



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية

تحت عنوان

مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري

للمنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية لولاية بسكرة -

تحت إشراف الدكتور:

- مزروع السعيد -

إعداد الطالب:

شيتور عادل

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

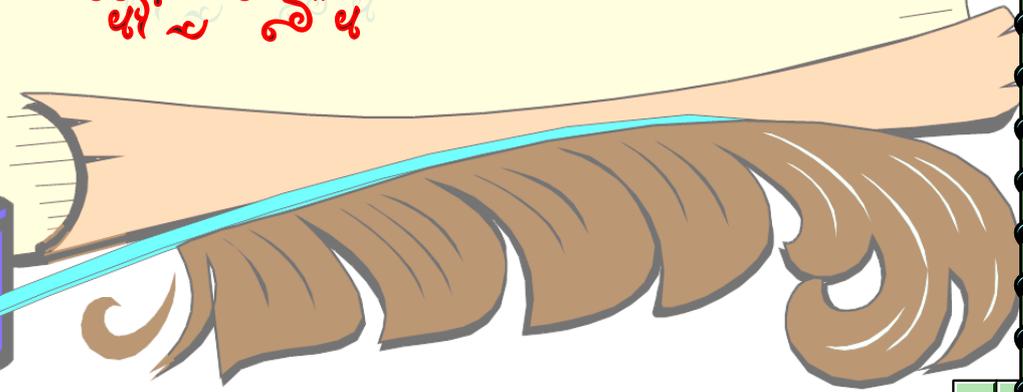
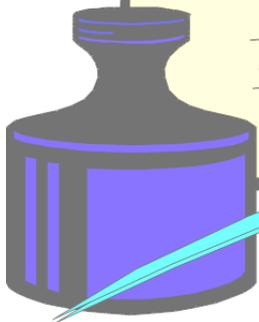
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كَلِمَةُ الشُّكْرِ

قال تعالى: ﴿مَرَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ ﴿19﴾ سورة ق النمل الآية ﴿19﴾

وقال مرسل الله صلى الله عليه وسلم: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾
قال مرسل الله صلى الله عليه وسلم "من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة"
أولاً قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع فشكراً وألف
شكر على كل نعمة وصبراً عند كل مصيبة وكمال الإيمان الذي يقودنا للفوز في الدنيا
والفلاح في الآخرة. كما أتقدم بخالص شكري وعرفاني لمن كان سبباً في إعداد هذا
البحث وكان لنا خير سند إلى الأستاذ الفاضل الدكتور مزروع السعيد الذي لم يخل علي
بتوجيهاته ونصائحه ومساعدته. ولجميع الأساتذة الأفاضل بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية، الذين سخروا أنفسهم لخدمة العلم والمعرفة، ووجدنا منهم كل تشجيع ودعم
حتى استطعنا إنجاز هذا العمل،

عَاقِلٌ لِلشُّبُهَاتِ



الإهداء

قال الله تعالى: ﴿...ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن
أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾

النمل الآية 19

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

- ✓ إلى النفس الهادئة ، إلى من حملتني وهنا ووضعتني وهنا ، إلى من
غمرتني بحنانها ، إلى التي كانت تنتظر بفارغ الصبر هذه اللحظة ، إلى
امي الغالية ﴿حفضها الله﴾
- ✓ إلى من كان يحترق كالشمعة ليضيء لي الطريق إلى من رباني و منحني
الثقة ، إلى الذي كان قائدي في درب الحياة " أبي العزيز " ﴿رحمه الله و
اسكنه فسيح جناته﴾
- ✓ إلى كل أفراد العائلة و الأقارب كل باسمه
- ✓ إلى كل الأصدقاء من بعيد أو من قريب
- ✓ إلى من أحبهم قلبي و لم يذكرهم اللسان
- ✓ إلى طلبة و أساتذة قسم الإدارة و التسيير الرياضي.
- ✓ إلى كل من يفتح هذه المذكرة من بعدي .

إهداء

المحتويات

الصفحة	العنوان
.....	بسملة
.....	شكر و عرفان
.....	إهداء
.....	المحتويات
.....	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الجانب التمهيدي	
17	1- الإشكالية
18	2- فرضيات
18	3- أهمية الدراسة
18	4- أهداف الدراسة
19	5- أسباب اختيار الموضوع
19	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
الجانب النظري	
❖ الفصل الاول : الادارة	
22	تمهيد
23	1- طبيعة الإدارة
23	1-1- ماهية الإدارة
23	1-1-1- التعريف بماهية الإدارة
24	1-2- أهمية الإدارة
25	1-3- تطور الفكر الإداري
25	1-3-1- مدارس الفكر الإداري
27	1-3-2- الفكر الإداري السلوكي

27المداخل الجزئية في الفكر الإداري. 3-3-1
28المستويات الإدارية. 4-1
29الإدارة العليا. 1-4-1
30الإدارة الوسطي. 2-4-1
30الإدارة الدنيا أو الإشرافية. 3-4-1
31وظائف الإدارة. 2
31وظيفة التخطيط. 1-2
31مفهوم التخطيط. 1-1-2
31مبادئ التخطيط. 2-1-2
32أدوات التخطيط. 3-1-2
32خصائص التخطيط. 4-1-2
34أهمية التخطيط. 5-1-2
34وظيفة التنظيم. 2-2
34تعريف التنظيم. 1-2-2
35خطوات التنظيم. 2-2-2
35مبادئ التنظيم. 3-2-2
37وظيفة التوجيه. 3-2
37تعريف التوجيه. 1-3-2
38أدوات التوجيه. 2-3-2
38إصدار القرارات. 3-3-2
39وظيفة الرقابة. 4-2
39مفهوم الرقابة وخصائصها. 1-4-2
39خطوات الرقابة. 2-4-2
40أنواع الرقابة. 3-4-2
40أهداف الرقابة. 4-4-2
41خصائص الرقابة الفعالة. 5-4-2
41أهمية الرقابة. 6-4-2
41النماذج الحديثة للإدارة. 3
41الإدارة بالأهداف. 1-3

41 نشأة الإدارة بالأهداف	3-1-1
42 ماهية الإدارة بالأهداف	3-1-2
43 أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف	3-1-3
44 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف	3-1-4
44 مهارات الإدارة بالأهداف	3-1-5
45 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	3-2
47 خلاصة	

❖ الفصل الثاني: الإدارة الرياضية

49 تمهيد	
50 طبيعة الإدارة الرياضية	1-1
50 تعريف الإدارة الرياضية	1-1-1
50 أهمية الإدارة الرياضية	1-2
51 تطور الفكر الإداري الرياضي	1-3
52 وظائف الإدارة الرياضية	2
52 وظيفة التخطيط	2-1
52 تعريف التخطيط	2-1-1
53 أهمية ومزايا التخطيط	2-1-2
54 مراحل التخطيط	2-1-3
54 وظيفة التنظيم	2-2
54 تعريف التنظيم	2-2-1
54 أهمية التنظيم	2-2-2
56 أنواع التنظيم	2-2-3
57 وظيفة التوجيه	2-3
57 تعريف التوجيه	2-3-1
57 مبادئ التوجيه	2-3-2
57 الأبعاد الرئيسية للتوجيه	2-3-3
58 أغراض التوجيه وأهدافه	2-3-4
58 أنواع التوجيه	2-3-5

58 وظيفة الرقابة 4-2
58 تعريف الرقابة 1-4-2
58 أهمية الرقابة 2-4-2
59 فوائد الرقابة 3-4-2
59 فوائد الرقابة للإدارة الرياضية 4-4-2
59 خطوات الرقابة 5-4-2
59 خصائص النظام الرقابي الفعال 6-4-2
59 كيف تتم الرقابة 7-4-2
61 النماذج الحديثة للإدارة الرياضية 3
61 الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي 1-3
62 أهمية الأهداف الكمية والغير الكمية 2-1-3
62 عناصر الإدارة بالأهداف 3-1-3
63 الأهداف الرئيسية الفرعية 4-1-3
63 مزايا الإدارة بالأهداف 5-1-3
63 عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف 6-1-3
63 إدارة الوقت في المجال الرياضي 2-3
64 ما هو الوقت 1-2-3
64 أين يذهب الوقت 2-2-3
64 كيف تنظم الوقت 3-2-3
65 نصائح إدارة الوقت بفعالية 4-2-3
65 مراحل الوقت 5-2-3
66 السلوك الإداري لتحديد قيمة الوقت 6-2-3
66 الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية 3-3
66 تعريف الجودة الشاملة 1-3-3
67 كيف نحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية 2-3-3
67 المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية 4-3-3
69 خلاصة

الجانب التطبيقي

❖ الفصل الأول : الطرق المنهجية للبحث

72	تمهيد
73	1الدراسة الاستطلاعية
73	1-1- المجال المكاني والزمني
73	1-2- الشروط العلمية للأداة
74	1-3- ضبط متغيرات الدراسة
74	2- المنهج المستخدم
75	2-1- أدوات البحث
76	3- المعالجة الإحصائية
76	4- حدود الدراسة

❖ الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

78	1- عرض و تحليل نتائج دراسة (الموظفين)
99	2- عرض وتحليل نتائج دراسة (المدراء)
118	خلاصة
119	مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
122	استنتاج عام
123	اقتراحات
124	قائمة المراجع و الملاحق
	ملخص

فهرس الحواول والشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
29 مستويات الإدارة	شكل (01)
30 المسميات الشائعة للوظائف	شكل (02)
42 نشأة وتطوير الإدارة بالأهداف	الشكل (03)
44 مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف	الشكل (04)
45 مزايا الإدارة بالأهداف	الشكل (05)
68 الفرق بين الجودة التقليدية والإدارة والجودة الشاملة	الشكل (06)
78 توزيع المبحوثين حسب الفئات السنية	الجدول (01)
79 توزيع المبحوثين حسب مستويات الدراسية	الجدول (02)
80 توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول (03)
81 توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية	الجدول (04)
82 يوضح توزيع عينة المبحوثين (الموظفين) حول اطلاعهم على المؤسسة	الجدول (05)
83 يوضح استشارة الإدارة لمجموعة عينة الموظفين لتحديد الأهداف	الجدول (06)
84 يوضح مدى مساهمة عينة الموظفين في عملية وضع الأهداف	الجدول (07)
85 مدى مساهمة الموظفين في عملية وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها	الجدول (08)
86 يوضح كيفية مشاركة عينة الموظفين في عملية التخطيط	الجدول (09)
87 توزيع عينة الموظفين حسب نوعية علاقتهم مع المسؤولين	الجدول (10)
88 يوضح توزيع عينة المبحوثين وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض	الجدول (11)
89 اختلاف المبحوثين في القرارات الإدارية	الجدول (12)
90 كشف أسباب التضارب في القرارات	الجدول (13)
91 يوضح مدى توجيه المدراء للموظفين داخل الإدارة	الجدول (14)
92 يوضح كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهي	الجدول (15)
93 دور الرئيس في رفع فعالية الأداء	الجدول (16)
94 مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين)	الجدول (17)
95 قياس ثقة المبحوثين في توجيهات المشرف	الجدول (18)
96 مدى تعامل المبحوثين مع قرارات المدير	الجدول (19)

97 درجة مساهمة الباحثين في تعديل القرارات	الجدول(20)
98 تحديد نوع السياسة الرقابية للمدير	الجدول(21)
99 توزيع الباحثين حسب الفئات السنوية	الجدول(23)
100 معرفة المستوى الدراسي لدى المدراء	الجدول(24)
101 التعرف على الجنس الذي يشغل منصب المدير	الجدول(25)
102 توزيع المدراء حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية	الجدول(26)
103 معرفة البرامج المسطرة وكيفية تعديلها	الجدول(27)
104 ما مدى قدرة الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف	الجدول(28)
105 توضيح النظرة المستقبلية لدى الباحثين (المدراء) لبرامج المؤسسة	الجدول(29)
106 يوضح تسجيل البيانات للنشاطات السابقة	الجدول(30)
107 مدى الاستفادة من تلك البيانات مستقبلا	الجدول(31)
108 توضيح طريقة برمجة الخطط في المؤسسة	الجدول(32)
109 تحديد علاقة المدير مع الموظفين	الجدول(33)
110 نسبة تضارب القرارات بين المدير والموظفين	الجدول(34)
111 ما مدى وفرة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف	الجدول(35)
112 يوضح مدى مساعدة الموظفين للمدير	الجدول(36)
113 توضيح كشف وجود الثقة بين المدير والموظف	الجدول(37)
114 توضيح معرفة وجود أخطاء في العمل أو انعدامها	الجدول(38)
115 توضيح كيفية التعامل مع الأخطاء وتفاديها	الجدول(39)
116 توضيح السياسة الرقابية المطبقة من طرف المدير	الجدول(40)
117 معرفة طريقة تعامل المدير مع الموظفين أثناء الرقابة	الجدول(41)



مقدمة

وحدات الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة لإقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الألعاب الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1896، واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدربين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية .

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

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

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

وللتعريف أكثر بأهمية هذه الوظائف الإدارية في العمل الإداري الرياضي جعلنا نختار موضوع دراستنا تحت عنوان " مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي " ، وقد تطرقنا في دراستنا إلى ثلاثة فصول فصلين منها نظري والفصل الثالث تطبيقي ، يبدأ الفصل النظري الأول بتوضيح مفاهيم الإدارة وطبيعتها ، باعتبارها أنشطة تحقق أهداف المنظمة من خلال الآخرين، وكما يحتوي الفصل على وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما الفصل الثاني فقد تكلمنا فيه عن الإدارة الرياضية ووظائفها .

حيث تم فيه توضيح مفاهيم الإدارة الرياضية وطبيعتها وعلاقتها العلوم الأخرى كما جاء فيه دراسة لبعض

الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما في الفصل التطبيقي فقد قمنا فيه بالتحديد أكثر من خلال دراستنا لبعض المنشآت الرياضية لولاية بسكرة، وهذا عن استمارة الاستبيان قمنا بتوزيعها على سبعة مدراء بهذه المنشآت وثلاثين موظف في مختلف مهامهم .

الجانب التمهيدي



الجانب التمهيدي

- ✓ الإشكالية
- ✓ الفرضيات
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أسباب إختيار الموضوع
- ✓ تحديد المفاهيم الأساسية

01- الإشكالية

تطور مفهوم الإدارة وتعددت المدخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكنولوجياها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي وهذا ما نلاحظه خلال السنوات الأخيرة حيث بدأت تتطور وتستفيد من المستجدات الحديثة في الإدارة وتوظيف الأساليب متنوعة تلاؤم التغيرات الجارية وخاصة في التسعينات واستعداد لدخول القرن العشرين فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والرقابة وهذا ما جعلنا نتساءل.

