

الفصل الثاني

أولا : الإطار النظري .

ثانيا : الدراسات السابقة .

– الدراسات والبحوث السابقة

– التعليق على الدراسات السابقة

أولا : الإطار النظري :

نبذة تاريخية عن وزارة الداخلية

لقد عرفت المجتمعات القديمة نظام الشرطة كما عرفته المجتمعات الحديثة ، وإن تباينت بالطبع درجات ارتقائه تبعا لاختلاف ظروف كل عصر ومتطلباته ، إلا أنه كان دائما أحد أهم تنظيمات الجماعة البشرية باعتباره ركيزة أمنها وسلامته ودعمه استقرارها .

ولذلك كان من أهم واجبات الحكومات منذ عرفت بذل أقصى الجهود في سبيل توفير الأمن الضروري للفرد وللمجتمع ، فأعدت من أبنائها من يقوم بذلك وحددت لهم الاختصاصات ومناطق العمل وزودتهم بالسلطات اللازمة لأداء مهمتهم أولئك هم رجال الشرطة الذين يعملون على منع وقوع الجريمة وتتبع مقترفيها بعد وقوعها ، وقد يمتد اختصاصهم إلى أنواع أخرى من الخدمات تبعا لتطور المجتمع ونموه وما يستجد فيه من أنواع النشاط والخدمات العامة .

ومما لا شك فيه أن تأثير تلك المتغيرات الحادثة بالمجتمع الإداري في مجموعه بصفة عامة وضاعف من أعباء جهاز الشرطة بصفة خاصة نظرا لكونه عماد السلطة التنفيذية في الدولة ، حيث أصبح مطلبا - علاوة على تحقيقه النظام العام في المجتمع - بصيانة وسائل الإنتاج والخدمات فيه وبالإسهام في تحقيق التنمية الشاملة فيه .

وقد ترتب على ذلك - مع زيادة معدلات الجريمة وتنوع ظواهرها في العصر الحديث - أن تضخم هيكل جهاز الشرطة نتيجة إنشاء العديد من الوحدات والأجهزة وهو ما نجم عنه في الواقع عدة مشكلات تنظيمية وإدارية بلغت مع اضطراد النمو حدا بالغا من التعقيد كما انعكس تأثيرها على مستوى أداء الجهاز لمهامه الأمنية فحدت من كفاءته وفعاليتيه كغيره من الأجهزة الإدارية الحكومية .

(٤٧ : ٢ - ٣)

وبعد قيام ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢ م شمل وزارة الداخلية ما شمل غيرها من أجهزة الدولة من موجه إعادة التنظيم والتي تمثلت في مجموعة من القرارات الجمهورية والوزارية التي تعيد تنظيم وزارة الداخلية وفقا لما يستجد من وظائف للشرطة كنتيجة مباشرة لاتساع الدولة عن طريق الإصلاح الإداري .

ويؤكد التنظيم العام لهيئة الشرطة الإبقاء على الطابع المركزي لها في إطار القانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١ م في شأن هيئة الشرطة ، وكذلك القانون رقم ٢١٨ لسنة ١٩٩١م لتعديل بعض أحكام القانون ١٠٩ لسنة ١٩٧١ م في شأن هيئة الشرطة فنص في المادة الأولى منه أن الشرطة هيئة مدنية نظامية بوزارة الداخلية رئيسها الأعلى رئيس الجمهورية ، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الداخلية وتحت قيادته ، وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شئونها ونظم عملها ، وتنقسم هيئة الشرطة إلى قطاعات نوعية وإقليمية وذلك بقرار من وزير الداخلية ، ويرأس كل قطاع مساعد أول

وزير أو مساعد وزير ويجوز أن يكون لكل قطاع نائب رئيس قطاع أو أكثر يحل أقدمهم محل رئيس القطاع عند غيابه وتحدد اختصاصات نائب رئيس القطاع بقرار من وزير الداخلية ، وتتكون هيئة الشرطة من ضباط وأمناء الشرطة ومساعدى الشرطة ومراقبي ومدوبي الشرطة وضباط الصف والجنود ورجال الخفر النظاميين ، ويتولى المساعد أول ومساعد وزير الداخلية ورؤساء المصالح ومن فى حكمهم ورؤساء الوحدات النظامية ومأمورو المراكز والأقسام رئاسة الشرطة كل منهم فى حدود اختصاصه ، وكذلك نص القانون فى المادة الثانية منه على الرتب والدرجات النظامية لأعضاء هيئة الشرطة كما يلى :-

أ- الضباط :

لسواء مساعد أول وزير - لواء مساعد وزير - لواء - عميد - عقيد - مقدم - رائد - نقيب - ملازم أول - ملازم ثان .

ب- أمناء الشرطة :

أمين شرطة ممتاز - أمين شرطة أول - أمين شرطة ثان - أمين شرطة ثالث .

ج - مساعدو الشرطة :

مساعد شرطة ممتاز - مساعد شرطة أول - مساعد شرطة ثان - مساعد شرطة ثالث .

د - مراقبي ومدوبي الشرطة :

مراقب شرطة ممتاز - مراقب شرطة أول - مراقب شرطة ثان - مراقب شرطة ثالث .

مندوب شرطة ممتاز - مندوب شرطة أول - مندوب شرطة ثان - مندوب شرطة ثالث .

ه - ضباط الصف والجنود :

رقيب أول - رقيب - عريف - جندي .

و - رجال الخفر النظاميين :

شيخ خفر - وكيل شيخ خفر - خفير .

- نشأة الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي والقرارات المنظمة لها :-
- أنشأ اتحاد البوليس الرياضي بالقرار رقم ١٨٥ لسنة ١٩٥٣ م كهيئة رياضية اجتماعية ومقره مدينة القاهرة .
 - القرار الوزاري رقم ١٩٥٥ باعتبار النشاط الرياضي جزء من النشاط النظامي لرجال الشرطة والخصم بمصروفات الانتقال للمباريات والتدريب على مصروفات الانتقال للوزارة واعتبار الإصابة أثناء ذلك إصابة أثناء وبسبب الخدمة .
 - طبقا لأحكام القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ تم إشهاره بوزارة الشؤون الاجتماعية تحت رقم ١٣٧٢ في ١٤ / ٥ / ١٩٦٠ م .
 - صدور أول لائحة للنظام الأساسي لاتحاد الشرطة الرياضي سنة ١٩٦٦ م .
 - قرار وزير الدولة للشباب رقم ٧٣ لسنة ١٩٦٦ م بشأن اعتبار اتحاد الشرطة من الهيئات العاملة في ميدان رعاية الشباب ولها صفتها الاعتبارية الخاصة .
 - القرار الوزاري رقم ٥١ لسنة ١٩٦٧ م بشأن تعديل النظام الأساسي لاتحاد الشرطة الرياضي
 - القرار الوزاري رقم ١٣١٢ لسنة ١٩٦٨ م بشأن تشكيل مجلس الإدارة والتبعية الإدارية لاتحاد الشرطة الرياضي .
 - القرار الوزاري رقم ١٦٥٦ م لسنة ١٩٧٥ بشأن تعديل النظام الأساسي لاتحاد الشرطة الرياضي وتبعيته للسيد اللواء مساعد الوزير للتدريب .
 - القرار الوزاري رقم ٢٢٦ لسنة ١٩٧٦ م في شأن التنظيم الإداري لاتحاد الشرطة الرياضي ، والقرارات المعدلة له .
 - القرار الوزاري رقم ٣٣١ لسنة ١٩٨٥ م في شأن إنشاء إدارات عامة بوزارة الداخلية ورفع اتحاد الشرطة الرياضي بمستوى إدارة عامة .
 - القرار رقم ٥٧ لسنة ١٩٨٧ م والصادر من مديرية الشباب والرياضة (الإدارة العامة للهيئات) بشهر نادي اتحاد الشرطة الرياضي .
 - القرار الوزاري رقم ٦٣١ لسنة ١٩٩٢ م بشأن إعادة تنظيم الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي .
 - القرار الوزاري لسنة ١٩٩٥ م في شأن نقل تبعية الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي إلى قطاع شؤون مكتب الوزير .
 - القرار الوزاري رقم ٨٠٨٩ لسنة ١٩٩٧ م في شأن نقل تبعية الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي من الإشراف المباشر للسيد وزير الداخلية إلى قطاع شؤون مكتب الوزير .

- القرار الوزاري رقم ١٤٠٣٢ لسنة ١٩٩٧ م في شأن نقل تبعية الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي من قطاع شؤون مكتب الوزير إلى قطاع التدريب .
- القرار الوزاري رقم ١٣٩١٤ لسنة ٢٠٠٢ م في شأن تعديل الهيكل التنظيمي العام لوزارة الداخلية ، ونقل تبعية الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي من مساعد الوزير للتدريب لمساعد الوزير للرعاية الاجتماعية والصحية .

الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي :

تعد الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي في جمهورية مصر العربية من الاتحادات الرياضية العريقة التي ساهمت في تطوير الحركة الرياضية المصرية والعربية والدولية ، ولا تزال تسهم بشكل فعال ومؤثر في النشاط الرياضي المصري والعربي والأفريقي والدولي ، بفضل أبنائها الذين يمثلون حوالي ٥٠ % من لاعبي المنتخبات المصرية القومية بالإضافة إلى المدربين والحكام وأعضاء مجالس الاتحادات الأهلية المصرية .

وفضلا عن الدور الرياضي لاتحاد الشرطة الرياضي فإن رسالته التدريبية لأبناء الشرطة لا يمكن حصرها ، ولم يغفل الاتحاد الدور الهام والحيوي للرعاية الاجتماعية والصحية ليس لأعضاء هيئة الشرطة من ضباط وأمناء وجنود وأسره فحسب بل أمتد إلى أبناء الشعب المصري فقد أنشئ الاتحاد بقرار وزير الداخلية رقم (١٨٥) في ١٥ / ٧ / ١٩٥٣ م وأطلق عليه اتحاد البوليس الرياضي . واتحاد الشرطة الرياضي كغيره من أجهزة الشرطة لم يقف عند فكرة إنشائه بل تلمس الأسلوب العلمي ليوأكب التطور والتقدم فأرتفع تمثيله إلى إدارة عامة تضطلع برسالة متعددة ذات جوانب رياضية وأمنية واجتماعية وعلاجية ، وليس في مصر فحسب بل امتدت خدماتها إلى أجهزة الشرطة والرياضي بالدول العربية الشقيقة فكانت إحدى جسور الثقة والتعاون في العلاقات الشرطة العربية .

ولتحقيق هذا الغرض فقد أنشئت قرية أوليمبية كاملة تنهض برسالة الاتحاد وتخدم أنشطة الاتحاد

الرياضي للشرطة وتضم :-

- مركز صحي ومركز معلومات وتليفونات .
- صالة ملاكمة ملحق بها جمانيزيوم كاملة بالإضافة إلى سونا وغرف تدليك .
- صالة جمباز تضم كافة الأجهزة .
- ملعب كرة قدم بمدرجات وملحق به أجهزة الخدمات اللازمة له .
- المضمار التارتان لألعاب القوى حول الملعب الرئيسي .

- صالة بالونية مساحتها ٥٠ × ٣٠ متر بها مدرجات متحركة تتسع لعدد ١٥٠٠ مشاهد صنعت أضيئتها من مادة الترافلكس لأعاب الكرة الطائرة والسلة واليد والجودو والكاراتية والمصارعة
- ملعب هوكي نجيل صناعي يحيط به مدرجات تتسع لألف متفرج وبها غرف خلف ملابس تستوعب (٨) فرق في آن واحد بخلاف حجرات الحكام والمدربين والإداريين .

كما أضاف السيد اللواء / حبيب العدلي وزير الداخلية ملاعب أكاديمية الشرطة إلى الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي وهي كالتالي :-

- مجمع الصالات المغطاة ويشمل :-
- الصالة المغطاة بمسطح ٨٠٠٠ م وتسع لعدد ٥٠٠٠ متفرج ملحق بها مبنيان بارتفاع ستة طوابق بمسطح ١٤٠٠ م تعد منها ويتم تشغيل المدرجات بع الدور الأول ويفصل هذين المبنيين حائط بنفس الارتفاع مثبت عليه أحدث لوحة إلكترونية وملحق بالصالة صالونات لكبار الزوار وقاعة اجتماعات ومركز صحفي مجهز بأحدث أجهزة الكمبيوتر والفاكس والتليفون الدولي . وبها (٤) وحدات خلع ملابس بها عدد (٤) جمانيزيوم وعدد (٨) ساونا وهي أكبر وأفخم صالة بعد الصالة المغطاة بإستاد القاهرة الدولي وبها (١٠) مداخل عل أحدث طراز .
- مبنى للبولينج والبياردو .
- ميدان رماية دولي لأسلحة الرصاص وضغط الهواء ملحق به أحدث الأجهزة العلمية في التدريب .
- حمام سباحة وغطس أولمبي .
- معمل قياسات وهو حجر الأساس في صناعة البطل وعن طريقة يستطيع المدرب تقنين حمل التدريب وتعديل خطة الإعداد وقياس اللياقة البدنية ووضع المقاييس للناشئ في كل لعبة .
- معمل للتحاليل وغرف للأشعة .
- مركز للعلاج الطبيعي يشمل العلاج الكهربائي والمائي والعلاج بالتمرينات ومركز للطب الرياضي وعلاج إصابات الملاعب .

أهداف الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي :-

- ١- وضع خطة الارتقاء بالمستوى الرياضي واللياقة البدنية لأعضاء هيئة الشرطة ، ومتابعة تنفيذها .
- ٢- الإشراف الفني على المناطق الرياضية بمديريات الأمن والمصالح ودعمها بالإمكانات الرياضية اللازمة .
- ٣- تنفيذ الخطة التدريبية السنوية للفرق المنعقدة بالاتحاد بالتنسيق مع الأجهزة المعنية بالتدريب بالوزارة .
- ٤- دعم وترسيخ أصول وقواعد الهواية في المجالات الرياضية المختلفة وفقا للقوانين والقواعد واللوائح والأعراف الرياضية .
- ٥- تمثيل هيئة الشرطة في الجمعيات العمومية للاتحادات الرياضية وفقا للشروط والأوضاع المقررة بالتنسيق مع الإدارة العامة لشئون الضباط .
- ٦- ترشيح ممثلي هيئة الشرطة في مجالس إدارات الاتحادات الرياضية بالتنسيق مع الإدارة العامة لشئون الضباط .
- ٧- تمثيل هيئة الشرطة في المجالات الرياضية الدولية وفقا لقواعد وتعليمات الاتصال بالهيئات الأجنبية ، بالتنسيق مع الأجهزة المعنية بوزارة الداخلية .

قطاع البطولة بوزارة الداخلية :

يتمثل قطاع البطولة بوزارة الداخلية في إدارتين هما :-

- ١- إدارة دوري الشرطة .
- ٢- إدارة النشاط الأهلي .

أولا : إدارة دوري الشرطة :

إدارة دوري الشرطة هي الإدارة المسؤولة عن تنظيم وإدارة البطولات الداخلية بين المناطق الرياضية الممثلة في مديريات الأمن والإدارات العامة والمصالح بهيئة الشرطة .

١- أهدافها :-

- توثيق العلاقات ونشر الوعي الرياضي بين أفراد هيئة الشرطة وخلق روح التعاون بينهم والمنافسة الرياضية الشريفة .
- اكتشاف العناصر المتميزة من اللاعبين في الأنشطة المختلفة لتدعيم منتخبات الشرطة المشاركة في النشاط الأهلي والعربي والدولي .

- خلق روح التنافس بين المناطق الرياضية التابعة لاتحاد الشرطة الرياضي المختلفة للارتفاع بمستوى اللياقة البدنية والتي تنعكس أثارها على مستوى الأداء في مجالات العمل المختلفة .
- تنمية روح الطاعة والالتزام من خلال إتباع الضوابط والأخلاق الرياضية .
- تنمية روح الانتماء للمناطق الرياضية المختلفة والتي تنعكس أثارها على الانتماء لهيئة الشرطة .
- رفع مستوى اللياقة البدنية لأعضاء هيئة الشرطة .
- إتاحة الفرصة لأفراد هيئة الشرطة لممارسة الهواية التي يفضلونها .

٢- تشكيلها :

تتكون الإدارة من عدد ثلاثة ضباط وبيانهم كآتي :-

- | | |
|---------|------------------------|
| ١- عقيد | مدير الإدارة . |
| ٢- رائد | رئيس قسم دوري الشرطة . |
| ٣- رائد | مقرر دوري الشرطة . |
- ويعاونهم عدد ٣ أمين شرطة ، وكذا عدد ٣ موظفين مدنيين .

٣- بيان بالمناطق المشتركة في بطولة دوري الشرطة :

تنقسم المناطق الرياضية في دوري الشرطة إلى خمسة مجموعات هي :-

أولاً : المنطقة المركزية (أ) :

- الإدارة العامة لقوات الأمن المركزي .
- أكاديمية الشرطة .
- الإدارة العامة لتدريب قوات الأمن (معسكر مبارك) .
- مديرية أمن القاهرة .
- الإدارة العامة لمعاهد أمناء الشرطة .
- مصلحة التدريب .

ثانياً : المنطقة المركزية (ب) :

- مصلحة الدفاع المدني .
- مديرية أمن الجيزة .
- الإدارة العامة لشرطة ميناء القاهرة الجوي .
- مصلحة السجون .
- الإدارة العامة لشرطة الكهرباء .
- الإدارة العامة لثئون المجندين .
- الإدارة العامة لشرطة الحراسات الخاصة .
- الإدارة العامة لشرطة مجلسي الشعب والشورى .
- الإدارة العامة لشرطة رئاسة الجمهورية .
- الإدارة العامة لشرطة المسطحات المائية .

ثالثا : منطقة شرق الدلتا :

- مديرية أمن بور سعيد .
- مديرية أمن الإسماعيلية .
- مديرية أمن الشرقية .
- مديرية أمن جنوب سيناء .
- مديرية أمن دمياط .
- مديرية أمن السويس .
- مديرية أمن الدقهلية .
- مديرية أمن شمال سيناء .

رابعا : منطقة غرب الدلتا :

- مديرية أمن الإسكندرية .
- مديرية أمن مطروح .
- مديرية أمن كفر الشيخ .
- مديرية أمن القليوبية .
- مديرية أمن البحيرة .
- مديرية أمن المنوفية .
- مديرية أمن الغربية .

خامسا : منطقة جنوب الوادي :

- مديرية أمن الفيوم .
- مديرية أمن بني سويف .
- مديرية أمن المنيا .
- مديرية أمن أسيوط .
- مديرية أمن الوادي الجديد .
- مديرية أمن أسوان .
- مديرية أمن سوهاج .
- مديرية أمن قنا .

٤- المسابقات التي تقام ببطولة دوري الشرطة :

تنظم مسابقات بطولة دوري الشرطة في الألعاب التالية : -

أولا : الألعاب الجماعية :

- كرة القدم .
- كرة الطائرة .
- كرة اليد .
- كرة السلة .

ثانيا : الألعاب الفردية :

- اختراق الضاحية .
- رفع الأثقال .
- الملاكمة .
- ألعاب القوى .
- السباحة .
- الجودو .
- الرماية .
- تنس الطاولة .
- المصارعة الروماني والمصارعة الحرة
- التنس الأرضي .
- الإسكواش .
- الكاراتية .
- التايكندو .
- التجديف .

٥- نتائج بطولة دوري الشرطة خلال الثلاث أعوام الماضية :

مرفق رقم (١)

ثانيا إدارة النشاط الأهلي :

إدارة النشاط الأهلي هي الإدارة المسؤولة عن تكوين وتنظيم وإدارة منتخبات الشرطة في جميع الأنشطة الرياضية والإشراف على مشاركتها في مختلف البطولات المحلية والدولية وكذا اللقاءات الودية .

١- أهدافها :

تشكيل الأجهزة الفنية والإشراف ومتابعة عمليات إعداد خطط وبرامج التدريب للفرق الرياضية المختلفة التي تمثل هيئة الشرطة محليا ودوليا في المحافل الرياضية وتحقيق البطولات المختلفة .

٢- تشكيلها :

تتكون الإدارة من :

١- عقيد مدير الإدارة .

٢- مقدم ضابط بالإدارة .

* ويعاونه عدد ٢ أمين شرطة وكذا عدد ٣ موظفين مدنيين .

٣- الفرق الرياضية التي تم تكوينها :

أولا : الألعاب الجماعية :

١- الكرة الخماسية .

٢- كرة القدم : وتتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول - فريق ٢٠ سنة - فريق ١٨ سنة

- فريق ١٧ سنة - فريق ١٦ سنة - فريق ١٥ سنة - فريق ١٤ سنة - فريق ١٣ سنة -

فريق ١٢ سنة - فريق ١١ سنة - فريق ١٠ سنوات) .

٣- الكرة الطائرة : وتتكون من الأجهزة التالية : (فريق الممتاز - فريق ١٩ سنة - فريق ١٧

سنة - فريق ١٥ سنة - فريق ١٣ سنة - فريق ١١ سنة - مدرسة الناشئين - فريق ممتاز

سيدات - فريق ١٨ سنة بنات - فريق ١٦ سنة بنات - مدرسة ناشئات - فريق الكرة

الشاطئية) .

