

الفصل الثاني

٢ / الاطار النظري والدراسات المرجعية

- ١ / ٢ الاطار النظري .
- ١ / ١ / ٢ الاكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين .
- ٢ / ١ / ٢ الإدارة .
- ٣ / ١ / ٢ التخطيط .
- ٤ / ١ / ٢ التنظيم .
- ٥ / ١ / ٢ الرقابة .
- ٧ / ١ / ٢ التقويم .
- ٢ / ٢ الدراسات المرجعية .

الفصل الثاني

الاطار النظرى والدراسات المرجعية

١/٢ الاطار النظرى :

١/١/٢ الأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين :

يعتبر القادة الرياضيين هم أحد الدعائم الأساسية اللازمة لتحقيق أى نهضة رياضية على أسس علمية سليمة . وقد تنوعت وتخصصت القيادة فى المجال الرياضى وأصبحت لها مهن مختلفة معترف بها فى كل دول العالم المتقدمة ، ايماناً بأهمية التخصص الدقيق ، واعترافاً بأنه السبيل للنهوض بالمجال الرياضى . لذلك أنشأت لها المعاهد والأكاديميات المتخصصة والتي تهدف الى اعداد وصقل القادة الرياضيين فى مختلف التخصصات ، وأصبح العمل بالقيادة فى المجال الرياضى فى أى تخصص من التخصصات مرتبط بمستويات فنية مقننة ، وفقاً لمستويات برامج الاعداد والصقل التى يجتازها القائد فى مجال تخصصه .

ومع التسليم بالجهود الموفقة للقادة الرياضيين فى الماضى والحاضر سواء من خريجي كليات التربية الرياضية أو من ذوى الخبرة ، الا أن التخطيط السليم لمستقبل الرياضة فى مصر يحتم ايجاد مصدر علمى ثابت ، ودائم يكفل امداد ، وتزويد الأندية ، والاتحادات والمؤسسات والهيئات الرياضية المختلفة بالقادة الرياضيين فى مختلف التخصصات بعد اعدادهم نظرياً وعملياً وفق مستويات علمية محددة ، ومعترف بها فى المجال الرياضى .

وبناء على ذلك وفى فبراير سنة ١٩٧٨ م صدر قرار رئيس جهاز الرياضة رقم ٦٢ لسنة ١٩٧٨ بإنشاء (المركز القومى لاعداد القادة الرياضيين " كهيئة أهلية تتبع اللجنة الأولمبية المصرية وتعمل وفقاً للسياسة العامة التى يرسمها جهاز الرياضة بالمجلس القومى للشباب والرياضة . وفى ١٩ ديسمبر سنة ١٩٨٢ م صدر قرار رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة رقم (٤٥٢) لسنة ١٩٨٢ م بتعديل اسم المركز القومى لاعداد القادة الرياضيين ليصبح " الأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين "

وذلك بعد أن توثقت علاقة المركز بلجنة الأكاديميات الأولمبية باللجنة الأولمبية المصرية .

مقر الأكاديمية :

تتخذ الأكاديمية هيئة ستاد القاهرة الرياضى مقرا لها ، ويجوز انشاء فــــروع للأكاديمية بالمحافظات بقرار من رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة بناء على اقتراح من رئيس قطاع اعداد القادة .

(٧ : ٤)

وتستند الأكاديمية في تمويلها الى المصادر التالية :

١ - اعانة سنوية للأكاديمية ضمن ميزانية اللجنة الأولمبية المصرية يعتمدها المجلس الأعلى للشباب والرياضة (قطاع اعداد القادة) .

٢ - رسوم دراسية تحصلها الأكاديمية من الدارسين أو من الهيئات التابعة لها ، ويصدر بتحديد هذه الرسوم قرار من مجلس ادارة الأكاديمية .

٣ - المعونات العينية والمالية التى تمنح للأكاديمية من الهيئات المحلية والعربية أو الدولية بعد موافقة رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة على قبولها .

(٧ : ٤)

أهداف الأكاديمية :

- اعداد وتأهيل المدربين ، والاداريين والحكام الرياضيين وفق احتياجات الأندية والاتحادات والهيئات الرياضية الأخرى .

- صقل وتدريب المدربين والاداريين الحاليين بغرض تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات الحديثة فى مجالات عملهم .

- تحديد مستويات ثابتة ومعترف بها لمهنة التدريب وللمجالات العمل الادارى الرياضى فى مصر .

- نشر المعارف العلمية والخبرات العالمية الحديثة فى مجالات التدريب والادارة .

- معاونة الهيئات والمؤسسات الرياضية فى الدول العربية والأفريقية الشقيقة فى مجال اعداد المدربين والاداريين والحكام بناء على طلبها على أن يتم ذلك وفق نظام خاص يعتمد عليه رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة .

(٢ : ٢)

سياسة الأكاديمية فى تحقيق أهدافها :

- حصر احتياجات الأندية والاتحادات والهيئات الرياضية المختلفة من المدربين ، والاداريين والحكام ووضع الخطة اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات وفق برامج زمنية محددة .

- وضع وتنفيذ برامج دراسية متخصصة لاعداد المدربين والاداريين والحكام .

- تنظيم دورات دراسية متخصصة لصفى وتأهيل المدربين والاداريين والحكام الحاليين .

- تنظيم المؤتمرات والندوات وحلقات البحث حول موضوعات التدريب والادارة .

- تخصيص منح دراسية لبعض المدربين والاداريين والحكام الذين ترشحهم مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات للدراسة بالأكاديمية ، والتعاون مع المحليات فى تنظيم دراسات محلية لهذا الغرض .

- اصدار النشرات والدوريات العلمية المتعلقة بمبادئ التدريب والعمل الإدارى وغير ذلك من الوسائل المناسبة .

(٢ : ٢)

ادارة وتنظيم الأكاديمية :

تعمل الأكاديمية وفقا للسياسة العامة التى يرسمها المجلس الأعلى للشباب والرياضة (قطاع اعداد القادة) وتتبع اللجنة الأولمبية المصرية .

ويكون للأكاديمية مجلس ادارة يصدر بتشكيله قرار من رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة بناء على اقتراح من مجلس ادارة اللجنة الأولمبية المصرية .

ومجلس الادارة هو السلطة المختصة برسم السياسة التي تسير عليها الأكاديمية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وذلك في الحدود التي بينها قرار انشاء الأكاديمية والقرارات المعدلة له . وتعد اجتماعات مجلس الادارة في المقر الرئيسي للأكاديمية مرة كل شهر على الأقل ، أو كلما دعت الحاجة الى انعقاده بناء على دعوة من رئيس المجلس ، ولرئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة دعوة المجلس للاجتماع .

(٤ : ١ - ٣)

ويختص مجلس الادارة بما يلي :

- اعتماد خطة ومناهج الدراسة بالأكاديمية والاشراف على تنفيذها .
- وضع اللائحة الادارية والمالية للأكاديمية والاشراف على تنفيذها .
- اعتماد تعيين العاملين اللازمين للعمل بالأكاديمية وتحديد مكافآتهم بناء على اقتراح مدير الأكاديمية .
- تكليف اللجان الفنية المتخصصة لوضع البرامج الدراسية للأكاديمية وتحديد مكافآت أعضاء هذه اللجان .
- اعتماد اختيار الأساتذة لتدريس البرامج المعتمدة بالأكاديمية ووضع نظام مكافآتهم .
- اعتماد شروط الالتحاق ببرامج الأكاديمية وتحديد الرسوم الخاصة بكل برنامج .
- اقرار منح الشهادات والجوائز للدارسين في برامج الأكاديمية .
- اعتماد اصدار النشرات والدوريات العلمية التي تصدر باسم الأكاديمية .

- اقرار لايفاد فى بعثات دراسية واقتراح قبول المنح المقدمة للأكاديمية .
- اعتماد الميزانية السنوية للأكاديمية .
- اعتماد التقرير السنوى لأعمال الأكاديمية وعرضه على الجهة المختصة .

