

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات المرجعية

الإطار النظري

الدراسات المرجعية

أولاً الإطار النظري :-

تعريف الاتحاد الرياضي :-

الاتحاد الرياضي هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، ومقره القاهرة ، ويهدف إلي نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه . (٤٦ : ١٥٤)

اختصاصات الاتحاد الرياضي :-

يباشر الاتحاد نشاطه في إطار السياسة العامة للدولة ، والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب ويمارس الاختصاصات التالية :-

١- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة في جمهورية مصر العربية والارتقاء بمستواها .

٢- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحريم المنشطات ، وإصدار التعليمات المشددة بهذا الخصوص ، وتوقيع الجزاء المنصوص عليه في القواعد الصادرة عن الاتحاد الدولي للعبة في حالة المخالفة .

٣- إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ، ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج .

٤- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب ، وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الهيئات الرياضية الأعضاء بالاشتراك مع اللجنة الاولمبية المصرية ، ونقابة المهن الرياضية في جمهورية مصر العربية وفقاً لقانون هذه النقابة ، وطلب التصريح للأجانب العمل في المهن الرياضية في اللعبة التي يديرها الاتحاد بعد الحصول على موافقة هذه النقابة وفقاً للأسس التي تضعها في هذا الشأن على أن يكون المدربون المصريون أعضاء في النقابة المذكورة .

٥- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة ، وحماية الهوية والنظم الخاصة بها ، وتنظيم شئون الاحتراف في حدود القواعد التي يضمها الاتحاد الدولي .

- ٦- تنظيم البطولات والمسابقات ، ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم .
- ٧- إعداد الفرق الأهلية التي تمثل جمهورية مصر العربية في الدورات والبطولات الأولمبية والعالمية والدولية والقارية والإقليمية .
- ٨- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة ، وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها .
- ٩- الإذن للهيئات الأعضاء بمقابلة فرقها مع الفرق الأجنبية في المباريات التي تقام في الجمهورية أو خارجها ، والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت في جمهورية مصر العربية ، وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للاتحادات الأولمبية ، واعتماد الجهة الإدارية المختصة .
- ١٠- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء في الاتحاد وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية سواء داخل الجمهورية أو خارجها .
- ١١- إسداء النصح والمشورة للهيئات الأعضاء ، والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينها من خلاف ، وذلك في ضوء القانون واللوائح المعمول بها من قبل الاتحاد ، وفي إطار السياسة العامة لوزارة الشباب .
- ١٢- تمثيل جمهورية مصر العربية في المؤتمرات والاجتماعات الدولية الرياضية ، وتنظيم هذه المؤتمرات أو الاجتماعات إذا ما أقيمت في الجمهورية بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للاتحادات الأولمبية ، واعتماد الجهة الإدارية المختصة .
- ١٣- اعتماد تسجيل اللاعبين في الهيئات الأعضاء في الاتحادات الرياضية ، وتمثيلهم في مسابقاتها وذلك في حدود الأعداد المقررة في اللوائح والنظم الخاصة بالاتحادات الدولية .
- ١٤- وضع اللوائح الخاصة بانتقالات اللاعبين بالأندية الرياضية داخل وخارج جمهورية مصر العربية على إن تعتمد هذه اللائحة من الجهة الإدارية المختصة .
- ١٥- دعم التمثيل المصري في الاتحادات الرياضية الدولية والقارية والإقليمية بما يكفل التواجد المصري . (١٨ : ١٤٨ - ١٥٠)

تنظيم أعمال الاتحاد الإدارية والمالية :

على مجلس الإدارة للاتحاد أو الفرع أن ينشئ السجلات اللازمة لإدارة شؤون الاتحاد أو الفرع وعلى الأخص السجلات والدفاتر الآتية :

أولاً الشؤون الإدارية :

- ١- سجل محاضرات اجتماعات الجمعية العمومية
- ٢- سجل قيد اللاعبين وتصنيفهم
- ٣- سجل محاضرات اجتماعات مجلس الإدارة
- ٤- سجل نتائج البطولات
- ٥- سجل محاضرات اجتماعات المكتب التنفيذي
- ٦- سجل الفروع
- ٧- سجل محاضرات اجتماعات اللجان المختلفة
- ٨- سجل الزيارات
- ٩- سجل الهيئات أعضاء الاتحاد أو الفروع
- ١٠- دفتر البريد الوارد
- ١١- سجل قيد المدربين وتصنيفهم
- ١٢- سجل الشكاوى
- ١٣- سجل النشاط والبعثات الداخلية والخارجية
- ١٤- دفتر البريد الصادر

ثانياً الشؤون المالية

- ١- سجل الإيرادات والمصروفات
- ٢- دفتر الصندوق
- ٣- دفتر حساب البنك
- ٤- سجل الاشتراكات
- ٥- دفتر تحصيل الإيرادات
- ٦- دفتر العهد والخصم
- ٧- دفتر قيد المناقصات والممارسات والمزايدات
- ٨- دفتر الجرد
- ٩- دفتر الشيكات الخاصة بالحساب الجاري

ويجب أن يراعى في إنشاء السجلات والدفاتر تنظيمها وحفظها ، وتطبيق القواعد التي تصدرها الجهة الإدارية ، ولا يجوز السماح بنقل هذه السجلات خارج مقر الاتحاد إلا بإذن من الجهات القضائية أو الجهة الإدارية المختصة . (١٨ : ١٨٠ ، ١٨١)

الريشة الطائرة في مصر:-

يشير أمين أنور الخولى ٢٠٠١م إلى أن الفضل الأول في إدخال لعبة الريشة الطائرة إلى جمهورية مصر العربية يرجع إلى رائد التربية البدنية محمد على حافظ بعد عودته من بعثته في اسكتلندا عام ١٩٣٢م ، وذلك عن طريق إدخالها ضمن برامج النشاط في معهد التربية للمعلمين ، ثم قام محمد فضالي بتدريسها عملياً ونظرياً لطلبة المعهد عندما اختص بتدريس مادة الألعاب عام ١٩٤٢م ، وكان المقرر ست ساعات ، وكان محمد فضالي قد تعلم اللعبة في كلية لغيرا ببريطانيا وكان أحد أعضاء فريق الجامعة هناك ، وقد قررت اللعبة حينذاك على أساس صلاحيتها للتدريس في المدارس ، فهي ذات إمكانات متواضعة ولا تتطلب مهاراتها قدرات كبيرة على المستوى البدني والحركي ، وقد أمكن التغلب على نقص الإمكانيات بما أطلق عليه بادل بادمنتون ، حيث صغر الملعب ليصبح ١٢×٢٠ قدماً واستخدمت مضارب تنس الطاولة وكرة مصنوعة من الصوف ، ومن جهوده أيضاً إقامة بطولة سنوية للعبة بنين / بنات ، زوجي / فردي ، وذلك في معهد التربية الرياضية بالهرم في الجيزة ، وابتدأت خلال العام الدراسي ١٩٤٣ / ١٩٤٤م ، وقد استمرت البطولة فترة طويلة ، باعت خلالها محاولات إنشاء اتحاد للعبة بالفشل . (١٢ : ٢١)

تأسيس الاتحاد المصري للريشة الطائرة :-

لقد تأسس الاتحاد المصري للريشة الطائرة عام ١٩٩١م بالقرار الوزاري رقم ١٠٩ / ١٩٩١م ، وبعد جهود مضيئة وافق المجلس الأعلى للشباب والرياضة على تشكيل الاتحاد برئاسة أمين الخولى كرئيس مجلس الإدارة والذي كان له الفضل الأول في نشر لعبة الريشة الطائرة في مصر ، وفي عام ١٩٩٢م تولى محمود عنان رئاسة الاتحاد ، أثمرت جهوده في تأسيس الاتحاد العربي للريشة الطائرة أيضاً ، وكان ذلك في عام ١٩٩٦م . (١٢ : ٢٢)

لجان الاتحاد المصري للريشة الطائرة :-

لجنة المسابقات : وتختص هذه اللجنة بالتالي :

١ . تقوم اللجنة بوضع نظام وقواعد المسابقات وكذلك تقوم بوضع موسم وخطة المسابقات والبطولات وتشرف على تطبيقه بعد تصديق الاتحاد المصري للريشة الطائرة وتقوم بالإشراف على إصدار الترتيب الخاص بكل مرحلة سنوية ، وكذلك اعتماد النتائج الخاصة بالبطولات المختلفة ، كما تقوم بإعداد الكتيب الخاص بنتائج البطولة لكل موسم رياضي وتدون محاضر الجلسات في سجل خاص يوقع عليه كل من الرئيس والسكرتير .

٢. تعمل اللجنة على تطبيق التعليمات واللوائح الصادرة من الاتحاد المصري فسي البطولة وذلك من خلال اللجنة العليا للبطولة المتمثلة في مدير البطولة ورئيس اللجنة والحكم العام وكذلك حل الصعاب والمشاكل التي تنشأ في البطولة والتي تتعلق فقط بالنواحي الإدارية والتنظيمية .

٣. يصدر الاتحاد في بداية كل موسم برنامج وخطة المسابقات والبطولات بما يتمشى مع برنامج وخطط الاتحاد القومية واللقاءات المحلية والدولية لكافة أنشطة الاتحاد ومناطقه .

لجنة المدربين : وتختص هذه اللجنة بالتالي :

١. وضع السياسة العامة للتدريب ، ووضع خطة إعداد المدربين الجدد وصقل المدربين القدامى .

٢. دراسة ومناقشة الخطط والبرامج في الاتحاد ووضع الأسلوب المناسب لتنفيذها .

٣. تقييم المدربين المسجلين بالاتحاد ونقلهم من مستوى إلى المستوى الأعلى أو الأقل .

٤. اقتراح توقيع الجزاءات على المدربين .

٥. عقد اجتماعات دورية ومحاضرات وندوات للمدربين للتعرف على المبادئ والأساليب العلمية الحديثة في مجال التدريب .

لجنة الحكام : وتختص هذه اللجنة بالتالي :

١. تنظيم دراسات دورية للحكام العاملين ، وتزويدهم بالمعلومات الفنية والإرشادات وإخطارهم أولاً بأول بكل ما يصدره الاتحاد الدولي في هذا الصدد بالتعديلات التي تطرأ على القانون الدولي .

٢. توزيع الحكام على المباريات المحلية وترشيح الحكام لإدارة المباريات الدولية .

٣. التحقيق في الشكاوى التي يقدمها الحكام أو التي تقدم ضدهم والفصل فيها .

٤. توقيع الجزاءات التي تراها اللجنة على الحكام في حدود أحكام هذه اللائحة .

٥. تقييم الحكام وتعيين من تراه مناسباً لإدارة المباريات والمسابقات التي ينظمها الاتحاد والهيئات على مستوى الجمهورية ، وكذلك المباريات الدولية والمباريات مع الفرق الأجنبية والمباريات المحلية .

اللجنة الفنية : وتختص هذه اللجنة بالتالي :

١. دراسة أعمال الاتحاد ولجانه من الناحية الفنية واتخاذ القرارات والتوصيات التي تتطلبها هذه الأعمال وفقاً لما يحال إليها من مجلس الإدارة أو المكتب التنفيذي .
٢. وضع الشروط الفنية لمسابقات الاتحاد على كافة المستويات .
٣. عمل دراسات موضوعية حول الاحتياجات المطلوب توفيرها للارتقاء بلعبة الريشة الطائرة .
٤. إبداء المشورة في الشكاوى والاحتجاجات التي يحيلها الاتحاد للجنة لدراستها من الناحية الفنية .
٥. تقديم التقارير الفنية الخاصة بالبطولات المحلية .

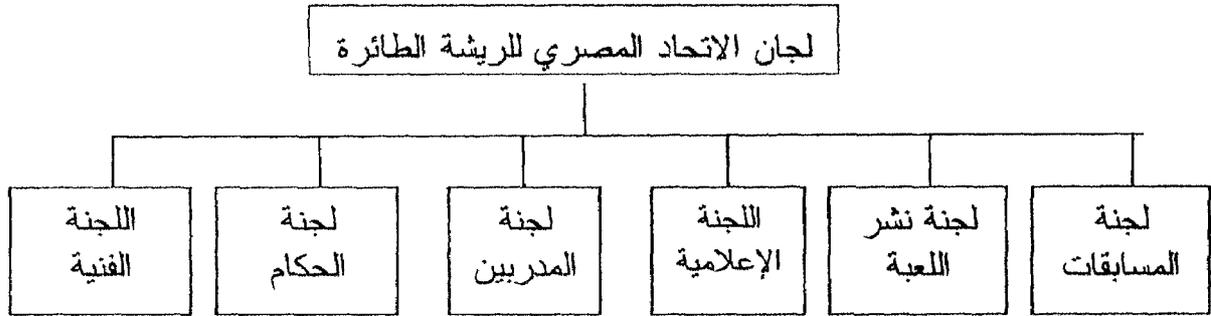
اللجنة الإعلامية : وتختص هذه اللجنة بالتالي :

١. تنظيم المؤتمرات الصحفية .
٢. توجيه الدعوة للاحتفالات والمناسبات الرياضية بالاتحاد .
٣. الإعلام عن نشاط الاتحاد المصري للريشة الطائرة في كافة المناسبات المحلية والدولية ونتائجها .
٤. طبع النشرات واللوائح والتعليمات التي يصدرها الاتحاد المصري للريشة الطائرة .
٥. ترجمة وطبع جميع النشرات الصادرة من الاتحاد الدولي للريشة الطائرة بناءً على تكليف الاتحاد .

لجنة نشر اللعبة : وتختص هذه اللجنة بالتالي :

١. إمداد الأندية الحديثة بالأدوات الخاصة بلعبة الريشة الطائرة .
٢. عمل قوافل لنشر اللعبة في جمهورية مصر العربية .

٣. إقامة بعض العروض للعبة في المحافظات والغرض منها تعديل الاتجاهات إلى الناحية الإيجابية تجاه لعبة الريشة الطائرة .



شكل (١) لجان الاتحاد المصري للريشة الطائرة

الهيئات العاملة التي لها حق حضور الجمعية العمومية للاتحاد المصري للريشة الطائرة عن العام ٢٠٠٣ م :

تشير المادة رقم ٧ من لائحة التنظيم الأساسي للاتحاد الرياضي أن الجمعية العمومية تتكون من :

١- مجلس إدارة الاتحاد ولا يكون لأعضائه حق التصويت .