٤- كرة اليد : وتتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول - فريق ١٦ سنة - فريق ١٤ سنة -

فريق ١٢ سنة - فريق ١٠ سنوات) .

٥- كرة السلة وتتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول - فريق ٢٠ سنة - فريق ١٨ سنة -

فريق ١٦ سنة - فريق ١٤ سنة - مدرسة الناشئين ميني باسكت) .

٦- فريق البولو .

٧- البنتابول : وتتكون من الأجهزة التالية : (فريق أول - فريق ١٩ سنة - فريق ١٧ سنة -

فريق ١٥ سنة - مدرسة ناشئين) .

٨- الهوكي : وتتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول - فريق ١٨ سنة - فريق ١٦ سنة - فريق ١٤ سنة - فريق ١٢ سنة - فريق ١٠ سنوات - مدرسة الناشئين) .

ثانيا : الألعاب الفردية :

١- الاسكواش :

٢- التجديف : وتتكون من الأجهزة التالية : (فريق متقدم (أ) - فريق متقدم (ب) - فريق سيدات - مدرسة ناشئين) .

٣- الخماسي الحديث : ويتكون من الأجهزة التالية : (فريق العمومي رجال ، سيدات - فريق ٢١ سنة - فريق ١٨ سنة - فريق ١٦ سنة - فريق ١٤ سنة - فريق ١٢ سنة - فريق ١٠ سنوات) - فريق الغطس .

٥- الجودو : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول - فريق ١٨ سنة بنين - فريق ١٦ بنين - فريق ١٤ سنة بنين - فريق ١٢ سنة بنين - فريق المواهب بنين - فريق ١٨ سنة بنات - فريق ١٦ بنات - فريق ١٤ سنة بنات - فريق ١٣ بنات - مواهب بنات) .

٦- فريق الأيكيدو .

٧- السومو : ويتكون من الأجهزة التالية : (فريق الدرجة الأولى - فريق الشباب والناشئين) .

٨- الكونغ فو : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول بنين - مدرسة ناشئين - الفريق الأول بنات - مدرسة ناشئين بنات) .

٩- التايكندو : ويتكون من الأجهزة التالية : (فريق الدرجة الأولى رجال - فريق ١٧ سنة - فريق ١٤ سنة - مدرسة الناشئين - الفريق الأول بنات - فريق ١٤ بنات - مدرسة ناشئين بنات) .

١٠- الكاراتية : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول بنين - فريق ١٨ سنة بنين - فريق ١٦ سنة بنين - فريق ١٤ سنة بنين - فريق ١٢ سنة بنين - فريق ١٠ سنوات بنين - الفريق الأول بنات - فريق ١٨ سنة بنات - فريق ١٦ سنة بنات - فريق ١٤ سنة بنات - فريق ١٢ سنة بنات - فريق ١٠ سنوات بنات - فريق المواهب بنين - فريق المواهب بنات) .

١١- فريق البولنج .

١٢- القوس والسهم : ويتكون من (الفريق الأول بنين - الفريق الأول بنات - مدرسة ناشئين بنين - مدرسة ناشئين بنات) .

١٣- الريشة الطائرة : ويتكون من (الفريق الأول بنين - الفريق الأول بنات - مدرسة الناشئين بنين - مدرسة الناشئين بنات) .

١٤- فريق البلياردو .

١٥- فريق القوة والتحمل .

- ١٦- فريق الرماية : ويتكون من الأجهزة التالية : (فريق الطبنجة الرصاص - فريق البندقية الرصاص - فريق الطبنجة ضغط الهواء - فريق البندقية ضغط الهواء - فريق البندقية الخرطوش - فريق البندقية ضغط هواء سيدات - مدرسة الناشئين) .
- ١٧- تنس الطاولة : ويتكون من الأجهزة التالية : (فريق أول رجال - فريق أول سيدات - مدرسة ناشئين - مدرسة ناشئات) .
- ١٨- المصارعة الحرة والرومانية والنسائية : وتتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول بنين - فريق الأول بنات - فريق ١٨ سنة حرة وروماني - فريق ١٦ سنة حرة وروماني - فريق ١٤ حرة وروماني - فريق ١٢ حرة وروماني) .
- ١٩- الجمباز : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول بنين - الفريق الأول بنات - مدرسة الناشئين - مدرسة الناشئات) .
- ٢٠- فريق السباحة الطويلة والقصيرة .
- ٢١- السلاح : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول بنين - الفريق الأول بنات - مدرسة ناشئين - مدرسة ناشئات) .
- ٢٢- كمال الأجسام : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول - مدرسة الناشئين) .
- ٢٣- الغوص والإنقاذ : ويتكون من الأجهزة التالية : (فريق العمومي - فريق ١٧ سنة - فريق ١٥ سنة - فريق ١٣ سنة - فريق ١٢ سنة - فريق ١١ سنة) .
- ٢٤- رفع الأثقال : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول - فريق ٢٠ سنة - فريق ١٨ سنة - فريق ١٦ سنة - فريق ١٤ سنة - مدرسة ناشئين - الفريق الأول للمعاقين - مدرسة الناشئين للمعاقين - فريق بنات معاقين) .
- ٢٥- ألعاب القوى : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول ويشمل كافة مسابقات ألعاب الميدان والمضمار وهي المسافات الطويلة والمتوسطة والقصيرة القرص والجملة والرمح والمطرقة الحواجز الوثب الطويل والوثب الثلاثي والوثب العالي والمشي والقفز بالزانة - فريق ٢٠ سنة - فريق ١٨ سنة - فريق ١٦ سنة - فريق ١٤ سنة - مدرسة الناشئين - فريق مسافات طويلة بنات - فريق مسافات متوسطة بنات - فريق مسافات قصيرة بنات) .
- ٢٦- فريق مصارعة الذراعين .
- ٢٧- الفروسية : ويتكون من الأجهزة التالية : (الفريق الأول - فريق الترويض - فريق البنات - فريق الناشئين) .

٤- نتائج الفرق الرياضية بالبطولات المحلية خلال الثلاث سنوات الماضية :

مرفق رقم (٢)

٥- بيان بالإنجازات الرياضية على المستوى الدولي :-

- بطولة الألعاب الأفريقية بأبوجا من ٤ : ٨ / ١٠ / ٢٠٠٣ م
- حقق لاعبي الشرطة عدد ٣٥ ميدالية (١٤ ذهب - ٩ فضية - ١٢ برونزية) من ٢١٤ ميدالية حققتها البعثة المصرية .
- بطولة العالم للشباب للخماسي الحديث بالمكسيك ٢٦ / ٨ / ٢٠٠٣ م
- حقق لاعبي الشرطة ذهبية الفرق وبرونزية للفردى .
- بطولة العالم للنشئين للخماسي الحديث باليونان ٧ / ٩ / ٢٠٠٣ م
- حقق لاعبي الشرطة المركز الرابع للفردى ودخل ضمن التصنيف العالمى للاعبي الخماسي الحديث
- البطولة الأفريقية السابعة للرمية بجنوب أفريقيا ٢٠ / ٩ / ٢٠٠٣ م
- حقق لاعب الشرطة العميد / محمد الشاذلى .. الميدالية الفضية .
- بطولة العالم للسباحة بالزعانف للمسافات الطويلة . الإسكندرية سبتمبر ٢٠٠٣ م .
- حصل ٥ لاعبين ضمن الفريق القومى المصرى على فضية التتابع .
- بطولة السباحة بالزعانف بلبنان أكتوبر ٢٠٠٣ م .
- حصل لاعبي الشرطة على ٨ ميداليات ذهبية .
- بطولة العالم للكونغ فو بالصين ٢ / ١١ / ٢٠٠٣ م
- حصل فريق الشرطة على ميدالية ذهبية .
- البطولة العربية لكمال الأجسام بالمغرب ١٥ / ١٠ / ٢٠٠٣ م
- حقق لاعبي الشرطة عدد ٢ ميدالية فضية وأخرى برونزية .
- بطولة البحر الأبيض المتوسط لكمال الأجسام بمنهور ٣ / ١٠ / ٢٠٠٣ م
- فاز لاعب من الشرطة بميدالية فضية .
- بطولة العالم لمصارعة الذراعين سوريا ١٣ / ١١ / ٢٠٠٣ م
- حصل لاعبي الشرطة ضمن الفريق القومى على ثلاث ميداليات (ذهبية - فضية - برونزية) .
- بطولة العالم للفروسية بالتشيك سبتمبر ٢٠٠٣ ، و بطولة الجائزة الكبرى بالمجر سبتمبر ٢٠٠٣ م
- فاز لاعبي الشرطة ببطولة الجائزة الدولية والمركز الخامس ببطولة العالم للفروسية .
- البطولة العربية الثالثة للبياردو سوريا ٧ / ١٢ / ٢٠٠٣ م
- فوز لاعبي الشرطة بالميدالية الذهبية .

- بطولة أوروبا للبياردو للضلع الواحد أسبانيا ٢ / ١٢ / ٢٠٠٣ م
تم تصنيف لاعبي الشرطة عالميا .
 - بطولة الجائزة الكبرى القاهرة يناير ٢٠٠٤ م ، أعياد الشرطة للفروسية
فوز فارس الشرطة اللواء / أحمد الصواف .. بالمركز الثالث وحصل لاعبي الشرطة على مراكز متقدمة .
 - بطولة أفريقيا للملاكمة المغرب يناير ٢٠٠٤ م
فوز لاعب الشرطة بالذهبية والتأهل للاشتراك في أولمبياد أثينا أكتوبر ٢٠٠٤ م .
 - البطولة العربية للجودو للشباب القاهرة ديسمبر ٢٠٠٣ م
فاز لاعب الشرطة بالذهبية .
 - البطولة العربية الرابعة للأندية أبطال السلاح إسكندرية ديسمبر ٢٠٠٣ م
فاز فريق لتحاد الشرطة ببطولة البطولات الثلاث (السيف - سيف المبارزة - سلاح الشيش) .
 - كأس العالم للمبارزة قطر يناير ٢٠٠٤ م
حصل لاعبي الشرطة على مراكز متقدمة ، وتم تصنيفهم عالميا .
 - البطولة العربية للسباحة بالزعانف للناشئين ١٨ : ٢٣ / ٤ / ٢٠٠٤ م
حقق لاعبي الشرطة ٣١ ميدالية ذهبية - ٧ فضية - ٧ برونزية .
 - البطولة العربية السادسة للرمية القاهرة ٢٦ / ٣ : ٧ / ٤ / ٢٠٠٤ م
حقق لاعبي الشرطة عدد ٢ ميدالية ذهبية .
 - بطولة إيطاليا الدولية للزندية الأبطال في الكونغ فو ١٣ : ١٧ / ٥ / ٢٠٠٤ م
حقق لاعبي الشرطة عدد ١٥ ميدالية ذهبية في الأساليب وعدد ٤ ميدالية فضية ووحدة برونزية في الساندا .
 - البطولة الأفريقية للجودو بتونس ٣ : ١٠ / ٥ / ٢٠٠٤ م
حقق فريق الشرطة ميدالية برونزية .
 - الدورة الأولمبية بأثينا ٢٠٠٤ م
حقق أبطال الشرطة الإنجازات التالية
- | | | |
|----------------|--------------|-----------------------|
| - كرم جابر | في المصارعة | الميدالية الذهبية . |
| - محمد على رضا | في الملاكمة | الميدالية الفضية . |
| - أحمد إسماعيل | في الملاكمة | الميدالية البرونزية . |
| - محمد الباز | في الملاكمة | الميدالية البرونزية . |
| - تامر بيومي | في التايكندو | الميدالية البرونزية . |

Organizational Structure الهيكل التنظيمي

هو الأبعاد الأساسية للتنظيم .

The basic dimensions of Organizations

أو التكوين الرسمي بين الأفراد والمجموعات مع تحديد كل المواقع للمهام والمسئوليات والسلطات في داخل المنظمة .

(٧٦ : ١٥٠)

- يذكر محمد ربيع زناتي وآخرون أن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار العام الذي يعمل الأفراد من داخله

(٤٨ : ٢٢٣)

- ويذكر أحمد سيد مصطفى أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات الأفقية والرأسية بين الأفراد .

(٤ : ٢٤١)

- ويذكر محمد عثمان إسماعيل أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي تعمل بداخله الإدارة العامة وعلى ضوء الهيكل تتحدد كفاءة الأفراد في أداء العمل .

معنى ذلك أن الهيكل التنظيمي السليم يسهم في جعل الفرد قادرا على أداء عمله بكفاءة في نفس الوقت تؤثر كفاءة الأفراد في الهيكل التنظيمي وكفاءة التنظيم .

(٥٣ : ١١٧)

- ويذكر نيجرو أن الهيكل التنظيمي هو العلاقة المنطقية للمهام والوظائف في المنظمة بحيث يتم ترتيبها بطريقة تحقق الأهداف المقررة .

(٧٥ : ١٧٤)

- ويذكر كوارشي أن الهيكل التنظيمي هو حجم المنظمة ونطاق الإشراف داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة سلفا .

(٢٣ : ٧٨)

- ويذكر تيري أن الهيكل التنظيمي هو وصف قنوات الاتصال والأساليب المعيارية لإنجاز المهام واتجاهات العمل والوظائف المحددة وخطوط السلطة الممنوحة بين وحدات العمل .

(٨٠ : ٤٥)

- ويذكر زكي محمود هاشم أن الهيكل التنظيمي هو .

" تجميع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية في شكل تقسيمات تنظيمية متميزة " .

أي انه عند إنشاء الهيكل التنظيمي يتم تحديد أوجه نشاطه الرئيسية منها والفرعية ثم ينظر في تجميع هذه النشاطات في شكل وحدات أو تقسيمات تنظيمية متميزة وذلك في ضوء ظروف كل مشروع على حده .

(١٨ : ٢٣٨)

رأي الباحث :-

بعد سرد هذه المجموعة من التعاريف للهيكل التنظيمي يرى الباحث أن الهيكل التنظيمي هو " الإطار أو الشكل أو التصميم الذي يوضح ترتيب وتقسيم وتنظيم المستويات الإدارية المختلفة ، و خطوط الاتصال والعلاقات ونطاق الإشراف والبعد الرأسي والأفقي للمنظمة " .

مقومات البناء التنظيمي

يهتم كتاب الإدارة العامة بتحديد المقومات التي يركز عليها التنظيم الإداري . غير أن كلا منهم يتناول تحديد هذه المقومات من الجانب الذي يراه لازما لقيام هذا التنظيم .

فيذكر سليمان الطماوي أن عناصر التنظيم الإداري تتمثل في :-

- أ- الفرد ووظيفته .
 - ب- تكوين الوحدات الإدارية .
 - ج- السلم الإداري .
 - د- تركيز السلطة وتفويضها .
 - هـ- التنسيق .
- (٢٠ : ٧٦)

كما يذكر على عبد المجيد أن عناصر التنظيم هي :-

- أ- تقسيم أوجه النشاط اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المقررة .
 - ب- تقسيم أوجه النشاط في شكل إدارات وأقسام .
 - ج- تحديد السلطة .
 - د- بيان دور اللجان .
- (٣٤ : ٢٣٨)

أما مدحت المراسي فيرى أنه أيا كان الأمر فإن كتاب الإدارة العامة يجمعون رغم اختلافاتهم على وجوب ارتكاز أي تنظيم على المقومات الآتية :

- أ- تكوين الهيئة " الأفراد العاملين ووظائفهم " .
- ب- تكوين الوحدات الإدارية .
- ج- توزيع السلطة الإدارية " التدرج الهرمي " .
- د- التنسيق بين أجزاء التنظيم .

أولا : تكوين الهيئة " الأفراد العاملين ووظائفهم " :-

المراد بتكوين الهيئة الإدارية هو إيجاد الجهاز الإداري اللازم لتحقيق الأهداف المرجوة وهو الأمر الذي يقتضي القيام بجملة أعمال غايتها :-

- ١- تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق الهدف المنشود تحديدا مفصلا مع بيان أنواعها ومستوياتها وأعدادها وذلك تمهيدا لإنشائها طبقا للأوضاع الإدارية والمالية المقررة . والمراد بالوظائف في هذا المجال الأعمال المحددة التي تتطلب الدائمة والمؤقتة وكذلك الوظائف الأساسية أو الثانوية .

فالوظيفة العامة (باعتبارها الخلية الأولى في كل تنظيم إداري) هي " كل منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء تفرغ لذلك كلية أو لم يتفرغ " .

أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها وتختلف الشروط اللازم توافرها في الموظفين باختلاف الوظائف وما تتطلبه في شاغلها من مؤهلات والقاعدة العامة أنه كلما تطلب في شاغله مؤهلات خاصة ومهارات إدارية مرتفعة تناسب ما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات .

ومهما كانت الرابطة بين الموظف ووظيفته فإن ذلك لا يغير من الفكرة التي تميز الوظيفة والموظف فالوظيفة قائمة سواء أكانت مشغولة أم شاغرة وسواء شغلها صاحبها الأصلي أم انتدب آخر ليتحمل واجباتها ومسؤولياتها .
ولا تلغى الوظيفة إلا إذا ألغيت اختصاصاتها أو أدمجت في وظيفة أخرى .

٢- توصيف الوظائف : التي تم تحديدها ، وذلك على نحو مفصل وتحليلي بحيث يشمل على الاسم الذي يدل على الوظيفة والسلطات والاختصاصات والواجبات التي تتضمنها والاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغلها .

ولتوصيف الوظيفة أهمية أكيدة سواء من حيث ترتيبها وتقييمها أو من حيث شروط شاغلها كذلك تبدو أهمية توصيف الوظيفة عند القيام بتدريب العاملين أو عند تفويضهم من رؤسائهم وحتى عند مراقبتهم إداريا وماليا وفنيا .

٣- ترتيب الوظائف بتقسيمها إلى مجموعات استنادا إلى اختلاف أوصاف نوع العمل بكل مجموعة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وشروط شاغلها ثم تقسيم كل مجموعة إلى عدة فئات موصوفة وذات درجات محددة مع إدخال كل وظيفة في الفئة والدرجة المناسبة لها .
ولترتيب الوظائف مزايا عديدة تتمثل أساسا في ضمان استقرار شؤون الموظف العام ومعالجة كافة المشكلات الوظيفية بصورة موضوعية بالإضافة إلى تحقيق الكفاية الإدارية وتبسيط الإجراءات وتوحيد المسميات التنظيمية وضمان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .

٤- تقييم الوظائف: بحيث يتم وضع جداول تبين فئات الأجور والمرتبات بالنسبة لمختلف الدرجات وذلك على نحو يتناسب مع وضعها في الخريطة التنظيمية ومقدار الواجبات الملقاة على عاتق العاملين .

ولتقييم الوظائف عدة طرق أهمها طريقة التقييم الموضوعي وطريقة التقييم الشخصي

٥- شغل الوظائف : يستلزم تكوين الهيئة الإدارية في النهاية شغل الوظائف التي سبق تحديدها وتوصيفها وترتيبها وتقييمها والأصل في شغل الوظائف العامة في أغلب الدول الآن هو تعيين أفضل المتقدمين لها وذلك على أساس الاستحقاق والصلاحية مع مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص وليس على أساس الاختيار المطلق أو الانتماء الطبقي كما كان الحال في الماضي .

وعلى ذلك فالتنظيم الإداري ما هو إلا التنسيق بين النسب المطلوبة من الوظائف والموظفين في خطة تدريجية تؤدي إلى تكوين الإدارة أو المصلحة أو الوزارة في الصورة الهرمية المناسبة .

(٤٦ : ٧٦ - ٧٨)

ثانيا : تكوين الوحدات الإدارية :

تكوين الوحدات الإدارية بتجميع الوظائف المتشابهة أو المتماثلة أو المتصلة أو المتلازمة وفقا لمقتضيات التخصص وتقسيم العمل في وحدات عاملة بمسميات خاصة ومن هذه الوحدات تتكون وحدات أكبر بمسميات أخرى مختلفة وهكذا ومن هذه مجموعة هذه الوحدات يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة .

(٢٠ : ٧٦)

ونتناول فيما يلي - بشئ من الإيجاز - بيان تقسيم الوحدات الإدارية على أساس طبيعة الهدف الذي تنشده المنظمة ، وتقسيم الوحدات الإدارية على أساس توزيع العمل .

أ- تقسيم الوحدات طبقا لطبيعة الهدف :

ويتم تقسيم الوحدات على أساس طبيعة الهدف الذي تنشده كل منها وهو يؤدي إلى وجود ما يسمى بالوحدات الرئيسية التنفيذية ، والوحدات الفنية ، والوحدات الاستشارية وعلى هذا يتم التقسيم إلى ثلاثة أنواع هي :-

١- الوحدات الرئيسية التنفيذية :

ويقصد الفقهاء الأمريكيون بهذا النوع أو الهيئات الجهات الإدارية الأصلية أو الوحدات الكبرى التي يناط بها تنفيذ المهام أو الالتزامات الأساسية الملقاة على عاتق الإدارة أو السلطة التنفيذية .