(٢ : ٣)

مدير الأكاديمية :

يصدر بتعيينه أو انتدابه وتحديد مكافآت قرار من رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة بناء على ترشيح من رئيس قطاع اعداد القادة ، ويكون عضوا فى مجلس الادارة وأميناً عاماً له .

ويختص مدير الأكاديمية بما يلى :

- متابعة تنفيذ قرارات وتوجيهات مجلس الادارة .
- الاشراف على تنفيذ خطة العمل والبرامج الدراسية المعتمدة للأكاديمية فى المواعيد المحددة لها وفقا للائحة الأكاديمية .
- اعتماد صرف المرتبات وفواتير المشتريات على اختلاف أنواعها وسائر المصروفات الجارية الأخرى حسب ماهو وارد بميزانية الأكاديمية ، وطبقا لأحكام اللائحة المالية .
- تحضير مشروع الموازنة التقديرية عن السنة المالية المقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق وتقديمه لمجلس الادارة .
- متابعة سير العمل اليومى بالأكاديمية .
- اقتراح تعيين الموظفين والعمال اللازمين للعمل بالأكاديمية والاشراف عليهم واقتراح أجورهم ومكافآتهم الشهرية .

- اعداد تقرير سنوى شامل عن نتائج تنفيذ الخطة ومقترحات تطويرها وحالة الأكاديمية وأعمالها وعرضه على مجلس الادارة .

- اقتراح تشكيل الهيكل الوظيفى للأكاديمية واختصاصات الوحدات المكونة له .

(٤ : ٨)

مجالات الأكاديمية فى اعداد وصلل القادة الرياضيين :

بدأت الأكاديمية فى تنفيذ أول دورة دراسية فى ٢٢ نوفمبر سنة ١٩٧٨ م ، وهى تسعى منذ انشائها وحتى الآن الى زيادة عدد المجالات التى تقوم باعداد القادة فيها ، وتطوير برامجها نحو تحقيق المزيد من الأهداف ، فقد بدأت فى مجال التدريب الرياضى باعداد وصلل المدربين فى سبعة لعبات ، واليوم وصل عدد اللعبات التى تقوم باعداد وصلل المدربين فيها الى سبعة عشر لعبة ، هذا فضلا عن البرامج الدراسية الأخرى المتنوعة التى تقدمها الأكاديمية فى بعض تخصصات المجال الرياضى ، والتى لم تكن موجودة من قبل .

وتهدف الأكاديمية الى اعداد وصلل القادة فى المجالات الآتية :

فى مجال التدريب : اعداد وصلل المدربين فى الأنشطة الرياضية المختلفة وقد بلغت حاليا سبعة عشر نشاطا رياضيا .

فى مجال الادارة ، اعداد وصلل الاداريين للعمل فى :

- الأندية والمؤسسات الشبابية والرياضية .
- الفرق الرياضية والأنشطة الرياضية .
- المنشآت الرياضية .

فى مجال التحكم ، اعداد وصلل الحكام فى مختلف الأنشطة التنافسية .

فى مجال النواحي الصحية والطبية ، اعداد وصلل متخصصين للعمل فى التخصصات التالية :

- الاصابات الرياضية والاسعافات الأولية .
- العلاج الطبيعى .
- الانقاذ .

فى مجال التوعية بالحركة الأولمبية ، اعداد وصقل مبعوثى الأكاديمية للدراسات التى تعقدتها الأكاديمية الأولمبية الدولة أو الهيئات أو المعاهد المماثلة.

هذا فضلا عن الندوات والمؤتمرات العلمية ، حيث أنه من المقرر أن تقوم الأكاديمية بتنظيم المؤتمرات والندوات المرتبطة بالأحداث الجارية والمرتبطة بالمجال الرياضى ، والعمل على عرض الدراسات والأبحاث المرتبطة بالنشاط الرياضى واعداد وصقل القادة فى المجال الرياضى .

وتختلف هذه الدراسات من حيث مستوياتها وعدد ساعاتها (جدول ١) .

جدول (١)

الدراسات التى تنفذها الأكاديمية فى اعداد وصقل القادة الرياضيين
(مجالاتها - مستوياتها - عدد ساعاتها)

مجال الدراسة	التدريب				الادارة		التحكيم	الرعاية الصحية والعلاج				الاولمبي
	اساسية	متقدمة	متخصصة	عربية	اساسية	متقدمة		اساسية اصابات	متقدمة اصابات	انقاذ	علاج طبيعى	
عدد الساعات	٣٢٦	١٢٠	١٢٠	٢٠٠	٨٠	١٢٠	٨٨	١٤٠	٨٠	١٣٠	٨٠	٨٨

٢/١/٢ - الإدارة :

يرى على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٢ : ١١ - ١٤)

ان الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على حسن استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل ، عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، للوصول الى أهداف محددة .

أى أنها نشاط حركى ، يتكون من مجموعة من الممارسات وتدل لفظة " عملية " أن هذه الممارسات مرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثير والتأثير . بمعنى أن سياسة القبول فى الأكاديمية تؤثر فى سياسة الاعداد والصقل " البرامج الدراسية " والبرامج الدراسية تتأثر بدورها بالامكانات المتاحة والتي تتأثر بدورها بالتكنولوجيا المتغيرة المرتبطة بهذا المجال .

وهكذا فان الإدارة عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المتحركة - غير الجامدة - المتفاعلة مع بعضها ، والتي تحقق فى مجموعها الأهداف المراد الوصول اليها .

والادارة عملية اجتماعية - وهذا يعنى أن هناك عددا من الأفراد يشتركون فى تحقيق هذه الأهداف المطلوب تحقيقها . وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون جماعة من الأفراد عمل معين . فالادارة تنظيم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم وترشدهم لسبل تحقيق هذه الأهداف . فالمفهوم الاجتماعى لعملية الإدارة ينصب على وجود مجموعة من الأفراد ، يختلفون فى مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم فى تحقيق أهداف واحدة من خلال تخصصاتهم المتنوعة .

وكذلك يعنى المفهوم الاجتماعى للإدارة أن جميع أنشطتها موجهة أيضا لخدمة المجتمع . وهم جمهور المستفيدين (الذين يقبلون على الخدمات التى

تقدمها الأكاديمية) فالادارة اذن تعتمد على الانسان في القيام بوظائفها ، وتحقيق أهدافها ، وتوجه نتائجها في النهاية اليه .

وأخيرا يعنى المفهوم الاجتماعى للادارة أنها تمارس نشاطها فى محيط اجتماعى معين ، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف ، والتي تحدث أثرها على العملية الادارية - تماما كما تحدث آثارها على المجتمع الكبير .

والادارة عملية مستمرة - فهي تعنى أنه طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات ، فان الادارة تمارس أنشطتها فى هذا المجتمع . وذلك لأن حاجات الانسان لا تنقطع ، كما أنها تتعقد وتتغير ، وتستجد حاجات جديدة . والادارة فى المنظمات المختلفة ، تعنى بتقديم السلع والخدمات التي تقابل هذه الحاجات ، فالادارة اذن مستمرة باستمرار المجتمع الذى تعيش فيه . هذا ويلزم الادارة لكي تمارس أنشطتها مجموعة من الموارد . وتحتصر هذه الموارد فى ثلاثة أنواع ، بشرية ومادية ومعنوية تكوّن فى مجموعها " المدخلات " التي تستخدمها الادارة فى عملياتها اللازمة لتحقيق أهدافها .

الموارد البشرية : ان الانسان هو أهم العناصر المتاحة للادارة ، لأنه الغاية والوسيلة فى نفس الوقت . فهو الذى يخطط ، وينفذ ، ويراقب ويحقق الأهداف ، ويقوم بالتقويم . وهو أيضا المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج - فى صورة سلع وخدمات . وتشهد الآونة الأخيرة ارتفاعا فى عدد السكان ، وانتشارا كبيرا فى التعليم واتساعا لرقعته وتنوعا فى تخصصاته ، وبالتالي فان الادارة تستطيع أن تحصل على حاجاتها من القوى العاملة التي تتوافر فيها الخصائص التي يشترط لأداء الوظائف المختلفة .

