

الفصل الثاني

٠/٢ الأطر المرجعية والدراسات المرتبطة

| | |
|---|-------|
| الأطر المرجعية. | ١/٢ |
| نبذة مختصرة عن الإدارة والتعليم والتربية البدنية والرياضة | ١/١/٢ |
| الإدارة. | ٢/١/٢ |
| النظريات الإدارية. | ٣/١/٢ |
| أهمية الإدارة | ٤/١/٢ |
| الإدارة في التربية البدنية والرياضة | ٥/١/٢ |
| وظائف الإدارة . | ٦/١/٢ |
| التقويم . | ٧/١/٢ |
| الدراسات المرتبطة. | ٢/٢ |
| الدراسات والبحوث العربية. | ١/٢/٢ |
| دراسات أجنبية تناولت الإدارة من جوانب مختلفة. | ٢/٢/٢ |
| تحليل الدراسات والبحوث السابقة والتعليق عليها. | ٣/٢/٢ |
| الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة. | ٤/٢/٢ |

٠/٢ الأطر المرجعية والدراسات المرتبطة

١/٢ الأطر المرجعية .

١/١/٢ نبذة مختصرة عن الإدارة والتعليم والتربية البدنية والرياضة .

٢/١/١/٢ الإدارة والتعليم .

قد صدر القرار الوزاري رقم ٣٤٥ في ١٥ / ٧ / ١٩٥٥م والقرار رقم ٤٦٠ في ١٥ / ٨ / ١٩٥٥م ، والذي أطلق عليه دستور الوزارة. وقد عمل هذان القراران على إعادة تنظيم جهاز الوزارة نفسه على أساس أن يترك ما هو عام جدا كالتخطيط ورسم السياسات التعليمية والتوجيه إلى وزارة التربية والتعليم ، وما هو خاص إلى المناطق التعليمية وما هو أخص إلى المدارس. ذلك لأن النظام المركزي الذي تهدف إليه البلاد يقضى بأن يزداد التخصص كلما ابتعدنا عن المركز ويزداد العموم كلما اقتربنا منه. وبمقتضى هذا النظام اللامركزي أصبحت المنطقة (المديرية) التعليمية هي المسئولة عن تحسين نوع التعليم والارتفاع بمستواه المحلى إلى الحد الذي يحقق أهداف البلاد القومية ، ويرضى الاحتياجات المحلية الخاصة. (٢٦ : ٤٢ - ٤٤)

ثم صدر القرار الوزاري رقم ٤٧٢ لسنة ١٩٥٥م الذي أطلق اسم وزارة التربية والتعليم على وزارة المعارف العمومية ، كما اشتمل القرار أيضا على هيكل تنظيمي يحدد أجهزة الوزارة ، ويعين الاختصاصات والمسئوليات المنوطة بكل منها. وحدد القرار الوزاري رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٨٩م بشأن تنظيم ديوان عام الوزارة والهيكل التنظيمي الحالي للوزارة ، ويرأس الإدارة التعليمية وزير التعليم ومهمته تنسيق سياسة التعليم مع السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها. ولقد تحددت هذه المسئوليات وفق القرار الجمهوري رقم ٧٠ لسنة ١٩٦٢م الذي نص على أن تكون مسئوليات الوزارة بحث واقتراح السياسة التعليمية والتربوية في جميع ميادين التعليم العام والفني - في غير المرحلة العالية - بما يتفق مع السياسة القومية وفي نطاق السياسة العامة للدولة ، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ هذه السياسة وتقرير الوسائل التي تؤدي إلى نشر التعليم ، وبعد التحويل إلى اللامركزية في الإدارة التعليمية تطبيقا لقوانين الحكم المحلى أصبحت إدارة التعليم قبل الجامعي والعالي في مصر تتم على مستويين المستوى المركزي والمستوى المحلى:

١- الإدارة التعليمية على المستوى المركزي: وتمثلها أجهزة ديوان عام وزارة التربية والتعليم ويتم تنظيمها وفقا لقرارات الوزارة التي تحدد الأجهزة ومسئولياتها واختصاصاتها ، ولقد تم التنظيم الحالي لديوان الوزارة بموجب القرار الوزاري رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٨٩م.

٢- الإدارة التعليمية على المستوى المحلى: في مجال الإدارة التعليمية على المستوى المحلى ، قد بدأ الاتجاه نحو اللامركزية بعد ثورة يوليو ١٩٥٢م ، عندما قامت الوزارة بتوزيع بعض اختصاصاتها على المناطق التعليمية عام ١٩٥٤م وأصبحت تؤدي بعض الوظائف الفنية والإدارية ، ولكن البداية الحقيقية للتحويل إلى اللامركزية كانت بعد صدور قانون الحكم المحلى رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠م فصدر أول تنظيم للمديريات التعليمية بالمحافظات بموجب القرار الوزاري رقم ٧٢ لسنة ١٩٦٢م وصدرت بعد ذلك عدة قوانين للحكم المحلى كان آخرها القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩م ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٠٧ لسنة ١٩٧٩م.

وصدرت عدة قرارات وزارية متعاقبة لتنظيم المديريات والإدارات التعليمية وتطوير هيكلها التنظيمي وتحديد معدلاتها الوظيفية حتى يمكنها القيام بمسئولياتها وتقوم المديريات بالمحافظات بإدارة التعليم على المستوى المحلى ، وقد حدد تنظيمها بقرار اللجنة الوزارية للحكم المحلى الصادر بتاريخ ٢١ / ٨ / ١٩٧٧م بشأن التنظيم النمطي للمديريات التعليمية بالمحافظات طبقا لمستوى الإدارات التعليمية التابعة لها. وصنف هذا القرار الوزاري الإدارات التعليمية إلى ثلاث مستويات طبقا لما هو جاري العمل به حاليا.

٢/١/١/٢ التنظيم المدرسي .

المراد بالتنظيم المدرسي وضع الترتيبات اللازمة والوسائل التي يتم بها تنفيذ العمل الدراسي والأنشطة المدرسية لتحقيق أهدافها ، فهو وسيلة تتخذها إدارة المدرسة لوضع سياستها التعليمية والتربوية موضع التنفيذ وهذا التنظيم قد يختلف في إعداده ووسائله من مدرسة إلى أخرى وفقا لما تراه هذه المدرسة وفي ضوء فلسفتها التربوية ، ومن مقتضيات التنظيم المدرسي:

- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
- معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالمرحلة التعليمية التابعة للمدرسة بصفة خاصة.
- إعداد مستلزمات العمل واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية والاعتمادات المالية ، وما يتعلق بالفصول والأثاث والأدوات والعهد أو ما يتعلق بالتجهيزات والملاعب والأفنية.
- دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف ، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المدرسين وتوزيع الأنصبه من الحصص (الفترات الدراسية) والأنشطة ، كذلك الوقوف على مدى النقص أو الزيادة في الأعداد وبالتالي خطط الجدول المدرسي.

(٦٧ : ٣١٠ و ٣١١)

٣/١/١/٢ التربية البدنية والرياضة في قطاع التعليم .

١/٣/١/١/٢ نبذه عن تاريخ التربية البدنية والرياضة في المدارس .

مع تطور الشعوب القديمة إلى مجتمعات منظمة تطلب الأمر ضرورة إيجاد أنظمة تتبناها هذه المجتمعات سواء كانت أنظمة سياسية أو اقتصادية أو دينية أو تشريعية لمواجهة متطلباتها كمجتمعات حضارية وكان طبيعيا أن تهتم هذه المجتمعات بالنظام التعليمي باعتباره الأداة التي تعد قاداتها من الحكام ورجال الدين والسياسة والعلماء لتحمل مسؤولياتهم في إدارة البلاد ورعاية معتقداتهم والنمو الحضاري لهذه المجتمعات ومن هنا نشأت المدرسة وفي العصر الحديث أصبح التعليم في أغلب المجتمعات حق لكل مواطن ومجانبا وإجباريا لشرائح كبيرة في المجتمع ، وقد بدأ الاهتمام بالرعاية المنظمة لطلاب المدارس عندما أصدرت وزارة المعارف في ٢٨ / ٩ / ١٩٤٦م قرار بإنشاء مشروع التأمين الاجتماعي لتلاميذ وتلميذات المدارس الابتدائية والثانوية وفي عام ١٩٤٧م بدأت النواة الأولى لنظام جديد للرعاية الاجتماعية في الوزارة بإنشاء أول إدارة لرعاية الشباب ألحقت بالإدارة العامة للثقافة ونفذت بعض برامج ومشروعات لخدمة شباب المدارس مثل الأندية المدرسية والرحلات الجماعية والمعسكرات الشاطئية واتجه نشاط هذه الإدارة إلى البرامج المركزية ولم تكن بعد قد حددت فلسفه أو إستراتيجيه واضحه للعمل مع الشباب وكان يعمل بهذه الإدارة مجموعة من خريجي المعاهد الرياضية والاجتماعية والتربوية والفنية استطاعوا دفع حركتها كنواة لرعاية الشباب بمفهومها العلمي المنظم.

وفي ٢ ديسمبر عام ١٩٤٩م صدر قرار وزاري رقم ٨٧٥٤ بإنشاء جهاز بالوزارة أطلق عليه اسم الإدارة العامة للنشاط الاجتماعي والرياضي. ضمت إليها إدارة خدمة الشباب نقلا من الإدارة العامة للثقافة واتسع نشاطها في المجال التعليمي على المستوى القومي مستعينة في ذلك بالمتخصصين الرياضيين والاجتماعيين والفنيين والتربويين وقد واجه هذا الجهاز عديدا من التطورات بغرض النمو بخدمات الشباب ورعايته حيث تحول عام ١٩٥٤م إلى إدارة عامة للتربية الرياضية والاجتماعية إلى أن انقسمت هذه الإدارة منذ عام ١٩٨٥م إلى إدارتين عامتين إحداها للتربية الرياضية والأخرى للتربية الاجتماعية وانتقلت مسؤوليات رعاية الشباب المحلية إلى المديريات التعليمية فتشكلت بها أجهزة خاضت تجارب متعددة أرست قواعد التطبيقية في مختلف أنحاء الجمهورية.

(٨٧ : ١٥٤ - ١٥٦)

٢/٣/١/١/٢ الإدارة العامة للتربية الرياضية (التربية البدنية والرياضة) والكشافة والمرشدات بالوزارة .

قد تحددت مهامها فيما يلي :

- اقتراح السياسة العامة للتربية الرياضية (التربية البدنية والرياضة) والكشافة والمرشدات في مجالاتها المختلفة ، ووضع الخطط والمناهج بالاشتراك مع الإدارات العامة للمراحل التعليمية.
- إعداد التخطيط اللازم لمشروعات وبرامج وأنشطة التربية الرياضية (التربية البدنية والرياضة) ومتابعة السياسة العامة والتوجيه العام بما يساعد على تحقيق الأهداف.
- وضع مشروع الخطة الإنمائية والموازنة السنوية على المستويين المركزي والمحلي.
- تمثيل الوزارة في المؤتمرات الدولية والمحلية والرياضية المختلفة واللجان والمجالس والتنظيمات المعنية.
- دراسة قرارات المؤتمرات الدولية والمحلية في مجالات التربية الرياضية (التربية البدنية والرياضة) والكشافة والمرشدات والإفادة منها.
- الإشراف على تنظيم وإقامة الدورات الرياضية المدرسية ، وتنسيق تبادل الزيارات واللقاءات بين الفرق الرياضية المختلفة على المستويين العربي والدولي.

(٨٧ : ١٥٦ و ١٥٧)

٣/٣/١/١/٢ أنشطة التربية البدنية والرياضية المدرسة .

أولا : النشاط الداخلي بالمدارس وينقسم إلى:

- إعداد الفرق الرياضية طبقا لإمكانات المدرسة لتمثيلها في النشاط الخارجي.
- تنظيم الأنشطة الرياضية داخل المدرسة من مباريات للمجموعات أو الأسر وإقامة الأيام الرياضية والاحتفالات بمفهوم الرياضة للجميع.
- تنفيذ البرنامج القومي للياقة البدنية علي جميع تلاميذ المدرسة والإشراف علي بطاقتهم وتحديد مستوياتهم واستخلاص أفضل التلاميذ من واقع قياساتهم لتكوين فرق للياقة البدنية.

ثانيا : النشاط الخارجي ويشتمل علي:

- مراكز تدريب الناشئين بالإدارة التعليمية في ألعاب تختارها طبقا للإمكانات المتاحة وتعين لها المدربين والمشرفين وتتابعها الإدارة العامة للتربية الرياضية.
- تقييم البرنامج القومي للياقة البدنية: تعين لجان من التوجيه بالإدارات التعليمية لمتابعة المدارس المنفذة للبرنامج القومي للياقة البدنية بالإدارات التعليمية بالإضافة إلي لجان التقويم للبرنامج بواسطة الإدارة العامة للتربية الرياضية ولجان المتابعة من جهاز الرياضة والإدارة العامة للنشاط الطلابي بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة لعدد ٨٤ إدارة تعليمية.
- الدورات الرياضية علي مستوي الإدارة في اللعاب المختلفة وتصعد الفرق الفائزة للاشتراك في بطولة الجمهورية للمدارس. ويمنح الفائزين دروع وكؤوس لهذه البطولة كما يطبق قرار التفوق الرياضي علي الطلاب. بالإضافة إلي أحقية الطلاب الحائزين علي بطولات رياضية للقبول استثناءً من المجموع بكليات التربية الرياضية.
- تنظم الإدارة العامة معسكرات صيفية رياضية للطلاب طبقاً للخطة التي تعد لذلك خلال العطلة الصيفية.
- تقوم وزارة التربية والتعليم بفتح المدارس صيفا كأندية صيفية للطلاب لمختلف الأنشطة وخاصة النشاط الرياضي. إضافة إلي مراكز الرياضة للجميع وعددها ١٥٠ مدرسة بنين وبنات وعائلاتهم تمول من المجلس الأعلى للشباب والرياضة - جهاز الرياضة - ويتم متابعة الأندية والمراكز بواسطة الإدارة العامة للتربية الرياضية بالتربية والتعليم وقطاع الرياضة للجميع ، وإدارة النشاط الطلابي بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة.

(٨٧ : ١٥٧ و ١٥٨)

٤/٣/١/١/٢ تنظيم قسم التربية البدنية والرياضة بالمدرسة .