والوحدة الرئيسية في هذا الخصوص حسب التقليد المتبع في دول العالم المتحضرة هي الوزارة . فكل نشاط رئيسي متميز يتعين أن تقوم به الدولة يعهد به إلى وزارة مستقلة ، ولما كانت وظائف الدولة في تزايد مستمر فإن الوزارات قد تزايدت بالتبعية .

(٢٠ : ٧٦)

٢ - الوحدات الفنية المساعدة :

نشأت هذه الوحدات الفنية المساعدة بمرور الزمن وازدياد واجبات الوزارات المتعلقة بتخصصها وتبين أن الوزارات تفقد جانبا كبيرا من وقتها وجهدها في إنجاز أعمال ثانوية غير ذات صلة مباشرة بعملها الأصلي قد تكون أقدر على القيام بها . وهكذا نظمت إدارات أو وحدات خاصة تقوم على معاونة الوحدات الرئيسية - سواء داخل الوزارات أو خارجها - في النواحي الفنية المتعلقة بأعمال التوظيف أو التدريب أو الشؤون المالية وما ذلك بقصد تمكين الوزارات أو الوحدات التنفيذية الرئيسية من التفرغ لمباشرة مهامها الأساسية .

٣- الوحدات الاستشارية:

وهي وحدات أو هيئات إدارية تقوم أصلا بمعاونة الوحدات أو الهيئات التنفيذية الرئيسية ، فهي من هذه الناحية تشبه إلى حد ما الوحدات الفنية المساعدة ولكنها تختلف عنها وظيفتها إلى حد كبير ، فالوحدات الاستشارية تنحصر وظيفتها أو مهمتها في الإعداد والتحضير والبحث ثم تزويد الوحدات الرئيسية بالرأي والنصح والمشورة (٣٤ : ٣٠٣)

ب- تقسيم الوحدات طبقا لتوزيع العمل :

هناك عدة طرق لتقسيم العمل داخل المنظمة إلى وحدات إدارية منها :-

١- التقسيم الوظيفي أو وفقا لأوجه النشاط :

يعتبر هذا التقسيم من أكثر الأساليب شيوعا في التطبيق . وهو يقوم على أساس وضع الوظائف التي تحتوي على نشاطات متجانسة في كيان واحد ليكون له ذاتية في البناء التنظيمي عند التجميع .

٢- التقسيم الجغرافي :

ويتم التقسيم على هذا الأساس في المنظمات التي سوف تزاول نشاطاتها في مناطق جغرافية متعددة بحيث يتم في مرحلة التجميع وضع كافه أوجه النشاط التي تزاول في منظمة معينة في وحدة إدارية واحدة تشكل أحد فروع المنظمة الأم .

٣- التقسيم حسب السلعة أو الخدمة :

يطبق هذا الأسلوب عادة في المنظمات الكبيرة التي تنتج عددا متباينا من السلع أو تقدم خدمات متباينة . وهنا يتم التقسيم أخذين في الاعتبار الاستفادة من مزايا التخصص فتوزع المهام الرئيسية وفقا لأنواع السلع المراد إنتاجها أو الخدمات المراد تقديمها .

٤- التقسيم حسب العملاء :

ويتم هذا الأسلوب من التقسيم في المنظمات التي تخدم مجموعات متباينة من العملاء فيتم تقسيم أوجه نشاطاتها على أساس تجميعها في وحدات تنظيمية تخدم كل منها نوعية معينة من العملاء .

٥- التقسيم على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج :

حيث يكون التقسيم في هذه الحالة على أساس وضع كل عملية أو مرحلة من مراحل العمل على حدة لتشكل عند التجميع وحدة إدارية قائمة بذاتها .

٦- التقسيم على أساس نوبات العمل :

قد تقرر إدارة المنظمة سياسة رئيسية تقضي بأن تعمل المنظمة أكثر من نوبة عمل فإن التقسيم الإداري الرئيسي يتم على أساس عدد نوبات العمل .

٧- التقسيم المركب أو المشترك :

وهو يعني تقسيم أوجه النشاط على أساس الجمع بين أكثر من وسيلة من وسائل التقسيم الأخرى لأنه يندر في الواقع العملي وجود منظمة يتم تقسيم أوجه نشاطها وفقا لوسيلة واحدة من الوسائل المذكورة .
(٥٨ : ٢٥٧)

ثالثا : توزيع السلطات الإدارية " التدرج الهرمي " :

بعد أن تحدد الوحدات الإدارية وتوزيع الوظائف عليها وتحديد حقوق وواجبات كل وظيفة وتجميع الوظائف في الوحدات المناسبة ، وبعد أن يحدد شاغلي هذه الوظائف المكونين للهيئة الإدارية يأتي دور العنصر الثالث من عناصر ومقومات البناء التنظيمي وهو توزيع السلطات الإدارية على هذه الوحدات وشاغليها في شكل هرمي متدرج يربط بين قاعدة النظام وقمته ، وبمعنى آخر تفريغ الوظائف في قالب هرمي يربط بين قاعدة النظام وقمته ووضع كل وظيفة في مكانها المناسب بالسلم الإداري في نطاق هذا القالب وتمييزها بعنوان مستقل ويجب على شاغل الوظيفة أن يتلقى الأوامر ممن هو أعلى منه وأن يقوم بتنفيذها من غير تردد ولا جدال كما يحق له إصدار أوامره إلى من هم أدنى رتبة منه .

ومع هذا الأساس نجد أن كل تنظيم يتم على نطاق واسع سواء في مجال المشروعات الخاصة أو العامة يجب أن يفرغ في قالب تدرجي أو هرمي توزع فيه السلطات والمسئولية على درجات متعددة تربط ما بين قاعدة النظام وقيمته . ويطلق على هذا النظام في نطاق القانون الإداري تسمية " السلم الإداري " ويطلق عليه فقهاء الإدارة العامة تسمية " النظام التدرجي " .

ويسمح نظام التدرج (أو السلم الإداري) بما يتضمنه من تسلسل في القيادات بأن يصبح في وسع الرئيس التنفيذي الأعلى أن يصل إلى كل موظف في نطاق الجهاز الإداري مهما كان عمله أو مكانته وذلك عن طريق سلسلة المسئوليات التي تنتهي عند قمة التنظيم . وبهذا يصبح الجهاز الإداري بأكمله وحده عاملة منسقة فتسوده روح النظام وتهيمن عليه سلطة أمره واحده ترسم له خط سيره فيما تصدره من لوائح و منشورات دورية وأوامر فرديه وما خلاف ذلك .

أن السلم الإداري يكفل سهوله الاتصال بين وحدات الجهاز الإداري العليا والسفلى في الاتجاهين على السواء ، من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى . (٤٦ : ٨٣ - ٨٤)

ويتم ممارسة السلطة الإدارية على النحو التالي :

١- المركزية الإدارية :-

تقوم المركزية الإدارية على أساس قيام الإدارة العامة - في العاصمة - بمختلف الوظائف الإدارية مع إخضاع العاملين بالفروع المصلحية والإقليمية - على مختلف مستوياتهم الهرمية - للهيمنة من جانب الرئيس الإداري المركزي الأعلى .

ولذلك فالتنظيمات الإدارية المركزية تركز على ثلاث مقومات هي :

التركيز الإداري ، التبعية الهرمية ، السلطة الرئاسية .

والتركيز الإداري قد يكون متطرفا وقد يخفف عن طريق التوسع في تفويض الاختصاصات .

(٢١ : ٥٣)

٢- اللامركزية الإدارية :-

وتقوم اللامركزية الإدارية على أساس توزيع الوظائف الإدارية بين الإدارة العامة المركزية وبين إدارات إقليمية أو مرفقية مستقلة تباشر اختصاصاتها في ظل رقابة أو وصاية إدارية معينه من جانب الإدارة المركزية .

ذلك أن قيام الإدارات اللامركزية لا يعني زوال السلطة الإدارية المركزية التي تظل قائمة بصفة أصلية .

واللامركزية الإدارية - بنوعها الإقليمية والمصلحية - فوائد ومزايا عديدة يحرص معظم الكتاب على ذكرها والتأكيد عليها .

فهى من الناحية الإدارية تجعل الخدمات الحكومية أكثر كفاية وفاعلية وذلك عن طريق السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال وحل المشكلات وتلافي الخطأ أو تداركه وتوفير المعلومات لدى الرؤساء بالمستويات المتكاملة الصحيحة . وكذلك سهولة عملية الاتصالات وفعاليتها حيث تتم الاتصالات مباشرة دون تعقيدات روتينية ، وكذلك تنمية القدرات والمهارات القيادية بإتاحة الفرصة للتدريب مع تحمل المسؤولية والإعداد لتولي المناصب القيادية ، وأيضا إمكان التنسيق بين مختلف الخدمات الميدانية في إطار اللامركزية على مستوى المدينة أو المحافظة .

(٢٥ : ٣٩٨)

٣- التفويض بالاختصاصات الإدارية :-

وهو أحد أسس وأساليب توزيع السلطات الإدارية ومؤداه أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته الأصلية إلى أحد مرؤوسيه .

ولتفويض الاختصاص عدة قواعد وأصول قانونية وإدارية منها :-

- ١- التفويض لا بد أن يكون قانونيا : على أساس أن على الموظف أن يباشر بنفسه ما خوله القانون من اختصاصات فلا يعهد بها لغيره إلا إذا أجاز له القانون ذلك صراحة
- ٢- يجب أن يكون التفويض جزئيا ومحددا فلا يجوز أن يفوض الرئيس كل اختصاصاته لأحد مرؤوسيه أو كلهم .

٣- يري فقهاء الإدارة العامة أن الاعتبارات العملية المحيطة بتنفيذ الوظيفة الإدارية تستلزم أن يتوسع الرئيس الإداري في تفويض اختصاصاته الإدارية لمعاينه المباشرين وأن يتم التفويض على نطاق أضيق بالنسبة إلى غيرهم من الدرجات الدنيا .

٤- الغالب أن يتم التفويض كتابة وبطريقة رسمية ولكنه قد يتم بطريقة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل أو احتراماً للتقاليد العملية المستقرة .

٥- لا تفويض في المسؤولية ذلك أن الرئيس مسئول عن كل أعمال مرؤوسيه سواء منها الأصلية أو المفوض .

ومهما قيل في تفويض السلطة - وأنه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وإلى زيادة شعورهم بالثقة في أنفسهم وبمقدرتهم على تحمل المسؤوليات وزيادة مقدرتهم وكفاءتهم على العمل - فإنه من اللازم أن تحدد مسؤوليات كل موظف فوض جانبا من السلطة الإدارية تحديدا دقيقا . وأن ينظم الرئيس الإداري الوسائل الفعالة التي تكفل الرقابة على الموظفين في ممارسة السلطات المفوضة إليهم والتي تحول بينهم وبين إساءة استعمال تلك السلطات .

(٢١ : ٣٨٤)

رابعاً : التنسيق بين أجزاء التنظيم :

لقد عني كتاب الإدارة العامة بتحديد ماهية التنسيق إلا أنهم وضعوا تعريفاتهم له في عبارات مختلفة . وبالرغم من اختلاف عبارات التعريف التي وضعت لتحديد ماهية التنسيق إلا أنها تدور حول معنى واحد .

فيذكر عبد الكريم درويش أن التنسيق هو " بأنه الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد . والتنسيق بذلك هو المطلب الأول في التنظيم وهو يعني في الوقت نفسه المبدأ الشامل للتنظيم " . (٢٥ : ٣٧١)

ويذكر مدحت المراسي أن التنسيق هو عملية إدارية تنصب على المسائل الإجرائية والموضوعية من عمل الوحدات الإدارية بهدف منع الازدواج أو التعاون بينهما مع تحقيق التوافق والتضافر والانسجام اللازم في نفس الوقت . (٤٦ : ٩٠)

ويعرف فقهاء الإدارة العامة وظيفة التنسيق بأنها " ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة وتحديد علاقته بأجزاء المنظمة الأخرى وتنظيم كيفية أداء كل جزء لوظائفه بحيث تؤدي سائر الأجزاء وظائفها حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها الإنتاجية في تحقيق الغرض المشترك " .

وقد ثبت بالتجربة أنه كلما أحكم تنسيق العمل في إدارة من الإدارات كلما زادت كفاءتها الإنتاجية والعكس .

ولكن التجربة أثبتت الحاجة إلى وسائل أخرى معاونة لا يبلغ التنسيق درجة النجاح المنشودة بغيرها وهي :-

١- الاجتماعات الدورية التي يعقدها الرئيس التنفيذي ليلتقي فيها بمعاونيه المباشرين لتبادل وجهات النظر واقتراح الحلول الكفيلة بزيادة التعاون بين مختلف الإدارات .

٢- اللجان المشكلة من ممثلين لمختلف الوزارات والتي تتولى دراسة المشاكل المشتركة بينها تمهيدا لوضع حلول منسقة .

٣- تخصيص إدارات معينة لمهمة التنسيق لاسيما فيما يتعلق بالوظائف الإدارية ذات الطابع الفني المغرق في التخصص .

٤- ثم أن الدراسات التي تقوم بها الهيئات الاستشارية ذات أهمية بالغة في هذا المجال لأنها تضع أصبع الرئيس الإداري المسئول على مواطن الخلل في إدارته وتهيئ له السبيل لتنسيق العمل بين رؤوسيه على نمط أفضل . (٢٠ : ١٣٣)

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي

١- تحديد الهدف الرئيسي للمشروع الذي ستوجه له كافة الجهود لتحقيقه وكذا تحديد الأهداف الفرعية . ويحدد الهدف الاحتياجات التنظيمية الأساسية . ويجب أن يعكس الهيكل التنظيمي أهداف المشروع وخطته حيث أن أوجه نشاط المشروع تتبع من هذه الأهداف وتلك الخطط.

٢- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط. ويجب أن تكون الأوجه الرئيسية من النشاط متسعة بعض الشيء . وتقسّم أوجه النشاط الرئيسية إلى أوجه نشاط فرعية وهذه بدورها إلى نشاطات أكثر تفريقاً وهكذا.

٣- تجميع أوجه النشاطات الرئيسية Major والفرعية Minor في شكل وحدات أو تقسيمات تنظيمية عملية وذلك في ضوء ظروف كل مشروع وفي ضوء موارده وامكاناته المادية والبشرية المتاحة مع الأخذ في الاعتبار لأحسن طريقه لاستخدام هذه الموارد والامكانات . ويراعى في تجميع أوجه النشاط أن ينهض كل تقسيم تنظيمي بوجه مستقل من أوجه النشاط بالمشروع بعد ذلك يتم تحديد اختصاصات كل تقسيم تنظيمي .

٤- تحديد علاقات السلطة بين مختلف التقسيمات التنظيمية وذلك لخلق الظروف الضرورية والمناسبة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم باستبعاد التضارب أو الازدواج أو التداخل بين اختصاصات أو أعمال الوحدات التنظيمية المختلفة .

٥- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والتي ستنهض بأوجه النشاط داخل الوحدة .

٦- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف بالمشروع سواء الإشرافية (الرئاسية) منها أو وظائف التنفيذ . ويراعى في ذلك تدرج السلطة بحيث تزيد كلما اتجهنا نحو قمة التنظيم الإداري .

كذلك تحديد الاختصاصات بما يساعد على تجنب تشتت المسئولية أو تمييعها أو شيوعها ، فضلاً عن تجنب تكالب أفراد القوي العاملة على الاختصاصات والسلطات وانتزاعها عن بعضهم البعض الأمر الذي يؤدي إلى حدوث نزاع وتشاحن بين الأفراد . ويعقب ذلك إعداد وصف وظيفي Job Description لكل وظيفة من الوظائف بوضع واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها والشروط اللازم توافرها لشغلها سواء ما يتعلق منها بالمؤهل العلمي أو الخبرة أو المهارة الإدارية والفنية أو القدرات الذهنية والجسمانية أو غير ذلك من مطالب لازمه لشغل الوظيفة . (١٨ : ١٣٧-٢٣٨)

ويذكر سيد الهواري أنه يمكن تشبيهه مرحلة تصميم الهيكل بعملية تصميم المباني حيث يتحدد عدد الطوابق وعدد الحجرات في كل طابق . فتصميم الهيكل التنظيمي يتصدى أساسا لمشكلة : كيف نقسم العمل إلى أجزاء وكيف نعيد تجميع الأجزاء بحيث تعمل لتحقيق الأهداف ؟ . إنها مشكلة تقسيم العمل ومشكلة نطاق الإشراف وحجم الهرم :

أولا : تقسيم العمل

إن تقسيم العمل مبني على المبدأ القائل : أن كل وظيفة يجب أن تحوي عملا واحدا للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق والتي يمكن إجمالها في :

- ١- زيادة مهارة الشخص القائم بالعمل وبالتالي سرعة إتمام العمل وارتفاع مستوى جودة الأداء .
- ٢- إلغاء الوقت الضائع نتيجة التحول من عمل إلى عمل آخر (داخل الوظيفة ذاتها) .
- ٣- إمكان إسناد جزء من أجزاء العمل إلى آلة في حالة تقسيم العمل إلى أجزاءه الأولية .
- ٤- سهولة الحصول على شخص متخصص وكفاء في عمل واحد حيث يكون من الصعب نسبيا الحصول على شخص متخصص وكفاء في عدة أعمال .

ولكنه يجب الحذر من أنه ما دام تقسيم العمل يحقق مزايا التخصص فإنه لا بأس من زيادة تقسيم العمل . إن الشيء إذا زاد عن حده انقلب إلى ضده .

إن تقسيم العمل يعني الاعتماد على التخصص حيث يقوم بعمل متخصص طبقا لقدراته . أن تقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة والتنسيق فيما بينها . ولما كان كل شخص لا يستطيع الإشراف إلا على عدد محدود من الأشخاص فإنه من الضروري وجود مشرفين ليصرفوا على المشرفين ، وبالتالي ينشأ الهرم التنظيمي أو التدرج الرئاسي إلى أن نصل إلى سلطة مركزية واحدة عليا . ونظرا لكبر حجم العمل وتشعبه وكثرة متطلباته فإن الأمر يتطلب وجود أجهزة معاونة تعاون السلطة المركزية سواء بإعطاء المشورة أو بالخدمات المساعدة .

(٢٢ : ١٤٠-١٤٢)

ثانيا : نطاق الإشراف وحجم الهرم

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف : حيث تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه السلطة والمسئولية .

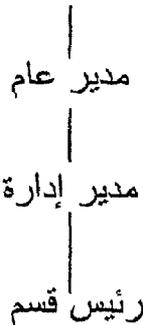
وطبقا لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة . وفي كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيسا واحدا يتلقى منه التعليمات ويعطي له المعلومات والبيانات . وعلى ذلك فإن الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر في القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ :

- ١- مبدأ التسلسل الرئاسي .
- ٢- مبدأ وحدة الرئاسة .
- ٣- مبدأ تركيز السلطة في شخص واحد ثم تفويضها .

ويصور الشكل التالي نموذجا للهرم التنظيمي - هرم الوظائف - في شركة من الشركات :

شكل رقم (١)

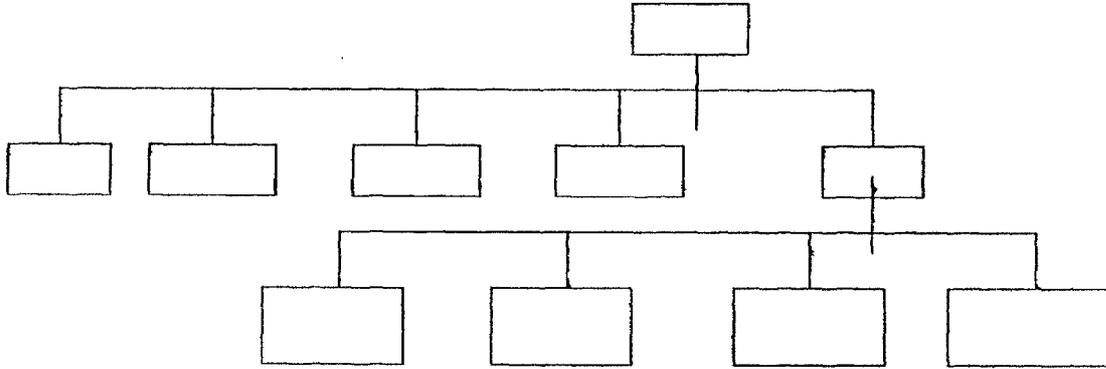
رئيس مجلس إدارة



أن هذا الاصطلاح " الهرم التنظيمي " The Organizational Pyeamid أو ما يسميه البعض الهيراركية Hierarchy يعني أن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليهم رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس ... وهكذا حتى تتركز المسئولية والسلطة في شخص واحد . وقد يكون الهرم التنظيمي مفرطحا Flat كما قد يكون طويلا .

