والحنان أُمي الغالية.

إلى الذي فتح عيني على نور العلم ومهد لي

طريق النجاح أبي الفاضل

وإلى جميع إخوتي وأخواتي .

إلى كل من ساهم وساعدني في إنجاز هذا البحث المتواضع

إلى كل من يعرفني ولم أذكر إسمه أو سقط سهوا من قلبي ..

بوتدارة احمد

الباشا سليمان



التشكر

الاهداء

قائمة محتويات البحث

قائمة الجداول و الاشكال

أ-ب

مقدمة

الجانب التمهيدي

05

1- الإشكالية

06

2- الفرضية العامة

07

3- أهمية الدراسة

07

4- أهداف البحث

08

5- أسباب اختيار الموضوع

09

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث

10

7- الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الاول :التوجيه

12

تمهيد

13

1- نشأة التوجيه وتطوره التاريخي

13

1-1- تطور التوجيه في العالم الغربي

16

1-2- تطور التوجيه في الجزائر

17

2- مفاهيم عامة حول التوجيه

18

1-2-1 تعريف التوجيه في المجال الاداري

19

2-1-2- أنواع التوجيه

19	2-1-3 الأسس العامة للتوجيه
20	5-5 أركان التوجيه
22	2-2 العمليات الأساسية للتوجيه
23	2-2-1 القيادة
27	2-2_2 الاتصال
36	2-2- الحوافز
42	2-2-4 تقويم أداء العاملين
45	3-2- مبادئ ومستويات التوجيه
45	3-2-1 مبادئ التوجيه
46	3-2_2 مستويات التوجيه
48	3- التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي
48	3-1 تعريفه
49	3-2 علاقة التوجيه والإرشاد بالعلوم الأخرى
54	3_3 أهداف التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي
56	خلاصة

الفصل الثاني: الإدارة العامة والرياضية

58	تمهيد
59	1- نبذة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
61	1-2/ مفاهيم حول الإدارة
65	1-3/ مستويات الإدارة
67	1-4/ عناصر الإدارة
70	1-5/ المبادئ العامة للإدارة
72	1-6/ خصائص الإدارة
74	1-7/ أساسيات الإدارة

76	8-1 نظريات الإدارة
79	2 الادارة الرياضية
80	2-1 مفاهيم حول الادارة الرياضية
81	2-2 مكونات الادارة الرياضية
81	3-1 المهارات الاساسية في الادارة
81	4-2 صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
82	5-2 الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
83	6-2 المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
86	7-2 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
86	8-2 مجالات الإدارة في التربية الرياضية
87	2 الرياضية الإدارية
88	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الاول : الطرق المنهجية للبحث

91	تمهيد
92	1/ الدراسة الاستطلاعية
92	1-1 المجال المكاني
92	2-1 ضبط متغيرات الدراسة
93	3-1 عينة البحث وكيفية اختيارها
93	/ المنهج المستخدم
94	1-2 ادوات الدراسة
96	3/ اجراءات التطبيق الميداني
96	4/ حدود الدراسة

الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج

98	عرض و مناقشة الفرضية الاولى
105	عرض و مناقشة الفرضية الثانية
112	عرض و مناقشة الفرضية الثالثة

122

مناقشة نتائج الفرضيات

123

الاستنتاج العام

124

الخاتمة

الاقتراحات

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الاشكال

98	الجدول رقم: (01)
99	الجدول رقم: (02)
100	الجدول رقم: (03)
101	الجدول رقم: (04)
102	الجدول رقم: (05)
103	الجدول رقم: (06)
104	الجدول رقم: (07)
105	الجدول رقم: (08)
106	الجدول رقم: (09)
107	الجدول رقم: (10)
108	الجدول رقم: (11)
109	الجدول رقم: (12)
110	الجدول رقم: (13)
111	الجدول رقم: (14)
112	الجدول رقم: (15)
113	الجدول رقم: (16)
114	الجدول رقم: (17)
115	الجدول رقم: (18)
116	الجدول رقم: (19)
117	الجدول رقم: (20)
118	الجدول رقم: (21)
119	الجدول رقم: (22)
120	الجدول رقم: (23)

121	الجدول رقم: (24)
21	شكل (1) : يوضح عمليات التوجيه
21	شكل (2) : يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري.
27	شكل (4) يوضح مهارات القيادة.
29	شكل (5) : يوضح مراحل عملية الاتصال.
32	ويوضح الشكل (6) الاتصال واتجاهاته الثلاثة :
38	شكل (7): يوضح أنواع الحوافز.
39	شكل (9): يوضح الحوافز الفردية والحوافز الجماعية .
41	شكل (10) : يبين خصائص الحوافز
42	شكل (10) : يبين خصائص الحوافز
67	شكل (12) يوضح مستويات الإدارة
73	شكل (13) : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة
80	شكل(14): يوضح مجالات الإدارة الرياضية.

إن من أهم جوانب سمات الحياة التكنولوجية الحديثة الموجودة في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للإدارات الرياضية إن عالم الرياضة لا يختلف عن ذلك في هذا الصدد وأن حياة الموظف الإداري تتغير باستمرار نتيجة لتغيير ثقافات التعامل الإداري.

تعرف الإدارة بأنها توجيه الأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة وتهدف الإدارة الرياضية إلي ضمان عمل المنشآت والادارات الرياضية بصورة فعالة, وكذلك أيضا هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات موظفي الادارة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة, ومن التعريف السابق نلاحظ شموله على مكونات العملية الإدارية واستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية والأهداف التي حددتها الادارة.

تهتم الإدارة اهتماما كبيرا بتوجيه طريقة تصرف الموظفين (السلوك الإنساني) في محاولة لإنجاز هدف أو مقصد ما للمجموعة, وإن التركيز لا ينصب على نوع الادارة او المنشأة التي تعمل في مجال الرياضة وإنما الجانب الهام في الإدارة يرتكز في توجيه طريقة عمل الموظف لإنجاز هدف عام ويحظى بتوجيه الموارد الإنسانية بالأولوية للمدربين في منظمة التربية البدنية والرياضية فإن المهام الأساسية للمسؤول تكون في قيادة وتوجيه وإرشاد ومراقبة الموظفين الذين يعدون جزء من المجموعة, وعلاوة على ذلك فإنه يجب أن يحقق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها الادارات .

إن دراسة بناء التنظيم تسلط الضوء على عملية التوجيه, فضرورات التنظيم السليم تقتضي أن يرجع الموظف في عمله إلي رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه ويرتده ويعمل كحكم أو فيصل فيما يعرضه عليه.

ويتضمن التوجيه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة, فالذي يرجى من الأمر الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول

وما يهدف إليه، وحتى ينفذ بدقة . ومن هنا يلزم أن يكون الأمر واضحاً وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس ومحقق للهدف أو مؤدياً لذلك، ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن يعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة. وللتوضيح قمنا بدراسة تشمل واقع تطبيق وظيفة التوجيه وتأثيرها على عملية الإدارة الرياضية وكانت مصممة على الشكل التالي:

الباب الأول :الجانب النظري يتكون من:

الفصل الاول - التوجيه:

ويتضمن هذا الفصل تعريف التوجيه ونشأته التاريخية في العالم الغربي والجزائر، ثم تطرقنا إلي أنواعه وأركانه بالإضافة إلي العمليات الأساسية للتوجيه، وأيضاً التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي كذلك أهدافه وعلاقة التوجيه بالعلوم الأخرى.

الفصل الثاني - الإدارة العامة والرياضية:

يتضمن هذا الفصل تعريف الإدارة العامة وذلك بإعطاء نبذة تاريخية وبعض المفاهيم للإدارة وكذا مستوياتها ونظرياتها، كما تطرقنا إلي خصائص الإدارة وأساسياتها، وتسلط الضوء على الإدارة الرياضية وذلك بإعطاء مفاهيم حول الإدارة الرياضية إلي جانب ذلك تم التماس بعض المهارات الأساسية وصفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة، بالإضافة إلي مجالات الإدارة في التربية البدنية الرياضية وإلي مكونات الإدارة الرياضية.

اما الباب الثاني فهو للجانب التطبيقي و يتكون من فصلين، الاول للطرق المنهجية للبحث و الثاني لمناقشة و تحليل و تفسير النتائج ثم الخاتمة متبوعة باقتراحات ثم المراجع و الملاحق في الاخير.

العلم التام

1/ الإشكالية:

إن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المنشآت الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا , يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب وسوء استعمال الموارد الاقتصادية خاصة البشرية منها, حيث بنيت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المنشآت الرياضية.

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني مستوى مردود المنشآت الرياضية وهذا ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية في المنشآت الرياضية, ومع اشتداد المنافسة وزوال بعض المنشآت وبقاء المنشآت الأصلح إداريا زاد اهتمام المختصين بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع مردود المنشآت الرياضية وأهمها العنصر البشري الذي يعتبر العنصر المركزي في علم الإدارة.

كما يعتبر التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة القيادة والاتصال ,فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية, وانطلاقا من أهمية العنصر البشري وتطبيق وظيفة التوجيه في الإدارة نطرح التساؤل التالي

- ما مدى تطبيق التوجيه كوظيفة ادارية في ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

* فيما تتمثل عملية القيادة في توجيه الافراد داخل الادارة؟

* هل التحفيز له دور في تحقيق الاهداف في ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

* هل للاتصال دور في تحسين وتوجيه الموظفين في ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

/2/ الفرضيات :

الفرضية العامة:

* لتطبيق التوجيه دور في ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الفرضيات الجزئية:

* لعملية القيادة دور في توجيه الافراد داخل الادارة.

* للتحفيز دور في تحقيق الاهداف في ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

* للاتصال دور في تحسين وتوجيه الموظفين ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

3/ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

- تكمن أهمية الدراسة في انها من اهم الموضوعات المهمة فب ميدان الادارة وبالخصوص في ادارة الموارد البشرية
- وتسعى هذه الدراسة الى توعية القيادة بأهمية التوجيه ودورها في تحقيق نجاح او فشل الادارة الرياضية
- إبراز حقيقة التوجيه وكذا العلاقة بالتوجيه، والتسيير الجيد وما يقابله من نجاحات والتسيير السيئ وما ينتج عنه كذلك.
- إبراز أسباب نجاح وفشل هذه الادارة الرياضية وإعطاء صورة حقيقية عن تسييرها ودور وظيفة التوجيه في تحقيق الأهداف.
- الوقوف على أهمية التوجيه ودوره في تنظيم الإدارة الرياضية.
- معرفة ما يمكن أن تقدمه القيادة والاتصال في تحقيق أهداف إدارة الادارة الرياضية .
- إبراز ما يمكن أن تقتضيه وتحتاجه الادارة الرياضية أثناء عملية التسيير والإدارة.

4/ أهداف البحث :

يهدف بحثنا أساسا إلي :

- اعطاء مفهوم وتصور واضح لمفهوم التوجيه
- إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود في مثل هذه البحوث.

- إدراج القارئ إلى الغوص في أعماق الموضوع ومعرفة حقيقة التوجيه في الإدارة الرياضية وكذا أسباب نجاحه أو فشله.
- توضيح دور وتطبيق وظيفة التوجيه, (القيادة, الاتصال _ التحفيز) على الإدارة الرياضية
- دعوة الباحثين المزيد من الدراسات التي تمس جانب التوجيه
- التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية التوجيه في الإدارة الرياضية.
- فتح مجال للطلاب إلى التفكير في مواضيع التوجيه والخوض فيها مستقبلا.
- تقديم أهم الحلول والاقتراحات لتطبيق وظيفة التوجيه والقيادة في الإدارة الرياضية.

5/ أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع وخاصة عن التوجيه والتسيير في الإدارة الرياضية
- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص وقلة معرفة العناصر الرئيسية للتوجيه
- ارتباط هذا الموضوع بالوضع السيئة للإدارة الرياضية.
- الوقوف على ما يمكن أن يقدمه التوجيه لعامل التحفيز والرفع من أداء الموظفين بالإدارة.
- توضيح انعكاس وظيفة التوجيه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وفعالية أدائها.

6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات :

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلب إنجاز أي بحث علمي ولقد لجأنا لتعريف بعض المصطلحات الواردة في بحثنا هذا بغية نزع الغموض عليها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

أ/ **التوجيه:** هو العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم، فأغلب الأعمال تتطلب تضافر الجهود من الأفراد، ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيظهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية.¹

ب/ الإدارة:

لغة: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي ماكان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.²

اصطلاحاً: هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.³

¹ - أ.د طلحة حسام الدين: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 1997، ص: 83.

² - عبد الرحمن العيسوي: "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية (طباعة، نشر، توزيع)، الإسكندرية، 1998، ص: 11.

³ - د. محمد صبحي حسانين: "القياس والتقوم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط 3، القاهرة، 1995، ص: 211.

7/ الدراسات السابقة :

خلال تقصينا وبحثنا على الدراسات السابقة وجدنا أنه هناك انعدام وعدم وجود لدراسات تناولت موضوع بحثنا ولو من قريب وكان مما وجدناه هذه الدراسة التالية:

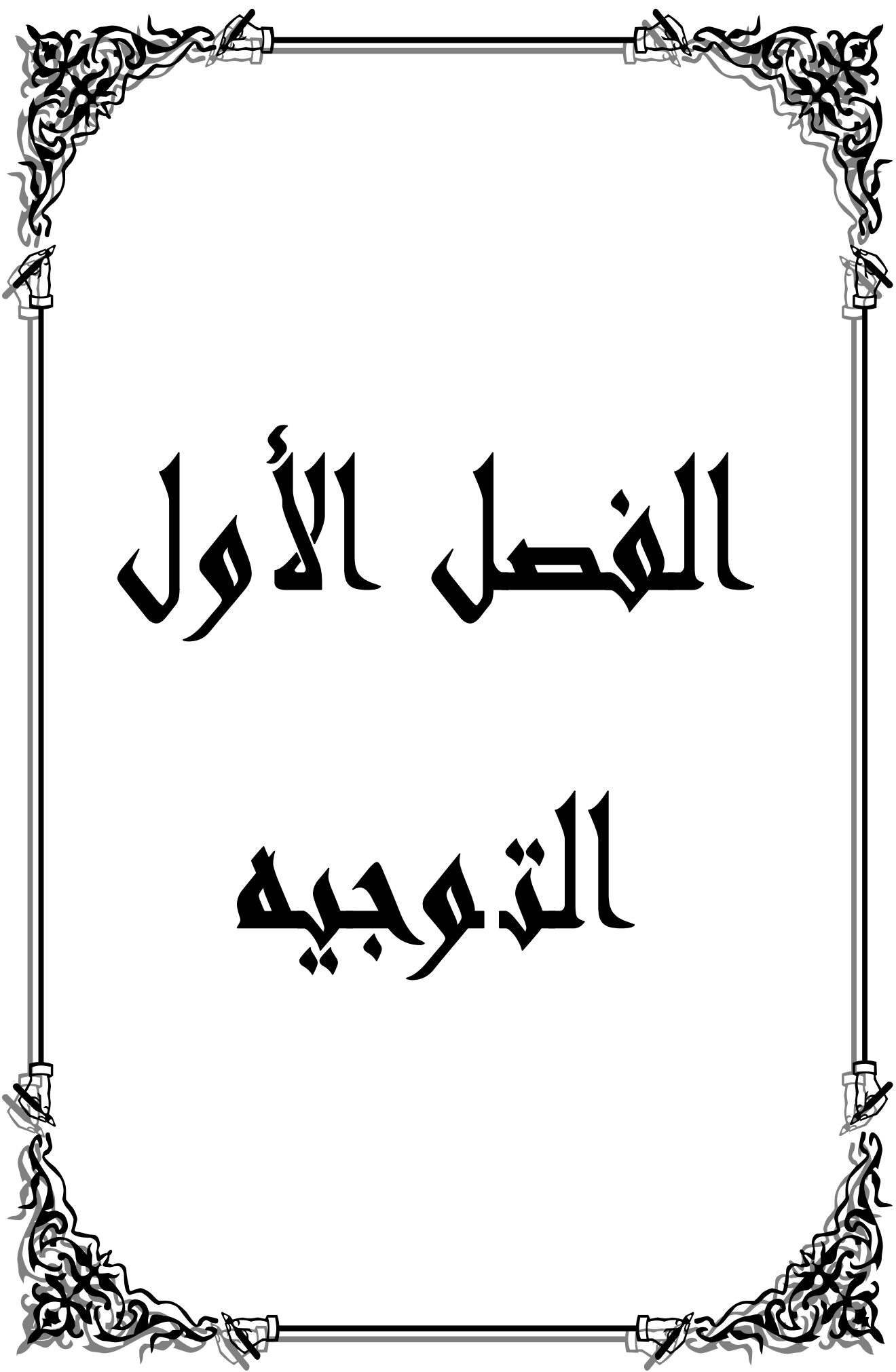
دراسة : عرار حولية , درداش زوينة.

أجريت هذه الدراسة سنة 2001 بمعهد العلوم التجارية بالمسيلة وكان موضوعها حول: "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج", وقد شملت العينة المختبرة مطاحن لواحات تقرت بعدد 284 عامل بولاية تقرت وقد طبق هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت تهدف إلى دراسة أهمية التوجيه والإشراف على الأفراد ومدى تأثيره على الإنتاج وقد لخصت النتائج فيما يلي:

- إثبات فرضيات البحث وأن مؤسسة مطاحن الواحات تقرت لم تهمل الأشياء المذكورة سابقا رغم النقائص المرجوة على مستوى إدارة المستخدمين.

الإجاب

النظرية



الفصل الأول

التعويذيه

تمهيد:

نظرا لأن العنصر البشري هو العنصر المركزي في فن وعلم الإدارة فقد أولى الباحثون عناية فائقة بدراسة العلاقات الإنسانية وتأثير هذه العلاقات على الإدارة حيث تهتم وظيفة التوجيه بتوجيه المجهودات البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وسيحدد نجاح هذه المجهودات الموجهة كفاية الأداء في المؤسسة أو عدمه، ومن ثم تعد وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة وكفاية أداء العمال جزئيا على المقدرة التوجيهية للإدارة ولكنها تعد وظيفة البيئة التنظيمية فإذا لم تؤدي البيئة ذاتها إلي الأداء الأمثل فلن يعود التوجيه الإداري على المؤسسة بالنتائج المثلى لذا لابد من تهيئة الظروف التي تتوفر التعاون الحماسي بين جميع العاملين في المؤسسة بغية العمل معا على تحقيق كلا الأهداف الشخصية الجماعية .

وبما أن الهدف من التوجيه هو الاستخدام الفعال للموظفين ،فانه يعد مسؤولية الإدارة على المستويات العليا ولكن مع ذلك فإن مشاركة بعض الموظفين في قرارات التوجيه يخلق مناخا تنظيميا يعزز من حماس الموظفين وولائهم للمؤسسة.