الموارد المادية : وتنقسم الى الميزانيات ، والمنشآت ، والأجهزة والأدوات ، وغيرها مما تستلزمه البرامج والأنشطة التي تقوم بها المنظمة .

الموارد المعنوية : وهي تتمثل في الأفكار ، والطرق والأساليب ، والمعلومات . فأمام المدير مجموعة من الأفكار تتمثل في المفاهيم الادارية والتنظيمية والسلوكية . كما أن أمامه مجموعة من الطرق والأساليب التي يستطيع استخدامها في تشغيل الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف المرجوة . كذلك فإن المعلومات تعتبر موردا هاما من الموارد التي تستخدمها الادارة . اذ أن المعلومات هي ركيزة اتخاذ القرارات . وهي المادة الخام للقرار . فلكي تتخذ الادارة قرارات سليمة ، تلزمها حقائق وبيانات ومؤشرات . وبناء على المعلومات المتاحة من تحليل هذه الحقائق والمؤشرات تستطيع الادارة اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة .

استخدام الموارد المتاحة : أي قيام الادارة بتشغيل الموارد المتاحة لها - بشرية ، مادية ، فكرية ، لتحقيق أهدافها ومن الأهمية بمكان أن تستخدم الادارة هذه الموارد الاستخدام الأمثل ، ونقصد بذلك كفاءة التشغيل ، أي أن تحصل الادارة على أقصى فائدة ممكنة من الموارد المستخدمة ، ويحقق كل مورد من هذه الموارد الغرض من استخدامه .

(٢٢ : ١١ - ١٤)

وظائف الادارة : تمارس الادارة عدة وظائف ، تشغل عن طريقها مواردها ، وتحقق بها أهدافها ، وهذه الوظائف هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . وهذا التقسيم هو أكثر التقسيمات شيوعا بالنسبة لوظائف الادارة .

٣/١/٢ التخطيط :

هي تلك الوظيفة الادارية التي تتعلق بتقرير مايجب عمله مقدما . . فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف والسياسات ، والامكانيات وما تتضمنه من موازنات تقديرية ، وبرامج عمل وجداول زمنية ، بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة .

والتخطيط عمل عقلي يعتمد على التفكير في المستقبل وتحديد احتياجاته ومتطلباته والمشكلات التي قد تواجهه أثناء التنفيذ وتحديد الحلول (البدائل) ، التي يمكن بها مواجهة هذا المستقبل وتحقيق الأهداف المرجوة .

واجبات التخطيط :

أ - تحديد الأهداف :

ان الأهداف هي تلك النتائج أو الغايات المطلوب الوصول اليها أو تحقيقها
بالجهد الجماعى :

والشروط الواجب توافرها فى الأهداف هي :

١ - أن تتبع من فلسفة الدولة وتساير أهدافها القومية .

٢ - أن تكون قابلة للقياس (توافر معايير للقياس) .

٣ - أن تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .

٤ - أن يتميز بالقبول والواقعية .

**** ومن العوامل التى تساعد على قبول الأهداف وامكانية تحقيقها :**

- أن تكون محددة ودقيقة ومرتبطة بجدول زمنى محدد .

- تحقيق مشاركة العاملين فى وضع الأهداف ومناقشتها .

- تهيئة الظروف الملائمة لتوفير السلطات المناسبة .

- توافر نظام للمعلومات والاتصالات .

- توافر نظام حوافز يرتبط بمدى تحقيق الأهداف .

هـ - الاتساق بين الأهداف ، وتوافر المرونة فيها .

(١٨٢-١٧٩:٢٢)

أهمية تحديد الأهداف :

- تعد نقطة الانطلاق فى التخطيط .

- تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية .

- تعد بمثابة دافع لكل فرد فى المجموعة للقيام بالأعمال المكلف بها .

- تستخدم فى الرقابة وتقويم الأداء .
- ترشد الى طرق ووسائل تحقيقها .
- توحى بالاستفادة من الامكانات المتاحة بطريقة مثالية .
- تتضمن قدرا من التحدى لقدرات القائمين على تحقيقها .
- تعبر عن فلسفة وسياسة المنظمة .

(٢٢ : ٢٦)

ب - رسم السياسات :

ان السياسات هى قرار مسبق أو دليل عام سبق اقراره ويستخدم كمرشد فى اتخاذ القرارات الادارية فى المستقبل . أو هى مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التى يتم بمقتضاها وضع الحدود التى يتم على أساسها تحديد اتجاهات الادارة لما ينبغى أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن المرشد لاتخاذ القرارات فى المنظمة .

الشروط الواجب توافرها فى السياسات :

- أن تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة .
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها .
- أن تكون متسقة مع بعضها .
- أن تكون مكتوبة .
- أن تكون مرنة تسمح بقدر من حرية التصرف .
- أن تكون شاملة بقدر الامكان لجميع أنواع المشكلات المتوقعة حدوثها فى المستقبل .
- أن تكون واضحة المفهوم والمعنى .
- أن تعبر عن آراء وفكر وهوية المنظمة .

(٢٢ : ٢٠٩ : ٢١٠)

أهمية السياسات الادارية :

- تعد جوانب مرشدة فى عملية اتخاذ القرارات .
- تفسر وتترجم الأهداف .
- يمكن استخدامها فى أغراض الرقابة والتقييم .
- تعد الاطار العام الذى تعمل فى نطاقه الادارة .
- التعرف على مدى سلامة التصرفات نحو المشكلات المتوقعة .
- توفر اتخاذ قرارات جديدة فى المشكلات المماثلة .
- تجنب حدوث الفوضى فى انجاز الأعمال من خلال تحديد مايجب وما لايجب أدائه فى هذه الأعمال .
- تحديد مراحل السير ، والخطوات الواجب اتباعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- تقلل من المجهود ذهنى والعصبى نحو اتخاذ القرار .
- تؤدى الى تحقيق الأهداف والوصول الى أفضل النتائج بكفاءة .

(٢٧ : ٢٨ - ٢٩)

ج- وضع الموازنات التقديرية :

والموازنات التقديرية هى عبارة عن الترجمة الرقمية للخطط الموضوعة الى صور كمية أو مالية أو الاشئين معا . وذلك يعنى أنها خطة رقمية مكتوبة تشمل تقدير احتياجات المنظمة من الامكانيات المادية والبشرية فى صورة كمية أو مالية أو الاشئين معا ، حسبما تسفر عنه احتياجات البرامج والأنشطة التى تقدمها المنظمة خلال فترة زمنية محددة .

(٢٢ : ٢٥) (١٢ : ١٧٤)

- والشروط الواجب توافرها عند وضع الموازنات التقديرية هى :
- أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلى ، والارشاد الى الأداء المقبول .

- اتباع مبدأ اللامركزية فى تحضير واعداد الموازنات التقديرية .
- أن تكون أداة مساعدة للإداريين فى أغراض الرقابة والتقييم .
- مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة عند اعدادها .
- تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات التقديرية الوظيفية .