- هل تساهم بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي للمنشآت الرياضية ؟

الإشكاليات الجزئية:

- هل للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية ؟
- هل للأسس العلمية اثر على المؤسسات الرياضية في تنظيم عملها ؟
- هل للمؤسسة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري ؟
- هل للرقابة في المؤسسة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل ؟

02- الفرضيات

أ- الفرضية العامة:

التحكم في العناصر الإدارية يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي

ب- الفرضيات الجزئية:

- للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية ؟
- للأسس العلمية اثر على المؤسسات الرياضية في تنظيم عملها ؟
- للمؤسسة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري ؟
- للرقابة في المؤسسة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل ؟

03- أهمية الدراسة:

إن أهمية اختيار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو المنشآت الرياضية أثناء العملية الإدارية

وهته الأخيرة التي تحظى بالاهتمام خاصة في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية فلا يمكننا عزلها كونها محور العملية وعمودها وقد نقف جلياً عند أهم الوظائف والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية الأخرى، فهي تحدد النتائج وصيغتها.

04- أهداف الدراسة

- محاولة تحديد اثر التنبؤات المستقبلية على نشاط المؤسسة الرياضية
- محاولة تسليط الضوء على اثر الاسس العلمية على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية
- محاولة تبيان اثر التوجيه على متابعة العمل الاداري
- محاولة ابراز دور الرقابة الادارية في تصحيح مسار العمل الاداري للمنشآت الرياضية

05- أسباب اختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية:

مبولنا ورغبنا في الخوض في هذا الموضوع مع اطلاعنا مع الجزء النظري خلال السنوات الدراسية الأربعة.

- نقص الدراسات حول مساهمة الوظائف الإدارية بنجاح العمل الإداري الرياضي في المنشآت.

ج - أسباب موضوعية:

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

06- الدراسات السابقة :

- شواطى رايح ، خلفات عمر ، الادارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، رسالة تخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية ، فرع الادارة والتسيير الرياضي ، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2007/2006
- بوزيد النمى ، حدباوي احمد ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الرياضية الجزائرية ، رسالة تخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية ، فرع الادارة والتسيير الرياضي ، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2007/2006
- بوضلاح النذير ، حليلو الرزقي ، سراح يحي ، التخطيط الاستراتيجي و دوره في توجيه و تنظيم اندية كرة القدم الجزائرية ، رسالة تخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية ، فرع الادارة والتسيير الرياضي ، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة 2008/2007
- ثابتي العمري ، جبار لطفى ، واقع التوصيف الوظيفي للعاملين في ادارة المنشآت الرياضية ، رسالة تخرج لنيل شهادة

الليسانس في التربية البدنية والرياضية ، فرع الادارة والتسيير الرياضي ، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2009/2008

07- تحديد المفاهيم الأساسية:

إن المصطلحات التي يجب التطرق إليها هي كالاتي:

* **الإدارة:** هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وقلل التكاليف في حدود الموارد و التسهيلات المتاحة الممكن استخدامها⁽¹⁾

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

* **الادارة الرياضية:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة⁽²⁾.

- **التعريف الاجرائي:** وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهود أدائه

* **الوظائف الإدارية:**

* **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهة

- **التعريف الاجرائي:** يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل

* **التنظيم:** ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف

- **التعريف الاجرائي:** التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

* **التوجيه:** وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات .

- **التعريف الاجرائي:** 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

* **الرقابة:** وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف⁽³⁾

- **التعريف الاجرائي:** عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول

حيث هي عبارة عن التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا

(1) - حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديثة ، القاهرة ، مصر ، ص 25.

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

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



الجانب النظري

الفصل الأول

- تمهيد :

1- طبيعة الإدارة .

1-1- ماهية الإدارة .

1-2- أهمية الإدارة .

1-3- تطور الفكر الإداري .

1-4- المستويات الإداري .

2- وظائف الإدارة .

2-1- وظيفة التخطيط .

2-2- وظيفة التنظيم .

2-3- وظيفة التوجيه .

تمهيد

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

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

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

1- طبيعة الإدارة

1-1- ماهية الإدارة

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

1-1-1- التعريف بماهية الإدارة

- **التعاريف التقليدية :** "عرفت الإدارة حتى وقت قريب، بأنها مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين (أي بمشاركة الآخرين)، إلا أن هذه التعاريف تضمنت: أن من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها"⁽¹⁾.

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

أثرا جوهريا هما:

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

* **نظرية النظم:** والتي تنظر إلى المنشآت كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها إلى مخرجات مقبولة من البيئة ومطلوبة من أفراد المجتمع، وجماعاته. كما يسعى إلى الحصول على ردود فعل البيئة، ويستخدمها في تطوير المخرجات، وبذلك تتحقق المنشأة و أهدافها الرئيسية وهي الربحية والاستمرارية في الأجل الطويل

- **المفهوم العلمي للإدارة:** هنا العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها فإننا

نقدم هذا التعريف الذي يضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة

هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة

وفاعلية، ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:

- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن إشكالاتها وأنواعها وأحجامها"⁽²⁾.

- أنها نشاط رسمي، أي دورها معلن رسميا.

(1) - نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإجتهتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص 15.

(2) - سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 4.

- أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.
- أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها.
- إن هذا المفهوم ينظر إلى الإدارة في إطار مفهوم النظم، وسوف نناقش هذه الخاصية بشيء من التفصيل فيما بعد.
- أنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية من تحقيق النتائج والأهداف.
- مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم .
- "ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على أنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها"¹⁽¹⁾.

1-2- أهمية الإدارة

- "تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:
- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعث عن العمومية.
- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة .
- اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية، التي تحتاج إلى قيادة وتواجهها ناحية الهدف المشترك²⁽²⁾.

1-3- تطور الفكر الإداري

1-3-1- مدارس الفكر الإداري

- الفكر الإداري الكلاسيكي:

- ويطلق عليه اسم المدرسة الكلاسيكية، لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة، في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، وتضم هذه المدرسة الاتجاهين الفكريين التاليين
- * الإدارة العلمية.
- * الإدارة البيروقراطية.

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

(1) - احمد ماهر و جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص 08.

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

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

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

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

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

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

و- التركيز على أهمية التوجيه والتقييد والاعتماد الكلي، على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة أي علاقة خارج هذا الإطار، كونها لا تقع ضمن اللوائح العمل، والسلوك الرسمية المعتمدة⁽¹⁾.

ثانياً- الإدارة البيروقراطية:

تتكون البيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و Craty تعني سلطة أو حكم وبالتالي يصبح معنى Bureaucraty سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920) Max weber وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دارية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان عالم اقتصاد مهتماً بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أسساً علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية.

- خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر.

(1) - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد، ط 1، عمان، الأردن، 2002، ص 18.

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

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

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

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

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

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

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

ح- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة: بين كافة الأمور المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائيا مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم⁽¹⁾.

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

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

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 20.

1-3-2- الفكر الإداري السلوكي

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

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

* **مدرسة الدافعية**

يرى Rudolf.sterner وهو فيلسوف اجتماعي نمساوي 1861-1935 وموجد علم Antheoposphy وهو علم أشبه بنظام ديني يركز على تطوير الإنسان وتحفيزه على البناء والتقدم. ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية وفيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يركز عليها مفهوم الدافعية:

- الحافز - الحاجة

1-3-3- المداخل الجزئية في الفكر الإداري

وتتميز هذه المداخل بتركيزها على نشاط في الإدارة أو ظاهرة فيها معتبرة إياها محور اهتمام الإدارة العليا والذي سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها في البيئة التي تعمل فيها ومن أهم هذه المداخل فيما يلي (1).

* **مدرسة اتخاذ القرارات:**

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

- الجدوى الاقتصادية للقرار بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا وكأصحاب مشروع وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الاقتصادي

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 33.

- الجدوى النفسية والمعنوية للقرار وهي تعكس مدى الارتياح النفسي والروح المعنوية ودرجة تجاوب العاملين مع هذا القرار .

وقد أطلق "سيمون" على المدير الذي يركز على هذا الجانب "بالرجل الإداري" وأشار "سيمون" إلى ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في صنع القرار واتخاذهُ وهو من رواد مدرسة علم الاجتماع في الإدارة التي تهتم بسلوك المجموعة العلمية الهادفة وعلاقتها التبادلية مع الإدارة حيث أراد من المدير أن يجعل مثل هذه المجموعات المصدر الأول لاهتمام المدير عند اتخاذه للقرار ليكون الرجل الاقتصادي و الإداري في أن واحد.

* المدرسة الكمية في الإدارة:

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

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

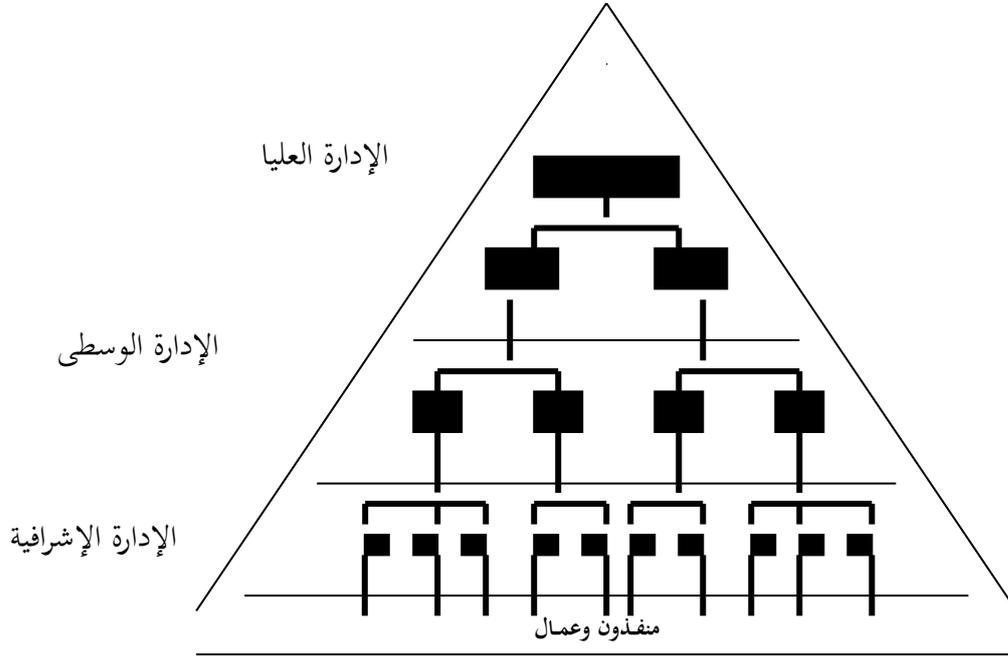
* **المدرسة التجريبية:** يعتبر Ernestdale رائد لهذه المدرسة التي تركز على دراسة التجارب المميزة لبعض المدراء الناجحين أو محاولة استنباط سلوكية وممارسات إدارية يمكن تعميمها على منظمات⁽¹⁾ "مشابهة وحالات مماثلة وذلك اختصارا للجهد والنفقات والوقت وتميز هذه المدرسة بأنها كإدارة العلمية تزود المدراء بثقافات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

1-4- المستويات الإدارية

"عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم فمن الممكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد، لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المنظمات الكبيرة الحجم يمكن ملاحظة وجود عدد كبير من المستويات الإدارية وكلما ارتفع المستوى الإداري زاد معه نطاق المسؤولية الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات الممنوحة لهذا المستوى، بينما

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 35.

كلما هبط المستوى الإداري ضاق نطاق السلطة وقلت السلطات والصلاحيات لهذا المستوى. وبوجه عام يمكن تمييز بين ثلاثة مستويات إدارية تظهر في الشكل (1) ويلى شرحها⁽³⁾.



شكل (1) المستويات الإدارية

1-4-1- الإدارة العليا

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

- الكلية: بمعنى أنها تؤثر في المنظمة ككل بوجه عام.
 - الأجل الطويل: وهذا يعني أن قراراتهم يكون تأثيرها على المنظمة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.
 - الشمولية: بمعنى أن قراراتهم غالبا ما تشمل على جوانب متعددة مالية وإنسانية واجتماعية.
- فعلى سبيل المثال حينما قررت جامعة الكويت تحويل كلية التجارة إلى كلية العلوم الإدارية لتواجه التطورات الحديثة في دراسة الإدارة والاقتصاد والمحاسبة يمثل قرارا من قرارات الإدارة العليا .

1-4-2- الإدارة الوسطى:

وهذا المستوى الإداري يعتبر مسئولا عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا كما يتخذون القرارات المرتبطة بإدارة الوظائف الرئيسية بالمنظمة أو القطاعات الأساسية بها فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار مديري الأفراد والتمويل

(1) - احمد ماهر، جلال المحرسي وآخرون: مرجع سابق، ص: 33.

والإنتاج والتسويق من مديري الإدارة الوسطى كذلك فان عمداء الكليات يمكن اعتبارهم إدارة وسطى على مدى مستوى الجامعة.

1-4-3- الإدارة الدنيا والإشرافية:

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

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

المسميات الشائعة للوظائف الإدارية شكل (02)

2- وظائف الإدارة:

2-1- وظيفة التخطيط

2-1-1- مفهوم التخطيط

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان وما زال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة، ومن أشخاص مختلفين ويذكر آن اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين

(1) - احمد ماهر، جلال المحجسي وآخرون: المرجع السابق، ص: 38.

الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط. وان كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها:

"* يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقا أو سلفا.

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

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

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

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

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

* يعرف كونتز ودونيل (Koontz and Donnell) التخطيط بأنه اختيار مبني على مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل قسم من أقسامه"⁽³⁾.

2-1-2- مبادئ التخطيط

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

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

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

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

(2) محمد غنيم: مرجع سابق ص 27.

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

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

د- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعلمد أولاً على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف⁽¹⁾.

2-1-3- أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:

"- التنبؤ العلمي.

- استخدام المشاهد أو السيناريوهات المستقبلية.

- إشارات التثبيت المرجعية.

- المشاركة بخبراء التخطيط، المشاركة والالتزام.

- الاستعانة بخبراء التخطيط.

- استخدام الإدارة بالأهداف.

2-1-4- خصائص التخطيط:

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

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

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.

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

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

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

ب- **الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبداً التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة⁽²⁾.

ج- **المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشريطة، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو يوقف العمل بها، وربما كانت المرونة تعني الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص 106.

(2) - موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 13.

د- الأولوية: تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلاً وجود مشروعين ونظراً للإمكانيات المتوفرة نلاحظ انه لا يمكن تنفيذهما معاً أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فانه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

هـ - الشمولية : يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن احد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

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

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.
 - فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.
 - زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعة.
- ز- التنسيق:** يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

ح- التكاملية: تلعب التكاملية دوراً مهماً في عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية مايلي:

- توفير في التكاليف والجهود والزمن.
- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.
- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على مشاريع قائمة.⁽¹⁾

2-1-5- أهمية التخطيط:

(1) - موسى يوسف خميسي : مرجع سابق، ص 14.

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

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

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

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

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

*ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية: لا شك انه أثناء استقراء المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية" (4)

2-2- وظيفة التنظيم

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

2-2-1- تعريف التنظيم:

"هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة ، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة" (2)

⁴ - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص116.

(2) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص09.

لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسياً وأفقياً، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضاً بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلية التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- أ- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- ب- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- ج- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

التنظيم: "يعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف" (1).