1/ نشأة التوجيه وتطوره التاريخي:

إن الحديث عن التوجيه يقودنا للتطرق إلي الأصول التاريخية لحركة التوجيه في بعض دول العالم ذلك لأن الكثير من الأفراد يعتقدون أن العملية التوجيهية عملية حديثة النشأة نتيجة لتطورات الحياة المعاصرة , غير أن هذه العملية قديمة جدا والدليل على ذلك أن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يحكي عن مشاكله الشخصية لأفراد أسرته أو أصدقائه أو معارفه فيلقى مشاركة منهم في تقديم الحلول لمشاكله واقتراح وسائل لتخطي الصعوبات عن طريق المساعدة.

ومعنى هذا إن فكرة التوجيه كانت سائدة منذ القدم دون معرفتها بالمصطلح الحديث والمستعمل وهو "التوجيه" ومع تطور الحياة المعاصرة وتعقدها وظهور المشكلات الفردية للأفراد فقد ظهر التوجيه كوسيلة فعالة لمواجهة حاجاتهم ومشكلاتهم.¹

1-1/ تطور التوجيه في العالم الغربي :

إن التطور التاريخي للتوجيه في العالم الغربي قد مر بعدة مراحل هي :

• المرحلة الأولى - مرحلة التركيز على التوجيه المهني:

إن حركة التوجيه المهني كانت بدايتها الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية , وبالضبط خلال فترة الكساد الاقتصادي في الثلاثينات التي كانت مهداً لحركة الإرشاد والتوجيه حيث نشأ التوجيه المهني على يد "فرانك بارسونز" في سنة 1909 بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يعتبر كتابه اختيار مهنة choosing a vacation مرجعاً أساسياً في اختيار مهنة وأسس في مدينة بوسطن مكتب للتوجيه المهني.

¹ - بن روان حورية وآخرون: " دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية ", مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس , المسيلة, 2003-2004 , ص:21.

وبعد مرور عام انعقد بنفس المدينة أول مؤتمر قومي للتوجيه المهني ، ومع نهاية الحرب العالمية الأولى شعر المسؤولون في العالم وخاصة في فرنسا بضرورة تنظيم التمهين من أجل تكوين يد عاملة مختصة ولتحقيق هذا كان لزاما عليهم الاستعانة بمؤسسة مختصة لهذا قام مجلس التربية الأمريكي بتنظيم لجنة للدراسات حول الخدمات الشخصية للتلاميذ ، وكان الاهتمام بفتة المعوقين من التلاميذ وذوي المشكلات والعاهات. مما أدى هذا الاهتمام إلى تطوير المناهج والتخطيط للمستقبل فأدى هذا إلى خلق وعي واهتمام في جميع الأنحاء الأمريكية لإدخال برامج التوجيه بالمدارس والثانويات، واستعمال اختبارات الذكاء والتحصيل الدراسي ومنه وجد التوجيه طريقة إلى الوجود وتطبيقه .

وقد ساعد على إعطاء التوجيه المهني المركز الأول والأهمية في حركة التوجيه ولقد كان المحور الأساسي في برامج التوجيه سواء في المدارس أو في الجامعات أو في مؤسسات الأعمال .

• المرحلة الثانية - مرحلة التركيز على التوافق والصحة النفسية :

إن هذه المرحلة من تطور التوجيه نبعت من محاولات علماء النفس وغيرهم حسب ما يؤكد "ولميسون" 1950 إلى تطبيق الطرق العلاجية لعلاج أنواع الصراع التي يقاس منها الفرد وهمها الأول هو البحث عن دوافع سلوك الفرد الكامنة في اتجاهات الذات .وهذا ما جعل بعض العلماء يفكرون في إنشاء مصحات للأمراض العقلية ،والدعوة للوقاية من الأمراض النفسية والعناية بالصحة النفسية .إلا أن "ولميسون" يذكر أن التوجيه أو العلاج النفسي بهذا الشكل احتذى الخطوات التي رسمها" فرويد" إذ اقتصر على قيام علاقة بين فردين هما المعالج وصاحب الحالة على افتراض أن العلاج يتم على أحسن صورة إذا ما ابتعد صاحب الحالة مؤقتا عن عالمه الاجتماعي .

وقد انتشرت أفكارها على يد "فرويد" سنة 1940 فظهرت مفاهيم جديدة في التحليل النفسي حيث اهتم بالصحة النفسية بالنسبة للأفراد خاصة الذين يعانون من صراعات بين الاتجاهات النفسية نحو الذات والتوجيه في مثل هذا الموقف يجب أن يتخذ عدة طرق لمساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويتعرف على أنواع الصراع التي يعاني منها فيعود إليه الانسجام والتناسق بين الاتجاهات النفسية نحو الذات.

• المرحلة الثالثة - مرحلة التركيز على فهم شخصية الفرد أثناء تفاعله مع بيئته الاجتماعية :

تتبع هذه المرحلة من محاولة "ليفين" في ضرورة تفهم شخصية الفرد في مجاله الاجتماعي أي فهم شخصية الفرد أثناء تفاعله مع شخصيات آخرين في بيئته الاجتماعية فالفرد ينتمي عادة إلى جماعة والجماعة هي المرجع الذي يقتبس منه الفرد ليكون مدركاته وانفعالاته وأفعاله فشخصية الفرد تتفتح نتيجة لتفاعل دقيق بين كل من هذه القوى وبهذا الشكل تطور التوجيه من توجيه مهني إلى علاج يهدف إلى تكامل الشخصية وأصبح أيضا

عملية تهدف إلى مساعدة الفرد على أن تتكامل شخصيته بمساعدته على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله، وذلك بالتأثير عليه بشتى الطرق التي يمكن أن تساعد فيتمكن من التكيف مع نفسه ومع مجتمعه.

• المرحلة الرابعة- التوجيه عملية مهنية وميدان من ميادين التخصص :

تعتبر الحرب العالمية الثانية من أهم العوامل التي أثرت على التوجيه وقد بينت هذه الحرب الأهمية الكبرى للاختبارات النفسية لتصنيف الأفراد ووضع كل فرد في مكانه المناسب والذي يتفق وقدراته واستعداداته، ومن أهم نتائج الحرب العالمية الثانية في ميدان التوجيه انه وجه الاهتمام لتحليل السمات تحليلا عمليا، وأصبح التوجيه فيما بعد الحرب

العالمية الثانية موجهة إلى التوسع في خدمات التوجيه وفي مفهوماته ليجد سبيله إلى المصانع والدين وغيرها من الميادين , وأصبح التوجيه عملية مهنية وميدانا من ميادين التخصص وزادت أهميته في المدارس وفي مجالات عديدة أخرى¹.

1-2/ تطور التوجيه في الجزائر :

بدأت حركة التوجيه في الجزائر خلال فترة الاستعمار في شكل توجيهي مهني حيث كانت وسائل التوجيه المعتمدة آنذاك للعينة الجزائرية في تطبيق الاختبارات الأجنبية علما أن التوجيه كان مقتصرًا على أبناء المعمرين الفرنسيين والأجانب ولم يستفد منه أبناء الجزائر إلا قلة قليلة جدا , وذلك يرجع إلي أن الجزائريين كانوا يشغلون وظائف وأعمال حرفية خاصة بهم وهذه المهن تتماشى مع قدراتهم وإمكاناتهم وفي سنة 1962 كان يوجد بالجزائر (09) مراكز للتوجيه المهني اضافة إلى وجود متفشية رئيسية بالجزائر العاصمة .

وضع التوجيه كباقي القطاعات الموجودة بالجزائر وهذا بسبب مغادرة التقنيين الأوروبيين لهذا المركز وبقي منها (03) مراكز على مستوى الوطن واكتفوا آنذاك بالتفكير من اجل إيجاد إيديولوجية للتوجيه في بلادنا تتماشى وفق ما شهدته من تطورات وتغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية وفي سنة 1967 نم إنشاء المديرية الفرعية للتوجيه والتوثيق وتشمل على (03) مكاتب : مكتب للتوجيه , مكتب للتوثيق المدرسي والجامعي والمهني، مكتب الدراسات.

¹ - د. سعد جلال : " التوجيه النفسي والتربوي والمهني " , دار الفكر العربي , ط2 , القاهرة , 1992 , ص : 78,77.

2/ مفاهيم عامة حول التوجيه :

2-1/ تعاريف

يعتبر "التوجيه" وسيلة ناجحة في ملاحظة جهود العاملين فمن خلال ما يقوم به المدير أو المشرف بتحفيز العاملين وخلق الجو المناسب للعمل والاتصال بهم (العمال) للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات كما أن دور التوجيه يكمن في بعث الحياة الديناميكية في التنظيم من خلال إعطاء الأوامر والتوجيهات وقيادتهم لتحقيق أهداف التنظيم.¹

"التوجيه" هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما ذا يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به.²

ويذكر "جميل أحمد توفيق" أن التوجيه وظيفة مركبة تتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة وال المدى الطويل وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير والتي تعتبر من الوظائف الصعبة والسبب في ذلك يرجع إلي أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها .

ويعرف كل من "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمين أحمد حسن" و"علي الشرقاوي" أنه إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلي

¹ - عمر عار حولية - درداش زونية: "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج" , مذكرة تخرج DEUA , المسيلة , 2001 , ص : 14 .

² - د . عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2002 , ص : 393 .

ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية كذلك إذا تم شغل المراكز الإدارية بأفراد لا يمتلكون كفاءات متناسبة مع واجباتهم إن الأمل يصبح ضعيف في تحقيق فاعلية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

في حين يرى "صلاح الشنواني" إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية لأي خطوة مهما كانت متقنة ليس لها أي قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ , فالتوجيه يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

2-1-1/ تعريف التوجيه في المجال الاداري:

يعرف "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمنية أحمد حسن" بأن التوجيه هو الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتوجيه إذن ليس تنفيذ للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم .

ويذكر "إبراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.¹

ويعرف "التوجيه" بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته.

¹ - د . إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه)", دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003 , ص : 14 .

2-1-2 / أنواع التوجيه :

يشير "أحمد حسن" و"إبراهيم عصمت" و "أمينة" إلى أن التوجيه ينقسم إلى قسمين هما:

أ/ التوجيه الفني

ب/ التوجيه الإداري

أ/ التوجيه الفني : هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية جذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب/ التوجيه الإداري : يقوم به كل مدير ورئيس قسم بالنسبة لمروؤسيه في جميع المستويات ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء خلق الجو المناسب لأداء الإخصائين لواجباتهم.

2-1-3 / الأسس العامة للتوجيه :

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساسا جيدا لممارسة وظيفة التوجيه على النمو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

- ضرورة تحديد الهدف , حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها .
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات .

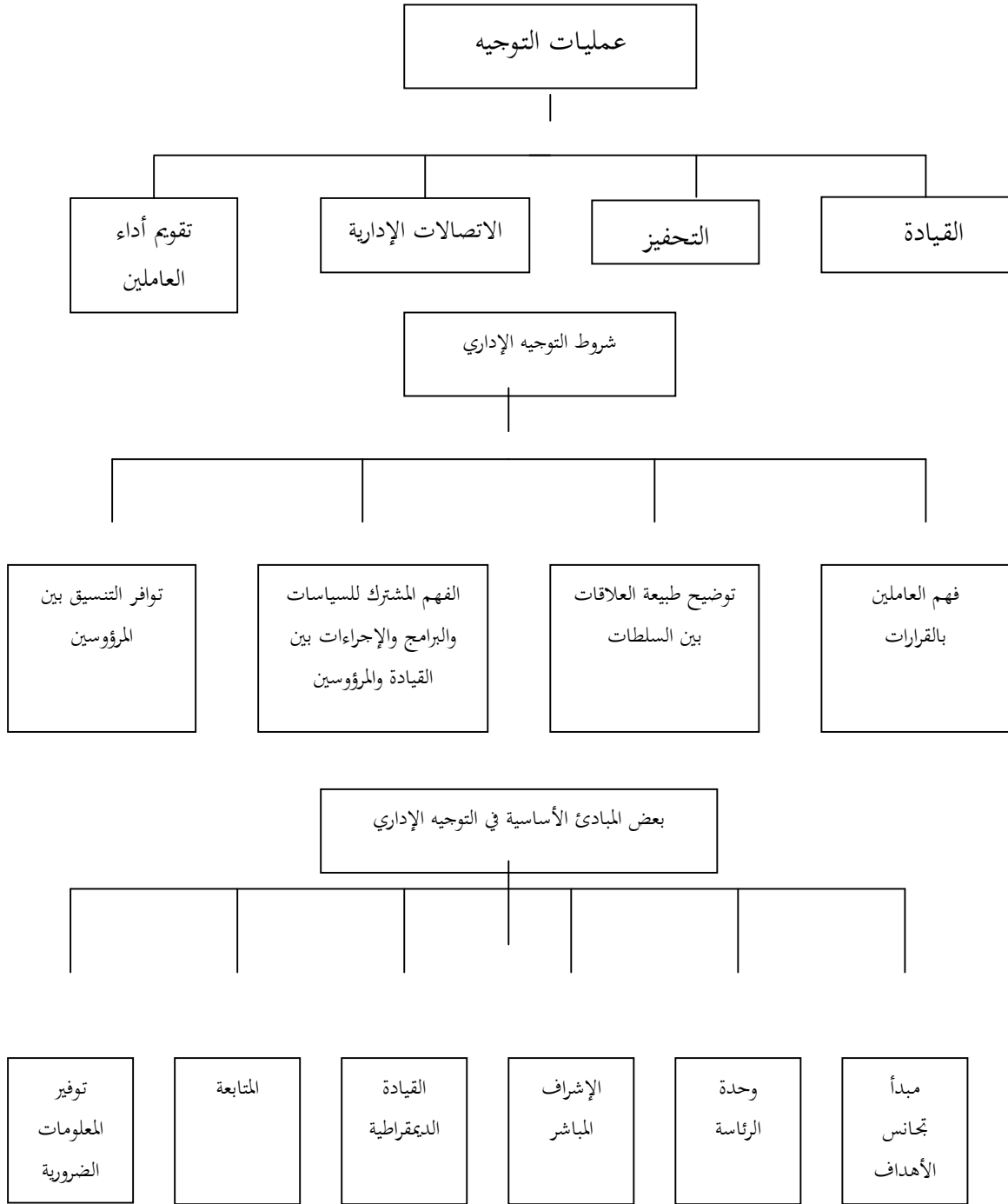
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح .
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية , كذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.¹

2-1-4/ أركان التوجيه :

للتوجيه أركان متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان فيرى "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" و"سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات , واتخاذ القرارات, القيادة , ونجد أن "أحمد رشيد" قد حددها في صنع اتخاذ القرارات , والاتصالات والقيادة والانتظام والاستمرار , كما حددها "علي الشرقاوي" في القيادة , الاتصال , والدافعية , كما حددها "جميل توفيق" في الاتصال , الدافعية , والقيادة والتنسيق كما قام "حنفي سليمان" بتحديددها في أربعة عناصر هي الاتصال , الدافعية , والواقعية , في مكان العمل والقيادة والإشراف الفعال وحددها "إبراهيم الغمري" في أربعة عمليات أساسية هي القيادة , التحفيز , والاتصالات الإدارية , وتقويم أداء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة.

¹ - د. عبد السلام أبو قحف: "أساسيات التنظيم والإدارة", مرجع سابق , ص: 396, 395 .

شكل (1) : يوضح عمليات التوجيه



شكل (2) : يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري.

2-2/ العمليات الأساسية للتوجيه :

2-2-1/ القيادة :

لقد سبقت الإشارة إلي أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصبه الرئيسي ,وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال ونجح في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فإنه يصبح بذلك قائدا متميزا ووفقا لهذا المنظور يصبح الاتصال والتحفيز من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه .

أ/ ماهية القيادة:

توصلت الدراسات التي أجريت على الجماعات مع الاستعانة بطريقة التحليل النفسي إلي وجود بعض عناصر عامة للقيادة , فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين مما يؤدي مصالهم المتعارضة عادة إلى ميول انفصالية قوية والقائد المسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ويرتبط الجماعة وتماسكها فدور القائد إذا يدعوه لأن العمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون أتباع ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى لتحقيقها ودراسة القيادة كظاهرة اجتماعية وسيكولوجية تأخذها بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل هدف يسعى الجماعة إلي تحقيقه.¹

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق , ص : 21.

ب/ مفهوم القيادة :

بدون الدخول في جدول حول المفاهيم المختلفة للقيادة وفي ضوء الإطار المنهجي فسوف يتم تبني التعريف الذي اقترحه "كونتروز وزملاءه" وهذا التعريف الذي يركز على الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي:

القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة.¹

ج/ الصفات المهمة في القائد :

يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي يمكن أن تتدرب عليها وعليك أن تنمي مهارتك في التحلي بها وقد يحتاج الأمر إلي مدة طويلة إلا أن النتيجة يمكن أن تكون مشجعة ومن أهم هذه الصفات :

*القدرة على الإشراف : على المرؤوسين من خلال تخطيط العمل وتحديد الأهداف ومتابعة المرؤوسين وتدريبهم وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم.

*القدرة على حسم الأمور : وذلك من خلال إسناد مهام إلي المرؤوسين وطلب الالتزام بالعمل والاستفسار عن أي معلومة وأن تتحقق من أي تقصير وأن تكون قادرا على مكافأة ومعاقبة من يحتاج لذلك.

*الثقة بالنفس : على القائد أن يتحلى بالشجاعة وأنه يبادر بالأمر وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يشجع الآخرين وأن يحصل على تعزيز رؤساءه ويجب تعلم أن الثقة بالنفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم .

¹ - د. عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , مرجع سابق , ص : 429 .

* الإنجاز : يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله وذلك من خلال تحديد الأهداف وخطوات التنفيذ وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فإنجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو .

* الاتصال : إن قدرة القائد على استماع إلي مرؤوسيه والتفاوض والحديث وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات من أهم قدرات القيادة التي يجب أن يتحلى بها أي مدير

* القوة والسيطرة : يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعليه التدخل في الوقت المناسب وعليه استخدام صلاحياته المالية وأيضا الصلاحيات التي تمس المكافأة والعقاب .

* الحيوية : يتسم القادة بأنهم قادرون على العطاء لفترات طويلة نسبيا وعليك أن تتعرف كمدير على انسب الأوقات التي تستطيع أن تقدم فيها أفضل عطاء وحاول أن تزيد من مستوى حيويتك الجسمانية والذهنية .

د/ أنواع القيادة :

* القيادة الديمقراطية : في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر في التعبير عن رأيه والقائد يقدم للجماعة على مشورته عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها .

* القيادة التسلطية : في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة وتبلغ أساليب العمل وخطواته للجماعة خطوة حيث يبقى أفراد

الجماعة دائماً في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائماً القائد المتسلط والقيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائماً منعزلاً عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد وإلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين .

* القيادة غير الموجهة (القيادة الفوضوية):

وفيها يكون القائد دوره سلبي تاركا الجماعة حرة تماماً فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسئولاً أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط وما هو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة داخل الجماعة أما في القيادة الديمقراطية نجد أن التعاون بين أفراد الجماعة واعتمادهم على بعضهم البعض بدلاً من اعتمادهم نهائياً على القائد.¹

هـ/ خصائص ومميزات القيادة :

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادي في التأثير في إنجاز الأفراد إن القيادة عملية إنسانية في أساسها والقيادة عملية أساسها حفز الأفراد ودفعهم إلى العمل والقيادة تسعى لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى هي مركز السلطة والمسؤولية.²

يجب أن تكون صفة القيادة موروثه في الشخص ولكن لا يجب أن يسمح لها بالسكون أو الطغيان في أي صفة تجعل الفرد ينفرد عن غيره بالقدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 22,23.