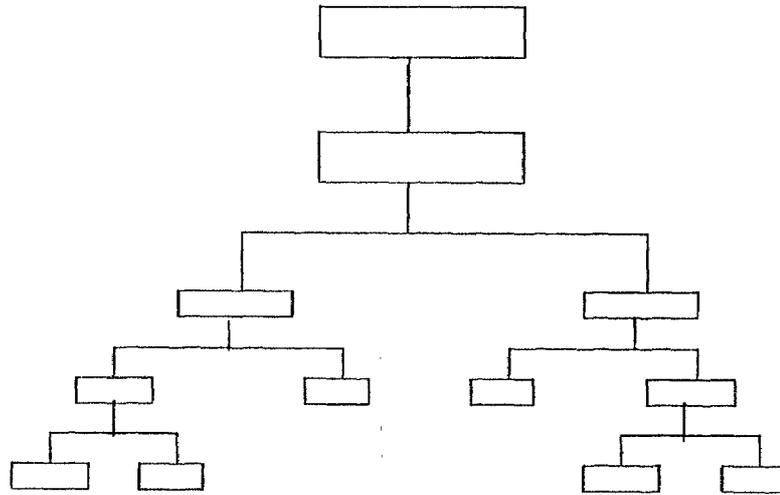
وتصور الخريطة التالية نموذجاً للهرم المفرطح Flat Pyramid

شكل رقم (٢)



وتصور الخريطة التالية نموذجاً للهرم الطويل Tall Pyramid

شكل رقم (٣)



إن شكل الهرم وحجمه يرتبط بالتوسع في حجم العمل كما يرتبط بنطاق الإشراف
Span of Control (عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس). (٢٢ : ١٥٢-١٥٤)

ويذكر د. زكي محمود هاشم أن أهمية تحديد نطاق الإشراف مراجعة إلي أن قدرات المديرين _
مهما كان مستواهم _ محددة . فالأفراد كبشر لهم حدود معينة من ناحية الوقت والطاقة والذكاء
والتدريب والخبرة وغير ذلك. ومن ناحية أخرى فإن عملية الإشراف الإداري ترتب أعباء على عاتق
المشرف من ناحية مجهود العمل ومن ناحية العلاقات المترتبة علي عملية الإشراف والتي يجب أن
يعبرها المدير اهتمامه .

ولقد أثبتت الدراسات في مجال نطاق الإشراف أن مشكلات الإدارة ممثلة في عدد العلاقات المسئول عنها المدير بمتوالية هندسية عندما يزداد نطاق الإشراف بمتوالية حسابيه . وقد وضع " جريكوناس" Grecians V.A مستشار الإدارة الفرنسي معادلته المشهورة بعد دراسة طويلة قام بها لبحث علاقات الرؤساء والمرؤوسين علي الوجه التالي :-

$$\text{عدد العلاقات الكليه} = \text{ن} (\frac{2}{\text{ن}} + 1 - \text{ن})$$

$$\text{أو} = \text{ن} (1 - \text{ن} + 1 - \text{ن})$$

يافتراض أن ن = عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير مباشرة ونطاق الإشراف

ومن المعادلة يتضح لنا أنه إذا كانت ن = ٤ فإن عدد العلاقات = ٤٤

وإذا كانت ن = ٥ فإن عدد العلاقات = ١٠٠

وإذا كانت ن = ٧ فإن عدد العلاقات = ٤٩٠

وإذا كانت ن = ٩ فإن عدد العلاقات = ٢٣٧٦ ، وهكذا

معنى ذلك أن زيادة نطاق الإشراف من ٤ إلى ٥ تؤدي إلى زيادة طاقة العمل بمقدار ٢٠% مقابل زيادة العلاقات من ٤٤ إلى ١٠٠ أي بمقدار ١٢٧% . (١٩ : ٩٢)

المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي

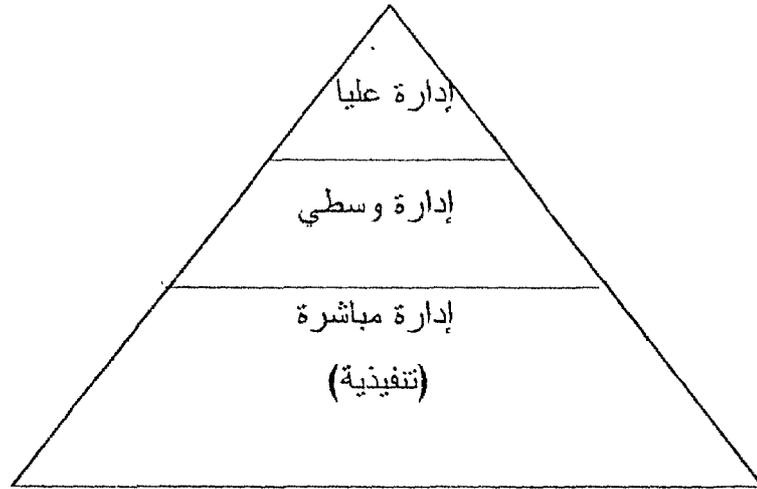
لا يوجد تحديد نمطي لعدد المستويات الإدارية في يتوقف ذلك أساسا علي حجم هذه المشروعات .
ولكن بصفه عامه اتفق علي تجميع المستويات التنظيمية المتعددة في ثلاث مستويات رئيسيه متدرجة
هي:-

مستوي الإدارة العليا Top Management

ومستوي الإدارة الوسطي Middle Management

ومستويات الإدارة المباشرة First tine super vision

و يمكن تصوير هذه المستويات الإدارية في الشكل الهرمي التالي:-



شكل رقم (٤)

و تجدر الإشارة إلى أن كل مستوى إداري من هذه المستويات يضم وظائف تختلف في مستواها
من مشروع لآخر وفقا لاختلاف حجم المشروعات .

أولا : الإدارة العليا : Top Managers :

الإدارة العليا في المشروع هي وظيفة وصاية Trusteeship ذات الطبيعة القيادية حيث تقود كاهه
الجهود لتحقيق الهدف العام المشترك .

وتضم الإدارة العليا هؤلاء الأفراد القادرين على تصور احتياجات المشروع والمساهمة بكل قواهم
والتركيز على إنجاز المشروع لكل متكامل .

فالإدارة العليا تختص أساسا بتحديد مركز المشروع وأهدافه والتطلع إلى المستقبل القريب والبعيد
و التسيؤ بالأحداث المستقبلية وبمدى تأثيرها على أوجه نشاط المشروع وتحديد معالم الطريق الذي
يسلكه المشروع لتحقيق الأهداف المنشودة ورسم السياسات الأساسية للمشروع ومباشره مهام التخطيط
العام الطويل الأجل والتوجيه والتنسيق بين كاهه التنسيق أوجه النشاط وبت روح الفريق في كاهه

أرجاء المشروع والرقابة العامة لتقييم صحه وسلامه تحقيق الأهداف العامة على الأقل لتقييم التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف . ومن ثم فمستويات الإدارة العليا عامه وشامله عن تحقيق أهداف المشروع . ولذلك فهي تنظر إلي المشروع كوحدة واحده متكاملة ، ولديها الفرصة وفي مركز يسمح لها بذلك، وهى تأخذ في الحسبان دائما كأنه القوى التنافسية والتكنولوجية وكأنه الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها مما قد يكون له اثر على المشروع وتقدمه .

ثانياً : الإدارة الوسطي : First Line Managers :

الإدارة الوسطي في المشروع هي حلقة الصلة بين مستوى تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة وبين مستوى الإشراف على التنفيذ الفعلي .

ودور الإدارة الوسطي هو ترجمة الأهداف العامة الطويلة الأجل والخطط والسياسات العامة والتي وضعتها الإدارة العليا - إلى أهداف تفصيلية قصيرة الأجل وخطط وبرامج تفصيلية وسياسات نوعية ووظيفية على مستوى التقسيمات التنظيمية التي تتولى الإشراف عليها والرقابة على تنفيذها .

وتساهم الإدارة الوسطي في رسم السياسة العامة ووضع الخطط العامة للمشروع عن طريق إمدادها للإدارة العليا بالمعلومات والبيانات والمقترحات التي تتمكن الإدارة العليا في ضوءها من وضع الخطط والسياسات العامة على مستوى المشروع بأكمله .

ويمكن القول بصفة عامة بأن هذا المستوى التنظيمي يركز أصلا على مسائل التنفيذ وتقييم نتائج الأداء أولا بأول طبقا للمعايير والسياسات المقررة . وبمعنى آخر فهذا المستوى مسئول عن إدارة التفاصيل والمساهمة في القرارات التنفيذية .

ثالثا : الإدارة المباشرة أو الإدارة التنفيذية First line supervision :

الإدارة التنفيذية في المشروع هي أدنى المستويات الإدارية وتمثل المستوى الإشرافي الأول والمباشر على وظائف التنفيذ . ويخص بالإشراف اليومي المستمر على تنفيذ الأعمال التفصيلية والأعباء الروتينية المتكررة فهئية الإدارة المباشرة علاقتها مباشرة مع وظائف التنفيذ وتختص بتقييم أداء القوى العاملة أولا بأول وتصحيح الأخطاء فور اكتشافها وفي مكان العمل .

إن الإدارة المباشرة مسؤولة عن العمل والعمال باعتبارهم أقرب المستويات التنظيمية أي أفراد القوى العاملة ومن ثم تتولى إرشاد المنفذين إلى ما يجب عليهم أدائه تفصيلا وكيفية أدائه ومراجعته الأداء تفصيلا كذلك .

وكثيرا ما يتولى المشرف في هذا المستوى التنظيمي أداء بعض الواجبات بنفسه وبصفة فردية إلى جانب مسؤولية الإشرافية . وبصفة عامة فإن المشرف في هذا المستوى يركز على مشكلات التنفيذ الداخلية . وحتى اتصالاته مع الأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى تكون محددة .

الأهمية النسبية للوظائف الإدارية داخل المستويات الإدارية

من استعراضنا لمسئوليات المستويات الإدارية المختلفة بالمشروع يتضح لنا أن المدير أيا كان نشاط أو حجم المشروع وأيا كان مركزه في السلم الإداري داخل المشروع - يمارس الوظائف الإدارية . فهو يحدد الأهداف المنشودة ، ويضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ، ويرسم السياسات التي تحكم التفكير والتصرفات في الظروف المماثلة والمتكررة أثناء تنفيذ الخطة ، ويضع الهيكل التنظيمي المحدد لأوجه النشاط وعلاقات السلطة وينسق بين الجهود المختلفة لتحقيق تكاملها والقضاء على أي تعارض أو ازدواج أو تداخل بينها ، ويمارس التوجيه الفعال والقيادة الرشيدة ، وفي النهاية يراقب النتائج للتأكد من أن القافلة تسير في الطريق المرسوم لها وفقا للخطط والسياسات المقررة لتحقيق الأهداف المنشودة .

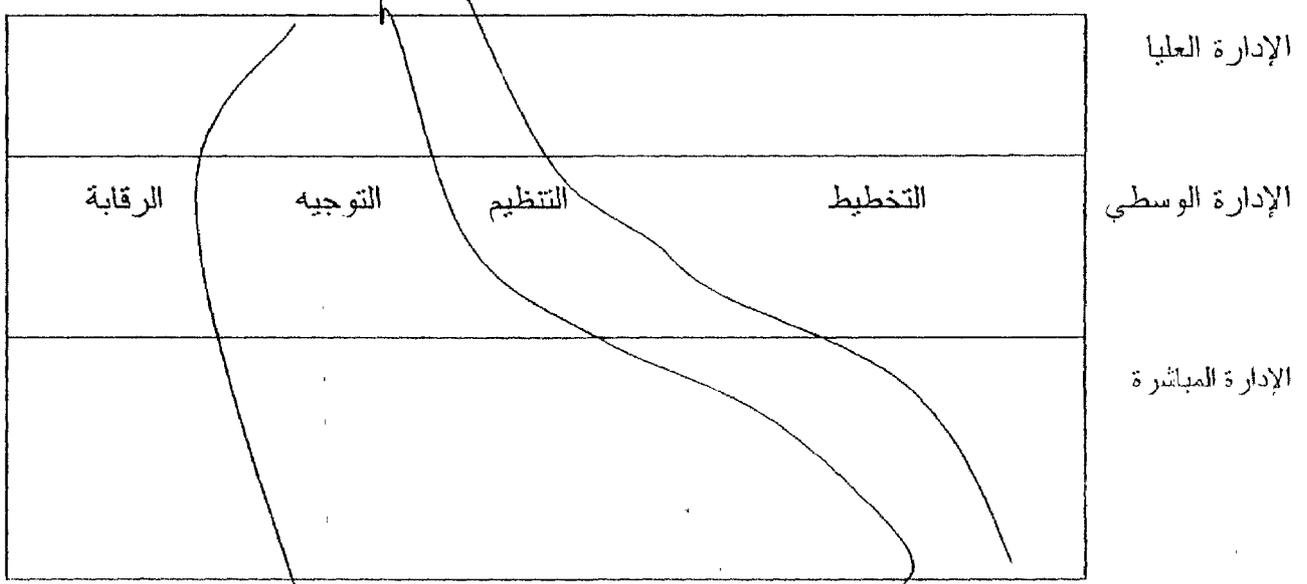
فالاختلاف بين المستويات الإدارية إذن يكون في طبيعة نشاطها ، فكلمها تمارس الوظائف الإدارية ، وإنما الاختلاف بينها يكون في نطاق ممارستها لهذه الوظائف . فالإدارة العليا تمارس الوظائف الإدارية على مستوى التقسيم التنظيمي الذي تتولى الإشراف عليه والذي يتمثل في وجه معين من أوجه نشاط المشروع ، وتتولى الإدارة المباشرة ممارسة الوظائف الإدارية على مستوى نطاق إشرافها في مستويات التنفيذ .

واختلاف الوظائف الإدارية من مستوى إداري إلى مستوى آخر من حيث الشمول والأهمية ودرجة التعميق إنما يعكس حدود المسؤولية في كل مستوى إداري . فمسئولية الإدارة العليا مسؤولية عامة عن تحقيق الأهداف العامة للمشروع ، بينما مسؤولية الإدارتين الوسطى والمباشرة هي عن تحقيق أهداف تفصيلية في مجالات نوعية محددة .

ومن ناحية أخرى فإن الأهمية النسبية للوظائف الإدارية تختلف فيما بينها داخل كل مستوى إداري ، ومن ثم يتفاوت الوقت المخصص والجهد المبذول في ممارسة كل وظيفة منها داخل المستوى الإداري الواحد . ويوضح الشكل رقم (٥) التالي الأهمية النسبية للوظائف الإدارية داخل المستويات الإدارية المختلفة في المشروع . وقد تم التعبير عن الأهمية النسبية للوظائف بالمساحة التي تشغلها كل وظيفة داخل المستوى الإداري .

شكل رقم (٥)

الأهمية النسبية لوظائف الإدارة داخل المستويات الإدارية



خطورة تعدد المستويات الإدارية (أو الهرم الطويل) :

إن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذي تمر عن طريقه الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة وكل مستوى إداري زيادة معناه - بداهة - طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة صعوبات الاتصال سواء إلى أعلى أو أسفل وبالتالي صعوبة التنسيق ، ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات ولا سيما المهم منها سيتم في أعلى مستوى . إن من الحكمة أن تكون الصورة عند اتخاذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ .

إن طول خط السلطة معناه زيادة كثافة ذلك " الفلتر " الإنساني ومهما تم اختيار الناس الأكفاء الذين يتمتعون بالأمانة والدقة العلمية في التعبير وهو أمر ليس بالسهل في حد ذاته - فإن مخاطر تعدد المستويات الإدارية يكون موجودا .

وهناك شبه اتفاق عام بين علماء الإدارة والمديرين الناجحين على أن خط السلطة يجب أن يكون أقصر ما يمكن . وفي دراسة جمعية إدارة الأعمال الأمريكية لمائة شركة كبيرة تبين أن ٥٨ % منهم يحرصون على الاهتمام بتطبيق مبدأ قصر خط السلطة حتى ولو على حساب زيادة نطاق الإشراف . إن عدد مستويات الإدارة يرتبط إلى حد كبير بنطاق الإشراف . فكلما كان نطاق إشراف الرؤساء ضيقا زاد عدد المستويات الإدارية .

أن نطاق الإشراف الضيق (اثنين أو ثلاثة) أمر يثير الدهشة لأول وهلة فهو يتعارض مع طبيعة البشر والتركيب السيكولوجي الذي يحدب زيادة عدد المرؤوسين كمظهر من مظاهر السلطة أو المركز أو حب معرفة كل كبيرة وكل صغيرة من مصادرها الأولية بدون فلتر إنساني .

كما أن نطاق الإشراف الواسع - يعتقد الكثير من كبار الإداريين - مهم وضروري فهو يقلل من خط السلطة أو كثرة المستويات الإدارية ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرؤوسين وهو ما يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات بسرعة وبناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي لم تمر على الفلتر الإنساني الذي غالبا ما يحدث نتيجة تعدد التسلسل الرئاسي .

إن التسلسل الرئاسي القصير يقلل من المضايقات الناتجة من استخدام السلطة والاقتراحات والتعليمات الموجهة إلى أسفل والمعلومات الصاعدة نتيجة الفلتر الإنساني .

إن نطاق الإشراف الواسع يرغم المرؤوسين على تحمل المسؤولية أمام الرئاسة الأعلى ومن ناحية أخرى فإن ذلك يرغم الرؤساء - ربما بقصد أو بدون قصد - على تفويض السلطة للمرؤوسين . أن كثرة طلبات المرؤوسين من الرؤساء باتخاذ قرارات في موضوع معين يجعل الرؤساء بعد مدة وتحت أمام الأمر الواقع مؤمنين بضرورة التفويض في كثير من الموضوعات .

لذلك فإننا نجد أن الرئيس الذي يؤمن بتفويض السلطة يجب أن يكون نطاق إشرافه كبيرا . فهو يعتقد أن نطاق الإشراف الواسع وسيلة فعالة لتأكيد عملية التفويض وتأكيد تحمل المرؤوسين للمسؤولية .

(٢٣ : ١٦٨ - ١٧١)

الخريطة التنظيمية Organization chart

إن المرحلة الأخيرة لأعداد البناء التنظيمي لأي منظمة والترتيب المنظم للوظائف والواجبات وتحديد السلطة والمسئولية للأفراد لا تكون له قيمة تذكر ما لم يكن القائمون بتنفيذ هذه الواجبات يعرفون ما يفرض عليهم عمله وموقع عملهم من البناء التنظيمي لذلك تدرك المنظمات على اختلاف أحجامها ضرورة وضع خرائط تبين التسلسل الهرمي للوظائف ، بجانب أنه يجب تعريف كل عضو من أعضاء المنظمة لمحتويات التنظيم بجانب تعريف فئات الجمهور المختلفة بشكل التنظيم الإداري للمنظمة ، ويتم هذا التعريف بواسطة الخريطة التنظيمية ودليل التنظيم .

تعريف الخريطة التنظيمية :-

لتعريف الخريطة التنظيمية يوجد عدة تعريفات لها وسوف نعرضها كما يلي :-

- يذكر محمود عساف أن الخريطة التنظيمية - يطلق عليها أحيانا لفظ " هيكل التنظيم " فهي شكل يوضح بالرسم كافة نواحي النشاط الذي تقوم به جماعة ما موزعا على وحدات أو أجهزة إدارية ويبين في ذات الوقت كافة العلاقات التي تربط بين تلك الأجهزة وبعضها وموقع كل جهاز بالنسبة للآخر " . (٥٨ : ٢٦٦)
- ويذكر سيد الهواري أن الخريطة التنظيمية هي " صورة للهيكل التنظيمي توضح حجم الهرم التنظيمي والتبعية الرئاسية " . (٢٣ : ٢٠٥)
- ويذكر إبراهيم الغمري أن الخرائط التنظيمية تمثل أسلوبا لتسجيل العلاقات الرسمية في المنظمة وخطوط الاتصال الأساسية وانسياب السلطة والمسئولية إلى أسفل من خلال المستويات التنظيمية المختلفة " . (١ : ٣٥٧)
- وقد عرفها محمود حسين بأنها الرسم الهندسي الذي يبين دقائق التنظيم الإداري ويوضح المستويات الإدارية المختلفة كما يوضح خطوط السلطة ونطاق الإشراف الإداري ونوعه ومداه . (٥٥ : ٨٧)
- أما مدحت المراسي فقد عرفها على أنها عبارة عن " صورة للهيكل التنظيمي تعتمد من الإدارة العليا للمنظمة وهذه الصورة عبارة عن الرسم البياني أو الهندسي الذي يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه البنيان التنظيمي لأية منشأة أو منظمة والوظائف الرئيسية وخطوط السلطة والاتصال والعلاقات الرسمية وانسياب السلطة والمسئولية إلى أسفل من خلال المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة " . (٤٦ : ٦٦)

فوائد استخدام الخريطة التنظيمية :

تتكون الخريطة في العادة من عدد من المفردات وعدد من الخطوط التي تربط بين تلك المفردات ، والمفردات هي عبارة عن أشكال هندسية بسيطة كالمربع أو المستطيل أو الدائرة ويعبر كل شكل منها عن فرد له أهمية في البناء التنظيمي أو عن جهاز من أجهزة ذلك البناء . وفي بعض الأحوال يراعي مصممو الخرائط التنظيمية أن تكون مساحة الشكل الهندسي مع أهمية الفرد أو الجهاز ومع الموقع في المستويات الإدارية التي يتكون منها التنظيم ، أما الخطوط فمنها ما يكون رأسيا أو أفقيا وهي تعبر عن علاقات السلطة من أعلى إلى أسفل أو المسؤولية من أسفل إلى أعلى أو علاقات المشاركة والتعاون بين الأجهزة التي تقع في مستوى واحد أو العلاقات الاستشارية بين الأجهزة الواقعة في مستويات مختلفة .