2-2-2- خطوات التنظيم:

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.

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

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

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

2-2-3- مبادئ التنظيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع، الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. (2)

أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن

(1) - احمد ماهر، جلال المحجسي وآخرون : مرجع سابق، ص18.

(2) - صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص117.

التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وان يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار الفري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

- أ- **مبدأ تحديد الهدف:** رأينا فيما تقدم أن التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال فترة التخطيط كما اشرنا إلى أن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة إلى مبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن.
- على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجموعها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.
- ب- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتمكين تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.
- ج- **مبدأ الفاعلية:** ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة ، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع.
- د- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشرعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.
- هـ- **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير.
- و- **مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به.
- ز- **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة⁽⁵⁾
- ح- **مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:** يجب أن يبني الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها، وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبني لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي، يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها ، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، وهذه هي إحدى صفات المؤسسة الناجحة.

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 119.

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

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

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

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

ن- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرناً وشفافاً كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وأن يجب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه⁽⁶⁾

2-3- وظيفة التوجيه:

2-3-1- تعريف التوجيه :

لغة :

"وجهه، يوجهه، توجيهها، فلان : أي انقاد واتبع

وجهه، وتوجهه، انقاد واتبع، توجهها، أي ذهب وأقبل إليه

"توجيه : وجهه، النصح والإرشاد"⁽²⁾.

وجهة هي الجهة، قال تعالى: ﴿ولكل وجهة هو موليها﴾ صدق الله العظيم⁽³⁾.

ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .

اصطلاحاً :

تعريف سعد جلال : " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم

مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته

(1) -صحي العتيبي: مرجع سابق، ص 120.

(2) - ابن منظور : لسان العرب، ط 1، الجزء 10، دار صادر، بيروت 1997، ص 161.

(3) - سورة البقرة، الآية 148 .

ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته⁽¹⁾

تعريف حامد عبد السلام زهران : "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته ، جسمياً ، عقلياً ، اجتماعياً ، انفعالياً ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة"⁽²⁾.

تعريف فيصل خير الزواد : "هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل"⁽³⁾.

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

- إصدار القرارات.
- وجود القيادة الكفاءة.
- الاتصال.
- الدافعية
- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

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

2-3-3-إصدار القرارات: القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار. ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

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

- القرارات الطارئة : إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

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

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

(3) - فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت ، 84، ص 7 .

أ- **القرارات العادية:** وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب- **معيار مجال التطبيق:** ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- **قرارات عامة:** إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجها لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

- **قرارات خاصة:** يكون هذا النوع من القرارات موجها لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو مهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة⁽¹⁾.

2-4- وظيفة الرقابة:

2-4-1- مفهوم الرقابة وخصائصها:

"الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقييم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقييم"⁽²⁾.

"ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوءها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة، حسن توقيت المعلومات المقدمة، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم، التركيز، تسهيل اتخاذ القرارات"⁽³⁾.

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

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

ب- **قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا:**
هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية.

ج- **تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة"⁽⁴⁾.**

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص 135.

(2) - عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، ط 2، القاهرة، مصر، 1987، ص 14.

(3) - حثيم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 1999، ص 31.

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

2-4-3- أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى مايلي :

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

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

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

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

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

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

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

- الرقابة المسبقة.

- الرقابة المتزامنة.

- الرقابة اللاحقة.

2-4-4- أهداف الرقابة:

"أ- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.

ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي

صدرت من اجلها.

ج- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة

التقويم والتقييم.

د- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.

هـ- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.

و- مساعدة الإدارة العليا في كشف اظاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.

ز- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي⁽¹⁾.

2-4-5- خصائص الرقابة الفعالة: فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:

- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرآب.
- يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المرآبة أو النشاط المرآب.
- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.
- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمرآب
- أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

2-4-6- أهمية الرقابة:

- "- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه⁽²⁾.

3- النماذج الحديثة للإدارة

3-1- الإدارة بالأهداف

3-1-1- نشأة الإدارة بالأهداف: من المعروف أن مشكلة تقويم الإدارة كانت ومازالت تشغل بال

المديرين حيث أن كل مدير يريد أن يتأكد أن :

أ- العمل قد تم كما يجب طبقا للمعايير الموضوعية.

ب- العامل قد اخذ حقه من التقدير المناسب والعائد الملائم.

* كانت ومازالت هناك طرق عديدة لتقويم أداء العاملين ولكن معظمها كان تقليديا وإما يفتقر إلى الموضوعية أو لا يعطي الصورة الحقيقية لانجازات العاملين، كما أن كل طرق تقويم الأداء تنصب على الماضي، فهي تنظر إلى أن ينتهي أداء العامل وتبدأ عملية التقويم.

* فكر جماعة من الباحثين بطريقة مختلفة :

- لماذا لا نبدأ من نقطة النهاية؟

- لماذا لا تكن بداية التقويم هي النتائج؟

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

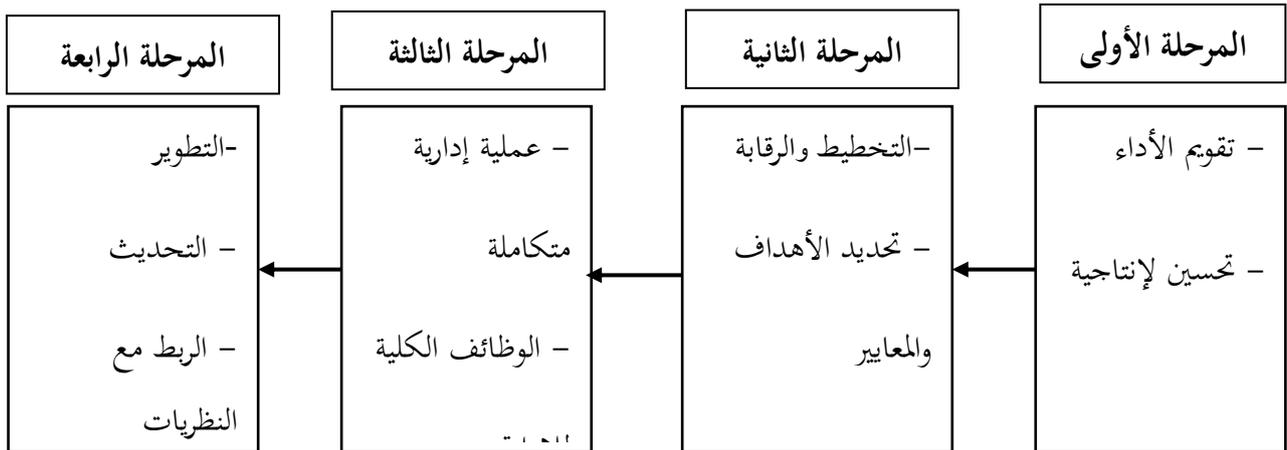
(1) - أنور أمين الخولي الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص30.

(2) - صبحي العتيبي : مرجع سابق، ص160.

- يتم تحديد الأهداف التي يراد من المرؤوس بلوغها.
 - يتم وضع الخطة الآمنة لبلوغ هذه الأهداف.
 - يتم صياغة المعايير التي تقاس بها النتائج.
- * كما أنها في السنوات الأخيرة بدأت تتطور وتستفيد من المستجدات الحديثة في الإدارة وتضيف أساليب متنوعة تلائم التغييرات الجارية وخاصة في التسعينات واستعدادا لدخول القرن الجديد.⁽¹⁾

ويمكن تقسيم نشأة وتطور الإدارة بالأهداف إلى أربعة مراحل:

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



شكل (3) نشأة وتطور الإدارة بالأهداف

3-1-2- ماهية الإدارة بالأهداف: وتسمى أحيانا:

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

(1) - سعيد يس عامر وشركاه: سلسلة التميز الإداري، مركز وايد للاستشارة والتطور، مصر الجديدة، 1999، ص10.

* وهي عملية تتعرف بموجبها المديرون ورؤسائهم على الأهداف العامة للمنظمة، وأهداف كل وحدة ومجالات نتائجها الرئيسية واستخدام المعايير الموضوعية كدليل للعمل وقياس النتائج⁽¹⁾.

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

* ويعرفها الدكتور علي محمد عبد الوهاب بأنها :

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

3-1-3 - أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف:

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

- تأييد الإدارة العليا.
- وضوح السياسات.
- أهمية العنصر الإنساني.
- التطوير المستمر.
- الوصف الوظيفي الجديد.
- ديناميكية التخطيط.
- اتفاق المصالح.
- تنوع الأساليب.
- المشاركة الإيجابية.
- الاتصالات.
- النمط الإداري.
- النمط القيادي.

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

النضوج	النمو والتعديل	التقديم
<ul style="list-style-type: none"> - طريقة التفكير - الاستقرار - الاستمرار - التحسين 	<ul style="list-style-type: none"> - التزام المديرين - التخطيط الجيد - الاستشارة - التنفيذ - علاج المشكلات 	<ul style="list-style-type: none"> - تأييد ودعم الإدارة - التعريف والتقديم - التدريب - استعراض الأهداف - المنطلق الصحيح - المراجعة الدورية

شكل (4) مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

3-1-4- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

في ما يلي الخطوات الفعالة لتطبيق الإدارة بالأهداف:

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

3-1-5- مهارات الإدارة بالأهداف:

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

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

بيئية	فنية	سلوكية	تنظيمية
- استغلال ثروات المجتمع	- تحسين الأساليب	- المشاركة والحوار	- تحسين التخطيط
- جودة السلع والخدمات	- تنمية الموارد	- تحفيز العاملين	- كفاءة الرقابة
- تحقيق أهداف المجتمع	- زيادة الإنتاجية	- تعميق الروابط	- فعالية الاتصالات
	- حل المشكلات	- تنمية الأفراد	- زيادة التنسيق
	- فاعلية تقويم الأداء	- الرقابة الذاتية	- تماسك النظم

شكل (5) مزايا الإدارة بالأهداف

3-2- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

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

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

علم الاقتصاد:

يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد والتكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وأهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية .⁽¹⁾

علم النفس:

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

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

علوم الرياضيات:

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

القانون:

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

علم السياسة:

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

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

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

خلاصة

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

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

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

- فما طبيعة الإدارة الرياضية؟ .
- ماهي الوظائف الإدارية الرياضية؟ .
- ماهي أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية؟ .

هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني

- تمهيد :

1- طبيعة الإدارة الرياضية .

1-1- تعريف الإدارة الرياضية.

1-2- أهمية الإدارة الرياضية.

1-3- تطور الفكر الإداري الرياضي .

2- وظائف الإدارة الرياضية.

2-1- وظيفة التخطيط الرياضي.

2-2- وظيفة التنظيم الرياضي.

2-3- وظيفة التوجيه الرياضي.

2-4- وظيفة الرقابة الرياضي.

3- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية.

تمهيد

إن الأمم التي تريد أن تنهض برياضتها والمجتمعات التي تريد أن تزدهر والمؤسسات الرياضية التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك وأول خطوة في الاتجاه الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة لأهداف محددة السبل علمية التحليل والوسائل واقعية المنطق تفضل مراتب العمل وخطواته وتبين صفات كل مرحلة وتهيئ وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف وأن تبحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو أهداف معينة وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملابس والظروف القائمة وهذا باعتمادها على إدارة ناجحة ذات وظائف قائمة بحد ذاتها مبنية على أساس الدراسات العلمية وأن تضمن النتائج المطلوبة كما تضمنه المؤسسات الأخرى.

وللتوضيح أكثر فقد جاء في هذا الفصل بماهية الإدارة الرياضية وطبيعتها وتطور فكرها الإداري وكذا دراسة لبعض الوظائف الإدارية وتوضيح أهميتها في سيرورة العمل الإداري ونجاحه.

1- طبيعة الإدارة الرياضية

1-1- تعريف الإدارة الرياضية

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

"الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات"⁽²⁾.

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

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:
ماري باركر: فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس.

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

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

1-2- أهمية الإدارة الرياضية:

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

"يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب

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

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

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

وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

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

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها⁽¹⁾ ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة.

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

1-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

"ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين. على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فان هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل

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

عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

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

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً و الإلزامي موضوعاً مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وإن كانت المدارس الفكرية⁽¹⁾ في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فإن انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا تناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

2- وظائف الإدارة الرياضية :

2-1- وظيفة التخطيط :

2-1-1- تعريف التخطيط

(1) - طلحة حسام الدين. عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، مصر (القاهرة)، 1997، ص 19

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

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

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً بالاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع"⁽²⁾. يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

2-1-2- أهمية ومزايا التخطيط :

- "التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط :
- أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها .
- ب- يبين مقدماً جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعاً وبذلك يمكن الاستعداد لكل الضرر و الاحتمالات.
- ج- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار
- د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد
- هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.
- و- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

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

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

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

2-1-3- مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأصح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني⁽¹⁾.

2-2- وظيفة التنظيم :

2-2-1- تعريف التنظيم:

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

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

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

ويعرفه شيلدون أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمنة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم.⁽²⁾

2-2-2- أهمية التنظيم:

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

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

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

(2) - عصام بدوي : مرجع سابق ، ص 69

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

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
- التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.
- التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.
- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين⁽¹⁾.

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

- * مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.
- * مبدأ هدف التنظيم: صهر الجهودان الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.
- * مبدأ التخصيص في العمل: تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.
- * مبدأ الوظيفة: هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.
- * مبدأ وحدة الهدف: اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع .
- * مبدأ التجانس في العمل: تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.

(1) - حسن عبد الجواد: كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط 71 ، 1984 ، ص 5.

* مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

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

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

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

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

2-2-3 أنواع التنظيم

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

أ- **التنظيم الرسمي**: وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها⁽¹⁾.

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

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة ،ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ،والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمر أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى.

2

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

3- وظيفة التوجيه:

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

2-3-1 - تعريف التوجيه:

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

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

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

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحلل التوجيه إلى عنصرين مترابطين"⁽¹⁾.

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

- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

2-3-2 - مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.

- تنمية الإخلاص للرئيس.

- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.

- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

2-3-3 - الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .

- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.

- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.

(1) - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: مرجع سابق، ص83

- انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.

2-3-4- أغراض التوجيه وأهدافه:

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

2-3-5- أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري⁽¹⁾.

2-4-4- وظيفة الرقابة:

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

2-4-4-1- تعريف الرقابة: "وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.

وتعني أيضا" التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها" ،وهي أيضا تقوم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الأنجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

2-4-4-2- أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى"⁽²⁾.

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها ، فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذل وسائل الاتصال الصحيحة ، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطة المرسومة ، ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطة المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل

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

(2) - عصام بدوي : مرجع سابق ، ص 73.

التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء، فإن أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

2-4-3- فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- أ- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها
- ب- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة .

2-4-4- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

2-4-5- خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافاً وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقاً للخطة.

2-4-6- خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كـي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطط خطئه و يسعى لتصحيحه
- ب- المرونة: وتعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
- ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.
- د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
- هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.