² - د. مروان عبد المجيد: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص: 125.

لتحقيق أغراض معينة وإلهامهم بالتضحية وإثارة حماسهم للعمل تعتبر من الصفات التي تميز الفرد عن غيره وتجعل له مكانا مرموقا بين الناس يتبعونه ويهتدون بهديه .

*الجدارة في استخدام التنظيم : حيث أن الكفاءات المشتركة لجميع الأشخاص في المؤسسة وإدارة معينة تزيد كثيرا من كفاءة أي فرد واحد مهما كانت قدرته لذلك يجب أن يستخدم الإداري جميع الكفاءات الموجودة في التنظيم ويوزع كل مهمة على الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها ويعرف مسالك السلطة بطريقة واضحة ودقيقة يحدد مسؤولية المرؤوسين بمقتضاها .

*إثارة العمل الجماعي : يجب أن يكون الإداري مؤمنا بالعمل الجماعي المشترك وممارسته باستمرار في جميع الأوقات ويشارك زملاءه من الإداريين في ترويج سياسات المؤسسة والعمل على تطبيقها والتقيد بأحكامها .

*إبداء الآراء السديدة : إن القدرة على إبداء الآراء السديدة هو اختبار لصلاحية الإداري في الاحتفاظ بمركزه والرأي السديد مترادف والفتنة العادية والخلق والاستقامة هي من الضروريات الثلاثة للنجاح .

*ضبط النفس : يجب أن يملك الإنسان زمام نفسه لكي يكون إداريا لأن الإداري الهادئ المتزن يلهم الآخرين على أن ينتجوا , والإداري المعتدل الحازم يوحى بالثقة يمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المسائل بصراحة واعتدال , وهذا ما يطمئن المرؤوسين وينمي الشعور بالثقة بينهم ويحثهم على التعاون .

*الاستقامة : تزيد الاستقامة في الأمور الإدارية كثيرا من مجرد كونها التزاما ويقول في ذلك "تيلر" إنها الأمانة الصريحة للغرض الذي يجعله الإنسان صادقا ليس مع الآخرين فحسب بل أيضا مع نفسه وهي الصفة التي تسمو بتفكير الإنسان وتمنحه المثل العليا.

و/ مهارات القيادة :

بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث هي :

مهارات إنسانية : هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم إن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمسؤول ... وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطاً أساسياً في المسؤول.

مهارات فنية : وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المسؤول .

المهارة الفكرية : هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة وتختلف الأهمية بالنسبة لكل من هذه

المهارات باختلاف المستوى الإداري للمسؤول , فالمهارات الفكرية مثلاً تزداد أهميتها كلما

ارتفع مستوى المسؤول في التنظيم والشكل التالي يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الإدارية المختلفة والشكل رقم (4) يوضح مهارات القيادة.

المهارة الفكرية
المهارة الإنسانية
المهارة الفنية

شكل (4) يوضح مهارات القيادة.¹

2-2-2 / الاتصال :

يعتبر الاتصال واحداً من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه ولا يستطيع المدير أن يواجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم بل يمكن القول بأنه ليس هناك عملية إدارية

¹ - د. أحمد ماهر : " الإدارة المبادئ والمهارات " ، الدار الجامعية (الطبع ، النشر ، التوزيع) ، الإسكندرية ، 2001 / 2002 ، ص:554.

يمكن أن تتم مالم يكن ذلك من خلال الاتصال بإصدار الأوامر والتعليمات وللتحدث إلي المرؤوسين والاستماع إلي الرؤساء والمقابلات الشخصية والاجتماعات والتعبير الشفوي وكتابة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الاتصال وتصور حياة أو عمل دون حديث أو كلام أو كتابة , لا يمكن اعتبارها حياة أو عمل إن الاتصال بمثابة فريق التشحيم لكل العمليات الإدارية والإنسانية لا يمكن لها الحركة بسهولة وسير مالم يكن هناك الاتصال

أ/ تعريف الاتصال :

هو عبارة عن نقل المعلومات من طرف إلي طرف آخر ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر أو طلب أو تعليمات بصدد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابية أو لتوجيه المرؤوسين.¹

والاتصال يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلي تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها وتنقلها في مختلف الاتجاهات , داخل الهيكل وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.²

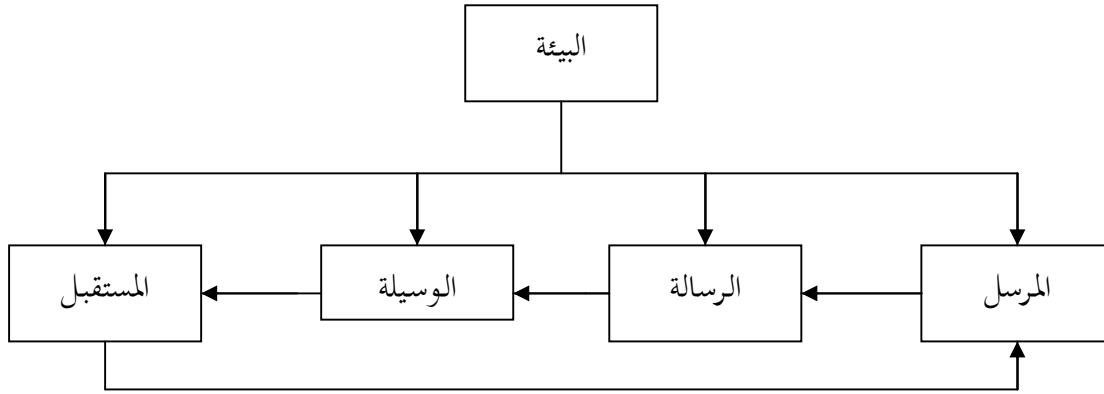
ب/ مراحل عملية الاتصال :

الاتصال هو عبارة عن نقل معلومات من خلال طرق (مرسل) وذلك في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلي طرف آخر (مستقبل) ويوضح الشكل (5) مراحل عملية الاتصال بشيء من البسيط وهي التي سيتم شرحها تبعا :

¹ - د. أحمد ماهر: "الإدارة المبادئ والمهارات" , الدار الجامعية (طبع.النشر.التوزيع) , الإسكندرية , 2001/ 2002 , ص : 556.
² - معروف أحلام آخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة" , مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس لإدارة الأعمال , المسيلة , 2004/2005 , ص : 7.

شكل (5) : يوضح مراحل عملية الاتصال.

رد فعل (معلومات مرتدة)



ومن التعريف وأيضا من الشكل السابق يتضح أن مراحل عملية الاتصال هي :

المرسل : وهو شخص لديه مجموعة أفكار ومعلومات يود أن ينقلها إلي شخص آخر ويتأثر أثناء محاولة نقله للمعلومات بطريقة إدراكه ودوافعه وشخصيته وقدراته في التقويم والتذكر والربط ومهاراته في اللغة والتعبير الشفوي .

الرسالة : هي عبارة عن تحويل الأفكار إلي مجموعة من الرموز والكلمات والحركات والأصوات والحروف والصور وتعبيرات الوجه والصراخ والهمس , كل هذا في معاني ضمنية أو خفية .

الوسيلة : على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً على من يستقبلها وهناك رسائل كثيرة للاتصال منها المنطوق (أو الشفهي) كالمقابلات والاجتماعات واللجان والمحادثات ... الخ. ومنها المكتوب كالخطابات والمذكرات والتقارير واللوائح...

المستقبل : هو الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة وينظمها ويفسرها وفقا لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته.

الرد (المعلومات المرتدة) : هناك ينقلب المستقبل إلي مرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إرسال رسالة عبر وسيلة إلي الطرف الذي أمامه.

بيئة الاتصال : إن ما يحيط بعملية الاتصال من أشخاص آخرين وعمل وأصوات أو رموز وعلاقات يمكنها أن تسهل أو تعيق أو تضيف أو تشوش على عملية الاتصال .

ج/ وظائف الاتصال :

بغض النظر على شكل أو نوع الاتصال (مكتوب أو شفهي) تتمثل وظائف الاتصال في :

- تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة .
- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأنشطة وكذلك التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ بالإضافة لتأصيل القيم والمعايير التنظيمية وتوضيح أهداف المنظمة للأفراد.
- التقييم والمساعدة في تقييم الأداء بالنسبة للفرد والجماعة المنظمة .
- تشجيع تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.¹

د/ اتجاهات الاتصال في الإدارة :

يؤكد كل من "نكي محمود هاشم" و"سيد الهواري" و"إبراهيم الغمري" على أن هناك اتجاهات ثلاثة للاتصال في المجال الإداري وهي :

¹ - د. عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " ، مرجع سابق ، ص : 403 .

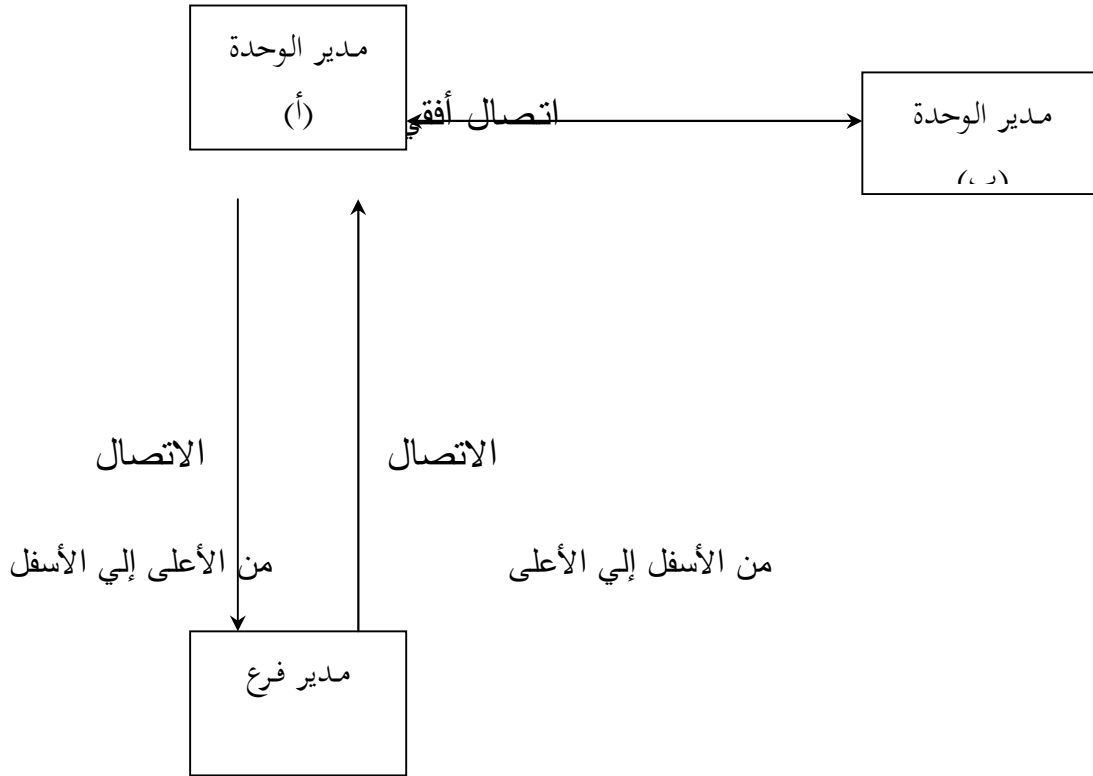
1/ الاتصال من أعلى إلى أسفل : وذلك الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا في المشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبيبين هؤلاء رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين بمستوى التنفيذ ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئات الإدارية وبغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمشروع وهذا أيضا ما ينطبق على الإدارة الرياضية .

2/ الاتصال من أسفل إلى أعلى : ويعني اتصال العاملين بالإدارة وذلك كرد فعل للاتصال المستقبل أو كمعلومات وبيانات ترفع للإدارة أغراض الرقابة وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها فلا بد من معلومات مرتدة للإدارة للوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم ووجهات نظرهم ويتم ذلك في الإدارة الرياضية .

3/ الاتصال الأفقي : يأخذ الاتصال الأفقي مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المشروع بهدف إبقائهم على علم بما يجري من أمور فضلا عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم كما يساهم هذا الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة وفعالية نظرا لوضوح الرؤيا أمام الجميع وأخذ كافة وجهات النظر في الحسبان مما يتناسب مع الأنشطة الرياضية.¹

¹ - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) " , مرجع سابق , ص : 57.

ويوضح الشكل (6) الاتصال واتجاهاته الثلاثة :



هـ/ أنواع الاتصال :

*الاتصال الرسمي : هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها وتنفيذ هذا النوع من الاتصالات أشكال عدة والتي من أهمها الاتصال اللغوي وغير الشفوي

*الاتصال الغير الرسمي : هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي ويتلزم وجوده مع الاتصال الرسمي فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال ويلاحظ وجود العديد من المزايا الإيجابية للمدخل العنقودي للاتصال , فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل المعلومات وأيضاً يمر عبر المستويات التنظيمية ويتصف بالفعالية فهو يزود المسؤول بالمعلومات المرتدة أما الجوانب السلبية للشكل العنقودي من الاتصال فقد يسبب إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم الرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة مهمة ليست من مصدر رسمي

و/ مبادئ الاتصال :

تساعد المبادئ التالية المسؤول في بناء نظام جدير للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة الحرجة المتصلة بالاتصال وهي :

* ظروف استقبال الرسالة

* نوعية الرسالة

* الاستفادة مزايا التنظيم غير

* المحافظة على أشكال جهود المحافظة

الرسمي.

- مبدأ الوضوح : لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام والتخاطب ويؤدي إلي التغلب على الكثير من العقبات

- مبدأ الاهتمام والتركيز : أي إعطاء كل انتباهك واهتمامك لاستقبال الاتصال مع وجود مبدأ الوضوح فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز كعدم الاهتمام ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة.

- مبدأ التكامل والوحدة : يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال فهذا المبدأ بالنسبة للمسؤول وسليم وليس غاية

- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي : تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المسؤولين ويكون لها التأثير النافع أو الضار على المنظمة فتدفع الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلي المرؤوس أو من المرؤوس إلي الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المسؤولون من المدخل غير الرسمي أي الشخص في الإبلاغ أو من خلال آخرين.¹

ي/ معوقات الاتصال :

تواجه عملية تبادل المعلومات الكثير من المعوقات والعراقيل التي تؤثر على فعاليتها ويمكن تصنيف هذه المعوقات بصفة إلي ثلاث مجموعات وهي :

المجموعة الأولى : معوقات تنظيمية مثل :

زيادة حجم عبء العمل. حيث يترتب على زيادة حجم عبء العمل عدم توافر الوقت اللازم للاتصال سواء كان شفهيًا أو مكتوبًا.

¹ - د. مروان عبد المجيد : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 171.

تعدد المستويات الإدارية . الأمر الذي يترتب على بطء عملية الاتصال .

اتساع نطاق الإشراف .

عدم تخطيط الاتصالات وغياب سياسات الاتصال الملائمة .

المجموعة الثانية : فهي المعوقات السلوكية مثل :

الخوف من المركز الوظيفي للرئيس حيث يؤثر هذا على مدى حرية المرؤوسين في الاتصال برئيسه كما أن خشية هذا المرؤوس من الوقوع في الخطأ قد يجعله يتردد كثيرا في لقاء رئيسه أو الكتابة إليه ومن بين المعوقات السلوكية أيضا عدم تشجيع الرئيس نفسه للمرؤوس للاتصال به إذا تطلب الأمر وكذلك إتجاه المرؤوسين إلي غريبة أو تنقية المعلومات التي سوف يرسلونها إلي رؤسائهم حيث يكون التركيز على جوانب النجاح وإخفاء أي معلومات ترتبط بأي جانب من جوانب الفشل أو الخلل في الأداء وذلك بسبب خوفهم على وظائفهم أو خشيتهم الحرمان من الحوافز أو العقاب الأدبي أو المادي بصفة عامة . وأخيرا فإن انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر من أخطر المعوقات السلوكية التي تؤثر على فعالية الاتصال بالمنظمة .

المجموعة الثالثة :

وتجدر الإشارة إلي أن المعوقات التي تواجه عملية تبادل المعلومات في المنظمة يتمثل معظمها في العوامل البيئية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ومن أمثلة هذه المعوقات بعد المسافة بين الأفراد والإدارات أو الفروع , والضوضاء واللغة باعتبارها أحد مكونات المزيج الثقافي للمجتمع وكذلك المنظمة التي تعمل بداخله.¹

¹ - د. عبد السلام أبو حنف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , مرجع سابق , ص : 426,427.

2-2-3/ الحوافز :

نظرا لأهمية الحوافز وخاصة منها المادية والدور الكبير الذي تساهم به في رفع المردودية للعمال بصفة خاصة وللوحدة أو المنظمة بصفة عامة باعتبارها أحد أبرز المؤثرات المحركة لدوافع العمل من جهة وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار والرضا في المنظمة من جهة أخرى أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل الإدارة المنظمة وهذا الفصل يتناول بالتفصيل السياسة الأجرية التحفيزية المعتمدة من قبل الإدارة وتأثيرها على سلوك الأفراد بالمنظمة وفق أسس محكمة وتصميم جيد لنظام الأجر مع مراعاة الأثر التشجيعي بالمنظمة .