هناك أعمال تمارس في القسم الكبير أو الصغير مثل الأعمال الإدارية إلا أن حجم هذه الأعمال يختلف من قسم لآخر تبعاً لحجمه ، وكذلك الأنشطة التي يتناولها البرنامج المدرسي والذي يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، ويشمل ناحيتان هامتان:

١- خطة العمل بقسم التربية الرياضية: عند تنظيم العمل بقسم التربية الرياضية أن تحدد الأهداف والأغراض من إنشاء هذا القسم ، يلي ذلك تنظيم شئون القسم وتقسيمه إلى وحدات أصغر - إذا تطلب الأمر ذلك - تسمى مكاتب أو لجان مثل: لجنة النشاط الداخلي ، لجنة النشاط الخارجي. ثم يأتي بعد ذلك بحث المسائل المالية ورسم سياسة القسم ووضع برنامج كل مكتب أو لجنة بحيث يكون البرنامج العام منسقاً متكاملًا ، وعلى ضوء النواحي المالية يتحدد نوع البرامج الممكن وضعها. وتلعب المؤهلات العلمية والصفات الشخصية دوراً هاماً ، وعلى العموم يجب أن تتناسب الأدوات والأجهزة وباقي التسهيلات مع أوجه النشاط المقدمة في البرنامج ويجب أن تتسق خطة العمل بين برنامج المنهاج المدرسي وبرنامج الأنشطة الداخلية والخارجية والترويحية بحيث تستخدم الملاعب لأكثر من غرض أو لعبة وحتى يمكن الاستفادة بها إلى أقصى قدر ممكن.

٢- المراكز القيادية في التربية الرياضية: تلعب القيادة اللازمة لإدارة البرامج دوراً هاماً كما وأنها هامة في كل مركز وتلعب المؤهلات العلمية والصفات الشخصية دوراً هاماً حيث أنه على ضوء هذه المؤهلات والصفات يتم اختيار من يقومون بالعمل في قسم التربية الرياضية.

(٥٠ : ٢٧٠)

٥/٣/١/١/٢ إدارة قسم التربية البدنية والرياضة بالمدرسة .

بعد أن ينظم القسم وإعداده للعمل يصبح من مسؤوليات رئيس القسم ما يلي:

- توزيع الاختصاصات المختلفة على معلمي القسم وتنسيق العمل ومتابعة تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- التأكد من ملائمة طرق التدريس المتبعة لتحقيق الأغراض.
- عقد اجتماعات دورية للجان المختلفة ، ولهيئة التدريس بالقسم للتباحث عن المعلومات والمشكلات التي تعترض تنفيذ العمل.
- العمل على تقوية العلاقة بين المدرسة والهيئة المحلية والمجتمع عن طريق عقد لقاءات لأولياء الأمور ومسابقات ترويحية في محاولة لإيضاح أهمية التربية الرياضية وفوائدها لهم ولأبنائهم.
- مراقبة عمل اللجان المختلفة والعمل على تقوية العلاقة بين المدرسة والمدارس المجاورة عن طريق الأنشطة المشتركة.
- تقوية روح القيادة لدى المتعلمين وذلك بإسناد الأعمال لهم داخل اللجان المختلفة.
- الإطلاع على التقارير لدى المتعلمين ورؤساء الطلبة في محاولة لحل وتنفيذ ما تحويه.
- يقوم رئيس القسم برئاسة لجنة وضع النشاط بالمدرسة.
- إعداد مؤتمرات مهنية لتبادل الآراء والخبرات.
- يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمتعلمين.
- يقوم بإعداد التقارير السنوية موضحاً بها أوجه النشاط في القسم ومستوى أداء العمل والمشكلات التي اعترضت العمل ، ويقترح حلول لهذه المشكلات ويقدمه لناظر (مدير) المدرسة لاتخاذ اللازم.
- مراقبة حال الامكانيات المادية وسلامتها وكفائتها لأعداد المتعلمين ومناسبتها للمرحلة السنوية وفوائدها لهم.

(٥٥ : ١٧٨ و ١٧٩)

وبجانب المسؤوليات الإدارية يتولى رئيس القسم بعض الأعمال الأخرى التي تدخل نطاق عمله الفني

منها:

- تدريب بعض الفرق الرياضية إذا كان مؤهلاً لمثل هذا العمل.

- القيام بإجراء الاختبارات والقياس على تلاميذ المدرسة للوقوف على مدى لياقتهم البدنية على أن يكون بالقسم من الأدوات والأجهزة ما يسمح بإجراء مثل هذه الاختبارات.
- القيام بإجراء البحوث والتجارب العلمية أو الإشراف عليها كلما سنحت الفرصة لذلك بشرط توافر الامكانيات التي تساعد على قيام مثل هذه البحوث.
- يقوم بتشجيع التلاميذ الممتازين رياضياً وتوفير الحوافز التي تعمل على رفع مشاركتهم في هذا المجال.

(٥٠ : ٢٧٢ و ٢٧٣)

٢/١/٢ الإدارة . Management, Administration

١/٢/١/٢ مفهوم ومعنى الإدارة .

كلمة الإدارة باللغة الإنجليزية هي administration والأصل اللاتيني للكلمة هي ad = to و ministrare = serve ، أي أن الكلمة تعني to serve ، والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة. (٦٤ : ٥٦) وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة ، أما في القواميس اللغوية فقد جاءت كلمة إدارة مشتقة من عدة فروع من العمل وهي تعطى الاتساع الشامل لمعنى هذه الكلمة وجوانبها الأساسية ، ففي معجم الرافدين جاءت كلمة administration بمعنى إدارة أو حكومة ، وكلمة administrativ تعني إداري أو حكومي ، وكلمة administe تعني يدبر أو يدبر ، وكلمة administrator تعني المدير أو رجل الإدارة. (١١٦ : ٢٢) وكلمة managemen تعني إدارة أو تدبير ، وكلمة managerial تعني إداري أو مديري أي متعلق بالإدارة أو المدير ، وكلمة managin تعني نزاع إلى التسلط أو مولى بإصدار الأوامر والنواهي ، وكلمة manage تعني يدبر أو يدبر. (١١٦ : ٥٤٩) وكلمة director تعني مدير أو مدير شركة ، وكلمة directorate تعني المديرية: منصب المدير أو مجلس إدارة شركة ما ، وكلمة direct تعني موجه أو مدير ، وكلمة directorial تعني توجيهي ، إرشاد أو مديري: منسوب إلى مدير ، وكلمة director تعني إدارة وإشراف ، وكلمة directive تعني توجيهي أو إداري ، وكلمة directory تعني مجلس مديرين أو توجيهي وبخاص استشاري. (١١٦ : ٢٧٠) وكلمة executive تعني تنفيذي ، السلطة التنفيذية أو أعضاؤها ، موظف إداري كبير ، مدير مؤسسة ما أو هيئتها الإدارية. (١١٦ : ٣٢٠)

أما إذا خرجنا عن دائرة البلاد العربية فإن الاختلافات تزداد في هذه المفاهيم ، ففي أمريكا مثلاً لا نجد كلمتين بمعنى: management , administration ، ومن الطبعي أن هناك اختلافاً على استخدامات كل منهما ، ومن حيث انتقالنا إلى الأشخاص نجد الآتي: director , administrator , executive , manager ، ويرى البعض أن هناك اختلاف بينهما في حين يرى البعض الآخر أن الاختلاف في المستوى وليس في المضمون. (٤٢ : ٤)

ويري جمال زهران أن كلمة إدارة تثير بعض الصعوبات في تعريفها ، ففي اللغة العربية تستخدم هذه الكلمة ترجمة لكلمة management وأحياناً أخرى تستخدم ترجمة لكلمة administration ومن ثم فإن الكلمتين تشيران إلى الإدارة. وهناك من يميز بين الكلمتين حيث تعتبر كلمة administration تتضمن تلك المسؤوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أوليات العمل وتوجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. أي أنها تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل بالمنظمة. بينما كلمة management تتضمن تلك التفاعلات في مرحلة التنفيذ والتي تتضمن نجاح المنظمة في الإطار المرسوم لها ، أي مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي. (٢١ : ٩) كذلك يرى شيلدون Sheldon أن الإدارة تظهر في استخدام مصطلحين وهما: administration بمعنى الإدارة العليا ، management بمعنى الإدارة التنفيذية. (٨٦ : ١٧)

٢/٢/١/٢ العملية الإدارية (الوظائف الإدارية) .

يطلق على الوظائف الإدارية العملية الإدارية ، ويؤكد ذلك ما ورد بالأطر المرجعية والدراسات والبحوث المرتبطة والسابقة للباحثين والعلماء والخبراء والأساتذة المتخصصين في مجال الوظائف الإدارية وذلك طبقاً لما يلي، قول: كونتز ، أودانيل Odannel ، Contz " إن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص ". (٨٣ : ١٨) وقول: السيد عبده ناجي بأن الإدارة هي " العملية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتي تؤدي بغرض تحقيق الأهداف والعمل على تحقيقها باستخدام الأفراد والموارد الأخرى ". (٤٩ : ٥٣)

كما يذكر فايول Fayol أن الإدارة هي " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ". (٦٠ : ٢١٨) وطبقاً لرأي هجتون Houghton فإن اصطلاح الإدارة " يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوي العاملة إلى العمل في المنشأة ، وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها ، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ". (٨٨ : ٨ و ٩) كما يؤكد كمال المغربي على أن الإدارة هي " عملية تنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاءة ممكنة ". (٨٣ : ١٩)

١/٢/٢/١/٢ الوظائف الإدارية للتربية البدنية والرياضة (إجرائي) .

الوظائف الإدارية للتربية البدنية والرياضة بقطاع التعليم هي وظائف تنفيذ المطالبات الإدارية من خلال العمليات الإدارية المتعلقة بتحديد الأهداف المطلوب التوصل إليها والعمل على تحقيقها بأقصى كفاءة ممكنة. وكذلك التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج بدفع قواها بالإبقاء على كل ظاهرة في مكانها كعنصر شخصياً لا يمكن استبداله ، هذا بالإضافة إلى كل من التخطيط والتنظيم والتنبؤ وإصدار الأوامر والرقابة والإشراف والقيادة لأي جهد جماعي ، مع توفير الإمكانيات والإمكانات البشرية واختيار الأفراد والمديرين وتوجيههم للقيام بعمل موحد.

٣/٢/١/٢ الإدارة علم أم فن .

إن العلم وفقاً للمعنى الاصطلاحي يتكون من مجموعة من القواعد تكتشف بالتجربة والبحث ، ولا تختلف قيمتها من مجال لآخر ، ويستند أصحاب الرأي القائل بأن الإدارة علم على أنها تقوم على مجموعة من المبادئ والقواعد التي استمدت وجودها عن طريق الملاحظة والتجربة ، واستتبقت على أساس الدراسة والبحث ، فالإدارة علم شأنه شأن العلوم الأخرى ، ولكن الصفة العلمية الخاصة لا يمكن التسليم بها بالكامل إلا للعلوم الطبيعية ، لأن قوانينها ثابتة لا تتغير نتيجة لتغير الظروف مثل علوم الرياضيات والكيمياء. وطبقاً لما كتبه محمد درويش وآخرون أن قواعد الإدارة هي " قواعد نسبية قد تصلح لدولة معينة وقد لا تصلح لدولة أخرى ، وقد تؤدي إلى نتائج مختلفة في الدولة الواحدة نتيجة اختلاف الظروف في الدولة. (٩٧ : ١٣) وجاء تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة - وقد قصد بتطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة هو تطبيق نتائج دراسات وأبحاث علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع - وذلك بهدف تنظيم السلوك ، ومن ثم الفهم للطبيعة البشرية وتحليل موقف وسلوك الأفراد بما يتضمن نجاح التطبيق الإداري ، وبذلك اتجهت الإدارة إلى الاهتمام بدراسة السلوك البشري لأهمية الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في المجال الإداري. (٨٨ : ١٤)

وإذا رجعنا إلى مفهوم الفن يتضح أنه المهارة المكتسبة في كيفية تطبيق العلم ، والفن يراد به المهارة البشرية والقدرة الشخصية التي يختص بها الإنسان والتي يستخدمها في تطبيق المبادئ والنظريات العلمية ، فالعلم يقوم على أساس موضوعي ، والفن يعتمد على أساس المهارة الإنسانية والملكات والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية ، أما المهارة في الأداء والتطبيق فتتكون وتتمو من الخبرة والملاحظة والدراسة ،

فمباذء علم الإدارة التي ثبتت دقتها وأهميتها مرهونة بكفاءة المدير وقدراته ، فالقرار الذي يعتبر مناسباً لموقف معين قد لا يعتبر مناسباً لنفس الموقف في فترة زمنية أخرى ، لذلك تعتبر الإدارة فناً من حيث القدرة علي الخلق والابتكار. فالإدارة فن من حيث أن عناصرها كالقيادة والتوجيه والتنسيق تعتمد علي المهارة الذاتية والموهبة والقدرة الإبداعية لدي الشخص والذي تميزه عن غيره ، فالفرد يولد وفيه هذه المواهب ، إذا نماها بالخبرة والتجربة استطاع أن يحقق ما لا يستطيع غيره تحقيقه. فالإداري كما يقول جلادون Gladon يولد ولا يصنع ، ويستند أصحاب الرأي القائل بأن الإدارة فن إلي ثمة إداريين ناجحين قد مارسوا الإدارة دون أن يكون لديهم الدراية بأصول الإدارة. (٧٠ : ٢١)

يستنتج الباحث مما سبق عرضه أن الإدارة علم شأنه شأن بقية العلوم الأخرى ، استخدم البحث العلمي كوسيلة لترسيخ مبادئه ونظرياته ، ولما يستخدمه من أساليب علمية في النواحي الإدارية المختلفة ، وهي علم أيضاً تفاعل مع واستخدام تطبيقات العلوم السلوكية المختلفة لفهم الطبيعة البشرية وتحليل موقف وسلوك الأفراد ، كما أن الإدارة هي فن التعامل مع الآخرين وجعلهم يحققون أعلي ما عندهم من طاقة في سبيل تحقيق هدف محدد. فالجمع بين العلم والفن في مجال العمل الإداري هو أحد الأسباب الهامة التي تزيد من قدرات الشخص الإداري ، وتحقق له النجاح في العمل ، وتؤدي إلي تحقيق الأهداف التي يعمل من أجل تحقيقها.