٢- مندوب واحد من كل هيئة من الهيئات الأعضاء في الاتحاد المسددة لأشتركااتها ، ومضت على عضويته سنة على الأقل حتى تاريخ انعقاد الجمعية العمومية . (١٨ : ١٥٣)

والهيئات العاملة التي لها حق حضور الجمعية العمومية للاتحاد المصري للريشة الطائرة عن العام ٢٠٠٣ م :

٢- نادى الكشفي الرياضي

١- نادى الزهور

٤- نادى اتحاد الشرطة الرياضي

٣- نادى الجيش المصري

٦- نادى الجزيرة

٥- نادى الغابة

٨- نادى هليوليدو

٧- نادى نشء وشباب عمال القاهرة

١٠- نادى الشمس

٩- نادى ببا الرياضي

لجان (مناطق) الاتحاد المصري للريشة الطائرة :

تشير المادة ٤٧ من لائحة النظام الأساسي للاتحاد الرياضي أن الاتحاد الرياضي له الحق في أن ينشئ فروعاً له في المحافظات حسب نشاط اللعبة ، ويشترط لإنشاء الفرع وجود عدد من سبع هيئات على الأقل فإذا كان عدد الهيئات أقل من ذلك تنضم إلى أقرب فرع . (١٨ : ١٧٥)

ويبلغ عدد مناطق الاتحاد المصري للريشة الطائرة منطقة واحدة فقط وهي منطقة (بنى سويف) نظراً لأنها تضم العدد القانوني من الهيئات التي تمارس نشاط الريشة الطائرة .

التمويل في الاتحاد المصري للريشة الطائرة :-

تعد مصادر التمويل في المنظمات الرياضية بشكل عام والاتحادات الرياضية بشكل خاص أحد أهم الجوانب التي تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد ، بالإضافة إلى أن مصادر التمويل بالاتحادات الرياضية له انعكاسات على عمليات اتخاذ القرار داخل الاتحادات الرياضية ، وهذا ما أكده عمرو احمد الجمال ١٩٩٩م حيث أشار إلى أن الخطط الإدارية للاتحادات الرياضية المصرية تتأثر بشكل كبير بنظم التمويل المتبعة فيها ، حيث أن الاتحادات الرياضية تتجه إلى تعديل خططها الإدارية في ضوء الميزانيات المقررة لها من قبل الجهة الإدارية ، وما تستطيع إنجازه عبر عمليات التمويل الذاتي .

والاتحاد المصري للريشة الطائرة لا يختلف عن باقي الاتحادات المصرية الاولمبية فهو يعتمد في مصادر تمويله على عدد من المصادر التي سمحت بها اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الاتحادات الرياضية ، والتي تمثل أحد مصادر التمويل الذاتي والمتمثلة في :

١. اشتراكات الأعضاء .

٢. حصيلة إيرادات المباريات والحفلات .

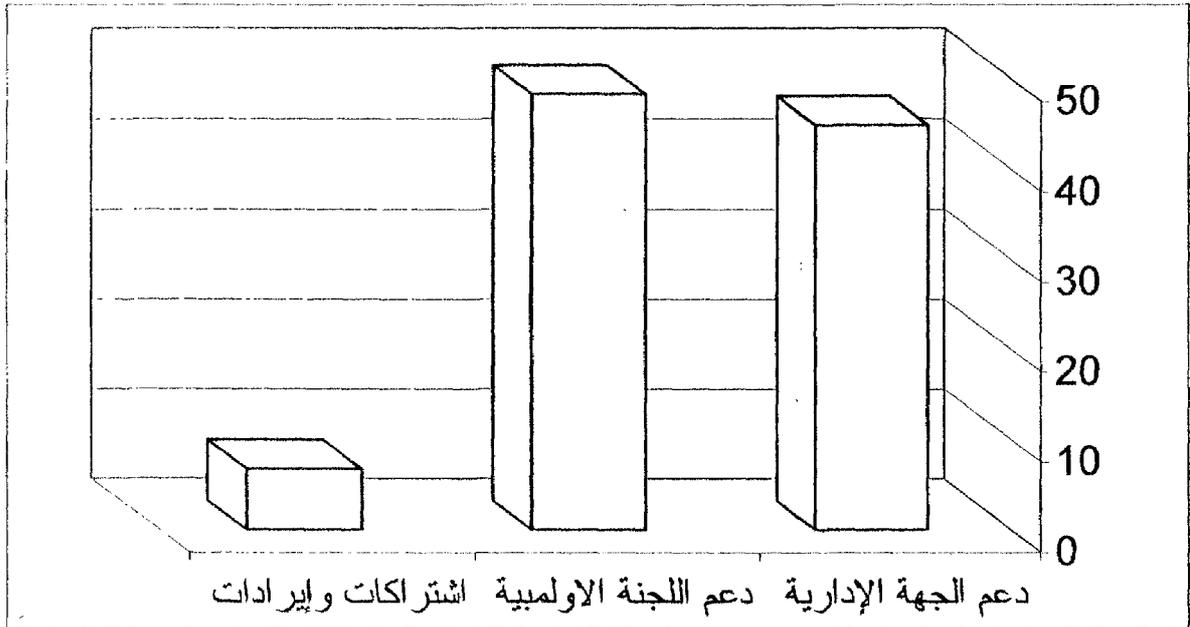
٣. الإعانات .

٤. التبرعات والهبات والوصايا التي يقبلها مجلس الإدارة بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة الصريحة .

٥. أية إيرادات أخرى بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة الصريحة . (١٨ : ١٧٧)

ومن خلال تحليل مصادر التمويل الذاتي للاتحاد المصري للريشة الطائرة وذلك عن طريق مراجعة تلك الجوانب السابقة الذكر بالميزانية المعتمدة من الجمعية العمومية للاتحاد المصري للريشة الطائرة عن العام المالي ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣م في الفترة من ١ / ٧ / ٢٠٠٢م حتى ٣٠ / ٦ / ٢٠٠٣م تبين أن مصادر التمويل الذاتي الذي استطاع الاتحاد إنجازها قد بلغت ٦,٧٣ ٪ من إجمالي مصادر التمويل البالغة (٦١٦٧٧٠) جنيهاً ستمائة وستة عشر ألف وسبعمائة وسبعون جنيهاً .

في المقابل نجد أن النصيب الأكبر من مصادر التمويل للاتحاد المصري للريشة الطائرة يعتمد مثل غيره من الاتحادات الاولمبية على التمويل الحكومي والذي يمثل ٩٣,٢٦ ٪ من إجمالي مصادر التمويل حيث يحصل الاتحاد على ٤٤,٩١ ٪ من قبل التمويل الحكومي من الجهة الإدارية ، في حين يحصل الاتحاد على ٤٨,٣٥ ٪ من قيمة التمويل الحكومي من قبل اللجنة الاولمبية المصرية ، والشكل التالي يوضح نسب التمويل الذاتي والحكومي للاتحاد المصري للريشة الطائرة عن العام المالي ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣م



شكل (٢) أشكال التمويل للاتحاد المصري للريشة الطائرة في الفترة من

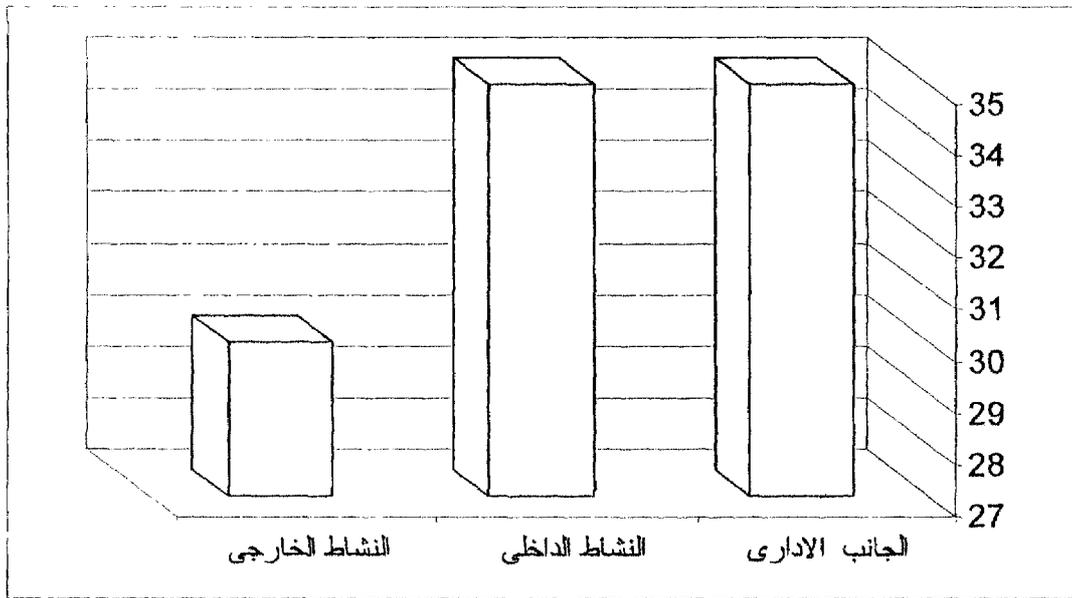
١ / ٧ / ٢٠٠٢م حتى ٣٠ / ٦ / ٢٠٠٣م

ويتمثل دعم الجهة الإدارية في (إعانة سنوية - إعانة الدورات الرياضية - إعانة المناطق - دعم البطولة العربية - دعم بطولة المغرب) ، أما الاشتراكات والإيرادات فتمثلت في (اشتراك أندية وهيئات - إيرادات النشاط المحلي - شهادات - اشتراكات حكام - اشتراكات مدربين - كرنبيات - رسوم الحافز الرياضي - اشتراك دورة المدربين - اشتراك دورة حكام - فرق تحويل عمله - إيرادات متنوعة)

ومن خلال ما سبق يتضح أن الاتحاد المصري للريشة الطائرة يعتمد على الدعم الحكومي بشكل واضح مما ينعكس على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، والتي تعتبر العناصر الأساسية للعملية الإدارية داخل الاتحاد حيث ينبغي على صانعي القرار التخطيط في ضوء الموارد المالية المتوفرة ، وذلك يؤدي إلى حذف بعض البرامج الخاصة بنشاط الاتحاد .

بنود الصرف داخل الاتحاد المصري للريشة الطائرة :-

تتمثل بنود الصرف داخل الاتحاد المصري للريشة الطائرة في الجانب الإداري بقيمة ٣٥٪ ، والنشاط المحلي بقيمة ٣٥٪ ، والنشاط الخارجي بقيمة ٣٠٪ .



شكل (٣) نواحي الصرف داخل الاتحاد المصري للريشة الطائرة

ويتمثل الجانب الإداري في (إهلاك الأصول الثابتة - مصاريف بنكية - أتعاب مراقب الحسابات - مصروفات متنوعة - مصاريف استضافة - المستهلك من أدوات رياضية) ، أما النشاط الداخلي فيتمثل في (مصروفات النشاط المحلي - مصاريف تصفية المنتخب - مصاريف إعداد حكام - دعم منطقة بني سويف - بدل انتقال ومكافآت) ، أما النشاط الخارجي فيتمثل في (مصاريف بطولة سوريا - مصاريف بطولة المغرب - مصروفات إعداد اللاعبين)

بطولات الاتحاد المصري للريشة الطائرة :-

هناك نوعان من البطولات التي ينظمها الاتحاد المصري للريشة الطائرة وهي :

النوع الأول وهي البطولات الرسمية التي يقررها الاتحاد :

- بطولات (ناشئين الفرق ١٥ ، ١٧ ، ١٩ ، عمومي) .

- بطولات (ناشئين الفردي ١١ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٩ ، عمومي) .

النوع الثاني وهى المسابقات التي ينظمها الاتحاد بغرض نشر اللعبة وتكوين قاعدة من البراعم المتميزين في لعبة الريشة الطائرة وهذه المسابقات هي :

- بطولات الفردي (١٠ ، ١٢ ، ١٤) .

- بطولات الفرق (١٤) .

ويرى الباحث أن الاتحاد المصري للريشة الطائرة هدفه الأساسي هو الإهتمام بنشاط اللعبة من خلال تنظيم وإدارة البرامج للأنشطة المختلفة بين أعضائه ، والعمل على رفع مستواها ، حيث يعمل على التخطيط لكافة أنشطة هذه اللعبة وعمل الإحصائيات والدراسات بغرض رفع المستوى للفرق الرياضية لتحقيق أفضل الإنجازات ، كما أنه يعمل على تنظيم البطولات والمنافسات المحلية والإقليمية والعالمية من أجل الاحتكاك القوى ودفع شعبيتها داخل الدولة .

الإدارة العامة General Administration :-

يشير كمال الدين درويش ومحمد محمد الحماحمى وسهير المهندس ١٩٩٦م إلى أنه يمكن القول إن الإدارة الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة ، ويجب عليها إن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات ، وأصبح لزاماً عليها إن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والتطور السريع في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة ، وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأنوار التي تؤديها . (٥٠ : ٢٥)

وتعتبر الإدارة قديمة قدم التاريخ ، وقائمة منذ ظهور الجماعات الإنسانية التي كانت تسعى إلى تحقيق الأهداف والغايات ، وتعمل الإدارة على توجيه الجهود البشرية لتيسر بلوغ هذه الأهداف ، ويتطلب الوقوف على مفهوم الإدارة التعرف على معنى الإدارة ، وهى تستخدم في اللغة العربية ترجمة لكلمة Management وأحياناً أخرى لكلمة Administration ، والأصل اللاتيني لهذه الكلمة الأخيرة هو : Ad = To ، Ministrare = Serve ، أي أن الكلمة تعنى To Serve ، ويقابلها في اللغة العربية " الخدمة " على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يعمل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة .

تعريف الإدارة Administration definition :-

١. يعرفها مفتى إبراهيم حماد ١٩٩٩م بأنها " فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، وإخراجها بصورة منتظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف " . (٧٢ : ١٧)

٢. ويعرفها حسن أحمد الشافعي و إبراهيم عبد المقصود ٢٠٠٣م بأنها " العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف ، وذلك أن الإدارة تختص بالسلوك داخل البناء أو الهيكل التنظيمي " . (١٩ : ١٤)

٣. ويعرفها تاجي Tyagi بأنها " التنظيم والتدريب الخاص للجهود الجماعية للبشر " . (٦١ : ٦)

أنواع الإدارة Types of Administration :-

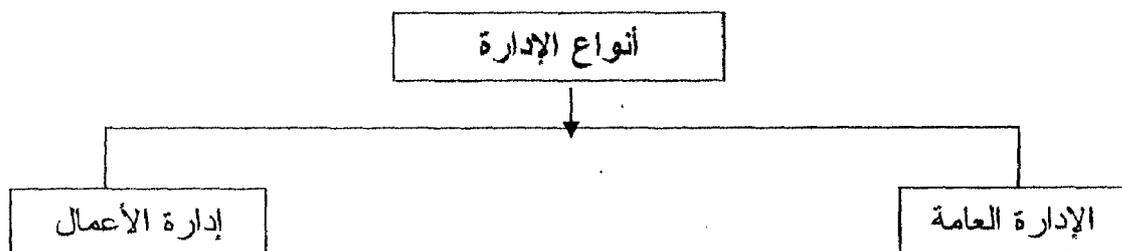
يتفق كل من إبراهيم عبد الهادي محمد ٢٠٠٠م و محمد كمال السمنودي ونبيل عبد المطلب ٢٠٠١م أن أنواع الإدارة هي كالتالي :

- الإدارة العامة General Administration :

وهي مجموعة الأفراد والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمة العامة ، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات ، أدى ذلك إلي توسعها في الخدمات التي يؤديها الموظفون .