أ/ تعريف التحفيز :

قد اختلفت تعريفات الحوافز وذلك باختلاف وجهات النظر الذاتية لكل مفكر إداري فالحافز هو قوة أو عامل محرك خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد فالحوافز هي المغريات والعوامل التي تهيئها الإدارة للفرد بهدف زيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل ورضائه به.¹

ب/ أنواع الحوافز :

يحدد "زكي محمود هاشم" أنواع الحوافز في الحوافز الايجابية والحوافز السلبية

*الحوافز الايجابية (التشجيع والإثابة): تهدف إلي رفع الكفاية الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدير والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

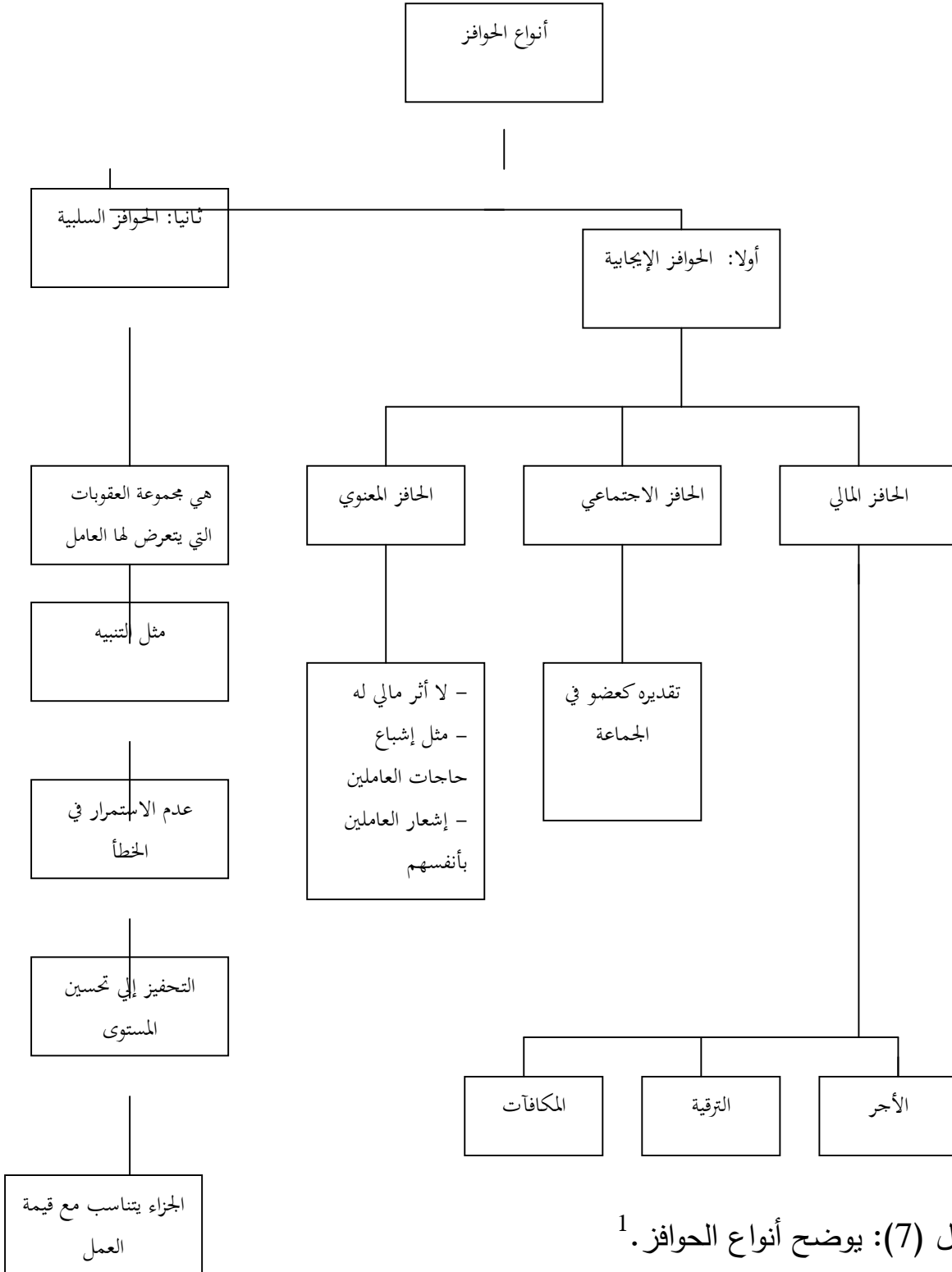
¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 43.

*الحوافز السلبية (العقاب والمحاسبة على الأخطاء): وهي التي تسعى إلي التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الجزاء أن المادية كالخضم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنتشر على العاملين بالمشروع أو نحو ذلك من صور الجزاء المعنوي ويقسمها "محمد ماهر عليش" مادية ومعنوية مباشرة وغير مباشرة , موجبة وسالبة.

وأن توافر الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين في التربية الرياضية يعد أمر مهما في زيادة فاعليتهم وكفاءتهم للعمل فعند تحفيز الطلاب ذوي الكفاءات الرياضية العالية لما لها من أثر في تشجيعهم ورفع مستواهم باستمرار كذلك على التدريب والاشتراك في الأنشطة وفاعلية الحوافز تتحدد بعاملين أساسيين هما :

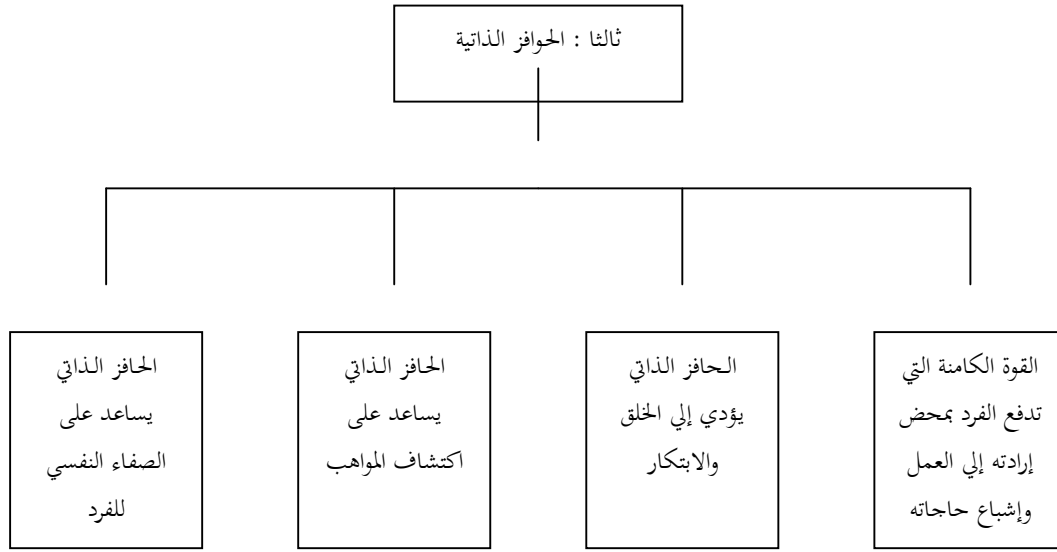
مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد:كلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فاعلية هذه الحوافز .

مقدار الحافز : كلما زادت مقادير الحوافز كلما زاد أثرها وفاعليتها في تحريك دافعية الفرد.

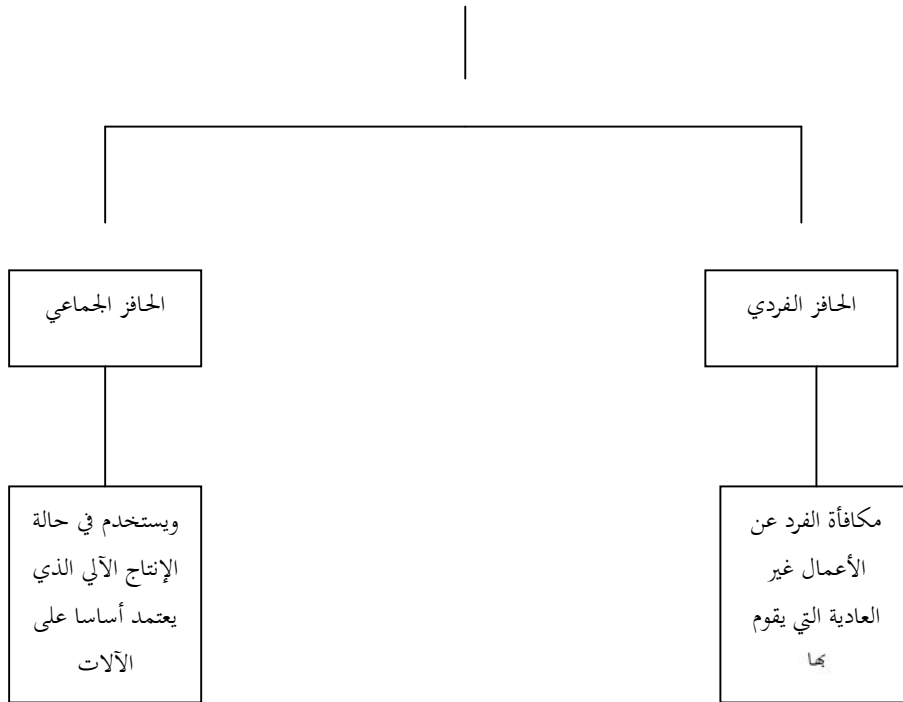
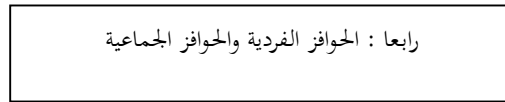


شكل (7): يوضح أنواع الحوافز.¹

¹ - د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 47.



شكل (8): يوضح الحوافز الذاتية



شكل (9): يوضح الحوافز الفردية والحوافز الجماعية .¹

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 48,47.

ج/ أسس الحوافز :

إن أهم الأسس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود والأقدمية

ففي ما يتعلق بالتمييز في الأداء فإنه يعتبر المعيار الأساسي وهو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو النوعية أو وفر في الوقت أو في التكاليف ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

أما فيما يخص المجهود فإنه يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل : الفوز في المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة وقد يمكن الأخذ بالحسبان مكافئة المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية من المسابقة نظرا لصعوبته وعدم موضوعيته في بعض الأحيان .

أما الأقدمية والتي يقصد بها تلك الفترة التي قضاها الفرد في العمل والتي تشير إلي الانتماء إلي المنظمة والذي يجب مكافأته بشكل ما ويأتي في الغالب على شكل علاوات كما أن المهارة والتي تتخذها بعض المنظمات كمعيار من خلاله تعوض وتكافئ هذه المنظمات أفرادها بحسب ما يملكون من شهادات أو براءات اختراع أو إجازات ونجد هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم بقدر كبير في حساب حوافز الأفراد .¹

¹ - أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص : 236.

د/ الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز :

« أن تعمل على إشباع الحاجات الأساسية

« أن يكون نظاما منتخبا

« أن يكون نظاما اقتصاديا بمعنى زيادة العائد من تطبيقه

« الشمول

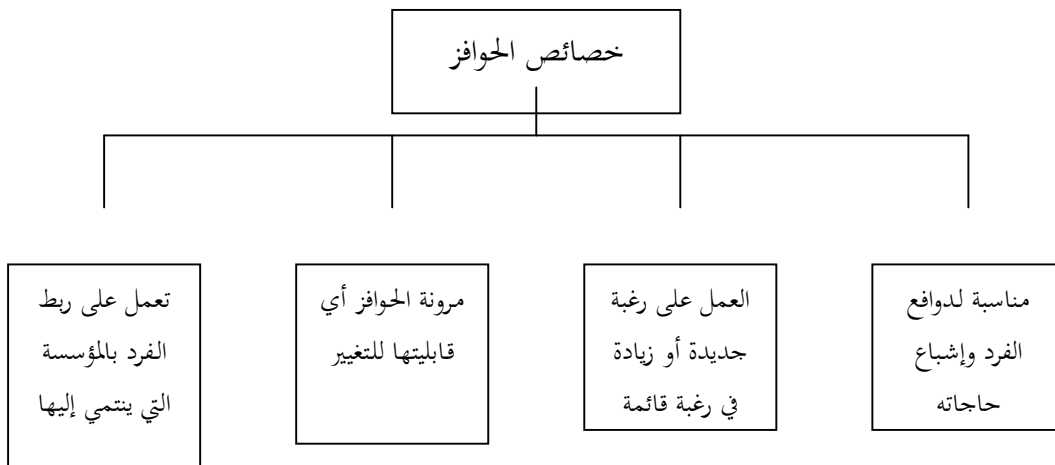
« المرونة

« مراعاة الفروق الفردية

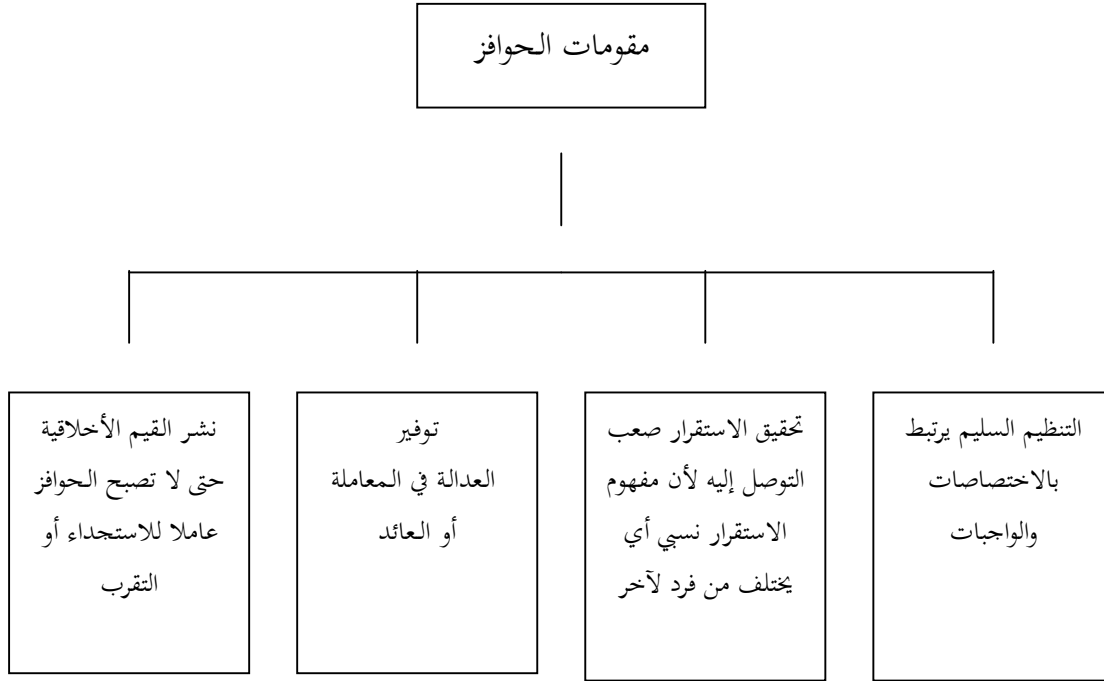
« التوقيت المناسب لتطبيقه

« عدم التركيز على الحوافز السلبية « أن يكون سهلا ومفهوما

أن يتصف بالموضوعية



شكل (10) : يبين خصائص الحوافز



شكل (11) يبين مقومات الحوافز.¹

2-2-4/ تقويم أداء العاملين :

هناك فروق واختلافات بين الأفراد في بعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وجودت أداء وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه.

¹ - د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 46.

أ/ مفهوم تقويم أداء العاملين :

هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر .

وتقويم الأداء بأنه معايير لتقييم أداء الأفراد لقياس المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا وللمقارنة بالأداء الفعلي وكذلك قياس الخصائص الملموسة التي يتصف بها الأفراد بغرض الترقية أو توقيع الجزاء .

ب/ طرق تقويم الأداء :

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقويم الأداء التي يمكن حصرها في الطرق التالية :

• طريقة التقدير: تتكون هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقويم الأداء وهذه المقاييس تشمل على عدد من الخصائص مثل : القيادة, التنسيق ,الأداء الفعلي...الخ.

• المقارنة: والتي تشمل الترتيب والتوزيع الإجباري :

1/ طريقة الترتيب : يقوم فيها الرئيس بترتيب جميع مرؤوسيه ووجهتهم وفقا لمستويات أدائهم وبالتالي تؤدي إلي ترتيب جميع المرؤوسين ابتداءا من الأكفأ حتى الأقل كفاءة أو العكس .

2/ طريقة التوزيع الإجباري : تعتمد على ضرورة توزيع تقويم أداء الرئيس للمجموعة وتخصص 10% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس , 20% في المنطقة الأعلى

من المتوسطة , 40% في المنطقة المتوسطة نفسها , 20% الأقل من المتوسطة ثم 10% عند الحد الأدنى للمقياس .

• القوائم : والتي تشمل على القوائم المرجحة والاختيار الإجباري:

1/ القوائم المرجحة : تحتوي على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواع ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل ويتم إعطاء كل عبارة وزن أو قيمة معينة .

2/ الاختيار الإجباري: تتطلب هذه الطريقة عمل نموذج خاص لكل مجموعة بحيث يتضمن مجموعة من العبارة وعادة تتكون كل منها من أربع عبارات بحيث تبدو عبارتين إيجابيتين والأخرى سلبيتين ويقوم الشخص المختص بالتقويم باختيار عبارتين من العبارات الأربعة بحيث تكون إحداها أكثرهم قربا في وصفها الأداء المرؤوسين وتكون الثانية أقلهم قربا وأكثرهم بعدا في وصف أدائه.¹

• الوقائع الحرجة : تتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية والايجابي وهذه الطريقة ملائمة مع تقييم أداء الأخصائين الرياضيين في إدارة التربية الرياضية .

• المراجعة الميدانية : يتم فيها عمل مقابلات بحيث تنصب المقابلة على استفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس مثل: كيفية الأداء , ومستوى الأداء إلي غير ذلك .

• المقال المفتوح : هذه الطريقة تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عند كل مرؤوس وهذا الأسلوب يتطلب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة .

¹ - د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية" , مرجع سابق , ص: 73,72,71.

- التقييم الجماعي : هذه الطريقة يتم فيها تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم لشرح طبيعة عمل المرؤوس والمعايير التي يسند إليها في تقييم الأداء المرتبط به بعيدة عن التحيزات .
- التقييم بالنتائج : ومن معالمها الأساسية هي :

* أن تجمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة .

* أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه.

* تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم.

* يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة والتي تساعد على تحقيق أهدافه .

* دور الرئيس ينحصر في مساعدة المرؤوس على تحقيق أهدافه بدلا من الدور التقليدي والخاص بإصدار الأحكام عليه.¹

3-2/ مبادئ ومستويات التوجيه :

3-2-1/ مبادئ التوجيه : من مبادئ التوجيه مايلي :

« الأهداف المتكاملة :تتطلب عملية التوجيه الفعالية تكامل أهداف المؤسسة والعاملين فيها كي يطور المرؤوسون شعورا بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية للإسهام الأمثل.

¹ - د. حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 74

« الإشراف المباشر : يجب أن يحافظ المشرفون على الاتصال المباشر مع المرؤوسين وتسهل العلاقات غير الرسمية وظيفه التوجيه وتجعل والاتصالات أيسر وتشجع على التغذية الاسترجاعية واتخاذ القرارات بطريقة أسرع وكذلك نقل الأخطاء وسوء الفهم إذا ما تم استيعاب التوجيه والاتصالات بشكل صحيح مما يؤدي إلي الفعالية في الجودة والإنتاجية .

« أسلوب المشاركة الإدارية: تساعد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية على رفع الروح المعنوية لهم .ويساهم هذا بدوره في تكوين عملية الإدارة الديمقراطية والتي تجعل عملية التوجيه أسهل طالما لا يعد التوجيه أمرا واجب التنفيذ بل بمثابة إرشاد نحو الأداء الأفضل .

« وحدة التوجيه : ينبغي أن يكون التوجيه واضحا لا لبس فيه وناشئا عن سلسلة قيادة واحدة وإلا ستضعف أمانة السلطة وتنشأ الخلافات والفوضى.