وأن رجل الإدارة الناجح هو الذي يسعى دائماً لزيادة قدراته في العمل الميداني ، من خلال تنمية أفكاره ومعلوماته بالوقوف علي التجارب السابقة والإلمام بالنظريات الحديثة في مجال عمله ، وكذا الدراسات والبحوث في المجال الاجتماعي والسلوكي والإداري. وليست المواقف العملية والنواحي العلمية تكفي وحدها لتحقيق النجاح في العمل ، بل يجب أن يمتلك الشخص المهارة والمقدرة على التعامل مع الآخرين. لذا يجب أن يتمتع الإداري بالعلم والفن معاً. فليس كل مستوعب للإدارة كعلم إداري ناجح ، وليس كل موهوب يمتلك من الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة دون علم بالإداري الناجح.

٣/١/٢ النظريات الإدارية .

١/٣/١/٢ المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) . Classical School

تتضمن المدرسة التقليدية عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، وأهم هذه النظريات هي: النظرية البيروقراطية ، ونظرية شمولية الإدارة ، ونظرية الإدارة العلمية.

١/١/٣/١/٢ النظرية البيروقراطية . Bureaucratic Theory

المفهوم الأساسي الذي بناه عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber الذي وضع حجر الأساس للبيروقراطية. فقد استهدف ويبر وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات الإنتاجية يقوم علي أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيف يؤثر هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي. وبعد سنوات من الدراسة والبحث تمكن ويبر من وضع خصائص محددة للنظام البيروقراطي هي:

- مجالات التخصص محددة رسمياً وبشكل ثابت عن طريق قواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة.
- أن السلطات لتنفيذ الأعمال والواجبات توزع وفقاً لقواعد محددة وواضحة.
- يتم تنفيذ المهام تبعاً لأساليب وطرق محددة ولذا لا يعين في التنظيم إلا من كان مؤهلاً.
- ينقسم التنظيم إلي عدة مستويات متخذاً شكل الهرم وتختلف عدد المستويات تبعاً لحجم التنظيم.
- يعتمد التنظيم في إدارته علي المستندات الرسمية وهي القواعد والإجراءات والقرارات المكتوبة وبالتالي يوجد في المنظمة جهاز خاص يهتم بحفظها وتنسيقها يسمى المكتب.
- إن إدارة المكتب تحتاج إلي خبرة ومران وتدريب لأنها تتطلب جهد الموظف ونشاطه الكامل.
- يفصل التنظيم بين الإدارة والملكية ، فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل والإنتاج.

- يطبق النظام قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي ، لذلك تقوم الإدارة باستخدام القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف فهمها. وكلما زاد فهم الموظف وتعلمه لهذه التعليمات كلما زادت خبرته وكفاءته.
- يركز التنظيم البيروقراطي علي مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه وذلك باختيار الأساليب والطرق والوسائل المستخدمة بدقة لتحقيق أهداف التنظيم وإتباع المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور ، ورفض الأساليب والمعتقدات غير العلمية.

(٨٣ : ٤٧)

٢/١/٣/١/٢ نظرية شمولية الإدارة . Universal Administrative Theory

تهدف هذه النظرية إلي اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن الإداري من تكوين هيكل رسمي للمنظمة Formal Organization Structure ، ولذا دأب رواد هذه النظرية الأوائل علي وضع المبادئ العامة التي تنطبق علي أية منظمة ، وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتخمين في معالجة مشاكل المنظمة الإدارية. ومن أهم من ساهموا في تأسيس هذه النظرية:

١- هنري فايول . Henri Fayol

تدور فكرة فايول حول الإدارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها وتتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة ، ومن ملاحظاته لأعمال المدير بأن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية سواء كانت في البيت أو المصنع أو المؤسسة الخيرية أو الدوائر الحكومية ، وهناك أربعة عشر أساساً قدمها فايول لاستكمال نظريته أوجب علي الإدارة القيام بها وهي: تقسيم العمل ، السلطة ، المسؤولية ، الانضباط ، ووحدة القيادة ، وحدة التوجيه ، تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة ، تعويض الموظفين ، التسلسل الإداري ، النظام ، العدالة ، استقرار الموظفين ، المبادرة ، الروح الجماعية. (٨٣ : ٤٨) ويرى كمال درويش وآخرون " أن المدرسة التقليدية تقوم أساساً علي دراسة وتحليل وظائف الإدارة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ثم استنباط الحقائق الأساسية والجوهرية من هذه الوظائف للاسترشاد بها في ممارسة الإدارة عملياً ". (٨٨ : ١١ و ١٢)

٢- جيمس موني ، ألن ريلي . James Mooney ، Alien Reilly

قاما بأول محاولة منهجية شاملة لدراسة التنظيم والوقوف علي مبادئه ، وقد رأي موني وريلي أن مبادئ التنظيم التي استخدمها القادة عبر التاريخ لا بد وأن تكون متشابهة الأمر الذي دفعه إلي دراسة مستفيضة لأنواع مختلفة من المؤسسات ، وبالتالي توصل الاقتران بأن كل تنظيم لا بد وأن يقوم علي المبادئ التالية:

- مبدأ التدرج الهرمي: هو نظام العلاقات الذي يقوم بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.
- المبدأ الوظيفي: وهذا يتعلق بالتخصص الوظيفي ويرى موني أن الفرق بين المدراء من نفس المستوي الإداري يعود إلي الاختلاف في طبيعة مهام كل منهم أي اختلاف في تخصصاتهم الوظيفية.
- مبدأ التنسيق: يرى موني وريلي أن التنسيق أهم معالم الإدارة حيث أنه ترتيب منظم لجهود العمالة من أجل تحقيق عمل مشترك أو هدف عام.
- مبدأ المشورة (التنفيذ): ويتعلق بالفرق الجذري بين الاستشارة والتنفيذ ، فالجهة الاستشارية تقدم الرأي والنصح والتوجيه في أمور مختلفة إلا أنها لا تمتلك حق التقرير وإصدار الأوامر. أما الجهة التنفيذية فهي التي لها حق اتخاذ القرارات وتنفيذها وهي المعنية برقابة الآخرين والإشراف عليهم في تنفيذها ومعاقتهم إذا فشلوا في ذلك.

(٥٧ : ٣٨ و ٣٩)

٣/١/٣/١/٢ نظرية الإدارة العلمية . Scientific Management Theory

قد كان الجانب الأول من الثورة الفكرية يتجه نحو وقف النزاع حول كيفية تقسيم العائد وتركيز الاهتمام أولاً علي كيفية زيادة هذا العائد والذي يؤدي بدوره إلي الحد من هذه النزاعات. أما الجانب الثاني من الثورة

الفكرية فكان يتعلق بضرورة الاعتماد علي الطريقة العلمية لتحديد الإجراءات الملائمة الواجب إتباعها في إنجاز كل وظيفة وتحديد كمية العمل أو الإنتاج لكل ساعة عمل ، وهذه النقطة هي التي كانت محل الانتقادات التي وجهت إلي فكر تايلور Taylor. (٥٧ : ٣٨ و ٣٩)

ويمكن القول أن الإدارة العلمية تركزت علي أربع جوانب إدارية ضرورية هي:

- ١- استخدام الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل الرئيسية بدلاً من الطرق العشوائية.
 - ٢- التعرف علي الوظائف الإدارية في تخطيط العمل بدلاً من السماح للعمال باختيار الأساليب والطرق كل حسب أهوائه وميوله.
 - ٣- اختيار العمال وتدريبهم وخلق روح التعاون بينهم بدلاً من السماح للجهود الفردية من السيطرة علي المشروع.
 - ٤- تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث يقوم كل منهم بالعمل الذي هو أهل له ويعود بالتالي بزيادة الكفاية الإنتاجية في المشروع.
- وقد قام تايلور بمعالجة هذه الأفكار ووجد أن ضعف إنتاجية المشروع الاقتصادي تعود إلي أخطاء إدارية أكثر مما هي عجز في مقدرة العامل علي القيام بعمله. وهذا دفع تايلور إلي اقتراح التطبيقات التالية:
- ضرورة إزالة الجهد غير المثمر.
 - التأكيد علي ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعينة التي يقوم بها.
 - ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفة.
 - ضرورة وضع المقاييس العلمية للأعمال التي يجب إنجازها.

(٨٣ : ٤٩ و ٥٠)

٢/٣/١/٢ المدرسة التقليدية الحديثة . New - Classical Tear

١/٢/٣/١/٢ حركة العلاقات الإنسانية . Human Relations Movemen

إن حركة العلاقات الإنسانية تختلف عن سابقتها من النظريات التقليدية ، بأنها لم تنظر إلي أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة ، بل ركزت علي العوامل الاجتماعية والنفسية ، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثير أفراد التنظيم. وبناءً علي هذه النظرة فقد حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني هي: القيادة والاتصالات والمشاركة ، وتعتبر تجارب هورثون Hourson المعروفة من أهم الدراسات في مجال العلاقات الإنسانية. (٨٣ : ٥١ و ٥٢)

ويشير كمال درويش وآخرون أن أصحاب المدرسة التجريبية يعتقدون أن عملية الإدارة تعتمد وتركز علي دراسة الخبرة الإدارية ، لذا يفترض أصحاب هذا الاتجاه أنه بتحليل خبرة المديرين الذين حققوا نجاحاً في الإدارة ، وكذلك دراسة الأخطاء الإدارية التي ارتكبها المديرين ، فإنه يمكن إلي حد ما استكشاف أفضل الطرق لتحقيق فاعلية الإدارة. (٨٨ : ١٢)

وهناك خمسة مبادئ تنطبق علي المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية كما يراها فايول هي:

- ١- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، والذي فيها إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة الجماعة ، وأن الأفراد والجماعات داخل التنظيم يجب أن تجعل مصلحتها الشخصية بعد مصلحة التنظيم ، كما أن المنشأة يجب أن تأخذ في الاعتبار أيضاً مصلحة المجتمع الذي تعمل فيه.
- ٢- المساواة ، ويقصد بها الاتفاقات العادلة والتي تتعلق بناحيين: القوة مع العدل ، إن المساواة في تطبيق نفس السياسات والإجراءات علي كل الأفراد داخل التنظيم صعب التحقيق في كل الأوقات.

- ٣- استقرار العمالة داخل التنظيم وعلي كل المستويات ، يري فايول أن عامل الإنتاج لديه بعض الشـعور بالأمان بسبب إتقانه لعمله وبالتالي فإنه ينجزه بطريقة حسنة ، أما استقرار العمالة للإدارة العليا فيعتبر أكثر أهمية ، نظراً للتعرف علي التنظيم ومشاركة أفراده إلي وقت طويل نسبياً.
- ٤- المبادأة (الابتكار) ، وهذا المبدأ معروف في شكل أنظمة للاقتراحات علي كل المستويات داخل التنظيم ، فإن أفكار العاملين وطاقتهم يمكن أن تسهم في حل المشاكل التي تواجههم.
- ٥- التعاون ، وفي هذا المبدأ يري فايول أن القوة في الإتحاد ، وإذا كان أسلوب التفريق بين الأفراد وإخضاعهم يؤدي إلي تقليل المعارضة داخل التنظيم ، فإن عمل المدير يجب أن لا يركز في تقليل المعارضة بقدر اهتمامه بتوحيد الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

وتوضح نظرية Y وجهة نظر العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم وتتمثل في:

- الإنسان قادر علي استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشكلات التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك.
- تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد بمحض إرادته وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها.
- الإنسان قادر علي الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.
- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام.
- الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها.

(٨٣ : ٥٣)

ومن دراسات واين ، مايو Wine , Mayo تم التوصل إلي الاستنتاجات الآتية:

- إن الإنسان اجتماعي بطبيعته وهو حيوان اقتصادياً ويجب النظر إليه علي هذا الأساس.
- أن الفرد يعتبر عضواً في جماعة ، وبالتالي فإن الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة.
- أن الأفراد المسؤولين عن إدارة المنشأة يجب أن يكونوا في موقف صحيح من خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف ملائمة لهؤلاء الأفراد ، وعلي هذا فإن نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توافر قادة قادرين ومخلصين وأن يشعر الأفراد بهذه المقدرة والإخلاص.

(٥٧ : ٣٥ و ٣٦)

٣/٣/١/٢ النظريات الحديثة . Modern Organization Theories

١/٣/٣/١/٢ الحركة السلوكية . Behavioral Movement

ويشير كمال درويش وآخرون بأن أصحاب مدرسة السلوك الإنساني يروا أن دراسة الإدارة يجب أن تركز علي العلاقات الإنسانية ، ولذا فإن مدرسة السلوك الإنساني تركز أبحاثها علي الأفراد باعتبار أن دراسة الأفراد يمثل جزءاً رئيسياً من دراسة الإدارة ، وذلك من منطلق أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعات لتحقيق أهداف محددة من قبل ، ومن ثم يجب أن يكون تفاعلهم ديناميكياً مع الجماعة التي يعملون في إطارها. وبذلك اتجهت الإدارة إلي الاهتمام بدراسة السلوك البشري لأهمية الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في المجال الإداري. (٨٨ : ١٢ - ١٤)

وقد قام شيستر برنارد Chester Bernard بمعالجة نظريات الإدارة بعد خدمة في شركة عامة ، وحاول استخدام العلوم النفسية وعلم الاجتماع وعلم الإحصاء وعلم الفلسفة في تحليل وظائف الإدارة تحليلاً دقيقاً لم يسبق له مثيل في تاريخ الفكر الإداري.

وتتلخص النقاط الأساسية التي ناقشها برنارد فيما يلي:

٢- شبكة الاتصالات.

١- التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- ٣- النظم التعاونية المتناسقة المبنية علي التفكير الرشيد.
٤- التخطيط القومي والعالمي.
٥- العوامل الاستراتيجية في اتخاذ القرار.
٦- المفهوم الأخلاقي للمسؤولية.
٧- التوازن بين الإشباع والإسهام بالنسبة للعمال والموظفين.
٨- مفهوم القبول للسلطة من المرؤوسين.
(٤٢ : ٦٢٠ و ٦٢١)

ولما كان الباحث يناقش وظائف الإدارة في قطاع التعليم بالتقويم ، وحيث أن الإدارة في مجال التربية البدنية والرياضة بقطاع التعليم تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط ، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فكل منهما يختلف عن الآخر ، فالإدارة في التربية البدنية والرياضة تتفق مع الإدارة العامة في وظائف وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتلك الوظائف والعمليات الإدارية يتناولها الباحث بالدراسة والتقويم في قطاع التعليم (مجال التربية البدنية والرياضة المدرسية) .