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

2-4-7- كيف تتم الرقابة:

فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة

- قياس الأداء الفعلي⁽¹⁾.

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

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

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

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

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

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

بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.

- النتائج المتوقع تحقيقها.

- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.

- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.

أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:

- التقارير التحريرية .

- التقارير الشفوية.

ج- **القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:** وتعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل

الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا وعيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

* **مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:**

(1) - عصام بدوي : مرجع سابق ، ص 74.

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

* عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

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

3- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

3-1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

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

الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة
- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة
- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج

ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه
- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة.

- انه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

3-1-1- مبادئ الإدارة بالأهداف:

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

"لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:
أ- التمييز بين الغايات والوسائل: ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لأنجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم.

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

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

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

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

3-1-2- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:

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

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

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

ج- الاهتمام بالفرد: لما كان تعامل الفرد مع المشروع هو منهج الإدارة الحديثة فيجب أن يكون ذلك مبدءاً أساسياً في الإدارة بالأهداف تشمل أسسه العلمية الاهتمام بالعمل البشري وتشجيعه وتطوره ونموه وبالتخطيط المناسب للقوى العاملة. ⁽¹⁾.

3-1-3- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومرؤوسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه ومتوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم الإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا

(1) - عصام بدوي: نفس مرجع، ص 106.

انه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فانه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق نجاح للإدارة بالأهداف في الآتي:

3-1-4- الأهداف الرئيسية والفرعية: ويجدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

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

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

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

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

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

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

3-1-5- مزايا الإدارة بالأهداف:

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

3-1-6- عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.
- عدم تقدير الإدارة العليا.
- عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات وقلة الإعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية⁽¹⁾

3-2- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

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

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

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

3-2-1- ما هو الوقت:

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

3-2-2- أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل .
فالمدير الكفاء هو الذي يستخدم وقته في إنجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه⁽⁸⁾.

3-2-3- كيف تنظم وقتك جيدا

"يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم .

(8)- عصام بدوي :مرجع سابق، ص149-150 .

وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة .
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك .
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا⁽⁹⁾.

3-2-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولا ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجا.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة⁽²⁾.

3-2-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

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

(1) - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 152.

(2) - طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر، مرجع سابق، ص 50.

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

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

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

3-2-6- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

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

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

- **المرحلة الأولى:** تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

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

- **المرحلة الثالثة:** تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- **المرحلة الرابعة:** تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو إنجاز أكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين.

وكثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته، فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك، فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من آن لآخر، ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال ، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول (لا) في الوقت المناسب⁽¹⁰⁾ .

(1) - عصام بدوي مرجع سابق، ص 153.

3-3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

3-3-1- تعريف الجودة الشاملة:

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

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

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

أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

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

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

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

د- تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية"⁽¹⁾.

3-3-3 إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

"تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العمليات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة"⁽¹²⁾.

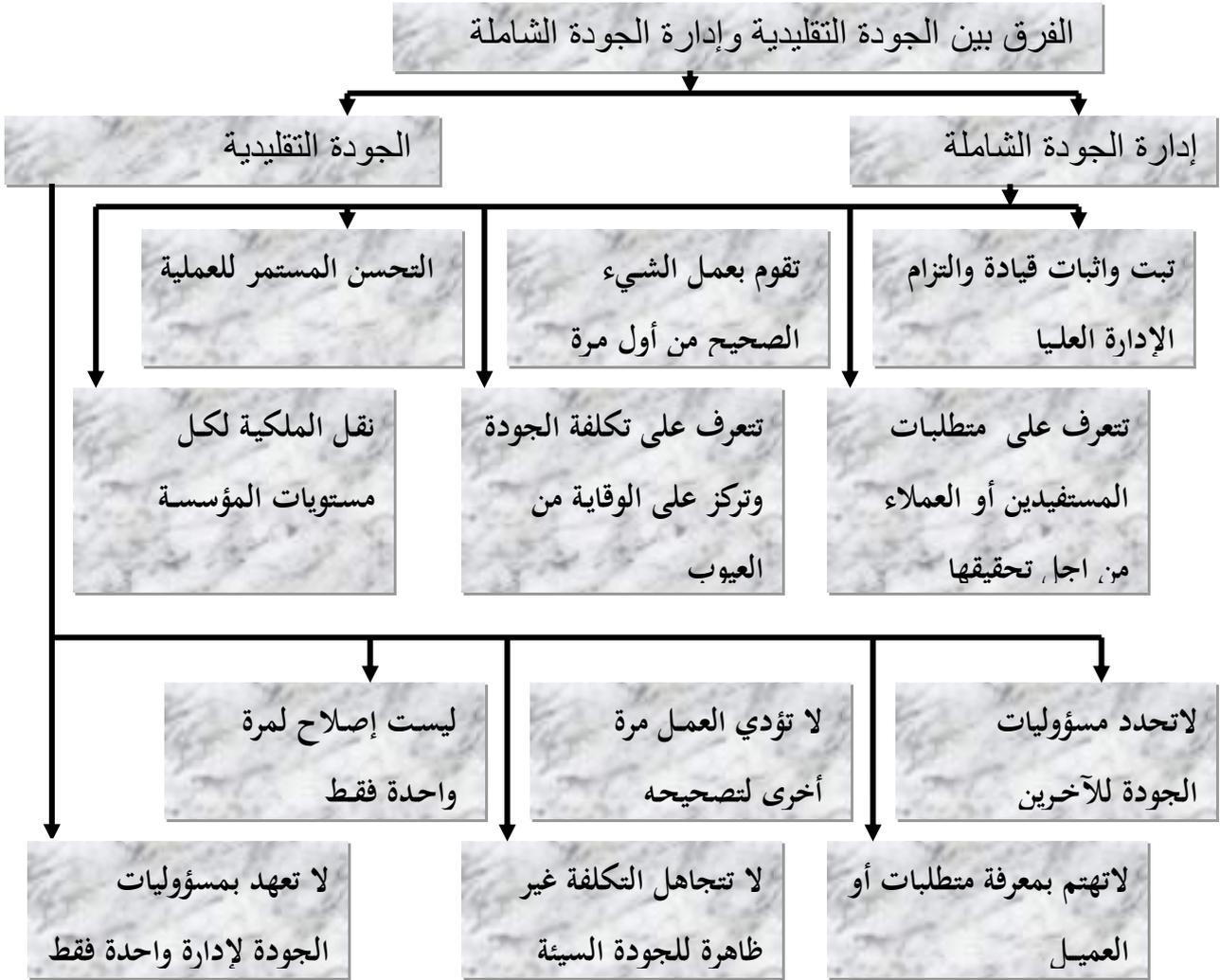
(2) حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص11.

(1) - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص21/20.

(2) - حسن احمد الشافعي: مرجع سابق، ص57.

3-3-4- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية :

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



شكل (6): يوضح الفرق بين الجودة التقليدية والجودة الشاملة (1).

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

خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الإدارة الرياضية وتعريفها وأهميتها ثم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الفصل إلى وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية ، التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجه ثم الرقابة. وأخيراً تم إدراج أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي. وبعد الإطلاع على الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم الانطلاق إلى الفصل الثالث حيث تخضع الإدارة الرياضية للدراسة الميدانية. عن تصحيح الأخطاء التي يمارسها المدير المريض الغير فعال ومن هنا تصعيد تبين أن الإدارة ينظر إليها باعتبارها ركيزة من ركائز المؤسسة في مختلف مستوياتها التخطيطية بما وجب الإهتمام بها والعناية بأبعادها والتدقيق في مراحل تطبيق وظائفها الإدارية.



الجانب التطبيقي

الفصل الأول

- تمهيد :

1- الدراسة الإستطلاعية .

1-1- المجال المكاني والزمني .

1-2- الشروط العلمية للأداة.

1-3- ضبط متغيرات الدراسة .

1-4- عينة البحث وكيفية إختيارها .

2- المنهج المستخدم .

2-1- أدوات البحث.

تمهيد

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

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

الدراسة الاستطلاعية

مجالات البحث.

المجال الزمني.

يمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل

المرحلة الأولى :

تم فيها تحديد موضوع البحث وصياغة الإشكالية وفرضيات البحث وهذا امتد من ديسمبر إلى غاية جانفي 2016

المرحلة الثانية :

تم فيها جمع مفاهيم البحث ووضع جميع الدراسات السابقة لتدعيم الفرضيات ووضع الفصول وتم ذلك بين فيفري ومارس

2016

المرحلة الثالثة :

تم فيها صياغة الاستبيان و توزيع الاستبيان واعطاء التوضيحات اللازمة ثم قمنا باسترجاعها للقيام بالمعالجة الإحصائية وتم

ذلك بين أفريل إلى غاية ماي 2016

المجال المكاني :

تم توزيع الاستبيان على بعض المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وهي كالتالي :

- 1) المركب الرياضي الجوارى - سيدي خالد -
- 2) القاعة المتعددة الرياضات فلاح خالد - اولاد جلال -
- 3) المسبح النصف اولمي المجاهد خلفون عبد القادر - اولاد جلال -
- 4) الرابطة الولائية للالعاب القوى بدار الرابطة الرياضية ببني مرة - بسكرة -
- 5) الرابطة الولائية لكرة اليد بدار الرابطة الرياضية ببني مرة - بسكرة -
- 6) الرابطة الولائية للكرة الطائرة بدار الرابطة الرياضية ببني مرة - بسكرة -
- 7) المسبح الاولمي بالعالية - بسكرة -

1-2- الشروط العلمية للأداة

أ- صدق الاستبيان

إن المقصود بصدق الانتباه هو أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهر التي وضع لقياسها وتوجد عدة

أنواع لاختبار الصدق في الاستبيان منها :

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

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

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

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

1-3-3 ضبط متغيرات الدراسة

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

1-3-3-1 تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي وهو الذي تحدد المتغيرات ذات الأهمية أي ما يقوم الباحث بتثبيتها للتأكد من تأثير حدث معين وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أنها يتم التحكم فيها ومعالجتها ومقارنتها والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة وهو مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي. المتغير المستقل = الوظائف الإدارية

1-3-3-2 تعريف المتغير التابع :

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع = نجاح العمل الإداري الرياضي

1-4-4 عينة البحث وكيفية اختيارها

بما أنه كان من الصعب علينا أن نتصل بعدد كبير من المعنيين بدراستنا فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب أخذ العينة التي تمثل المجتمع الأصلي حتى نستطيع أن نأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام و اختيار العينة . **مجتمع الدراسة :** يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة¹³

وسيتكون مجتمع هذا البحث من مجموعة من الإداريين لبعض المنشآت لولاية بسكرة ، الذين كان عددهم (30) موظف و (7) مدراء

2.4.4 عينة الدراسة وكيفية اختيارها

في هذا البحث اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها (30) موظفو (07) مدراء وقد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر الزيارات الميدانية لأفراد عينة البحث تم استرداد كل الاستمارات

¹³ عبيدات ، ذوقان ، وآخرون ، البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، 1997 ، ص 131

2- المنهج المستخدم

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

وتم إتباع الخطوات التالية :

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية
- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة .

2-1- أدوات البحث

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص⁽²⁾¹⁴ وهي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجية⁽³⁾¹⁵ وكذلك يعرف الاستمارة تبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ثم وضعها في استمارة ترسل إلى للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق⁽⁴⁾¹⁶.

ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب⁽⁵⁾¹⁷.

- كما دعمنا هذا الاستبيان بمقابلة مع رئيس الرابطة الولائية لكرة اليد السيد : ناصر جزار حيث تعرف المقابلة على انها : عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث العلمي. و يمكن تعريف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه شخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات

(1) علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، بدون طبعة . الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة . 1997. ص592.

(2) طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي . بدون طبعة . دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع . القاهرة . مصر . 1995. ص185

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

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

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

شخص آخر أشخاص آخرين و الحصول على بعض البيانات الموضوعية.

كما يمكن تعريف المقابلة بأنها محادث موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي، أو الاستعانة بها في التوجيه و التشخيص للعلاج.

3- المعالجة الإحصائية

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

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

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

ع ← 100%

ت ← س = ت / 100ع

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية⁽¹⁸⁾

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

ni هو تكرار المشاهدة (التكرار)

3-1- صعوبة البحث

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

- قلة الدراسات السابقة لهذا الموضوع باعتباره موضوع جديد

- قلة المراجع الخاصة لهذا الموضوع في مكتبتنا

4- حدود الدراسة

مما لاحظناه عند تقديمنا للاستبيان لأفراد العينة أو المبحوثين فإنه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي المؤسسات الرياضية لمختلف البلديات الأخرى والأخذ بها وذلك راجع لتعدد المبحوثين عند اختيارهم الإجابة المناسبة والملائمة للملاءمة للاستمارة.

⁽²⁾ عبده علي: صيف السامرائي. طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية. بدون طبعة. جامعة بغداد. 1977. ص75

الفصل الثاني

- 1- عرض وتحليل نتائج عينة المبحوثين .
 - 2- عرض وتحليل نتائج عينة المدراء .
 - 3 - المناقشة في ظل الفرضيات.
- ❖ خاتمة .

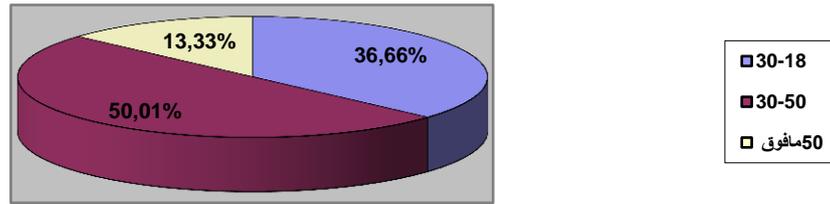
- عرض وتحليل نتائج عينة الموظفين :

السؤال الأول : حول السن

الغرض من السؤال: ترتيب المبحوثين حول السن .

النسبة المئوية	عدد تكرارات	الاقتراح
%36.66	11	(53-20)
%50.01	15	(50-35)
%13.33	4	50 ما فوق
%100	30	المجموع

الجدول رقم (01) : توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (01)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (01)

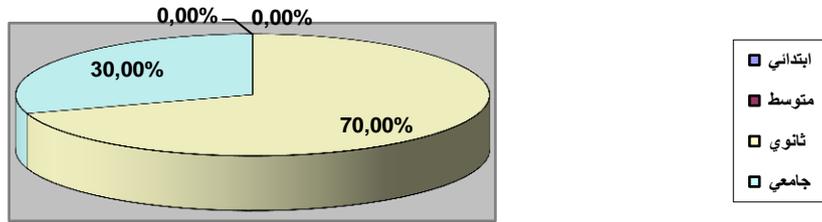
يلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول السابق أن 50.01% عينة الموظفين يتراوح سنهم ما بين 30 و 50 سنة وإذا ما لاحظنا النسبة التي قبلها نجد أن 86.66% (أي 36.66% + 50% يتراوح سنهم بين 18 و 50 سنة وهي مرحلة العطاء التي يمكن لهذه المنشآت الرياضية استغلالها كما تجب الإشارة إلى أن النسبة الأضعف 13.33% هي الفئة النسبية الأكبر من 50 سنة وهي كذلك مؤشرا إيجابيا من جانبين وهو انخفاض نسبة المسنين والذي هم أقل الأفراد آراء وثانيهما أن الدراسات في علم الاجتماع الإداري قد أثبت أن الأفراد كبار السن لهم القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل من خلال المكانة الاجتماعية للمسنين .