« مواصلة العمل حتى الإنجاز : يتطلب التوجيه الفعال الوصول إلي نتائج , ولا يمكن بلوغ النتائج إلا بمواكبة أحداث التطورات بصفة مستمرة ويتطلب ذلك الإشراف المستمر والإرشاد وتقديم النصيحة والمساعدة للمرؤوسين في أعمالهم لبلوغ الأهداف المرجوة .¹

3-2-2/ مستويات التوجيه :

يقسم التوجيه إلي مستويات تبعا لمدى تعقد المشاكل التي يحملها الأفراد إلي الموجهين وبالتالي تعقد العلاج وكفاية الموجه. لذلك يرى البعض أن التوجيه يتدرج من حالات يتناولها غير الأخصائي إلي حالات يتناولها الأخصائي الإكليني.فهنالك مستوى يقوم فيه غير المتمرن بتقديم الاقتراحات والنصح والحلول وهذا لا يفيد إلا أقلية قليلة من الناس وهذا لا يعتبر توجيهها بالمعنى الصحيح لأن الفرد قد ينقلب إلي شخص تواكلي يعتمد على غيره في

¹ - إيهاب صبيح محمد رزق : " الإدارة الأسس والوظائف " , دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , القاهرة , 2001 , ص : 150,149.

حل مشاكله وهذا المستوى يقوم بشرح أسباب المشاكل ويوضح للعميل دواعي سلوكه ومعناه ومعنى الأعراض التي تبدو عليه ليدرك العلاقات المختلفة بين مكونات شخصيته

لقد أدى هذا إلي وجود مستوى أعلى من المستوى السابق ويعمل الأخصائي في هذا المستوى على مساعدة الفرد على تفريق انفعالاته ومساعدته على اكتشاف البصيرة. أما إذا كانت مشاكل الفرد أعمق من ذلك وتدل الأعراض على أنه يعاني من مرض عقلي أو حالة حادة من حالات العصب النفسي فلا يصلح لمثل هذه الحالة إلا طبيب الأمراض العقلية وهناك تقسيم آخر لمستويات التوجيه "الويد جونز" 1938 ويقوم هذا التقسيم على الأسس الآتية:

* مدى عمق المشكلة * درجة اعتماد العميل على الموجه * طول مدى اتصاله بالموجه

ويوجد في هذا التقسيم أربعة مستويات للتوجيه هي :

* مستوى الرغبة في الحصول على معلومات عرضية وهنا يجب أن يعطي العميل المعلومات الصحيحة التي يطلبها ولا تتطلب هذه العملية من الخبرة سوى قدرة الموجه على إعطاء المعلومات أو بيان مصادر الحصول عليها

* المستوى الثاني قد تطول فيه الصلة بين الموجه والعميل فينتسج مجال التوجيه وذلك حين يكون العميل في حاجة إلي الاعتماد على الموجه لاستغلال المعلومات التي حصل عليها منه أو من مصدر آخر استغلالا جيدا مثل محاولة الحصول على عمل أو تصميم برنامج دراسي أو استغلال وقت الفراغ.

أما في المستوى الثالث ففيه تكون الاضطرابات التي يعاني منها العملاء اضطرابات انفعالية غير مقبولة كالموجات الاعتدائية والقلق والتردد... وهذه تستلزم وجود الأخصائي الإكلينيكي المتمرن .

أما المستوى الرابع فهو مستوى الاضطرابات النفسية الحادة المستمرة وهذه تحتاج إلى الطبيب النفسي أو طبيب الأمراض العقلية.¹

3/ التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي:

3-1/ تعريفه:

* "التوجيه" "Guidance" عبارة عن مجموع الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على فهم نفسه على نحو أفضل وفهم المشكلات التي يعاني وتزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من استغلال ما لديه من إمكانيات ومهارات واستعدادات وقدرات ومساعدته على تحديد أهدافه في ضوء إمكانياته الشخصية البيئية

* "الإرشاد" "Counseling" عبارة عن علاقة تفاعلية تنشأ بين المرشد (الأخصائي النفسي) والمسترشد (المبحوث) ولها هدف واضح هو مساعدة الفرد على تغيير سلوكه وفهم نفسه على نحو أفضل وتفهم ظروفه الحالية وحل مشكلاته وتنمية إمكانياته المختلفة بما يحقق له مطالبه الذاتية في ضوء متطلبات المجتمع وفيما يلي نقوم بعرض موجز لبعض تعريفات التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي :

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها هو مساعدة الرياضيين على التخطيط لمستقبلهم بكل دقة في ضوء إمكانياتهم الشخصية وقدراتهم البدنية والمهارية.

¹ - د. سعد جلال: "التوجيه النفسي والتربوي والمهني"، مرجع سابق، ص: 93.

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها هو مساعدة الرياضيين على فهم وتحليل قدراتهم وميولهم وإمكانياتهم المختلفة ومشكلاتهم واستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق لهم التوافق.

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها مساعدة الرياضيين على التغلب على المشاكل والصعوبات التي تعيق تقدمهم من أجل تحقيق أقصى نمو لإمكانياتهم البدنية والمهارية وال نفسية .

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي هو تلك العملية المخططة التي تهدف إلي مساعدة الفرد الرياضي لفهم نفسه على نحو أفضل من خلال التعرف على شخصيته واتجاهاته وقدراته وخبراته وقيمه وعاداته واستجاباته السلوكية تجاه المواقف المختلفة ومساعدته على تحديد مشكلاته وتزويده بالمهارات التي تمكنه من حل مشكلاته في ضوء إمكانياته الشخصية وظرفه البيئية.

3-2/ علاقة التوجيه والإرشاد بالعلوم الأخرى :

إن لكل علم خصائصه التي تميزه عن العلوم الأخرى وعلى الرغم من ذلك يمكننا القول أنه لا يوجد علم مستقل تماما عن غيره من العلوم بل هناك تعاون وثيق بين العلوم المختلفة لأن أي علم لا يستطيع التقدم بمفرده ولكل منها أسلوبها الخاص في تحقيق تلك الأهداف من أمثلة تلك العلوم : علم النفس , علم الاجتماع ,

علم التاريخ , علم الفلسفة , علم القانون , علم الحركة الرياضية , علم الاقتصاد... الخ .
ونقوم بشرح موجز لعلاقة التوجيه والإرشاد في بعض العلوم.

أ/ التوجيه والإرشاد وعلم النفس:

إن علم النفس هو العلم الذي يدرس السلوك والخبرة أي أنه يدرس كل أنواع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان ويدرس أفكاره ودوافعه وانفعالاته واتجاهاته... الخ وهو عبارة عن عملية الهدف منها مساعدة الفرد على فهم وتحليل واستعداداته وقدراته وميوله وإمكاناته المختلفة كذلك الفرص المتاحة أمامه ومشكلاته وحاجاته واستخدام ما لديه من معارف ومعلومات في اتخاذ القرارات الصحيحة ولكي يتمكن المرشد من القيام بعملية التوجيه والإرشاد على أكمل وجه لابد الاستعانة بمبادئ ونظريات علم النفس وهو يحتوي على العديد من الميادين النظرية والتطبيقية مثل : علم النفس العام , علم النفس الفارق , علم النفس العلاجي , علم النفس الصناعي , علم النفس الاجتماعي , علم النفس الرياضي , علم النفس التربوي... وغيرها .

والتوجيه والإرشاد يستفيد من كل هذه الفروع النظرية والتطبيقية لعلم النفس فيمكن الاستفادة من "علم النفس العام" في دراسة الشخصية ودينامياتها لأنه يختص بدراسة الأنشطة النفسية المتعددة للإنسان كذلك يمكن الاستفادة من "علم النفس الفارق" في دراسة الفروق النفسية بين الأفراد والجماعات المختلفة كما يمكن للإرشاد النفسي الاستفادة من "علم نفس النمو" في التعرف على مظاهر النمو المختلفة (الجسمي,العقلي , انفعالي,الحركي) والتي يرجع إليها عند تقييم نمو الفرد ويستفاد من "علم النفس العلاجي" من خلال التعرف على الفرد الذي يتمتع بالصحة النفسية والفرد الذي يعاني من الأمراض النفسية والتعرف على الاضطرابات النفسية بدرجاتها المختلفة وفي مجال الصناعة يستفيد الإرشاد والتوجيه من

"علم النفس الصناعي" عن طريق تطبيق مبادئ علم النفس على المشكلات النفسية المتعلقة بحوافز الإنتاج والمشاكل المهنية والتدريب المهني وعوامل رفع الكفاية.

بالإضافة إلى ذلك يمكن الاستفادة من "علم النفس الاجتماعي" من خلال المعلومات التي يوفرها عن سيكولوجية الجماعة وديناميكياتها وتماسكها ومعاييرها وأيضاً التفاعل الاجتماعي والأدوار الخاصة بالجماعة وكيفية توزيعها بما يحقق الرضا لأعضاء الجماعة كما يستفاد من "علم النفس التربوي" أنه يهتم بدراسة المشكلات النفسية المرتبطة بقطاع التربية ومبادئ وقوانين التعلم والتوجيه التربوي....

أما في المجال الرياضي فيمكن الاستفادة من "علم النفس الرياضي" في دراسة الشخصية الرياضية والدافعية في الرياضة والانفعالات الرياضية وسيكولوجية الإصابة الرياضية وسيكولوجية المدرب وديناميكية الجماعات الرياضية وتماسك الجماعة الرياضية... الخ.¹

ب/ التوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع:

هناك صلة وثيقة بين التوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع فكل منهما يهتم بالعادات والتقاليد والمعايير الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية وأيضاً الخبرات الاجتماعية ويعتمد على مفاهيم علم الاجتماع فالفرد كائن اجتماعي بطبعه فعندما نقوم بدراسة سلوكه فإننا ندرسه من خلال تفاعله مع المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها ويقوم المرشد بتقديم الخدمات التي تتناولها البيئة الاجتماعية بالتعديل .

وفي المجال الرياضي يستطيع الأخصائي النفسي الرياضي الاستفادة من علم الاجتماع الرياضي في التعرف على أساليب التفاعل الاجتماعي بين الرياضيين وطبيعة الجماعة الرياضية وديناميكياتها وتطور الجماعات الرياضية والعوامل التي تؤدي إلى استمرار الجماعة الرياضية والتعرف على الدوافع لسلوك الجماعات الرياضية والتنشئة الاجتماعية في

¹ - د. إخلص محمد عبد الحفيظ: "التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 2002، ص: 14.

الرياضة وفي هذا المجال فإن الأخصائي النفسي الرياضي يقدم الخدمات التي تتناولها البيئة الرياضية بالتعديل كذلك يتناول الأخصائي النفسي الرياضي أسلوب حياة اللاعبين المصابين ودراسة المشكلات الاجتماعية التي يعانون منها بسبب الإصابة فالإرشاد هنا عبارة عن عملية الهدف منها إصلاح اجتماعي يقوم بها المرشد الرياضي الذي يعمل جاهدا على دمج اللاعبين في خبرة الحياة الواقعية.

ج/ التوجيه والإرشاد وعلوم الدين :

إن الإرشاد الديني يقوم على أسس ومبادئ وأساليب دينية وأخلاقية يجب على الأخصائي النفسي الإلمام بالمفاهيم الدينية كذلك يجب مراعاة احترام دين المسترشد وعدم التدخل في معتقداته الدينية .

د/ التوجيه والإرشاد وعلم الاقتصاد:

إن الارتباط بين التوجيه والإرشاد وعلم الاقتصاد يعتبر أحد الدعائم التي لا عن عنها حتى لا تحدث أي خسائر في القوى البشرية التي تستثمر أثناء عملية التربية والتعليم وحتى يتم وضع تصور لما سيحدث في المستقبل بأن الفرد الواحد قد يعمل في عدة مهن مختلفة كذلك يهتم التوجيه والإرشاد في مجال الاقتصاد بدراسة فرص العمل والتغيرات التي تطرأ على المهن وهذا نتيجة للتقدم التكنولوجي والنمو العلمي في عالم الاقتصاد والعمل.

هـ/ التوجيه والإرشاد وعلوم التربية الرياضية :

تعد التربية الرياضية علم من أهم العلوم التربوية والإنسانية ولها نظرياتها المختلفة كما أنها تضم العديد من العلوم مثل: علم النفس الرياضي, علم الحركة, علم فسيولوجيا الرياضة, علم التدريب الرياضي, علم الاجتماع الرياضي, وغيرها من العلوم الرياضية فالتربية الرياضية نشاط تربوي متكامل تهتم بالفرد ككل وتعمل على تنميته من جميع النواحي البدنية, العقلية والنفسية ونلاحظ في المجال الرياضي هبوط مستوى أداء اللاعبين أو عدم استقرار مستوى أداء البعض الآخر وظهور بعض سلوك مغاير لطبيعتهم كذلك قد نجد بعض الرياضيين الذين يتعرضون لدرجات عالية من الانفعال مما يؤثر على صحتهم النفسية الاجتماعية.¹

لذلك يجب أن نوجه لهؤلاء خدمات التوجيه والإرشاد من خلال الأخصائي النفسي الرياضي لمساعدتهم على تشخيص حالاتهم إلى أفضل الطرق للتغلب على المشكلات التي يعانون منها. وتكمن أهمية التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي ففي قطاع التدريب يلعب دورا هاما حيث يهتم بمساعدة اللاعبين على رسم خططهم المستقبلية وتشخيص المشكلات التي يعانون منها وكيفية مواجهتها ويلعب دور حيوي في مجال الرياضة المدرسية ويستطيع معلم التربية الرياضية القيام بدور فعال في تلك العملية كذلك يجب على المعلم وضع البرامج الخاصة بتنمية ميول التلاميذ وإرشادهم إلى أحسن الطرق التي تؤدي إلى تنمية قدراتهم المختلفة إلى أقصى حد ممكن .

¹ - د. إخلاص محمد عبد الحفيظ: "التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي", مرجع سابق, ص: 19,20 .

3-3 / أهداف التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي:

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي وهي:

- تنمية المفهوم الايجابي للرياضي نحو ذاته .
- مساعدة الرياضي على توجيه حياته الرياضية بنفسه بذكاء في حدود قدراته وإمكانياته .
- العمل على إشباع دوافع الرياضي وتحقيق مطالبه وتلبية احتياجاته المختلفة الأمر الذي يحقق له التوافق الشخصي .
- مساعدة الفرد على الاختيار المناسب للرياضة التي تتناسب وقدراته وإمكاناته المختلفة .
- مساعدة الرياضي على الالتزام بالخلق الرياضي وقواعد الضبط الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السليم
- إثارة دافعية الأفراد وتشجيعهم على ممارسة الرياضة واستخدام أساليب الثواب والتعزيز .
- التعرف على الفروق الفردية بين الرياضيين ومساعدتهم على النمو في ضوء قدراتهم
- توجيه الرياضيين إلى أفضل الطرق للتدريب لتحقيق أقصى درجات النجاح .
- تزويد الرياضيين بقدر مناسب من المعلومات التخصصية والاجتماعية والذي يساهم في زيادة معرفتهم لذاتهم وتحقيق التوافق النفسي والصحة النفسية لديهم .


- مساعدة الرياضي على استغلال قدراته البدنية و المهارية واستعداداته الشخصية وإمكانيات بيئية إلي أقصى حد تؤهله له هذه الإمكانيات الأمر الذي يؤدي إلي زيادة توافقه مع نفسه ومع مجتمعه .
- مساعدة الرياضي على أن تتكامل شخصيته بمساعدته على فهم نفسه ومشاكله .
- مساعدة الرياضي في حل مشكلاته بنفسه عن طريق التعرف على أسباب المشكلات وأعراضها .
- مساعدة الرياضيين المصابين على مواجهة الآثار النفسية السلبية الناتجة عن الإصابة .
- العمل على تغيير والتعديل في السلوك والبيئة الاجتماعية للرياضي المصاب حتى يحدث توازن بينه وبين بيئته.¹

¹ - د. إخلاص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص: 21.

خلاصة :

يعتبر التوجيه إلى جانب التخطيط والتنظيم من أهم وظائف الإدارة وهي وظيفة ذات ارتباط قوي بالأفراد المعنيين بتنفيذ الأهداف المسطرة . ولا يمكن تنفيذ هذه الأهداف إلا من خلال عملية التوجيه التي يتولى الرؤساء بحكم سلطاتهم القيام بها . هذا يتطلب التأثير على سلوك الأفراد بشكل يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة بهم. وعليه فإن التوجيه يتضمن الجانب المهم من العمل القيادي والذي يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المرجوة .

ومن هنا فإن التوجيه يعني إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل .وبناء على ما تقدم فإن التوجيه , ولكي يحقق الأهداف المطلوبة منه , فانه يمس ويناقش مجالات الاتصال والقيادة والتحفيز .



الفصل الثاني

الإدارة العامة

والإدارة الرياضية

تمهيد:

الإدارة هي عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة. وهي أيضا عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية , وبدونها كان يصعب الوصول إلي التقدم الذي عليه عالمنا الآن .

فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرغ نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا ويعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية كلما ارتقى مستوى الإدارة, وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وكذلك الإدارة في حد ذاتها هي عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أو برسم السياسات أو بوضع الاقتراحات عن الأحوال في المستقبل . أو فيما يتعلق بالبرامج الزمنية أو إرشاد المرؤوسين أو تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها.

1/ الإدارة العامة :

1-1/ نبذة تاريخية :

نشأت الإدارة وتطورت إلى حد بعيد على مدى حقبة زمنية كبيرة، ورغم ظهور الإدارة بطابعها العلمي وتأسيسها في بداية القرن العشرين إلا أن الاستخدام المدون للإدارة بشكل منظم يرجع إلى سنة 5000 قبل الميلاد حينما اتخذت الثورة الزراعية شكلا معيناً. ووفقاً للبروفيسور بيتزدرراكر، وجدت الحضارات الزراعية في الهند ومصر والصين. ولا تعد هذه الحضارات القائمة على الري أحد أزهى العصور التكنولوجية فقط، وإنما تمثل أيضاً عصر التجديد الاجتماعي والسياسي الأكثر خصوبة للجنس البشري. وقد أدرك المصريون، قبل حوالي 7000 سنة قبل الميلاد، أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة. وربما تعد أهرامات مصر العظيمة التي بنيت في عام 2900 قبل الميلاد نموذجاً كلاسيكياً على الإدارة والتنسيق إذ تطلب بناء هرم واحد حوالي 10.000 رجل عملوا لمدة 20 سنة. (على مساحة من الأرض تقدر بثلاثة عشر أكراً (والأكرا حوالي 4 آلاف متر مربع)، وإستخدام 2.3 مليون حجر، كل حجر يزن 2.5 طن في المتوسط. والإضافة إلى الأهرامات، تعتبر مدن الآشوريين والبابليون (في العراق) أمثلة أخرى على مهارات الإدارة المبكرة. وكذلك استخدم الإسكندر الأكبر التنظيم على نظام واسع في إعداد قواته لقياداته العسكرية ما بين عام 336 إلى عام 323 قبل الميلاد. وتدل الإمبراطورية الرومانية على اكتساب خبرة واسعة في مسائل الإدارة العامة والسياسة والحرب والقضاء باستخدام الاتصالات والإدارة المركزية) (1).

ومن العلامات التاريخية البارزة في تطور فكر الإدارة العامة ما يلي:

- عدد الفارابي **alfarabxi** وناقش سمات القائد في عام 900 ميلادية .
- استخدم الإيطاليون في العصور الوسطى¹ عام 1400 نظام القيد المزدوج وأساليب نظام التجميع.