٤/١/٢ أهمية الإدارة .

الإدارة هي الوسيلة الفعالة لتنظيم شؤون الحياة ، وقد ارتبطت بحياة الإنسان منذ نشأة الحياة علي سطح الأرض. وقد أكد كمال حمدي أبو الخير " على ما تم كشفه من تاريخ مصر القديم ، من ترجمات لأوراق البردي التي يرجع تاريخها إلي ١٣٠٠ سنة قبل الميلاد ، التي تؤكد أن القدماء المصريين كانوا يهتمون جدا بتنظيم وإدارة الدولة ، ومختلف أجزائها ، ومرافقها. والأهرامات في مصر، ومهارة النبي يوسف عليه السلام في معالجة للمجاعات التي سادت وقتئذ ، لخير شاهد علي وجود المهارة الإدارية فيما مضى " . (٣٧ : ٨٤)
فالإدارة قادرة علي الإنجاز وهي الطريق الصحيح للوصول إلي الأهداف والأمان ، والإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح ، وهي قوة تحمي الأهداف من التصدع والإنهيار والضياع ، وتحصنها ضد المتغيرات الداخلية التي تعمل علي ضياعها ، والإدارة ضد العشوائية وتحارب الارتجال وتدد به. كما أكد حليم المنيري وعصام بدوي علي " أن أي جانب من جوانب الحياة إذا لم يكتفئ التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة (بمعنى الرقابة) من خلال قرارات رشيدة وواعية ، فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل في مهده ، وسوف يكون مغتربا ولا يمكن أن يحقق أهداف " . (٢٨ : ١٨)

وقد أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا وبالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده. حيث تعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي ، وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ، والإدارة أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها. (٧ : ٨٨) ويرى الإداريون " أن أي محاولة لإحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية قد تحتاج إلي رؤوس أموال وطنية وأجنبية ، وقد تحتاج إلي تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجية متطورة ، ولكنها تحتاج في الأساس إلي إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلي حدودها القصوي " . (٧ : ٧٣) وتعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع ، فالإدارة تهدف إلي التنظيم الشامل للعلاقات السياسية ، والاقتصادية ، والأيدلوجية ، والاجتماعية ، وإلي تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل. (٧ : ٨٨)

فالإدارة مثل القلب في الجسم ، حيث أنه المسئول عن إمداده بالدم اللازم لبقائه علي قيد الحياة. (٤٧ : ١١) أي أن الإدارة قادرة علي الإنجاز ، وهي الطريق الصحيح للوصول إلي الأهداف والأمان ، والإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح ، ولنا أن نتصور أي جانب من جوانب الحياة إذا لم يكتفئ التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة (الرقابة) من خلال قرارات رشيدة وواعية ، فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل في مهده ، وسوف يكون مغتربا ، ولا يمكن أن يحقق أهدافه. (٦٠ : ١٨)

ويعتقد الباحث أنه مهما كانت أشكال الحكومات والأيدلوجيات التي تنتهجها تبقى الإدارة هي العنصر الحاسم والأهم في التقدم والإنجاز ، والنهوض بجميع مناحي الحياة ، وتحقيق الرخاء والرفاهية للشعوب. مستندا في ذلك على قول مأثور لشكسبير Shakespeare يؤكد ويؤيد ذلك: " دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات ، إن أفضلها إدارة هو أفضلها قاطبة "

"About Forms Government Let Fools Contest, Which Ever is Best Administered is the Best"

" والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفاعلية فهي تساعد علي تحقيق أفضل المنتجات والخدمات ، وأفضل المصانع والمعدات ، وأفضل علاقات إنسانية ، ونقف الإدارة علي استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد علي تحديد الحلول للمشاكل التي قد تصادفها. وأن ما يطلق علي التخطيط ووظائفه تتعلق كلها بالمرحلة الفكرية التي تسبق تنفيذ أي عمل ، وأن ما يطلق علي التنظيم ووظائفه فهو يعتبر الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ، وإتضح أن وظيفة التخطيط والتنظيم هي مراحل تجري قبل التنفيذ ، وهما لا يؤديان إلي إتمام الأعمال ، وإنما من الضروري توجيه المرؤوسين والاتصال بهم وإرشادهم ورفع حالتهم المعنوية بالتباحث والاتفاق ، وأخيرا لا يمكن أن نقول بأن الأعمال قد تمت نهائيا ، إلا إذا تم التأكد من أن الأعمال التي تتم أو تمت مطابقة للأعمال التي نريد إتمامها وهذه هي الوظيفة الرابعة وهي الرقابة. (٤٥ : ١٣)

إن العمل الإداري أيا كان موقعة أو مستواه يخضع لمجموعة قيود سواء لاستقطابه للمواد ، أو في تخطيطه للعمل ، أو في تحديد الأهداف ، بمعنى أن فاعلية الإدارة ترتبط دائما بمدى القيود المفروضه علي حركتها ، ومدى قدرتها علي مواجهة تلك القيود. والإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة ، وهؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون وأعضاء الإدارة أو القادة التنفيذيين ، أما الذين لا يقومون بهذه العملية فهم ليسوا بأعضاء في الإدارة. فالإدارة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، فهي وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلي تحقيق أهداف معينة بناءة. كما أن جوانب الحياة التي نعيشها إذا لم نكتفها الوظائف الإدارية من خلال قرارات رشيدة واعية ، فلن يكتب لها النجاح لأنها سوف تُقتل في مهدها. فالإدارة مسئولية وتكليف ، مسئولية عن تحقيق نتائج لها أهمية في ذاتها ، وإنما أهميتها مستمدة في النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة التي وجدت في المجتمع ، إن معني ذلك أن الإدارة مسئولية اجتماعية بطبيعتها ، فهي مسئولية وتكليف ضمنى في المجتمع ، أي تكليف من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية (أموال وعدد وآلات وبشر) . والإدارة التي لا تحقق النتائج التي وجدت المؤسسة من أجلها إدارة سيئة ، فالإدارة المدرسية التي لا تخرج تلاميذ متعلمين إدارة مقصرة ، وإدارة الزراعة التي لا تقدم الخدمات المطلوبة منها للفلاح إدارة مقصرة ، وإدارة الجيش الذي لا يحقق النصر على أعداء الحق إدارة مقصرة. وهكذا فالإدارة التي لا تحقق النتائج المتوقعة منها إدارة غير فعالة ، فالفاعلية هي تحقيق النتائج. (٤٢ : ٧ - ١٠)

ويؤكد سيد الهواري بقوله بأن الإدارة الفعالة هي التي تكون قادرة علي الحصول علي رأس المال اللازم ، وتكون قادرة علي اكتشاف موارد طبيعية أو استخدام المتاح منها ، وتكون قادرة علي تكوين قوة عاملة ماهرة راضية. ويضيف الهواري أن " ضعف الإدارة " أو " سوء الإدارة " ينتج عن عدم تفهم حقيقي لمفهوم الإدارة ، ومن عدم استيعاب لعناصر عملية الإدارة ، أو عدم اقتناع بأن الإدارة مهنة تتطلب إعدادا خاصا مثل الطب والهندسة ، أو عدم تقدير مسئولية الإدارة نحو المجتمع. فالبعض ينظر إلي الإدارة علي أنها أمر ونهي ، والبعض الآخر ينظر إليها علي أنها رفعة وترقية ، والكثيرون ينظرون إليها علي أنها نشاط يمكن أن يقوم به أي إنسان. (٤٢ : ٢)

ويري الباحث أن التربية البدنية والرياضة كمجال يهتم بإعداد الفرد من الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية - وما إلى ذلك من متغيرات - يحتاج إلي إدارة رشيدة وقيادة واعية مدركة لما تحققه الإدارة - بفنونها وعلومها ونظرياتها المختلفة - من تخطيط وتنظيم لجهود العاملين وتوجيههم نحو تحقيق تلك الأهداف بأقل تكلفة وأقل مجهود. وتتفق الإدارة في مجال التربية البدنية والرياضة مع الإدارة العامة في خطوات العمل لكل منهما ، حيث أن وظائف الإدارة واحدة إلي حد ما ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها من الوظائف ، ورغم خصوصية بعض الأعمال الفنية والمهنية المرتبطة بطبيعة مجال التربية البدنية

والرياضة ، إلا أن الإدارة تمثل العنصر الفعال في حياة المؤسسات الرياضية - سواء كانت مؤسسة تعليمية أو اتحاداً أو نادياً أو أية مؤسسة رياضية أخرى - في سبيل تحقيق أهدافها. فبالرغم من الاتفاق بين الإدارة الرياضية والإدارة العامة في الإطار العام إلا أنها تستمد تفاصيلها من خصوصية مجالها الفني.

وبذلك نجد أن الأعمال والوظائف الإدارية التي تمارس في أي مجال أو نشاط عبارة عن أعمال مهنية فنية متعلقة بطبيعة المجال والنشاط الممارس ، وأعمال إدارية وظيفية ترتبط بالنظام الإداري.

٥/١/٢ الإدارة في التربية البدنية والرياضة .

١/٥/١/٢ الإدارة في التربية البدنية والرياضة بالهيئات الرياضية .

نظراً لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها ، فقد أصبحت تستند إلي خصائص ومبادئ علمية ، وتوضع برامجها في ضوء معلومات منسقة مستندة إلي خصائص علمية مختلفة ، وأصبحت تهتم بأكثر من الناحية البدنية للفرد فشملت النواحي الفسيولوجية ، والسيكولوجية ، بالإضافة إلي النواحي العقلية ، والاجتماعية ، وغيرها من أوجه النمو والتطور ، وتعددت مهامها وكثر عدد العاملين في ميادينها المختلفة مما تطلب تنظيماً إدارياً سليماً ، حيث يتوقف نجاح برامج الأنشطة الرياضية وقوة تأثيرها علي حسن إدارة هذه البرامج. (٥٠ : ٢١) وتشتمل العملية الإدارية علي عدة وظائف أو مهام يقوم بها الإداري أو الجهاز المسئول ، وتستخدم كلمة " وظيفة " بدلاً من كلمة " مرحلة " في العملية الإدارية ، وكأنهما يعنيان معني واحد ، إلا أن الوظيفة تعني العمل الذي يجب القيام به في حين تعني المرحلة الترتيب الزمني لمهام العمل. (١١١ : ٣٩)

لذا فإن مسئولية تحقيق أهداف العمل الفني بالهيئات الرياضية تقع علي عاتق مجلس إدارة تلك الهيئات ، حيث تستعين مجالس الإدارات باعتبار أفرادها من المتطوعين - عادة - بمجموعة من المتخصصين في شتى مجالات الأنشطة ، يضاف إلي ذلك أن بعض الهيئات تستعين بمدير متفرغ لتنسيق العمل بين مجموعة من العاملين ، ومن الطبيعي أن تنشأ بعض المشكلات بين مجلس الإدارة وبين المدير إن لم تكن هناك اختصاصات محددة وواضحة لعمل المدير يسير علي هديها لتحقيق أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية. (٦٨ : ٣٣٥)

ويقوم العمل الإداري في المجال الرياضي علي خمس عناصر يمكن تحديدها في الآتي: البرامج ، والمستفيدون ، والقائد ، والمنشآت ، والميزانيات.

ومن هذا المنطلق يجب أن يدرك المشتغلون بالحركة الرياضية بصفة عامة والمشتغلون بالاتحادات الرياضية بصفة خاصة أن عليهم مسئوليات كبيرة في توعية الأفراد بأهداف الاتحادات وبرامجها ، إلي جانب ذلك فإن الإدارة عليها أن تعي جيداً أن وضع البرامج يجب أن يكون من قبل أفراد متخصصين ، فليس من الحكمة في شئ أن يوكل وضع برامج الاتحادات الرياضية إلي الهواة وغير المتخصصين أو فئة لا تؤمن بفلسفة الدولة في بناء أهداف النشاط الرياضي ، فتكون النتيجة برامج لا تتناسب احتياجات الأفراد وظروف البيئة وأهداف المجتمع. لذا يجب علي العاملين في المجال الرياضي التعرف علي أحدث التطورات العلمية ، كما ينبغي عليهم أيضاً البحث في علم الإدارة لما في ذلك من أهمية كبيرة تساعدهم أثناء ممارستهم العملية الإدارية الصحيحة ، وإدراكهم لأصول العمل الإداري ، وتفهمهم للعلاقات الإنسانية ، كل ذلك قد يؤدي للوصول إلي إنجاز الأهداف المحددة بأفضل الأساليب وأبسطها ، وذلك لأن إدارة أي منظمة من المنظمات الرياضية يستلزم القيام بعدد من العمليات أو الوظائف الإدارية هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التقويم (الرقابة). (٢٨ : ١٤) (٥٠ : ٢١ - ٢٨)

٢/٥/١/٢ الإدارة في مجال التربية البدنية والرياضة المدرسية .

يخضع العمل الإداري أيا كان موقعة أو مستواه لمجموعة قيود ، سواء في استقطابه للموارد أو في تخطيطه للعمل أو في تحديد الأهداف ، بمعنى أن فاعلية الإدارة ترتبط دائما بمدى القيود المفروضة علي حركتها ، ومدى قدرتها علي مواجهة تلك القيود. ويؤكد ذلك قول طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر بأن: " الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطور في الفكر الإداري علي مستوي الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها ، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة (التربية البدنية والرياضة) بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدي ما حققه الفكر الإداري من تطور ، فهي تحقق من قيمتها ما قد لا تحققة مجالات أخرى من مكانات دولية ". (٥٥ : ١٩)

ويتفق الباحث مع علماء الإدارة في أنه لا يوجد الآن أو سوف يوجد فيما بعد مجموعة كاملة من مبادئ الإدارة تزودنا بالقواعد اللازمة لحل جميع المشكلات الإدارية ، فالعلم يتقدم كل يوم والبحوث والدراسات والتجارب مستمرة ، لذا يجب علي العلماء والباحثين في مجال التربية البدنية والرياضة أن يضاعفوا الجهد من أجل استنباط الأساليب القادرة علي الارتفاع بمهارات وقدرات الإداريين الرياضيين لقيادة مختلف المنظمات والمؤسسات والهيئات الرياضية ووضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

وأن من بين المشاكل التي يقابلها علماء الإدارة بصفة عامة والمتخصصون في شئون التدريب بصفة خاصة هي مشكلة عدم الفهم الكافي لمبادئ الإدارة ، ومما لاشك فيه أنه بدون فهم مبادئ الإدارة تصبح عملية التدريب معتمدة علي التجربة والخطأ والارتجال. (٨٥ : ٧ - ٩) ولا تختلف الوظائف الإدارية في المجال الرياضي عن الوظائف أو المهام الإدارية في أي مجال آخر ، فالأسس الإدارية واحدة ، إلا أن طبيعة المجال الرياضي ومؤسساته وبرامجه تختلف في إدارتها عن إدارة المؤسسات الأخرى في بعض الأمور وتتفق في أمور أخرى. والإدارة في المجال الرياضي مطلوب منها القيام بهذه الوظائف أو المهام ، وبالتالي فمن الضروري أن يتم الإلمام بها ومعرفة كيفية أدائها. (١٤ : ٤٠)

٦/١/٢ وظائف الإدارة .