السؤال الثاني : حول المستوى الدراسي

الغرض من السؤال : معرفة المستوى الدراسي للموظفين

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (02)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (02)

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

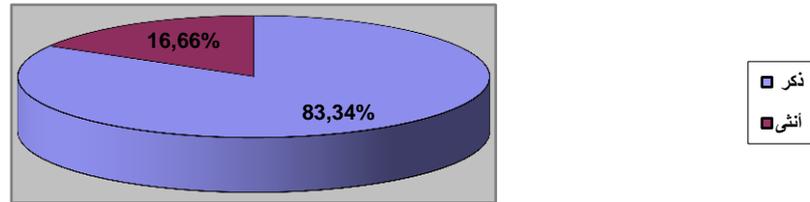
ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن من عينة الموظفين أي بما يمثل 30 % هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي وهذا ما يعطينا إشارة مسبقة على بعض المشاكل الإدارية التي سنجيب عنها من خلال التحليل الموضوعي للأسئلة الموضوع اللاحقة .

السؤال الثالث : حول الجنس

الغرض من السؤال : معرفة نوع الجنس السائد في الإدارة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
83.34%	25	ذكر
16.66%	5	أنثى
100%	30	المجموع

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (03)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (03)

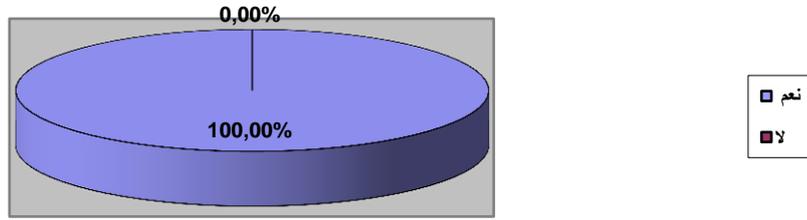
يفترض بكل مؤسسة رياضية احتواءها على نسبة جيدة من الإداريات كون العمل الإداري لا يختلف باختلاف الجنس إلا أن الملاحظ من الجدول أعلاه هو المشاركة الضعيفة للإناث في الإدارة الرياضية وهذا راجع أساساً إلى المفهوم الاجتماعي المحلي الراض نسبياً للإدارة النسوية غير أن هذا قد يطرح إشكالا مستقبلياً نحواه : ما مدى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

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

السؤال الرابع : هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟
الغرض من السؤال : الغرض هو معرفة دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (04)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (04)

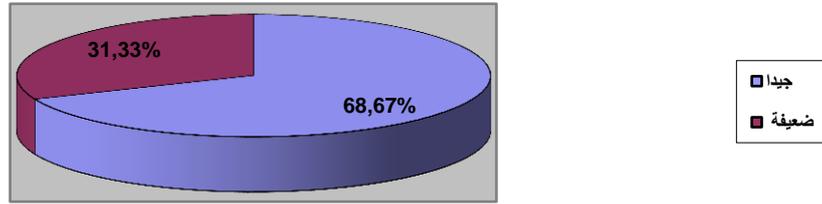
إن الغرض الأساسي من وضع السؤال الخامس هو الانطلاق من فرضية سليمة بين الباحث والمبحوث وهو إبراز دور الإدارة عموماً في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموالية وهو ما يبرر أن 100 % من عينة الموظفين المبحوثين يعتقدون كيديهية إن للإدارة دور هام في نجاح النشاطات الرياضية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

السؤال الخامس : ما مدى إطلاعك على المؤسسة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة مدى إطلاع الموظفين على المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
68.67%	26	جيدة
31.33%	4	ضعيفة
100%	30	المجموع

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (05)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (05)

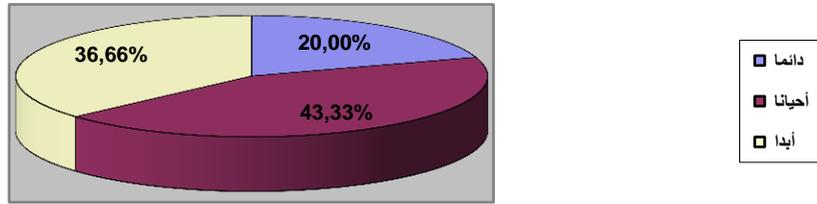
يلاحظ من الجدول أعلاه أن 68.67% لديهم اطلاع جيد بالمؤسسة في حين أن 31.33% اطلعهم على مؤسساتهم ضعيف فنستنتج من هذه النسبتين أن مدى اطلاع العينة الموظفين على مؤسساتهم مقبول إلى حد كبير وهو ما دعم ثقتنا بالبيانات التي سيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية أكبر للاستبيان ككل.

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

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الإدارة تقوم باستشارة الموظفين في عملية تحديد الأهداف

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (06)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (06)

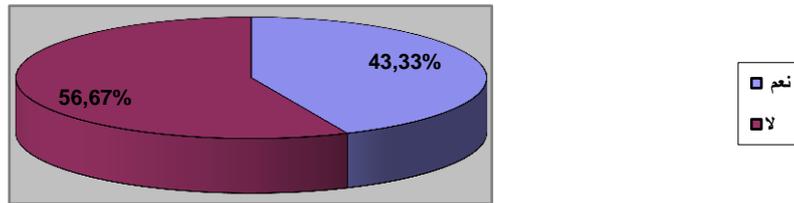
إن عملية وضع الأهداف هي المرحلة الأولى والمهمة في عملية التخطيط ولذلك يأتي السؤال السادس لبيان مدى اشتراك الإدارة مجموعة الموظفين في هذه العملية فنلاحظ أن 20% فقط يشاركون بشكل دائم في عملية وضع الأهداف بينما بلغت نسبة الذين لا يحظون بهدف المشاركة إلا بشكل متوسط حوالي 43.33% وما يعزز فرضية عدم اعتماد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

السؤال السابع : هل تساهم في وضع الأهداف ؟

الغرض من السؤال : توضيح مدى مساهمة الموظفين في عملية وضع الأهداف المستقبلية للمؤسسة

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (07)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (07)

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

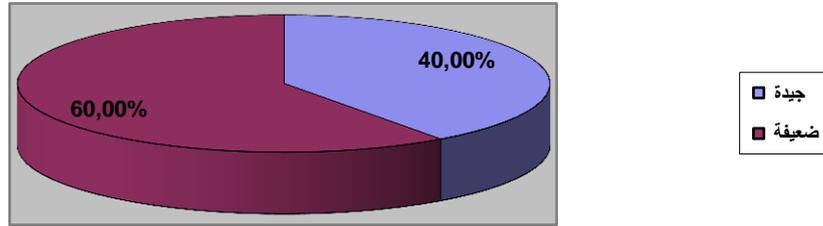
السؤال الثامن:

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

الغرض من السؤال : معرفة مساهمة الموظفين في عملية وضع الخطط

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (08)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (08)

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

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

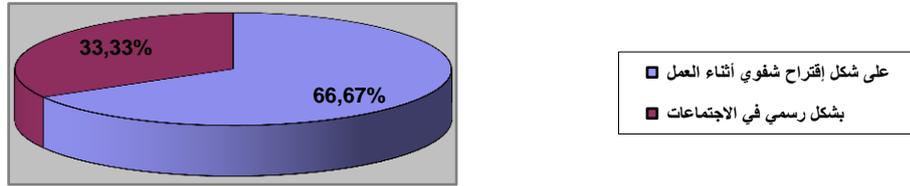
السؤال الثامن:

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

الغرض من السؤال : معرفة مدى المشاركة الفعالة لدى الموظفين في وضع الخطط

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (09)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (09)

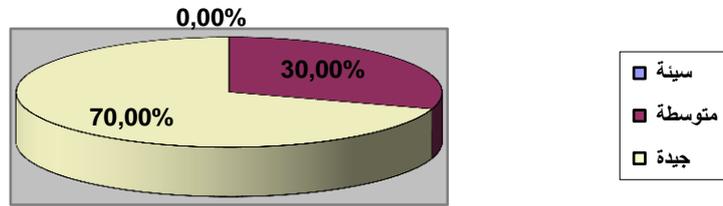
يلاحظ من خلال الجدول أن 66.66% من عينة الموظفين يشاركون في عملية التخطيط على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل وهي تمثل غالبية العينة في حين أن 33.33% يشاركون بشكل رسمي في الاجتماعات في عملية التخطيط والنسبتين السابقتين تدعم ملاحظتنا واستنتاجنا من خلال تحاورنا مع عينة الموظفين حيث أن الإدارة تعتمد على أسلوب عفوي في جمع اقتراحات ومشاركات عينة الموظفين ولا تشجع هذه الاقتراحات بشكل رسمي إلا في حدود ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة وهو ما يجد من حصول المؤسسات على أغلب أفكار اقتراحات الموظفين (اقتراحات 66.66% من عينة الموظفين) مما قد يقلل من شأن وأهمية الخطط الموضوعة وكذا مدى تقيد كل الموظفين لهذه الخطط .

السؤال التاسع : هل علاقتك بالمسؤول ؟

الغرض من السؤال :تحديد العلاقة القائمة بين الموظفين ورؤسائهم

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (10)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (10)

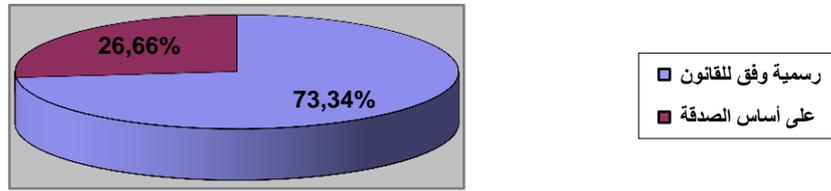
إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر إحدى أهم دعائم التنظيم أي مؤسسة والجدول السابق يوضح أن 70 % من عينة الموظفين تربطهم علاقات جيدة مع المسؤولين مما يعني أن أغلب العلاقات الثنائية (رئيس ومرؤوس) جيدة ويرجع ذلك إلى قدم جماعات عمال مما يعني أن مرحلة التدريب الحساسة بين هذه الجماعات قد تمت بشكل متطور نسبياً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

السؤال العاشر: هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟

الغرض من السؤال: تحديد طرق التعامل فيما بين الموظفين

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

الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة المبحوثين، كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض (الموظفين).



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (11)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (11)

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

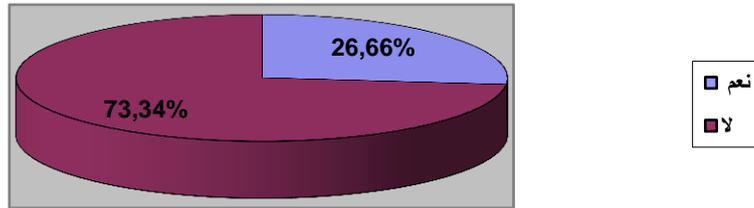
السؤال الحادي عشر:

أ- هل هناك تضارب في القرارات بينكم؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى الاختلاف في القرارات الإدارية

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (12)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (12)

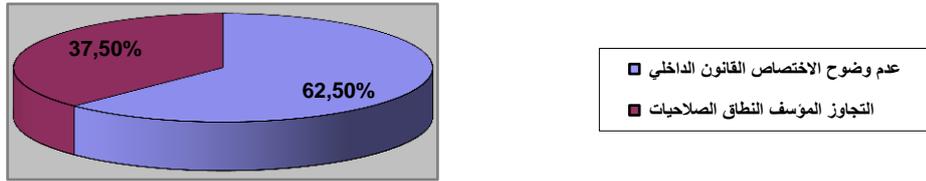
من خلال الجدول نلاحظ أن 73.33% من المبحوثين يؤكدون أنه لا يوجد تضارب في القرارات الإدارية بينهم وهذا ما يؤثر إيجابا على الأداء داخل المؤسسة، وتماسك العمل، بينما 26.66% من المبحوثين يرون أن هناك تضارب في القرارات الإدارية.

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

الغرض من السؤال : توضيح بعض الأسباب المؤدية إلى التضارب في القرارات

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (13)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (13)

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

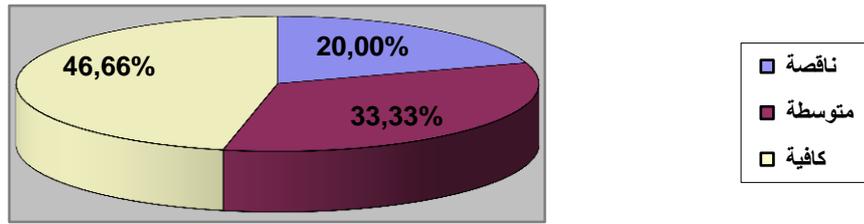
السؤال الثاني عشر:

أ- ما هو حجم إرشادات المسؤولين لكم؟

الغرض من السؤال: توضيح مدى حجم الإرشادات من طرف المسؤولين المقدمة للموظفين

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (14)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (14)

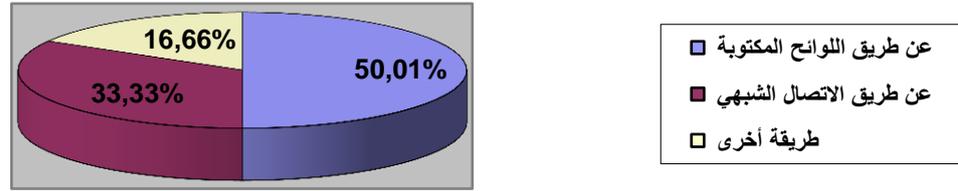
تعطي إجابات الباحثين السؤال رقم (12) تقييما لمستوى توجيه المدراء الباحثين، وكذا مدى استيعابهم للتوجيهات وتعاملهم مع اللوائح التنظيمية الموجهة لهم، حيث يلاحظ أن 20% من الباحثين، أن هناك نقص في الإرشادات، في حين 33.33% يرون أنها متوسطة، أما باقي الباحثين والذين يمثلون 46.66% يعتبرون حجم الإرشادات كافية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

ب- كيف تتم عملية الإرشاد التوجيهية؟

الغرض من السؤال : توضيح الطريقة والكيفية التي تتم بها عملية الإرشاد والتوجيه

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (15)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (15)

