

الاطار النظرى والدراسات المرتبطة	٢
الاطار النظرى	١/٢
نبذة تاريخية عن رياضة المبارزة فى جمهورية مصر العربية •	١/١/٢
ماهية رياضة المبارزة	٢/١/٢
الاتحاد الرياضى	٣/١/٢
مقدمة فى الادارة	٤/١/٢
عناصر العملية الادارية	٥/١/٢
التقويم	٦/١/٢
الدراسات المرتبطة	٢/٢
عرض الدراسات المرتبطة	١/٢/٢
التعليق على الدراسات المرتبطة	٢/٢/٢



على رياض ، وحسن أحمد رشاد وآخرون ، وهذا الفريق كان منافسا لفرق العالم فكان في المرتبة الثالثة بعد فرنسا وايطاليا . وكان لفقد هذا الفريق في حادث الطائفة أثره السوء على رياضة المبارزة في جمهورية مصر العربية .  
( ٨ : ١٨ )

وفي عام ١٩٤٩ م أقيمت أول بطولة دولية في جمهورية مصر العربية ، تلى ذلك بطولة العالم عام ١٩٦٠ ، ولقد ظهر في هذه البطولة الصف الثاني للفريق الأول محاولين ملء الفراغ الذي تركه الفريق الأول . ( ١٦ : ٢٠ - ٢١ )

فمنذ نشأة الاتحاد وحتى أوائل السبعينيات كانت في القاهرة أربعة أندية فقط هي " نادى السلاح المصرى - نادى المعادى الرياضى - مركز شباب العباسية - اتحاد الشرطة الرياضى " ، وفي الاسكندرية كانت هذه الأندية " نادى السلاح السكندرى - الاتحاد السكندرى - نادى سبورتنج " . ومنذ ذلك الحين بدأ الاتحاد نشر اللعبة في الأندية على مستوى الجمهورية وكانت نتائج هذه المحاولات أن أدخلت اللعبة في عدة أندية في القاهرة هي " نادى هليوليدو - نادى الصيد - اتحاد القوات المسلحة - اتحاد الجامعات نادى مدينة نصر - نادى الحرية " ، وفي الاسكندرية " نادى سموحه الرياضى - نادى المحافظة " .

كما أدخلت رياضة المبارزة محافظة بور سعيد ، وبذلك تكونت منطقة جديدة وذلك خلال الخمس سنوات الماضية ، بالإضافة الى منطقتى القاهرة والاسكندرية .

وقد بدأ الاتحاد خلال العاميين الماضيين تكوين فرق لتدعيم المنتخب القومى ، وهذه الفرق في المستويات السنيه المختلفة وذلك في مراكز تدريب لهم في القاهرة والاسكندرية وترتيب هذه المستويات كالاتى :-

- مدرسة ناشئين ( شيش ) بنين وبنات من ١٢ : ١٤ سنة
- ناشئين ( شيش ) بنين وبنات تحت ١٧ سنة

- فريق ( شيش ) بنين وبنات تحت ٢٠ سنة ، والكبار

- فريق ( سيف - سيف مبارزة ) بنين تحت ٢٠ سنة ، والكبار

ومراكز التدريب لهذه الفرق هي نادى السلاح المصرى ، والمركز الأوليمبى

بالمعادى وصالة السلاح الملحقة بالاستاد ، ونادى السلاح السكندرى .

٢/١/٢ ماهية رياضة المبارزة :

تعتبر رياضة المبارزة من الرياضات التى تتطلب من اللاعب مجهودا بدنيا وعقليا كبيرا . وهى عبارة عن نزال بين لاعبين بالمواجهة الأمامية بسيفهما ، ويتبادلان الهجوم والدفاع فى محاولة للمس كل منهما الآخر أى احراز نقطة ، وذلك داخل حدود الملعب القانونى وفى نطاق القانون الدولى للعبة . ويمارس الرجال أنواع المبارزة الثلاثة ( شيش - سيف مبارزة - سلاح سيف ) ، أما السيدات يمارسن الشيش وسيف المبارزة .

وهذه الرياضة تتطلب ممن يمارسونها بعض الصفات البدنية ، والتى يكون لها الأولوية على ما عداها من الصفات البدنية الأخرى حيث تأتى بعد ذلك بدرجات متفاوتة ، وتعمل على المساعدة فى تحقيق أفضل النتائج .

ولرياضة المبارزة مميزات تعود بها على ممارسيها من الجنسين فهى تساعد على اكتساب اللياقة البدنية الكاملة ، أيضا تساعد على اكتساب القوام الجيد الخالى من التشوهات القوامية ، كما أنها تساعد على القدرة على التركيز والتفكير السليم والمتزن ، والقدرة على التصرف فى المواقف المختلفة وعلى تخطى العقبات والمشاكل .

٣/١/٢ الاتحاد الرياضى :

الاتحاد الرياضى للعبة هو هيئة تتكون من الأندية ومراكز الشباب التى توافق على انضمامها الجهة الادارية المختصة ، والهيئات التى لها نشاط فى هذه اللعبة .

والاتحاد مسئول عن نشر اللعبة على مستوى الجمهورية طبقا للقوانين

الدولية للعبة ورفع المستوى الفنى لها . ( ٥ : ٦٦ ) .

١/٣/١/٢ موارد الاتحاد الرياضى :

تبدأ السنة المالية للاتحاد من أول يوليو وتنتهى فى آخر يونيو —

من كل عام ، وتتكون موارد الاتحاد من :

- ١ - اشتراك الأعضاء .
- ٢ - حصيلة إيرادات المباريات والحفلات .
- ٣ - الاعانات .
- ٤ - التبرعات والهبات والوصايا التى يقبلها مجلس الادارة بشرط موافقة الجهة الادارية المختصة .
- ٥ - مصادر الايرادات الأخرى التى يقترحها مجلس الادارة بشرط موافقة الجهة الادارية المختصة . ( ٥ : ٨٠ ) .

٢/٣/١/٢ ومن أهم ما يباشر الاتحاد من اختصاصات :

- ١ - وضع السياسة العامة التى تحقق نشر اللعبة ورفع مستواها داخل الجمهورية .
- ٢ - وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب والمدربين فى الجمهورية ، والمواصفات التى يجب توافرها فى المدربين .
- ٣ - تنظيم البطولات العامة ووضع القواعد الخاصة بتنظيمها .
- ٤ - اعداد الفرق الأهلية التى تمثل الجمهورية فى الدورات الاولمبية والعالمية والقارية والاقليمية .
- ٥ - اعتماد تسجيل اللاعبين فى الهيئات الأعضاء فى الاتحاد .
- ٦ - تمثيل جمهورية مصر العربية فى المؤتمرات والاجتماعات الدولية والرياضية وتنظيمها اذا اقيمت فى داخل الجمهورية . ( ٥ : ٧٣ )

٣/٣/١/٢ اختصاصات مجلس الادارة :-

- ١ - ادارة شئون الاتحاد من النواحي الفنية والمالية والادارية فى اطار السياسة العامة للمجلس الأعلى للشباب والرياضة .