(1) - إيهاب صبيح محمد رزق : الإدارة الأصول والنظريات ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 45 .

وقد شهد منتصف القرن الثامن عشر الانتقال من حياة الكهوف (حيث كان إنتاج المواد محصورا على حياة

الأسر وأحياء العمال) إلى نظام المصانع (حيث يتم تصنيع المنتجات في موقع مركزي). وقد عرف آدم سميث **Adam Smith** بأنه أول من وضع مبادئ الإدارة في نطاق طبقة العمال في عام 1776م.

وقدم إيلي وتي **Eli Whitney** فكرة قابلية تبادل الأجزاء التي أدت إلى التوحيد القبلي للأجزاء مما أدى إلى الإنتاج الجملي على نطاق واسع في عام 1800. واستفاد هنري فورد **Henry Ford** استفادة كبيرة من استخدام هذه المبادئ في الإنتاج الجملي للسيارات كذلك.

وفي نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل حل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل⁽¹⁾.

ماهية الإدارة :

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

فالتخطيط يعني به مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنها

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، ط1، الأردن، 2000، ص18.

متباينة ولكنها في الحقيقة تتشابه لتعطي هدفا مطلوبا واحدا متمثلا في النظام "système" أو المنظمة "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "opération" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقا للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعا للمستوى التنظيمي .

إن التنظيم الفعال يجب أن يعمل من خلال إطار تحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وتحت مضلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام محقق للغايات المستهدفة .

والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه "شاردون" و"شيرمان".وعلى هذا يجب أن نعتبر المشرف على أن مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديرا للأفراد وموجها لأدائهم في العمل وقائدا لجماعة العمل على هذا المستوى

أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلي قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وآخرون" .ومن الغرض السابق لمفهوما عن الإدارة نصل إلي حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي :

1/ *وظيفة التخطيط

2/ *وظيفة التنظيم

3/ *وظيفة التوجيه

4/ *وظيفة الرقابة.¹

1-2/ مفاهيم حول الإدارة :

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية- قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعادا جديدة لمعناها،

¹ - أ.د. نبيل الحسيني النجار: "الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة" ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، الدقي ، 1993 ، ص: 15,4316

ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- - فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

ف نجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة<<(1).

وفي نفس الإتجاه يقول "ويب" أن >> الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني<< .

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع<< .

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان<<(2).

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة<<(3)،

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

1 - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(09).

2 - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

3 - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002، ص52

الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

الإدارة العامة وإدارة الأعمال : من المفهوم السابق للإدارة العامة أنها تؤدي خدمات في إطار السياسة العامة للدولة أما إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلي تحقيق فائض من الأرباح

وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في الميدان الاقتصادي والإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية أما إدارة الأعمال فهي وثيقة الصلة بالدراسات الاقتصادية .

ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان من عدة نواحي حيث تتماثل المفاهيم والطرق المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة ويمكن أن نضيف أيضا كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر بمعنى أن هناك تأثير متبادل بينهما فالإدارة العامة أقدم كثيرا من إدارة الأعمال حيث سبقتها بألاف السنين .وفي القرن الثامن عشر وجدت أمامها أجهزة حكومية راسخة القدم وكانت هذه الأجهزة برغم نشاطها المحدود تمثل إدارة ضخمة جدا بالنسبة لحجم المشروعات الجديدة التي استفادت بدورها من أنماط والأنظمة الحكومية القائمة وخلال القرن التاسع عشر بدأ التأثير بين الإدارتين يأخذ اتجاها عكسيا فإدارة الأعمال الموجهة نحو الربح لم تدخر جهدا في سبيل تطوير أساليبها وتحسين طرقها بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بينما بقيت الإدارة العامة محافظة تؤدي خدماتها دون تطوير أو إصلاح نذكر مثلا في المجال الرياضي عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال نجد أن النشاط الرياضي الموجه نحو الشباب من خلال المؤسسات التعليمية والهيئات والتنظيمات المختلفة إنما يهدف إلي أداء الخدمات الرياضية والترفيهية والأنشطة المختلفة في حدود السياسة العامة للدولة .أما إدارة الأعمال التي تبغي الربح فهي تأخذ الأنشطة الرياضية وسيلة لذلك وتعمل على إدارة هذه الأنشطة بمفهوم إدارة الأعمال التي تسعى للربح بأي وسيلة أي كانت.

إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

يوجد مجال آخر يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في بعض المنظمات الدينية مثل جمعية الشباب المسلمين

وفي منظمات الهيئات المختلفة مثل نقابات المعلمين والمهندسين والأطباء وفي الجمعيات والمؤسسات التي تهدف إلي رعاية مصالح أعضائها من النواحي الاجتماعية والثقافية والترويحية والرياضية مثل (الاتحاديات , الأندية الرياضية) ويمكن تقويم نجاح هذا النوع من الإدارة بمدى رضا الأعضاء المنتمين إلي المنظمة هذا الرضا يمكن تبنيه عادة من نتائج عمليات الانتخاب الدوري لأعضاء مجالس الإدارة أو من قرارات الجمعية العمومية لكل هيئة أو منظمة .

الإدارة والعلوم الأخرى :

وبما أن علم الإدارة يهدف أساساً إلي تنظيم القوى البشرية لتحقيق الأهداف العامة لذلك فإنه علم متعدد الجوانب فهو يرتبط بعلم القانون فيجب أن يؤدي الإداري عمله بالأجهزة الحكومية في حدود أحكام والقوانين بها وإلا اعتبرت تصرفاته غير مشروعة مما يعرضه للمسؤولية وهو مرتبط أيضاً بعلم السياسة لاتصاله المباشر . بالأهداف العامة للدولة كما يشترك علم الاقتصاد في دراسة المالية العامة للدولة وتحليل ميزانيتها . كما يتأثر بعلم الاجتماع من حيث أن الظروف الاجتماعية التي تسود الدولة كارتفاع وانخفاض المستوى المعيشي

والثقافي والصحي.¹

الإدارة علم أم فن؟

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علماً خالصاً أم فناً خالصاً أم مزيجاً من العلم والفن؟

الإدارة فن خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تتميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 ، ص :

وسلوكلهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد 'مبدعون' في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم.

الإدارة علم خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم يقوم على جميع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علمياً، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدماً في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة.

وإن اختلف الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية.

الإدارة علم وفن:

فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فناً، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحت عند تطبيقه عملياً؛ فلا بد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس.

والإداري في أي موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعلوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.¹

1-3/ مستويات الإدارة: قديماً كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في

¹ - د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص: 23.

مستويات يعلو كل مستوى المستوى الآخر ومن ثم تحددت مستويات الإدارة بثلاث مستويات وهي :

– الإدارة العليا : top management :

وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح وت.¹

– الإدارة الوسطى : middle management :

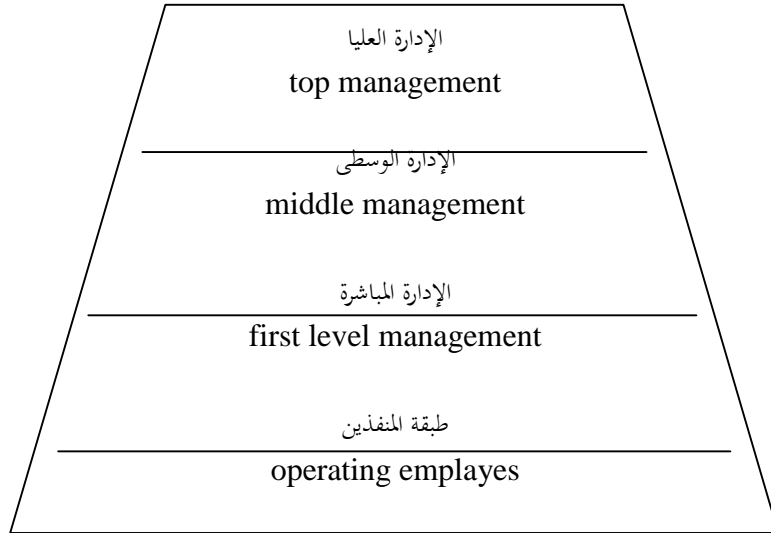
وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما تكون أكبر من الإدارة العليا.²

– الإدارة المباشرة : first level management :

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف هذه المستويات هو المسئول عن القيام بالتخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلي تحقيق أهداف معينة .

¹ - د. حسين أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)", دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, ط1, الإسكندرية, 2003, ص: 22.

² - د. مصطفى حسين باهي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 27.



شكل (12) يوضح مستويات الإدارة

1-4/ عناصر الإدارة :

التخطيط : يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة .

أ/ مفهوم التخطيط : هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه "سيد الهواري" بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف , والتنبؤات , إعداد الموازنات, وضع برامج العمل والجداول , الإجراءات ...

والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى. ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة .

ويرى المؤلف بأن التخطيط بأوسع معانيه وأشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة.

التنظيم : يعتبر التنظيم من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر والذي ابتدعه الإنسان قديما ولا يمكن لأي عمل أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي تسير عليها ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله.

مفهوم التنظيم : هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام يفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية للتخطيط وهو الإطار الذي بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين .

والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المديرين وتطويرهم.

ويرى آخرون بأن التنظيم هو تعبير عن نظام اجتماعي من وضع الإنسان وهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمة في التنظيم.

ويرى المؤلف بأنه عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين على مستويات مختلفة والكفاءة والمسؤولية لغرض التفاوت لتحقيق غرض ما.¹

التوجيه : يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وهو إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه وهو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف لتحقيق الأهداف.

وفي مجال التربية الرياضية لابد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفاءة وتوجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه وبذلك تكون الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللاجهزة التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر بحياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلي قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار .

الرقابة : تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقرر ذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه.

وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورية ملحة لكل جهاز يعمل في الدولة أو خارجها والهدف منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد.

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص : 54,55.

التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها.¹

1-5/ المبادئ العامة للإدارة :

يرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد ولقد استخدم "فايول" لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فمن الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا وعلى ذلك فالمبادئ تعتبر أكثر مرونة في مجال التربية الرياضية ويرى "فايول" أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق وقد توصل "فايول" إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة :

تقسيم العمل: يرى "فايول" أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد.

السلطة والمسؤولية: تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم وأنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات.

الامتثال للنظام : ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية التي تتطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها والجيوش تؤمن بهذا المبدأ إيماناً تاماً ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام وهو القوة الرئيسية في الجيش , كذلك يجب أن تكون

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص : 56.

العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة واحترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة .

وحدة القيادة : هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلي انهيار السلطة واختلال العمل وتعدّد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية فعندما يتلقى الشخص نفسه أوامر من أكثر من رئيس واحد فسوف تسود الفوضى وتتغير الأمور وتصبح المؤسسة كأنها منظمة حيوانية .

وحدة التوجيه : ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل والتنسيق والقوة وتركيز الجهود .

مكافأة الأفراد : تعتبر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤدونها يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

المركزية : تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها مثل تقسيم العمل ومعنى ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانيا أو اجتماعيا نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وهذان العنصران يصدران الأوامر إلي جميع أجزاء الجسم الحي .

السلم الإداري : يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلي أقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلي إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى مبدأ وحدة القيادة .¹

مبدأ النظام : يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني ولكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي يجب أن تضع فيه الفرد أن يكون مناسب كما أن

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية " , مرجع سابق , ص: 25,26,27.

الفرد يجب أن يكون صالحا لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.

العدالة : يقول "فايول" أن هناك فرق بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.

روح الجماعة : يقول "فايول" أن في الإتحاد قوة ومن رأيه على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل وأن الانسجام والإتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة ويترتب على الإدارة أن تبذل جهداً لتحقيق هذا المثل فتنمية روح الجماعة والتمسك بها وهي من مصلحة التنظيم باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

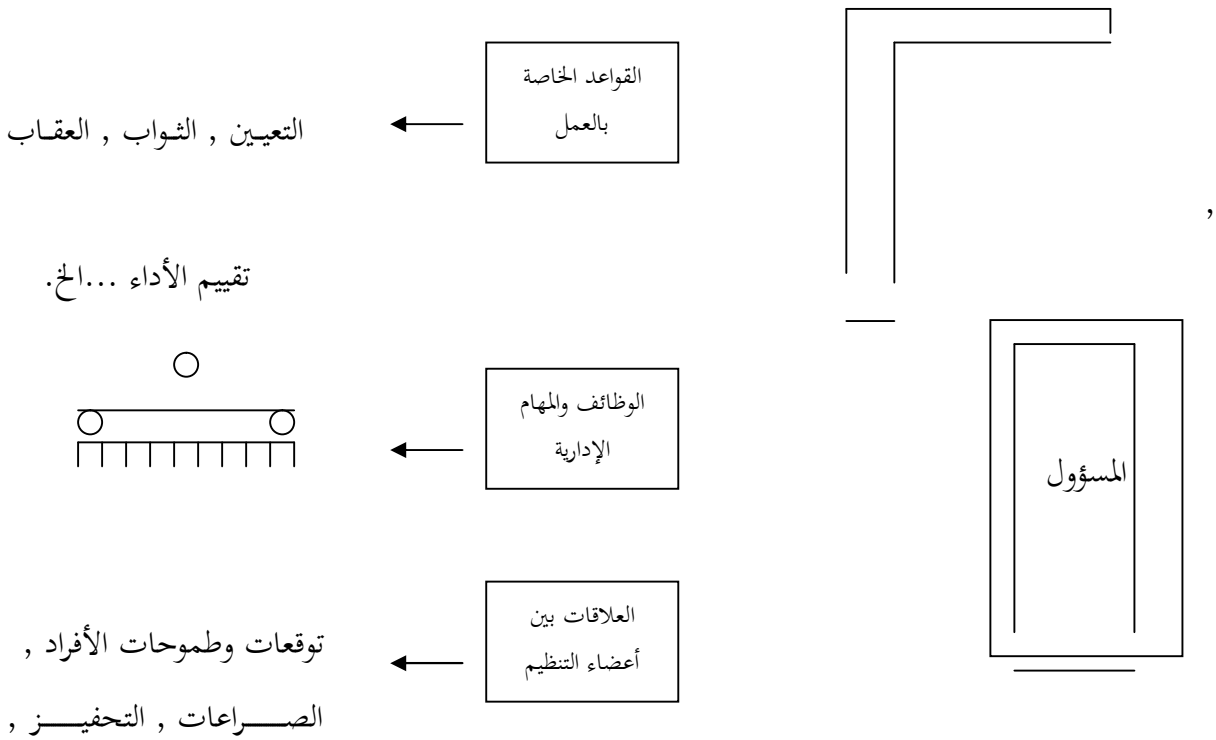
1-6/ خصائص الإدارة :

1_ إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عدداً من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز

2_ إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائماً مستمرة و متجددة وان إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلاً عن تعدد حاجته و طموحاتهم في المستقبل فهي الإدارة التي تساعد هذه المنشآت على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة.

3_ تنطوي الإدارة كعملية على العديد من الوظائف أو المهام التي يقوم بها المسئول وهي : التخطيط, التنظيم, التوجيه, التحفيز, التنشيط, واتخاذ القرارات والرقابة, وإذا ما تم قبول الرأي القائل بأن جميع المسؤولين بغض النظر عن جنسياتهم وتباين الأنشطة التي يقومون بها فإن هذا يضيف خاصة أخرى هل الإدارة علم أم فن وطبعا الإدارة تجمع بين العلم والفن.

4_ إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهاذف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتوسعي في الوقت نفسه إلي تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء.¹



الإرشاد.

شكل (13) : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية", مرجع سابق, ص: 60.

5- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة. صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .

والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .(1)

6- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

7- إن الإدارة كعملية تتطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في : التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و.....إلخ.

8- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.

9- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين(2).

1-7/ أساسيات الإدارة :

- الاتصال: (communication): تعرف وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلي تخطيط كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها

¹ - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002،ص(15-17).

² - إبراهيم عبد العزيز شبحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص(19 18).

وموضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد الوسيلة التي تحتاجها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والطويلة لها .

- **القرارات الإدارية: (managerial dicissions):** تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه يحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيقها وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن إن تنشأ وحدها .

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي تتصف بسلوك معين كبديل لبدائل أخرى ممكنة وممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلي الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم.¹

- **المسؤوليات (the responsibilies):** إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة والمسؤولية مسألة فردية أن تؤدي بطريقة ملائمة.

- **السلطات (authoreties):** تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعنية وهي من مشتقات المسؤولية ... والهدف و السلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة وقد عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف والعلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

- **التنسيق (cordination):** يقال " أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولهذا نعتبر أن تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطا , تنظيما , توجيها أو رقابة , ويعتبر من

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 30,32.

العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل ويجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية وأن انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ .

- الإجراءات الإدارية : هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية ويتكون هذا الجيش الضخم من الكتبة ومديري الآلات المكتبية وواضعي البرامج ومن في حكمهم ويطلق على أداء هذه الأنشطة اصطلاح الإجراءات والنظم وتعرف بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للامام.

1-8/ نظريات الإدارة :

أولا: النظرية التقليدية:(نظرية X):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات

السلوك كالتالي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
 - الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
 - يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده يوضح له ماذا يعمل
 - العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ,أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.¹
 - لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
 - إن الآجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الآجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.

¹ - د. عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية " , مرجع سابق , ص : 34,35.

هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لاتطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه

بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لابد من البحث عن التفسير آخر يقدمه ما كجرو ويدافع عنه.

النظرية الحديثة: (نظرية Y):

بالنظر إلي فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلي تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.

• ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.¹

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية" وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى فإن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها مزيجا من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم.

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها.

نظرية الإدارة التنظيمية :

كان "هنري فايول" يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد "فايول" كتب "جيمس موفي" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتاباته عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 35,36.