- إدارة الأعمال Business Administration :

وتعنى إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص والهادف إلي تحقيق ربح ، وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في المجال الاقتصادي . (٧٠ : ١) (٦١ : ١٤)



شكل (٥) يوضح أنواع الإدارة

مستويات الإدارة Administration levels :-

يتفق كل من عبد الغفار حنفي ١٩٩٥م وظلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ١٩٩٧م إلى أن مستويات الإدارة تتلخص في النقاط التالية :

- الإدارة العليا Higher Administration :

وتعتبر مستوى التخطيط ، وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح .

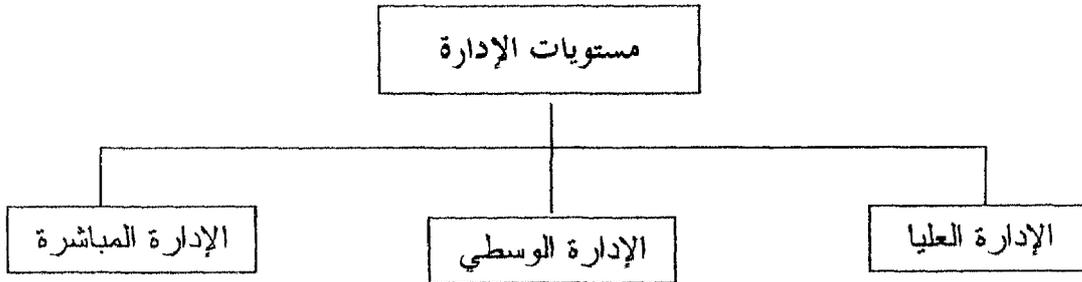
- الإدارة الوسطى Middle Administration :

وتشمل مستوى الإشراف على التنفيذ وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام .

- الإدارة المباشرة Lower Administration :

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم .

(٤٠ : ١٣ ، ١٤) (٣٥ : ٢٢)



شكل (٥) يوضح مستويات الإدارة

الإدارة في المجال الرياضي :-

يشير حليم المنيرى وعصام بدوى ١٩٩١م إلى أنه تتفق الإدارة الرياضية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منها ، فالإدارة الرياضية تشترك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ، ووضع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل في كل منها ، ويعنى هذا أن الإدارة الرياضية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط ، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن الإدارة الرياضية تستقيها من طبيعة مجالات التربية الرياضية التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها ، فالعمل داخل الاتحادات والهيئات الرياضية يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية أو في بعض المصالح والمؤسسات الحكومية وفقاً لاختلاف أهداف العمل في كل منها . (٢٥ : ٢٠٩)

ويشير كمال الدين درويش ومحمد صبحي حساتين ٢٠٠٤م إلى أن الإقبال على العمل بالإدارة الرياضية قد تزايد بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة ، ولعل ذلك كان نتيجة لما اتجهت إليه بعض كليات التربية الرياضية في مصر من أدراج أقسام لدراسة الإدارة الرياضية ، والأمر الأكيد أن كل ذلك قد جاء لتلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل ، حيث أصبح هذا السوق يستوعب أعداداً كبيرة من خريجي التربية الرياضية للعمل في إدارة الهيئات الرياضية ، ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإداري في المجال الرياضي ، إلا أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من الأهمية بمكان صقل هذه الموهبة ، مما يمكن القول معه أن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري أياً كان المجال الحادث فيه . (٤٧ : ٣٦)

مكونات الإدارة الرياضية :-

يذكر حليم المنيري وعصام بدوي ١٩٩١م أن العمل الإداري في المجال الرياضي يقوم على عناصر ست رئيسية يمكن تحديدها في الآتي :

- البرامج Programmes :

وهي التي يضعها متخصصون في المجالات الرياضية المتعددة أشكاله الرياضة للأسوياء والمعاقين والموهوبين .

- المستفيدين Beneficiaries :

وهم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج ، وتحدد نوعياتهم وفئاتهم وفقاً للمراحل العمرية أو وفقاً لسن البداية بكل لعبة من الألعاب .

- القادة Leaders :

ويشمل هذا العنصر جميع القيادات للعمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ، ومدى ما يسند إلي كل منهم من أعمال وفقاً لقدراته ومؤهلاته وخبراته .

- المنشآت establishment :

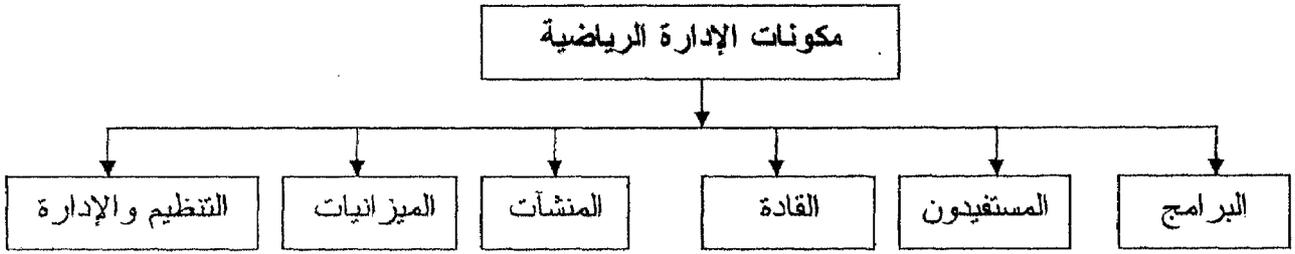
وتضم جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها التنفيذ ، بما في ذلك الأدوات والأجهزة ، وما يدخل عليها من تطوير واستحداث .

- الميزانيات Budgets :

وهي التي تلعب دوراً رئيسياً في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها ، والميزانيات هي التي تسبب النجاح وهي التي تسبب الفشل في بعض الأحيان .

- التنظيم والإدارة Organization and Administration :

هي النظام أو الطريقة الذي تدار به الهيئة الرياضية ، والتي تعمل على التنسيق بين المقومات الخمسة السابقة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة . (٢٥ : ١٤ - ١٦)



شكل (٥) يوضح مكونات الإدارة الرياضية

-: عناصر الإدارة Administration elements

يشير سمير عبد الحميد ١٩٩٩م إلى إن النواحي الإدارية والتنظيمية تعتبر من العوامل الهامة لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات الرياضية ، فالهيئات الرياضية باعتبارها متنفس للأفراد لابد وان يتوافر لها تخطيط مدروس من خلال تنظيم علمي فعال مع التوجيه التربوي الدائم والتقييم المستمر من خلال قنوات الرقابة المختصة لمنع التلاعب والانحراف ، وبذلك يمكن أن نساهم جميعاً في تحقيق أهداف الهيئات الرياضية ، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال إدارة لها دراية تامة بالمبادئ العامة للإدارة مما يعود على الهيئة بالتقدم والنجاح . (٢٩ : ٢٣)

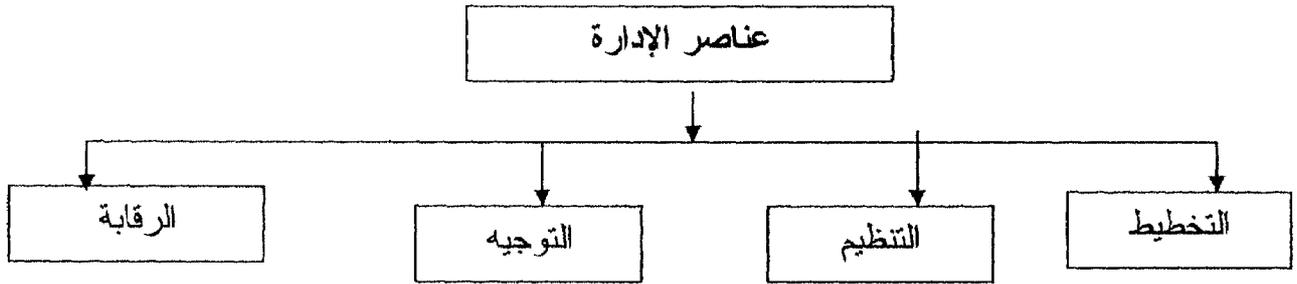
ويمكن القول أنه قد ذكرت عناصر الإدارة في مراجع كثيرة بأسماء مختلفة منها مكونات الإدارة أو مقومات الإدارة أو دعائم الإدارة أو وظائف الإدارة ، وأنه مهما اختلفت الآراء والاتجاهات الفكرية فإنه ناتج عن عدم الاتفاق على تعريفات محددة في مجال الإدارة لأنها من العلوم الإنسانية ، إلا أنه من خلال الرجوع إلى آراء العلماء والمراجع العلمية والدراسات السابقة ، واستطلاع رأي الخبراء يتضح إن هناك أربع عناصر أساسية للإدارة حظيت بإجماع آراء علماء وخبراء ومراجع الإدارة وهذه العناصر هي :

١- التخطيط **planning**

٢- التنظيم **Organization**

٣- التوجيه **Direction**

٤- الرقابة **Supervision**



شكل (٥) يوضح عناصر الإدارة

أولاً التخطيط **planning** :-

يشير محمد محمد الهادي ١٩٩٠م إلي أن التخطيط أصبح ضرورة حتمية لإدارة منظمات المجتمع المعاصر نتيجة لتعدد المجتمع ذاته بتداخل وترابط منظماته ، وبروز العديد من المتغيرات والمؤثرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تتأثر بها التنظيمات والمعلومات ، مما يحتم القيام بالتخطيط حتى يمكن تجنب أي مشكلات أو معوقات قد تنجم من هذه المؤثرات . (٦٧ : ١٤١)

ويرى الباحث أن التخطيط هو أحد عناصر العملية الإدارية ، وهو نقطة البداية لأي نشاط ، إذ أنه يحدد الشكل العام الذي يبين العمل الذي ينبغي القيام به ، والخطوات التي ينبغي إتباعها في إنجاز ذلك العمل ، والوقت الذي سوف يستغرقه ، من أجل تحقيق هدف معين .

تعريف التخطيط **planning definition** :-

١. يعرفه مسعد الفاروق محمد ١٩٩٥م بأنه " البرنامج العلمي الذي يمكن اقتراحه لتحقيق هدف معين " . (٧١ : ٥٧)

٢. ويعرفه مفتي إبراهيم حماد ١٩٩٩م بأنه " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والاستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ ،

والعمل على تنليلها في إطار زمني محدد ، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب " . (٢٢ : ٢٧)

٣. ويعرفه إبراهيم عبد الهادي محمد ٢٠٠٠م بأنه " رسم صورة أو تصور للمستقبل " . (١ : ٢٦٦)

أنواع التخطيط Types of planning :-

قسم عبد الحميد شرف ١٩٩٧م التخطيط إلى عدة أنواع هي كالتالي :-

- التخطيط وفقاً للنطاق الجغرافي : ويتم هذا النوع على أساس تحديد نطاق التخطيط فقد يشمل الدولة أو جزء منها " محافظة أو مدينة أو حي معين " .

- التخطيط طبقاً للأهداف : قد يكون اقتصادي لتحقيق أهداف اقتصادية أو صناعية أو زراعية ، وقد يكون عمراني يستهدف تعمير منطقة معينة ، وقد يكون رياضي أو ثقافي أو اجتماعي .

- التخطيط وفقاً للزمن : قد يكون طويل المدى ومدته من ١٠ - ٢٠ سنة ، وقد يكون متوسط المدى ومدته من ٣ - ٧ سنوات ، وقد يكون قصير الأجل ومدته عام أو أقل . (٣٨ : ٣٢)

بينما قسم محمد كمال السمنودي ، نبيل عبد المطلب ٢٠٠٢م التخطيط إلى ستة أنواع كالتالي :-

- من حيث موضوع التخطيط : تخطيط اقتصادي - إداري - اجتماعي - تعليمي - إعلامي - سكاني .

- من حيث الهدف من التخطيط : تخطيط للسياسات والأهداف ، وتخطيط للوسائل والأدوات .

- من حيث نطاق التخطيط : تخطيط شامل ، وتخطيط جزئي .

- من حيث جغرافية التخطيط : تخطيط قومي ، وتخطيط محلي .

- من حيث مدي التخطيط : تخطيط طويل المدى ، وتخطيط متوسط المدى ، وتخطيط قصير المدى .

- من حيث أهمية التخطيط : تخطيط استراتيجي للأهداف والسياسات ، وتخطيط تكتيكي ، وتخطيط تنفيذي . (٦١ : ٣٤)

مراحل التخطيط planning Stages :-

بوضوح حسن أحمد الشافعي و إبراهيم عبد المقصود ٢٠٠٣م مراحل التخطيط على

النحو التالي :

- تحديد الهدف بوضوح .
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع .
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل المعلومات .
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف .
- وضع عدد من الخطط البديلة .
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها .
- وضع برامج التنفيذ وفقاً للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني . (٢٠ : ١٨)

مميزات التخطيط planning distinguishes :-

يرى الباحث أن التخطيط لأي منظمة رياضية من الممكن أن يحقق العديد من المميزات منها :

- يساعد على تحديد الأهداف وصياغتها ، وتحديد المهام وأسلوب أدائها .
- يساعد التخطيط في تحديد واجبات كل فرد ، وكل قسم من أقسام التنظيم تحديداً دقيقاً .
- إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تعترض التنفيذ ، ووضع الحلول المناسبة لها .
- يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين ورؤساء ومرؤوسين .
- يبين جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعاً حتى يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات .
- يساعد التخطيط في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع .
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات من خلال عمل حساب جميع الأمور والأعمال .

ويرى الباحث أن التخطيط أصبح في مقدمة الوسائل التي يستخدمها المجتمع لإحداث التغيير والتطوير المنشود في أي مؤسسة رياضية ، حيث أنه يعتبر الطريقة الموضوعية لتحقيق الأهداف ، والتغلب على المشكلات ، كما أنه لم يعد مجالاً للعمل العشوائي أو للصدفة للسير في اتجاه تحقيق الهدف ، بل أنه يلعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف الهيئات الرياضية حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف سواء كانت أهداف محلية أو قومية ، ورفع مستوى اللاعبين والوصول بهم إلى المستويات الرياضية العليا عن طريق التدريب المنظم للفرق الرياضية يعد من الأهداف القومية .

ثانياً التنظيم Organization :-

يرى عبد الحميد شرف ١٩٩٩م أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محصلة واحدة ، وانطلاقها نحو الهدف لتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة ، وكذلك تحديد العلاقات التنظيمية ، ويعتبر التنظيم أحد عناصر العملية الإدارية الهامة ، وهو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة ، كما أنه العمود الفقري للعملية الإدارية فهو عنصر حتمي لأنه يحدد الوظائف التنظيمية للمستويات من أعلاها إلى المستوى التنفيذي ، ويوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام مما يساعد على منع الانحرافات . (٣٩ : ٤٨)

ويرى الباحث أن التنظيم هو أحد عناصر العملية الإدارية ، وهو عبارة عن توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات ، وطالما تم الأخذ في الاعتبار مبدأ التخصص بين الأفراد في مجال العمل الإداري ، فإن التنظيم بين الأعمال المختلفة يعتبر أمراً ضرورياً لضمان فاعلية الإدارة .