- ٢ - تنظيم مسابقات ومباريات الاتحاد وفقا للبرامج والأسس والقواعد التى يعدها لهذا الغرض .
- ٣ - الاشراف على المباريات التى تقيمها الهيئات والأندية والمراكز الأعضاء سواء كانت محلية أو مع فرق أجنبية .
- ٤ - اعطاء الاذن للهيئات والأندية والمراكز للاشتراك بفرقها مع فرق أجنبية سواء فى الداخل أو الخارج بعد اعتماد المجلس الأعلى للشباب والرياضة .
- ٥ - النظر فى طلبات الانضمام المقدمة من الهيئات والأندية والمراكز.
- ٦ - اقتراح فصل الهيئات والأندية والمراكز وعرضه على الجمعية العمومية لاصدار قرارها .
- ٧ - تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات والأندية والمراكز ووضع الأسس الكفيلة لتعاون هذه الهيئات والأندية والمراكز والعمل على نشر اللعبة والنهوض بها . ( ٥ : ٧٨ )

#### ٤/٣/١/٢ اختصاصات رئيس الاتحاد :-

- ١ - رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمكتب التنفيذى .
- ٢ - توقيع جميع العقود والاتفاقات التى تبرم مع الاتحاد على أن تعتمد من مجلس ادارة الاتحاد قبل التوقيع .
- ٣ - تمثيل الاتحاد أمام القضاء ومع الغير .
- ٤ - التوقيع مع أمين الصندوق على الشيكات .
- ٥ - التوقيع على المكاتبات الخاصة للاتحاد والذى يقره مجلس الادارة - ويتولى الوكيل مسن القاهرة ثم الوكيل من خارج القاهرة جميع اختصاصات الرئيس فى حالة غيابه . ( ٥ : ٧٨ )

#### ٥/٣/١/٢ اختصاصات السكرتير العام :-

- ١ - توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمكتب التنفيذى ، وتحرير المحاضر

- الخاصة بها وتسجيلها فى الدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها  
مع رئيس الاجتماع .
- ٢ - الاشراف على جميع أعمال اللجان الادارية والفنية والمالية  
وشئون الموظفين .
- ٣ - رفع تقرير سنوى الى مجلس الادارة عن حالة اللعبة واعمال  
الاتحاد .
- ٤ - تحضير مشروع الموازنة السنوية بالاشتراك مع أمين الصندوق  
ورفعه لمجلس الادارة .
- ٥ - عرض الموضوعات التى تتقدم بها الهيئات والأندية والمراكز  
والمناطق الى المكتب التنفيذى ومجلس الادارة بعد بحثها .
- ٦ - عرض طلبات الانضمام الجديدة بعد استيفائها .
- ٧ - تنفيذ قرارات مجلس الادارة والمكتب التنفيذى .
- ٨ - تنسيق أعمال اللجان الفرعية التى يشكلها الاتحاد .
- ٩ - حفظ الملفات والسجلات والعقود والمستندات .
- ١٠ - التوقيع على اذون الصرف مع أمين الصندوق .
- ١١ - التوقيع على جميع مكاتبات الاتحاد ما عدا التى يرى المجلس  
ضرورة توقيعها من الرئيس .

٦/٣/١/٢ اختصاصات أمين الصندوق :-

- ١ - الاشراف على تحصيل جميع ايرادات الاتحاد .
- ٢ - ايداع أموال الاتحاد فى المصرف الذى يختاره مجلس الادارة .
- ٣ - التوقيع مع الرئيس على الشيكات ومع السكرتير العام على  
أذون الصرف .
- ٤ - الاشراف على حسابات الاتحاد والمحافظة على مستندات الايرادات  
والمصروفات .
- ( ٥ : ٧٨ - ٧٩ )

٤/١/٢ مقدمة فى الادارة :

لا يستطيع الفرد أن يحقق بمفرده كل مطالبه فى الحياه ، ولعل هذا جعل الفرد يلجأ الى تكوين جماعات لتساعده على تحقيق أهدافه . ( ٢٥ : ٢٦ ) .

وللادارة أهمية بالغة بالنسبة لمجموعة من الأفراد يمارسون أى نشاط فى أى مجتمع من المجتمعات ، فهى تعمل على تحقيق أهداف هؤلاء الأفراد .

لذلك فالادارة تعمل على حسن استخدام قدرات الأفراد وامكانياتهم والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول اليها بأفضل الأساليب وأقل الجهد والتكاليف وبأفضل عائد ممكن . ( ٢١ : ١٩ ) .

ومن هنا يتضح أن الادارة هى ذلك العضو فى المؤسسة المسئول عن تحقيق النتائج .

والادارة مسئولية وتكليف فهى مسئولة عن تحقيق نتائج المؤسسة وبالتالي يمكن القول أن الادارة مسئولية اجتماعية ، وتكليف ضمنى من المجتمع باستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق نتائج معينه . ( ١٣ : ٧ )

وسوف يتطرق الباحث الى دراسة بعض المفاهيم المرتبطة بالادارة من حيث الاتجاهات المختلفة للعلماء .

١/٤/١/٢ الاتجاه التقليدى :

وهذا الاتجاه يبنى أساسا على معتقدات أساسية هى :-

- تحليل وظائف الادارة وفهمها .
- الاستفادة من هذه الوظائف فى تحقيق الأهداف .

فيرى " هنرى فايولى " " Henri Fayol " أن الادارة عبارة

عن تنبؤ وتخطيط وتنظيم واصدار أوامر وتنسيق ورقابة . ( ١٣ : ٦٨٥ )

وبشير شيلدون " Sheldon " الى الادارة على أنها وظيفة

متعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع

وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ .

ويعرف دافز " Davis " الإدارة بأنها تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديري التنفيذ ( ٢٤ : ٩ )

٢/٤/١/٢ الاتجاد التجريبي :

ويعتمد هذا الاتجاه على عناصر أساسية هي :

- دراسة خبرة المديرين من خلال نتائجهم الواقعية .
- حل المشكلات التي تقابل العمل الإداري .
- التعرف على أساليب الإدارة الفعالة .

فيشير فردريك تايلور Fredrik Taylor إلى الإدارة على أنها المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملونه بأحسن الطرق وأرخصها . ( ١٣ : ٦٨٥ )

وبري ديموك " Dimock " أن الإدارة هي الاستخدام الصحيح لكل العناصر المستخدمة في عملية التكيف للمشاكل بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية ، كما أنها تعد مصدر الإشعاع النفسي لتصرفات الأفراد . ( ٢٤ : ٩ )

كما يعرفها ليفنجستون Livingston بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وعن طريق حسن استخدامها . ( ٢١ : ١٨ )

٣/٤/١/٢ الاتجاه الانساني :

وهذا الاتجاه يركز على عنصر أساسي وهو انجاز الأعمال بواسطة الأفراد . لذلك يرى أصحاب هذا الاتجاه أهمية العلاقات الانسانية في العملية الادارية داخل أي هيئة .

لذلك يعرفها دوايت Dwight على أنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد .

• ويشير فروست Frost الى الادارة بأنها من توجيه النشاط الانساني .

( ٩ : ٢٤ )

ويرى براون Brown أنها مجموعة الجهودات لجميع أعضاء المشروع

• في الوصول الى أهدافه • ( ١٣ : ٦٨٧ )

٤/٤/١/٢ اتجاه اتخاذ القرار :

يركز أصحاب هذا الاتجاه من العلماء على اتخاذ القرار والاختيار بين

• البدائل

فيرى جنسين وكلاك Jensen & Clark أن الادارة هي الطريق

للتنظيم من خلال أفراد ، وضع القرارات ، والاطلاع على الأعمال لتحقيق

الأغراض والأهداف • ( ٣٢ : ٥ )

ويشير ادوارد Edward الى الادارة بأنها المرحلة المتتابعة

• من التفكير واتخاذ القرارات

ويعرفها فانس Vance بأنها مرحلة اتخاذ القرارات والرقابة على

أعمال القوى الانسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها • ( ٢٤ : ٨ - ٩ )

وكباحث أرى أن العملية الادارية عبارة عن جوانب عديدة لا يمكن

الاستغناء عنها بل يجب أن تجتمع حتى يتحقق الهدف أو الأهداف المطلوب

تحقيقها وهي الأدوات والموارد والأفراد والزمن وذلك من خلال عناصر العملية

• الادارية

ومن ذلك يمكن وضع تعريف للادارة على أنها عملية ديناميكية مكونة

من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وترغب في الوصول الى أهداف

محددة وذلك من خلال الامكانيات المتاحة •

٥/١/٢ عناصر العملية الادارية :

يوجد بعض الاختلاف في الآراء حول عناصر العملية الادارية بين العلماء

ولكن هذا الاختلاف في الآراء مرتبط فقط بعدد العناصر التي حددها كل عالم

أو باحث ولكن لا يوجد اختلاف في المضمون . فنجد أن "لوشرجوليك " وضع عناصر العملية الادارية كالاتى تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، تنسيق ، ادارة أفراد وضع الميزانيات ، وضع التقارير ، ونجد أن سيد الهوارى يرى أن عناصر العملية الادارية هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . من ذلك يتضح أن هناك اختلاف في عناصر العملية الادارية ، ولكن في حقيقة الأمر فنلاحظ أن لوضع عناصر رئيسية تجب في داخلها العناصر الأخرى باعتبارها عناصر فرعية .