وهناك فوائد متعددة لاستخدام خريطة التنظيم يمكن إجمالها في الآتي :-

- ١- المناصب الإدارية المختلفة وأنواع وعدد الوظائف بالمنظمة سواء كانت تلك الوظائف رئيسية أو فرعية .
- ٢- السلم الإداري والتسلسل الرئاسي : فبمجرد النظر إليها يمكن معرفة رئيس كل إدارة وكل المرؤوسين لهذا الإداري ويتعرف كل رئيس ومرؤوس على مكانة في السلم الإداري .
- ٣- تبيين خطوط السلطة المباشرة ومسئوليات العمل ، فخط السلطة هو الطريق الذي يتبع خلال المستويات الإدارية المختلفة .
- ٤- ما إذا كان نطاق الإشراف لكل إداري في الحدود السليمة حيث أن المنظم يستطيع في وهله قصيرة أن يتعرف على عدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التباين أو الاتفاق في أعمالهم وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس . وعلى ذلك فقد يوصي بالتوسع في تفويض السلطة أو التضييق فيها .
- ٥- ما إذا كان الشخص مرؤوسا لشخصين (وهذا مخالف لأصول التنظيم) ، فعن طريق الخريطة التنظيمية يستطيع المنظم أن يتبين إلى أية درجة قد روعي مبدأ وحدة الرئاسة أو كان التنظيم مخلا بذلك المبدأ .
- ٦- عدد المستويات الإدارية : فإذا زادت المستويات الإدارية عن الحدود السليمة (حيث تبعد المسافة الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين ويصعب الاتصال بينهم) تطلب الأمر إعادة التفكير في التنظيم الهيكلي .
- ٧- مناطق النشاط إذا كان عمل المنظمة موزعا على مناطق .

- ٨- أنواع السلع أو الخدمات المنتجة إذا كانت لها أهمية خاصة وكذلك أنواع العملاء وفئاتهم متى كان للتباين بينهم أثره في النشاط .
- ٩- المراحل التي يمر بها الإنتاج أن كانت لها أهمية في التنظيم وأسلوب إدارة العمل والتشغيل
- ١٠- ما إذا كان هناك تنسيقاً بين مختلف الأعمال في الوحدات الإدارية الواحدة . وبين تلك الوحدة الإدارية والوحدات الإدارية الأخرى في الهيكل التنظيمي .
- ١١- ما إذا كان هناك وحدات إدارية يمكن الاستغناء عنها أو ادماجها في وحدات أخرى لتحقيق توفير في النفقات والمصاريف الإدارية .
- ١٢- السلطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية : وبهذا يعرف كل رئيس وكل مرؤوس حدود سلطاته وعلاقتها بالمناصب الأخرى في الهيكل الإداري .
- ١٣- اللجان المستخدمة وعددها ومسئولياتها وسلطاتها وعلاقتها بباقي الهيكل الإداري .
- ١٤- ما إذا كان تحديد السلطات والمسئوليات قد تم طبقاً لمبادئ التنظيم مثل تخصيص أكثر من شخص لعمل واحد أو عدم تخصيص الأشخاص اللازمين لعمل معين أو مسئولية شخص عن أكثر من عمل .
- ١٥- تعطي أساساً للتوصل إلى توصيف الوظائف .
- ١٦- تستخدم كوسيلة للتدريب وكمشرد عند تخطيط توسعات المشروع المستقبلية .
- ١٧- تنفيذ في بعض الأغراض الأخرى مثل تدريب الموظفين الجدد وتعريفها بالمنظمة وأقسامها .

عيوب الخريطة التنظيمية :

- ١- أنها سريعاً ما تصبح قديمة غير مسابرة للواقع .
 - ٢- أن العلاقات الإنسانية لا يمكن ظهورها على الورق حتى ولو أمكن تحديدها وتوصيفها بدقة .
 - ٣- تمثل نوعاً من الجمود في العلاقات حيث أن الأفراد يعمدون إلى الالتزام بمواقعهم ومراكزهم المحددة لهم .
 - ٤- قد تعلق تكلفة إعداد الخرائط وحفظ البيانات عن الفائدة التي تجني من ورائها .
 - ٥- تخلق المشكلات الخاصة بالمراكز الاجتماعية فقد لا يفضل البعض إجراء المقارنات بينهم وبين الآخرين .
- وبالرغم من العيوب السابقة إلا أنه يمكن التغلب عليها فإذا ما تم تصميم الخرائط بطريقة سليمة والمحافظة على مرونتها والنظر إليها كمرشد ومساعد للأداء فإنها تمثل عنصراً إيجابياً مساعداً للإدارة وتهيئ صورة مختصرة جيدة للعلاقات الرسمية الرئيسية .

طرق رسم الخرائط التنظيمية :

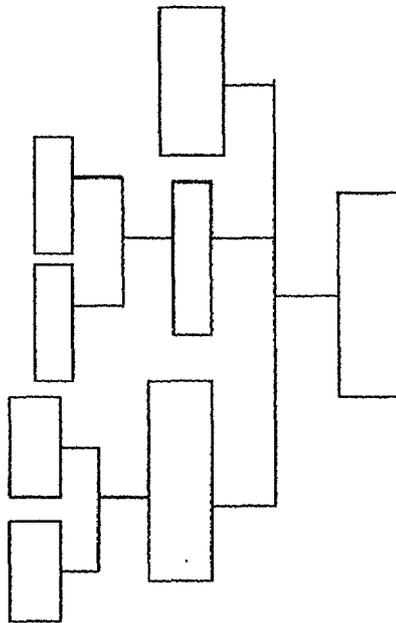
١- الخرائط التقليدية : من أعلى إلى أسفل

هذا النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ، كما يبين خطوط انسياب المسؤولية من أسفل إلى أعلى كما بالشكل رقم (٢) ص (٣٤) .
ومن مزايا هذا النوع إمكان تمييز مستوى إداري واحد بسهولة و المناصب الإدارية التي فيه .
أما العيب الرئيسي الذي يوجه إلى هذه الخرائط هو أنها قد تعطي شعورا نفسيا غير محبوب عند المرؤوسين في المستويات الإدارية السفلي وبالرغم من ذلك فإن هذا النوع من الخرائط هو النوع الأكثر شيوعا .

٢- الخرائط التقليدية من اليمين إلى الشمال أو العكس .

يتمشى هذا النوع من الخرائط مع حركة العين الطبيعية وعادات القراء ، كما يظهر المسؤوليات الإدارية غير الموجودة بوضوح . و هي لا تترك أثرا نفسيا سيئا لدى المرؤوسين .

شكل رقم (٦)

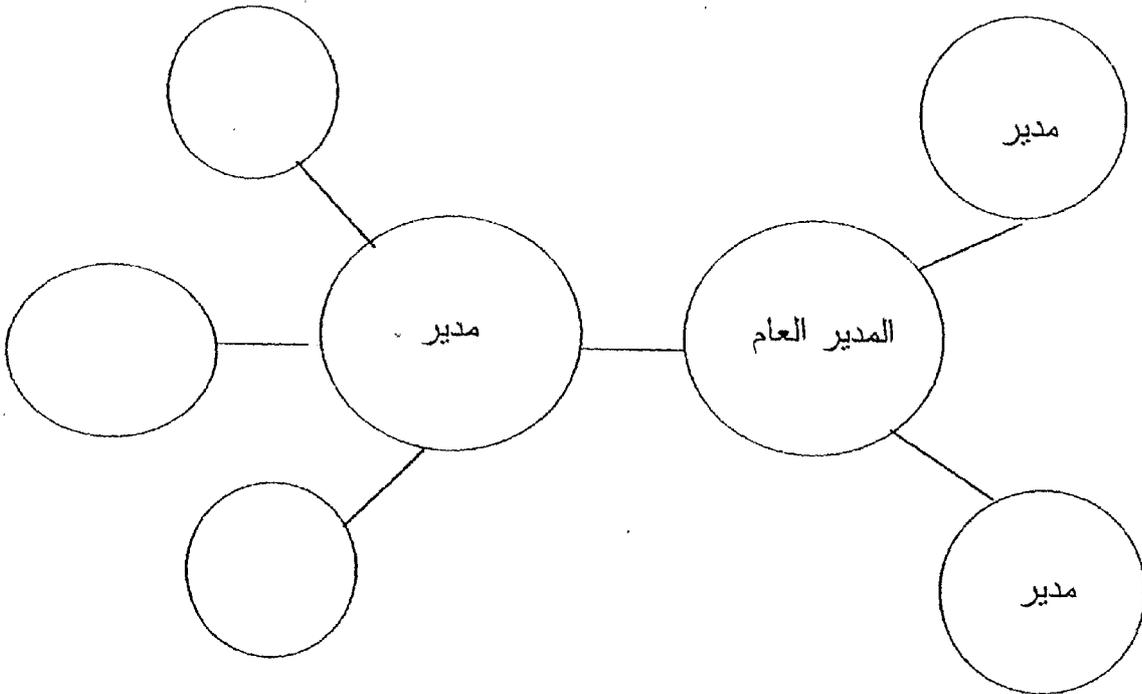


٢- الخرائط المستديرة :

وهذا النوع من الخرائط بصور انسياب السلطة من الرئيس الإداري الأعلى من الداخل إلى الخارج . وتبين بشكل واضح أنه كلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كان أعلى في المسؤولية .

ومن مزايا هذه الخرائط أنها لا تترك أثرا نفسيا في تصوير المستويات الإدارية الأقل طالما أنه يمكن النظر إلى المستويات المختلفة ، من أي اتجاه على الخريطة المستديرة .
(٤٦ : ٦٦ - ٧١)

شكل رقم (٨)



دراسة الهيكل التنظيمي

يذكر على السلمي أنه لدراسة الهيكل التنظيمي يتم ذلك بتحليل الخريطة التنظيمية للمشروع وطبيعة العمليات به ، ومن البيانات الهامة في هذا الصدد ما يلي :

- مدى اتفاق الهيكل التنظيمي مع احتياجات المشروع.
 - تناسق الوظائف وتناسبها في الهيكل التنظيمي .
 - درجة تفويض السلطة .
 - مناسبة عدد المستويات الإدارية لأغراض التنظيم .
 - مدى وضوح السلطات والمسئوليات .
 - درجة وضوح خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية.
 - درجة سهولة الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم .
 - درجة تركيز القيادات على الأعمال الإشرافية .
 - درجة الازدواج في الأعمال والوظائف .
- (٣٤ : ٢٨١ - ٢٨٢)

كما يذكر زكي محمود هاشم أن هناك خمسة مداخل أساسية لتقييم الهيكل التنظيمي والوقوف على مدى كفاءته وصلاحيته لتحقيق أهداف المشروع . وأم استخدام أحد هذه المداخل متروكة للمقيم Evaluator في ضوء حكمه Judgment وخبرته Experience ووفقا للظروف القائمة بالمشروع .

وفيما يلي نستعرض هذه المراحل الرئيسية :

أولا : المدخل الشامل Packaged Approach :

وبمقتضاه يتم تحليل الهيكل التنظيمي باجمعه لملاحظة ما قد يكون هناك من خرق للمبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التنظيم الإداري الفعال .

مثال ذلك : قد تكون هناك مجالات يتسع فيها نطاق الإشراف بدرجة أكبر من اللازم أو تفنقر إلى وجود سلسلة مستمرة للاتتمار Chain of Command .

ومن العرض السابق والرجوع إلى المراجع العلمية والدراسات المرتبطة والرجوع إلى آراء الخبراء والعلماء توصل الباحث إلى أنه لتقويم الهيكل التنظيمي أتباع ودراسة الخطوات الآتية :

١- الأهداف .

٢- الهيكل الوظيفي .

٣- الإمكانيات .

٤- التوجيه .

٥- الرقابة

٦- النتائج (المحصلة النهائية) .

وفيما يلي سنستعرض كل محور من هذه المحاور :-

المحور الأول : الأهداف Objectives :-

يذكر على الشرقاوي أن موضوع الأهداف من أهم الموضوعات والظواهر الإدارية وأصعبها في نفس الوقت ، لأن الأهداف تتضمن جوهر النشاط وتستترشد بها الجهود ، وتحدد الأطر اللازمة لوضع السياسات .

إذ لم تكن المنظمة تعمل نحو تحقيق بعض الأهداف فليست هناك حاجة لبقائها . فيجب أن يكون الهدف واضحا ومحددا بدقة ومعروف ومشروع لأن التنظيم يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف عن طريق إسناد المهام والواجبات إلى الأفراد وتنسيق السلطات المفوضة إليهم . حيث أن إنجاز الأهداف يجب أن يكون السبب الرئيسي أي نوع من النشاط التعاوني .

كما يجب أن يعد هيكل التنظيم بطريقة تسمح بتحقيق مبدأ وحدة الأهداف وقد تكون هناك أهداف رئيسية وأخرى فرعية ، ولكن الهيكل التنظيمي والتصرفات يجب أن تقاس بمعيار الفاعلية في تلبية الأهداف النهائية.

(٣٥ : ٣٠٢ - ٣٠٥)

ويذكر سيد الهواري أن الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي ، وهي بهذا نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل . فإذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف " استراتيجية " Strategic ، وإذا كانت أهداف في الأجل القصير أطلق عليها أهداف " تكتيكية " Tactical ، وعلى ذلك فإن الأهداف في الأجل القصير يجب أن تستمد من الأهداف في الأجل الطويل ، فإن ذلك من متطلبات " الاستمرارية " في ضوء الظروف المتغيرة ولا يد لأيه مؤسسة أن تضع أهدافها في الأجل الطويل ثم عمل أهداف مرحلية .

إن الأهداف بطبيعتها يجب أن تكون أهداف أقرب إلى الأحلام أي أهداف على مستوى عال من الفكر والأداء . إن الإدارة التي تضع أهدافا ضعيفة إدارة ضعيفة ، والإدارة التي تضع أهدافا أقل من إمكاناتها وطاقاتها إدارة غير أخلاقية : فهي تخون رسالتها ومسئوليتها أمام المجتمع : فالإدارة مسئولة عن تحقيق أفضل النتائج باختيار العناصر الملائمة .

وأنه من الضروري أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة من جميع الأفراد ولكي تكون واضحة ومفهومة فإنه يجب أن تكون مكتوبة وموزعة على الأفراد . ولذا فالأهداف تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعي فعال دون أهداف .

(٣٥ : ٣٣ - ٣٥)

المحور الثاني : الهيكل الوظيفي Official Framework :-

الهيكل الوظيفي للتنظيم يقصد به :

- ١- التشكيل : وهو تحديد موقع كل فرد من أفراد التنظيم طبقا للمستويات الإدارية (العليا ، الوسطي ، التنفيذية) وتحديد السلطات الممنوحة له وتحديد نطاق الإشراف التابع له
- ٢- شروط شغل الوظيفة : هي تحديد الشروط أو المعايير التي تتبع لاختيار الفرد المناسب لشغل وظيفة معينة طبقا لنوع العمل بكل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم .
- ٣- الواجبات : وهي المسؤوليات المحددة التي يقوم بها شاغل الوظيفة ، في كافة المستويات الإدارية والتي حددت سابقا طبقا للأهداف التنظيمية .

المحور الثالث : الإمكانيات Facilities :-

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانيات وظروف مناخيه وجغرافيه ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والأدوات والتقويم لتحقيق تلك الأهداف .

مما لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غني عنه ، بالإضافة إلي أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها ، لما لها من أثر استشاري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات ، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية الرياضية حيث تؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها .

(٣٣ : ٣٧)

ويذكر إبراهيم عبد المقصود أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط وأحد عناصر التخطيط الامكانيات وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم والنوع (الكمية المطلوبة ونوعيتها أو هي مادية وبشرية) .
وقد قسمها إلي قسمين :

١- إمكانيات مادية (مواد مستخدمة ، أجهزة ومعدات ، الأموال) :-

أ- المواد المستخدمة : ويقصد بها الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات من فرد عادي إلى لاعب ... فاللاعب هو المنتج النهائي .

ب-الأجهزة والمعدات : يقصد بها الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية .

ج-الأموال : و يقصد بها التمويل اللازم لعمل الموازنات التقديرية ، فبدونها تصبح كافة الخطط عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعة.

٢- إمكانيات بشرية (العاملون ، المنفذون ، الفنيون) :

أ- العاملون : وهم المستويات الإدارية المختلفة بدءا بالمخططين وحتى الإداريين والحكام

وهم كافة العاملون لتحقيق الأهداف التي يخطط لها فمستويات الإدارة العليا هي

المسئولة عن التخطيط الشامل للأهداف العليا والفلسفة العامة للمجال الرياضي

أما مستويات الإدارة الوسطي وهي المسئولة عن الإشراف والتنفيذ ، ثم الإدارة الدنيا

التي تقوم بالتنفيذ حسب الخطط الموضوعة لكل قطاع وحسب حاجتها وتتضمن هذه

الفئات المستويات الإدارية المتنوعة التي يحتاج لها المجال من مساعدي الإداريين

المختلفة كذلك من سيدير النشاط وهم الحكام .

ب-المنفذون : وهم المدربون :

وهم الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعة من تعليم وتدريب وإعداد

الفرق المختلفة .

ج - الفنيون : المتخصصون في المجالات المختلفة مثل الأطباء وعمال

الصيانة للأجهزة الرياضية المختلفة . (٢ : ٤١ - ٤٢)

المحور الرابع : التوجيه Direction :-

أن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم لا تعنى أكثر من تجهيز المشروع وإعداده ، فهي وظائف تمهيدية ، ثم يأتي وظيفة التوجيه فتعني بعث الحياة في المشروع وذلك بقيادة الأفراد وتوجيههم في مراحل تحقيق الأهداف وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم في أداء أعمالهم وتعهدهم ورفع روحهم المعنوية وبعث روح الفريق فيهم وترغيبهم في العمل ، إذ عن طريقهم ستحقق النتائج ، وضرب المثل لهم في التفكير والتصرفات .

وبممارسة التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري Human Behavior ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة .
(١٩ : ٣١٧)

التوجيه هو : -

" وظيفة إدارية تعني دفع المشروع للسير والتقدم بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف المنشودة " .

أما المنظمة أو المشروع ما هي إلا مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينه .
(٧٣ : ١٢٧)

ويذكر زكي محمود هاشم أن التوجيه بالمعنى السابق يركز على ثلاث ركائز أساسية هي :-
الاتصال ، القيادة ، رفع الروح المعنوية .

أ- الاتصال :- Communication :

الاتصال يعني تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين ، وتلقي المعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه ، ولذا فالمشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات ، في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل (من المستويات الإدارية إلى مواقع التنفيذ) ومن أسفل إلى أعلى (من مواقع التنفيذ إلى الإدارة) ، وكذا تمتد لتشمل الاتصالات الأفقية على مختلف المستويات الإدارية بالمشروع ، وكذا الاتصالات الخارجية مع المجتمع الخارجي .

وهناك نوعين أساسيين من الاتصالات هما الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي :

١- فالاتصال الشفوي : هو وسيلة شائعة الاستخدام فهو يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويقوي روح التعاون والصدقة ويشجع تبادل الأسئلة والأجوبة عليها وهذا من شأنه تبادل الأفكار والآراء .

٢- أما الاتصال الكتابي : فهو وسيلة فعالة من وسائل الاتصال . فكثير من العاملين يعتمدون على الكلمات المكتوبة لمعرفة كيفية أداء أعمالهم . فالرسالة المكتوبة تكون بمثابة مرجع يرجع إليه في المستقبل عند الحاجة . ومن وسائل الاتصال الكتابي التقارير والمذكرات والخطابات والنشرات الدورية و الرسائل البريدية و البرقية و الخرائط والكتيبات و الصحف .

ب- القيادة :- Leadership :

القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار أو مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم . وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته ، ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة Indirect Leadership أو القيادة الذهنية Intellectual Leadership وتضم العلماء والفنانين والكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق على الآخرين .

وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب Speech ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة Direct Leadership أو القيادة وجها لوجه Face to Face Leadership .

والقيادة أيا كان نوعها تشمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه . فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين . وبمعنى آخر فإن القائد مسئول عن تنسيق جهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك .

ج- رفع الروح المعنوية :- Morale :

أن وظيفة التوجيه الأساسية بث روح الفريق بين المرؤوسين وتنمية روح التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك . فوظيفة التوجيه تختص أساسا بإدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون الاختياري بين أفراد القوى العاملة ودراسة السلوك الجماعي .