تعريف التنظيم Organization definition :-

١ . يعرفه أحمد رشيد ١٩٩٣م بأنه " ذلك الجانب من العملية الإدارية التي يقوم بها المدبرون بصفة مستمرة في سبيل تحقيق الهدف . (٦ : ١٩٩)

٢ . ويعرفه عبد الحميد شرف ١٩٩٧م بأنه " أحد عناصر الإدارة ، ويظهر فيه خطوط السلطة والمسئولية بوضوح ، كما أنه يحدد الواجبات المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم وتجميعها في تناسق تام ، وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه " . (٣٩ : ١٧)

٣ . ويعرفه مفتى إبراهيم حماد ١٩٩٩م بأنه " تجمع هيكلية من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " . (٧٣ : ٤١)

٤. ويعرفه إبراهيم عبد الهادي محمد ٢٠٠٠م بأنه " كل العمليات الإدارية التي من شأنها أن تحقق سير العمل بأكبر كفاءة ممكنة " . (١ : ٢٧٦)

أنواع التنظيم Types of Organization :-

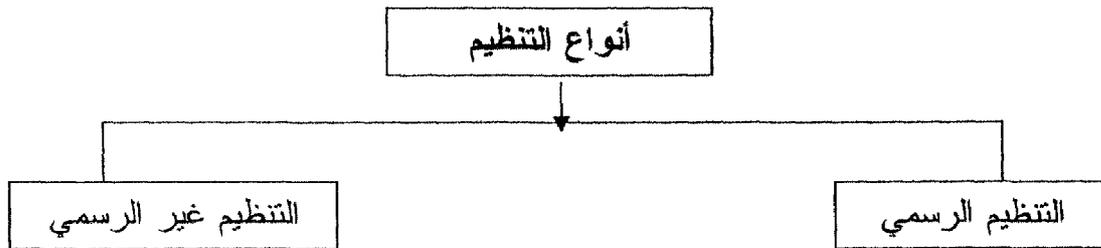
يتفق كل من محمد كمال السمنودي ١٩٩٧م وحسن أحمد الشافعي وإبراهيم عبد المقصود ٢٠٠٣م أن أنواع التنظيم هي كالتالي :

- التنظيم الرسمي formal Organization :

وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها ومظهرها الهندسي ، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما ورد في الوثيقة الرسمية .

- التنظيم غير الرسمي Informal Organization :

وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً ، وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم . (٦٠ : ١١) (٢١ : ٥٤ ، ٥٥)



شكل (٥) يوضح أنواع التنظيم

عناصر التنظيم Organization elements :-

يشير كلا من محمد كمال السمنودي ونبيل عبد المطلب ٢٠٠١م إلى أن التنظيم يشتمل على عناصر أربع رئيسية وهي كالتالي :

- إقامة هيكل تنظيمي :

ويتم تصميم الهيكل التنظيمي بأحد الخرائط التي يشترط فيه الوضوح والسهولة والدقة والشمول .

- تقسيم الواجبات :

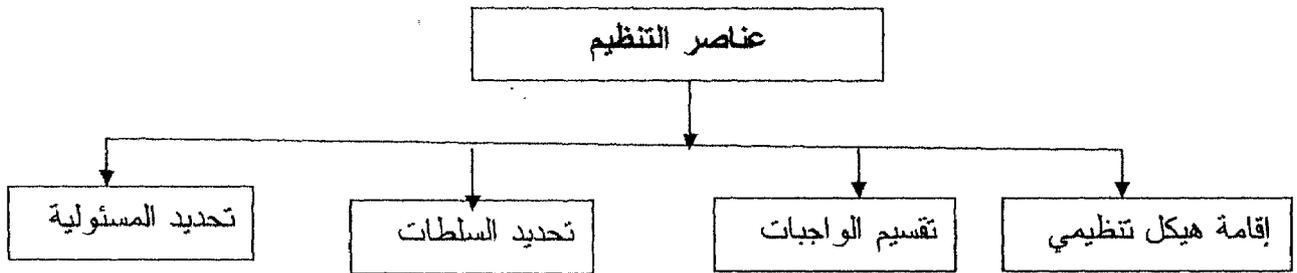
ويلزم تحديد الواجبات بوضوح على أن يكون هذا التحديد موجهاً نحو الهدف ، وتقسيم الواجبات حيث تصب كلها في محصلة واحدة ، ويشمل هذا التحديد الأعمال والواجبات بكافة صورها سواء كانت رئيسية أو ثانوية .

- تحديد السلطات :

والسلطة الإدارية تعنى الحق في تكليف الغير بأعمال تلزم لتحقيق أهداف محددة ، وفى نفس الوقت هي عنصر هام من عناصر التنظيم ويعرفها سيد الهوارى بأنها " هي الحق في اتخاذ قرارات تحكم تصرفات العاملين " .

- تحديد المسؤولية :

وتعنى هنا المسؤولية الإدارية ويعرفها عبد الكريم درويش بأنها " هي المهام أو الأعمال المطلوب إنجازها وفقاً للخطة الموضوعة " ، فعندما يطلب المدير من أحد المرؤوسين إنجاز عمل معين ففي هذه الحالة يكون المدير قد استخدم سلطاته في تكليف المرؤوسين بمسؤولية معينة وهى إنجاز العمل المطلوب منه . (٦١ : ٥٩ ، ٦٠)



شكل (٥) يوضح عناصر التنظيم

ويرى الباحث أن التنظيم لا يعتبر هدفاً في حد ذاته وإنما الهدف منه هو توحيد الجهود ، وإن يعمل الأفراد داخل الهيئة الرياضية كأنها فرد واحد ، وذلك عن طريق تحقيق جهد متعاون مع كل أفراد الهيئة الرياضية ، وعلى ذلك يكون التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف .

ثالثاً التوجيه Direction :-

يشير إبراهيم عبد الهادي محمد ٢٠٠٠م أن التوجيه في نطاق المؤسسات هو أحد عناصر الإدارة وعملياتها الرئيسية التي يمكن عن طريقها التحقق من أن جهود الأفراد العاملين بالمؤسسة تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي يسر مقبول ، أي أن الهدف من التوجيه هو تيسير وقيادة نشاط العاملين في إطار التنظيم الإداري ، والاختصاصات المحددة لوحدة النشاط والعاملين ، وتنفيذ للخطة المقررة ، وعلى ذلك لا يمكن إحكام التوجيه ما لم تكن هناك خطة محكمة ، وتنظيم محكم ، وبرامج وتعليمات محددة ، ويعتبر توجيه العاملين عملية تربوية وتعليمية قبل أن يكون وسيلة لكشف وتصيد الأخطاء . (١ : ٣١٥)

ويرى الباحث أن التوجيه هو أحد عناصر العملية الإدارية وهو الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لإرشاد ومساعدة العاملين أثناء تنفيذهم للأعمال ، ويتضمن إعطاء الأوامر والتوجيهات والإرشادات بهدف الحصول على نتائج محددة ، ومن ثم يتحتم توحيد الشكل العام للقائمين على عملية التوجيه والتنفيذ حتى يتم تنفيذ الأعمال بدقة .

تعريف التوجيه Direction definition :-

١. يعرفه عبد الحميد شرف ١٩٩٩م بأنه " الاتصال بطريقة ما بالمرؤوسين وإرشادهم واستئثارهم لتنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف المرجوة " . (٣٧ : ١٧٦)
٢. يعرفه حسن أحمد الشافعي و إبراهيم عبد المقصود ٢٠٠٣م بأنه " فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر ومن يتلقى الأمر ، وتمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته " . (٢٢ : ١٥)

أغراض التوجيه Direction Objectives :-

يذكر كلا من طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ١٩٩٧م أن أغراض التوجيه تتمثل في النقاط التالية :

- تحسين الأداء .
- تقييم عمل المؤسسات ، وتقديم المقترحات لتحسينها .
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين ، وتحسين مستويات أدائهم .
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية . (٣٥ : ٨٦)

عناصر التوجيه Direction elements :-

- الإتصال Communication :

هو عملية فنية إلي حد كبير لأن الاقتراب من الآخرين بأسلوب يرتضونه يسهل عملية توصيل أي معلومات إليهم لإتمام عمل ما يتطلب موهبة خاصة وقدرة فائقة ، فالإتصال يكون مفيداً إذا تم بالأسلوب الذي يتمشى مع شخصية من تريد الإتصال به ، وهذا الإتصال له ثلاث صور أساسية هي : الإتصال الصاعد من المرؤوسين إلي القادة ، الإتصال الهابط من القادة إلي المرؤوسين ، الإتصال الأفقي بين القائد وزملائه أو بين المرؤوسين وزملائهم .

ويعرف محمد كمال السمنودي ونبيل عبد المطلب ١٩٩٨م الإتصال بأنه : " عملية تبادل الأفكار والمعلومات الرياضية على المستوى الفردي أو العام بغرض نقل الحقائق والاتجاهات والآراء التي تعبر عن موقف موضوع نقاش " . (٦١ : ١٥٥)

ويشير كلاً كمال الدين درويش ومحمد صبحي حسنين ٢٠٠٤م أن الإتصال هو تبادل ومشاركة الرسائل ، وأنه أصبح بمثابة حجر الزاوية للمجتمع الإنساني ، وبدون الاتصال لا يستطيع المجتمع تسيير شؤونه اليومية ، فضلاً عن عجزه عن تغيير أو نقل تراثه للأجيال القادمة . (٤٩ : ١٤٣)

- القيادة Leadership :

يرى الباحث أن القيادة تعتبر ضرورة حتمية في مجتمعنا المعاصر الذي يقوم على وجود المنظمات والهيئات سواء كانت الحكومية أو الأهلية ، حيث أنها تعتبر إحدى العوامل المؤثرة في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الهيئة الرياضية ، فهي تؤثر بشكل جوهري في سلوك الأتباع واتجاهاتهم وتوحدتهم معاً ، وينعكس ذلك إيجابياً أو سلبياً على مدى تحقيق الأهداف المنشودة .

ويشير خير الدين علي عويس وعصام الهلالي ١٩٩٧م إلي أن العديد من الناظرين في التربية البدنية والرياضة يميلون إلي النظر للقيادة من خلال طبيعة المواقف والأنشطة والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه ، فالقيادة هنا أن تخرج عن كونه توجيه وضبط وإشارة سلوك واتجاهات الآخرين ، وهذا يعني أن الخصائص والسمات اللازمة لنجاح القائد ثابتة ، فسمات القيادة المطلوبة في موقف ما تختلف عن السمات المطلوبة في موقف آخر ، لأن القيادة تتوقف على طبيعة الموقف وطبيعة حاجات الأتباع التي تختلف باختلاف الموقف واختلاف الجماعة . (٢٨ : ٢١٧)

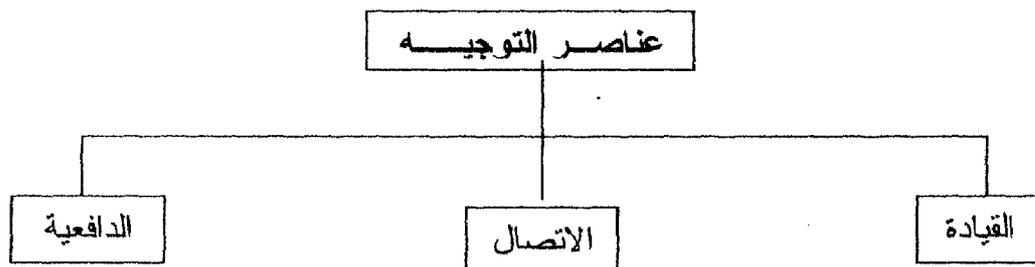
ويتفق ذلك مع رأى محمد محمد الحماحمى وعابدة عبد العزيز ٢٠٠١م حين ذكروا أن القيادة تعتبر ظاهرة طبيعية تنتج من تفاعل عدة عناصر أساسية مع بعضها البعض وهي (القائد - الجماعة - الموقف) ، فوجود القائد مرتبط بوجود تنظيم أو بناء تنظيمي يتم تحديده من خلال الأدوار والمسؤوليات والواجبات ، فالقائد يعتبر مهندساً بشرياً يؤثر في آراء وأفكار تابعيه ليغير من أنماط سلوكهم أثناء وقت الفراغ المتاح لهم ، وبذلك يمكن تعريف القيادة بأنها : " العلم أو الفن أو المهارة التي تمكن الإنسان من التأثير في نشاط الأفراد والجماعات لتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغايات والأهداف المرجوة " . (٦٦ : ٢٥٥)

- الدافعية Motivation :

يرى الباحث أن الدافعية من المهام الأساسية التي يقوم بها المدير الإداري داخل الهيئة الرياضية حيث يقوم على تحفيز العاملين لزيادة دوافعهم نحو القيام بمسئولياتهم على أكمل وجه ، وهذه الحوافز إما أن تكون مادية أو معنوية ، والحوافز المادية تتمثل في الدخل النقدي والمكافآت المالية والمشاركة في الأرباح ، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في المدح والتقدير من الرؤساء .

ويعرف محمد حسن علاوى ١٩٩٤م الدوافع بأنها الحالات أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف معين . (٥٤ : ١٥٧)

ويشير عبد الحميد شرف ١٩٩٩م إلى أن ارتفاع مستوى المهارات الفنية وحده للإنسان لا يكفي لتحقيق الأهداف بل يجب أن يلازمه ارتفاع في مستوى المهارات السلوكية أيضاً ، لكي يسهل التعامل مع الآخرين من خلال معرفة سلوكياتهم ، وهي أول النقاط التي يجب على أي مدير إداري معرفتها حتى يسهل عليه توجيه الأفراد ، ولمعرفة السلوك يجب الإلمام بدوافعه حيث أن السلوك نتيجة لدافع معين ، وبالتالي لا يمكن استثارة الأفراد نحو الهدف المنشود إلا بعد معرفة الدوافع لأداء هذه السلوكيات لأن مسببات هذه السلوكيات هي الدوافع . (٣٧ : ١٨١)



شكل (٥) يوضح عناصر التوجيه

رابعاً الرقابة Supervision :-

يشير محمد كمال السمنودي ١٩٩٧م أن الرقابة تعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة ، وتحظى باهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال الإدارة ، إذ يضع هؤلاء الرقابة في مقدمة أهم عناصر الإدارة ، حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية ، وأن الخطط الموضوعة لبلوغها قد تحققت ، ويجمع العلماء على أنه لا يوجد نظام مثالي للرقابة ، فهي تختلف باختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والإدارية ، كما تختلف من مرحلة إلي أخرى ، إلا أنه أياً كان النظام المتبع في الرقابة ، فإنه يجب أن يكون نظاماً مبنياً على الأسس والمعايير العلمية ، وأن يكون نظاماً فعالاً . (٦٠ : ١٣٣)

ويرى الباحث أن الرقابة هي أحد عناصر العملية الإدارية ، وهي مجموعة الوسائل التي تمكن القائمين على الهيئات الرياضية من التحقق من أن العمل يسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف والسياسات والبرامج التي سبق تحديدها على أن يعطى لهؤلاء الأفراد السلطات والمسئوليات التي تضمن التعرف على الانحرافات والمعوقات بمجرد ظهورها ، ومعرفة الأسباب التي أدت إليها ، واتخاذ ما يلزم من الإجراءات لمعالجة هذه الانحرافات .