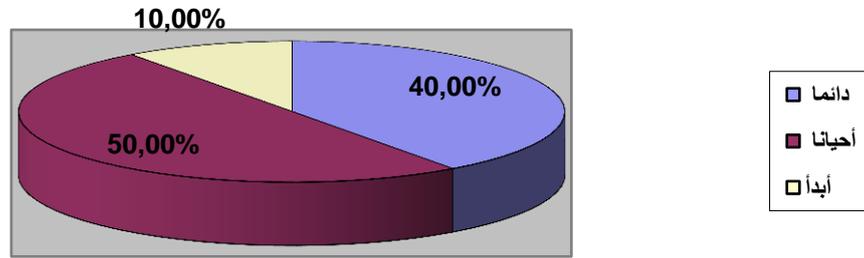
يبين الجدول رقم 15 مدى التفاوت في إجابات الباحثين حول الطرق التي تتم من خلالها عملية الإرشاد والتوجيه، والملاحظ أن نسبة 50% يعتقدون أن طريقة اللوائح المكتوبة هي العملية التي يتم بها الإرشاد والتوجيه، من المدير تحوي الباحثين أما النسبة الثانية 33.33% ، فهي حسب الباحثين أما 16.66% فقط فيرون أن هناك طرق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

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

الغرض من السؤال : معرفة أهمية ودور الرئيس في تشجيع الموظفين رفع كفاءة وفعالية الأداء

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (16)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (16)

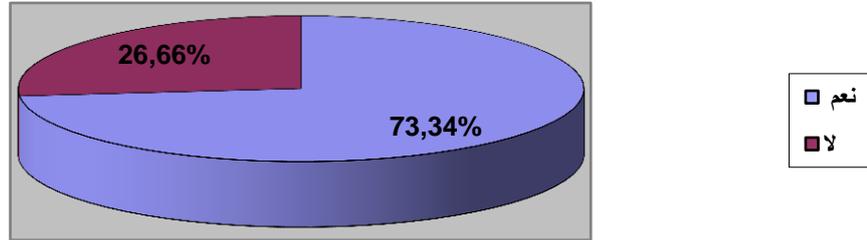
لتبيان دور الرئيس في دفع مستوى فعالية المبحوثين (الموظفين) وجب طرح هذا السؤال، على المبحوثين فيلاحظ أن 40% من المبحوثين يؤكدون دائما أن الرئيس يشجعهم على أداء العمل، بينما 50% أظهروا أن تشجيع الرئيس يكون أحيانا، في حين لا يرى سوى 10% من المبحوثين أن الرئيس لا يشجع أبدا على أداء العمل. من خلال هذا التحليل يرى الباحث أن معظم المبحوثين يتأثر أداءهم إيجابا بسبب دور الرئيس في تحفيزهم بمحفزات مادية (مكافأة) ومعنوية (عبارات تشجيعية).

السؤال الرابع عشر: هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟

الغرض من السؤال : التأكد من وضوح قرارات المشرف التي يقدمها للموظفين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
73.34%	22	نعم
26.66%	08	لا
100%	30	المجموع

الجدول رقم (17): مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين).



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (17)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (17)

ويرى 73.34% من المبحوثين أن قرارات المشرف واضحة ودقيقة في مفهومها بالنسبة لهم: وهندسية دالة على إهتمام المشرف (المدير) على توضيح قراراته باستعمال العبارات السهلة والمفهومة والأسلوب البسيط لضمان فهمها من طرف المبحوثين، أما 26.66% من المبحوثين فيرون أن القرارات غير واضحة وتتسم بالغموض مما يجعلها صعبة التنفيذ، وحسبما إلتمسه الباحث من بعض المبحوثين فإن هذا يعود إلى:

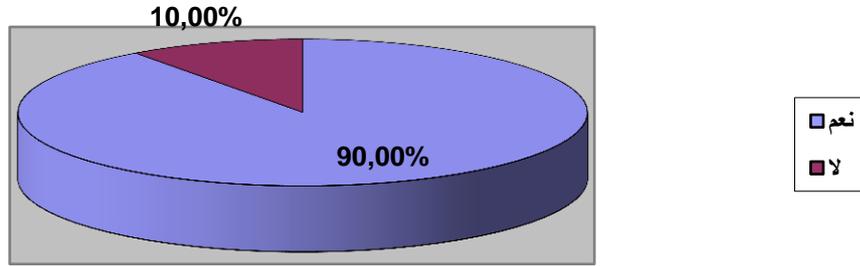
- المستوى الدراسي المنخفض لبعض المبحوثين.
- اعتماد بعض المبحوثين أسلوب التجاهل للقرارات الإدارية، لدفع تزايد العمل.
- تحديث المدراء لأسلوب إصدار القرارات تماشياً مع التقدم.

السؤال الخامس عشر: هل تثق في توجيهات المشرف؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس

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

الجدول رقم (18): قياس ثقة المبحوثين في توجيهات المشرف .



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (18)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (18)

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

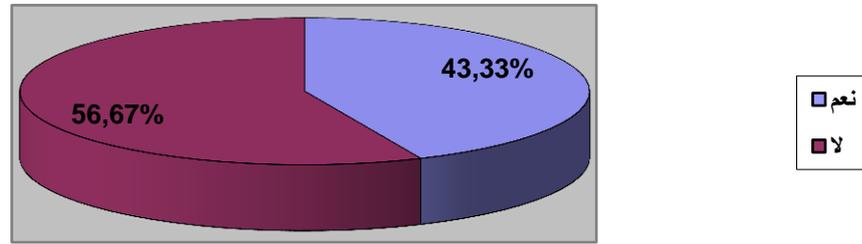
السؤال السادس عشر :

أ- هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان موظفون على الطباع كامل للقرارات المدير ومدى مراجعتها

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
43.33%	13	نعم
56.67%	17	لا
100%	30	المجموع

. الجدول رقم (19): مدى تعامل الباحثين مع قرارات المدير.



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (19)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (19)

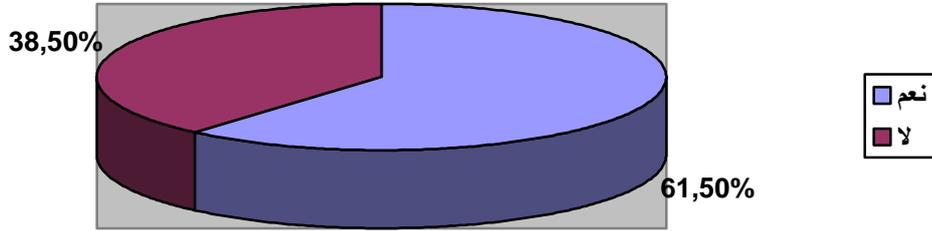
يلاحظ من الجدول أن 43.33% من الباحثين يقومون بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق في حين أن 56.67% منهم يفضلون عدم مراجعة القرارات قبل التطبيق، وتؤكد هذه النسب أن المنتمين لهذه المؤسسات الرياضية لا يولون اهتماما بما تحويه القرارات الإدارية وإنما يهتمون بتطبيقها وهذا ما يؤثر على درجة أداء المؤسسة الرياضية، فهناك قرارات تنجم عنها بعض المشاكل عند التطبيق.

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

الغرض من السؤال : معرفة مدى حرية الموظفين في تغير القرار وتعديله

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

الجدول رقم (20): درجة مساهمة الباحثين في تعديل القرارات.



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (20)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (20)

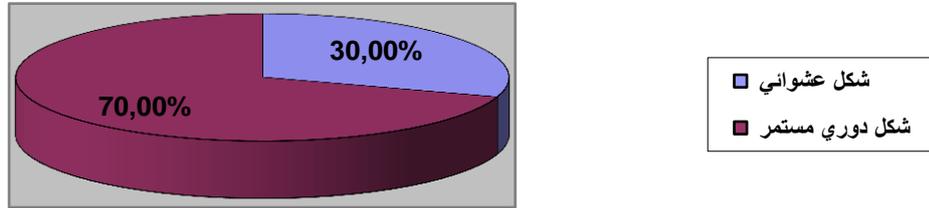
الديمقراطية في اتخاذ القرارات أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية، فبين الجدول رقم 20 أن نسبة عالية من الباحثين 61.5% ترى أنه يمكنها تعديل القرار الصادر من الإدارة بعد مراجعته بتقديم اقتراحات التعديل؛ وذلك راجع إلى الاستقرار في المناخ التنظيمي بالإضافة إلى الشعور بروح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

السؤال السابع عشر: ما نوع السياسة الرقابية للمدير؟

الغرض من السؤال: معرفة أنواع وأشكال السياسة الرقابية للمدير

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

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



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (21)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (21)

تعتبر الرقابة عنصر أساسي لتقييم أداء المبحوثين ودرجة التزامهم بتطبيق القرار الإداري، حيث تلاحظ من الجدول أن 70% من المبحوثين يرون أن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل دوري مستمر بينما 30% منهم يرون عكس ذلك، بأن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل عشوائي وغير منتظم، فحسب ما يسجله الباحث أثناء الاستبيان فإن الجزء الكبير من هذه النسبة يعود إلى الثقة الكبيرة التي يضعها المبحوثين في المدراء، وأيضاً حرص المدراء على الأداء الأمثل للمبحوثين .

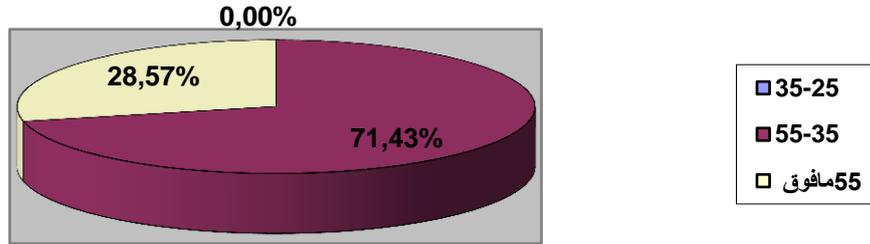
2- عرض وتحليل نتائج عينة المدراء :

السؤال الأول : حول السن

الغرض من السؤال : معرفة الفترة السنية لدى المدراء للنسبة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
0%	0	35-25
71.43%	5	55-35
28.57%	2	55 فمافوق
100%	7	المجموع

الجدول رقم (23): توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (23)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (23)

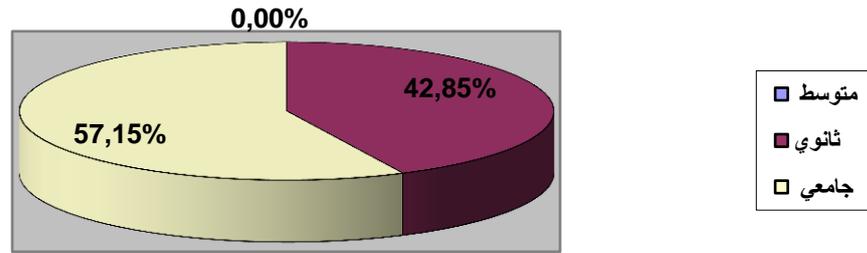
نلاحظ أن نسبة 00% من المدراء يتراوح سنهم بين 25 و 35 سنة في حين أن 71% من المدراء النسبي يلاءم بشكل كبير لأهداف المؤسسات لأن السن كما هو معروف أحد أبرز دعائم القدرة القيادية في الإدارة بالإضافة إلى يمكن القول أن هذه النسبة هي مؤشر على كم الخبرات 71.43% من عينة المدراء .

السؤال الثاني: المستوى الدراسي

الغرض من السؤال : تحديد مستوى الدراسي لدى المدراء

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

الجدول رقم(24): معرفة المستوى الدراسي لدى المدراء



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (24)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (24)

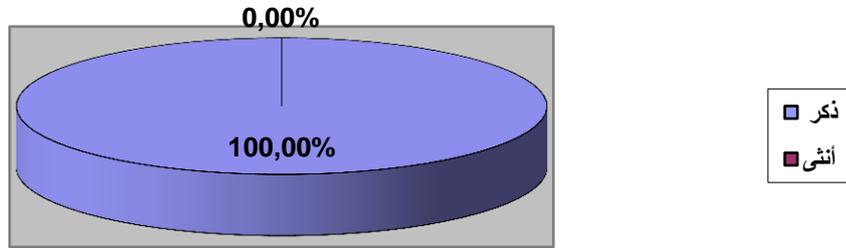
نلاحظ من الجدول أن نسبة 42.85 % هم ذوي مستوى التعليمي الثانوي وتقابل ذلك بنسبة 57.55 % من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ويعزى ذلك إلى إعطاء الإدارة في المؤسسات الرياضية نفس الأهمية لعاملين المستوى التعليمي وكذا الأقدمية كأساسي للترقية وهذا ما يبين كون ما يقارب نصف المدراء من ذوي التعليم الثانوي

السؤال الثالث: الجنس

الغرض من السؤال : معرفة ماهي الفئة الأكثر تحكما في الإدارة الرياضية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100%	7	ذكر
00%	0	أنثى
100%	7	المجموع

الجدول رقم (25) : التعرف على الجنس الذي يشغل منصب المدير



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (25)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (25)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من الإداريين هم ذكور وهذا راجع إلى البيئة الاجتماعية

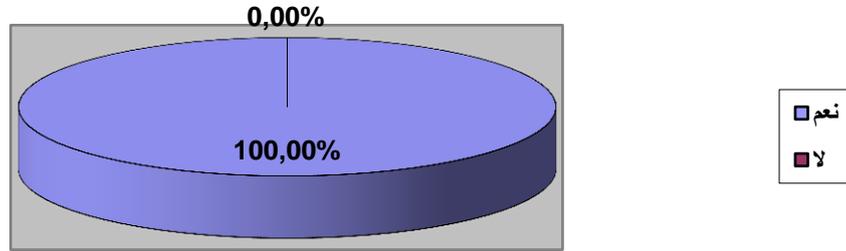
والرافضة للإدارة النسوية، وكذا صعوبة تحكم الجنس الأنثوي في القيادة الإدارية

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

الغرض من السؤال : معرفة إذا كان المدراء يدركون أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية

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

جدول رقم 26: توزيع المبحوثين (المدراء) حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (26)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (26)

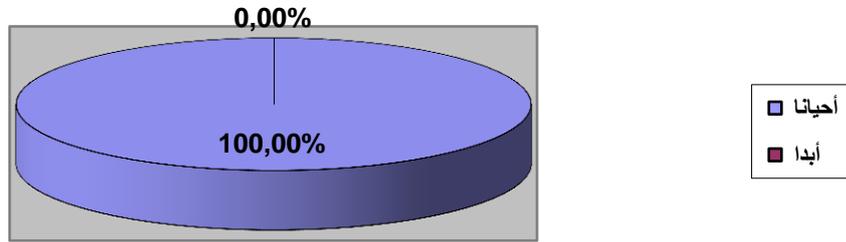
إن العرض الأساسي من وضع هذا السؤال ،وهو إبراز دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموالية وهو ما يبرز أن 100% من عينة المبحوثين (المدراء) يعتقدون كبدئية أن الإدارة لها دور هام في نجاح النشاطات الرياضية.