يرى الباحث أن أفضل الآراء هو رأى سيد الهوارى فى كون العملية الادارية تشتمل على العناصر الآتية :-

- ١/٥/١/٢ التخطيط - ويشمل وضع الأهداف والمعايير - رسم السياسات - الموازنات - الجداول الزمنية وبرامج العمل .
- ٢/٥/١/٢ التنظيم - ويشمل تصميم الهيكل التنظيمى - تحديد المسئوليات - تحديد العلاقات - اختيار المديرين .
- ٣/٥/١/٢ التوجيه - ويشمل التحفيز - القيادة - الاتصال .
- ٤/٥/١/٢ الرقابة - وتشمل وضع المعايير الرقابية - قياس الاداء - تشخيص المشكلات وعلاجها .

وهذا الاتفاق ناتج من الأسباب الآتية :-

- ١ - ان هذه العناصر هى الأكثر تكرارا فى آراء العلماء . ( جدول : ١ )
- ٢ - شمولية العناصر التى حددها للعملية الادارية .
- ٣ - ان هذه العناصر هى أوضح صورة للعناصر الادارية التى ذكرت .
- ٤ - ان الاختلاف فى آراء العلماء ليس فى مضمون العملية الادارية وإنما الاختلاف فى العناصر الرئيسية .

١/٥/١/٢ التخطيط Planning

١/١/٥/١/٢ ماهية التخطيط

التخطيط هو مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ الأعمال والتى تنتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ، وكيف يتم ، ومتى يتم ، ومن يقوم بعمله ، لذلك فالتخطيط يتعلق بالمستقبل . ( ٤ : ١٩ ) .

واتخاذ القرارات التى تتعلق بالمستقبل يتطلب معلومات عن المشروع ، وتفكير عقلى جيد ، وحكم على الأشياء بدقة حتى تكون عملية التخطيط مؤثرة وناجحة ، لذلك يجب على العاملين فى المجال الرياضى الاهتمام بالتخطيط الجيد والذى يتناسب مع الواجبات المطلوبة . ( ٣٤ : ٤٨ )

ويجب على التخطيط أن يحقق هدفين رئيسيين فى المجال الرياضى هما :-

- ١ - تمكين المسئول عن التخطيط من أن يتنبأ ويسيطر على المواقف بفاعلية فى الهيئة الرياضية .
- ٢ - يساعد المدير على رسم مستقبل الهيئة الرياضية التى يعمل بها .

ويرى جورج تيرى George Terry أن التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة .

كما يعرفه فايول Fayol على أنه التنبأ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

والتفكير فى المستقبل يتطلب وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ، ومعايير قياس تلك الأهداف ، ورسم السياسات التى ترشد العاملين فى تنفيذ العمل ، واعداد الموازنات التخطيطية عن الاحتياجات والأموال ، ووضع برامج العمل التفصيلية والجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ تلك البرامج . ( ١٣ : ١١ )

مما سبق يتضح أن التخطيط أولى عناصر العملية الادارية ، على أساس أنه يمثل الفكرة التى تنصب بعد ذلك فى الخطة ثم يحفلها التنظيم السلى مجالى التجربة والتطبيق . ( ١ : ١٠١ )

أهمية التخطيط : ١/٥/١/٢

للتخطيط أهمية ومزايا عديدة نوضحها فى النقاط التالية :

- ١ - توضيح أهداف المشروع المراد تحقيقها .
- ٢ - تحديد الاتجاه الذى يجب اتباعه لتنفيذ المشروع وتحقيق الأهداف المطلوبة .

- ٣ - التحديد الكمي والنوعي للامكانيات المادية والبشرية التي يكون المشروع في حاجة اليها لتحقيق أهدافه .
- ٤ - يضع تصور لكيفية الاستفادة من الامكانيات المادية والبشرية المتاحة أقصى استفادة ممكنة .
- ٥ - تحديد الوقت الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل المشروع ، وكذلك الربط بين المراحل المختلفة للعمل لتحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد .
- ٦ - التنبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها ومواجهتها وايجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات .
- ٧ - يزيد من فاعلية الرقابة اذ أنه لا يمكن الحكم على ما تتم انجازه من أعمال بأنه مطابق أو غير مطابق الا من خلال ما هو مخطط له .
- ٨ - يوفر التخطيط مدخلا منظما للاهتمام باحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه . ( ٢٤ : ٣٠ )

٣/١/٥/١/٢ أنواع التخطيط :

يوجد نوعان رئيسيان للتخطيط هما :

١ - تخطيط طويل المدى ( استراتيجي ) .

وهو يعنى الترتيبات التي توضع في الحاضر لكي تحدث تغييرا رئيسيا له أثر في المستقبل ، ويسمى أيضا الى تعبئة كافة القوى البشرية والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف البعيدة المدى .

٢ - تخطيط قصير المدى ( تكتيكي ) .

وهذا النوع يستهدف تحقيق أهداف قريبة أو موافقة طارئة غير

متوقعة . ( ٩ : ٨٩ - ٩٠ )

٣/١/٥/٢ مراحل التخطيط :

١/٣/١/٥/٢ وضع الأهداف والمعايير :

الأهداف Objectives ؛ هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في المستقبل ، سواء في المستقبل القريب أو البعيد ، وعلى ذلك فالأهداف في الأجل القصير يجب أن تستمد من الأهداف في الأجل البعيد في ضوء الظروف المتغيرة . ( ١٣ : ٣٣ )

- فوائد تحديد الأهداف :

- ١ - تساعد الأهداف على استشارة الدافع لدى كل فرد من مجموع العاملين على العمل ، وذلك بربط أهدافهم الخاصة بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها .
- ٢ - تحدد الأهداف الاتجاه العام والمستويات المختلفة للجهود الجماعية المطلوب تحقيقها .
- ٣ - تساعد الأهداف على وضع خطة متكاملة ومتناسقة مع بعضها .
- ٤ - تعتبر الأهداف بمثابة مقياس للمراقبة ، سواء أثناء تنفيذ العمل أو تقويم النتائج . ( ٢١ : ٣٣١ )

- المعايير الواجب توافرها في الأهداف :

توجد عدة معايير يجب مراعاتها في عملية وضع وتحديد الأهداف حتى تصبح الأهداف ذات فاعلية في الإدارة ومن أهم المعايير التي يجب مراعاتها ما يلي :-

- ١ - أن تنبع الأهداف من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية .
- ٢ - أن ترتبط الى حد مقبول بحاجات الأفراد .
- ٣ - تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
- ٤ - تتصف بالتكامل والشمول .
- ٥ - أن تكون واقعية يمكن تحقيقها في ضوء الامكانيات المتاحة .
- ٦ - يمكن قياس نتائجها .
- ٧ - متسلسلة ومنطقية من حيث الأهمية والأولويات .