والمدير مسئول عن إيجاد الحوافز لحفز المرؤوسين على العمل بجد وكفاءة وضمن احترامهم لأهداف المشروع وسياساته والإخلاص لها وذلك من خلال رفع معنوياتهم بحيث يشكلون مجموعة تتكاتف بإصرار ومثابرة لتحقيق هدف مشترك .

المحور الخامس : الرقابة Control :-

يذكر كونتز أن الوظيفة الإدارية الخاصة بالرقابة علي إنها تلك الخاصة والقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن هذه الوظيفة التي تمارسها جميع المستويات الإدارية (من مستوي المدير العام حتى مستوي ملاحظ العمال) تعبر عن الأسلوب الخاص بالتأكد من أن ما يحدث هو ما تم التخطيط له . وقد سبق أن أكد فايول ذلك عندما ذكر أن الرقابة في أي منظمة من المنظمات تعبر عن الأسلوب الذي تتحقق به عن مدي مطابقة التنفيذ للخطة الموضوعة والتعليمات والمبادئ المعترف بها .

ويتمثل هدفها الأساسي التعرف علي الضعف والأخطاء ومن اجل تصحيحها والعمل علي عدم تكرارها . وبالتالي يمكن القول إن مفهوم الرقابة ينطبق علي الأشياء والأفراد والتصرفات .

(٧٨ : ١٠٧)

ومما سبق فإن عملية المتابعة والرقابة تتم من خلال :-

١- قياس الأداء :

يذكر سيد الهواري انه يقصد بقياس الأداء قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة وغالباً ما يطلق عليها البعض " المتابعة " وقياس الأداء جزء من العملية الإدارية .

ويقوم كل مدير بها حتى ولو كانت هناك إدارة اسمها إدارية المتابعة . كما انه يتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة وبالتقارير .

(٢٤ : ٤٢٩)

٢- تصحيح الأخطاء (تشخيص المشكلات وعلاجها) :

يؤكد سيد الهواري أن المشكلة problem وهي انحراف Deviation أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون .

فالمشكلة عبارة نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء وعلي ذلك فيمكن القول بأن الرقابة عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات . قرارات متعلقة بكمية ودرجة جودة النتائج المطلوب تحقيقها ، قرارات متعلقة بمطابقة النتائج أو رفضها للمعايير .

(٢٤ : ٤٥٧)

المحور السادس : النتائج (المحصلة النهائية) Results :-

النتائج هي حصيلة عمل الجماعة ، وهي في مجملها مجموعة الأهداف التي وضعت لتحقيقها . فيذكر سيد الهواري بأن الأهداف ليست شعارات أو كلاما ولكنها نتائج مطلوب تحقيقها ، معنى ذلك عمليا أنه يجب وضع مجالات للنتائج ثم وضع معايير لقياس تلك النتائج ، ولا يكفي وضع مجالات أهداف للإدارات والأقسام بمعزل عن بعضها ولكن من الضروري ربط مجالات النتائج هذه أفقيا ورأسيا و إلا كان معنى ذلك الازدواج أو مسئولية نتائج ضائعة . فإذا تكررت النتائج لأكثر من منصب فإن من الضروري فصل الازدواج كما أنه من الضروري معرفه النتائج التي لم تسند إلى إدارات .

إن عملية وضع مجالات الأهداف (النتائج المطلوب تحقيقها) هي أهم عنصر في عملية الإدارة على الإطلاق لأن غياب " مجال نتيجة " معناه عمليا أنه لن يتحقق إلا بالصدفة . فعدم إدخاله في قائمة الأهداف معناه إنه لن يتم إلا بالصدفة المطلقة وليس بالتخطيط .

التقويم : Evaluation .

لمحة تاريخية عن التقويم :

تبيّن الوثائق التاريخية أن بعض نظم التقويم كانت تستخدم منذ العصور القديمة فقد استخدمت الصين لأول مرة عام ٢٢٠٠ قبل الميلاد (ق . م) نظام الاختبارات التنافسية Competitive examinations في الخدمة المدنية في الحكومة ، وكان إمبراطور الصين يقوم باختبار موظفيه مرة كل ثلاث سنوات للتحقيق من لياقتهم للسماح لهم بالإستمرار في وظائفهم أو فصلهم منها .

وترجع البدايات الحقيقية للاهتمام بالتقويم في العصر الحديث إلى عام ١٩٠٠م ميلادي (م) ، عندما لفت ثورنديك Thorndike الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بالأساليب الفنية المناسبة لتقويم التغيرات التي تحدث في سلوك المتعلم ، كما نادى لأول مرة بضرورة استخدام أهداف وأغراض البرامج التربوية Educational programs في التقويم .

وقدم كرونباخ Cronbach ١٩٦٣م وصفا للمفهوم الجديد للتقويم مؤداه أن عملية التقويم يمكن أن توصف بأنها عملية الحصول على المعلومات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات ، فيما يتعلق بالبرنامج التعليمي أو التربوي .

المعنى اللغوي للتقويم :-

يشير مصطلح التقويم أكثر من معنى ويرجع هذا التنوع والتعدد لمصطلح التقويم إلى عده أمور ، ربما يكون من أهمها حداثة موضوع التقويم من جانب ، ثم كثرة مجالات المعرفة واتجاهات الباحثين وتناولهم لهذا الموضوع من جوانب أخرى .

وقد لوحظ أن التعدد والتنوع في تفسير كلمة التقويم لا يقتصر فقط على لغتنا العربية ، وإنما يتعداها إلى اللغات الأجنبية ، فقد وجدنا في اللغة الإنجليزية - على سبيل المثال لا الحصر - أنه توجد بعض الكلمات التي ترتبط ضمنا أو صراحة بكلمة تقويم هي :-
تتمين appraisalment ، جدوى feasibility ، متابعة follow-up ، مراقبة monitoring ، تقدير estimation ، تقدير appreciation ، تقدير assessment ، تقييم valuation ، تقويم evaluation إلى آخره .

وقد وردت كلمة التقويم ومشتقاتها في القرآن الكريم في مواضع كثيرة فنجد العديد من الإشارات والاستخدامات لهذه الكلمة - منها على سبيل المثال ما جاء في سورة النساء في قوله تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوْمِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ " الآية (١٣٥)

كما جاء في سورة التين في قوله تعالى " لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ " الآية (٤)

وجاء عن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - أنه عندما تولى لأمر المسلمين ، خطب فيهم قائلاً من وجد منكم في اعوجاجا فليقومه بسيفه فرد عليه أحد المسلمين والله يا عمر لو علمنا فيك اعوجاجا لقومناه بسيفونا .

وقد ورد في قاموس وبستر webster وقاموس أكسفورد oxford ، أن كلمة تقويم evaluation جاءت من كلمة evaluate ، بمعنى تحديد قيمة أو كم الشيء ، والتعبير عن هذه القيمة عددياً ، وإن أصل الكلمة جاء من value بمعنى قيمة . كما ورد في قاموس جروليار grolier أن كلمة evaluate تعني تحديد قيمة الشيء ، كما تعني الاختبار أو الفحص أو التقدير ، لإصدار حكم تقويمي .

وتستخدم كلمة تقدير assessment بمعان متعددة ، وفي معظم الأحوال تستخدم الكلمة ذاتها لإعطاء نفس المعنى الذي تعطيه كلمة تقويم evaluation ، وتبين معظم المراجع العلمية ، أن كلمتي " تقويم وتقدير " تحملان نفس المعنى تقريبا وأن كان يلاحظ أن كلمة " تقدير " أقل ظهوراً واستخداماً في معظم المراجع عن كلمة " تقويم " وإنه حينما تظهر كلمة " تقدير " فإنها تستخدم كمرادف لكلمة " تقويم " وفي بعض الكتابات تستخدم للإشارة إلى التشخيص الخاص بالمشكلات التي يعاني منها الأفراد (٤٦ : ١٧ - ١٩)

تعريف التقويم

فقد عرف ويلر Wheeler ١٩٦٧م التقويم بأنه " عملية process تبدأ بمقدمات ، وتنتهي باستخلاصات عن العمل الذي نقوم به ، هذه الاستخلاصات تتضمن من وجهة نظر ويلر إصدار القرارات decisions بالرجوع إلى بعض المحكات .

ويشرح ألكن Alkin ١٩٧٠م التقويم على أنه " عملية تتضمن جمع وتحليل المعلومات بغرض كتابة تقرير مختصر عنها ، يمكن الاستفادة منه في اتخاذ القرارات المناسبة والاختيار بين البدائل المتاحة " . ويعرف ستفليبم وآخرون Stufflebeam , et al ١٩٧١م التقويم حيث يضع اعتباراً كبيراً لعملية صنع القرار Decision making process بأنه " عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات ، فيما يتعلق ببدائل متاحة ، وهذا يعني أن نشاط التقويم يشمل من وجهة نظر ستفليبم و آخرون على ما يلي :-

- ١- تحديد الموضوعات التي تتطلب اتخاذ قرار .
- ٢- تحديد أنواع الحقائق والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار .
- ٣- تحديد المعايير أو المحكات اللازمة لتقدير قيمة الموضوعات المراد تقويمها .
- ٤- جمع الحقائق والبيانات المناسبة لصنع القرار .
- ٥- تحليل الحقائق والبيانات في ضوء المعايير أو المحكات المستخدمة .
- ٦- تقويم المعلومات لصنع القرار .

ويلاحظ أن ستفليم و آخرون ينظرون إلى وظيفة التقويم من وجهة نظر صانع القرار decision maker ، حيث يميزون بين المقوم evaluator وبين صانع القرار ، ومع أنهم يؤكدون على ضرورة وجود اتصال قوي بين المقوم وصانع القرار ، إلا أنهم يقصرون وظيفة المقوم على جمع المعلومات فقط . معنى ذلك أنهم يرون أن عملية اتخاذ القرارات ليست جزءا من عملية التقويم ، لأنهم يفصلون بين مهمة " المقوم " وبين مهمة " صانع القرار " فالمقوم من وجهة نظرهم هو الذي يقدم المعلومات المطلوبة لصانع القرار ، أما عملية اتخاذ القرار ، فهي مسئولية تتضمن الاختيار من بين بدائل مطروحة ، وهم لا يريدون للمقوم أن يقوم بهذه العملية ، وإنما يقصرون مهمته في إمداد متخذ القرار بالمعلومات التي تخدم عملية اتخاذ القرار .

ويذكر بومجارتنر و جاكسون baumgartner and jackson ١٩٧٥م التقويم بأنه " عملية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية كبيرة هي :-

- الخطوة الأولى : جمع البيانات اللازمة باستخدام الوسائل المناسبة .
- الخطوة الثانية : إصدار أحكام قيمية على البيانات المتجمعة وفقا لبعض المحكات التقويمية ، كالمعايير أو المستويات أو غيرها .
- الخطوة الثالثة : اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بموضوع التقويم استنادا إلى البيانات المتاحة .

ويبين أندروز Andrews ١٩٧٩م أن التقويم هو " تلك العمليات التي عن طريقها نعطي درجات points ، أو معان ذات دلالات خاصة بالنسبة للبيانات المتجمعة من تطبيق وسائل القياس المستخدمة " . (٤٦ : ٦٥)

وعرفه فؤاد أبو حطب ، وسيد أحمد عثمان بأنه " عملية إصدار الحكم على الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات ، وهو بهذا المعنى يتطلب استخدام المعايير والمستويات لتقدير هذه القيمة كما يتضمن معنى التحسن أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام . (٣٩ : ٢)

أهمية التقويم

للتقويم أهمية كبرى فعن طريقة يمكن للقائمين بالعمل معرفة وقياس مدى مطابقة ما تم من أعمال كما كان مخطط إتمام تنفيذه من خلال التخطيط المسبق لذلك .
(١٤ : ٣٠)

كذلك دراسة الآثار التي تحدث نتيجة تدخل بعض العوامل والظروف التي ساهمت في نجاح الأهداف بغرض اكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها وذلك لتحقيق أقصى مدى من النجاح للأهداف الموضوعية وتحقيق مستوى عالي من الأداء .
(٤١ : ١٢٤)

بالإضافة إلى ذلك فإن الأهمية الحقيقية للتقويم تكمن في عمليات المتابعة بعد إجراء المقارنات المختلفة للبيانات المتجمعة ، فقد يعاد النظر في الأغراض أو الأهداف أو في البرامج الموضوعية أو الإمكانيات أو في القيادات القائمة وما إلى ذلك من متغيرات من أجل تصحيح مسار ما يتم تقويمه وجعله أكثر كفاءة وفاعلية .

أهداف التقويم

التقويم عملية مستمرة يقصد بها تهيئة الظروف والعوامل التي تساعد على النهوض بالجماعة كوحدة وتعين الأفراد على التقدم كأعضاء فيها لهذا تعنى عملية التقويم بالفرد والجماعة والرائد والمؤسسة ونعرض فيما يلي موجز لأهداف التقويم :-

أولا : أهداف التقويم بالنسبة للفرد :

- ١- إحداث تغيير وتحسين في أنواع الخدمات التي تقوم للفرد والجماعة حتى تتفق وظروفه والمتغيرات المتطورة .
- ٢- الكشف عن ميول الفرد ومعرفة قدراته ومعاونته على إشباع رغباته عن طريق عضويته في الجماعة .
- ٣- العمل مع الفرد وفق أسس طريقة خدمه الجماعة حتى يوجه سلوكه وتصرفاته توجيهها اجتماعيا سليما .
- ٤- تحسين مركز العضو في الجماعة وتمكينه من التعبير الصحيح عن نفسه وشعوره بكيانه وتكوين شخصيته .
- ٥- التعرف على المعوقات والمصعوبات التي تعترض الفرد في الجماعة وتجعله غير قادر على الاندماج معها .

ثانيا : أهداف التقويم بالنسبة للجماعة :-

- ١- العمل على ارتباط الجماعة كوحدة متجانسة نتيجة العلاقات القوية المستقرة بين أعضائها .
- ٢- الوقوف على مستويات نمو الجماعة وتقديمها في مراحلها المختلفة .
- ٣- الانسجام بين تطور الجماعة والظروف المتغيرة للجماعة والمجتمع .
- ٤- تحسين العلاقات بين الجماعة والجماعات والهيئات الأخرى في المجتمع .

ثالثا : أهداف التقويم بالنسبة للرائد :

- ١- يمكن الرائد من قياس ومعرفة مدى النمو والتغيير بما يقابل من ظروف العمل واحتياجاته .
- ٢- تهيئة الجو المناسب للرائد للتعرف على موقفه من الجماعة وموقف الجماعة منه ومدى تقبلها له واستعدادها لمعاونته .
- ٣- تمكين الرائد من متابعة نشاط الجماعة وتقديمها وتحسين الوسائل والأساليب التي يستخدمها معها حتى يهيئ لها استمرار النمو والتقدم .
- ٤- إتاحة الفرصة للرائد حتى يستفيد من تجارب جماعته ويفيد زملائه الآخرين في المؤسسة بما مرت به من تجارب أو فائدة بالتالي من نتائج وخبرة الزملاء .

رابعا : أهداف التقويم بالنسبة للمؤسسة :

- ١- تحديد سياسة المؤسسة وفلسفتها .
- ٢- تحديد موقف المؤسسة بالنسبة لقائدها .
- ٣- تحديد موقف المؤسسة في المجتمع .
- ٤- تحسين أنواع الخدمات المختلفة التي تعين المؤسسة على التقدم .
- ٥- الوقوف على العوامل المختلفة التي تعين المؤسسة على النمو والنهوض في النواحي الإدارية والمالية

١- وعملية التقويم تهدف إلى التأكد من إن الخطط تنفذ في حينها وبالطريقة المرسومة والمحددة لها ، وللتأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية والكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه كل عمليه أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح للمسار وتحسين وتطوير العملية الإدارية .

(٤٥ : ٢٩٨)

أنواع التقويم

أولا : التقويم الموضوعي objective evaluation :

حيث أن التقويم يتضمن عملية إصدار أحكام على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات ، والتقويم الموضوعي يتطلب الوصول إلى أحكام موضوعية باستخدام المعايير norms أو المستويات standards أو المحكات criterias لتقرير هذه القيمة value . (٣٩ : ٥٤)

١- المعايير Norms :-

إن الدرجات الخام المستخلصة من تطبيق الاختبارات ليس لها أي مدلول أو دلالة إلا إذا رجعنا إلى معيار يحدد معنى هذه الدرجات ، فبدلنا مثلا على مركز الشخص بالنسبة للمجموعة ، وهل هو متوسط أو فوق المتوسط أو أقل من المتوسط ، وما مدى بعده عن متوسط المجموعة التي ينتمي إليها ، وما هو وضعه بالنسبة لأقرانه من أفراد عينة التقنين .

ولذلك فإنه للوصول إلى المعايير يجب تحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية ، ومن المعروف أن المعايير هي أحد الأهداف الأساسية التي ترمي إليها عملية تقنين الاختبارات ، حيث تشتق المعايير من عينة التقنين التي تمثل المجتمع الأصلي المدروس . والدرجات الخام المستخلصة من تطبيق الاختبارات على عينة التقنين هي مصدر المعايير ، ويتم ذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المعينة .

ويشير روثي إلى أنه من الضروري لكي نحكم على قيمة العمل أن نقارن مجموعتنا بالمجموعة المعيارية من حيث الأغراض والإمكانات والمنهج وأسلوب التعليم . والمعايير هي أساس الحكم من داخل الظاهرة موضوع التقويم وليس من خارجها ، وتأخذ الصبغة الكمية في أغلب الأحوال وتتحدد في ضوء الخصائص الواقعية للظاهرة .

٢- المستويات Standards :-

تتشابه المستويات مع المعايير في أنها أسس داخلية للحكم على الظاهرة موضوع التقويم ، إلا أنها تختلف عن المعايير في جانبين هما :-

(أ) تأخذ الصورة الكيفية .

(ب) تتحدد في ضوء ما يجب أن يكون عليه الظاهرة .

واستخدام المستويات في التربية البدنية شائع أيضا ، مثل المستويات التي تحدها كليات التربية الرياضية لقبول الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة ، حيث تشترط هذه الكليات نجاح الطالب في شهادة الثانوية العامة بمجموع معين ، وضرورة تجاوزه لمستوى محدد

في اختبارات مقننة لقياس الاستعدادات البدنية ، وهذا علاوة على كفاءته الطبية والقوامية واجتيازه لاختبارات الشخصية التي تنتبأ باستعداداته لأن يكون مربيًا رياضيًا . ومثال آخر لاستخدام المستويات ما يستخدم في بعض الاختبارات التي تقيس كفاءة الجهاز الدوري التنفسي حيث تحدد مستوى معينًا من الأداء إذا تعداه الفرد يعد لائقًا ، وإذا لم يتجاوزه يصبح " محتاجًا إلى عناية " .

٣- المحكات Criterias :-

المحكات أسس خارجية للحكم على الظاهرة موضوع التقويم ، وقد تأخذ الصورة الكمية أو الكيفية . ويعتبر المحك (أو الميزان) من أفضل الوسائل المستخدمة في الحكم على صدق الاختبارات ، والمقصود بصدق الاختبار أن يكون الاختبار صادقًا فيما وضع لقياسه . فإذا كنا نسعى إلى بناء بطارية اختبارات لقياس اللياقة الحركية مثلًا ، وأردنا أن نتحقق من مقدار صدق هذه البطارية في قياس ما صممت لأجله ، فإننا قد نستخدم طريقة المحك ، وملخصها أننا نحاول إيجاد معامل الارتباط بين البطارية المستخدمة واختبار آخر للياقة الحركية سبق إثبات صدقه على أن يطبقا معًا في نفس الوقت ، فإذا كان الارتباط بين الاختبارين عاليًا فإن ذلك يعتبر مؤشرًا يعبر إلى حد كبير عن صدق الاختبار المستحدث .

(٥٤ : ٣٩ - ٤٢)

ثانياً : التقويم الذاتي egocentric evaluation :

إن أحد المصادر الرئيسية عن الفرد هو نفسه حيث لا يوجد شخص أكثر معرفة بنا من أنفسنا ، حيث أن الفرد منا يكون على وعي بأماله وتطلعاته واهتماماته والأمور المتعلقة به أكثر من وعي أي مشاهد خارجي بها .

(١٧ : ٣٩١)

ولا يتوقف الإنسان عن التقويم وإعطاء قسمة لما يدرك ، إلا أن هذا التقويم في معظمه من النوع الذي يمكن أن نسميه التقويم المتمركز حول الذات egocentric وهو يعني أن أحكام الفرد تكون بقدر ارتباطها بذاته ، وهو يعتمد في إصدار هذه الأحكام على معايير ذاتية مثل المنفعة أو الألفة أو نقصان تهديد الذات أو اعتبارات المكانة الاجتماعية أو سهولة الفهم والإدراك ، وقد تكون أحكام الفرد في صورة قرارات سريعة لا يسبقها فحص وتدقيق كافيان لمختلف جوانب الموضوع المقوم ، وهذه الأحكام يمكن أن نسميها آراء opinions أو اتجاهات attitudes كما أنها تتصف أحيانًا بكونها لا شعورية .