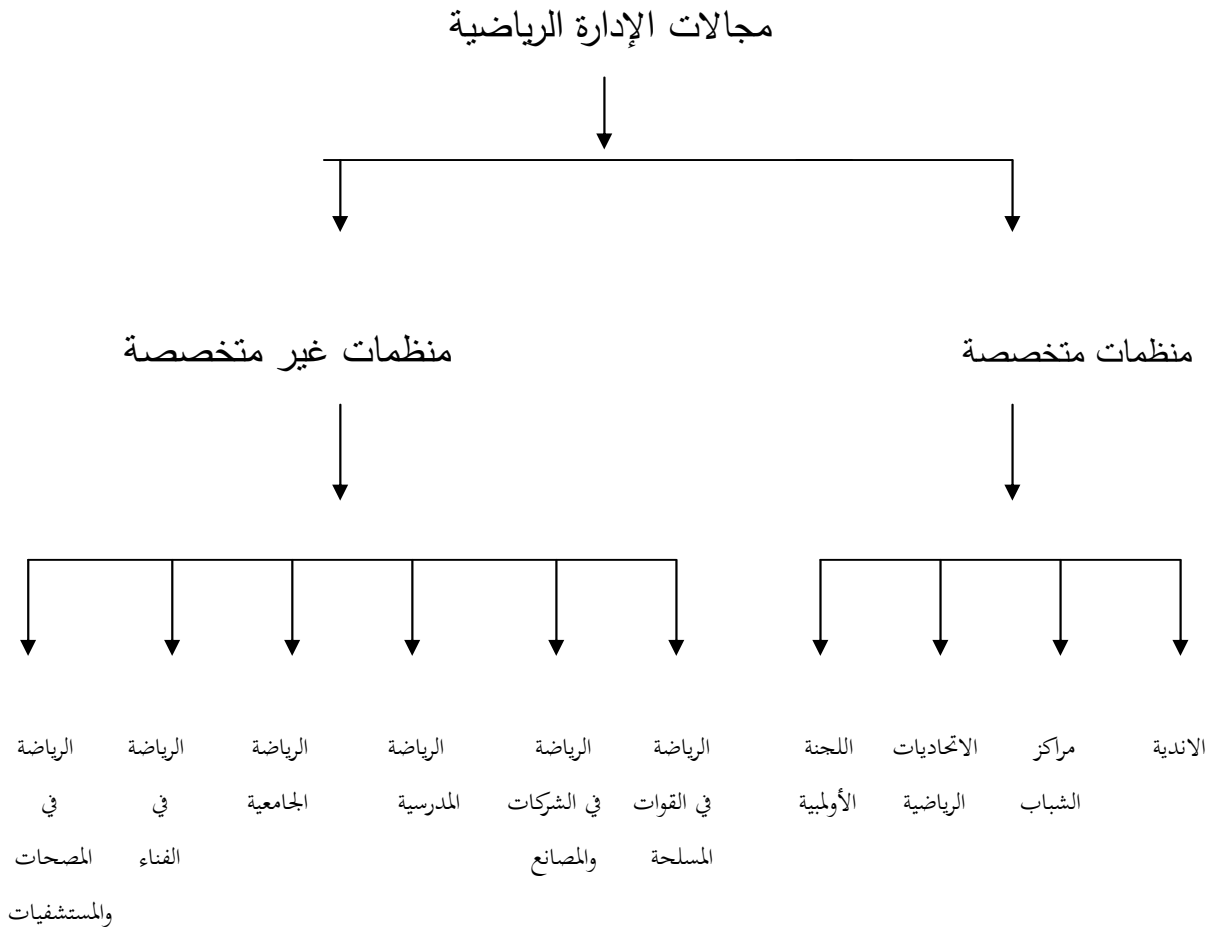
وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساساً بفن الإداري وخبرته وقدراته.¹

2/ الإدارة الرياضية :

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من التطور الفكري الإداري ويكون هذا وفقاً لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

والإدارة الرياضية تعمل في العديد من المؤسسات ويظهر ذلك في الشكل التالي الذي يوضح مجالات الإدارة الرياضية من خلال نوعين من المنظمات الأولى منظمات في المجال الرياضي والثانية مؤسسات غير متخصصة في المجال الرياضي.

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 36,37,38.



شكل (14): يوضح مجالات الإدارة الرياضية.¹

2-1 / مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

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

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .²

وقد عرفها كل من "beitel" et "blanten": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو

أنشطة بدنية أو ترويحية .³

¹ - محمد متولي عفيفي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 2001، ص: 30، 31.

² - أ.د. مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 1999، ص: 17.

³ - د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 17.

2-2/ مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي :

- أ/ العامل البشري
ب/ العمل الجماعي
ج/ القائد الإداري
د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

2-3/ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي :

- **المهارة الفنية** : وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنن في المجال الرياضي .

- **المهارة الإنسانية** : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جيدة .

- **مهارة الاستيعاب الفكري** : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .. على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

2-4/ صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

الشمول : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

التكامل : ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

المستقبلية : وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح : ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتتأثر فيها.¹

2-5/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كمايلي :

* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانات المادية والعينة في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية

* حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

* إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات .

¹ - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 18,19.

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلي الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل تكاليف ممكنة
2-6/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

* **مبدأ التوازن :** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

* **مبدأ التبسيط :** يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلي أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلا : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلي حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يببطئ العمل ويزيد النفقات .

* **مبدأ التخصص :** يؤدي التخصص في الجهود إلي تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيرا.

* **مبدأ الترميم :** يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

* **مبدأ الحوافز المادية** : يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلي المستويات الموضوعة.

* **مبدأ العلاقات الإنسانية** : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلي الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات .

* **مبدأ التخطيط** : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلي عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.¹

* **مبدأ الرقابة** : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها .

* **مبدأ القيادة** : تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها .

* **مبدأ السلطة والمسؤولية** : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 54,53.

إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فردا مسؤولا عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانيات التي تساعدهم في الوصول إلى الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولا عن أعماله فقط بل أيضا عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولا عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولا عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها .

*** مبدأ اتخاذ القرارات:** يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال وتتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

*** مبدأ استخدام القدرة الإدارية:** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.

2-7/ مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية : لكي يكون التغيير ناجح في

إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كمايلي:

* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلي الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير .

* دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة

اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.¹

* ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.

* الاستناد إلي المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلي نظم المعلومات المتوفرة .

2-8/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

أ/ البرامج.

ب/ الإمكانيات

ج/ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج.²

¹ - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 23.

² - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 18, 19.

2-9 الهيئات الرياضية الإدارية: تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما: الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية.

أ الهيئات الحكومية: وهي الهيئات التي تفوضها الدولة في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية والرياضية مثل: وزارة الشباب والرياضة، مجلس الأعلى للشباب والرياضة، هيئة عامة للشباب والرياضة، رئاسة عامة للشباب والرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء والشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها. وبتاحة الفرصة للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية والأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل وخارج المدرسة، إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية، وبرامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال أشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب وإضافة إلى ذلك فهناك الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية.

ب الهيئات الأهلية: بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها تحتل المساحة الأكبر والأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وشموله لكل قطاعات النشء والشباب، وتتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترويحية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية: مثل اللجان الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، إتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية (1).

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص58.

خلاصة :

من خلال ما سبق يتضح لنا أن علم الإدارة أصبح من الضروريات الحتمية ولا يمكن الاستغناء عنها في إدارة المنشآت الرياضية قصد تطوير وتحسين النظم والأساليب الإدارية وتحقيق المهام الوظيفية، من خلال إحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار عناصر الإدارة ووظائفها أو عملياتها، بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة .

فإن التطور الذي طرق التربية الرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً أن تلجأ إلي التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة .

فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز وتطويره كما ونوعاً إن مسألة إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور .

العلم الطيب

الفصل الأول

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل (منهجية وإجراءات البحث) العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي نقوم أساساً حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات القيمة المحسوبة والقيمة الجدولية الموافقة لها، وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

1/ الدراسة الاستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع الاستبيان ارتأينا إلا أن نتصل ببعض الموظفين الإداريين وذلك الاطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير وتوجيه لمختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالاغواط, والتي كانت إجاباتهم في المستوى وذلك للكشف عن طرق التوجيه والتسيير داخل المعهد بالاغواط

1-1/ - المجال المكاني :. ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالاغواط

- المجال الزمني: دامت مدة الدراسة من 28(أفريل) الى 7ماي للسنة الدراسية

2018/2017

1-2/ ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع

المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "وظيفة التوجيه".

المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع اداري ومسيري معهد التربية البدنية بالاغواط".

1-3/ عينة البحث وكيفية اختيارها:

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه أخذنا كل موظفي ادارة المعهد ،

من أجل الوصول إلي نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة ، وشملت ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية الاغواط ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة (17) موظفا

2/ المنهج المستخدم:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها ، وصياغتها صياغة علمية دقيقة. (ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها ، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات ، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلي تقدم المعرفة).¹

¹ - ديولد فان دالين(تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط2، 1984، ص: 313.

2-1/ أدوات الدراسة:

لقد تم اختيار الاستبيان كأداة لهذه الدراسة لانه كثير الاستعمال في البحوث الوضعية والتحليلية الذ يسهل الفهم الاعمق والاوضح للجوانب العلمية والعناصر الاساسية المكونة لموضوع دراستنا

استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة ,توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم¹.

وللاستبيان ثلاثة انواع من الاسئلة وهي :

الاسئلة المفتوحة: نعطي كل الحرية للمستوجب للإجابة على الاسئلة كما يشاء.

الاسئلة المغلقة : وتكون الاجابة في معظمها محدودة حيث تعتمد على النتائج التي

نطمح للوصول اليها

الاسئلة نصف مفتوحة: وتنقسم الى نصفين

النصف الاول: يكون مغلق الاجابة

النصف الثاني: نعطي الحرية فيه للمستجوب

¹ - معروف أحلام وآخرون: " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة ", مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال , المسيلة , 2005/2004, ص: 65

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها , حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.

- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.

- صياغة الأسئلة باللغة العربية مع مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل موظف.

- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا , وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداها وأسئلة مفتوحة لاقتراح الحلول المناسبة .

الوسائل الإحصائية:

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة كأي 2 في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلي معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي :

هدف الدراسة الميدانية الحصول على معطيات كمية تؤدي الى صياغة مؤشرات احصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن استمارات الاستبيان وللقيام بالدراسة الاحصائية قمنا باستخدام كاف تربيعة كا2

كأي 2 برنامج SPSS

3/ إجراءات التطبيق الميداني: القيام بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقاً ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في (17) نسخة حسب عدد العينة المختارة و تم توزيع هذه الاستمارات إلى جميع موظفي المعهد للتربية البدنية والرياضية بولاية الاغواط والمقدر عددهم (17) موظف, وعند إعطاء كل نسخة لكل موظف نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه, وبعد تسعة أيام قمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة إجابات المستجوبين, ثم تطرقنا إلى عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة, بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والتي يتضمن القيمة المحسوبة والجدولية ودرجة الحرية, والهدف من كل سؤال توضيح ذلك . وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى وصدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

4/ حدود الدراسة: قمنا بدراستنا على مستوى المعهد لولاية الاغواط وقد كانت الفكرة واللبنة الأولى لموضوع بحثنا مصدرها تلقينا مشاكل او عراقيل فيما يخص التهرب بعض الموظفين الاجابة على الاستبيان على مستوى المعهد.

وانطلاقاً من موضوع بحثنا , ارتأينا أن نناقش فكرة التوجيه ووظيفته وتطبيقه على مستوى إدارة المعهد , بما يحمل بين طياته عنصري القيادة والاتصال والتحفيز , ولاستحالة قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى معهد التربية البدنية و الرياضية الاغواط فهذا يرجع إلى قدراتنا المتواضعة مادياً ومعنوياً , ارتأينا أن تكون عتبة بحثنا تشمل ما تستطيع أن تصل إليه ادارة المعهد,على أنه يمكن اعتبار النتائج المتحصل عليها نظرياً وميدانياً يمكن إسقاطها على باقي المعاهد الرياضية فتصورنا لموضوع دراستنا وما تحمله من نتائج له نفس الاعتبارات لما يمكن أن يقدمه إلي من يريد أن يستفيد منه.

الفصل الثاني

معرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1- عرض ومناقشة الفرضية الاولى:

السؤال الاول: ماهي مواصفات المسؤول

الغرض من السؤال: معرفة مواصفات المسؤول

الجدول رقم: (01)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0.05	0.047	2	5.99	6.118	17	01

تحليل نتائج الجدول رقم 01 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 6.118 عند درجة حرية 2

وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولة والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية

كانت 0.047 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان مواصفات المسؤول في القيادة داخل ادارة المعهد يجب ان تكون مرنة

حسب ما يراه العاملين فالمسؤول يمتاز بالمرونة واحيانا بالديمقراطية والسبب في ان المسؤول

عندما يعطي الاوامر والتوجيهات يجب ان تكون عن طريق اللين والمرونة للوصول الى نتيجة مرجوة الا وهي سير العمل .

السؤال الثاني: هل تأثير القيادة له فاعلية داخل الادارة عندكم

الغرض من السؤال: معرفة تأثير القيادة وفعاليتها داخل الادارة

الجدول رقم: (02)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0,05	0'00	1	3,84	13,235	17	02

تحليل نتائج الجدول رقم 02 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 13.235 عند درجة حرية 1 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان للقيادة لها التأثير الكبير والفعال على العمل داخل ادارة المعهد ونجد ان العاملين والمسؤولين مدركين لحقيقة القيادة وتأثيرها القوي في الادارة .

السؤال الثالث: ما نوع تأثير القيادة عندكم

الغرض من السؤال: معرفة نوع وتأثير القيادة في الإدارة

الجدول رقم: (03)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0.05	0.00	1	3.84	13,235	17	03

تحليل نتائج الجدول رقم 03 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 13.235 عند درجة حرية 1 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان للقيادة دور هام وعامل قوي داخل الادارة وهذا ما اقره الموظفين والمسؤولين فكلما تحكم المسؤول في عامل القيادة كلما كان التنظيم والتسيير احسن ومنه نوع تأثير القيادة داخل ادارة المعهد ايجابي وهو الامر الذي يسهل عملية القيادة والعمل .

السؤال الرابع: هل يمكن للقيادة ان تؤثر على الافراد وتشجعهم على تحقيق اهداف الادارة

الغرض من السؤال: معرفة تأثير القيادة على الافراد ومدى تشجيعها لهم على تحقيق اهداف

الادارة

الجدول رقم: (04)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
04		17	13.235	3.84	01	0.000	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم 04 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 13.235 عند درجة حرية 01 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان للقيادة تأثير بليغ ومحفز ويشجع ايضا على تحقيق اهداف الادارة وهذا ما يراه الموظفين وهذا دليل على انهم مدركين لقيمة القيادة جيدا داخل ادارة المعهد .

السؤال الخامس: ما هي القيادة في مفهومكم

الغرض من السؤال: تعريف القيادة

الجدول رقم: (05)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
05	17	0.529	3.84	01	0.467	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم : 05

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 0.529 عند درجة حرية 01 وهي اصغر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.467 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان مفهوم القيادة هي القدرة على الاشراف داخل الادارة ولها علاقة وطيدة مع العمل والسير الحسن له عن طريق القيادة بالشكل الحسن .

السؤال السادس: ما طبيعة القيادة داخل إدارة المعهد

الغرض من السؤال: معرفة طبيعة القيادة داخل ادارة المعهد

الجدول رقم: (06)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0.05	0.808	01	3.84	0.059	17	06

تحليل نتائج الجدول رقم: 06:

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 0.059 عند درجة حرية 01 وهي اصغر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.808 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان طبيعة القيادة داخل ادارة المعهد تمتاز بالقوة وهذا ما يساعد على قيادة

جيدة .

السؤال السابع: ما رأيكم في القيادة داخل المعهد الرياضي

الغرض من السؤال: معرفة رأي الموظفين في القيادة داخل المعهد

الجدول رقم: (07)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0.05	0.001	02	5.99	14.588	17	07

تحليل نتائج الجدول رقم: 07

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 14.588 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان جل الموظفين داخل ادارة المعهد راضين عن اداء القيادة داخل المعهد وهو ما يعكس القيادة الرشيدة التي تمتاز بها ادارة المعهد .

1-2- عرض مناقشة الفرضية الثانية:

السؤال الثامن: ماهي طبيعة الاتصال داخل المعهد الرياضي لديكم

الغرض من السؤال: معرفة طبيعة الاتصال داخل المعهد الرياضي لديكم

الجدول رقم: (08)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كأي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
08		17	'118 6	5'99	2	,0470	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم 08 :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 6.118 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.047 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان معظم الاداريين يتلقون الاتصال داخل ادارة المعهد عن طريق الاوامر وهذا

ما يجذبونه وقد يكون الاتصال احيانا يومي نظرا للتطور التكنولوجي والاعلامي في اصال المعلومات بطريقة سهلة وسريعة .

السؤال التاسع: اثناء مزاولتكم لعملكم داخل المعهد كيف يتم الاتصال

الغرض من السؤال: معرفة كيف يتم الاتصال بين الموظفين داخل المعهد

الجدول رقم: (09)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
09	17	7,118 ^b	3.84	1	0'00	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم: 09

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 7.118 عند درجة حرية 01 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية التي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان عملية الاتصال داخل ادارة المعهد وبين الموظفين كانت على شكل اتصال رسمي وتتم عملية نقل المعلومات وفق بيانات واجراءات ويجب على المسؤول السهر على نقل هذه المعلومات داخل الادارة لكي يكون له الدور الكبير في تسيير الادارة ومهما كانت رسمية او غير رسمية لكي تصل المعلومات للموظفين .

السؤال العاشر: هل يوجد احترام داخل المعهد بينكم

الغرض من السؤال : معرفة اذا كان هناك احترام

الجدول رقم: (10)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0.05	0.000	01	3.84	13.235	17	10

تحليل نتائج الجدول رقم : 10

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 13.235 عند درجة حرية 01 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج انه يوجد احترام متبادل فيما بين المسؤولين والموظفين داخل المعهد ويفضل ان يكون الاحترام وعن طريق المسؤول لكي يكون هناك عامل الثقة والتفاهم والتنظيم في ادارة المعهد .

السؤال العادي عشر: كيف هي معاملة المسؤولين لكم

الغرض من السؤال: معرفة معاملة المسؤولين بينكم

الجدول رقم: (11)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0.05	,0080	1	3.84	1,471 ^b	17	11

تحليل نتائج الجدول رقم: 12:

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 1.471 عند درجة حرية 01 وهي اصغر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.008 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان طبيعة المعاملة السائدة بين الإداريين كانت مبنية على الاحترام المتبادل بينهم فالعمل داخل الادارة يتطلب معاملة حسنة حتى يتسنى للإدارة ان تحقق اهدافها وهو السيرورة بشكل جيد في العمل .

السؤال الثاني عشر: هل توجد صعوبات وعراقيل تواجهونها اثناء عملية الاتصال في عملكم داخل المعهد

الغرض من السؤال: معرفة الصعوبات والعراقيل التي تواجهونها اثناء عملية الاتصال داخل المعهد

الجدول رقم: (12)

القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
رقم السؤال						
12						
	17	7,118 ^b	3.84	1	,0080	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم : 12

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 7.118 عند درجة حرية 01 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.008 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج بما ان عملية الاتصال داخل الادارة امر ضروري وهام بالنسبة للمسؤولين واكثر للموظفين فلا بد من وجود عراقيل وصعوبات تواجه عملية الاتصال في الادارة اذا على المسؤولين يقلص من حجم العراقيل لكي تؤثر على عملية الاتصال .

السؤال الثالث عشره هل تربطك علاقات انسانية مع زملاءك خارج اوقات العمل

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت تربطهم علاقات انسانية خارج اوقات العمل

الجدول رقم: (13)

القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
رقم السؤال	17	13.235	3.84	01	0.000	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم: 13:

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 13.235 عند درجة حرية 01 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج انه تربط الموظفين علاقات انسانية خارج اوقات العمل وهذا من اجل توفير جو عمل ملائم داخل الادارة وخلق جو من التعامل الوظيفي والذي يسهل من الاقتراب الى بعضهم لتسهيل عملهم .