٨ - قابلية للتغيير والتطوير . ( ٢٤ : ٣٥ )

٢/٣/١/٥/٢ رسم السياسات والاجراءات :

- السياسات هي قواعد عامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الادارية الأقل والتى تحكم استخدام مصادر المنشأة للوصول الى الأهداف المرجو تحقيقها . ويشير دافز Davis الى أن السياسة هي تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكرة والعمل التنظيمى . ( ١٣ : ٦٠ - ٦١ )

مبادئ يجب توافرها فى السياسات :-

توجد عدة مبادئ وشروط يجب توافرها فى السياسات حتى يتحقق الهدف من وضعها ومن أهم هذه المبادئ ما يلى :-

- ١ - تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة .
- ٢ - أن تعبر عن آراء وفكر المؤسسة .
- ٣ - أن تكون واقعية وتؤدى الى تحقيق الأهداف .
- ٤ - الاستبادة فى وضعها الى الحقائق العلمية .
- ٥ - أن تكون واضحة المفهوم .
- ٦ - أن تتصف بالمرونة لاجراء أى تعديلات أو تغييرات بها .

- الاجراءات

الاجراءات هي الخطوات الواجب اتباعها بشكل روتينى مما يؤدى الى انعدام التفكير فى المستقبل فى كيفية التنفيذ فى كل مرة ، ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة .

ويعرفها ألدerson بأنها طريقة موضوعة سلفا عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية .

مبادئ يجب توافرها فى الاجراءات :

توجد عدة مبادئ يجب توافرها فى الاجراءات حتى يتحقق الهدف منها

، ومن أهمها ما يلى :-

- ١ - أن تعكس أهداف المنظمة وسياستها وتعمل على تحقيقها .
- ٢ - أن تتميز بالبساطة والوضوح مما يسهل فهم العاملين لها .
- ٣ - أن تكون قابلة للتطبيق .
- ٤ - أن تكون مكتوبة حتى تكون مرجعا لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ .

٥ - يجب أن يتوافر للاجراءات عنصرى الاستقرار والمرونة فى وقت واحد .

الاختلاف بين السياسات والاجراءات :

السياسات ما هى الا قواعد عامة توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله ، فى حين أن الاجراءات ما هى الا خطوات تفصيلية محددة تأتى الخطوة منها بعد الأخرى وفقا لتتابع زمنى . ( ٢٤ - ٣٧٣ - ٤٠ ) -

٢/٥/١/٣/٣ التنبؤ واعداد الموازنات :

ان التنبؤ عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى ويحدث فى الحاضر ، فمن الضرورى التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل من حيث الفرص المتاحة والامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة وربط كل ذلك فى صورة شيء ملموس ومادى ( كمى ) ، وعلى ذلك فانه يقابل أن الموازنة التخطيطية بمثابة تسجيل للافتراضات التى تتم عن المستقبل وبيان التصرفات المتتابعة اللازمة لتحقيق الأهداف التى تقررت .

والموازنات التخطيطية من أهم أدوات التخطيط فهى ترجمة لأهداف المنشأة وسياستها وخططها فى شكل كمى وتكون أساسا لسير العمل . ( ١٣ : ١٠١ - ١٠٢ )

وتعد الموازنات التقديرية نوع من اعداد الخطط أو الخطة فى صورة مالية أو كمية ، فبعد تقسيم العمل يصبح لكل وظيفة أو مجال موضوع لميزانية تقديرية للوظائف ، ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية فى ميزانية واحدة أو رئيسية .

أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اعداد الموازنات التخطيطية :

- ١ - أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلى والارشاد الى الاداء المقبول .
  - ٢ - اتباع مبدأ اللامركزية فى تحضير واعداد الموازنات .
  - ٣ - أن تكون أداة مساعدة للمديرين .
  - ٤ - أن تكون موضوعية وواقعية مع الظروف المعاصرة .
  - ٥ - تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية .
- ( ٢٤ : ٤٠ - ٤١ )

٤/٣/١/٥/٢ الجداول الزمنية وبرامج العمل :

بالرغم من الاختلاف بين الجدولة الزمنية وبرامج العمل الا أن الكثيرين يستخدمون مصطلح البرنامج الزمنى ليحل محل البرنامج والجدول الزمنى فى نفس الوقت .

والبرنامج يحوى مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف المطلوبة .

والجدول الزمنى هو تحديد الوقت النسبى الذى يجب أن تبدأ فيه العملية فى حين أن البرنامج الزمنى يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها . ( ١٣ : ١١٩ - ١٢١ )

- خطوات تنفيذ البرامج الزمنية :

يجب أن تمر عملية وضع البرامج الزمنية بعدة خطوات رئيسية هي :

- ١ - تقسيم العمليات المراد انجازها الى عمليات فرعية ثم تقسم هذه العمليات الى عمليات أصغر ، مما يؤدى الى تحسين التخطيط ، والاهتمام بكل جزء من أجزاء العمل .
- ٢ - يحدد البرنامج الزمنى للتنفيذ وفقا للتسلسل المنطقى للعمليات .
- ٣ - اتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات وكم ونوع الامكانيات الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف .

- ٤ - تحديد موعد ابتداء وانتهاء كل عملية وربط هذه العمليات ببعضها .
- ٥ - تقدير الوقت اللازم لكل عملية .
- ٦ - تحديد المسؤولية عن تنفيذ البرنامج أو أجزاءه والأفراد الذين يقومون بعملية المتابعة بغرض تيسير عملية التقويم .
- أهداف التخطيط فى المجال الرياضى :
- للتخطيط العلمى فى المجال الرياضى أهدافا يعمل على تحقيقها
- لانجاح أى مؤسسة أو هيئة رياضية هى :

- ١ - تحقيق النمو المتكامل والشامل للانسان المصرى .
- ٢ - زيادة معدل الانتاج .
- ٣ - استثمار أوقات الفراغ لدى النشء والشباب .
- ٤ - تحقيق الانجازات والبطولات الرياضية .
- ٥ - رسم السياسات لرعاية النشء والشباب .
- ٦ - توفير الامكانيات والمنشآت الرياضية .
- ٧ - توسيع قاعدة الممارسين للرياضة .
- ٨ - تنمية العلاقات الدولية بين الشباب .
- ٩ - تنظيم وادارة الدورات الرياضية .
- ١٠ - التوسع فى اجراء البحوث والدراسات العلمية .
- ١١ - اعداد وتنمية الكوادر العاملة فى المجال .
- ١٢ - بناء البرامج والخطط لتطوير مستوى التربية الرياضية فى جمهورية

مصر العربية . ( ٢٤ : ٤٧ - ٤٨ )

٢/٥/١/٢ التنظيم Organization

يرتبط التنظيم بالعمل الجماعى فكل عمل يشترك فيه شخصان أو أكثر يحتاج الى تقرير مسبق لما ينبغى أن يقوم به كل مشترك فى هذا العمل بحيث تتكامل الجهود وتنسق وتحقق أهداف الجماعة فى نهاية الأمر .

والتنظيم يعد من أهم عناصر العمل الادارى اذ يلزم التخطيط

ويتعادل معه فى الأهمية ، فكل منهما ينبع عن الهدف ويقود لتحقيقه . فالتخطيط هو ما سوف يوذى من أعمال حتى تصل الى الهدف ، بينما التنظيم يتضمن اعداد الجهاز اللازم لانجاز الأعمال ، وتوزيع الواجبات على اعضاء الجماعة بما يحقق التنسيق بين الجهود على الطريق الى الأهداف . ( ٩ : ١٨٧ )

مما سبق يتضح أن التنظيم كعملية عبارة عن وضع نظام علاقات بين أشخاص منسق اداريا من أجل تحقيق هدف مشترك . وكلمة نظام تعنى هنا أنه مجموعة اجزاء مرتبطة ببعضها تمام الارتباط بحيث أن أى تغيير فى أى جزء لا بد وأن يؤثر فى باقى الأجزاء . ( ١٣ : ١٣٦ )

ويشير فايول Fayol الى التنظيم على أنه امتداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها ، من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد ، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض . ( ٢١ : ٣٦٧ )

مما سبق يمكن تقسيم عملية التنظيم الى :

- ١/٢/٥/١/٢ تصميم الهيكل التنظيمى .
  - ٢/٢/٥/١/٢ تحديد المسئوليات .
  - ٣/٢/٥/١/٢ تحديد العلاقات .
  - ٤/٢/٥/١/٢ اختيار المديرين وتطويرهم .
  - ١/٢/٥/١/٢ تصميم الهيكل التنظيمى .
- ( ١٣ : ١٤٠ )

ان تصميم الهيكل التنظيمى يحوى بداخله تقسيم العمل الى أجزاء ثم تجميع هذه الأجزاء بحيث تعمل كلها على تحقيق الأهداف ، وبالتالي فتصميم الهيكل التنظيمى يحتوى على :

#### ١ - تقسيم العمل :

ان تقسيم العمل يعنى الاعتماد على التخصص حيث يقوم كل شخص

بعمل متخصص طبقا لقدراته ، لذا فان كل وظيفة يجب أن تحوى عملا واحدا

للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق .

ويتطلب تقسيم العمل وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء

العمل المختلفة والتنسيق فيما بينها .

- شروط تقسيم العمل :

- يرى سيد الهوارى أن تقسيم العمل مبنى على مبدأ الاستفادة

من مزايا التخصص الدقيق وبالتالي حدد شروط لتقسيم العمل هي :

- الاستفادة من التخصص .

- الاقتصاد فى التكاليف .

- أولوية العمل .

- تحقيق التنسيق .

- المساهمة فى الرقابة .

( ٢٤ : ٨٩ )

( ١٣ : ١٤١ )

٢ - تحديد نطاق الاشراف وحجم الهرم :-

ان أساس الهيكل التنظيمى هو هرم الوظائف حيث يتم تجميع

لبعض الأنشطة فى وحدات ثم تجميع هذه الوحدات فى وحدات أكبر وهكذا حتى يكون

هناك شخص واحد على قمة الهرم التنظيمى تتركز فيه السلطة والمسئولية .

والمقصود بالهرم التنظيمى أن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليها

رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس حتى تتركز المسئولية

والسلطة فى شخص واحد . ( ٢٤ : ٩٠ )

- طرق رسم الهياكل التنظيمية :-

- خرائط تقليدية .

- خرائط مستديرة .

- خرائط من اليمين الى اليسار ( ١٣ : ٢٠٤ )

٢/٢/٥/١/٢ تحديد المسئوليات :

المسئولية هى الالتزام بانجاز بعض الأعمال والحصول على بعض

النتائج . لذلك يمكن القول بأن المسؤولية هي المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها .

فالمسؤولية التزام الفرد نحو نفسه أولاً ، والتزام نحو الغير  
ثانياً بتحقيق نتائج معينة . ولا يمكن الحديث عن المسؤولية دون التعرف  
على السلطة .

ويرى براون Brwon أن السلطة هي ذلك العنصر من المسؤولية  
الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن أن يقال أيضاً أنها قوة إصدار الأوامر " .  
لذلك يجب أن تكون السلطة والمسؤولية متكافئتان ، حيث أنه  
إذا زادت السلطة عن المسؤولية أصبح هناك ارتباك في العمل .

ولقد صنف سيد الهواري أساليب تحديد المسؤوليات في :-

- ١ - التوصيف التقليدي للمناصب الادارية .
- ٢ - مصفوفة الاختصاصات .
- ٣ - تحديد المسؤوليات على أساس النتائج .

ويعتبر تحديد المسؤوليات على أساس النتائج أفضل أسلوب

في الأساليب السابقة ، وهو عبارة عن بطاقات وصف تحوى الآتى :-

- ١ - الغرض الرئيسى من الوظيفة .
- ٢ - مجالات النتائج الأساسية .
- ٣ - مقاييس النتائج .
- ٤ - المعلومات المطلوبة للمتابعة .
- ٥ - التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف . ( ١٣ : ٢١٧ - ٢٣٩ )

٢/٢/٥/١/٢ تحديد العلاقات : -

ان المفهوم التقليدى عن العلاقات هو أنها علاقة رئاسية كـ  
تظهرها الخرائط التنظيمية . وهذا الاتجاه الفكرى مبنى على أربعة مبادئ  
هى : مبدأ تقسيم العمل والتخصص ، ومبدأ المركزية ، ومبدأ التسلسل  
الرئاسى ، ومبدأ وحدة الرئاسة .

والتخصص يعنى ضرورة تقسيم العمل بحيث يمكن اسناد الأجزاء الى أشخاص مهرة فى تلك الأجزاء ، ولكن تقسيم العمل يتطلب جميع الأجزاء وبالتالي يحتاج الى سلطة مركزية للتنسيق .

وبطبيعة الحال ينشأ عن المركزية التسلسل الرئاسى بحيث تنتم الأوامر أو المعلومات أو التعليمات على مراحل متتالية متتبعه فى ذلك المستويات الادارية المختلفة فى الهيكل التنظيمى وصولا الى وحدة الرئاسة بحيث يتلقى الموظف الأوامر أو التعليمات من رئيس واحد . ( ١٣ : ٢٤٥ - ٢٤٦ )

٤/٢/٥/١/٢ اختيار المديرين وتطويرهم :

ان اختيار المديرين ليس بالأمر اليسير لأن كفاءتهم لا تظهر بصورة سريعة ، ولكن تظهر بعد مراحل - ولذلك حاول المفكرين والمهتمين بالمجال الادارى بوضع الصفات الواجب توافرها فى المدير .

ومن هذه الصفات :

- ١ - الحزم فى اتخاذ القرار .
- ٢ - الذكاء
- ٣ - القدرة على الاقناع .
- ٤ - الطموح
- ٥ - المثابرة
- ٦ - الشجاعة
- ٧ - التعاون
- أهداف التنظيم فى المجال الرياضى :- ( ١٣ : ٢٦٧ - ٢٧٣ )  
للتنظيم فى المجال الرياضى أهدافا يعمل على تحقيقها هى :  
١ - توحيد جهود الأفراد العاملين بالهيئة أو المؤسسة الرياضية .  
٢ - توزيع السلطات والمسئوليات على الأفراد حسب تخصصاتهم .

٣ - أن يتعرف كل فرد فى الهيئة بالأنشطة التى يتولاها ومكانته بالنسبة لهذه المنشأة .

٤ - تحديد مدى العلاقات بين كل فرد وآخر فى هذه الهيئة .

٣/٥/١/٢ التوجيه : Directing

يعتبر التوجيه العنصر الثالث من عناصر الادارة بعد التخطيط والتنظيم ويرتبط التوجيه بالعنصر البشرى باعتباره أحد الموارد الرئيسية للمشروع . فالتخطيط الجيد والتنظيم الأمثل لا يضمنان قيام الأفراد بتنفيذ الأعمال بما يحقق أهداف المشروع . فمن واجبات المدير الرئيسية توجيه جهود العاملين معه نحو تحقيق النتائج المرغوبه ، والتوجيه يعنى ارشاد وتوضيح وتعليم وتشجيع الأفراد فى المشروع لكن يودوا أعمالهم بفاعلية وحماس وثقة .

وتعتبر عنصر التوجيه من العناصر الصعبة للادارة حيث يتعامل المدير مع عوامل مركبة من النفس البشرية ، وبعض هذه العوامل غير معروفة لهم ، والبعض لا يمكن السيطرة عليه أو التنبؤ به .

وعلى المدير أن يتفهم هذه الشخصيات المختلفة ، وفى اطار هذا العمل الصعب يجب عليه أن يكون قادرا على تشجيع وإشارة دافعية الأفراد لتحقيق أهداف العمل . ( ٣٣ : ٤٢ )

ويرى عمرو غنايم وعلى الشرقاوى أن التوجيه هو العملية التى يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسين لارشادهم وترغيبهم ، والتنسيق بينهم جهودهم وقيادتهم الى تحقيق الأهداف " . ( ٢١ : ٤٧١ )

كما يشير سيد الهوارى الى التوجيه على أنه اتصال بالمرؤوسين وارشادهم للعمل لتحقيق الأهداف .