تعريف الرقابة Supervision definition :-

١ . يعرفها محيي الدين الأزهرى ١٩٩٣م بأنها " وظيفة النظام الذي يجرى التعديلات وفقاً للخطة ، ويضمن أن الاختلافات عن أهداف النظام هي في حدود المسموح " . (٧٠ : ٢٩٣)

٢ . ويعرفها كمال الدين درويش وآخرون ١٩٩٦م بأنها " تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال ، وقياس الأداء وفقاً للمعايير الرقابية المحددة ، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها ، والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها ، وللوصول بالإدارة إلي أعلى كفاية ممكنة " . (٥٠ : ٢٦٨)

٣ . ويعرفها حسن أحمد الشافعي إبراهيم عبد المقصود ٢٠٠٣م بأنها " متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد ، وتحديد مسؤولية كل ذوى سلطه ، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلي أكبر كفاية ممكنة " . (٢٣ : ٩)

مراحل الرقابة Supervision stages :-

توضح هدى سيد لطيف ١٩٩٥م مراحل الرقابة إلى النقاط التالية :

- الرقابة السابقة للعمل الإداري :

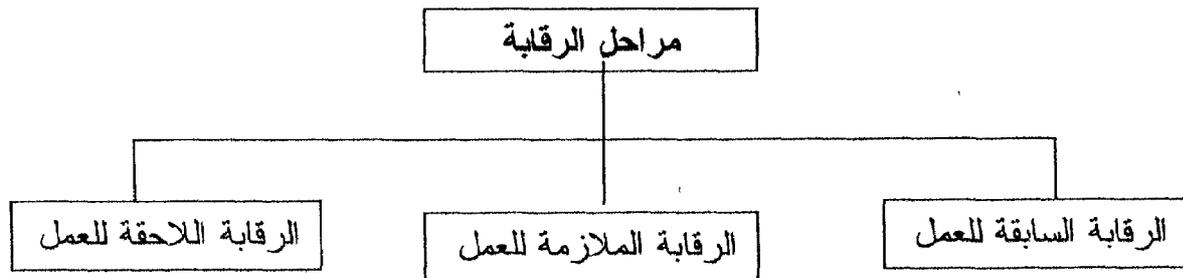
وهي التي تتم قبل البدء في تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة ، حتى يمكن منع الأخطاء أو الانحرافات منذ البداية ، أو الحد من إمكانية حدوثها بقدر المستطاع .

- الرقابة الملازمة للعمل :

وهي التي تصاحب تنفيذ الأعمال للتأكد من أن هذا التنفيذ يسير وفقاً للاتجاه المطلوب ، وكذلك تصحيح الأخطاء التي تقع أولاً بأول قبل تحولها إلى أزمات ، ومشكلات مزمنة .

- الرقابة اللاحقة للعمل :

وتتم بعد تنفيذ جميع الأعمال المطلوبة ، وذلك بمقارنة النتائج بالخطط والأهداف المقررة ، حيث تظهر هذه المقارنة ما إذا كانت هناك انحرافات أم لا ، وتوضح أسبابها مما يساعد على منع تكرارها في المستقبل . (٧٨ : ١٣٠)



شكل (٥) يوضح مراحل الرقابة

خصائص نظام الرقابة الجيد :-

يذكر كلا من طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ١٩٩٧م أن نظام الرقابة الجيد يتميز بالخصائص التالية :

- الكشف الفوري عن الانحرافات .

- يجب أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط الذي يتم مراقبته .

- النظرة المستقبلية للتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها .
- الموضوعية قدر الإمكان لقياس أداء الأفراد والمنظمات .
- مرونة نظام الرقابة على التطبيق في الظروف المختلفة .
- العنصر الاقتصادي في الرقابة .
- وضوح الرقابة ووضوح الإجراءات التصحيحى للانحرافات . (٣٥ : ١٥٠)

الصعوبات والعقبات التي تواجه الرقابة :-

يرى الباحث أن الصعوبات والعقبات التي تواجه الرقابة تتمثل في النقاط التالية:

- اعتبار الرقابة قيداً على حرية الأفراد .
- اعتقاد الأفراد بأن الرقابة تأتي دائماً في نهاية العمل الإداري ، وأنها تبدأ دائماً بعد إنجاز المهام والعمليات الأخرى .
- اعتقاد الأفراد بأن الرقابة تعمل على تصيد الأخطاء لإصدار الجزاءات والعقوبات .
- تعدد الرقابة على العديد من الأنشطة في وقت واحد .
- الخوف من المساءلة أو انعدام المرونة من قبل الرقابة .
- عدم دقة الرقابة على الأنشطة .

عناصر الرقابة Supervision elements :-

عناصر الرقابة تتحصر على النحو التالي :

- وضع معايير Putting a criterias :

تعرف ليلى عبد العزيز زهران ١٩٩٥م المعيار بأنه " هو أساس الحكم على الظاهرة موضوع التقويم من داخل الظاهرة وليس من خرجها (أي من داخل الدرجات المجمعمة للظاهرة على العينة وليس من عينة أخرى أو أفراد آخرين) ، وتأخذ طبيعة كمية في أغلب الأحيان ، وتتحدد باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ، وفي ضوء الخصائص الواقعية للظاهرة " . (٥٣ : ٢٦)

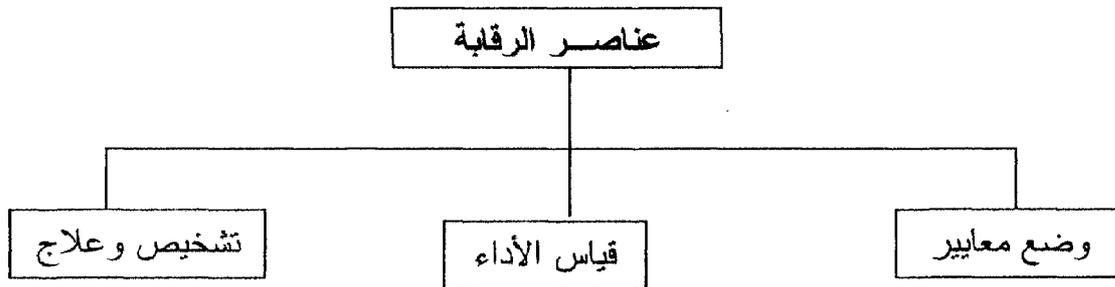
ويشير عبد الحميد شرف ١٩٩٩م أن معايير الرقابة تكمن في الأهداف التي حددت أثناء عملية التخطيط ، والتي تم استخلاصها من الخطة الموضوعية سلفاً ، ويلزم أن تكون هذه المعايير صالحة لأن تكون أدوات يقاس عليها مدى النجاح أو التقدم أو القصور ، بحيث تشمل الأداء الجيد المرغوب فيه ، وتحديد مستوى الأداء كما وكيفا مع عدم إغفال المدة اللازمة لهذا النوع من الأداء ، وفي نفس الوقت تحديد التكلفة المخصصة له .

- قياس الأداء : Measuring the performance :

وهذا العنصر هو الخطوة التالية لوضع المعايير ، وهي عبارة عن قياس الأداء الحالي والفعلي في ضوء المعايير التي سبق تحديدها ، ومدى علاقة هذا الأداء بالأهداف المطلوب تحقيقها ، ويتوقف نجاح هذا القياس على وضوح المعايير التي تم وضعها سلفاً والتي يمكن أن ينسحب عليها هذا القياس ، فكلما كانت المعايير واضحة وصادقة كان القياس ممكناً وصادقاً وتفقد عملية المتابعة قيمتها في حالة غياب القياس السليم .

- تشخيص وعلاج :

بعد المرحلة الثانية والتي يتم فيها قياس الأداء يمكننا التعرف على أسباب المشكلات وبالتالي يكون من السهل القيام بعملية العلاج ، فمثلاً بعد قياس الجانب البدني للأفراد بمقياس ثابت وصادق وموضوعي اتضح أن هؤلاء الأفراد يفتقرون إلي عنصر القوة ، ومن هنا يمكن إجراء تعديل المسار كزيادة تمرينات القوة في البرامج ، وبالمتابعة المستمرة لحمل التدريب توفر الكثير من المشكلات ، وتجنب الظواهر التي لها آثارها السلبية . (٣٧ : ٢٢٢ - ٢٢٤)



شكل (٥) يوضح عناصر الرقابة

ويمكن القول أن الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تقوم على أساس قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف المنشود ، ولذلك يجب تكوين نظام رقابة دقيق يستطيع التنبؤ أو معرفة أي انحراف عن خط الهيئة الرياضية ، كما يجب أن يكون النظام الرقابي عملاً مستمراً من بداية العملية الإدارية حتى نهايتها من أجل التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث .

المشكلات الإدارية Administration problem :-

يواجه الإنسان منذ بداية النشأة وحتى اليوم مشكلات متعددة من أجل إشباع حاجاته الإنسانية المختلفة ، فهو يدخل في علاقات متعددة مع البيئة الطبيعية حتى يمكن استثمار مواردها التي تشبع حاجاته الأساسية والكمالية .

وتعتبر القدرة على حل المشكلات هي متطلب أساسي في حياة الفرد فكثير من المواقف التي تواجهنا في الحياة اليومية هي أساساً مواقف تتطلب حل المشكلات ، ويعتبر حل المشكلات أكثر أشكال السلوك الإنساني تعقيداً وأهمية ويتعلم الأفراد حل المشكلات ليصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات السليمة في حياتهم ، فلو كانت الحياة التي سيواجهها الأفراد ذات طبيعة ثابتة وكان لكل منهم دوراً أو أدواراً محددة يؤديونها لما كان حل المشكلات قضية ملحة فكل ما على الفرد أن يتعلمه هو تأدية أدواره المحددة له ، ولكن الحياة متغيرة ومعقدة وكل ما نستطيع أن نتنبأ به هو أنها لن تكون على ما هي عليه الآن في عالم كهذا يعتبر فيه مقدرة الفرد على التكيف وحل المشكلات أمراً بالغ الأهمية .

ويشير كمال الدين درويش ومحمد صبحي حسنين ٢٠٠٤م إلي أن القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكاريه تعتبر واحدة من أهم الصفات التي يحتاجها أصحاب الأعمال ، وتعتبر حل المشكلة أحد المهارات التي يلزم توافرها في المديرين ؛ لذلك فإن القدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة يعتبر أحد معايير اختيار المديرين الجدد ، ويرجع ذلك إلي الارتباط الوثيق ما بين حل المشكلات باستخدام طرق مبتكرة والقدرة على اتخاذ القرارات السيئة أو الخاطئة يؤدي إلي تدمير المستقبل الوظيفي للمدير ، وتدمير المؤسسة نفسها ، وبعض القرارات الخاطئة يمكن أن تؤثر على صحة المستهلك والموظفين والمجتمع كله ، ولا يمكن تحديد عدد القرارات التي سيتخذها المدير مسبقاً ، وهذا مرتبط بطبيعة العمل وظروفه ، ولكن الشيء المهم أن يدرك المدير أن مهاراته في اتخاذ القرارات السليمة سوف تؤثر بشكل مباشر على مستقبله الوظيفي ، شأنها شأن المهارات الإدارية كلها . (٤٨ : ٤٥)

تعريف المشكلة problems definition :-

لقد تعددت تعريفات ومفاهيم المشكلة تبعاً لنوع المشكلة واتجاهات مديرو الإدارات ، وفيما يلي بعض التعريفات :

١- يشير أسامة صادق المشد ١٩٩١م أن المشكلة هي " انحراف عن الأداء المخطط (٨ : ٣٦٧)

٢- ويرى سيد محمود الهوارى ٢٠٠٠م أن المشكلة هي " هي انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون ، والمشكلات عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء " . (٤٥٧ : ٣١)

٣- ويرى جين تراندس Jain Trands ١٩٩٧م أن المشكلة هي " مجموعة من الصعوبات التي تمنع الوصول إلى هدف معين ويتطلب تحديد المشكلة أيضاً التعرف على أغراضها وأسبابها وعدم الخلط بينها ، فالخطأ في أسباب المشكلة أو الخلط في أسبابها وأغراضها يؤدي إلى خطأ في تشخيصها وبالتالي تؤثر على سلامة القرار " . (١٦٦ : ٨٢)

٤- وترى إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون ١٩٩٦م أن المشكلة هي " الفرق بين الواقع الحالي الذي يواجهه متخذ القرار وبين النتائج المستهدفة الذي يسعى إلى تحقيقه " . (٢٥٢ : ٣)

أنواع المشكلات Types of problems :-

يشير كمال أبو الخير ١٩٨٨م إلى أن هناك نوعين من المشكلات وهي كالتالي :

١- المشكلة السطحية :

وهي ناتجة عن مشاكل أعمق أساسية ، وهي التي تظهر أمام الأفراد في المشكلة الحقيقية .

٢- مشاكل حقيقية :

وهي بمثابة المشاكل الأساسية ، والتي تسبب كل المشكلات السطحية أو الظاهرية ، وهناك إجماع على ضرورة التعرف على حقيقة المشكلة ، وأن الإداريين الذين لديهم استعداد للتعرف على المشكلات ، وبذل الجهد للتعرف بدقة على كل ما يحيط بها ، ويساعدون منشأتهم على تحقيق نجاح أكبر . (٦٢٢ : ٥١)

بينما يتفق كلاً من محمد عبد الرحمن ١٩٩٢م و روبرت Robert ١٩٦١م إلى أن أنواع المشكلات من منظور الإدارة تنقسم إلى :

١- مشكلات تقليدية :

وهي تلك المشكلات المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وبالنشاط الجاري للمنشأة ، ويتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها .

٢- مشكلات حيوية :

وتتمثل في المشكلات المتعلقة بالتخطيط ورسم السياسات الإدارية ، والتي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام المنشأة وتحقيقها لأهدافها .

٣- مشكلات طارئة :

وتلك المشكلات تكون راجعة إلى ضعف في التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعية ، كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة ولا يمكن التنبؤ بها مستقبلاً . (٥٨ : ٨٣) (٩٢ : ٢٦٦)

الصعوبات التي تواجه التعرف على المشكلة الإدارية :-

يشير البنج Elbing ١٩٩٦م إلى أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه التعرف على المشكلة الإدارية ، والتي تؤدي إلى سرعة الحكم على المشكلة دون التعمق في بحثها وتحليلها وهي :

١- التسرع في تقييم المشكلة : فقد يتسرع المدير الإداري إلى الحكم على سبب الظاهرة دون التعمق في عملية البحث .

٢- مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة سابقة : والتي تتسم بنفس الأغراض وذلك حتى يستفيد المدير من تجاربه وقراراته السابقة ، وذلك رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون نشأت لأسباب أخرى غير واردة في المشكلة السابقة ، ويجب أخذها في الاعتبار ، ولذلك فيجب على المدير الإداري ألا يتسرع في اعتبار المشكلة تكراراً لما سبق حدوثه .

٣- عدم أخذ الأهداف العامة أو الفرعية في الاعتبار تحت ضغط الوقت : والرغبة في اتخاذ قرار سريع لحل المشكلة .