يقوم العمل في مجال الإدارة العامة أو في مجال الإدارة للتربية البدنية والرياضة علي مجموعة من الوظائف الإدارية ، وتشابه تلك الوظائف في الإطار العام للعملية الإدارية إلا أنها تختلف في طريقة استخدامها باختلاف المجال الإداري. وتلك الوظائف تتناولها المراجع العلمية بأسماء مختلفة ، فالبعض يطلق عليها عناصر الإدارة ، وآخرون يطلقون عليها مقومات الإدارة أو دعائم الإدارة ، والبعض الآخر يطلق عليها مكونات الإدارة ، ورغم اختلاف المسميات إلا أن الوظائف أو العناصر أو المقومات أو الدعائم أو المكونات ثابتة ، والاختلاف الموجود بينها ناتج عن اختلاف الآراء والاتجاهات الفكرية لكل من علماء الإدارة والمجال الذي ينتمي إليه كل منهم ، وقد نري علماء الإدارة يعرضون تلك المكونات كوظائف أساسية ، في حين يعرضها الآخرون كوظائف فرعية.

ولذا فقد قام الباحث بعمل مسح مرجعي للمراجع العلمية والدراسات السابقة المشابهة والمرتبطة التي توصل إليها الباحث التي تناولت الوظائف الإدارية ، للتعرف علي المكونات الأساسية لوظائف الإدارة ، والتي يتخذها الباحث كمحاور أساسية في بحثه ، وأيضا لتحديد وظائف الإدارة الفرعية والتي تندرج ضمن الوظائف الإدارية الأساسية. ومن جدول (٣ - ١٤) الذي يتضمن آراء عدد ٣٥ من علماء الإدارة العرب والأجانب والباحثين يتضح أن وظائف الإدارة الأساسية والتي حظيت بإجماع ٨٣ % فأكثر من العلماء والباحثين ممن شملهم المسح هي:

جدول (٢ - ١)
محاور استقصاء الوظائف الإدارية الرئيسية والفرعية

| المحاور الرئيسية | المحاور الفرعية |
|--------------------------|---|
| المحور الأول : التخطيط. | الأهداف ، السياسات ، الإجراءات ، التنبؤ ، الميزانيات التقديرية ، وضع برامج العمل ، الجداول الزمنية ، اتخاذ القرار. |
| المحور الثاني : التنظيم. | الهيكل التنظيمي ، التنسيق ، تقسيم العمل ، تحديد العلاقات الوظيفية والإدارية ، السلطة ، تحديد المسؤوليات ، المركزية واللامركزية. |
| المحور الثالث : التوجيه. | القيادة ، الدافعية والتحفيز ، الاتصال. |
| المحور الرابع : الرقابة. | وضع المعايير الرقابية ، قياس الأداء ، تصحيح الانحراف. |

وتلك الوظائف التي توصل إليها الباحث هي المحاور الرئيسية للاستقصاء الخاص بالبحث. كما تم استخلاص الوظائف الفرعية من جدول (١٥ - ٣) إلي جدول (٣٠ - ٣) والتي حظيت بإجماع ٥٠ % فأكثر من علماء الإدارة وباحتثها قيد المسح المرجعي ، وبذلك تكون المحاور الرئيسية والفرعية.

وتلك الوظائف الإدارية الرئيسية والفرعية يستخدمها الباحث كمحاور رئيسية وفرعية في الاستقصاء المستخدم لتقويم الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم كما موضح في جدول (٢ - ١).

١/٦/١/٢ التخطيط . planning

يعد التخطيط عنصرا أساسيا وهاما من عناصر الإدارة ، إذ أن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ، وهو بالتالي ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية ، والتخطيط يعد من الأعمال الإدارية المعقدة ، كما أنه يعد أهم العمليات الإدارية فعلمية التخطيط تتعلق بتحديد الأهداف ، ومن ثم المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف ، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقا لبرامج العمل والجدول الزمني المحدد. (٨٨ : ٢٥)

فالتخطيط إذن هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها ، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، وكيفيه استخدام هذه العناصر ، وخط السير ، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها ، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال ، وعلي هذا يمكن تقسيم التخطيط إلي عناصره الخمسة الآتية:

- ١- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
- ٢- رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة.
- ٣- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات.
- ٤- تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد ، عدد وآلات ، وأموال) أو بشرية (موظفين وعمال فنيين وغير فنيين).
- ٥- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها ببعضها.

(٤٦ : ٢٩)

أي أن التخطيط الإداري هو عملية اتخاذ قرارات عما نريد تحقيقه في المستقبل وكيفيه الوصول إليه انطلاقا من واقع الوضع الحالي ، ويجب أن تأخذ تلك القرارات في اعتبارها الموارد المتاحة. ومن أجل إمكانية الوصول إلي الوضع المطلوب في المستقبل فإنه ينصح باتباع مايلي:

- نفهم جيدا موقفنا الحالي ، أين نحن الآن ؟.

- نقرر إلي أين نريد الوصول ، ما هي الأهداف التي نريد أن نحققها أكثر من غيرها ؟.
- نقرر ما هي الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق أهدافنا المتفق عليها ، كيف نصل إلي تلك الأهداف ؟.

(٩٧ : ١٢٥)

والتخطيط يعتبر أساسيا للقيام بالوظائف الإدارية الأخرى ، فلا يمكن أن تقوم بالتنظيم أو التوجيه أو الرقابة بدون تخطيط أوفي غياب خطه محدد الأهداف ، فالتخطيط يساعد كل مدير أو مسئول علي تحديد ما يجب عمله ووقت أدائه ، وكيفية أدائه ، ومن يقوم به.(٤٩ : ٧٩) فالمدير هو الذي يتولى أمر التخطيط في ضوء أهداف المشروع العامة ، ويتضمن التخطيط استعراض جميع الاحتمالات التي توصل المشروع إلي أهدافه ثم دراسة كل من هذه الاحتمالات دراسة وافية ، وتقارن كل منها بالأخرى ، وبالتالي اختيار الاحتمال الأفضل. ولهذا فإن التخطيط يتضمن اتخاذ القرارات التي تؤثر علي سير المشروع في المستقبل وإذا فقدت هذه البدائل وانعدم الاختيار ولم يكن هناك أي غموض في تحديد السياسات والإجراءات فإنه ليس من الضروري لوجود التخطيط.(٨٣ : ٩٦)

" فعلي المدير أن يقرر أولا ماذا يريد أن ينجز ، ثم يقوم بعدها بوضع الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل ، وبتحديد السبل ووضع الخطط التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف ، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يتنبأ بظروف المستقبل - اقتصاديه واجتماعيه وسياسية - التي سيعمل فيها المشروع في ضوء إمكانية توافر الموارد الضرورية لتحقيق هذه الخطط ". (٨٣ : ٩٦) " كما إن المدير الكفاء لا ينتظر حتى تظهر المشاكل ، ولكنه يحاول أن يقيم الأعمال في الوقت الحاضر مستندا في ذلك إلي الظروف التي كانت موجودة في الماضي وتلك التي يتنبأ بوجودها في المستقبل ، فيقرر ماذا يريد أن يحدث وكيف يمكن أن يحدث ، وأن يربط الماضي بالحاضر لتقدير احتمالات الأهداف في المستقبل ، تشكل المفهوم العام للتخطيط ". (٥٧ : ٧٦) ويرى أحمد رشيد أن " النشاط الإداري هو نشاط تخطيطي إلي أقصى درجة ، وأن كل الأنشطة الإدارية ناتج مباشر للتخطيط ". (٩ : ١٨٤)

وتتسم غاية التخطيط علي أن يحصل كل فرد في المجتمع علي قدر مناسب من النمو البدني والحركي والاجتماعي والعقلي في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر ، بما يجعله قادر علي الإسهام بطريقة فعالة في تقدم المجتمع ورفقيه ، علي أساس أن المجتمع يضم ثلاث نوعيات مختلفة يشترك فيها الجنسين هي :

- الأسوياء: وهم الغالبية العظمى من المواطنين.
- الموهوبين: ذوي الاستعدادات الطبيعية المميزة في نوع ما.
- المعاقين: الذين حرمتهم الطبيعة من أي ميزة متوفرة لدي الأسوياء.

(٦٨ : ١٦)

١/١/٦/١/٢ تعريف التخطيط .

إن العصر الذي نعيشه وما يصاحبه من تطور علمي سريع في شتي المجالات ، لايمكن فيه التقدم واللاحق بركب الحضارة دون أن يكون التخطيط وسيلة للنهوض بجميع المجالات بما فيها المجال الرياضي. ومن هنا كانت الضرورة لتحديد مفهوم وتعريف التخطيط في نطاق تعريفات بعض علماء الإدارة طبقا لما يلي:

يعرفه كامل المغربي وآخرون نقلا عن جورج تيري Gorge Terry بأنه " الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره ، وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ". (٨٣ : ٩٥) ويذكر فايول أن " التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ". (٨٨ : ١١) بينما يرى سيد الهواري أن " التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتي يتم ؟ ". (٤٢ : ٢٧٣)

وكذلك يرى محي الدين الأزهرى أن " التخطيط هو تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها مع توفير الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ". (٨٨ : ٢٦ و ٢٧) بينما يعرف عبد الكريم دوريش ،

ليلي تكلا التخطيط بأوسع معانيه بأنه " التدبير الذي يرمي إلي مواجهة المستقبل بخطط مصممه سلفا لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني ". (٦٤ : ٣٠٦)

ويري كمال درويش ، إسماعيل حامد أنه " إذا لم تتوافر أيضا الموازنات التقديرية اللازمة لنجاح المشروع ، فإنه من الصعب أن يكون هناك تخطيط ". (٨٦ : ٢٠) ويتفق معظم علماء الإدارة علي أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل وتتنبأ به وتتوقعه ويجب أن تكون المرونة والدقة من أهم سمات التخطيط ، والمرونة تحسبا لما قد يطرأ في المستقبل من تغيرات غير متوقعة ، والدقة ضمان لتحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها. (٦٠ : ٤٤ و ٤٥)

٢/١/٦/١/٢ أنواع التخطيط .

يأخذ التخطيط أشكالا مختلفة ، ويمكن القول أن هناك ثلاث أنواع من التخطيط يمارسها مدراء المشاريع وخبراء الإدارة في العصر الحديث بغية النهوض بالأعمال إلي أهدافها المرغوبة وهذه الأنواع ما يلي:

- ١- التخطيط حسب الوظيفة ، ويتضمن تخطيط الإنتاج والتخطيط المالي والتخطيط العمالي والتخطيط السلمي.
- ٢- التخطيط حسب الفترة الزمنية ، ويتضمن التخطيط للأجل القصير والأجل الطويل.
- ٣- التخطيط حسب مجال الاستعمال ، الخطط العديدة الاستعمال وتتضمن الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقوانين ، ثم الخطط الفريدة الاستعمال وتتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات.

(١٠٤ : ٩٧)

ويوضح عبد الحميد شرف أنواع التخطيط طبقاً لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم فقد يتم التقسيم طبقاً للهدف أو المركزية أو المدة أو الوسائل ، أما ما يهم التربية الرياضية من أنواع التخطيط هي التي تكون طبقاً للمرحلة الزمنية وهي: تخطيط طويل الأجل ، تخطيط متوسط الأجل ، تخطيط قصير الأجل. ولتوضيح هذه الأنواع نسلط بعض الضوء عليها:

• التخطيط طويل الأجل .

يمكن أن يتراوح من ١٠ إلى ١٥ سنة ويكون هذا النوع من التخطيط معني بتكوين الأبطال في بعض الأنشطة الرياضية ، أي تتولى هذه الأنشطة اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث في الجمناز مثلا احتياج لاعب الجمناز إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنظم المتواصل حتى يتمكن من تمثيل بلاده دوليا ومن ناحية أخرى يجب العناية بتخطيط مناهج التربية الرياضية (التربية البدنية والرياضة) من مرحلة التعليم الأساسي إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطا استراتيجيا بعيد المدى.

• التخطيط متوسط الأجل .

ويمكن أن يتراوح من ٤ إلى ٥ سنوات تقريبا ، و ينبثق من هذا التخطيط الإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم ، وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعداد للدورة الأولمبية القادمة وغالبا تقسم إلى خطط قصيرة الأجل ، تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل.

• التخطيط قصير الأجل .

وتكون مدته سنة تقريبا وهو الأكثر شيوعا في التربية الرياضية ، مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي أو بطولات المناطق ، وعلى مستوى المدارس يكون التخطيط لمقرارات عام دراسي واحد.

(٦٠ : ٤٥ و ٤٦)

وهناك عدة نقاط تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها في هذه الوظيفة الإدارية منها:

١- الالتزام: إن تنفيذ أي خطة يستوجب التزام المنظمة بإتباع إجراءات واضحة ومحدده في مدة زمنية معينة لها بداية ونهاية ، حيث إنه يجب أن تغطي أي خطة فتره زمنية محدده ، مع الأخذ في الاعتبار بأن التخطيط الإستراتيجي غالبا ما يستغرق فترات طويلة.