(٢٢ : ٤١)

أهمية وضع الموازنات التقديرية :

- تعد وسيلة اتصال مكتوبة تتيح للمديرين التعرف على الأهداف المطالبون بانجازها دون لبس أو غموض ، كما أن هذه الأهداف تظل واضحة بصفة مستمرة أمام أعينهم ، كما أنه على ضوءها يتم تقييم نتائج أعمالهم .
- مع زيادة حجم الأعمال فى المنشأة تزداد الحاجة الى التنسيق بسبب كبر حجم الأعمال وتداخل أداء الأنشطة بدرجة كبيرة ، والاتجاه الى لامركزية الأداء ، مما يتطلب خطط مركزية وخطط فرعية ، وتعتبر الموازنات التقديرية وسيلة فعالة فى توفير الربط الحقيقي بين الأجزاء بعضها ببعض مما يحقق التماسك اللازم للانجاز بكفاءة ، وبأقل قدر ممكن من التضارب والاحتكاك فى الأداء .
- تعتبر الموازنات التقديرية من الأساليب التى تعاون فى إثارة الدوافع نحو الاهتمام بالتخطيط خصوصا اذا ما ارتبط ذلك بنظام للحوافز . كما أنها تنمى مهارات المديرين التخطيطية وتزيد من مدى اقتناعهم بأهمية العمل من خلال خطة واضحة ومحددة . الأمر الذى يجعلهم يلتزمون بالأهداف المحددة فى الموازنات التقديرية نظرا لاشتراكهم فى تحديدها ، والتى على ضوءها يتم تقييم آدائهم وتقرير الحوافز المناسبة فى ضوء درجة الانجاز المحققة .
- ان الموازنات التقديرية تقدم معايير رقابية دقيقة يمكن استخدامها فى تقييم الأداء ، خصوصا اذا ماتم اعدادها بناء على أسس موضوعية واعتمدت على بيانات دقيقة ودراسات علمية شاملة ومتعمقة .

- تعكس الموازنات التقديرية استراتيجيات الأداء المختلفة فى شكل كمى أو نقدى أو الاثنين معا ، والتي تحدد أعمال المنشأة ككل متكامل . لذلك فهى تسهم فى تحديد الأهداف بوضوح ، وتعاون فى تحقيق الفاعلية للأداء نظرا لامكانية وجود ميزانية رئيسية تجزأ الى ميزانيات نوعية حسب البرامج والأنشطة ووحدات الهيكل التنظيمى .

- تظهر بوضوح مراكز المسؤولية عن النتائج مما يسهل من عملية المحاسبة وتحديد النقاط والمجالات التى تكون محل اهتمام الرقابة ، وتسهل عملية المقارنة بين النتائج الفعلية والمخططة ، والوقوف على أسباب الانحرافات غير العادية ، وامكانية تصحيحها فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ، مما يؤدي الى تحقيق التوازن المطلوب والذي يمثل جوهر وغاية عملية الرقابة .

- تؤدي الى زيادة فهم المديرين لأنشطة المنشأة وأهدافها الرئيسية لأنها تتيح للمدير الفرصة لدراسة النشاط الذى يشرف عليه بدقة وموضوعية ، وعلاقته بباقي الأنشطة الأخرى ، ودرجة مساهمته فى تحقيق الأهداف الرئيسية بما يحقق التماسك فى الخطط والتنفيذ فى نفس الوقت .

(١٢ : ١٥١ - ١٥٥)

د - برامج العمل والجداول الزمنية :

ان البرنامج هو عبارة عن جميع أوجه النشاط المختارة والمنظمة والموجهة والتي يتم تنفيذها والاشراف عليها خلال فترة زمنية معينة ، لتحقيق أهداف محددة وذلك فى حدود الامكانيات المتاحة .

(١٣ : ١٠) (١ : ٣٠)

والجداول الزمنية هى عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها ، مبينا بصفة خاصة ميعاد البدء والانتهاى لكل عملية تقرر تنفيذها .

(١٥ : ٢٢٤)

والشروط الواجب مراعاتها عند اعداد برامج العمل والجداول الزمنية هى :

- دراسة المجتمع لتكوين الفلسفة التى على أساسها يتم بناء البرنامج (التحديد الدقيق لمطالب وحاجات المجتمع) .

- ٢ - دراسة الأفراد الذين يعد من أجلهم البرنامج .
- ٣ - دراسة الامكانيات المتاحة .
- ٤ - تحديد الأهداف .
- ٥ - اختيار وتنظيم المحتوى .
- ٦ - تقويم البرنامج .
- ٧ - تعديل البرنامج .

(٢٢ : ١)

أهمية اعداد برامج العمل والجداول الزمنية :

- توضيح الأهداف المراد تحقيقها .
- توضيح فلسفة العمل الجماعى لانجاز الأعمال .
- تحديد المسار الواجب اتباعه لتحقيق هذه الأهداف .
- التحديد الكمي والنوعي للامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة .
- يضع تصور لكيفية تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الامكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- تحديد الوقت الذى تتطلبه كل مرحلة من مراحل العمل ، كذلك الربط بين المراحل المختلفة للعمل ، لتحقيق الأهداف فى الوقت المحدد لذلك .
- التنبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها ومواجهتها ، وايجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات .
- يزيد من فاعلية الرقابة ، اذ أنه لايمكن الحكم على ماتم انجازه من أعمال بأنه مطابق أو غير مطابق الا من خلال البرنامج الموضوع .
- يزيد من الكفاءة الادارية .
- يوفر البرنامج مدخلا منظما للاهتمام باحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه .

(٢٧ : ٣٠)

ان التنظيم هو عملية تحديد الأنشطة المطلوب انجازها لتحقيق أهداف محددة ،وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة ، بحيث يتم اسناد النشاط المعين الى الشخص الذى تتواءم قدراته ومهاراته وخبراته مع متطلبات هذا النشاط ، وتحديد مراكز المسئولية والسلطة وأساليب الاشراف ، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة ، بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل التكاليف .

(٢٢ : ٢٦٩) (٢١ : ١٤٦)

واجبات التنظيم :

تعتبر عملية التنظيم انعكاسا لخطط وأهداف المنظمة . فبمجرد تحديد الأهداف ورسم الخطط وتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة ... الخ تأتى مرحلة البدء فى عملية التنظيم حيث يكون الاهتمام على تقرير ماهية الأنشطة والمهام الواجب تنفيذها حتى يمكن بلوغ الأهداف المرجوة :

- فهم أهداف وخطط المنظمة ، لتحديد الأنشطة الضرورية التى يجب أن تبذل لتنفيذ الخطط المرسومة ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعة .

- تقسيم وتجميع أوجه النشاط المتشابهة والمتكاملة فى شكل وحدات عمل (ادارات وأقسام وأجهزة) وذلك لتحقيق التخصص وتسهيل الاشراف .

- تحديد الوظائف الضرورية لتحقيق الأهداف وتوصيفها . ولاشك فى أن بعض هذه الوظائف وأوجه النشاط سوف يكون رئيسيا وبعضها سوف يكون فرعيا للخدمة ولكنه يجب تحديد كل منها .

- تحديد اختصاصات أجهزة ووحدات العمل بالمنظمة وتحديد الشخص الذى يشرف على كل منها ويتحمل أعبائها (تحديد نطاق الاشراف) .

- اختيار الأفراد الذين تتواءم قدراتهم مع هذه الوظائف لتسكينهم فيها .

- تعريف كل فرد بحدود وظيفته ، ومسئولياته ، وسلطاته ، وعلاقاته بالآخرين فى الجهاز التنظيمى للمنظمة .

(٢١ : ٥٠٠ - ٥٠١)

أهم الشروط الواجب توافرها فى التنظيم الجيد داخل أى منظمة مايلى :

- أن توجه الجهود الأساسية فى أى منظمة الى تحقيق الأهداف الرئيسية لها .
- أن تضم المنظمة هيئة ادارية لها من الكفاءة والخبرة والتدريب ما يؤهلها لتحقيق أهدافها الرئيسية .
- أن يوجد كل عضو من أعضاء الهيئة الادارية فى المكان المناسب له ، وأن تسند اليه المسؤولية أو الوظيفة التى هو أهل لها .
- أن يكون الهيكل التنظيمى العام للمنظمة سليم ، على أن تكون هناك علاقة منطقية سليمة تربط بين الوظائف المختلفة .
- وجود خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمى الحالى للمنظمة .
- وجود دليل للتنظيم فى المنظمة يبين ويعرف الوظائف الادارية المختلفة ، ومسئولياتها ، سلطات القائمين عليها ، العلاقات المختلفة فيما بينها .
- أن يفهم كل عضو من أعضاء الهيئة الادارية بالمنظمة حدود عمله ، وسلطته ، ومسئوليته ، وعلاقاته بالآخرين فهما واضحا وجليا .
- ألا يكون هناك أى تداخل فى الاختصاصات ، أو أى تعارض فى السلطات ، أو أى ضجر أو شعور غير طيب بين العاملين . كما يجب أن تصدر القرارات الادارية من أصحابها فى الأوقات المناسبة ، وألا يسمح بأعمال متأخرة أو مهملّة بأى حال من الأحوال داخل هذه المنظمة .
- تحقيق التنسيق والتعاون الطيب بين وحدات العمل المختلفة فى المنظمة .
- وجود برنامج لشغل الوظائف الادارية الشاغرة (وجود توصيف وظيفى لكل وظيفة من الوظائف المختلفة) .