ويعرف عبد الحميد شرف التوجيه بأنه الاتصال بطريقة ما بالمرؤوسين وارشادهم واستشارتهم لتنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف المرجوة . ( ١٨ : ١٦٨ - ١٧٠ )

- أهمية التوجيه :-

- ١ - القدرة على اهتمام المرؤوسين لأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية .
- ٢ - القدرة على توجيه كافة الجهود فى اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة . ( ٢ : ٢٧٠ )

- أدوات التوجيه :

هى تلك الوسائل التى يستخدمها المديرون فى التأثير على المرؤوسين وترغيبهم وارشادهم .  
وتوجيه الأفراد يتم من خلال :

- التحفيز ١/٣/٥/١/٢
- الاتصال ٢/٣/٥/١/٢
- القيادة ٣/٣/٥/١/٢

التحفيز : ( الدوافع )

هناك اختلافات فردية بين الأفراد ليس فقط فى قدراتهم ولكن فى رغباتهم أو دوافعهم . واختلاف الدوافع يتأثر باختلاف الأهداف والأغراض التى يرمى تحقيقها .

وعلى ذلك فالتحفيز للأفراد هو معرفة دوافعهم وقوتها واستخدامها لتنشيط السلوك ، وتعتبر هذه العملية أساسية وضرورية لتحقيق أهداف المنشأة . ومن هنا يتضح أن الدوافع وراء كل سلوك للأفراد .

ان دراسة أنواع الشخصيات ضرورية لأن طريقة تحفيز كل فرد تختلف باختلاف نمط الفرد . ( ١٣ : ٣٠٣ - ٣١٣ )

والموقف التحفيزى له جانبان ، أحدهما شخصى وهو حاجة الفرد ، والآخر موضوعى وهو الحافز الذى يثير الحاجة . ( ٢٤ : ١٩٥ )

### أهمية التحفيز ( الدوافع ) :-

توجد أهمية لعملية التحفيز فى العملية الادارية تتلخص فى :-

- ١ - ان الدوافع تحرر الطاقة الكامنة فى الفرد ، وتتعاون المشيرات الخارجية مع الظروف الداخلية فى استثارة النشاط أو العمل .
- ٢ - ان تحديد الغرض من النشاط أو السلوك أو التنبؤ بالنتائج المستقبلية يكون بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدوافع .
- ٣ - اختيار نوع النشاط وتحديده . فالدوافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف ويهمل بعضها الآخر .
- ٤ - للدوافع دور هام فى توجيه السلوك نحو الهدف الذى يشبع الدوافع .
- ٥ - الدافع القومى يؤخر ظهور الدوافع ويحول دون الملل ، وبذلك يزيد من انتباه وادراك الفرد ، ويزيد من قدرته على التغلب على ما يصادفه من عقبات لتحقيق الأهداف . ( ٢٤ : ١٩٦ - ١٩٧ )

- كيفية استثارة دافعية العاملين عن طريق :-

- ١ - الاهتمام بالفروق الفردية .
- يجب أن تهتم الادارة بمراعاة الفروق الفردية للمرووسيين وأن تعمل على تنوع الحوافز ، اذ أن المرووسيين تشيزهم حوافز مختلفة .
- ٢ - العمل على تقدير المرووسيين وتدعيم الاحساس بأهميتهم وذلك من خلال :-

- مواءمة العمل لميول وقدرات الأفراد .
  - تطبيق مبدأ تفويض السلطة .
  - اشتراك المرووسيين فى اتخاذ القرار .
  - اسهام المرووسيين فى الادارة الفعلية .
  - تقديم الشناء لأعمال المرووسيين .
- ٢ - استخدام أسلوب التوجيه :

وذلك من خلال اختيار الأسلوب الأنسب للتوجيه بدلا من  
الاعتماد على اصدار الأوامر والتعليمات الصارمة ، مما يؤدي الى استشارة  
دوافع المرؤوسين .

٤ - العمل على توفير :-

- الحوافز المعنوية .
- المزايا الاضافية .
- فرص للمنافسة البناءة .
- الاستقرار للعاملين .
- برامج الخدمات .

٥ - الاهتمام ب :-

- التوسع فى تطبيق نظام الثواب .
- منح مكافأة العمل العادلة .
- تقديم القدرة للمرؤوسين .

٦ - تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفير :

- وسائل الانتقال
- الوجبات الغذائية
- وسائل الترويح

( ٢٤ : ٢٠٣ - ٢٠٤ )

٢/٣/٥/١/٢ الاتصال :-

وبعد الاتصال أساس النظم الاجتماعية والعلاقات التى تنشأ بين  
الأفراد لشتى الأغراض ، وفى أى منظمة لا بد وأن توجد شبكة اتصالات تربط  
أعضائها ببعض وتنشر المعلومات والحقائق والأفكار حتى يكونوا على دراية  
بمجريات الأمور فيها . ( ٢١ : ٤٧٢ )

ومن ذلك يتضح أنه اذا اجتمعت مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف  
محددة فانه من الضرورى اعطائهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول  
منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه .  
ويشير سيد الهوارى الى الاتصال على أنه عملية يتم عن طريقها

ايصال معلومات من أى عضو فى الهيكل التنظيمى الى عضو آخر بغرض احداث تغيير .

ومن ذلك يتضح أن الاتصال يتم من رئيس الى مرؤوس أو من مرؤوس الى رئيس أو بين الرؤساء وبعضهم فى مستوى أفقى ، وذلك بشرط احداث تغيير ، أى يكون للاتصال غرض معين . ( ١٣ : ٣٢٧ )

- وسائل الاتصال :-

وسائل الاتصال هى المقابلة الشخصية ، والمكالمات التليفونية ، والبرقيات ، والمذكرات المكتوبة ، والتقارير ، والمنشورات ، والأفلام ، والمجلات والجرائد .

ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال على عدة اعتبارات هى :-

- أ - السرعة المطلوبة .
- ب - السرية الواجب توافرها
- ج - التكلفة .
- د - نوع الرسالة المطلوب توصيلها .
- هـ - عدم وضوح الرسالة واحتياجها الى شرح .

عناصر الاتصال :-

- أ - المتصل .
- ب - المتصل به .
- ج - الهدف .
- د - محتوى الرسالة ( مضمونها ) .
- هـ - وسيلة الاتصال .
- و - رد الفعل ( التغذية الرجعية ) . ( ١٣ : ٣٦٨ - ٣٦٩ )

٢/٣/٥/١/٢ القيادة :-

لا يمكن أن تتم الأعمال على أفضل وجه بمجرد إصدار الأوامر والتعليمات الى المرؤوسين ، وانما من الضروري أن يكون الرئيس قائدا ( ١٣ : ٣٢٧ )  
ان القائد هو العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة . والقائد هو محصله العديد من العوامل منها تركيب شخصيته وسلوكه ، وتفاعل المجموعة وتماسكها ، وظروف الموظف .  
( ٢١ : ٤٩٠ ) .

ويقول أبو العباس احمد بن تيمية ( ٦٦١ - ٧٢٨ هـ ) في كتابه "السياحة الشرعية في اصلاح الراعى والرعيه " ، أن بنى آدم لا تتم مصلحتهم الا بالاجماع لحاجة بعضهم الى بعض ، ولا بد لهم عند الاجتماع الى قائد " .  
وفى قول لرسول الله صلى الله عليه وسلم ، لا يحل لثلاثة بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم ، وبذلك أوجب الرسول صلى الله عليه وسلم أن يكون فى الجماعة من يكون قائدا لهذه الجماعة . ( ٩ : ٣٠٤ )

ويرى دونيل Downel أن القيادة هى عملية تأثير ، تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد ، والتابعين له وطبيعة العمال الموكل لهم " ( ٢١ : ٤٩٠ )

ويعرفها براون Brown بأنها عملية سيكولوجية لتوجيه التابعيين " كما يشير على السلمى لها على أنها عملية التأثير فى نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة " ( ١٨ : ١٧٦ )

- أنماط القيادة :

يمكن تصنيف القيادة الى أنماط ، وهذه الأنماط هى :-

١ - القيادة الديمقراطية :

ان ذلك النمط يتيح الفرصة للمرؤوسين من المشاركة فى اتخاذ القرار واستشارتهم لابتداء آرائهم فى الموضوعات المرتبطة بالمشروع .