- ٢- المرونة: نظرا أن الخاصية الأساسية للتخطيط هي ارتباطه بالمستقبل الذي يتعذر الإلمام بكل احتمالاته وملابساته ، فإنه من المنطقي أن تتصف الخطط بالمرونة والقابلية للتعديل وفقا لمقتضيات الحاجة.
- ٣- الشمول والتدرج: فإذا كانت أي منظمة رياضية عبارة عن شبكه من المستويات الإدارية المختلفة فإن التخطيط يجب أن يشمل كل المستويات ، وبما أن المستويات الإدارية الأدنى ، يجب أن تبني خططها انطلاقا مما وصل إليه التخطيط في المستويات الأعلى ، فمن الطبيعي أن توضع الخطط العامة للمنظمات الرياضية أولا ثم تليها الخطط الفرعية.

(٥٥ : ٣٢ و ٣٣)

٣/١/٦/١/٢ مميزات التخطيط .

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

- أن تكون مؤدية إلي هدف واضح.
- أن تكون علي أساس معدلات أداء سليمة.
- أن تكون من البساطة بحيث يسهل فهمها والسير في تنفيذها.
- أن تكون مرنة حتى تحتفظ بالتوازن اللازم بين نتائج الأعمال في الفترات الدورية المحددة وتحقق الهدف منها.
- أن تكون شاملة لكافة الإمكانيات والموارد الطبيعية والمادية والبشرية المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها مع الأخذ في الاعتبار ما هو متوقع من الموارد الجديدة.
- أن تكون قابله للمتابعة والتطوير عند التنفيذ بما يتفق والمرونة اللازمة لمقتضيات الظروف بحيث يسهل تقويم العمل من حيث المدة والجودة.

(٤٧ : ٢٨)

ومن مميزات التخطيط أيضا:

- إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائيا ، وتحديد المهام والوظائف اللازمة فبدونه لايمكن تحقيق الاستمرار لأي منظمة.
- يعتبر التخطيط حجرا أساسيا في القيام بوظيفة التنظيم فهو يعتبر عصب أي منظمة ، فبدونه لايمكن تحقيق الاستمرار لأي منظمة.
- إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تعترض التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها.
- يساعد التخطيط التنسيق بين المستويات الإدارية من ناحية أو بين أقسام المشروع وإدارته من ناحية أخرى.
- يؤدي التخطيط إلي وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين ورؤساء.
- يساعد التخطيط في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع.
- يساعد التخطيط في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديدا دقيقا.

(٥٥ : ٣٣)

٤/١/٦/١/٢ دعائم التخطيط وعناصره .

يعتمد التخطيط وعناصره علي دعامين أساسيتين هما التنبؤ والأهداف:

- فالتنبؤ يرتكز إلي الإحصاء واستقراء الماضي واتجاهاته ويعبر عن تصور ما سوف يكون عليه الحال مستقبلا إذا استمرت ظروف الماضي بذاتها سائده فيه ، ويمكن التكهّن بما سوف يصير إليه الحال ، حتى يتمكن التخطيط من التحكم في تلك الظروف وتطويعها لإرادته ويعدل فيها بما يجعل أحوال المستقبل وفقا لما يبتغيه.
- أما الأهداف فهي الغايات التي سوف تسعى نحوها الخطة بغية تخطيطها ، وهي قد تكون عامة يعمل المخطط علي الوصول إليها في المدى الطويل ، أو تكون وقتية تتمثل في علاج مشكلة قائمة.

(٢٨ : ٣٣ و ٣٤)

والتخطيط يشمل كل المستويات في أي منظمة رياضية ، ولكنه يختلف في درجة شموليته وأهميته بخلاف المستوي الإداري الذي يوضع فيه. فالتخطيط علي مستوي الإدارات العليا يعتبر تخطيطاً إستراتيجياً ، والتخطيط علي مستوي الإدارات الوسطي يعتبر سياسات. وعلي مستوي الإدارات التنفيذية (الإشرافية) يعرف بالخطط الفرعية. وبصفه عامه فإن السمات النفسية لصانع القرار وإدراكه لأبعاد المشروع الذي يقوم بالتخطيط من أجله وحسابه لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية ، تؤثر تأثيراً مباشراً في صناعته للقرار.

(٣٢ : ٥٥)

ويري الباحث أن وظيفة التخطيط هي وضع وتنمية الخطة التي تكون عبارة عن عمل ذهني نتاج الفكر الإنساني بغرض تحقيق هدف محدد ويضع حلولاً للمشاكل التي قد تنشأ نتيجة ظروف معينة. وبذلك يمكن القول أن التخطيط يرتبط بما يجب عمله ، وكيفية أداءه ومكان تأدية العمل ، وتحديد الأفراد المشرفين والمنفذين لهذا العمل ، والأهداف المطلوب تحقيقها.

٥/١/٦/١/٢ التخطيط في المجال الرياضي .

للتخطيط دور هام وحيوي في تحقيق الإدارة الرياضية لأهدافها في المجال الرياضي ، إذ يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل أو مشروع ، والتخطيط في المجال الرياضي هو جزء من التخطيط القومي الشامل ، ويعمل علي تحقيق جزء من الأهداف التي تسعى إليها الخطة العامة للدولة.

ويعرف كونتز Koontz التخطيط في المجال الرياضي بكونه " اختيار الأهداف ووسائل تحقيقها " وهذا التعريف يتضمن مفهوم تعدد الأهداف التي يمكن أن تنتج إليها المؤسسة وكذلك تعدد وسائل تحقيق تلك الأهداف. وكذلك يعرف بكونه " العملية المقصودة المبنية علي أساس الدراسات العلمية لمختلف التنبؤات والتصورات للحاضر والمستقبل مع الاستفادة من الماضي ، ثم وضع خطة تبين أهداف النشاط الرياضي وتعمل علي تحقيقها ".
١/٥/١/٦/١/٢ أهداف التخطيط في المجال الرياضي .

(٦٨ : ١٥ و ١٦)

ويهدف التخطيط في المجال الرياضي إلي تطبيق مبادئ التخطيط العلمي ، وذلك لإنجاح المشروعات وبرامج الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات المسؤولة في المجال الرياضي ، والهدف من العملية التخطيطية يقتضي ثلاث وسائل رئيسية هي:
١- المتطلبات والقيود. ٢- التنبؤ. ٣- تحديد الميزانية.

كما يهتم التخطيط في المجال الرياضي بتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق النمو المتكامل والشامل للمواطن.
- تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية.
- توفير الإمكانيات والمنشآت الرياضية.
- محو الأمية الرياضية لدي الجماهير.
- تنمية العلاقات الدولية بين الشباب.
- التوسع في إجراء البحوث والدراسات العلمية.
- إعداد وتنمية الكوادر العاملة في المجال الرياضي.
- زيادة معدلات الإنتاج في مجال التربية الرياضية (التربية البدنية والرياضة).
- بناء البرامج والخطط لتطوير مستوي التربية الرياضية (التربية البدنية والرياضة).
- تحفيز الجماهير لممارسة الرياضة.
- استثمار أوقات الفراغ لدي النشء والشباب.
- رسم السياسات لرعاية النشء والشباب.
- رعاية الحركة الأولمبية.
- توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.
- تنظيم وإدارة الدورات الرياضية.

(٨٨ : ٤٧ و ٤٨)

٦/١/٦/١/٢ التخطيط في التربية البدنية والرياضة .

لقد أدى التقدم العلمي والتقني السريع في مجالات العمل المختلفة إلى أبرز أهمية التخطيط كعنصر من عناصر الإدارة. وللتخطيط دور هام وحيوي في تحقيق الإدارة لأهدافها في ميادين التربية الرياضية ، إذ يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل أو مشروع. فالتخطيط يرتبط بتحديد الأهداف ، ومن ثم المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف ، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات الإدارية التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقا لبرنامج زمني محدد ، حتى يمكن تحقيق الأهداف من خلال المخرجات.(٨٨ : ٤٧)

ومن أهم وظائف القيادة هو التخطيط ، وأول المراحل الإدارية والذي علي هديه ووفقا لأبعاده يتم تنفيذ كل عناصر الإدارة الأخرى ، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك واجبات وأعمال تتحدد علي أساس من التخطيط العلمي ، فليس ثمة ما يدعو إلي تنظيم أو متابعة. فالتخطيط يعني بتجميع الحقائق والمعلومات وتحليلها ثم ترتيب خطوات العمل. ويرتبط التخطيط بالفلسفة التي يؤمن بها المجتمع ، فالفلسفة الاجتماعية للدولة هي التي تحدد نطاق الإدارة الحكومية ، وبناء علي ذلك يعمل التخطيط في حدود هذا النطاق ولا يخرج عليه ولا يبتعد عنه ، عاملا في تحقيق أهدافه.(٦٨ : ١٦)

والتخطيط لا يقف عند مستوى التفكير أو الدراسة السابقة لاتخاذ القرارات بل يمتد أيضا إلى مرحلة الخطوات الإجرائية والتدابير التي تستخدم في التنفيذ. ولهذا نجد أن التخطيط في المجال الرياضي خاصة في المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطا استراتيجيا ، بمعنى شموله على ترتيب الأفكار ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغييرا إيجابيا يشمل كل مكونات المنظمة الرياضية ، وفقا لأهدافها وانطلاقا من فلسفة وتوجيهات الدولة ، وذلك من خلال التنسيق بين عمل المنظمة والمنظمات الأخرى كافة سواء كانت معاونة أو منتفعة ، وبما يراعى ظروف الحاضر وتطلعات المستقبل. وبما أن التخطيط الاستراتيجي هو في النهاية عبارة عن صنع قرار يلعب فيه التنبؤ دورا فعالا ، حيث أن مثل هذا النوع من القرارات يتم في ظروف غير مؤكده ، وأن صعوبة التنبؤ تزداد بزيادة مدة زمن التخطيط ، لذا فإن عملية مضاعفة الرقابة والمتابعة على مدى مراحل التخطيط لها أهمية قصوى. (٥٥ : ٣١ و ٣٢)

والتخطيط يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط ، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات عن الحاضر لبناء شيء في المستقبل ، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل ، وبالتالي بالقيمة التنبؤية ، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي بمختلف قطاعاته إلي التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات ، والاختيار من بين البدائل المتاحة لارتباطه بشيء غير معلوم. فالتخطيط هو اختيار من بين البدائل المتعلقة بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج والإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، بمعنى أنه ينطوي علي صنع قرار مرتبط بشيء غير معلوم.(٥٥ : ٣١)

ويعتبر التخطيط منهج أو مدخل لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية ، كما أن التخطيط معني بما يلي:

- تخطيط النظام التعليمي في ضوء السياسة التعليمية المرسومة للدولة ، وهذه بدورها نتيجة دراسة لواقع الحياة في المجتمع.
- إعداد الأجهزة والكوادر التي تشترك في إدارة التعليم ، وتنفيذ سياسته.
- إعداد نوعيات التعليم ، وبرامجها ، ومتطلباتها.
- بيان الخدمات اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية ، وتحقيق أهدافها.

(١٢٨ : ١٢٠)

١/٦/١/٦/١/٢ التخطيط لمناهج التربية البدنية والرياضة المدرسية .

إن التخطيط لمناهج التربية البدنية والرياضة المدرسية يتطلب دراسات علمية مستفيضة لاحتياجات المجتمع ، ولخصائص مراحل النمو ، وللإمكانيات المتاحة ، وفي ضوء تلك الدراسات يتم تحديد الأهداف ،

واختيار محتوى البرامج والأنشطة الرياضية التي تحقق الأهداف المرجوة من التربية البدنية والرياضة المدرسية بشكل خاص وتساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ومناهج التربية تسعى لتواكب التقدم العلمي الذي يتميز به العصر الحديث ، ولذا تعتمد في بنائها علي الأسس العلمية والتربوية الحديثة حتى تساهم في تحقيق احتياجات المجتمع والأفراد ، مسايرة في ذلك الفلسفة التربوية للمجتمع.

(٨٨ : ٥٦)

٧/١/٦/١/٢ وظائف التخطيط .

ومن خلال المسح المرجعي وجد الباحث اتفاق آراء العلماء والباحثين علي ثمان وظائف للتخطيط ، أجمع عليها ٥٢ % من علماء الإدارة والباحثين ، كما يتضح من جداول أرقام (٣ - ١٦) ، (٣ - ١٧) ، (٣ - ١٨) ، وحدد الباحث تلك الوظائف الفرعية للتخطيط ك مجال لتقويم التخطيط الذي يعد أحد الوظائف الرئيسية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم وهي: الأهداف ، السياسات ، الإجراءات ، التنبؤ (التوقع) ، الميزانيات التقديرية ، البرامج الزمنية (برامج العمل ، الجداول الزمنية) اتخاذ القرار .

١/٧/١/٦/١/٢ الأهداف .

الأهداف هي " الغايات المطلوب الوصول إليها ، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي منتج دون أهداف ". (٤٦ : ٣٤) ويشير جوليك Gulick إلي " أن أفضل ضمان لفاعلية الإدارة هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح ". (٨٨ : ٣٤) " والهدف هو الغرض أو الغاية التي يراد تحقيقها ، وهو بذلك يمثل حقيقة وواقعا يرجى الوصول إليه ويتحدد الهدف في القانون أو القرار المنشيء للمنظمة ، وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية ، وترتبط المنظمة بهدفها ، وتوجه إليه كل نشاطها ، ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملا أو العدول عنه ". (٦٤ : ٣٠٨) " وقد تكون هذه الأهداف عامة يعمل المخطط علي الوصول إليها في المدى الطويل ، أو تكون وقتية تتمثل في علاج مشكلة قائمة ". (٢٨ : ٣٤)

" وعملية وضع الأهداف ذات أهمية قصوى حيث أنها تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها ، ويجب أن تكون علي درجة عالية من الوضوح بحيث يستوعبها كل من يعمل علي تحقيقها ". (٦٠ : ٥٠) " وتكون الأهداف إما في الأمد القصير أو الأمد الطويل فيقال للأولي أهداف قصيرة المدى ، ويطلق على الثانية أهداف طويلة المدى ، كذلك تكون الأهداف علي مستوي المشروع ككل وتسمى أهداف عليا أو أهداف سامية ، كذلك فإن هناك أهداف نهائية وهي التي تسعى إليها المنظمة أساسا ، وأهداف وسيطة وهي التي تساعد علي تحقيق الهدف النهائي ، لذلك فإن فاعلية الإدارة تتأثر بانتقاء الأهداف ، فالانتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الإدارة ". (٨٦ : ٢١ و ٢٢) وفاعلية الإدارة تتأثر بتحديد وانتقاء الأهداف بشكل جيد ، أما الانتقاء العشوائي للأهداف يؤثر علي العملية الإدارية ويحد من فاعلية الإدارة .