- وجود برامج لتنمية وتدريب الأفراد ورفع كفاياتهم الادارية فى المنظمة .
- (٢١ : ٤٩٧ - ٤٩٩)

أهمية التنظيم :

- توضيح أهداف المنظمة وخططها وتحقيق النتائج المرجوة .
- يساعد فى تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا .
- يساهم فى توحيد جهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة .
- يساهم فى تحقيق أفضل استخدام للمكانات المادية والبشرية المتاحة فى المنظمة .
- يمكن من خلاله تجنب مشكلات متعددة مثل الازدواج فى العمل ، شيوخ المسئولية والتهرب منها ، عدم القدرة على اتخاذ القرارات ، التدخل فى الاختصاصات ... وغيرها .
- يتيح لكل عضو السلطة المناسبة والضرورية للقيام بعمله ، ومن ثم القيام بالأنشطة المسئول عنها .
- يساعد على تسهيل تدفق العمل وتسلسله ويزود العاملين ببعض الارشادات الخاصة بالأداء ، وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها .

(٢٢ : ٢٧٢)

٥/١/٢ التوجيه :

ان التوجيه هى عملية ارشاد الرؤسين الى طريق الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس ، وتحفيزهم بطريقة يمكن بها استثارة دوافعهم نحو بذل أقصى جهد ممكن تسمح به استعداداتهم وقدراتهم وامكاناتهم فى القيام بالأعمال الموكلة اليهم برضا تام ، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

(٢٢ : ٤٣٧) . (٢٨ : ٥)

والتوجيه بذلك هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بارشاد الرؤسين لتنفيذ الأعمال الموكلة اليهم ، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب ، وتوجيه جهودهم نحو العمل الصحيح ومنع السلوك الذى يشىء الى المنظمة .

(٢٢ : ٣٨٩)

أهم الشروط الواجب توافرها فى التوجيه الجيد داخل أى منظمة :

- توافر القيادة المتفرغة والتي تتسم بشخصية مؤثرة ومهارات متنوعة لتحقيق الأهداف المرجوة .
- توحيد مصدر التوجيه بالنسبة للموضوع الواحد .
- وجود مجموعة من الأفراد " المرؤسين " اللازمين لتحقيق الأهداف المحددة .
- أن تكون الأوامر والتعليمات واضحة لا تحتل التأويل .
- أن يكون واقعيا قابلا للتنفيذ .
- توافر نظام جيد للاتصال للربط بين القيادة والمرؤسين .
- توافر نظام جيد للحوافز يعمل على تشجيع العمال واشباع حاجاتهم .
- توافر نظام جيد للمعلومات يعمل على توفير المعلومات المناسبة وامدادها للأفراد المناسبين فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة .

(١٢ : ١١٧) (٢٣ : ٤٩٩ - ٥٠٠) (١١ : ٢٨٧)

أهمية التوجيه :

- مساعدة الأفراد على فهم وظائفهم ، والايان بها ما يدفعهم للاخلاص فى أدائها .
- مساعدة الأفراد على فهم أهداف المنظمة ، ومناقشتها والاقتناع بها .
- المساعدة على وضع الخطط على أسس علمية وموضوعية سليمة بما يحقق الأهداف المرجوة .
- المساعدة على معرفة وفهم أنسب الطرق والأساليب التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف .
- الرقابة والتقييم للخطط الموضوعة والعمل على تحسين الظروف المؤثرة فى العمل .
- المساعدة على أن ينمو الأفراد فى مهنتهم نموا ذاتيا .

- تعمل على تنسيق جهود العاملين ، وجمع شملهم حول مبادئ خلقية ومهنية يلتزمون بها .
 - الاستخدام الأمثل للمكانات البشرية والمادية المتاحة .
 - مساعدة المديرين على فهم خصائص وميول ورغبات وحاجات المرؤوسين ، وطرق إشباعها ، ووسائل مساعدتهم على حل مشكلاتهم .
- (٣١ : ٥٥٤) ، (٢٤ : ٥٣٦) ، (٢٧ : ٢٢٢ - ٢٢٣)

٦/١/٢ الرقابة:

ان الرقابة هي أحد وظائف المدير ، كما أنها تمثل حلقة من حلقات العملية الادارية والتي تهتم بعملية قياس نتائج الأداء الفعلى عن طريق مقارنتها بالمعايير الموضوعه ، وتحديد الانحرافات فى حالة وجودها وتحليلها بعد التمييز بين الانحرافات العادية والتي يمكن التغاضى عنها لعدم تأثيرها على تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها ، والانحرافات غير العادية التى تحتاج الى اجراء تصحيحى فى ضوء الأسباب المؤدية اليها بما يحقق التوازن المطلوب .

(٢٧ : ٥١١ - ٥١٢)

وبالتالى نجد أن الرقابة تشتمل على مايلى :

- ١ - تحديد المعايير والمقاييس الرقابية .
- ٢ - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .
- ٣ - التغذية المرتدة بالنتائج لاكتشاف الانحرافات .
- ٤ - تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط .

(٢٢ : ٤٤٨)

أهم الشروط الواجب توافرها فى نظام الرقابة الجيد :

- أن يتناسب نظام الرقابة مع طبيعة الأنشطة والوظائف والاحتياجات الخاصة بهذه المنظمة .

- السرعة فى الكشف عن الانحرافات فور حدوثها ، والسرعة فى توصيل البيانات والمعلومات للمديرين حتى تمكنهم من سرعة معالجة الموقف قبل استفحاله وتفاقمه .
- توافق نظام الرقابة مع نموذج التنظيم ، فكلما كان نموذج التنظيم واضحاً ، والمسئولية فى أداء الأعمال محددة بدقة ، تصبح عملية الرقابة أكثر فاعلية ، ويصبح من السهل تحديد الأشخاص المسئولين عن حدوث الأخطاء والانحرافات .
- أن يكون مرناً ، لديه القدرة والقابلية والاستمرارية فى مواجهة الظروف المتغيرة أو غير المتوقعة ، بجانب أنه يعطى بدائل علاجية عند حدوث الانحراف .
- أن يكون موضوعياً غير خاضع للاعتبارات والأهواء الشخصية ، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون المعايير الرقابية سواء كانت كمية أو نوعية واضحة ومحددة وإيجابية وسهلة التطبيق .
- أن يكون اقتصادياً وسهل الفهم والتطبيق .
- ألا يقتصر نظام الرقابة على مجرد كشف الانحرافات أو الأخطاء عن الخطط الموضوعية ، بل ينبغى أن يتجاوز هذا بيان مكان حدوث الانحراف ، وتحديد المسئول عن حدوثه ، وماذا يمكن عمله لتصحيح مثل هذه الانحرافات ومنع تكرار حدوثها .
- الالتزام بالمفهوم السليم للرقابة وتوضيحه لجميع العاملين ، وإظهار أهمية تحقيق المستويات المقررة للأداء .
- أن يركز نظام الرقابة على التحسين والتطوير أكثر من تركيزه على ناحية العقاب عند الفشل فى بلوغ المستويات المقررة للأداء .
- تحقيق المساواة والعدالة فى تطبيق القواعد الرقابية ، الإيجابية والسلبية دون إبطاء أو تهاون أو مجرد الاقتصار على الوعظ فقط .
- وجود نظام جيد للمعلومات يعمل على توفير المعلومات المناسبة وامتدادها للأفراد المناسبين فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة .

أهمية الرقابة :

تعتبر الرقابة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، فهي وسيلة لتحقيق عدة أهداف هامة من بينها الآتى :

- ١ - مساعدة الادارة فى التأكد من أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة .
- ٢ - محاولة منع الوقوع فى الأخطاء والانحرافات ، ويعتبر هذا هو الهدف المثالى لعملية الرقابة ، وهو ما يشار اليه عادة بالرقابة الوقائية أو المانعة .
- ٣ - منع تكرار وقوع الأخطاء ، ويعتبر هذا هو الهدف العملى أو الحقيقى للرقابة ، حيث يتم تصحيح الانحراف عن المعيار فور اكتشافه والعمل على منع تكرار حدوثه .
- ٤ - تستخدم نتائج الرقابة كتغذية مرتدة لتعديل الخطط وتطويرها لجعلها أكثر دقة وواقعية .
- ٥ - تحقيق التعاون بين الادارات والأقسام المشاركة فى التنفيذ .
- ٦ - تعمل الرقابة بما تتضمنه من معايير للأداء على تنمية دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء .
- ٧ - تساعد على تقييم الانجاز لأغراض الثواب أو العقاب اذا كان سبب الانحراف يستدعى ذلك .
- ٨ - تساعد على تقييم كفاءة ادارة المنظمة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب الادارة وسياستها (موضوع دراسة الباحث) .

(٢٢ : ٤٥٤)

٢/١/٢ التقويم :

ويعتبر تقويم الأداء جزء من عملية الادارة ككل ، كما أنه يمثل جوهر عملية الرقابة وهو يهدف الى مطابقة نتائج العمل بالأهداف المحددة ، من خلال توفير معلومات متجددة ودقيقة عن الأداء فى كافة المجالات بالمنظمة ، ومقارنته بالمعدلات المحددة

والمساهمة فى اتخاذ القرارات لتصحيح مسارات الأداء ، وتحقيق
الأهداف المحددة .

(٢٥ : ١٧ - ٢٢)

والتقويم هى عملية اصدار الأحكام على المتغيرات أو الظواهر المختلفة الموجودة
فى أى منظمة . وذلك باستخدام المعايير والمستويات الرقابية المحددة لقياس
المتغيرات أو الظواهر المختلفة داخل المنظمة أو خارجها ، بهدف اتخاذ القرارات
المناسبة لتصحيح مسارات الأداء فى حالة وجود انحرافات ، أو التأكيد على مسارات
الأداء الفعلية اذا كانت تتجه فعلا الى الانجازات المرغوبة ، كما أنها تتضمن
معانى التعديل والتحسين والتطوير التى تعتمد أساسا على هذه الأحكام .

(٢٢ : ٤٤٩)

والادارة تقوم بهذه الوظائف واستخدام الموارد المتاحة لها لتحقيق أهداف
محددة . وهى اما تقويم خدمات أو انتاج سلع أو ترويج أفكار لتشبع حاجات أفراد
المجتمع . ويقصد بالأهداف النتائج التى يراد الوصول اليها ، أو نقاط الوصول أو
الغايات التى يراد تحقيقها فى زمن معين وبكمية ومواصفات محددة .

وتتعامل الادارة - كما قدما - مع مجموعات من الأفراد ، تشغلهم وتستثمر
مجهوداتهم للوصول الى أهداف محددة . ومن ثم فان الادارة تمارس أنشطتها فى
جهاز أو هيكل ، مثل الوزارة أو المؤسسة أو الجامعة أو الكلية أو الأكاديمية .
ويطلق على هذا الجهاز لفظة منظمة . وتعنى المنظمة وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة
من الأفراد ، يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الأهداف التى أنشئت من أجلها هذه
المنظمة . كذلك يمكن تعريف المنظمة على أنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة
من الأدوار المتداخلة واللازمة لتحقيق أهداف محددة . وذلك يعنى أن للمنظمة
جانبيين : احدهما انسانى والآخر فنى أو تكنولوجى ، ويلعب كل فرد فى المنظمة
دورا محددا يتفاعل ويتكامل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة .

ونشتق مما تقدم اذن أن الادارة هى جزء من المجتمع الذى تعيش فيه ،
ونشاط حيوى مستمر ، تخدم المجتمع ، تشبع حاجات أفرادها ، وتستخدم الموارد المتاحة

فيه ، بشرية ، ومادية ، وفكرية ، وتتفاعل مع ما يحيط بها من ظروف ، وتتأثر بها في المجتمع من عادات وقيم وتقاليد وتؤثر فيها وتتأثر بها . وينطبق هذا المفهوم على الإدارة في أى مجال . اذ أنه يشمل أساسيات الإدارة ، وهى الأهداف والجهود الجماعية واستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل من خلال الوظائف المختلفة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

٢/٢ الدراسات المرجعية :

قام الباحث بمسح شامل للدراسات التقويمية التي أمكن التوصل اليها في المجال الادارى لانتقاء الدراسات المرجعية المرتبطة بموضوع الدراسة ، والتي روعى فيها تقويم الجانب الادارى أو بعض وظائفه المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، وهي الوظائف التي ارتضاها الباحث كمحاور رئيسية تبنى عليها هذه الدراسة .

وتفيد هذه الدراسات فى اختيار الباحث لأنسب المناهج وأدوات جمع البيانات لموضوع بحثه كما يمكن للباحث أن يستند الى نتائجها فى مناقشة مايتوصل اليه من نتائج .

وقد تم حصر هذه الدراسات المرجعية فوقعت فى عشرة دراسات هى أقرب ماتكون فى طبيعتها الى هذه الدراسة ، قام الباحث بترتيبها وفق التسلسل الزمنى لاجرائها ، وذلك على النحو التالى :

١ - دراسة دولت عبد الرحمن ١٩٧٣ :

عنوان الدراسة " تقييم النظم الادارية بأندية محافظة الاسكندرية " .

وقد هدفت هذه الدراسة الى :

- دراسة النظم الادارية بأندية محافظة الاسكندرية .
- تقييم هذه النظم فى ضوء التنظيم الادارى الجيد .
- اقتراح النظام المناسب لتحقيق أهداف الأندية .

منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى " الدراسات المسحية " .

أدوات الدراسة :

- استخدمت الباحثة " الاستبيان " .
- عمل بعض المقابلات الشخصية .

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- عدم وجود أهداف محددة للعاملين بالأندية .
- أن الأندية الصغيرة والمتوسطة تهتم بأعداد الناشئين للبطولات المحلية بينما الأندية الكبيرة تهتم بالوصول الى البطولات العالمية .
- أن الامكانيات المادية والبشرية وحجم النادى يؤثران على كثير من الأنشطة والبرامج الموجودة به .
- أنه كلما زاد الاقبال على النادى كلما دل ذلك على سلامة النظام الادارى به .
- أن الميزانية تعتبر عنصر أساسى فى تنفيذ برامج الأندية .
- وجود نقص فى الامكانيات المتاحة ، وعدم وجود تخطيط لمنشآتها .
- أن أعضاء مجلس الادارة ينقصهم عنصر المتابعة لمشكلات ناديهم .
- عدم وجود لائحة منظمة للعاملين فى الأندية من حيث أعمالهم وترقياتهم ومرتباتهم .

٢ - دراسة / عادل فوزى جمال ١٩٢٤ :

عنوان الدراسة : "دراسة لتقييم تنظيم وإدارة الرياضة فى محافظة الجيزة" .

وقد هدفت هذه الدراسة الى :

- تقييم أساليب تنظيم وإدارة الرياضة بمحافظة الجيزة والوقوف على مدى سلامتها وملائمتها للعمل على تحقيق أهداف الرياضة فى المحافظة .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفى " الدراسات المسحية" .