ثالثا : التقويم الاعتيادي subjective evaluation :

وهو نوع من التقويم لا يعتمد على المعايير أو المستويات أو المحكات بالمعنى الإحصائي المفهوم ، ويكون في ضوء خبرات وأراء واتجاهات القائمين بالقياس ، وهناك العديد من الأنشطة التي تعتمد على هذا النوع من التقويم ويتم تقويمها في ضوء شروط موجزة كلما أمكن ذلك كما يتم الاتفاق عليها مسبقا بين المحكمين للاقتراب ما يمكن من الموضوعية ، وهو نوع من التقويم أقرب إلى التقويم الذاتي عنه إلى التقويم الموضوعي .

(١٧ : ٤٢)

التطور المنهجي في التقويم الحديث :

يتضمن التطور المنهجي في التقويم الحديث اتجاهين أساسيين هما :-

١- تطور منهج البحث وطرقه .

٢- تطور أدوات التقويم .

أولاً : تطور منهج البحث وطرقه :

يشاهد إنسان القرن العشرين تطوراً في شتى أنواع المعرفة لم يسبق له مثيل ، إن ما يعيشه الإنسان الآن من تقدم قد فاق أكثر أحلام الماضي طموحاً وأملاً ، ويرجع ذلك إلى التطور الهائل في منهج البحث العلمي وطرقه ، ولقد انعكس هذا التقدم على التقويم فوصل إلى مستوى عال من الدقة والموضوعية ، ويمكننا أن نلخص أثر هذا التطور على مجال التقويم في النقاط التالية :

١- الاهتمام بتحديد أهداف التقويم وأغراضه :

الأهداف موجهات للقوى نحو التقدم ، ومحددات للسلوك البشري نحو ما ترتضيه الأمة وتسعى إليه من أجل أبنائها . وتتبع الأهداف التربوية من فلسفة الدولة وأمانيتها العليا ، إذ ليس معقولاً أن تكون الدولة في واد ومؤسساتها في واد آخر .

وتحديد الأهداف ليس بالعمل السهل البسيط ، فواضع الأهداف يجب أن يجعلها امتداداً لفلسفة الدولة ، وعلى أن تواكب المذاهب التربوية المعاصرة ، ثم يجب أن يراعي مجموعة كبيرة من المعايير التي تربط هذه الأهداف بالواقع وبإمكانية التحقيق في ظروف إدارية وتنظيمية مناسبة .

ويجب أن تصاغ الأهداف بدقة متناهية ، فالصياغة الرديئة للأهداف تفتح الباب للمناقشة والجدل والاجتهاد في التفسير ، مما قد ينشأ عنه تصور للهدف مخالف للتصور الصحيح .

ولكون الهدف " غاية مثلى توجيهية تدفعنا لتحقيق أغراض متتالية مرتبطة بهذه الغاية " وحيث إن خطورة الأهداف تكمن في كونها موجهات للقوى والسلوك ، ومحددات للخطط والبرامج والأساليب والطرق . لذلك اهتم العاملون في مجال التقويم بعملية صياغة أهداف التقويم وتحديدها بدقة قبل بداية العمل ، لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في أي عمل يسعى للنجاح .

وتنقسم الأهداف إلى مجموعة من الأغراض ، والغرض هو " تلك الخطوات التي تسعى لتحقيق الهدف " . والبرنامج التقويمي حريص على أن يحدد أهدافه وأغراضه بدقة قبل بداية العمل وذلك ضماناً للنجاح ومنعاً للارتجال أو الانحراف بالبرنامج عن وجهته الصحيحة . فالعمل الذي يبدأ دون أن تكون له أهداف وأغراض واضحة يعتبر قد بدأ من فراغ وبالطبع سينتهي إلى الفراغ نفسه .

٢- عمل تخطيط شامل للخطة المراد إتباعها في التقييم :

يعتبر استخدام التخطيط إحدى سمات العمل العلمي الجيد ، فهو الضمان لتحقيق الأهداف الموضوعية ، فالتخطيط يعد أحد العناصر الهامة في الإدارة ، بل يمكن أن نقول إن له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط مسبق لها ، فالتخطيط يعتبر مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل ، وينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم ، فهو سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل . ويقول فايول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " . ويعرف محمد ماهر عليش التخطيط بكونه " العملية التي بواسطتها يتسنى للمديرين تقدير النتائج أو الآثار المحتملة لمختلف العوامل والقوى التي قد تغير من أوجه نشاطهم وتعديل من أغراض منشأتهم ، فعن طريق التخطيط يحاول هؤلاء المديرون التحكم في التغير المذكور بغية التأثير في طبيعته بما فيه صالح المنشأة ، ثم تحديد نوع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة " . كما يعرفه حسن أحمد توفيق بكونه " جمع الحقائق والمعلومات الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها . ولقد فطن العاملون في مجال التقييم إلى أهمية التخطيط السليم لجمع خطوات البرنامج التقييمي فضمنوه معظم أعمالهم حتى أصبح إحدى سمات البرامج التقييمية الحديثة .

٣- الاهتمام بتسجيل النتائج :

عنى التقييم الحديث بتسجيل النتائج المستخلصة من تطبيق أدوات التقييم المختلفة ، واستخدم في ذلك طرقاً وأساليب مختلفة بعضها وصل إلى درجة عالية من الدقة في العرض وتوزيع البيانات وتبويبها بما يسهل إمكانية استخدام هذه البيانات في أي وقت ، كما اشتقت أساليب في التسجيل تهتم بعرض البيانات بصورة يسهل معها التعامل الإحصائي بصوره وأساليبه المختلفة . ففي مجال التربية البدنية عني المهتمون بتصميم استمارات التسجيل والتفريغ والجداول المختلفة لتسجيل نتائج الاختبارات التي تطبق على التلاميذ ، كما اتجه الاهتمام أيضاً إلى عملية التوثيق وحفظ البيانات بصورة تسهل استخدامها في أي وقت .

٤- استمرارية عملية التقييم وانتظامها :

التقييم عملية منظمة لها أسسها ومبادئها وطرقها وأدواتها ، فهي تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد المستويات الراهنة للتلاميذ ثم تنفيذ البرامج والمناهج ثم متابعة التقدم وتوجيهه ، ثم إعادة التقييم للتعرف على مقدار الحصيلة من تنفيذ البرامج ومقارنة ذلك بالأهداف الموضوعية أضف إلى ذلك التقييم التكويني الذي يجري خلال تنفيذ المنهاج وما يوفره من متابعة دقيقة للمتعلمين على مدار البرنامج ، وما نتائج هذا العام التقييم التجميعي سوى مؤشر لبداية العمل في العام المقبل ، وهكذا فعلمية التقييم مستمرة باستمرار العمل المقوم ، وهي في ذلك تتخطى مفهوم القياس والاختبار . ولقد

اهتم القائمون على أمور التقويم بإبراز أهمية استمرار العملية التقويمية فأصبحت استمرارية التقويم أحد معالم التقويم الحديث .

٥- الاهتمام بدراسة الملاحظات وإصدار الأحكام :

إن عملية التقويم لا تقف عند مرحلة القياس وجمع الملاحظات ، ولقد أوضحنا من قبل أن التقويم يتضمن عملية إصدار أحكام قيمية على الأفراد ، لذلك فمفهوم التقويم لا يقف عند حد القياس وجمع الملاحظات ، بل يتخطى هذا إلى دراسة نتائج القياس وما تم جمعه من الملاحظات تمهيدا لإصدار أحكام قيمية على الأفراد الذين سحبت منهم هذه القياسات والملاحظات . وتعتبر هذه العملية أحد الفروق الجوهرية بين التقويم والقياس

٦- الاتجاه نحو استخدام القياس الموضوعي في التقويم الحديث :

إن استخدام طرق القياس الموضوعي في التقويم يعتبر أحد العوامل الهامة التي دفعت بالتقويم خطوات واسعة إلى الأمام ، فقد أصبحت النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدام طرق القياس الموضوعي دقيقة للغاية وحاسمة في كثير من الأحوال ، وهي بذلك ترفع من إمكانية استخدامها في التشخيص والتوجيه والعلاج .

ولقد نجح علماء التربية البدنية في ابتكار العديد من الأجهزة الحديثة لقياس الأداء البدني ، مما كان له أثر كبير على رفع موضوعية القياس في الأنشطة البدنية المختلفة ، ومن هذه الأجهزة الديناموميتر الذي يستخدم لقياس قوة القبضة ، كما يستخدم أيضا لقياس عضلات الرجلين والظهر .

ولقد نجح العلماء في تطوير هذا الجهاز إلى الحد الذي مكن كلارك من أن ينجح في استخدامه لقياس قوة ٣٨ مجموعة عضلية في الجسم . وهناك أيضا جهاز الإسييرو ميتر المستخدم لقياس السعة الحيوية وجهاز ستاييليميتر لقياس التوافق ، ولهذا الجهاز أشكال وأنماط عدة ، وهناك أيضا أجهزة قياس المرونة وهي أيضا متعددة الأشكال والأغراض ، كما تم تصميم العديد من الأجهزة المستخدمة في قياس زمن رد الفعل والتي يعتمد معظمها على قياس الفترة الزمنية المحصورة بين بداية ظهور المثير وبداية أو نهاية الاستجابة الحركية ، وكذلك استخدام أجهزة التصوير ذات السرعات العالية في تقويم الحركات الرياضية وتتبع منحنياتها .

ولا يتوقف التطور الحادث في هذا المجال على الأجهزة المستخدمة فقط ، بل تخطى ذلك إلى مرحلة بناء وتصميم اختبارات ومقاييس تتمتع بمعدلات عالية من الصدق والثبات والموضوعية وهي في قوتها التفريقية مذهلة ، كما وضعت لها معايير ومستويات متناهية الدقة . ولقد استخدمت طرق إحصائية مختلفة لاستخلاص هذه الاختبارات أحدثها وأهمها التحليل العاملي .

٧- تدريب القائمين بأمر التقويم :

العمل التقويمي ليس بالعمل السهل الهين ، فهو يتضمن إجراءات معقدة ومتتالية تتطلب يقظة وفتنة ودقة ودراية بالأمور . فعملية التقدير وإصدار الأحكام تتطلب استخدام أنواع مختلفة من أدوات القياس ، كما أن عملية المتابعة والتوجيه تعتبر عمليات معقدة تتطلب كفاءة عالية ممن يقومون على أمر التقويم .

لذلك يعتبر تدريب القائمين بالتقويم أمرا هاما يستحق العناية نظرا لخطورة هذا المجال ، فنظم لذلك دراسات الصقل التي تقام على فترات زمنية منتظمة ، واستحدثت لنفس الغرض عدد كبير من المجالات والدوريات التي تتحدث عن أحدث وسائل التقويم ونظمه ، وتعددت المؤلفات في هذا الخصوص ، والآن يدرس التقويم في معظم جامعات ومعاهد العالم وأصبح له متخصصوه ورواده ومريدوه في شتى علوم المعرفة .

٨- عملية التقويم عملية تعاونية :

عملية التقويم يشترك فيها التلميذ والمدرس والمشرف والموجه والإداري وواضعو أدوات القياس والمنهج وأولياء الأمور وكل من يعمل في حقل التعليم إداريا كان أو فنيا . لقد أصبح من المسلم به أن التقويم عملية تعاونية لا يمكن أن يقوم بها فرد بمفرده ، ويعتبر هذا أحد معالم التقويم الحديث ، وذلك لأن عملية إصدار الأحكام إذا كانت صادرة عن جماعة فإنها تكون في معظم الأحوال أصدق من الأحكام التي تصدر عن فرد واحد .

٩- الاهتمام بالقياس الذاتي والتقديري بجانب القياس الموضوعي :

رغم تقدم وسائل القياس إلا أن هناك العديد من الظواهر التي يصعب تقويمها موضوعيا (باستخدام معايير أو مستويات أو محكات) . كما أن هناك العديد من الظواهر التي لا يحسن تقويمها باستخدام الأسلوب الموضوعي ، حيث يعتبر استخدام التقويم الذاتي أو الاعتباري فيها أكثر مناسبة في إمكانية الوصول إلى نتائج جيدة ، لذلك يتميز التقويم الحديث باستخدام أساليب التقويم الذاتي أو الاعتباري بجانب التقويم الموضوعي ، وأن كانت الجهود مستمرة لرفع موضوعية التقويم الذاتي والاعتباري .

ورغم كون الاتجاه الحديث للتقويم في التربية البدنية ينحو نحو التقويم الموضوعي إلا أن هناك العديد من الأنشطة الرياضية التي يصعب تقويمها باستخدام هذا النوع من التقويم مثل الجمباز والتمرينات والغطس والبالية والرقص والعروض الرياضية والمهرجانات .

وبالرغم من كون طبيعة هذه الأنشطة يصعب تقويمها موضوعيا إلا أن القائمين على أمر تقويم الأداء الرياضي ومصممي الاختبارات والمقاييس قد حرصوا على رفع الموضوعية والتقليل من

العوامل الذاتية بقدر المستطاع في تقويم هذه الأنشطة ، وذلك عن طريق وضع شروط وتعليمات دقيقة يتم تقويم الأداء في ضوءها ، حيث تتم مقارنة الأداء الفعلي للاعبين بهذه الشروط ، والفارق بين الأداء والشروط تخصص عنه درجات محددة . ولقد أمكن بهذا الأسلوب إصدار أحكام كمية على أداء اللاعبين في مثل هذه الأنشطة .

ثانيا : تطور أدوات التقويم :

لقد صار في متناول أيدي العلماء أدوات للقياس مذهلة في إمكاناتها وفعاليتها ، بل هي عملاقة تبدو أمامها أدوات التقويم القديمة وكأنها مصغر أقزام ، إن أدوات التقويم القديمة تعد بدائية التكوين والفعالية إذا قورنت بأدوات ومعامل التقويم الحديثة .

أدوات التقويم

الاختبارات ، المقاييس ، الملاحظة الشخصية ، الاستفتاءات ، دراسة الحالة ، التقارير ، دراسة المهنة ، البطاقات التراكمية ، مقاييس التقدير ، التسجيلات القصصية ، الامتحانات الشفهية ، اختبارات المقال ، موازين التقدير ، السجل الإخباري ، التصوير الفوتوغرافي والإلكتروني ، مقاييس العلاقات ، الاختبارات الإسقاطية ، القوائم الضابطة ، تحليل الوثائق ، الأجهزة والعقول الإلكترونية ، المقابلة الشخصية ، المقاييس المورفولوجية ، استمارات التسجيل ، أجهزة التسجيل . (٦٢ : ٢٢٥)

أهمية التقويم الحديث

والتقويم الحديث يفخر بأن له في هذا المضمار ميزتين كبيرتين هما :

١- تعدد أدوات التقويم بما يضمن :

أ - إيجاد الوسيلة المناسبة لكل موقف من مواقف التعليم ، وهي مواقف مختلفة ومتعددة .

ب - إمكانية استخدام أكثر من أداة في تقويم الحالة التعليمية .

٢- ارتفاع معدلات الصدق والثبات والموضوعية في معظم أدوات التقويم وهذا يجعلها

أكثر قدرة على التقويم والتنبؤ .

ولقد فطن علماء التربية البدنية إلى هذا فعملوا على بناء مئات الاختبارات والمقاييس والاستفتاءات وغير ذلك من أدوات التقويم بما يحقق الأبعاد السابقة سواء من حيث التعدد أو النقل العلمي ، فأصبح لدينا الآن عشرات ، بل مئات ، بل آلاف الاختبارات والمقاييس التي تقيس مختلف ألوان النشاط البدني

أسس التقويم

هناك بعض الأسس التي يجب مراعاتها وتوافرها حتى يتحقق الهدف من عملية التقويم ومن أهم تلك الأسس ما يلي :

١- الاستمرارية :

وذلك يعني أن يكون التقويم عملية تقدير مستمر نظرا لأن العمليات الإدارية والتعليمية والتدريب الرياضي تعد عمليات إدارية وتربوية ديناميكية ومستمرة ، فالتقويم ليس هدفا في حد ذاته .

٢- الشمولية :

ويقصد بالشمولية الاهتمام بجميع أوجه أو عناصر موضوع التقويم وكذلك العوامل المؤثرة في ذلك الموضوع ، أي الاهتمام بكل من الوسائل والغايات .

٣- الديمقراطية :

يجب أن يكون التقويم عملية يتعارف خلالها كل من له دور في التأثير على العملية التربوية ويتأثر بها . ولذا يجب أن يشارك في عملية التقويم كل من يستطيع أن يدلي بأفكاره ، ولذلك يجب أن يسود التقويم روح الديمقراطية ، بمعنى أن تتوافر فيه حرية التفكير والابتكار وفي إطار من العلاقات الإنسانية والتعارف بين القائمين بتلك العملية .

٤- الأسلوب العلمي :

يجب أن يتأسس التقويم على الأسلوب العلمي وذلك بمراعاة الأسس العلمية في تخطيط برامج التقويم واختيار الوسائل المناسبة والصادقة والتي تتميز بالثبات والموضوعية . ولذا يجب أن يعتمد التقويم على المعايير norms أو المستويات standards أو المحكات criteria حتى يكون التقويم موضوعيا objective evaluation . (٤٥ : ٢٩٨ - ٢٩٩)

٥- الهادفية :

يحسب أن يكون التقويم يهدف إلى البناء والعلاج ، فيجب ألا ينظر إلى التقويم على أنه مجرد تشخيص أو تقدير مصير إنما يجب أن يتخذ سبيلا إلى الإصلاح . (٢٠ : ١٠٥)

٦- القيمة الشخصية :

يحسب أن تكون النتائج التي نتوصل إليها من خلال عملية التقويم ذات قيمة تفيد في تشخيص الوضع الراهن للتوصل إلى ما يجب أن يكون عليه الظاهرة . (٦٦ : ٣١)

المقومات الأساسية لنجاح استراتيجية التقويم :

يجب أن يتوفر لنظام التقويم الجيد المواصفات الآتية :

- ١- تتناسب خطة التقويم مع طبيعة العمل وخبرة القائمين به .
- ٢- مرونة خطة التقويم على أن تجري في الوقت المناسب والمكان المناسب .
- ٣- تلافي الخطأ قبل حدوثه بالعمل على معالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى الأخطاء .
- ٤- الاقتصاد وعدم الإسراف في تكاليف عملية التقويم .
- ٥- تطوير أساليب ونظم التقويم مع أساليب ونظم العمل .
- ٦- وضع مستويات للإدارة ومعدلات للأداء لتقويم الأعمال على ضوءها .
- ٧- فهم المراقبين لأهداف التقويم وما يجب أن يحققه بحيث يمكن على ضوء هذا الفهم مجازة المقصر ومكافأة المنتج .
- ٨- عدم تصعيد الأخطاء والاتجاه إلى الإصلاح ومعالجة المشكلات . (٧ : ٧٠)

ثانيا : الدراسات والبحوث السابقة والمرتبطة :-

قام الباحث بحصر ومراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت موضوع التقييم في المجال الإداري الرياضي ، وفيما يلي عرض للبحوث والدراسات التي توصل إليها الباحث وهي :-

١- دراسة إبراهيم محمد الفحام (١٩٧٤) :

بعنوان " تطور البناء التنظيمي بوزارة الداخلية "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نشأة وزارة الداخلية وفروعها المتدرجة والتطورات التي طرأت على أبنيتها التنظيمية حتى عام ١٩٧٢ م ، وكذا تاريخ نشأة إدارات ومصالح الوزارة .

٢- دراسة عصام الدين صالح عبد الحميد (١٩٧٩) :

بعنوان " تقويم برامج التربية الرياضية بكلية الشرطة "

للحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية

استهدفت الدراسة : - الوقوف على السلبيات والإيجابيات ومدى صلاحية برنامج التربية الرياضية بكلية الشرطة .

- وكذا دراسة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وإمكانية الاستفادة الكاملة منها ووضع برنامج مقترح للتربية الرياضية شاملا الأهداف والواجبات التربوية والتعليمية يتضمن المادة العلمية ونظم الاختبارات .

وقد استخدم الباحث الاستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق كوسائل لجمع البيانات . وقد قام الباحث باختيار ثلاث عينات ممثلة للمجتمع موضوع البحث من الضباط العاملين بالكلية وطلبة السنة الرابعة وخريجي كلية الشرطة . حيث قام بتطبيق الاستبيان على أفراد العينة الثلاثة كل على حده .

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :-

- أن برنامج التربية الرياضية بكلية الشرطة ليس له هدف واضح يهدف إلى تحقيقه .
- أن عدد الساعات المخصصة للتربية الرياضية ليست بالقدر الكافي .
- أن الدفاع عن النفس والرماية هي أكثر الرياضات منفعة للضباط بعد تخرجهم وذلك لاتصالها المباشر بمجال عملهم .

وقد أوصى الباحث بزيادة عدد الساعات الخاصة بالتربية الرياضية والعمل على تطبيق برنامج التربية الرياضية المقترح بكلية الشرطة والاهتمام بالنشاط الداخلي والخارجي للتربية الرياضية لإشراك أكبر عدد من طلاب الكلية .