وقد وضع علماء الإدارة عدة معايير يجب توافرها في الأهداف أهمها ما يلي:

- أن يكون مشروعا ، ومتفقا مع الاتجاهات العامة والقيم التي يتمثل بها المجتمع.
- أن يكون مقبولا لدي العاملين بالمنظمة ، وأن يتلاءم مع أهدافهم الشخصية وأن يشعروا بالارتباط به حتى يتحقق تعاونهم المستمر في العمل علي تحقيقه.
- أن يكون واضحا ومعلوما لدي جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
- أن يكون واقعا لا خياليا ، بمعنى أن يكون قابلا للتحقيق في حدود القدرات والطاقات والإمكانات المتاحة.
- أن يكون قابل للقياس وليس كلمات عامة ولاسيما بالنسبة لأهداف الإدارات.
- ألا تتركز الأهداف في شيء واحد مثل التركيز علي الربح فقط.
- تحليل الأهداف المركبة إلي أهداف تخصصية أو مرحلية.

- متسلسلة منطقيا في سلم الأهمية والأولويات.
- أن تكون نابعة من منطلق النتائج والمخرجات.
- قابله للتغيير والتطوير.

(٤٢ : ٢٨١ و ٢٨٢) (٨٨ : ٣٥)

٢/٧/١/٦/١/٢ السياسات .

" إذا كان الهدف يمثل الغاية المنشودة من العمل أو النشاط ، فالسياسات تمثل مجموعة القواعد، والنظم ، والتعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلي الهدف ، فبينما يوضح الهدف ما نريد أن نحققه ، توضح السياسة كيفية التنفيذ ". (٨٦ : ٢٢) والسياسة هي " مجموعة قواعد ، وتعليمات ، وإرشادات لتوجيه سلوك العاملين في أحد مجالات التربية الرياضية ، الذي يتم التخطيط له وتوضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الأقل ، وهي قد تكون صريحة في شكل نشرات أو قد تكون ضمنية. لذا فإن السياسة هي الطريق الرئيسي الذي يقودنا إلي تحقيق الأهداف". (٦٠ : ٥١)

ويصف كيللي ، لازر Kelly ، Lazer السياسة الإدارية " بأنها مجموعة من القواعد الموضوعية علي مستوي عال من السلطة لتوجه القرارات التي تتخذ علي مستوي أقل ". وكذلك يشير ألدerson Alderson إلي السياسة الإدارية " بأنها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول إلي أهدافها ". (٨٨ : ٣٦ و ٣٧) ويعرف السيد شلنوت ، حسن معوض السياسة " بأنها القواعد أو المبادئ والأسس التي توضح طريقة العمل لتنفيذ المشروع ". (٤٨ : ٤٨)

وهناك بعض المشاكل ذات الطبيعة المتكررة - أي تحدث في فترات كثيرة - لذلك من الضروري وضع قواعد ، وتلك القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات السفلي ، تطبق في كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد " السياسات " فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين ، وهي في هذا نقلال من الأسئلة التي توجه إلي الرؤساء في المشاكل المماثلة. (٤٢ : ٢٩٤) وبذلك تتفق كل التعاريف علي أن السياسات عبارة عن مبادئ وقواعد وقرارات توضع بمعرفة المديرين في المستويات العليا ، لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الأقل .

ووضع علماء الإدارة عدد من الشروط والأسس والمبادئ التي يجب توافرها في السياسات حتى يتحقق الهدف من رسمها ووضعها ، من أهمها ما يلي:

- أن تكون مستمدة من وتؤدي إلي تحقيق الأهداف الموضوعية.
- أن تكون مرتبطة مع بعضها.
- أن تكون ممكنة التطبيق أي غير خيالية.
- أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل المشروع أو خارجه.

(٤٢ : ٢٩٧)

- أن تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة.
- أن تعبر عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة.
- الاستناد في وضعها ورسمها إلي الحقائق العلمية.
- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون واضحة المعنى والمفهوم.
- أن تكون شاملة بقدر الإمكان لجميع أنواع المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل.

(٦٣ : ١٢٤)

٣/٧/١/٦/١/٢ الإجراءات .

الإجراءات عبارة عن التوجيهات اللازمة للتنفيذ الفعلي في المنظمة ، وغالباً ما يشار إليها علي أنها نوع من أنواع الخطط الفرعية التي تتكامل مع السياسات لتحقيق الهدف المحدد. (٦٣ : ١٢٤) فالإجراءات ما هي إلا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوة منها بعد الأخرى وفقاً لتتابع زمني ، والإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتيني مما يؤدي إلي انعدام التفكير في المستقبل في كيفية التنفيذ في كل مدة ، ومن ثم يزداد مستوي الكفاءة. (٨٦ : ٢٢ و ٢٣)

ويعرف الدرسون الإجراءات بأنها " طريقة موضوعة سلفاً عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية ". (٨٦ : ٢٢ و ٢٣) ويقول دافيز Davis أن الإجراءات هي " علاقة بين وظائف مكملة تقرر كأساس لتنفيذ مشروع معين ". ويرى كونتز أن الإجراءات " تشمل مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق في الأعمال المستقبلية ، وأنها تفصل بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ أى نشاط ". (٤٢ : ٣٣٢ و ٣٣٣) ويرى سيد الهوارى أن الإجراءات هي " طريقة محددة سلفاً عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية ، والأساس في الإجراءات أن فيها تتابع زمني للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة ". (٤٦ : ٦٣)

وقد وضع علماء الإدارة عدد من الشروط والأسس التي يجب توافرها في الإجراءات حتى يتحقق الهدف منها ، من أهمها ما يلي:

- يجب أن توضع داخل إطار السياسة الإدارية للمشروع ، وتؤدي إلى تحقيق السياسات.
- يجب أن تؤسس على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي وليس على مجرد افتراضات.
- عند وضعها يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي تتضمنها الإجراءات مكملة لبعضها البعض ، وغير متعارضة.
- يجب أن يتوفر فيها عنصرى الاستقرار والمرونة وذلك في وقت واحد.
- أن تتميز بالبساطة والوضوح مما يسهل في فهم القائمين بالتنفيذ لما هو مراد منها.
- يجب أن تكون مكتوبة حتى تكون مرجعاً لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ.
- أن تكون قابلة للتطبيق.
- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المنشأة أو المشروع.
- ألا تكون متعارضة مع بعضها.
- أن تكون مبسطة إلى أقصى درجات التبسيط ، وذلك بإلغاء الخطوات غير الضرورية وإلغاء المستويات الإدارية المرتبطة بهذه الخطوات.

(٨٨ : ٣٩ و ٤٠) (٤٢ : ٣٣٥ و ٣٣٦)

٤/٧/١/٦/١/٢ التنبؤ (التوقع) .

هو وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي وما يحدث في الحاضر. (١٧ : ٤٠) لذا فإن وضع موازنة تخطيطية يعتمد علي التنبؤ. كما أنه لا يوجد قيمة عملية للتنبؤ إذا لم يترجم في شكل موازنة تخطيطية. فإعداد الموازنة يتم في مرحلة التخطيط ، وتعد تجسيدا للخطة الموضوعة لأوجه نشاط المشروع التي وضعت في ضوء التنبؤ بالظروف المستقبلية ووضع وتحليل الافتراضات عن المستقبل. (٨٨ : ٤٠)

مراحل التنبؤ لتطوير التربية البدنية والرياضة .

يعد التنبؤ الجيد والمبنى علي الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الفعال. وذلك لأن التخطيط يكون مرتبطاً بالمستقبل ، ولذا فهو يعتمد أساساً علي التنبؤ. وللتنبؤ أربعة أغراض أساسية في مجال التربية البدنية والرياضة هي:

- ١- التنبؤ بالإقبال علي المشروعات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات الرياضية.
- ٢- التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الإقبال علي تلك المشروعات.
- ٣- التنبؤ بمقدار التغير في تلك الاتجاهات.
- ٤- التنبؤ التقني.

ولذلك فإن التنبؤ لتطوير التربية البدنية والرياضة يجب أن يمر بالمرحل التالية:

- دراسة تحليلية لفسلفة الدولة تجاه التربية البدنية والرياضة.
 - دراسة تحليلية لاحتياجات المجتمع.
 - دراسة تحليلية لأدوار ومعطيات التربية البدنية والرياضة.
 - دراسة تاريخية وتوثيقية لمراحل تطوير التربية البدنية والرياضة.
 - دراسة علمية للمتغيرات العالمية في مجال التربية البدنية والرياضة.
 - دراسة مقارنة لنظم ومعطيات التربية البدنية والرياضة في الدول المختلفة.
 - دراسة تحليلية ونقدية للاتجاهات المعاصرة في مجال التربية البدنية والرياضة.
 - وضع تصور للتنبؤ لتطوير التربية البدنية والرياضة.
- (٨٨ : ٤٩)
- ٥/٧/١/٦/١/٢ الموازنات التقديرية .

الموازنات التقديرية هي المظهر المادي للتنبؤ ، ففيها يتم تسجيل الافتراضات التي تكونت عن المستقبل ، وتعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية أو الإثنين معا. (٨٦ : ٢٣) فبعد تقسيم الأعمال إلى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية للوظائف ، وكذلك لا توجد موازنات تقديرية خاصة بالأقسام ، وتعد جزءا لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية ، وتعرف أوجه النشاط والمجالات المحددة بمراكز الميزانية أو مراكز التكلفة ، ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية. (٨٨ : ٤٠ و ٤١)

ويرى سيد الهواري أن الموازنات التقديرية " هي كشف بتقدير المطلوب عملة أو احتياجات المستقبل ترتيبا منظما وتغطي بعض أو كل أوجه النشاط في المنظمة لفترة زمنية محددة " . (١٧ : ٣٢٠) ويرى بكر القباني أن تحديد الميزانيات هو " تحديد للوسائل اللازمة لتنفيذ الأهداف المخططة وإخراجها من حيز النظر إلى حيز العمل " . ولذلك فإنه يرى أن " التخطيط يستلزم تحديد العناصر البشرية ، كما يستلزم تحديد العناصر المالية " . (١٧ : ١٤٧)

ويتطلب التخطيط لأي خطة رياضية تحديد التكاليف اللازمة وبنود الإنفاق عليها ومصادر تمويلها لضمان استمرارية العمل وسيره في إطار الخطة الموضوعية ، وكذا تحديد الإمكانيات - كما ونوعا - المطلوبة لتحقيق هدف الخطة الموضوعية سلفا. (٦٠ : ٥١) ويرى الباحث أن ذلك يعني أن الموازنات التقديرية عبارة عن تقدير للاحتياجات المادية والبشرية للمطلوب تنفيذه من برامج وأنشطة رياضية في فترة زمنية محددة.

ووضع علماء الإدارة عدد من الشروط التي يجب توافرها في الميزانيات التقديرية حتى تحقق الهدف منها ، من أهمها ما يلي:

- يجب أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي وإرشاد المديرين إلى الأداء المقبول.
- يجب إتباع مبدأ اللامركزية في تحضير الميزانيات أي أن تقوم كل إدارة رئيسية في المشروع بتحضير ميزانياتها.
- يجب توحيد المفاهيم المختلفة في الميزانية سواء كان ذلك يتعلق بطرق المحاسبة أو بتفسير بنود الميزانية.

- أن تكون الميزانية أداة تساعد الإداريين وليس سيفاً حاداً على رقابهم.
 - مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة عند إعدادها.
 - تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية.
 - أن توزع الموازنة على فترات قصيرة حتى يمكن متابعتها بسهولة واكتشاف الانحرافات في التنفيذ قبل استحقاقها.
 - أن تتوفر في التقديرات مرونة كافية لمواجهة ما يحتمل أن يحدث في النشاط من تغيرات أثناء التنفيذ.
 - أن تسمح الموازنة بمواجهة الحالات الطارئة التي لم تكن في الحسبان عند وضع الخريطة ، لهذا يستحسن أن تشمل موازنة النفقات ، مبالغ احتياطية كافية.
 - البعد عن النقيضين: الجنوح إلى التشاؤم أو الإغراق في التفاؤل.
- (١٠٨ : ٢٥٩ و ٢٦٠) (٨٨ : ٤١) (٣٢١ و ٣٢٢) (٢٩ : ١٧٤)

٦/٧/١/٦/١/٢ البرامج الزمنية (برامج العمل والجدول الزمنية) .

إن الزمن أو الوقت في إدارة الأعمال من الأمور التي يجب الاهتمام بها. وعلي هذا فإنه يجب الاهتمام بتخطيط استخدام الوقت الاستخدام الأمثل ، والعمل على تلاشي أي ضياع فيه. فالبرامج هي جميع أوجه النشاط المختارة والمنظمة والموجهة والتي يتم تنفيذها والإشراف عليها خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف محددة في حدود الإمكانيات المتاحة. (٢ : ٢٨) والبرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً ميعاد الابتدء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها ، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد. (٤٢ : ٨٨) " والبرامج الزمنية ليست مجرد مواعيد توضع كيفما شاء المخطط ولكنها ترتبط بكثير من المتغيرات مثل: الهدف ، الإمكانيات المادية والبشرية ، السياسات ، الإجراءات ، الموازنات " . (٨٦ : ٢٣)

ويشير سيد الهواري إلي أنه " بالرغم من وجود فرق بين برنامج العمل والجدول الزمني إلا أنه أصبح من الشائع استخدام مصطلح البرنامج الزمني ليحل محل البرنامج والجدول الزمني في نفس الوقت " . (٤١ : ٨٨) وفي هذا يقول أيضاً كونتز أنها " مجموعة معقدة من السياسات والإجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل موضوعه لبدء سلسله من الأعمال " . (٤٢ : ٣٤٤)

ويستخدم الباحث برامج العمل ، والجدول الزمنية ، بدلا من مصطلح البرامج الزمنية كوظيفتين ومحورين مستقلين ضمن المحور الأول: التخطيط في الاستقصاء المستخدم في البحث.