كما يمكن من خلال هذا النمط تفويض السلطة للرؤساء فى العديد من المواقف .

## ٢ - القيادة الاستبدادية :

وهذا النمط يعتمد على الاستبداد بالرأى واستخدام أسلوب  
الفرض والتخويف والتدخل فى عمل الآخرين وفى اختصاصاتهم ، كما لا يوجد فى  
هذا النمط أى نوع من أنواع تفويض السلطة ، وبذلك يبقى للقائد وحده  
حق اتخاذ القرار .

## ٣ - القيادة غير الموجهة :

يعد هذا النمط أسلوب غير عملى للقيادة ، اذ يؤدى الى  
تهرب القائد من المسؤولية ، فمن خلال هذا النمط يفوض القائد السلطة الى  
المرؤوسين ويعتبر القائد مجرد مستشار . ( ٢٤ : ١٨٠ - ١٨١ )

## - مهارات القيادة :-

تتطلب القدرة على القيادة أن تتوافر لدى القائد مهارات

وصفات وهى :-

### ١ - مهارات فنية :

ترتبط تلك المهارات بالطرق والأساليب التى يتبعها الفرد  
فى عمله ومواجهته للمواقف . لذلك يجب أن يتوافر للقائد المعلومات والمعرفة  
المرتبطة بالمجال الذى يعمل فيه الفرد ، وبهذا ترتبط المهارات بالجانب  
العلمى فى الادارة . وتوافر هذه المهارات فى القائد تزيد من قدرته  
على ادراكه لمتطلبات وخصائص مجال عمله .

### ٢ - مهارات فكرية :

ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد فى الاحساس بالمشكلات

وايجاد الحلول وابتكار الأفكار . لذا فان هذه المهارات تشير الى قدرة  
الفرد على تصور وادراك الموقف ودراسة كل أبعاد الموقف للتمكن من استنتاج  
الحقائق والنتائج وتفسيرها .

٣ - المهارات الانسانية :

وتشير هذه المهارات الى قدرة الفرد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير فيهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف فى اطار من العلاقات الانسانية المبنيه على الثقة والاحترام المتبادل .  
( ٢٤ : ١٨٥ - ١٨٦ )

- أهمية التوجيه فى المجال الرياضى :

تتضح أهمية التوجيه فى المجال الرياضى فيما يلى :-

- ١ - مساعدة العاملين فى أى هيئة رياضية على فهم وظيفتهم ، والايمان بها .
- ٢ - التعرف على الاهداف التربوية للعمل .
- ٣ - مساعدة العاملين على وضع الخطط السليمة والقائمة على أسس علمية .
- ٤ - مساعدة العاملين فى وضع البرامج الخاصة بكل نشاط .
- ٥ - مساعدة العاملين على فهم وسائل الطرق الحديثة فى التربية الرياضية .
- ٦ - مساعدة العاملين على النمو والارتقاء بالمهنة .
- ٧ - العمل على تنسيق جهود العاملين .
- ٨ - العمل على استشارة دافعية العاملين لانجاز أعمالهم بنجاح .

٩ - مساعدة العاملين على حل المشاكل التى تواجههم .

١٠- ايجاد قنوات اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين فى العمل .

( ٢٤ : ٢٢٢ - ٢٢٣ )

٤/٥/١/٢ الرقابة : Controlling

تعد الرقابة عنصر هام من عناصر العملية الادارية ، لأن الرقابة لها هدف أساسى هو التأكد من أن الأعمال تسير فى اتجاه تحقيق الاهداف بصورة مرضية ولكى تكون الرقابة ناجحة يجب أن يتوافر فيها قدرا من التسروى

والحكمة الى جانب الامام بالنواحي النفسية والانسانية للعاملين .

والرقابة يجب أن تبدأ برقابة الانسان لنفسه حتى لا يخرج عن

الطريق السليم في ممارسته لحياته وفي نفس الوقت يكون قدوة لمروؤوسيه .

والرقابة عملية مستمرة من بداية العملية الادارية وحتى نهايتها .

ويرى هنرى فايول Fayol أن الرقابة هي عملية التحقق من

أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، والمبـادىء

المعتمدة . ( ٢٤ : ٢٦٧ )

ويشير سيد الهوارى الى الرقابة على أنها التحقق من أن ما

يتحقق أو ما تحقق فعلا مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة .

مراحل الرقابة :

١/٤/٥/١/٢ تحديد المعايير الرقابية .

٢/٤/٥/١/٢ قياس الأداء .

٣/٤/٥/١/٢ معرفة الانحرافات وتصحيحها .

١/٤/٥/١/٢ تحديد المعايير الرقابية :

ان أى مؤسسة أو هيئة تضع الخطط من أجل تحقيق أهداف معينه عن

طريق هذه الخطط ، وذلك يتطلب الرقابة على الأداء وفقا لمعايير محددة

مرشدة للادارة ، بحيث يمكن عن طريقها أن تتعرف الادارة على ما تم انجازه

فعلا من الخطة ، وهى هذا القدر الذى يحقق أهداف الخطة أم لا .

والمعايير الرقابة تعتبر بمثابة مقاييس يتم بموجبها القياس

ومعرفة الانحرافات . ( ٢٤ : ١٩٠ )

وبدون وجود هذه المعايير لا يمكن قياس أو معرفة الانحرافات

ان وجدت .

٢/٤/٥/١/٢ قياس الأداة :

يقصد بقياس الأداة قياس الأعمال التي تتم أو تمت . ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية القياس من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة .

طرق قياس الأداة :

أ - الملاحظة المباشرة : وتتم عن طريق تواجد المدير في مكان العمل بنفسه ليطلع على سير العمل ، وعلى اتجاهات المرؤوسين .

ب - التقارير : وهي تعتبر هامة بالنسبة لطرق قياس الأداة ، وهي اما شفوية أو كتابية . ( ١٣ : ٤٢٩ - ٤٣٠ )

٢/٤/٥/١/٢ معرفة الانحرافات وتصحيحها :

الانحرافات هي المشاكل التي تواجه العمل أي وجود عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون .

ولكى يتم التعرف على الانحرافات يجب أن يتوافر عنصران هما :

أ - ما يجب أن يكون .

ب - ما هو كائن . ( ١٣ : ٤٥٧ )

وما دام المدير قد تجمعت لديه المعلومات الصحيحة لما تم تنفيذه مقارنة بما يجب أن يكون ، فان درجة الانحراف تكون واضحة أمامه وبناء على ذلك يتخذ القرار الملائم لتلافي هذا الانحراف أو التقليل من أثره .

( ٩ : ٤١٩ )

- أهمية الرقابة في المجال الرياضي :

للرقابة في المجال الرياضي أهمية وهي :-

١ - التأكد من أن القرارات واللوائح الخاصة بالعمل يتم احترامها

وتطبيقها .

٢ - الكشف المبكر عن الانحرافات .

٣ - التأكد من أن المستويات الادارية المختلفة تقوم بمتابعة

الأعمال .

٤ - التأكد من أن المعلومات الصحيحة والضرورية للعمل تصل

الى الرؤساء وفى الأوقات المناسبة .

٥ - التأكد من أن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً

للخطة المقررة ، وأن الاعتمادات المالية تنفق فيما خصصت له .

٦ - التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم

مراعاتها ، وأنه لا يوجد تعسف فى استخدام السلطة .

٧ - ترشيد عملية اتخاذ القرارات .