وكذلك الاهتمام بتنمية عناصر اللياقة البدنية مع تقليل استعمال التمرينات بالسلاح وقصرها على فترات زمنية محددة .

٣- دراسة محمود شكري مصطفى الدقاق (١٩٨٠) :

بعنوان " تقويم منهج التربية الرياضية لطلاب الكلية الحربية بجمهورية مصر العربية " وكان هدف الدراسة التعرف على نواحي القوة والضعف في منهج التربية الرياضية لطلاب الكلية الحربية وبلغ عدد العينة (١٦) معلما بواقع (٤) معلم من كل صف دراسي وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الميداني ، واستعان الباحث باستمارة استبيان وكان من أهم الاستخلاصات التي توصلت لها الدراسة أن الأهداف الحالية لا تهتم بتزويدهم بالثقافة والمعلومات عن التربية الرياضية والتشريح البشري والمعارف الخاصة ووظائف الأعضاء والمهارات العسكرية والحربية والإسعافات الأولية والعادات الصحية السليمة ولا تعبر عن حاجاتهم وميولهم واتجاهاتهم والمحافظة على القوام السليم وروح القيادة والتبعية والقيم الروحية والوطنية والانضباط الذاتي .

٤- دراسة مصطفى إبراهيم شلبي الحلقوي (١٩٨١) :

بعنوان " تقويم إدارة تنظيم النشاط الرياضي التنافسي للمستويات العالية في القوات المسلحة " استهدفت الدراسة النظام الحالي للإدارة وتنظيم النشاط الرياضي التنافسي للمستويات العالية بالقوات المسلحة ومقارنة هذا النظام بالاتجاهات الحديثة ووضع تنظيم حديث لهذا النشاط على أساس التقويم الحالي ، وقد بلغ عدد العينة (١٠٠) ضابط ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بالمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق واستمارة الاستفتاء كوسائل لجمع البيانات وكان من أهم الاستخلاصات التي توصل إليها الباحث هي أن النظام الحالي للإدارة وتنظيم النشاط الرياضي التنافسي للمستويات العالية للقوات المسلحة المصرية يحتاج إلى تطوير وفقا للاتجاهات الحديثة والتنظيم الرياضي الحديث المقترح للبطولات يساعد على النهوض بالنشاط الرياضي التنافسي للقوات المسلحة .

٥- دراسة محمد صبحي عبد الحميد إسماعيل (١٩٨٣) :

بعنوان " تقويم برامج الإعداد البدني لجنود القوات المسلحة المصرية " استهدفت الدراسة التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة من البرنامج والتعرف على الفروق بين ما هو قائم وما يجب أن يكون عليه الإعداد البدني وقد بلغ عدد عينة البحث (٢٥٠) من قادة القوات المسلحة والضباط والخبراء المتخصصون في التربية الرياضية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بالمقابلة الشخصية والاستبيان كوسائل لجمع البيانات وأن من أهم الاستخلاصات التي توصل إليها الباحث هي ، عدم تحديد وضوح أهداف التدريب البدني ، وقلة عدد الساعات المخصصة للتدريب البدني والبرنامج الحالي ثابت ولم يدخل عليه أي نوع من التطوير وافتقار البرنامج للأنشطة الجماعية في فترة ما بعد الظهر وقلة الأدوات والأجهزة ، وعدم توافر الملاعب والميادين للتدريب ، وعدم وجود ضباط متخصصون

في التربية الرياضية متفرغون بالوحدات وتكليف ضباط التربية الرياضية الموجودين ببعض الوحدات بمهام وظيفة أخرى تؤثر على قيامهم بمهامهم في مجال التخصص وترك حرية التخطيط للإعداد البدني لأفرع التدريب بالوحدات .

٦- دراسة حسن طلبة رسلان (١٩٨٤) :

بعنوان " تقويم إدارة النشاط الرياضي ف مراكز التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية " للحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية

استهدفت الدراسة : تقويم إدارة النشاط الرياضي بمراكز التربية الرياضية بالقوات المسلحة استخدم الباحث المنهج الوصفي . الدراسات المسحية ، المقابلة الشخصية ، البحث المكتبي والنشرات الرياضية العسكرية واستمارة استطلاع الرأي كوسائل لجمع البيانات . تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية لجمع مراكز التربية الرياضية بالقوات المسلحة وعددها ١٣ مركز ، وخبراء التربية الرياضية العاملين بالقوات المسلحة وعددهم ٣٠ خبير في التربية الرياضية و ٣٠ قائد لمراكز التربية الرياضية بالقوات المسلحة ونوابهم من العاملين السابقين و ٣٠ من رؤساء الأقسام بمراكز التربية الرياضية و ٣٠ من الضباط المشرفين على إدارة النشاط الرياضي بالمراكز . وكان من أهم النتائج :

- عدم وجود إدارة للتربية الرياضية بالقوات المسلحة تكون مسئولة عن رسم السياسات .
- أن السياسة الحالية لاتحاد القوات المسلحة لا تتماشى مع الإمكانيات الموجودة بالمراكز .
- عدم توافر الملاعب والأجهزة وحمامات السباحة وملحقاتها والمنشآت الرياضية المختلفة اللازمة لتنفيذ أوجه النشاط الرياضي بالمراكز .
- أن هناك نقص كبير في أعداد الضباط المتخصصين والكوادر الرياضية المختلفة وأن فترة الإعداد البدني للأفراد البارزين رياضيا والذين يمثلون القيادات التي يتبعونها في دوري القوات المسلحة غير كافية وأن الميزانية المخصصة لإدارة النشاط الرياضي بالمراكز غير كافية وأن ضباط التربية الرياضية بالمراكز المختلفة مكلفين بأعمال إدارية أخرى تتعارض مع عملهم التخصصي ، ولا يوجد وضوح في اختصاصات الأفراد بالمراكز مع عدم وجود نظام محدد للحوافز .
- الاهتمام غير كافي بالنشاط الرياضي بالوحدات .
- الرقابة لا تتم بصورة شاملة والمتابعة ليست دورية أو مستمرة .

٧- دراسة عبد الوهاب عبد الحميد أبو سمرة (١٩٨٥) :

بعنوان " أسس تقييم وتطوير مناهج التدريب لضباط الشرطة "

استهدفت الدراسة : تنمية خطة التدريب لضباط الشرطة تنمية تكاملية من الناحية العلمية والعملية ، وأن يكون التدريب نشاط مستمر في حياة الضابط الوظيفية مع الاهتمام بالتدريب المحلي وتعديل السلوك وتطوير أساليب العمل والأداء التي تصدر عن الضباط .
وإستخدام الباحث خطط التدريب المختلفة لكليات ومعاهد أكاديمية الشرطة وكذلك بالفرق التخصصية كأدوات لهذا البحث .

استخدم النسب المئوية كأسلوب إحصائي للبحث .

وقد أوصى الباحث بالتوسع في إنشاء مراكز التدريب المختلفة للضباط والتركيز على النواحي العملية ببرامج ومناهج التدريب على أن تسير برامج التدريب التطور في الأسلحة والمعدات والأجهزة وخلق مناخ تدريبي يتلاءم مع العملية التدريبية لضباط الشرطة .

٨- دراسة محمد نجيب عبد القادر سمك (١٩٨٥) :

بعنوان " تنظيم وزارة الداخلية دراسة تحليلية "

وتهدف هذه الدراسة إلى وضع تنظيم مقترح لوزارة الداخلية من خلال استعراض النظرية العامة للتنظيم الإداري ودراسة تاريخية لنشأة الوزارة وتطور تنظيمها وصولاً للتنظيم في هذه الفترة وهي عام ١٩٨٥ وتحليل هذا التنظيم للوصول إلى التنظيم المقترح .
وقد انتهت هذه الدراسة إلى وضع تصور جديد لخريطة تنظيمية لوزارة الداخلية من وجهة نظر الباحث تشتمل على مقومات وعناصر التنظيم الإداري وإنشاء قطاعات جديدة سواء نوعية أو إقليمية وإعادة توزيع الوحدات الرئيسية على مختلف القطاعات .

٩- دراسة زكي النجار (١٩٩١) :

بعنوان " تقويم نظام تدريب ضباط الشرطة "

بدأ الباحث دراسة لموضوع التدريب بأن العنصر البشري هو الأداة الاستراتيجية المحددة للتنمية ثم تعرض بعد ذلك لما هيه التدريب وأهدافه ووسائله والفرق بينه وبين ما يتشابهه معه من النظم الأخرى ، وقد تناول الباحث كذلك تدريب ضباط الشرطة في النظم المقارنة فأشار إلى أن التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا يتمثل في ثلاث مستويات هي كونهتبلات الشرطة وضباط الشرطة وضباط القيادات العليا ، وذلك لثوعين من التدريب هما التدريب العام والتدريب التخصصي ، وقد انتقد الباحث هذين النظامين حيث جاء بالدراسة أن النظم التدريبية لتلك الدولتين

تتمتع بفاعلية غير تامة ومرد ذلك إلى الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ثم ركز الباحث على النظام التدريبي بجمهورية مصر العربية حيث عرض لتدريب الطلبة بكلية الشرطة وتدريب الضباط خلال مراحل حياته الوظيفية ، وانتقد أيضا التدريب لضباط الشرطة حيث جاء بالبحث أن عدد الضباط الذين تلقوا الدورات التدريبية المقررة لم يتجاوز ١٥ و٣ % بالنسبة لإجمالي عدد الضباط خلال العام التدريبي ١٩٨٣ وأضاف أن التدريب لا يتمتع بالكفاءة والفاعلية في بعض الفرق وأرجع ذلك إلى ضعف البرنامج التدريبي وعدم توافر المناخ التدريبي وضعف الوعي التدريبي لدى القيادات ، وأوصى الباحث بالتوسع في إنشاء مراكز التدريب لضباط الشرطة والتركيز على النواحي العملية والمشكلات القائمة ببرامج ومناخ التدريب ومواكبة المناهج التدريبية لما يحدث من تطور في الأسلحة والمعدات والأجهزة بما يساهم في الارتقاء بمستوى التعامل مع الجمهور والتركيز في البرنامج التدريبي على النواحي السلوكية وخلق مناخ تدريبي ملائم يدفع العملية التدريبية لضباط الشرطة وذلك من خلال تعميق الوعي التدريبي والتركيز على الأسلوب التدريبي وكذلك تطبيق نص المادة (١٧) بربط التدريب بالترقية والتوسع في نظام الحوافز وتوفير أماكن للإقامة والإعاشة الكاملة للمتدربين والتوسع في الأساليب التدريبية التطبيقية

١٠- دراسة نشأت عثمان الهلالي (١٩٩١) :

ب عنوان " نحو تطوير دور كلية الشرطة في إعداد الضباط الجدد "

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقام بعملية تحليل لبرامج التدريب بكلية الشرطة .

استهدفت الدراسة إلى تطوير نظام الدراسة للارتقاء بالمستوى التدريبي وذلك من خلال ثلاث نقاط رئيسية ، الأولى تتناول من خلال عرض موجز لتاريخ كلية الشرطة وصولا إلى الأكاديمية الحالية ، والثانية تتعرض لنظام الدراسة بالكلية كاشفا عن التصور في التدريب وذلك من خلال استعراض جدول أعمال الكلية وخطة الدراسة بها ٢ و ١١ % من الإجمالي العام وأن الطالب لا يظل بالكلية أكثر من ١٤٠ يوم بالعام الدراسي نصيب الطالب منها ١٠ ساعات لتعلم السباحة وعدد ٦١ ساعة لتدريب الرماية وذلك خلال الأربع سنوات ، والنقطة الثالثة تشمل المقترحات لتطوير ومواجهة القصور التدريبي ، ومن نتائج الدراسة توصل الباحث إلى ثلاث مقترحات :-

الأول : أن يتم قصور القبول بالكلية على خريجي كلية الحقوق وتكون الدراسة بها لمدة سنتين أو ثلاث سنوات دراسية مكثفة على أرقى مستوى من التدريب .

الثاني: هو زيادة السنوات الدراسية إلى خمس سنوات وتخصص السنة النهائية لبرامج التدريب المكثفة .

الثالث : هو زيادة ساعات التدريب مع الإبقاء على النظام الحالي لتعويض النقص التدريبي عن طريق استدعاء الطلبة إلى الكلية لمدة أسبوعين في فترة الأجازة الصيفية وهو ما يريجه الباحث .

١١- دراسة نبيل حافظ عبد الباري (١٩٩٢) :

بعنوان " تقويم برامج النشاط الرياضي بالوحدات التعليمية بأكاديمية الشرطة "

استهدفت الدراسة تقويم برامج النشاط الداخلي بالوحدات التعليمية بأكاديمية الشرطة وهما كليتي الشرطة والضباط المتخصصين .
استخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية - استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات واختيار الباحث عينة قوامها ١٦٠ طالب بكلية الشرطة .
وكان من أهم النتائج : - أن دوافع الاشتراك في النشاط الرياضي الداخلي تنمية المهارات الحركية - اكتساب الصحة - الإحساس بالرضا - إشباع الذات - كذلك الاشتراك في النشاط الرياضي بدافع ذاتي والترويج عن النفس ، ومن أهم المعوقات اشتراك الطلاب في النشاط الرياضي الداخلي كان عن إتاحة الفرصة وعدم كفاية الوقت المخصص لإقامة النشاط الرياضي واقتصار النشاط الرياضي الداخلي على أنشطة معينة ونقص الأدوات والمشرفين .

١٢- دراسة مدحت صالح المراسي (١٩٩٣) :

بعنوان " الهياكل التنظيمية دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية "

استهدفت هذه الدراسة تحقيق عدد من الأهداف التي يمكن إجمالها فيما يلي :-

- ١- تحليل الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الداخلية والتعرف على خصائصه ومدى ملاءمته للمتغيرات المعاصرة لبيئة العمل الأمني .
 - ٢- تحديد مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الداخلية مع الاعتبارات التنظيمية الواجب مراعاتها عند إعداد الهياكل التنظيمية للمنظمات الإدارية المختلفة .
 - ٣- التعرف على إيجابيات الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الداخلية وتحديد المشكلات التنظيمية بوزارة الداخلية .
 - ٤- اقتراح هيكل تنظيمي لوزارة الداخلية في ضوء ما تسفر عنه الدراسة يسعى إلى تدارك أوجه القصور أو المشكلات التنظيمية الحالية .
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاتجاه إلى تحليل الوثائق والمواقف المختلفة التي أدت إلى تعديل الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية لصورته الحالية .

وكان من أهم نتائج الدراسة:-

تبيين الإلتزام بالمبادئ والاعتبارات التنظيمية في تصميم البناء التنظيمي الحالي لوزارة الداخلية من حيث :

- ١- أنه تنظيم متعدد تقسيمات العمل داخله فهو جمع بين أكثر من طريقه لتقسيم العمل داخل البناء التنظيمي .
- ٢- البناء التنظيمي الحالي تعددت فيه أنواع وأنماط التنظيم فأخذ بثلاث أنواع من التنظيم .
- ٣- ملائمة نطاق التمكّن أو نطاق الإشراف في البناء التنظيمي .
- ٤- الطابع النظامي والالتزام بمبدأ تسلسل القيادة .
- ٥- الحد من التعقيد في الإجراءات والاتجاه نحو تبسيط الإجراءات .
- ٦- الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل .
- ٧- قدرة التنظيم على توازن السلطة والمسؤولية :
- ٨- التكامل والتنسيق بين مكونات البناء التنظيمي .
- ٩- مرونة التنظيم وبساطته .
- ١٠- عدم مراعاة مبدأ وحدة القيادة أو الرئاسة في بعض الأجهزة .
- ١١- الاتجاه نحو المركزية وعدم تفويض السلطة في بعض الحالات .
- ١٢- عدم مراعاة تخصص الضباط في بعض الأعمال الشرطية .
- ١٣- تضخم هيكل جهاز الشرطة نتيجة تشعب وظائفه .
- ١٤- عدم مراعاة بعض التنظيمات الحالية للاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل .
- ١٥- عدم مراعاة التطور التقني الحديث في بعض أجهزة وزارة الداخلية .

١٣- دراسة مصطفى أحمد مصطفى أحمد القاضي (٢٠٠٠) :

بغنوان " تقويم برامج الهيكل التنظيمي لأجهزة إدارة وتنظيم التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية بمقارنتها بنظيرة في ألمانيا الاتحادية "

استهدفت الدراسة تقويم الهيكل التنظيمي لأجهزة إدارة وتنظيم التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية ، بغرض التعرف على الهيكل التنظيمي لجهاز الرياضة بالقوات المسلحة المصرية ، مقارنة الهيكل التنظيمي للأجهزة القائمة على إدارة وتنظيم التربية الرياضية في القوات المسلحة في كلا من مصر وألمانيا .

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) لوصف ما هو قائم وتفسيره والاهتمام بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع والأحداث وذلك بما يتناسب مع طبيعة البحث .

عينة البحث اشتملت عينة البحث على (٥٠) ضابط من كلا الجانبين المصري والألماني ، منهم (٣٥) ضابط مصري و (١٥) ضابط ألماني ، وقد لجأ الباحث إلى الأسلوب العمدي في اختيار العينة ، واشتملت على رؤساء جهاز الرياضة السابقين والحاليين ورؤساء الأفرع العاملين في كل من جهاز الرياضة للقوات المسلحة المصرية وكذا الضباط العاملين في المدرسة الرياضية للجيش الاتحادي الألماني .

وكان من أهم نتائج الدراسة :-

- ١- عدم وضوح السياسة الخاصة بجهاز الرياضة للقوات المسلحة .
- ٢- عدم الإلتزام الكامل بخطة المشاركة في النشاطات الدولية والمحلية .
- ٣- عدم كفاية الإمكانيات البشرية من ضباط متخصصين ومدربين مؤهلين .
- ٤- عدم وضع الميزانية المخصصة لجهاز الرياضة للقوات المسلحة بما يتمشى مع واقع الأنشطة بما فيها الأنشطة الدولية مع متطلبات المواقف الطارئة والارتفاع المضطرد في الأسعار .
- ٥- عدم توافر الملاعب والأجهزة والأدوات اللازمة لتنفيذ أوجه النشاط الرياضي المختلفة .
- ٦- التنظيم الإداري الحالي لجهاز الرياضة للقوات المسلحة لا يحقق أهدافه التنظيمية .

التوصيات :-

- ١- يوصي الباحث بضرورة وضع سياسة ثابتة لجهاز الرياضة للقوات المسلحة من شأنها النهوض بالرياضة داخل القوات المسلحة .
- ٢- يوصي بضرورة تعديل الهيكل التنظيمي الحالي لجهاز الرياضة للقوات المسلحة ليحقق أهدافه التنظيمية .
- ٣- يوصي بوضع نظام محدد للحوافز على أساس مدروس لحفز الأفراد ورفع الروح المعنوية لهم

التعليق على الدراسات السابقة :-

مما سبق يتضح لنا أن الدراسات السابقة قد اشتملت على دراسات تشمل التقييم بصفة عامة ودراسات تشمل الهياكل التنظيمية بصفة خاصة . وإن كان بعضها قد لا يرتبط بالعمل الشرطي إلا أنها ترتبط بها عمليا .

وقد اشتملت الدراسات على عدد ثماني دراسات خاصة بمجالات العمل الشرطي وعدد خمسة دراسات خاصة بمجال العمل بالقوات المسلحة المصرية .

وقد تناولت الدراسات عملية التقييم بصفة عامة بالنسبة لكافة الدراسات إلا أن هناك بعض الدراسات قد تناولت تقويم الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والبعض الآخر قد تناول تقويم برامج التربية الرياضية أو النشاط الرياضي سواء لطلبة كلية الشرطة أو لطلبة الكلية الحربية أو مركز التربية الرياضية بالقوات المسلحة ، وقد تعرضت إحدى الدراسات لتقويم نظام التدريب لضباط الشرطة ، كما تعرضت إحدى الدراسات لتقويم برامج الإعداد البدني لجنود القوات المسلحة المصرية . وقد تعرضت إحدى الدراسات لتقويم الهيكل التنظيمي لأجهزة إدارة وتنظيم التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية . وتعد هذه الدراسة أقرب للدراسة موضوع البحث إلا أنها تعرضت لأجهزة متعددة بالقوات المسلحة واستخدم الباحث الأسلوب التقليدي في وضع وتصميم استمارة الاستبيان .

إلا أن هذه الدراسة تعد الأولى التي تقوم بتقويم الهيكل التنظيمي لقطاع البطولة بوزارة الداخلية منذ إنشاء الإدارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي عام ١٩٥٣ م .

وكانت استفادة الباحث من هذه الدراسات من الناحية الموضوعية فقد استفاد الباحث من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تحديد واختيار الأسئلة التي وضعها باستمارة الاستبيان . أما من الناحية الإجرائية فكانت استفادة الباحث في اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة البحث وأدوات جمع البيانات التي يمكن استخدامها في البحث مثل المقابلة الشخصية والاستبيان .

الهيكل التنظيمي المالي لقطاع البطولة

بوزارة الداخلية