أدوات الدراسة :

- البحث المكتبى .
- المقابلات غير المقننة .
- تحليل الوثائق والسجلات .
- تصميم استمارة استبيان .

أهم النتائج التى توصلت لها هذه الدراسة :

- عدم ملائمة الأهداف لمسئوليات محافظة الجيزة .
- عدم وجود مابؤكد الاهتمام والعناية بالرياضة الجماهيرية .
- عدم قيام المحافظة بإصدار أية نشرات دورية عن الرياضة .
- عدم ملائمة الميزانية الموضوعة للأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها .
- عدم وجود خطة للمنشآت الرياضية بحيث تتماشى مع الزيادة السنوية للسكان .
- عدم استخدام الامكانات المتاحة الاستخدام الأمثل .
- عدم وجود نظام شامل لصيانة المنشآت والمحافظة عليها .

٣ - دراسة / عزت محمود عادل الكاشف ١٩٧٥ :

عنوان الدراسة / "تقويم مشروع المدرسة الثانوية الرياضية" .

هدفت هذه الدراسة الى :

تقويم مشروع المدرسة الثانوية الرياضية ، وذلك عن طريق التعرف على مدى ماحققته من الأهداف الموضوعة لها .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" .

أدوات الدراسة :

- الاستبيان .
- المقابلة الشخصية .
- الملاحظة الطبيعية .

أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة :

- أن نظام القبول الحالي لا يحقق أهداف المدرسة بالصورة المنشودة .
- أن الاستثناءات تؤثر على رسالة المدرسة العلمية .
- أن الرعاية الصحية التي توليها المدرسة للطلاب غير مناسبة .
- أن الرعاية النفسية والاجتماعية التي توليها المدرسة لطلابها غير مناسبة .
- أن الرعاية الغذائية مناسبة .
- عدم توافر الشروط الصحية والفنية الخاصة بقسم المبيت والاقامة حيث يشكو الطلاب من ضعف الاضاءة ، وسوء التهوية ، عدم الاهتمام بالنظافة .
- أن المدرسة الى حد ما قد وفرت الرعاية العلمية لطلابها .
- ضعف الصلة بين المدرسة ومعظم خريجها يؤثر على امكانية متابعتهم رياضيا .

٤ - دراسة / جمال الدين على العدوى ١٩٨١ :

عنوان الدراسة "تقييم الوظائف الادارية لمراكز تدريب الناشئين فى جمهورية مصر العربية" .

هدفت هذه الدراسة الى :

- دراسة الوضع الادارى الحالى لمراكز تدريب الناشئين بمصر .
- تقييم نجاح الاتحادات الرياضية فى القيام بالوظائف الادارية لمراكز تدريب الناشئين التابعة لها .
- التعرف على أهم المشكلات الادارية التى تحول دون تحقيق مراكز الناشئين لأهدافها .
- تقييم المقترحات المناسبة للتغلب على المشكلات التى تسفر عنها الدراسة .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفى "الدراسات المسحية" .

أدوات الدراسة :

- الملاحظة .
- دراسة وتحليل الوثائق والسجلات .
- المقابلات الشخصية .
- تصميم استمارة الاستبيان .

أهم النتائج التى توصلت لها هذه الدراسة :

- عدم قابلية أهداف مراكز الاتحادات الثلاثة للقياس .
- عدم وجود خطة لهذه الاتحادات للاستفادة من الناشئين بعد تخرجهم من المراكز .
- قلة الامكانيات المادية المتاحة .
- مناسبة تخصصات وخبرة المشرفين على المراكز بالاتحادات الثلاثة للأعمال المكلفين بها .

- نطاق الاشراف أكبر من طاقاتهم ، كما أن مسئولياتهم المتعددة لا تتيح لهم التفرغ المناسب للإشراف .
- مرتبات العاملين بالمراكز قليلة ولا تتناسب مع الجهد المبذول كما أنها لا تشجع على استمرارهم للعمل بالمراكز .
- وجود اتصال مناسب بين المراكز وإدارة الاتحادات .
- اتصال القيادات في المراكز بوجه عام بالمهارة الفنية والعدالة في التعامل مع العاملين .
- عدم وجود معايير يقوم على أساسها أداء العاملين بالمراكز .

هـ- دراسة / مصطفى إبراهيم شلبي الحلقاوى ١٩٨١ :

- عنوان الدراسة : "تقويم ادارة وتنظيم النشاط الرياضى التنافسى للمستويات العالية فى القوات المسلحة المصرية" .
- وقد هدفت الدراسة الى :
- دراسة النظام الحالى لادارة وتنظيم النشاط الرياضى التنافسى للمستويات العالية بالقوات المسلحة .
- تقويم نظام الادارة الحالى واعداد قائمة للمشكلات التى تحول دون تنفيذ البرامج والأنشطة التنافسية فى القوات المسلحة .
- التعرف على أهم المشكلات التى تواجه ادارة وتنظيم النشاط الرياضى التنافسى لرياضات المستويات العالية فى القوات المسلحة .

منهج الدراسة :

- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى "الدراسات المسحية" .

أدوات الدراسة :

- استخدم الباحث فى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا البحث مايلى :
- المقابلة الشخصية .
- البحث المكتبى .
- تحليل الوثائق والسجلات .
- تصميم استمارة استبيان .

أهم النتائج التى توصلت لها هذه الدراسة مايلى :

- عدم الاهتمام الكافى بنشر بعض الألعاب التى تنتشى مع طبيعة المجال العسكرى أو التوعية بها ، وافتقار المجتمع العسكرى للثقافة الرياضية .
- عدم وجود ادارة للتربية الرياضية بالقوات المسلحة .
- عدم وجود نظام فعال للاشراف على النشاط الرياضى التنافسى .
- قلة الأجور والمرتبات الخاصة بالمدرسين .
- قلة الامكانات والميزانية المخصصة للنشاط الرياضى .
- عدم وجود قنوات اتصال دائمة بين أجهزة الاعلام (صحافة / اذاعة وتليفزيون) .
- عدم اصدار مجلة ثقافية للتعرف على كل ما هو جديد فى عالم الرياضة .

٦ - دراسة / محمد ممدوح عبد المنعم الحسينى ١٩٨٤ :

- عنوان الدراسة : " ادارة النشاط الرياضى بأندية القوات المسلحة والأندية الأهلية بمحافظة القاهرة (دراسة مقارنة) .
- وقد هدفت هذه الدراسة الى :
- التعرف على أهداف النشاط الرياضى بكل من الأندية الأهلية وأندية القوات المسلحة .

- التعرف على الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لممارسة النشاط الرياضى فى كل من الأندية الأهلية ، وأندية القوات المسلحة .
- التعرف على نظام ادارة النشاط الرياضى فى كل من الأندية الأهلية وأندية القوات المسلحة .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفى "الدراسات المسحية" .

أدوات الدراسة :

وقد استعان الباحث بوسائل جمع البيانات التالية :

- استمارة لمسح الامكانيات .
- تحليل الوثائق والسجلات .
- تصميم استمارة لجمع البيانات والمعلومات .

أهم النتائج التى توصلت لها هذه الدراسة :

- أن مركزية الادارة فى أندية القوات المسلحة ، واعتمادها على الأوامر والتعليمات تؤدى الى عدم تحقيقها لأهدافها بشكل فعال .
- أن الأندية الأهلية قد تفوقت فى تطبيق عناصر الادارة " التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة " على أن أندية القوات المسلحة .
- ضعف الامكانيات المادية والبشرية بشكل عام فى كل من الأندية الأهلية وأندية القوات المسلحة .

٧ - دراسة / حسن طلبة رسلان محمد ١٩٨٤ :

عنوان الرسالة : "تقويم ادارة النشاط الرياضى فى مراكز التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية .

هدفت هذه الدراسة الى :

- تقويم ادارة النشاط الرياضى فى مراكز التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفى "الدراسات المسحية" .

أدوات الدراسة :

وقد استخدم الباحث الأدوات الآتية فى جمع المعلومات والبيانات لهذا البحث :

١ - المقابلة الشخصية .