٨ - التأكد من أن الخدمات المقدمة من الهيئة الرياضية يتم

الاستفادة بها ، سواء الخدمات المقدمة للعاملين أو الأعضاء بها .

٩ - التأكد من أن الأعمال المختلفة تتم على أكمل وجه .

٦/١/٢ التقييم :- Evaluation

التقويم من أهم العوامل التى تؤثر تأثيراً مباشراً على العملية

الادارية فهو يقيس مدى القرب أو البعد عن الأهداف المرسومة بأسلوب علمى

يتميز بالاستمرار والشمول والدقة . ( ٦ : ١٠ )

والتقويم يهدف الى قياس مدى نجاح أو فشل البرنامج ، بغرض

التعرف على مدى تحقيقه لأهدافه والتعرف على العوامل التى ساعدت على احراز

هذا القدر من النجاح والأسباب التى حاولت دون استكمال هذا النجاح .

ولكى يحقق التقويم أغراضه يفضل أن يتابع البرنامج منذ

بدايته حتى نهايته ، فعملية المتابعة تساعد على جمع الحقائق باستمرار

أثناء تخطيط وتنفيذ البرنامج فى كافة كراحله بحيث اذا انتهى البرنامج

تجمعت مادة تملح كأساس للتقويم . ( ٢٢ : ١٢ )

وكلمة تقويم تحوى بداخلها معنيين هما :-

- وضع قيمة للشئ أى وزنه .

- اصدار الحكم على الشيء للتعديل منه . ( ٢٩ : ٢٣ )

ويعرف قاموس ويبستر كلمة تقويم على أنها التحقق من القيمة .

( ٢٧ : ٢٥ )

وتشير زينب محمد فريد ، بأن التقويم عبارة عن معرفة القيمة

والحكم على الأشياء مبينا ما فيها من محاسن وعيوب " . ( ٦ : ١١ )

١/٦/١/٢ أنواع التقويم :

- التقويم الموضوعى :

وهو يتضمن عملية اصدار أحكام على قيمة الأشياء أو الأشخاص

أو الموضوعات فهو يتطلب للوصول الى أحكام موضوعية استخدام المعايير

أو المستويات أو المحكات لتقدير هذه القيمة .

- التقويم الذاتى :

وهو يعنى أن أحكام الفرد تكون بقدر ارتباطها بذاته ،

وهو يعتمد فى اصدار هذه الأحكام على معايير ذاتية مثل المنفعة أو اعتبارات

المكانة الاجتماعية أو سهولة الفهم والادراك . وهنا قد تكون أحكام الفرد

سريعة وغير دقيقة وبالتالي يمكن تسميتها آراء أو اتجاهات . ( ٢٩ - ٢٨ )

٢/٢ الدراسات المرتبطة

١/٢/٢ عرض الدراسات المرتبطة :-

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات والبحوث المشابهة فى التقويم

الإدارى والتقويم الخاص بالبرامج فى رياضة المبارزة وذلك بهدف الاسترشاد

بها فى هذا البحث ، وفيما يلى عرض لهذه الدراسات :-

١/١/٢/٢ قامت الباحثة سناء حسن الجبيلى ( ١٩٧٤ ) بدراسة تقويمية

لبرنامج المنافسات الموضوع من قبل الاتحاد المصرى للسلح مع مراعاة التقسيم

العلمى للموسم التدريبى ، وكانت هذه الدراسة تهدف الى عقد مقارنة فى

المجال التطبيقى بين ما نصت عليه النظريات العلمية لتقسيم الموسم

الرياضى ، وبين التطبيق الواقعى لهذا التقسيم فى مجال تخطيط برامج



ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق ، وكانت عينة البحث أعضاء مجلس الإدارة والمدربين والحكام واللاعبين ، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة قلة عدد المدربين والحكام مع عدم تأهيلهم ، انعدام الاهتمام بفرق الناشئين . (٣١)

٥/١/٢/٢ قام الباحث جمال الدين العدوى ( ١٩٨١ ) بدراسة تقييمية للوظائف الادارية لمراكز تدريب الناشئين في جمهورية مصر العربية ، وذلك بهدف دراسة الوضع الحالي الادارى للمراكز ، وتقييم نجاح الاتحادات الرياضية في القيام بالوظائف الادارية لمراكز تدريب الناشئين ، تقديم مقترحات مناسبة للتغلب على المشكلات التي تسفر عنها الدراسة ، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي ، وكانت وسائل جمع البيانات الملاحظة وتحليل المحتوى والمقابلة الشخصية ، وكانت من أهم نتائج البحث أن الأهداف الموضوعة في مراكز الاتحادات غير واضحة ولا يمكن الرقابة عليها ، وأن المهام الموكلة للعاملين غير واضحة . (٧)

٦/١/٢/٢ قام الباحث سر الختم محمد ( ١٩٨١ ) بدراسة تحليلية للهياكل التنظيمية للتربية الرياضية في الاتحادات والأندية ، وكانت هذه الدراسة تهدف للتعرف على جوانب النقص الموجودة في الهياكل التنظيمية في الاتحادات والأندية ، وأيضا اقتراح هيكل تنظيمي يناسب ظروف السودان . ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت من أدوات جمع البيانات تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية واستمارة استطلاع رأى ، وكانت من أهم النتائج لهذا البحث لا توجد هياكل تنظيمية لمجالس المديرية الرياضية بالسودان وعدم وجود هيئة رقابية على الاتحادات . (١١)

٧/١/٢/٢ قام الباحث ماجد مسعد فرغلى بدراسة تقييمية لتنظيمات اللجنة الأولمبية بهدف التعرف على مدى فاعلية الجمعية العمومية ، واللجنة التنفيذية ، واللجان الفرعية في تحقيق أهداف اللجنة الأولمبية ، واتبع الباحث المنهج الوصفي وكانت أدوات جمع البيانات الاستبيان ، والمقابلة

الشخصية ، وتحليل المحتوى وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة عدم وجود خطة مفصلة من كل اتحاد رياضي وعدم فاعلية اللجان المختلفة في تحقيق أهداف اللجنة الأولمبية . (٢٦)

٨/١/٢/٢ قام الباحث أشرف عبد المعز عبد الرحيم بدراسة تقييمية للاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية ( ١٩٩٠ ) ، وكانت أهداف الدراسة التعرف على بعض أسباب هبوط مستوى نتائجها على المستوى الأولمبي والاقليمي وذلك من خلال التعرف على عدد المناطق والأندية واللاعبين والمدربين والحكام ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت أدوات البحث المقابلة الشخصية السجلات والتقارير وتحليل الوثائق واستمارات جمع البيانات وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة نقص عدد الأندية والأعضاء في الاتحادات الأولمبية ، ووجود تباين كبير بين الاتحادات الأولمبية في عدد المناطق والمدربين والحكام والأندية واللاعبين ، وهذه الأعداد غير كافية لنشر هذه الألعاب . (٣)

٢/٢/٢ التعليق على الدراسات المرتبطة :

أ - من الملاحظ أن الدراسات المرتبطة استخدمت المنهج الوصفي لاتفاقه مع طبيعة هذه الأبحاث .

ب - استخدمت هذه الدراسات وسائل جمع بيانات متشابهة وهي المقابلة الشخصية ، والتقارير ، والسجلات ، والجمعيات العمومية .

ج - أشارت بعض الدراسات على الاتحاد المصري للسلاح بشأن عدد البطولات المحلية غير كاف لرفع المستوى الفني للاعبين واللاعبات .

د - أظهرت الدراسات الخاصة بتقويم الاتحادات الأولمبية وجود نقص في أعداد اللاعبين واللاعبات والحكام والمدربين والمناطق والأندية الأعضاء في الاتحاد المصري للسلاح .

هـ - أظهرت الدراسات أيضا أن قلة أعداد اللاعبين واللاعبات والمنشآت والمدربين والحكام غير كاف لانتشار اللعبة ورفع مستواها الفني .