٤- تأثير الخلفية العلمية أو الفنية : أو ما نطلق عليه التحقق من نظرة القائد الإداري إلى المشكلة ، فهو دائماً وأبداً ينظر إليها من وجهة نظر تخصصية دون اعتبار إلى العوامل الأخرى .

٥- نزعة تجنب المشاكل : فقد يياس المدير الإداري من المشاكل التي يصعب حلها ، وبالتالي يعتبرها أمراً مسلماً به ، وأمراً يصعب اتخاذ قرار بتغييره . (٨٣ : ٢٢٤)

خطوات حل المشكلة الإدارية Solving the Administration problem steps :-

الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص المشكلة الإدارية :-

يشير محمد عثمان إسماعيل ١٩٩٣م إلى أن مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة تعتبر أولى مراحل حل المشكلة ، وفي نفس الوقت أهمها لأن عدم التحديد الدقيق للمشكلة يؤدي إلى بذل الجهود في مشكلات فرعية مما يؤدي إلى عدم فاعلية القرار الصادر لحل المشكلة الأصلية واستمرارها على ما هو عليه ، ومعنى ذلك أن هذه المرحلة من الأهمية التي تجعلها الأساس لتحديد مدى صحة القرار الصادر ، وقد أدى ذلك إلى قول البعض أن تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يعتبر حلاً لنصف المشكلة . (٥٩ : ٤٦٥)

ويشير جيمس جور James Gore ١٩٩٥م أنه لكي يتم تشخيص المشكلة بشكل سليم ، فإنه لا بد أن تمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

- إدراك المشكلة : ويكون عن طريق الإحساس بوجود فرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً .

- حساب الانحراف : ويكون عن طريق وصف المشكلة ، ووضع حدود و أبعاد متناهية الدقة للمشكلة .

- تحديد الأسباب المحتملة : من خلال التعرف على التغيير المميز الذي سببه الانحراف . (٨٣ : ٣٤٧)

الخطوة الثانية : تحليل المشكلة الإدارية وجمع البيانات والمعلومات :-

يشير محمد محمد إبراهيم وجمال المرسي ١٩٩٨م إلى أن عملية تحليل المشكلة تتضمن تصنيف المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الفرعية ، وتحديد المعلومات والبيانات اللازمة وتحديد مصادرها ، والتعرف على المتغيرات الرئيسية المحددة لها والعلاقة بين تلك المتغيرات . (٦٣ : ٨٦)

ويضيف سيد محمود الهوارى ٢٠٠٠م أنه بعد تصنيف المشكلة تبدأ عملية جمع الحقائق والبيانات الضرورية لاتخاذ القرار ، وأن عملية تحديد البيانات اللازمة لدراسة المشكلة لأجل اتخاذ القرار المناسب لمعالجتها تتطلب أن يتخيل القائد الإداري نوعية البيانات المطلوبة لدراسة تلك المشكلة ، وحصر البيانات المتاحة لديه لتحديد ما يمكن الاستفادة منها والبيانات غير الصالحة لعدم دقتها ، وعلى ضوء تحديده للبيانات المطلوبة والبيانات المتاحة يتم تحديد البيانات الناقصة والمطلوب توفيرها . (٤١١ : ٣١)

كما يضيف عطية حسن افندى ١٩٩٤م أنه بالانتهاء من جمع المعلومات والبيانات ، تبدأ عملية تحليلها ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة ، وقد تكون هذه الأسباب ظاهرة أو خفية أو متداخلة ، وفي كل الأحوال يتعين القيام بتمييز هذه الأسباب ، وتحديد أهميتها ومعرفة السبب الرئيسي لها ، وفي حالة ما إذا كانت أسباب المشكلة متداخلة فإنه يلزم أيضاً تحليل العلاقة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض . (٤٢ : ١١٣)

الخطوة الثالثة : إيجاد بدائل لحل المشكلة الإدارية :-

ترى إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون ١٩٩٦م ، أن البديل هو فعل معين يمكن اتباعه لتحقيق غاية معينة ، أو هو خطة أو جزء من خطة تبين كيفية استغلال الموارد المتاحة للتوصل إلى هدف معين . (٢٥٢ : ٣)

ويرى محمد شفيق ١٩٩٩م أن عدد ونوع الحلول البديلة يتوقف على طبيعة المشكلة ، وهي تتأثر بالعديد من العوامل والتي من أهمها :-

١. مدى توافر قرارات جاهزة لحل المشكلة ذات الطبيعة الروتينية .
٢. المركز في الهيكل التنظيمي .
٣. سياسة المنظمة وأهدافها .
٤. قيود الوقت والتكلفة .
٥. مدى الاعتقاد في وجود بدائل متنوعة وأنها الأفضل من البدائل المتوفرة .
٦. مدى إمكانية وضع المشكلة ومسبباتها في صورة كمية .
٧. تحديد العوامل الاستراتيجية والتمييز بين المتغيرات المستقلة والتابعة .
٨. استخدام بحوث العمليات والأساليب الإحصائية في اختيار وتحديد بدائل . (١٣٤ : ٥٦)

ويرى جاك دانكان **jack Dankan** ١٩٩٤م ، أن عملية إيجاد بدائل أو الحلول تتم من واقع وجود عدد من العوامل والاعتبارات التي تستخدم كمعايير للاختبار ومن هذه الاعتبارات : -

١- اعتبارات خاصة بالسلطة : عندما تكون خطوط السلطة والمسؤولية غير واضحة ، مما يؤدي إلى التضارب في الاختصاصات والواجبات .

٢- اعتبارات بيولوجية : عندما تقف الاعتبارات الإنسانية (حاجات الأفراد) حائلاً أمام تنفيذ إحدى البدائل المقترحة للحل .

٣- اعتبارات مادية : عندما تكون التسهيلات المادية المتوفرة لدى المنظمة غير ملائمة لتنفيذ بعض بدائل حل المشكلة .

٤- اعتبارات تكنولوجية : بمعنى أن المستوى التكنولوجي لدى المنظمة غير ملائم لبعض البدائل المقترحة للحل .

٥- اعتبارات اقتصادية : بمعنى أن بعض البدائل تكون مكلفة للغاية . (١٥ : ١٨٨)

الخطوة الرابعة : تقويم البدائل المطروحة لحل المشكلة الإدارية :-

يشير محمد محمد إبراهيم وجمال المرسي ١٩٩٨م هذه المرحلة تتم من خلال عقد مقارنة بين البدائل المختلفة لمناقشة أوجه الضعف وجوانب القوة في كل بديل ومزاياه وعيوبه والوقت اللازم لكل بديل لتحقيق الأهداف المراد بلوغها ، فبدون عملية التقويم هذه فإنه لا يمكن التوصل إلى اتخاذ قرار معين لحل المشكلة . (٦٣ : ٨٨)

كما يشير سيد محمود الهواري ١٩٩٧م ، أن عملية تقييم البدائل تبدأ بوضع مجموعة معايير للتقييم لتحديد الإيجابيات والسلبيات من البدائل ، وقد تحددت تلك المعايير في النقاط التالية :

١- أن تكون البدائل ممكنة التنفيذ : أي غير مستحيلة ومتعارضة مع القوانين أو الأخلاقيات .

٢- الآثار الناتجة عن البديل : وهي الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل عند اختياره لاتخاذ القرار وانعكاسه على الأفراد والجماعات .

٣- مناسبة الوقت : وهي مناسبة الظروف للأخذ بالبديل .

٤- تأثير البديل : مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل .

٥- الوقت : الزمن الذي سيستغرقه البديل . (٣٠ : ٤١)

الخطوة الخامسة : اختيار البديل الأمثل :-

يعتبر الغرض الأساسي من اختيار البديل الأمثل هو حل المشكلة والوصول للأهداف المحددة ، ولذا يقوم المدير الإداري باختيار البديل الذي يتوقع أن نتائجه سوف تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، وحل المشكلة وذلك من خلال المقارنة المنظمة بين البدائل المتاحة للحل .

ويشير كامل محمد المغربي ١٩٩٣م ، إلى أنه من النادر أن يظهر بديل واحد يتميز عن غيره من البدائل بصورة واضحة حتى يمكن اعتماده لحل المشكلة ، فالمدير يقوم عادةً بعملية موازنة بين العوامل المختلفة كالتكلفة والروح المعنوية وردود الأفعال في المجتمع التي لها منفعة كعامل مشترك بينها من الناحية النظرية على الأقل ، ولكن من الناحية العملية فإنها تختلف مع بعضها ويصعب ترجمتها إلى ربح وخسارة ، وفي كثير من الأحيان تمنع عوامل الزمن والتكلفة من إجراء تحليل مفصل للمشكلة ، ويجد المدير نفسه عندئذ مضطراً إلى اتخاذ قرار دون استكمال المعلومات الضرورية . (٤٥ : ٣١٤)

الخطوة السادسة : اتخاذ القرارات وتنفيذها :-

يشير كونتز ودونيللي Koontz , H. and Donnelley ١٩٩٦م إلى أن اتخاذ القرار هو النقطة الحاسمة في بناء هيكل أو مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، ثم أنه يمثل التصرف أو السلوك الإداري في مجال حل المشكلة ومواجهة الموقف التي تواجهه المؤسسة أو المنظمة . (٨٤ : ١٤٨)

ويرى أسامة صادق المشد ١٩٩١م ، أنه لتنفيذ القرار يجب وضعه موضع التنفيذ الفعلي والبدء في إحداث التغيير الذي صدر القرار من أجله ، وتحديد :-

١- وضع البديل الذي تم اختياره في خطوات تفصيلية للكشف عما به من عيوب وتعديله .

٢- تجربة البديل على نطاق محدد للتعرف على أثاره ونتائجه .

٣- مناقشة البديل مع الآخرين كالرؤساء والزملاء والمرؤوسين للتعرف على نواحي انقائهم واعتراضهم عليه ، والشغرات التي قد تتواجد في البديل . (٨ : ٢١٢)

الخطوة السابعة : المتابعة وتقدير النتائج :-

تشير إجلال عبد المنعم حافظ ١٩٩٩م أن خطوات عملية صنع القرار للمشكلة لا تنتهي بوضع القرار موضع التنفيذ الفعلي ، بل يلزم متابعة هذا التنفيذ للتحقق من أن القرارات تنفذ وفقا للخطة الموضوعية وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية ، ومن أنها تحقق الأهداف التي من أجلها اتخذت ، وأيضاً للتعرف على الصعوبات التي تواجهه القادة الإداريين عند تنفيذ القرارات ، ولذلك تتم مقارنة النتائج الفعلية المحققة من تنفيذ القرار بالأهداف المحددة (النتائج المتوقعة) وإذا ظهرت انحرافات فإنه يجب التدخل لإحداث التغيير ، وتظهر هذه عملية من خلال استرجاع المعلومات والحصول على المعلومات المرتردة من القائمين على عملية التنفيذ في عدة خطوات من عملية صناعة القرار وهي التنفيذ ، واختيار البديل الأمثل ، وتقييم البدائل حتى يمكن تدعيم الجوانب الإيجابية وتصحيح الانحرافات التي تحدث . (٢ : ١٩٣)

الخطوة الثامنة : اتخاذ الإجراءات الوقائية :-

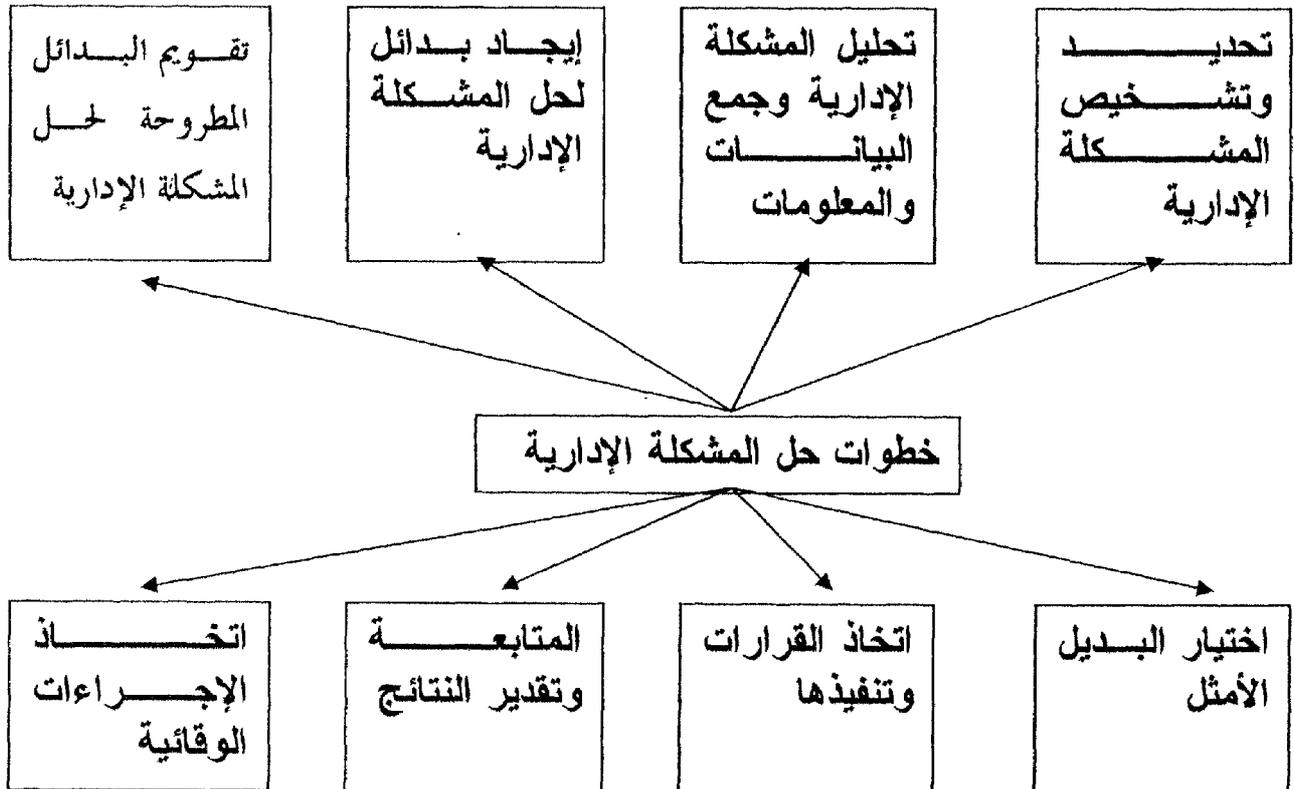
يشير سيد محمود الهوارى ١٩٩٧م إلى أنه يجب على القائد الإداري دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ البديل الذي تم اختياره ، كما لو كان البديل قد نفذ فعلاً فهو يفكر في المشاكل والأخطار التي يمكن أن تحدث في المستقبل نتيجة البديل ، وربما يجد المدير الإداري أن الآثار الممكنة أن تترتب على تنفيذ البديل لا يمكن قبولها ، وبالتالي فهو يفتح بالبديل الأمثل في الترتيب باعتبار أن الآثار المترتبة من الممكن قبولها ، ولا بد أن يحدث ذلك مثل اتخاذ القرار و إلا كان معنى ذلك الرجوع إليه . (٣٠ : ٥١)