٢ - البحث المكتبى .

٣ - الدراسات السابقة والنشرات العسكرية .

٤ - تصميم استشارة استطلاع رأى .

أهم النتائج التى توصلت لها هذه الدراسة :

- أن السياسات الموضوعة للاتحاد الرياضى للقوات المسلحة لا تتماشى مع الامكانيات الموجودة بالمراكز .

- عدم توافر الامكانيات اللازمة لتنفيذ أوجه الأنشطة المختلفة بالمراكز .

- أن فترة الاعداد البدنى للأفراد البارزين رياضيا "القيادات" غير كافية .

- أن الميزانية المخصصة لادارة النشاط الرياضى بالمراكز لا تتناسب مع أوجه الصرف المختلفة .

- أن التنظيم الادارى الحالى لا يحقق أهدافه التنظيمية .

- عدم وضوح الاختصاصات .
- عدم وجود نظام محدد للحوافز لمكافأة اللاعبين الممتازين .
- لا يوجد مدربين على مستوى عال بالمراكز .
- أن الرقابة على المراكز لا تتم بصورة شاملة ومستمرة .
- أن المتابعة ليست دورية ومستمرة .
- أنه لا يتم متابعة عملية التقويم والاستفادة من أوجه القصور الحادثة في الأعوام السابقة .

٨ - دراسة / مصطفى كامل عبد الحميد الزنكلوني ١٩٨٦ :

عنوان الرسالة : "تقويم العمليات الادارية للنشاط الرياضى الخارجى بكليات جامعة حلوان بالأسكندرية" .

هدفت هذه الدراسة الى :

- التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التى قد تواجه العمليات الادارية من " التخطيط - التوجيه - الرقابة " فى النشاط الخارجى بكليات جامعة حلوان بالأسكندرية .
- تقديم بعض المقترحات التى قد تساعد على ايجاد الحلول للمشكلات والتى تقفل بدورها من فاعلية تنفيذ النشاط الرياضى الخارجى بكليات الجامعة بالأسكندرية .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفى " الدراسات المسحية " .

أدوات الدراسة :

وقد استخدم الباحث استمارات الاستبيان فى الحصول على المعلومات والبيانات بموضوع الدراسة

أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة :

- قصور الامكانيات المادية المتاحة وعدم كفايتها .
- قصور فهم الاخصائيين للوائح والقوانين المنظمة لعملهم .
- ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي الحالي بجامعة حلوان .
- عدم وجود تعليقات وارشادات يتبعونها عند تنفيذهم للبرامج المختلفة .
- عدم وجود حوافز تشجيعية للأفراد .
- عدم علم الاخصائيين وتفهمهم للمعايير الرقابية المختلفة .
- تأكيد غالبية الاخصائيين على ضرورة اتخاذ اجراءات تصحيحية للسلبات التي تعوق سير النشاط الرياضى الخارجى .

٩ - دراسة / محمد رمضان محمد أحمد ١٩٨٨ :

عنوان الدراسة : "معوقات العمل الادارى فى بعض أندية محافظة القاهرة .

وقد هدفت هذه الدراسة الى :

- لقاء الضوء على النظام الادارى لقطاع الأندية الرياضية .
- التعرف على نوع وحجم معوقات العمل الادارى لقطاع الأندية الرياضية .
- التعرف على ترتيب ونوع وحجم معوقات العمل الادارى لقطاع الأندية الرياضية .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفى "الدراسات المسحية" .

أدوات الدراسة :

استخدم الباحث أدوات جمع البيانات والمعلومات التالية :

الملاحظة العلمية .

- المقابلة الشخصية .
- دراسة المصادر العلمية .
- تصميم استمارة استبيان .

أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة :

- عدم وضوح الأهداف .
- عدم واقعية الموازنات التقديرية الموضوعة .
- عدم وجود لوائح تنظم العمل الإداري والفني والعلاقات بين كافة المستويات .
- عدم وجود جهاز للعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للنادي .
- قلة الأجور والمرتبات الخاصة بالعاملين وما يترتب عليه من إهمال للأعمال المختلفة بالنادي .
- عدم تحقيق الهيكل التنظيمي لأهدافه .

١- دراسة / عادل عرفات عرفات عرفات ١٩٩١ :

عنوان الدراسة / "دراسة تقييمية لمسابقات بطولة الجمهورية للمرحلة الإعدادية بنين بالادارة العامة للتربية الرياضية والعسكرية والكشفية بوزارة التعليم" .

وقد هدفت هذه الدراسة الى :

- معرفة مدى تحقيق المسابقات لأهدافها .
- معرفة مدى مناسبة برنامج المسابقات لاحتياجات المرحلة الإعدادية .
- معرفة مدى ملائمة اللائحة وتنظيم المسابقات للمرحلة الإعدادية .
- معرفة حجم الامكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة .
- معرفة الهدف من اشتراك التلاميذ في المسابقات ومدى الخدمات المقدمة لهم .

- معرفة عدد المشتركين في المسابقات من التلاميذ والمحافظات .

منهج الدراسة :

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي " الدراسات المسحية " .

أدوات الدراسة :

وقد استعان الباحث بالأدوات التالية في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بهذه الدراسة :

- المقابلة الشخصية .
- تحليل الوثائق .
- تصميم استبيان .
- الاطلاع .
- الاشراف على المسابقات .

وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مايلي :

- عدم توفر الإقامة الجيدة ، والمواصلات المناسبة ، والمدرّب المتخصص للفرق الرياضية .
- ضآلة الحوافز التي تصرف للمسؤولين عن الفرق الرياضية الفائزة بالمراكز الأولى في المسابقات .
- عدم توافر المنشآت والأجهزة والأدوات الرياضية لتدريب الفرق الرياضية في المدارس .
- عدم كفاية المنشآت الرياضية الخاصة بالادارة العامة للتربية الرياضية .
- لا يوجد عجز في الكوادر البشرية التي يوفرها قسم المسابقات لادارتها .
- يتم الكشف الطبى الدورى على تلاميذ الفرق الرياضية ولايتوافر لهم العلاج والاسعافات الأولية أثناء المسابقات .
- لايتوافر لكل تلميذ مشترك في المسابقات بطاقة تقويمية خاصة بعد ، ويتوافر له بطاقة صحية .
- أن الدافع من اشتراك التلاميذ في المسابقات هو شرف تمثيل محافظاتهم ، ومدرستهم .

وقد أسفرت نتائج غالبية الدراسات على أن المشكلات التي تقابل الوظائف الادارية تتمثل فيما يلي :

- عدم وضوح السياسات .
- عدم كفاية الامكانيات المتاحة .
- عدم تحقيق الهيكل التنظيمي لأهدافه .
- عدم وضوح الاختصاصات .
- ضعف الأجور والمرتبات .
- عدم مناسبة نظام الحوافز المتبع .
- ضعف نظام الاتصال .
- ضعف نظام المعلومات .
- ضعف نظام الرقابة .
- عدم وجود تقييم مستمر .

وقد أفادت الباحث هذه الدراسات في اختياره المنهج المناسب حيث تشابهت في مجموعها على اختيار المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" بمختلف اجراءاته كمنهجها للدراسة .

وتشابهت هذه الدراسات في استخدامها الملاحظة العلمية ، المقابلة الشخصية ، تحليل الوثائق ، والاستبيان كأدوات لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسات ، وهي نفس الأدوات التي استخدمها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة ، بعد التأكد من ملائمتها لطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها . كما أفادت هذه الدراسات الباحث في معرفته خطوات بناء الاستبيان (وهي الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة) واختيار أنسب أساليب المعالجات الاحصائية التي تتماشى مع طبيعة هذه الدراسة ، وأيضاً في اختيار اسلوب عرض النتائج ، وطريقة تفسيرها ، ومناقشتها ، والخروج منها بتوصيات واضحة يمكن الاستفادة منها في عمليات التعديل والتطوير ، وهذا ما ترمى اليه الدراسة .