السؤال الرابع عشر: كيف تفضل ان تكون عملية الاتصال داخل ادارة المعهد

الغرض من السؤال: معرفة كيفية عملية الاتصال

الجدول رقم: (14)

القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
رقم السؤال 14	17	13.235	3.84	01	0.000	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم: 14

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 13.235 عند درجة حرية 01 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان معظم العمال الاداريين داخل ادارة معهد الرياضة بالأغواط يفضلون ان يكون الاتصال مباشرا .

1-3- عرض و مناقشة الفرضية الثالثة:

السؤال الخامس عشر: هل الاجر الذي تتقاضاه يلبي حاجياتك اليومية

الغرض من السؤال: معرفة الاجر الذي تتقاضاه يلبي حاجياتك اليومية

الجدول رقم: (15)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
15		17	0.529 ^a	3.84	1	4670'	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم: 15

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 0.529 عند درجة حرية 01 وهي اصغر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.467 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الاجر اذا كان كافي يمكن تحقيق عمل جيد و متقن ودون تلاعب واذا كان غير كافي فانه يؤدي الى عكس النتائج .

السؤال السادس عشر: هل هناك تحفيز مادي

الغرض من السؤال: معرفة اذا ما كان هناك تحفيز مادي او معنوي

الجدول رقم: (16)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
16		17	4,765 ^a	3.84	01	,0290	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم: 16

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 4.765 عند درجة حرية 01 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.029 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الاداريين دائما في حاجة للتحفيز كيف ما كان وهم يفضلون ان يكون مادي والاستفادة منه لأنه كفيل بتلبية حاجات الفرد في حياته وبالتالي تحقق الرضا النفسي والكفاءة المهنية .

السؤال السابع عشر: هل يؤثر التحفيز المادي على الفعالية في العمل

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان لتحفيز المادي فاعلية على العمل

الجدول رقم: (17)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
17		17	7,118 ^a	3.84	01	,0080	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم: 17

من خلال نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 7.118 عند درجة حرية 01 وهي

اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت

0.008 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان التحفيز المادي له تاثير على الفعالية في العمل داخل ادارة المعهد ولتحقيق

الاستقرار والراحة المعيشية وفعالية في العمل .

السؤال الثامن عشر: هل تتلقى التشجيع عند قيامك بالعمل الموكل اليك

الغرض من السؤال: معرفة اذا كانت تتلقى التشجيع عند القيام بالعمل

الجدول رقم: (18)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0.05	,0290	01	3.84	4,765 ^a	17	18

تحليل نتائج الجدول رقم: 18

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 4.765 عند درجة حرية 01 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.029 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان معظم الاداريين يتلقون التشجيع عند قيامهم بالعمل الموكل اليهم داخل ادارة المعهد فالتشجيع والمدح والثناء له دور معنوي يغطي النقص المادي للموظف حتى وان كان بسيط .

السؤال التاسع عشر: ما طبيعة المعاملة بين العمال رؤساء ومرؤوسين

الغرض من السؤال: معرفة طبيعة المعاملة بين العمال

الجدول رقم: (19)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
19	19	19	1,471 ^a	3.84	01	,2250	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم: 20

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 1.471 عند درجة حرية 01 وهي اصغر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 3.84 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.225 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان طبيعة المعاملة بين العمال " رؤساء ومرؤوسين داخل ادارة المعهد طبية وبيرون ان الصفات المثالية للقائد تتميز بالإثارة وهذا ما يساعد على خلق جو ملائم للعمل فالعمال يفضلون العلاقة الطبية او المهنية على ان تكون تسلطية .

السؤال العشرين: كيف يجب ان يكون التحفيز

الغرض من السؤال: معرفة كيف يكون التحفيز

الجدول رقم: (20)

رقم السؤال	القيم	العينة	كاي ² المحسوبة	كاي ² الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
20	17	7,176 ^b	5'99	02	,028	0.05	

تحليل نتائج الجدول رقم : 20

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي² المحسوبة قدرت ب 7.176 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي² الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.028 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان معظم الاداريين يحبذون ان يكون التحفيز مادي في اطار العمل داخل ادارة المعهد وهو ما يجاسدهم في عيش كريم وراحة نفسية .

السؤال الواحد والعشرون: فيما تتضمن عملية القيادة في توجيه الافراد داخل الادارة

الغرض من السؤال: معرفة كيفية عملية القيادة في توجيه الافراد:

الجدول رقم: (21)

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كاي 2 الجدولية	كاي 2 المحسوبة	العينة	القيم رقم السؤال
0.05	0.057	6	5.99	12.235	17	21

تحليل نتائج الجدول رقم: 21

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 12.232 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت 0.057 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان للقيادة الدور الكبير في توجيه الافراد فهي تساعد على السير الحسن والتسيير الجيد للإدارة في ظل وجود قائد محنك يعمل على سيرورة وديمومة العمل داخل الادارة .

السؤال الثاني والعشرون : هل التحفيز له دور في تحقيق الاهداف في ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية :

الغرض من السؤال معرفة ما اذا كان لتحفيز دور في تحقيق اهداف الادارة:

الجدول رقم: (22)

رقم السؤال	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
22	17	6.235	5.99	4	0.182	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم: 22

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 6.235 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت

0.182 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان التحفيز الدور الفعال في تحقيق اهداف الادارة وتحسين تسييرها وهو ما يحقق العامل الاساسي المتمثل الرضى والراحة النفسية والمعيشية للموظف وبالتالي فعالية اكثر في العمل .

السؤال الثالث والعشرون: هل للاتصال دور في تحسين الموظفين داخل ادارة المعهد :

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا للاتصال دور في تحسين الموظفين :

الجدول رقم: (23)

رقم السؤال	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
23	17	5.118	5.99	7	0.646	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم : 23

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 5.118 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت

0.646 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان الاتصال رابطة قوية تعمل على ربط المرؤوسين بالرؤساء فكلما حسنت هذه الاخيرة زاد تحسين تحقق الاهداف المسطرة للإدارة .

السؤال الرابع والعشرون: ما مدى تطبيق التوجيه كوظيفة ادارية في ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية :

الغرض من السؤال: معرفة ما مدى تطبيق التوجيه كوظيفة ادارية :

الجدول رقم: (24)

القيم	العينة	كاي 2 المحسوبة	كاي 2 الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
رقم السؤال	17	5.647	5.99	10	0.844	0.05

تحليل نتائج الجدول رقم: 24

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة كاي 2 المحسوبة قدرت ب 5.647 عند درجة حرية 02 وهي اكبر من قيمة كاي 2 الجدولية والتي بلغت قيمتها 5.99 كما ان القيمة الاحتمالية كانت

0.844 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج ان تطبيق التوجيه كوظيفة ادارية يساهم في تحسين تسير الادارة وتحقيق اهدافها .

2- مناقشة نتائج الفرضيات :

الفرضية الاولى:

ان الفرضية الأولى توضح لنا ماذا تطبيق استعمال الوظائف الادارية لقيادة إدارة المعهد في تسير الادارة وذلك من خلال دراسة النظرية لمدى تطبيق القيادة في تحقيق واستعمال الوسائل الملائمة لتحقيق قيادة جيدة في إدارة المعهد وتجسد طبيعة الاساليب المستعملة للقيادة لتحقيق الاهداف العامة وتنسيق العمل مع الموظفين.

الفرضية الثانية:

ان الفرضية الثالثة تبين لنا الاعتناء بالأفراد داخل إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والسهر الجيد على تطوير كفاءة ورفع مستواهم و معارفهم وهذا ما لاحظناه من خلال تحليل الجداول ان الموظفين يهتمون بالجانب المعنوي في تسيير امكاناته وبالتالي الوصول إلى تحقيق كفاءات فردية اذا وفرت له التسهيلات والتحفيزات ولكي يتم استغلال طاقاتهم على اقصى الحدود ومن ثم نستطيع اثبات الفرضية ومنه يتبين ان للموظف امكانيات ومؤهلات هائلة تسمح له بالعمل وتطوير الادارة اذا تم تحقيق التحفيز .

الفرضية الثالثة:

ان الفرضية الثانية ترمي الي النظر في تحقيق اهداف ادارة المعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في تحفيز الموظفين واستعمال الوظائف الداخلية و اساس الفرضية الثانية هي عملية الاتصال فكما حسنت هذه العملية زاد تحسن تحقيق الاهداف المسطرة للادارة حيث ان دور الاتصال مكمل للقيادة المثلى كما توفر علاقات تساعد على العمل ومنه يمكن دور المسؤول الذي يعطي جميع المعلومات ويتحصل على كل المعلومات الممكنة التي تدعم اسلوب القيادة بالتركيز على جمع وتطبيق هذه المعلومات .

الاستنتاج العام

على ضوء ما قمنا به من قراءة احصائية لجداول البحث وتحليل النتائج المتحصل عليه من خلال الاستثمارات موزعه على موظفي ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات التربيه البدنية والرياضة بمدينة الاغواط وهذا لوضع الدراسة الميدانية في اطارها السليم ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات الثلاثة التي صغناها وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بان تطبيق وظيفة التوجيه دور فعال في ادارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الجداول الممثلة لأسئلة الاستمارة مع جميع الموظفين داخل ادارة المعهد وهذا لا ثبات وتبيان او نفي فرضيات البحث.

حيث تم اثبات الفرضية الاولى من خلال تأكيد نتائج البحث من ان للقيادة دور فعال في التأثير على الموظفين وتوجيههم ومن خلال نتائج المحور الثاني واثبات الفرضية الثانية فان للاتصال دور كبير في تحقيق اهداف الادارة كما تحققت الفرضية الثالثة التي تؤكد ان التحفيز هو العامل الرئيسي للشعور بالرضا وتحقيق مردودية اكبر .

وفي الاخير نستنتج بعد اثبات الفرضيات التي تبين الدور الفعال الذي يلعبه التوجيه كوظيفة في تحسين تسيير ادارة معهد الرياضة بالأغواط وتحقيق اهدافها وايضا في تحقيق اهداف اخرى ويتوقف نجاح الادارة على انسجام جانبيين الادارة من جهة والموظفين من جهة اخرى الذي يتطلب متابعه دائمه في تحقيق اهداف الادارة .

الخاتمة

من خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني خرجنا بنتائج يمكن ان نقول على اساسها ان واقع تطبيق وظيفة التوجيه وجميع عناصرها تلعب دورا مهما وتميزا في الجانب التسييري للإدارة الرياضية لكن تبقى وظيفة التوجيه لا تمارس بصفة كاملة على مستوى الادارة الرياضية حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالموارد البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الاهداف وفي هذا الصدد يمكن الاشارة الى ملاحظتين اساسيتين هما :

اولا: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الاطارات في اداريين ومسيرين في هذا المجال مما ادى الى اللجوء الى اداريين ومسيرين يفتقرون الى التأهيل والتأطير العلمي والاساليب الحديثة في مجال الادارة الرياضية مما ادى ذلك الى استعمال طرق بداية لا يمكن ان تصنع شيء في تقدم وتحسين السير للإدارة الرياضية

ثانيا: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية ويرجع ذلك عادة الى كون المسير قليل الفكرة وبعيدا عن التأهيل العلمي فلا يلجا الى استخدام اساليب علمية حديثة لانه لا يدرك اهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث .

وللخروج من هذا المستوى الغير مشرف في جوانب التسيير الفني والاداري الى افضل منه لابد من الاسراع في :

- وضع مخططات تسييره سنوية لتسير الادارة الرياضية
- التنظيم الجيد والمحكم داخل الادارة الرياضية
- وضع افضل الوسائل الرقابة لعمل العنصر البشري داخل الادارة الرياضية
- التركيز على عناصر التوجيه من قيادة واتصال وتحفيز

وفي الاخير يمكن القول ان هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا كان واسعا جدا وان كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت طيلة مستوانا الدراسي الجامعي ولكن هذا لا

يمنعنا من القول اننا اخلصنا في انجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول الى الاجابات عن الاسئلة المقترحة في مدى تطبيق وظيفة التوجيه في الادارة الرياضية على واقعنا الحالي .

ونرجو ان تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات اخرى

بناء على ما سبق في الفصول النظرية وعلى ضوء ما توصلنا اليه من نتائج الفصل
التطبيقي ومن خلال انجازنا لهذه الدراسة اتضحت لنا عدة اقتراحات وتوصيات

➤ يجب الاهتمام بالموظفين الاداريين من خلال توجيههم في العمل وتوفير جو ملائم
لذلك لتحقيق الرضا الوظيفي والراحة المعيشية

➤ تطبيق وظيفة التوجيه وتعميمها على جميع الادارة الرياضية دون استثناء وزرع
الروح المعنوية بالاعتماد على تحفيز الموظفين داخلها

➤ دور القائد ان يعطي اهمية كبيرة للتوجيه في الادارة الرياضية من اجل تحقيق
مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب

➤ الرقي بالإدارات الجزائرية من اجل الاستفادة والاستعانة من خبرات الادارات
الاخرى من خارج الوطن

➤ حبذا لوكان التحفيز ماديا لتلبية الحاجيات اليومية والراحة المعيشية والكفاء المهنية

➤ يجب ان يتواكب الاتصال مع التطور التكنولوجي في الادارة العصرية لواقعنا
المعاش

➤ يجب اعطاء الاهتمام الكبير للمعاملة الطيبة بين المسؤولين والموظفين داخل
الادارات لما تعود على نفسية الموظف لتحقيق اهداف الادارة المخططة التي
يسعون الى تنفيذها

➤ وفي الاخير تعتبر الادارة جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق
بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه من
معدات و إعدادة لتكوين الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك اختيار الرؤساء
و الأفراد الرئيسيين بالأخص في ولاية الاغواط وعلى مستوى تراب الوطن عامة.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 01- أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 .
- 02- أحمد ماهر : " الإدارة المبادئ والمهارات " ، الدار الجامعية (الطبع ، النشر ، التوزيع) ، الإسكندرية ، 2001 / 2002 .
- 03- إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981.
- 04- إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .
- 05- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980.
- 06- إخلص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2002 .
- 07- إيهاب صبيح محمد رزيق : " الإدارة الأسس والوظائف " ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 08- إيهاب صبيح محمد رزيق : الإدارة الأصول والنظريات ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 .
- 09- بن روان حورية وآخرون : " دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية " ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، المسيلة ، 2003-2004 .
- 10- حسين أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .
- 11- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .

- 12- محمد متولي عفيفي : " سيكولوجية الإدارة الرياضية " , مركز الكتاب للنشر , ط1 , القاهرة , 2001.
- 13- محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 14- - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002.
- 15- . مروان عبد المجيد : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع , ط1 , الأردن , 2000.
- 16- مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مركز الكتاب للنشر , ط1 , القاهرة , 1999.
- 17- معروف أحلام آخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة " , مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس لإدارة الأعمال , المسيلة , 2005/2004.
- 18- . نبيل الحسيني النجار : " الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة " , الشركة العربية للنشر والتوزيع , الدقى , 1993.
- 19- عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2002.
- 20- عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002.
- 21- عرعار حولية - درداش زوينة: " التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج " , مذكرة تخرج DEUA , المسيلة , 2001.
- 22- عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة " , دار الفكر العربي , ط1 , القاهرة , 2001.
- 23- سعد جلال : " التوجيه النفسي والتربوي والمهني " , دار الفكر العربي , ط2 , القاهرة , 1992 ,

السلامة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي الاغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالاغواط
قسم الادارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة
والتسيير الرياضي تحت عنوان :

واقع تطبيق وظيفة التوجيه في إدارة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صراحة وصدق من أجل التوصل
إلى نتائج دقيقة تفيد الدراسة .
ولكم منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة : توضع العلامة (X) على الإجابة المختارة.

تحت إشراف الأستاذ:
حنة الهاشمي

من إعداد الطالب :
بوتدارة احمد
الباشا سليمان

السنة الجامعية 2018/2017

البيانات الشخصية:

اسم المعهد :

السن :

الجنس : ذكر انثى

المنصب الذي تشغله :

عدد سنوات الخبرة في المنصب :

المحور الاول القيادة :

1/ ماهي مواصفات المسؤول : الديمقراطية المرونة

الديكتاتورية التصلب

2/ هل تأثير القيادة له فاعلية داخل الادارة عندكم : نعم لا

3/ ما نوع تأثير القيادة في الادارة عندكم : سلبي ايجابي

4/ هل يمكن للقيادة ان تؤثر على الافراد وتشجعهم على تحقيق اهداف الادارة: نعم لا

5/ ماهي القيادة في مفهومكم :

*القدرة على الاشراف

*القدرة على حسم الامور

*القوة والسيطرة

6/ ما طبيعة القيادة داخل ادارة المعهد : قوية ضعيفة متوسطة

7/ ما هو رأيكم في القيادة داخل المعهد الرياضي :

.....
.....

المحور الثاني الاتصال:

1/ ما هي طبيعة الاتصال داخل ادارة المعهد الرياضي لديكم:

*اوامر

*تقارير

*غير ذلك :

2/ اثناء مزاولتكم لعملكم داخل المعهد كيف تتم عملية الاتصال؟

*اتصال رسمي

*اتصال غير رسمي

3/ هل يوجد احترام داخل المعهد بينكم : نعم لا

4/ كيف هي معاملة المسؤولين لكم : سيئة حسنة جيدة

5/ هل توجد صعوبات وعراقيل تواجهونها اثناء عملية الاتصال في عملكم داخل المعهد:

نعم

لا

*اذا كانت نعم وضح :

.....

6/ هل تربطك علاقات انسانية مع زملاءك خارج اوقات العمل : نعم لا

7/ كيف تفضل ان تكون عملية الاتصال : مباشرة غير مباشرة

المحور الثالث التحفيز:

1/ هل الاجر الذي تتقاضاه يلبي حاجياتك اليومية : نعم لا

2/ هل هناك تحفيز مادي: نعم لا

*اذا كان نعم هل تتلقاه

.....:

3/ هل يؤثر التحفيز المادي على الفعالية في العمل : نعم لا

4: هل تتلقى التشجيع عند قيامك بالعمل الموكل اليك : نعم

5/ ما طبيعة المعاملة بين العمال " رؤساء ومرؤوسين "

*طيبة

*مهنية

*تسلطية

6/ برايك كيف يجب ان يكون التحفيز : مادي معنوي

التحليل واستخراج النتائج في برنامج SPSS

الفرضية الاولى

Tests statistiques

	القيادة
Khi-deux	12,235 ^a
Ddl	6
Sig. asymptotique	,057

Tests statistiques

الفرضية الثانية

	الاتصال
Khi-deux	6,235 ^a
ddl	4
Sig. asymptotique	,182

Tests statistiques

الفرضية الثالثة

	التحفيز
Khi-deux	5,118 ^a
ddl	7
Sig. asymptotique	,646

Tests statistiques

الفرضية العامة

	التوجيه
Khi-deux	5,647 ^a
ddl	10
Sig. asymptotique	,844