السؤال الخامس: هل برامج العمل المسطرة قابلة لتعديل ؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا كان هناك تعديل في البرامج المسطرة وفقا ما تقضيه الظروف

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
%100	7	أحيانا
%00	0	أبدا
%100	7	المجموع

جدول رقم (27): معرفة البرامج المسطرة وكيفية تعديلها



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (27)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (27)

يلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) يرون أن برامج العمل المسطرة من قبل

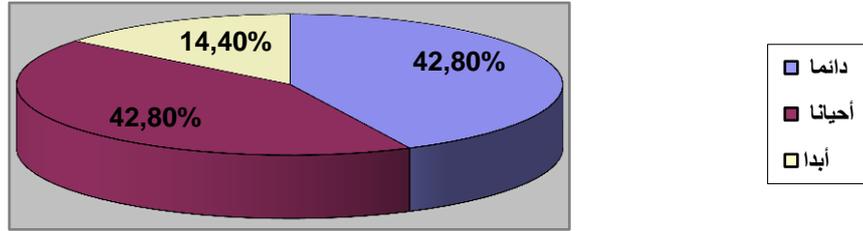
الإدارة من أجل وصول إلى أهداف المرجوة قابلة للتعديل وفق مستجدات الواقع .

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

الغرض من السؤال : معرفة هل هناك تعاون من الموظفين للمدراء لتحديد الأهداف

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
42.80%	3	دائما
42.80%	3	أحيانا
14.40%	1	أبدا
100%	7	المجموع

جدول رقم (28): ما مدى قدرة الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف .



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (28)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (28)

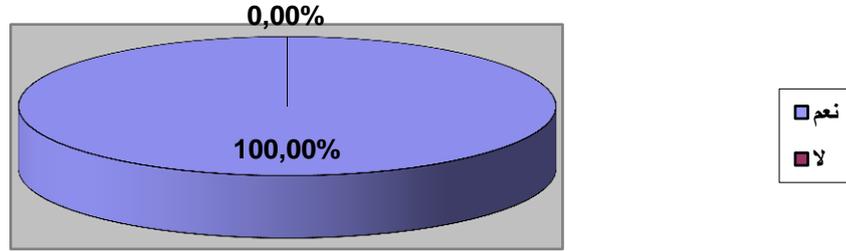
نلاحظ من الجدول أن 42.80% من المبحوثين (المدراء) أن مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف تكون بشكل دائم أما 42.80% منهم يرون أنه أحيانا فقط تتم مشاركة موظفين في تحديد الأهداف في حين أن 14.40% يرون أن مشاركتهم معدومة في تحديد الأهداف، ويرى الباحث أن خلفية الإجابة ترجع إلى أسلوب تعامل المدير مع الموظفين .

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

الغرض من السؤال : هو هل للموظفين نظرة مستقبلية للمؤسسة

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

جدول رقم (29): توضح النظرة المستقبلية لدى الباحثين (المدراء) لبرامج المؤسسة



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (29)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (29)

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

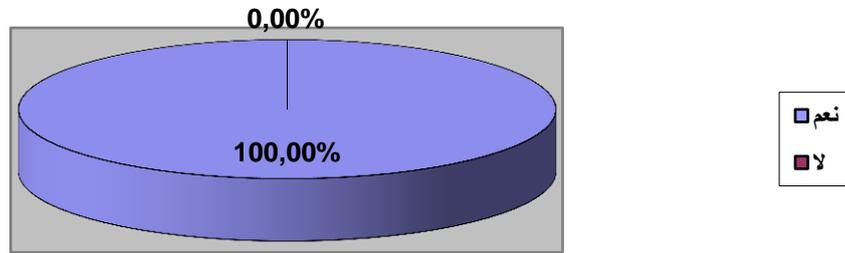
السؤال الثامن :

أ- هل تقوم بتسجيل البيانات حول النشاطات السابقة .

الغرض من السؤال : معرفة هل يقوم بتسجيل البيانات السابقة للنشاطات للمؤسسة

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

جدول رقم (30): يوضح تسجيل البيانات للنشاطات السابقة



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (30)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (30)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) أنه على الإدارة القيام بتسجيل كافة البيانات

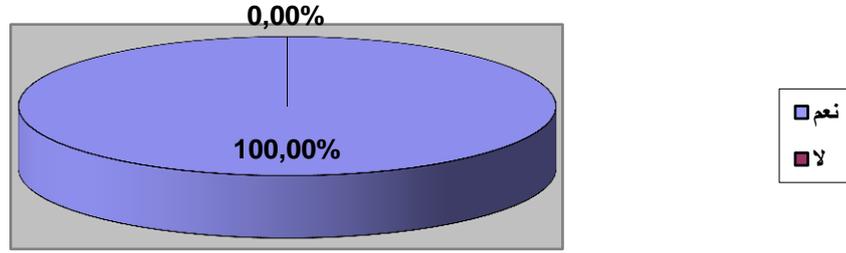
حول النشاطات السابقة بما لها من دور كبير لإعداد الدراسات حول البرامج المستقبلية من النشاطات السابقة .

ب- إذا كان بنعم هل تستخدم تلك البيانات للاستفادة منها مستقبلاً؟

الغرض من السؤال: تحديد إمكانية الاستفادة من استخدام البيانات السابقة مستقبلاً

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

جدول رقم (31): مدى الاستفادة من تلك البيانات مستقبلاً



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (31)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (31)

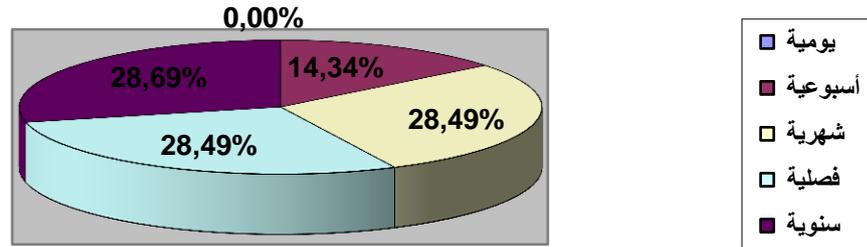
نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين (المدراء) أن الهدف الأساسي من وراء تسجيل البيانات والنشاطات السابقة هو استخدامها كمرجعية للاستفادة منها مستقبلاً.

السؤال التاسع: ما هي أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة ؟

الغرض من السؤال: معرفة الخطط المبرمجة المعتمدة في المؤسسات الرياضية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
00%	0	يومية
14.34%	1	أسبوعية
28.49%	2	شهرية
28.49%	2	فصلية
28.69%	2	سنوية
100%	7	المجموع

الجدول رقم (32): توضيح طريقة برمجة الخطط في المؤسسة



تمثيل بياني يوضح نتائج جدول رقم (32)

عرض وتحليل ونتائج الجدول رقم (32)

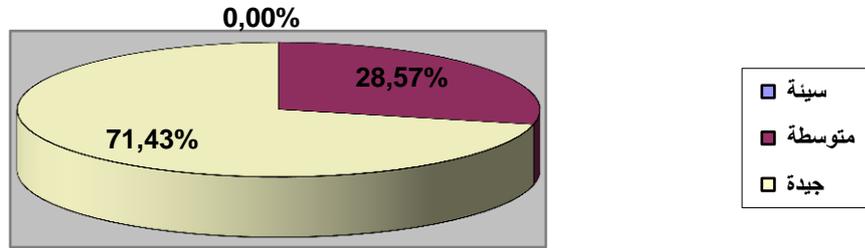
يلاحظ من نتائج الجدول أنه لا توجد خطط يومية 00% يعتمد عليها المدراء في مؤسساتهم بينما أن نسبة 14.34% يعتمدون منهم على خطط أسبوعية في حين أن نسبة 28.49% يعتمدون على الخطط الشهرية إنما خطط إستراتيجية في مؤسساتهم وبنفس النسبة 28.49% يرون أن هناك خطط فصلية أو سنوية بنسبة 28.69% من أجل تسيير المؤسسة بنجاح .

السؤال العاشر: هل علاقتك مع الموظفين؟

الغرض من السؤال: تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومعرفة نوعية

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

جدول رقم (33): تحديد علاقة المدير مع موظفين



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (33)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (33)

نلاحظ من الجدول أن نسبة 17.43% من المبحوثين (المدرء) يرون أن علاقتهم مع الموظفين جيدة تؤكد

هذه النسبة مدى اهتمام المدرء بعلاقتهم مع الموظفين في حين أن نسبة 28.57% من المبحوثين (المدرء) لهم علاقة متوسطة مع موظفيهم .

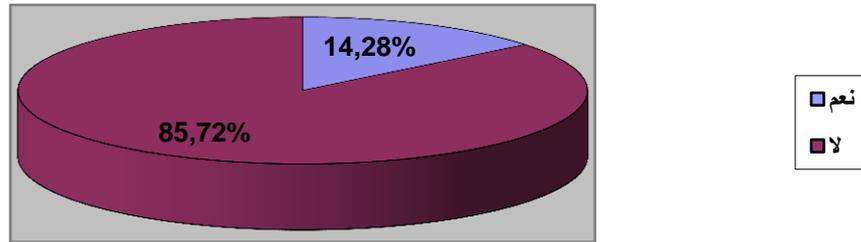
وتعتبر علاقة المدير مع الموظفين هي الأساس لتسيير المؤسسة بطريقة جيدة

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

الغرض من السؤال: معرفة تضارب القرارات بين المدير والموظفين

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

جدول رقم (34): نسبة تضارب القرارات بين المدير والموظفين



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (34)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (34)

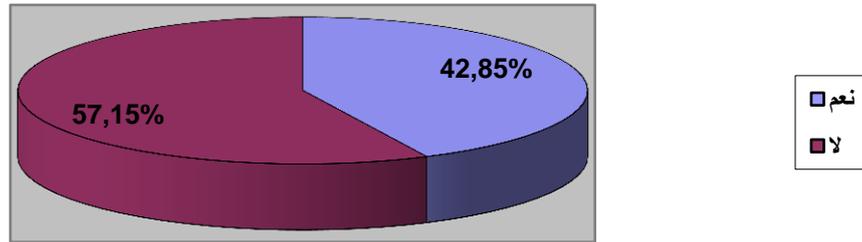
نلاحظ من الجدول أن نسبة 85.72% من المبحوثين (المدرء) أنه لا يوجد تضارب في القرارات السارية داخل المؤسسة بينهم وبين الموظفين وهذا يعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، وبديل على أن قرارات المدير قرارات واضحة وسليمة في حين أن نسبة 14.28% يرون أن هناك تضارب في القرارات .

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

الغرض من السؤال : تحديد إذا كانت الإمكانيات المتوفرة كافية لتحقيق أهداف المؤسسة

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

جدول رقم (35): ما مدى وفرة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (35)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (35)

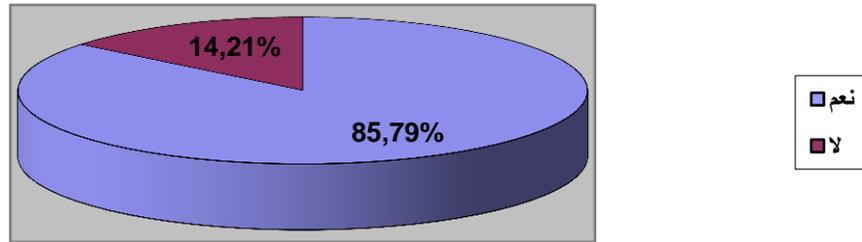
من الجدول نلاحظ أن نسبة 42.85% من الباحثين (المدرء) يعتقدون أن الإمكانيات المتوفرة على مستوى مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المسطرة في حين أن نسبة 57.15% يرون عكس ذلك بعدم وجود بوفرة الإمكانيات للمؤسسة لتحقيق الأهداف ،تعطى ايجابية الباحثين عن السؤال رقم (12) بتقييم واقعي عن إمكانيات المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف .

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

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان هناك تعاون بين الموظفين والمدراء

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

جدول رقم 36: يوضح مدى مساعدة الموظفين للمدير



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول (36)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (36)

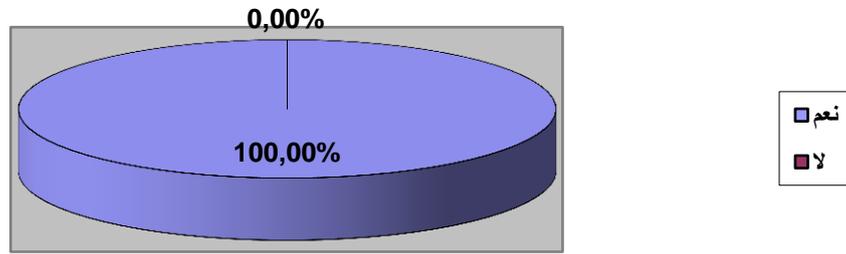
نلاحظ من الشكل أن نسبة 85.79% من المبحوثين (المدراء) أن موظفيهم يقومون بمساعدتهم في أداء عملهم وهي نسبة كافية للحزم بوجود علاقة إيجابية بين المدير والموظفين، في حين نجد نسبة 14.21% من المبحوثين (المدراء) لا يقومون الموظفين بعدم تقديم المساعدة لهم، وقد يكون ذلك راجع إلى وجود علاقة سلبية بين المدير والموظفين.

السؤال الرابع عشر: هل تثق في أداء الموظفين؟

الغرض من السؤال: تحديد نسبة الثقة بين الرئيس والمرؤوس

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

جدول رقم 37 : توضيح كشف وجود الثقة بين المدير والموظف



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (37)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (37)

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

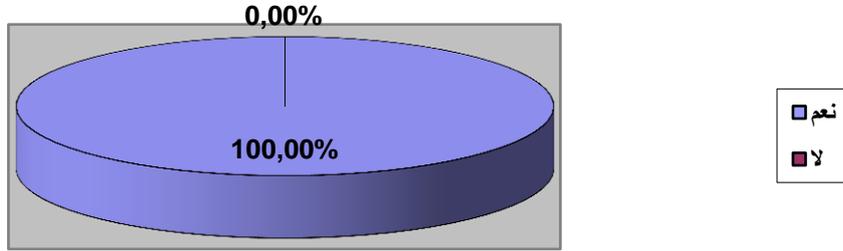
السؤال الخامس عشر:

أ- هل حدثت مشاكل وأخطاء في عملك ؟

الغرض من السؤال : معرفة هل هناك وجود أخطاء ومشاكل في العمل

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

جدول رقم 38 : توضيح معرفة وجود أخطاء في عملك أو إنعدامها :



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول (38)

عرض وتحليل نتائج الجدول (38)

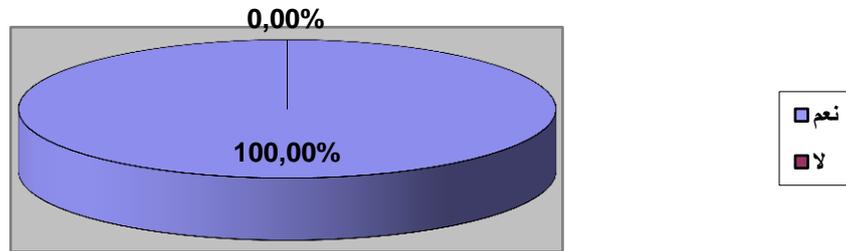
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 % يؤكدون على وجود مشاكل وأخطاء أثناء أدائهم للعمل الإداري وقد تكون هذه المشاكل ناتجة عن عبء في القرارات الإدارية أو في إجراءات التنفيذ أو التعامل مع جماعة العمل أو ربما من البيئة الخارجية .

ب- إذا كانت نعم هل عملت على تفادي الأخطاء ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك تفادي الأخطاء مستقبلا

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

جدول رقم 39 : توضيح كيفية التعامل مع الأخطاء وتفاديها .