ويرى عطية حسن افندى ١٩٩٤م ، أن المدير الإداري لا يكتفى باتخاذ القرار وإصدار الأوامر لتنفيذه ، وإنما يجب عليه :-

- أن يحناط لكل الآثار المترتبة على تنفيذه .
- أن يضع نظاماً بحيث ترد إليه التقارير أولاً بأول مما يحدث عن انحرافات .
- متابعة تنفيذ أوامره والتأكد من فهمها جيداً .
- تحديد المسؤولية عن التنفيذ .
- تحديد مواعيد التنفيذ باليوم والتاريخ والساعة لقياس الأداء الفعلي . (٤٢ : ١٣٨)

ويشير إسماعيل حامد ١٩٧٩م إلى أن هناك أسلوب آخر لحل المشكلة الإدارية وهي إجراء التصرف الملائم وهو أسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً في حل المشكلات في مجال العلاقات الإدارية ويطلق عليه اسم " التصرف المنشود الملائم " والذي يدل على أن الفعل أو التصرف قد يكون صحيحاً عندما يؤدي إلى النتائج المطلوب التنبؤ بها في ظروف سبق تحديدها وقبولها ، وعلى ذلك يكون من الواضح أن وصف التصرف الصحيح لا يكون إلا بعد التصرف ، وعلى ذلك يكون حكماً على النتائج . (٩ : ٢١)

ويرى الباحث أن معظم المعوقات الإدارية في المؤسسات الرياضية ناتجة عن سوء التخطيط والتنظيم ، وأن هناك تناسباً طردياً ما بين المعوقات والمشكلات الرياضية وبين عملية التوجيه والرقابة ، وتناسباً عكسياً مع التخطيط والتنظيم ، فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر وضوحاً وأكثر شمولاً وأكثر تفسيراً كلما قلت المعوقات والمشكلات الإدارية وبالتالي قلت عمليات التوجيه والرقابة ، وبالتالي الوصول إلى الهدف المنشود بكل سهولة ، والعكس أنه كلما كان التخطيط والتنظيم أقل وضوحاً وأقل تفسيراً لدى الهيكل الوظيفي في المؤسسات الرياضية فسيؤدي ذلك إلى زيادة القرارات السريعة الغير مدروسة ، وبالتالي زيادة المعوقات والمشكلات الإدارية في المؤسسات الرياضية ، وبالتالي زيادة في عمليات التوجيه والرقابة ، وبالتالي البعد عن الهدف المنشود .



شكل (٥) يوضح خطوات حل المشكلة الإدارية

ثانياً الدراسات المرجعية :-

بعد استعراض الباحث للإطار النظري سوف يتناول في الصفحات القادمة عرض مجموعة من الدراسات المرجعية الخاصة بالبحث ، وقد راعى الباحث في استعراض هذه الدراسات أن تقدم من الأقدم إلى الأحدث سواء العربي منها أو الأجنبي موضحاً كلاً من (القائم بالدراسة و عام إجرائها - هدف الدراسة - منهج البحث - عينة البحث - أدوات جمع البيانات - أهم النتائج) وكان عدد الدراسات الكلية ثمانين وعشرون دراسة منها اثنين وعشرون دراسة عربية وست أجنبية .

وفي حدود عم الباحث بان الدراسات التي تناولت المعوقات الإدارية بلغت اثنتي عشرة دراسة منها تسع دراسات عربية وثلاث منها أجنبية ، والدراسات التي تناولت الاتحادات الرياضية بلغت احد عشر دراسة عربية ، والدراسات التي تناولت الريشة الطائرة بلغت خمس دراسات منها اثنين عربية وثلاث أجنبية .

جدول (١)

الدراسات التي تناولت المعوقات الإدارية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
١	محمود مصطفى حجاب ١٩٩٢م (٦٩)	توضيح تصورات العاملين بمديریات الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة حول أهم المشكلات الإدارية التي تواجههم طبقاً لأهميتها النسبية وأولوية حلها - توضيح تصورات احتياجاتها العليا حول أهم المشكلات الإدارية التي تواجهه	واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	المقابلات الشخصية - السجلات والفقارير - استبانة - استبيان	وتمطت عينة البحث من ٤٠٠ ممن العاملين بالمديرية على النحو التالي : ٧ مدير عام - ٣٠ مدير إدارة - ٣٦٣ موظف	عدم وضوح أهداف العمل - ضعف المرتبات والحوافز المادية - ضعف كفاءة العاملين بالتوجيه والمتابعة - تعدد الرقابة نوعاً من القيود التي تعوق الإبداع والابتكار
٢	موسى موسى علام ١٩٩٤م (٧٤)	التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه (القادة المتخصصين في المجال الرياضي بالجامعة - القادة المتطوعين من أعضاء هيئة التدريس والقائمين بالإشراف على الأنشطة الرياضية)	واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	المقابلات الشخصية - الوثائق تحليل الوثائق - استبانة - استبيان	وتمطت عينة البحث من ٧٣ من العاملين برعاية الشباب بالجامعة وكنياتها	هناك قصور في أساليب الرقابة - عدم المساواة في توزيع المكافآت والحوافز - نقص القادة والمشرفين الرياضيين - نقص الدوريات التدريبية للعاملين

تابع جدول (١)

الدراسات التي تناولت المعوقات الإدارية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٣	أحمد السيد محمود ١٩٩٥م (٤)	تحديد درجة شيوع المشكلات التي تواجه مدربي المنتخب القومية الأولمبية بجمهورية مصر	و استخدم الباحث المنهج الوصفي	استمارة استبيان - المقابلات الشخصية	وتماثلت عينة البحث من ٩٠ مدرباً من منتخب المنتخب القومية بجمهورية مصر العربية والذين يتولون تدريب المنتخب القومية	يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه مدربي المنتخب القومية الأولمبية إلى (مشكلات متعلقة بالإمكانات - اللاعبين - الاتحادات الرياضية - أولياء الأمور - الجمهور - النواحي الإدارية) - تعتبر أكثر المشكلات شيوعاً لدى عينة البحث تلك المشكلات المتعلقة بمجال الاتحاد الرياضي يليها الإمكانيات ثم النواحي الإدارية
٤	أحمد حسن محمد ١٩٩٥م (٥)	التعرف على أهم المشكلات المرتبطة بكل من : مدى تحقق أهداف مراكز الشباب بمحافظة البحيرة - الأندية و البرامج الرياضية - الإمكانيات المادية البشرية - اللوائح والقوانين المنظمة للعمل - الإدارة و التخطيط	و استخدم الباحث المنهج الوصفي	استمارة استبيان - الملاحظة - المقابلات	٢٠ مركز شباب قرية بواقع ١٣ عضواً ممارساً - ٢ من قادة مراكز الشباب وكان الشبان والي الإجمالية (٧٢٠ ممارس - ١٠٩ قائد)	تمثلت المشكلات الإدارية (عدم وضوح الاختصاصات والمسئوليات - ضعف العلاقات بين مجلس الإدارة والجهاز الوظيفي - ضعف الإمكانيات المادية البشرية - قلة عدد القادة التربويين - عدم ملائمة البرامج للوقت الحر للممارسين - ضعف دور الأجهزة المحلية والاتحاد الإقليمي بمراكز شباب القرى)

تابع جدول (١)

الدراسات التي تناولت المعوقات الإدارية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٥	أحمد سمع عبد الله ١٩٩٦م (٧)	تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية الإمارات العربية المتحدة في (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم) - المقارنة بين المشكلات التي تواجه الاتحادات الأولمبية للرياضات الفردية والجماعية في (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم)	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	تحليل المرآة - استشارة استبيان	تم اختيار العينة بالطريقة العمدية من الاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية الإمارات العربية المتحدة ، حيث بلغ حجم العينة ١١٨ مجموعة تم اختيارهم من ١٠ اتحادات رياضية أولمبية والاتصال	كانت أهم المشكلات الإدارية تتمثل في محاور التخطيط والتحفيز فقط ، ولم تكن هناك مشاكل إدارية فسي محاول القيادة والاتصال والتفويض - كانت أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية الغير أولمبية بدولة الإمارات العربية المتحدة تتمثل في محاور التخطيط والتحفيز والقيادة والتفويض والتقويم ، ولم تكن هناك مشكلات إدارية في محاور الاتصال
٦	بهجت عطية بهجت ١٩٩٧م (١٤)	التعرف على التعرف على المشكلات التي تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين في الجزيرة والقاهرة	واستخدم الباحث المنهج الوصفي	المقابلات الشخصية - الاستبيان - دراستي وتحليل الوثائق	تحتاج الأهداف لإعادة صياغة ، كما أنها لا يمكن قياسها ولا تتناسب مع الإمكانيات الموجودة - الإمكانيات المادية المتوفرة لا تتناسب وكم وكيفية البرامج المنفذة أو المطالبون تنفيذها فعلا - كما أن القائمون على عملية التفويض غير متخصصة	

تابع جدول (١)

الدراسات التي تناولت المفوقات الإدارية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٧	عبد الحميد على البياع ١٩٩٩م (٣٦)	التعرف على المشكلات التي تواجه الأخصائيين الرياضيين بجامعة حلوان	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	المقابلات الشخصية - الاستبيان	٣٥ أخصائي رياضي بكلية الدراسات الجامعية ، ١٧ أخصائي رياضي بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة ، ٥ رؤيس قسم رياضي بالكليات	السماح للأخصائيين الرياضيين بالعضور للمؤتمرات العلمية مجاناً - الاهتمام بتطوير أسلوب العمل الإداري بأقسام رعاية الشباب بالجامعة - العمل على توفير دورات صقل للأخصائيين الرياضيين
٨	خلك محمد لييب ٢٠٠١م (٢٧)	التعرف على المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية - الفنية - المهنية (التي تواجه الاتحادات الرياضية للمنازل في مصر	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الملاحظة الشخصية - الدراسات العلمية والبحوث المقابلة - الشخصيات الاستبيان	عدد ٤٣٨ فرداً وهم فئات اللاعبين المحترفين والمحكمين والحكام والإداريين بالكليات	تواجه الاتحادات الرياضية للمنازل مشكلات في المحور المهني ثم الفني ثم الإداري - عدم اهتمام الدولة بالرياضات المنزلات - غياب دور الإعلام الرياضي في الحد من انتشار المشغب في الملاعب الرياضية

تابع جدول (١)

الدراسات التي تناولت المعوقات الإدارية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٩	عماد مصطفى البتلي ٢٠٠١م (٤٣)	تحديد معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة والمتوفرة من خلال مركز المعلومات والتوثيق بوزارة الشباب - الوصول إلى أفضل عمليات التنسيق والتكامل بين أجهزة وقطاعات المجلس (وزارة الشباب) بالنسبة للخدمات والمشروعات المقدمة للمستفيدين	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	تحليل الوثائق والسجلات المقابلة الشخصية	تمت عينة البحث من ٥٥ فرداً من العاملين التفرغيين بوزارة الشباب وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية - ٤٤ من قيادات وزارة الشباب تم اختيارهم بالطريقة العمدية	عدم الاستفادة من المعلومات المتوفرة بمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار - التأكيد على أهمية التنسيق الفعال بين الأجهزة والقطاعات ومركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار فيما يخص بدائل المعلومات والبيانات
١٠	مكلنتير McIntyre ١٩٨١م (٨٧)	التعرف على الآراء ووجهات النظر المختلفة في المشكلات المرتبطة بالقيادة ، وكيفية اختيارهم من خلال : فعالية التدريب الإداري - القيادة الرياضية - الإدارة الرياضية	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان ، تطوير الوثائق والسجلات	عدم وجود برامج تدريبية لصف مهارات القادة الطبيعيين - عدم توافق برامج تدريبية علمية لتطوير القيادات الإدارية - عدم فاعلية البرامج التدريبية الموجودة في تطوير وحسن مهارات القيادة الإدارية	

تابع جدول (١)

الدراسات التي تناولت المعوقات الإدارية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
١١	نورستدر Nohrsteder ١٩٨٩م (٨٩)	التعرف على البرامج التدريبية للقادة الإداريين - التعرف على المشكلات الإدارية المؤثرة على محتوى برامج التدريب وكيفية تنفيذها في المجال الرياضي - الإجابة على التساؤلات التي طرحتها تلك المشكلات سواء على المستوى التعليم أو التدريب	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان		ظهور نتائج إيجابية للبرنامج الإداري على القائد الإداري المتدرب - وضع نموذج تدريسي مقترح شامل للمنهج التدريبي
١٢	دراسة لي وكرس Lee &Chris ١٩٩٥م (٨٥)	التعرف على المحددات الخاصة بتشجيع القيادات لتبني استراتيجيات فعالة في مجال الإدارة من خلال (التعرف على مهارات حل المشكلات والعمل على تطوير المهارات الإدارية لدى القادة)	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان ، المقابلة الشخصية		القائد الجيد هو القائد القادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار السليم - أن اتخاذ القرار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر مهارات القيادة لدى المدير

جدول (٢)

الدراسات التي تناولت الاتحادات الرياضية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
١	بلال عبد العزيز سيد ١٩٩١م (١٣)	تقويم الاتحاد المصري للسلاح من عام ١٩٨٤م إلى ١٩٨٨م من خلال دراسة (الخطط الموضوعية من قبل الاتحاد لانتشار اللعبة ورفع مستواها - الإنجازات التي حققتها الاتحاد من بطولات - الإمكانيات البشرية والمادية - اختصاصات الهيكل التنظيمي بالاتحاد)	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	التقارير والسجلات المقابلة الشخصية - المكاتبات الخاصة بالاتحاد الفرسي للمبارزة	وتمثلت عينة البحث في الاتحاد المصري للسلاح والاتحاد الفرنسي للمبارزة	قلة عدد اللاعبين واللاعبات في المستويات السنوية المختلفة - لا يوجد عدد كافي من الدوريات لصقل المدربين والحكام والإداريين وإعدادهم وتوجيههم - توجد بالاتحاد خطط لنشر اللعبة ورفع المستوى ، ولكن لا تنفذ بصورة مرضية
٢	محمد عبد العظيم أحمد ١٩٩٦م (٥٧)	تقويم أعمال وإنجازات الاتحاد المصري للحدود منذ عام ١٩٦٣م - ١٩٩٥م وذلك من خلال : الفلسفة والأهداف - نوعية القيادة - جهود الاتحاد في نشر اللعبة - المعوقات - مصادر التمويل - أساليب القياس والتقويم - الخطط المستقبلية - الإنجازات	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان - المقابلات الشخصية	٢٣ قائدًا تم سحبهم بالطريقة العمدية - ٥٠ لاعبًا تم سحبهم بالطريقة العشوائية - ٣٠ مدربًا تم سحبهم بالطريقة العشوائية	عدم الاهتمام بالخطط طويلة المدى - قلة الموارد لا تساعد على نشر اللعبة - الميزانية لا تتناسب مع متطلبات اللعبة

تابع جدول (٢)