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (39)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (39)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 % من المبحوثين (المدراء) يعملون دائما على تفادي الأخطاء والمشاكل الإدارية التي أكدوا في الجدول السابق أنهم فعلا يتعرضون إلى عدة مشاكل وأخطاء أثناء العمل ،ويرى الباحث أن هذا التصرف هو التصرف اللائق بالمدير المناسب الذي يسعى إلى تطوير مؤسسته .

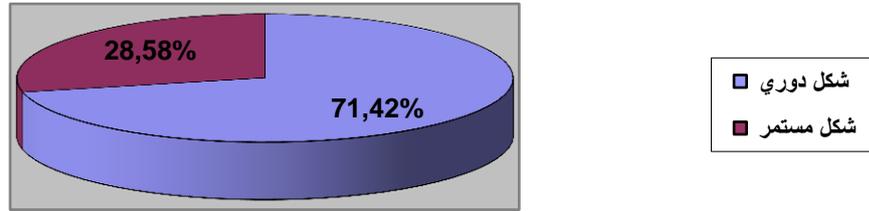
السؤال السادس عشر :

أ- ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك ؟

الغرض من السؤال : تحديد نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرف المدير

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

جدول رقم (40) : توضيح السياسة الرقابية المطبقة من طرف المدير



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (40)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (40)

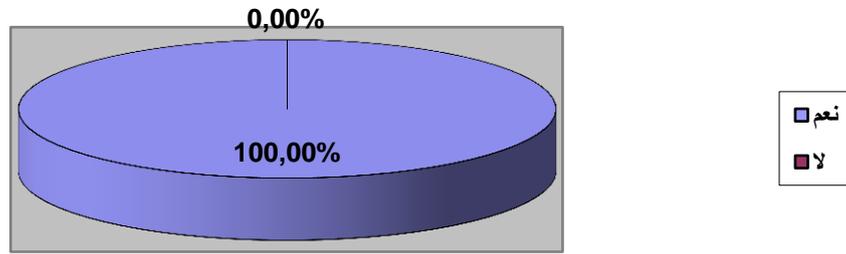
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 71.42% من المبحوثين أنهم يقومون بالرقابة على موظفيهم بشكل دوري ومستمر لضمان الأداء الجيد في الأعمال المكلفون بها ، بينما يرى نسبة 28.58% فهم يتبعون سياسة رقابية بشكل عشوائي .

ب- هل أنت صارم أثناء الرقابة ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى صرامة المدير أثناء الرقابة

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

جدول رقم (41) : معرفة طريقة تعامل المدير مع الموظفين أثناء الرقابة .



تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (41)

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (41)

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

خلاصة

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

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

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

1- من حيث التخطيط:

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

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

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

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

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

ج- المشاركة في وضع الأهداف:

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

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

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

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

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

2- من حيث التنظيم:

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

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

ج- في مجال وحدة الأمر:

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

سجلت هذه المؤسسات نسبة ضعيفة في التضارب في القرارات، وهو ما ينبغي على هذه المؤسسة البحث عن علاج لها.

- أسباب التضارب في القرارات: إن أهم أسباب التضارب في القرارات في هذه المؤسسات هو عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي بشكل كبير مما يستوجب على المؤسسات شرح هذه الاختصاصات بشكل رسمي.

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

3- من حيث التوجيه:

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

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

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

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

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

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

و- اختصرت كل الإجابات على أن رجل الإدارة أثناء التنفيذ يواجه المشكلات ويحقق التعاون بين العاملين ويدعم روح الفريق الواحد وكذلك كما أكدوا على تفادي هذه الأفكار مستقبلاً ويعمل على تحديد المشكلة وأسبابها ووضع البدائل المختلفة والمتاحة ثم اختيار أنسبها.

4- من حيث الرقابة:

الرقابة فى المؤسسات الرياضية لها دور فى تصحيح العمل الإدارى الرياضى ومنه نستنتج:

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

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

ج- إن السياسة المطبقة من طرف المدير وهى بشكل دورى ومستمر هذا ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال المدراء والموظفين وهذا للمراقبة الدورية ومستمرة، لها أثرها على تصحيح مسار العمل الإدارى فى المؤسسة.

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

- تقارير يعدها رؤساء الوحدات المديرة.
- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.
- الشكاوى التى تصل إلى المدير بعد دراستها.
- زيارة المدير لمواقع العمل.

خاتمة

إستنتاج عام

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

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

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

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

الاستنتاجات

لقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- مشاركة الموظفين في وضع أو تسطير أهداف المؤسسة أمر حتمي حتى يكون على إطلاع أكبر عليها
- إتباع الأسس العلمية في تنظيم العمل وحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس له أثره الإيجابي على العمل الإداري ونجاحه .
- التوجيه الرشيد من الرئيس له الأهمية في سيرورة العملية الإدارية .
- الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس لها الدافع القوي في تسطير العمل الإداري .
- إن أغلبية مجموع الموظفين المشاركين في وضع الخطط كانت مشاركتهم على شكل اقتراحات شفوية، ولهذا الطريقة مدلولين:

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

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

- للموظفين في المؤسسات المبحوثة علاقات جيدة وهو عامل من شأنه أن يدعم المستوى التنظيمي في هذه المؤسسات

- إن أغلب الموظفين في المؤسسات المبحوثة يعملون ويتعاملون بينهم بشكل رسمي مما يعني أن طريقة العمل تقترب من النموذج البيروقراطي بشكل كبير

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

إقتراحات

- يجب إتباع أهم الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي .
- يجب إتباع وصايا النظرية الحديثة في العمل الإداري .
- يستوجب على المؤسسات شرح الاختصاص في القانون الداخلي بشكل رسمي.
- سجلت هذه المؤسسات نسبة ضعيفة في التضارب في القرارات، وهو ما ينبغي على هذه المؤسسة البحث عن علاج لها ، وذلك راجع لعدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي بشكل كبير مما يستوجب على المؤسسات شرح هذه الاختصاصات بشكل رسمي.

فئة طلاب المجتمع الإسلامي

المراجع

- 1- احمد ماهر و جلال الهجرس وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر، 2001-2002.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن الأحمـد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2003
- 3- ابن منظور : لسان العرب ، ط1 ، الجزء10 ، دار صادر ، بيروت 1997 .
- 4- أنور أمين الخولي الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
- 5- بشير صالح الراشدي في منهج البحث التربوي . رؤية مبسطة . ط1 دار الكتاب الحديث . الكويت .
- 6- حسن عبد الجواد: كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط71، 1984.
- 7- حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 1986.
- 8- حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر .
- 9- حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 10- طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997.
- 11- طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي . بدون طبعة . دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع . القاهرة . مصر . 1995.
- 12- يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي . ط1. المملكة العربية السعودية . الرياض . 1981.
- 13- نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 1993 .
- 14- سعيد يس عامر وشركائه: سلسلة التمييز الإداري ، مركز وايد للاستشارة والتطور ، مصر الجديدة ، 1999 .
- 15- عبده علي :صيف السامرائي . طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية. بدون طبعة. جامعة بغداد . 1977.
- 16- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1999.
- 17- سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992 .
- 18- عصام بدوي: . موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر.
- 19- عثمان محمد غنيم: "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 20- علي بن هادثة وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، معجم عربي مدرسي ، ط7 ، الموسوعة الوطنية للكتاب ، الجزائر . 1991 .
- 21- عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، ط2 ، القاهرة، مصر ، 1987 . .
- 22- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحـن : تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993 .
- 23- علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث . معجم العلوم الاجتماعية . بدون طبعة . الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة . 1997 .

- 24- فوزي عبد الله العكش : البحث العلمي المناهج و الإجراءات . مطبعة العين الحديثة . العين . الإمارات العربية المتحدة . 1986 .
- 25- فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت 84 .
- 26- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، ط1 ، عمان، الأردن ، 2002 .
- 27- غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث . دار المعرفة الجامعية . الإسكندرية . مصر . 1997 .
- 28- موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
- 29- محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب . 2002 .
- 30- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي مؤسسة الوراق، ط1 عمان ،الأردن ، 2000 .
- 31- محمد حسن علوي . أسامة كامل راتب : البحث العلمي التربية الرياضية . وعلم النفس الرياضي ، ط1 ، الفكر العربي القاهرة . 1999 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

السنة الثانية ماستر
ادارة وتسيير رياضي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات بدنية ورياضية



إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

الإستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " مساهمة بعض الوظائف الادارية في نجاح العمل الاداري في المنشآت الرياضية ". وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص ادارة وتسيير رياضي.

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

والطالب على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم إنطلاقا من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر وتكون أكثر قدرة على أداء رسالتها. علما بأن كافة معلومات هذه الإستبانة لن تستخدم إلا في أعراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

إشرف الدكتور:

مزروع السعيد

اعداد الطالب :

شيتور عادل

السنة الجامعية: 2016 / 2015

استمارة موجهة للموظفين

I. معلومات الشخصية

1. السؤال الاول : حول السن

(35/20) (50/35) (50 فما فوق)

2. السؤال الثاني : حول المستوى الدراسي

متوسط ثانوي تقني سامي جامعي

3. السؤال الثالث : حول الجنس

ذكر انثى

II. معلومات البحث:

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

نعم لا

5. السؤال الخامس: ما مدى إطلاعك على المؤسسة الرياضية؟

ضعيفة جيدة

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

دائما احيانا ابدا

7. السؤال السابع: هل تساهم في وضع الأهداف؟

نعم لا

8. السؤال الثامن:

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

جيدة ضعيفة

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

على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل بشكل رسمي أثناء الاجتماعات

9. السؤال التاسع: كيف هي علاقتك بالمسؤول؟

جيدة متوسطة سيئة

10. السؤال العاشر: كيف تتعامل مع بقية الموظفين؟

11. السؤال الحادي عشر:

أ. هل هناك تضارب في القرارات بينكم؟

نعم لا

ب. اذا كانت الاجابة بنعم فما هو السبب؟

عدم وضوح الاختصاص في القانون الداخلي

التجوز المؤسف لنطاق الصلاحيات

12. السؤال الثاني عشر:

أ. كيف هي ارشادات المسؤولين لكم ؟

كافية متوسطة ناقصة

ب. كيف تتم عملية الارشاد التوجيهية ؟

عن طريق اللوائح المكتوبة

عن طريق الاتصال الشفوي

طرق اخرى

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

دائما احيانا ابد

14. السؤال الرابع عشر: هل قرارات الرئيس واضحة لك ؟

نعم لا

15. السؤال الخامس عشر: هل تثق في توجيهات الرئيس؟

نعم لا

16. السؤال السادس عشر:

أ. هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟

نعم لا

ب. اذا كان الجواب بنعم هل لك الحق في تعديلها ؟

لا

نعم

17. السؤال السابع عشر: مانوع السياسة الرقابية للمدير؟

شكل دوري مستمر

شكل عشوائي

استبيان خاص بالمدراء

I. المعلومات الشخصية .

1. السؤال الاول : حول السن

(35/25) (50/35) (50 فما فوق)

2. السؤال الثاني : حول المستوى الدراسي

متوسط ثانوي تقني سامي جامعي

3. السؤال الثالث: حول الجنس

ذكر انثى

II. معلومات البحث.

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

نعم لا

5. السؤال الخامس: هل برامج العمل المسطرة قابلة للتعديل؟

نعم لا

6. السؤال السادس: هل يقوم الموظفون بمشاركةكم في تحديد هذه الأهداف؟

دائما احيانا ابدا

7. السؤال السابع : هل لكم نظرة عن برامج المستقبلية للمؤسسة الرياضية؟

نعم - لا

8. السؤال الثامن :

أ. هل تقوم بتسجيل البيانات حول النشاطات السابقة؟

نعم لا

ب. إذا كان بنعم هل تستخدم تلك البيانات للاستفادة منها مستقبلا؟

نعم لا

9. السؤال التاسع: ما هي أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة؟

يومية اسبوعية شهرية فصلية سنوية

10.السؤال العاشر : كيف هي علاقتك مع الموظفين ؟

جيدة متوسطة سيئة

11.السؤال الحادي عشر: هل هناك تضارب في قراراتك مع الموظفين ؟

نعم لا

12.السؤال الثاني عشر: هل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف متوفرة على مستواهم ؟

نعم لا

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

نعم لا

14.السؤال الرابع عشر : هل تثق في أداء الموظفين ؟

نعم لا

15.السؤال الخامس عشر :

أ. هل حدثت مشاكل وأخطاء في عملك ؟

نعم لا

ب. إذا كانت نعم هل عملت على تفادي الأخطاء ؟

نعم لا

16.السؤال السادس عشر : ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك ؟

شكل دوري شكل عشوائي

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي .
هدف الدراسة :

الكشف عن الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات والكشف عن مدى إدارة المنشآت بحقيقة

وظائف إدارية ومدى مساهمتها في تحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي .

مشكلة الدراسة : ما مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي .

فرضيات الدراسة : أ- **الفرضية العامة:** التحكم في العناصر الإدارية يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي .

ب- الفرضيات الجزئية:

- للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية.

- تطبيق الأسس العلمية له أثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية.

- عدم الاعتماد على التوجيه في العمل الإداري الرياضي يؤدي إلى مردود سلبي

- الرقابة في المؤسسة الرياضية لها دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تم أخذ العينة من ثلاثين (30) موظف و سبعة (07) مدراء من مختلف المنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

المجال الزمني : من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان وفي الدراسة الحالية قام الباحث بدراسة

إستطلاعية لبعض المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وذلك كالتالي: حيث يمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل

المرحلة الأولى: تم فيها تحديد موضوع البحث وصياغة الإشكالية وفرضيات البحث وهذا امتد من ديسمبر إلى غاية جانفي 2016

المرحلة الثانية: تم فيها جمع المفاهيم ووضع جميع الدراسات السابقة لتدعيم الفرضيات وتم ذلك بين فيفري ومارس 2016

المرحلة الثالثة: تم فيها صياغة الاستبيان و توزيع الاستبيان واعطاء التوضيحات اللازمة ثم قمنا باسترجاعها للقيام بالمعالجة

الإحصائية وتم ذلك بين أبريل إلى غاية ماي 2016

المنهج المستخدم : تم استخدام المنهج الوصفي .

الأدوات المستعملة : إتمدنا في دراستنا على إستمارة إستبيان . وقمنا بتدعيمه بمقابلة

النتائج المتوصل إليها : لقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- مشاركة الموظفين في وضع أو تسطير أهداف المؤسسة أمر حتمي حتى يكون على إطلاع أكبر عليها .

- إتباع الأسس العلمية في تنظيم العمل وحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس له أثره الإيجابي على العمل الإداري ونجاحه .

- التوجيه الرشيد من الرئيس له الأهمية في سيرورة العملية الإدارية .

- الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس لها الدافع القوي في تسطير العمل الإداري .

إستخلاصات واقتراحات :

يجب إتباع أهم الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي .

يجب إتباع وصايا النظرية الحديثة في العمل الإداري