الدراسات التي تناولت الاتحادات الرياضية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٣	ضياء الدين فوزاد على ١٩٩٦م (٣٢)	دراسة العمليات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية المصرية للوجود والتكيف و التخطيط - (المتنمطة في التوجيه - الرقابية)	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	المقابلات الشخصية - تحليل الوثائق - الاستبيان	١٦ مجموعة لاتحاد الجودو - ١٧ مجموعة لاتحاد الكاراتيه - ١٢ مجموعة لاتحاد التايكواندو ، وبيجمالي عينة قوامها ٤٥ مجموعة	عدم اختيار المدربين والإداريين بالتنسيق مع اللجنة الأولمبية - لا تقدم الاتحادات الرياضية حوافز مناسبة (اللاعبين - المدربين - الإداريين) الفائزين بالبطولات (المحلية - العربية - الأفريقية - الدولية - لا يتم توفير إجازات الاتحادات وفقا لأحدث أساليب التوفير
٤	عمرو أحمد الجمال ١٩٩٩م (٤٤)	معرفة تأثير مصادر التمويل الحالية على عملية اتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية - معرفة أهم المشكلات التي تواجه عمليات التمويل الذاتي واتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية	استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسات الحالة)	الملاحظة الشخصية - الاستبيان - المقابلات الشخصية - تحليل الوثائق - المراجعة العلمية	مجموعة من الاتحادات الرياضية الأولمبية وغير الأولمبية وصل عددها إلى ٢٥ اتحادا بالطريقة العشوائية - ٢٢ مدير - ١٦ أميناً رؤساء ، وقد وصل مجموع أفراد عينة البحث ٤٤ فردا	حجم ومصادر التمويل الحالي لا تفي باحتياجات الاتحادات الرياضية - عدم استغلال الاتحادات الرياضية لطرق وأنشطة التمويل الذاتي المختلفة المنصوص عليها باللائحة بسبب كثرة الإجماعات الروتينية

تابع جدول (٢)

الدراسات التي تناورت الاتحادات الرياضية

٤	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٥	حمادة محمد طلبة ١٩٩٩م (٢٦)	تقويم العمل الإداري للاتحاد المصري لكرة القدم من خلال () تقويم البرامج والأنشطة ، تقويم الكوادر العاملة ، تقويم الهياكل التنظيمي	استخدمت الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان - المقابلة الشخصية تحليل الوثائق	١٧ مستديراً ٧٣ لكرة إدارياً بإجمالي ٩٠ فرداً - ١٩ نادياً رياضياً	عدم الاستفادة من العلوم الحديثة والأبحاث العلمية والتكنولوجيا الحديثة - لا توجد خطة عمل ولا سياسة عمل - أهداف الاتحاد تحتاج إعادة صياغة
٦	ناجي إسماعيل حامد ١٩٩٩م (٧٥)	دراسة استراتيجية لنتيجة الرياضة المصرية الصادرة من المجلس الأعلى للشباب والرياضة - اقتراح مشروع نموذجي للتخطيط في الاتحادات الرياضية الأولمبية	استخدمت الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الملاحظة الشخصية العلمية - المقابلات الشخصية - تحليل المحتوى و الوثائق - الاستبيان	عينة تمت ٨٠ بحث الأولمبية - واقع الرياضة المصرية مفرغاً من التخطيط طويل المدى لإعداد الموهوبين رياضياً ورعاية الناشئين للانطلاق إلى العالمية من أجل تحقيق الإنجازات الرياضية التي تتفق مع تاريخ مصر	عجز الميزانيات التي تمنحها الجهة الإدارية الحكومية كإعانات للاتحادات الرياضية الأولمبية - واقع الرياضة المصرية مفرغاً من التخطيط طويل المدى لإعداد الموهوبين رياضياً ورعاية الناشئين للانطلاق إلى العالمية من أجل تحقيق الإنجازات الرياضية التي تتفق مع تاريخ مصر

تابع جدول (٢)

الدراسات التي تناولت الاتحادات الرياضية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٧	حسام رضوان كامل ٢٠٠٠م (١٧)	تحليل القوانين واللوائح التي صدرت بشأن الاتحادات الرياضية المصرية - مشروع مقترح للنهوض بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية - اقتراح التوصيات لأهم المشكلات الاقتصادية التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية للعمل على زيادة مواردها المالية	استخدم الباحث كلا المنهجين : - المنهج الاستقصائي - المنهج التكراري (النوع الداخلي)	الملاحظة - تحليل الوثائق والسجلات والقوانين	جميع القوانين التي صدرت بشأن الهيئات الخاصة بالرياضة ومن بينها الاتحادات الرياضية الأولمبية - لوائح أحكام النظام الأساسي الخاصة بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية	أفراد المجلس الأعلى للشباب وحده بالتخطيط - تتحكم الدولة مركزيا في الاتحادات الرياضية الأولمبية من خلال القوانين التي تصدرها
٨	عز الدين محمد أحمد ٢٠٠٢م (٤١)	قياس الأداء لدى القادة الإداريين في اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان	٢٠ اتحاد رياضي أولمبي - ١٤ اتحاد رياضي غير أولمبي - ٢٢٥ قائد إداري - عدد من القادة الإداريين القائمين على عمل الاتحادات	قدرة القادة الإداريين من التغلب على المعوقات التي تقابلهم أثناء اتخاذهم القرار - اعتماد القادة الإداريين على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير لاتخاذ القرار

تابع جدول (٢)

الدراسات التي تناولت الاتحادات الرياضية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٩	منتصر السيد الرملاوي ٢٠٠٢ م (٧٣)	تقديم العمل الإداري بمشروع البسراجم واكتشاف الموهوبين بالاتحاد المصري لكرة القدم	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان - المقابلات الشخصية - تحليل المراجعات والدراسات السابقة	عينة من المدربين والإداريين وأخصائيي علاج طبيعي بمجموع ٧٠ فرداً	عدم وجود توصيف وظيفي للمعاملين بالمشروع مكتوب - وجود قصور في أساليب التقويم المستخدمة ، وعدم استخدام قياس الأداء - المتابعة تتم من خلال معايير أخرى وليس للخطط الموضوعية من قبل اللجنة العليا للبراعم الموافق عليها من قبل اللجنة الفنية للاتحاد
١٠	نهى سليمان القبوي ٢٠٠٣ م (٧٧)	إجراء دراسة تقييمية لبعض المنظمات الرياضية في القطاع الأهلي بجمهورية مصر العربية والمتعلقة في (الاتحادات الرياضية - الأندية الرياضية) واضحة في الاتحادات والأندية الرياضية	استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان	١٠٣٠ لاعباً - ١٨٠ مدرباً - ١٢٠ إدارياً - ٩٠ حكماً	عدم استخدام أحدث أساليب التكنولوجيا في إنشاء الملاعب الرياضية - لا يتم الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في وضع المعايير لاختيار الهيكل التنظيمي بالاتحادات والأندية الرياضية - عدم وجود أهداف واضحة في الاتحادات والأندية الرياضية

تابع جدول (٢)

الدراسات التي تناولت الاتحادات الرياضية

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أوقات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
١١	نجلاء لبيب معرض ٢٠٠٣م (٧٦)	وضع تصور مقترح لتقديم أداء مناطق الاتحادات الرياضية - جمهورية مصر العربية - تصميم برنامج حاسب آلي لتقديم أداء مناطق الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية	واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)	الاستبيان	٧٧٨ مسؤولاً عن مناطق الاتحادات الرياضية على مستوى جمهورية مصر العربية	تقديم مناطق الاتحادات الرياضية مسرّبب بتقييم تفاعل مناطق الاتحادات مع المحاور الأساسية لعملية الإدارة من تخطيط ، تنظيم ، قيادة ، تحفيز ، اتصال ، تكوين

جدول (٣)

الدراسات التي تناولت الريشة الطائرة

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
١	هشام إسماعيل هلال ٢٠٠١م (٧٩)	تحديد البناء العام، البسيط للقياسات الاثثروبومترى للاعبى الريشة الطائرة نوى المستويات العالية فى جمهورية مصر العربية	استخدم الباحث المنهج الوصفى الارتباطى من خلال الأسلوب التحليل العاملى		٥٠ لاعبا بالطريقة لاعبي العمدية من لاعبي المنتخب القسومى المصري واللاعبين المصريين فى موسم ١٩٩٧م / ١٩٩٨م من أندنية (الجيش - الصيد بيور سعيد - الغابة - هيليرليدو)	تأكد أهمية العامل الاثثروبومتري الطولي حيث أنه ظهر كعامل مستقل - ظهر العامل الخاضع بالساعد كعامل مستقل موضحة أهميته للاعبى الريشة الطائرة نظراً لأهميته كذراع القوة الضاربة
٢	وليد يحيى محمد ٢٠٠٢م (٨٠)	تصميم برنامج تدريبي مقترح لتنمية متطلبات اللياقة البدنية للاعبى الريشة الطائرة - التعرف على تأثير البرنامج التدريبي المقترح على بعض متطلبات اللياقة البدنية للاعبى الريشة الطائرة	استخدم الباحث المنهج التجريبي وذلك باستخدام التصميم التجريبي للمجموعة الواحدة للقياس القبلي والبعدي		١٦ لاعباً تم اختيارهم بالطريقة العمدية من بين لاعبي الدرجة الأولى للعبة الريشة الطائرة لعدد ٥ أندنية مصرية تابعة للاتحاد المصري للريشة الطائرة	أهم المتطلبات البدنية الخاصة بلاعبى الريشة الطائرة وأهميتها لطبيعة اللعبة هي (الجلد الدورى التنفسي - القوة العضلية - الجلد العضلي - الرشاقة - السرعة - المرونة)

تابع جدول (٣)
الدراسات التي تناولت الريشة الطائرة

٢	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٣	شين م، Chin M وأنغرون ١٩٩٥م (٨١)	التعرف على الاختبارات البدنية الرياضية الخاصة بلاعبي الريشة الطائرة - التعرف على مدى تأثير تنمية عناصر اللياقة البدنية للاعبي الريشة الطائرة على مستوى الأداء وذلك من خلال المسابقات - تقييم الأداء للاعبين داخل ملاعب الريشة الطائرة أثناء الأداء	استخدم الباحث المنهج التجريبي		١٢ لاعباً من لاعبي منتخب هونغ كونغ للريشة الطائرة	لاحظ الباحث أن تنمية عناصر اللياقة البدنية للاعبي الريشة الطائرة لها تأثير إيجابي على مستوى اللياقة البدنية وكذلك مستوى الأداء
٤	مينج S.Ming ١٩٩٥م (٨٨)	التعرف على اختبارات اللياقة البدنية الخاصة بلاعبي الريشة الطائرة ، وتحديد مستوى اللاعبين وذلك بهدف التعرف على تأثير التدريبات على مستوى اللياقة البدنية للاعبين	استخدم الباحث المنهج التجريبي			ظهر التأثير الإيجابي لمجموع الاختبارات التي وضعها الباحث لرفع مستوى اللياقة البدنية للاعبي الريشة الطائرة

تابع جدول (٣)

الدراسات التي تناولت الريشة الطائرة

م	اسم الباحث	أهداف البحث	المنهج	أدوات جمع البيانات	العينة	أهم النتائج
٥	مارتنز د. Martens D ١٩٩٥ م (٨٦)	التعرف على اللياقة البدنية للاعبين أثناء المباريات في لعبة الريشة الطائرة ، وتوضح أهمية الدراسة من خلال التعرف على تأثير البرنامج التدريبي المقترح الذي وضعه الباحث على مستوى اللياقة البدنية للاعبين أثناء المباريات ، ثم قام الباحث بتكرار نفس الدراسة مرة أخرى سنة ١٩٩٦م على عينة أخرى من اللاعبين	استخدم الباحث المنهج التجريبي			ظهر التأثير الإيجابي للبرنامج التدريبي المقترح على تنمية عناصر اللياقة البدنية للاعبين أثناء المباريات للعبة الريشة الطائرة

التعليق على الدراسات المرجعية :-

أولاً التعليق على الدراسات التي تناولت المعوقات الإدارية :

- من ناحية الهدف :

لقد تباينت الأهداف في الأبحاث المرتبطة بالمعوقات الإدارية إلا أنها دارت حول تحديد أهم المعوقات الإدارية في بعض الهيئات الرياضية .

- من حيث المنهج :

استخدمت كل الأبحاث المنهج الوصفي بمختلف أساليبه ، ولقد استفاد الباحث في اختيار المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لإجراءات البحث .

- من حيث العينة :

تم استخدام عينة من فئات الإداريين والحكام والمدربين واللاعبين تراوحت ما بين (٤٧ - ٨٢٩) فرداً .

- من حيث أدوات جمع البيانات :

تم استخدام أدوات متعددة من أدوات جمع البيانات كما يلي (الاستبيان - المقابلة الشخصية - السجلات والتقارير .

ثانياً التعليق على الدراسات التي تناولت الاتحادات الرياضية :

- من ناحية الهدف :

لقد تباينت الأهداف في الأبحاث المرتبطة بالاتحادات الرياضية إلا أنها دارت حول تقويم العمل الإداري في بعض الاتحادات الرياضية .

- من حيث المنهج :

استخدمت كل الأبحاث المنهج الوصفي بمختلف أساليبه ماعدا دراسة حسام رضوان فقد استخدم الباحث كلا من المنهج الوصفي والمنهج التاريخي .

- من حيث العينة :

تم استخدام عينة من فئات الإداريين والمدربين والحكام واللاعبين تراوحت ما بين (٤٤ - ١٤٢٠) فرداً .

- من حيث أدوات جمع البيانات :

تم استخدام أدوات متعددة من أدوات جمع البيانات كما يلي (الاستبيان - المقابلة الشخصية - السجلات والتقارير - الملاحظة الشخصية - تحليل المراجع والدراسات السابقة .

ثالثاً التعليق على الدراسات التي تناولت الريشة الطائرة :

- من ناحية الهدف :

لقد تباينت الأهداف في الأبحاث المرتبطة بالريشة الطائرة إلا أنها دارت حول تصميم برامج تدريبية للاعبين الريشة الطائرة ، ومعرفة تأثير هذه البرامج التدريبية على اللاعبين .

- من حيث المنهج :

استخدمت كل الأبحاث المنهج التجريبي ماعدا دراسة هشام إسماعيل فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي .

- من حيث العينة :

تم استخدام عينة من فئة اللاعبين تراوحت ما بين (٥ - ٥٠) لاعبا .

أوجه الاستفادة من الدراسات المرجعية :-

- إمكانية تحديد وصياغة مشكلة البحث .

- إمكانية صياغة هدف وتساؤلات البحث . .

- إمكانية تحديد الخطوات الإجرائية لإتمام إجراءات البحث .

- إمكانية تحديد المنهج المستخدم في البحث .

- إمكانية تحديد نوع وحجم وطريقة اختيار العينة .
- التعرف على أفضل الأساليب اللازمة لحساب المعاملات العلمية لها .
- التعرف على أفضل أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة لحجم ونوعية العينة وبما يتناسب مع فروض البحث .
- التعرف على كيفية عرض ومناقشة النتائج .
- التعرف على كيفية الصياغة النهائية لتقرير البحث .