وقد اتفق علماء الإدارة على عدد من الشروط الأساسية التي يجب توافرها وإتباعها عند وضع البرامج الزمنية حتى تحقق الأهداف ، من أهمها ما يلي:

- تحديد الهدف المنشود للبرنامج.
- تقسيم العمليات المراد إنجازها إلى عمليات فرعية ثم تقسم الأخيرة إلى عمليات أصغر وهكذا ، مما يؤدي إلى تحسين التخطيط وييسر العمل في الخطة ، كما أنه يؤدي إلى الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل.
- يحدد البرنامج الزمني للتنفيذ وفقا للتسلسل المنطقي للعمليات وكذلك صلة ودرجة الارتباط بين كل عملية وأخرى.
- يحسب الوقت الإجمالي للبرنامج ، آخذين في الاعتبار مقدار التداخل الزمني بين العمليات بعضها البعض.
- اتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات وكم ونوع الإمكانيات المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
- تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقا لدراسة عملية وبحوث تدريبية.

- تحدد موعد ابتداء كل عملية وكذلك موعد انتهائها وربط تلك العمليات بعضها البعض.
- تحدد المسؤولية عن تنفيذ البرنامج أو أجزاءه والأفراد الذين يقومون بعملية المتابعة بغرض تيسير عملية التقويم.

(٨٨ : ٤٢ و ٤٣) (٤٢ : ٣٤٥ و ٣٤٦) (١٠٨ : ٢٣٥)

٨/٧/١/٦/١/٢ اتخاذ القرار .

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الإداري لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته. ولهذا فهي أدق وأصعب العمليات الإدارية ففي دقتها الحكمة التي تقود العمل نحو الهدف المنشود ، وتكمن صعوبتها في براعة الاختيار بين أفضل البدائل ، وكلما ازداد حجم الهيئة وتضخمت مسؤولياتها كلما ازدادت عملية اتخاذ القرارات صعوبة لأنها عندئذ ينبغي أن تستمد حكمته من عديد من المستويات وعديد من الآراء لتتبلور كلها في رأي جماعي واحد.

ويري بعض المفكرين أن اتخاذ القرارات أساس الإدارة ، بل قلب الإدارة وهو ليس مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل ، بل أداه للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثر في سلوك الأفراد والجماعات ، وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام وتحقيق الأهداف التي تنطوي عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية.

(٨٨ : ٣١٧)

يعرف علي السلمي القرار بأنه " اختيار بين بدائل مختلفة ". كما يشير إلي " أن القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة للاختيار ، ومن ثم فقد يكون القرار المتخذ هو لاقرار ". ويعرف أحمد رشيد القرار بأنه " اختيار الطريقة أو المسلك أو الحل الأفضل الأمثل من عدة حلول متكافئة ". ويوضحه سيد الهواري بقوله " أن " القرار هو اختيار نتاج تفكير ، أما الاختيار اللاشعوري فإنه ينتعد عن مفهوم القرار ". كما يري سيد الهواري أن مقومات القرار الفعال هي:

- أن يتم القرار علي أحسن مستوي من الفهم الفكري.
- أن القرار ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته.

(٨٨ : ٣١٨)

المشاركة في اتخاذ القرارات .

كانت الإدارة التقليدية تعتمد فيما مضي علي الرئيس الأعلى في اتخاذ القرار ، إلا أن الإدارة في المنظمات الحديثة وجدت أن هناك ضرورة إلي الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك ، وقد تأكدت أهمية ذلك لعوامل من أهمها:

- ١- نمو المنظمات وتضخم حجمها وبداية عصر المنظمات العملاقة.
- ٢- الحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توفر له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ٣- ما لمس خبراء الإدارة من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية.

ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات ما يلي:

- الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين.
- التحسن الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل.
- التحسين في كمية الإنتاج ونوعيته.
- تيسير مهمة القادة والرؤساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية.
- التقليل من المقاومة ضد التغيير ومشروعات التطوير.
- التحسين في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة لانفتاح قنوات الاتصال لانسباب المعلومات والبيانات.

(٨٨ : ٣١٩)

التردد في اتخاذ القرار .

من أهم أسباب التردد في اتخاذ القرار ما يلي:

- عدم القدرة علي تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار .
- عدم القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
- عدم القدرة علي تقويم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة .
- ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار .
- النقص في خبرة صانع القرار ومرانه .

(٨٨ : ٣٢٦)

فاعلية القرار .

ولكي نضمن فاعلية القرار في تحقيق الهدف المراد منه ، يجب مراعاة العوامل الآتية:

- وضع أكبر عدد من البدائل أو الاحتمالات أو الحلول ثم تقويمها واختيار الأفضل .
- عدم تعارض القرار مع أهداف وسياسات المنظمة .
- أن يتخذ القرار بمعرفة السلطة المختصة بموضوع القرار .
- استشارة المنفذين وإذا أمكن أيضا استشارة العملاء والمستفيدين .
- أن يتضمن القرار توقيت التنفيذ .
- تقنين الإجراء المطلوب في القرار إذا كان القرار مما يحتمل اختلاف وجهات النظر في التنفيذ .
- تحديد الأفراد والأجهزة المسؤولة عن تنفيذ القرار .
- مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية .
- قابلية القرار للتنفيذ عمليا .
- تكليف المنفذين بمعرفة الرئيس المباشر حتى لو كان القرار صادر عن غيره .
- سرعة اتخاذ القرار بما يحقق الهدف .

(٨٨ : ٣٢٦)

٢/٦/١/٢ التنظيم . Organization

إذا كانت وظيفة التخطيط تعتبر أولي وظائف الإدارة. فإن التنظيم يعتبر الوظيفة التالية ، والمكملة لوظيفة التخطيط. ويرجع التنظيم إلي جذوره الأساسية في علم الاجتماع حيث وضع ماكس فيبر عالم الاجتماع المعروف البدايات الأولي لمفهوم التنظيم ، ثم تابع كل من فريدريك تايلور Fredrek Taylor وهنري فايول Henry Fayol ثم هيربرت سايمون Herbert Symon وضع الإطار العلمي لمفهوم التنظيم. ثم بعد ذلك توأكبت الجهود الفكرية في حقول علم الاجتماع ، وعلم إدارة الأعمال ، وعلم الإدارة العامة ، كل في مجاله حتى أصبح التنظيم أكثر العلوم الإدارية بحثاً وفحصاً. ولقد حقق التنظيم تقدماً واسعاً في حقل إدارة الأعمال ثم حظي باهتمام خاص من قبل الفكر الإداري في حقل الإدارة العامة ، حتى أصبح واجهة من الواجهات التي تتصدى للتحديات الفكرية التي مازالت تواجهه علم الإدارة.

والتنظيم في مفهومه العام هو العمل المشترك الذي تنصهر فيه جهود شخص أو أكثر في شكل من التنظيم الذي تتكامل من خلاله التطلعات الجماعية في اتجاه الأهداف المشتركة للجماعة.

(١٣ : ١١٥)

فالتنظيم هو عملية تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف محددة ، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة ، بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلي الشخص الذي تتواءم قدراته ومهارته وخبراته مع متطلبات هذا النشاط ، وتحديد مراكز المسؤولين والسلطة ، وأساليب الإشراف أو التنسيق بين الأنشطة المختلفة ، بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل التكاليف وفي أقصر زمن. (٧٧ : ٩٧)

ويشير جيمس موني " إلي أن أية عملية تنظيمية إنما تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفعالية ، إذ تفترض الإدارة دائماً وجود شيء ملموس تقوم علي إدارته ، والذي لايمكن توافره بدون تنظيم. ويتحدد الغرض الأساسي

للتنظيم في توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات. وذلك يعني أن عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف. وترتبط بتحديد المسؤوليات والسلطات ، وكذلك اختيار المديرين وتحديد العلاقات " (٨٨ : ٧٣)

وتزيد أهمية وظيفة التنظيم الإداري في المنظمات الحكومية العامة التي تتميز بكبر حجمها وزيادة عدد العاملين بها إلى جانب أن عملية الإدارة بها ترتبط بتنفيذ السياسة العامة للدولة وبذل كافة الجهود لتقديم خدمات عامة حيوية كالتعليم والصحة والكهرباء وخطوط المواصلات بأنواعها وكافة المرافق العامة. ولكلمة التنظيم مفهوم عام يعبر عن وضع كل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها ، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها والتنظيم في إدارة الأعمال يخضع لنفس المفهوم العام إلا أنه يرتبط بالجهد الجماعي.

فإذا كان عبء العمليات المطلوب إتمامها يزيد عن قدرة شخص واحد وجب التنظيم ، حيث يصبح من الضروري تحديد واجبات كل شخص ليكون مسئولاً عن تنفيذ ذلك الجزء من العمل بالذات ، ويحاسب عليه إذا أخطأ أو لم يؤديه علي الوجه المطلوب كما أنه من الضروري إعطاء كل شخص السلطة اللازمة للقيام بواجباته. فالتنظيم ببساطه هو تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة ، وعلي هذا فالتنظيم ليس نهاية في ذاته وإنما إدارة ووسيلة لتحقيق الأهداف بالجهد الجماعي ، ويتم التنظيم علي مرحلتين:

- الأولى: مرحلة ميكانيكية يطلق عليها تصميم الهيكل التنظيمي.
- الثانية: مرحلة ديناميكية يتم فيها الجمع بين المناصب الإدارية التي تكونت في التصميم وبين الأشخاص الملائمين لها ، ويطلق علي هذه المرحلة تنمية الهيئة الإدارية.

والمفروض أن عملية التنظيم تخضع للتفكير المنطقي واتخاذ القرارات الرشيدة لذلك يقال أن التنظيم عملية إدارية لتوحيد وصهر الجهود الجماعية وتنسيقها لإلغاء (للإقلال من) الاحتكاك أو التعارض الذي يمكن أن يحدث في المجموعة حتي يتم تحقيق الأهداف علي أحسن وجه ، ويسمي هذا التنظيم الذي يقرر من الإدارة العليا ، بالتنظيم الرسمي ، إلا أن وجود الأشخاص في التنظيم وما لهم من انطباعات وعواطف وشعور يخلق صوراً جديدة للعلاقات لم ينص عليها في التنظيم الذي تقرر من الإدارة العليا ، وتسمى هذه العلاقات ، غير الرسمية ، أي غير المنصوص عليها بالتنظيم ، غير الرسمي ، هذا وقد يتفق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي ويكون هذا هو الوضع المثالي وفي كل الأحوال يجب التقريب بينهما.

(٤٦ : ٧٧ و ٧٨)

فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما الهدف منه توحيد الجهود لتحقيق الأهداف وإمام كل فرد من العاملين بسلطاته ومسئولياته وطرق تنفيذ الأنشطة التي يتولاها ومكانته بالنسبة للمنشأة ومدى علاقته بكل فرد فيها. ودراسة التنظيم يهدف إلى فهم السلوك التنظيمي من أجل ترشيد العملية الإدارية عن طريق فهم العلاقات التبادلية بين أجزاء التنظيم المختلفة بغرض التحكم في التنظيم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافه بأقل السبل الممكنة. (٦٣ : ١٣٧)

١/٢/٦/١/٢ تعريف التنظيم .

ويشير موني ، ريلي إلى أن " التنظيم عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف معين " (٨٦ : ٢٤) ويعرف شيلدون التنظيم بأنه " عملية ومرحلة تجمع بين العمل الذي يجب علي الأفراد أو المجموعات القيام به ، مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن تعطي الواجبات بهذا الشكل أفضل الطرق للتطبيق الإيجابي الكفء المتناسق المتفق عليه " . ويرى كونتر ، أودانيل أن التنظيم " هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة ، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق " (٢٨ : ٥٧ - ٥٩) ويذكر جوزيف ماسي Josph Massie أن " التنظيم هو الهيكل والعمليات التي من شأنها أن تؤدي إلي توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعات متعاونة من الأفراد تسعى إلي تحقيق هدف مشترك " (١٣ : ١١٦) كما يعرفه سايمون Saimon بأنه " أنماط سلوكية

أساسية لتحقيق التعلل الإنساني". (٥٠ : ٩٨) ويعرفه برنارد Bernard بأنه " نظام للأنشطة منسقة إدارياً بين شخصين أو أكثر. (٢٨ : ٥٧) ويعرفه أيضاً جورج تيري بأنه: " تصميم علاقات نشطة للسلطة بين النشاط والأفراد وأماكن العمل بهدف تمكين الأفراد من العمل مع بعضها بكفاءة". (١٣٨ : ١١٣)

كما يري سيد الهواري أن التنظيم هو " وضع نظم للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك ، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة يتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها وتكمل بعضها البعض وأي خلل في أي جزء منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية". (٦٠ : ١٠٣) ويقول سكوت Scott أنه " من المفيد النظر إلي التنظيم علي أنه أداه هدفها النهائي إلغاء القوي التي تعرقل التضامن الإنساني". (٤٢ : ١٣٧) ويرى شستر برنارد أن التنظيم " هو نظام للتعاون يظهر إلي حيز الوجود عندما يكون هناك أفراد قادرين علي الاتصال ، ويرغبون في المشاركة في العمل ، وأن تكون هذه المشاركة بغرض تحقيق هدف مشترك". (٩٧ : ١٦٥)

ويري الباحث أن علماء الإدارة يكادوا أن يجمعوا علي أن التنظيم " هو الإطار الذي تؤدي من خلاله العمليات والوظائف الإدارية ، كما أنه يعمل علي إيجاد حالة توازن بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة والتنسيق والمشاركة بين الأفراد لتحقيق هدف معين ، وذلك من خلال وسائل وبرامج محددة. وتتفق تلك التعاريف علي أن التنظيم يعني تحديد المسؤوليات والسلطات وربط المناصب بالأشخاص والمستويات الإدارية مع بعضها البعض والتنسيق بينها بطريقة تؤدي إلي إتمام الأعمال وتحقيق الأهداف علي أكمل وجه وبأقل تكلفة وأقل مجهود".

٢/٢/٦/١/٢ دعائم التنظيم .

- إن الهيئات أو المنظمات تحتاج إلي مقومات أو دعائم أساسية حتي تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة. وينظر رواد الإدارة إلي أنه يجب أن يتوفر للتنظيم الدعائم الأساسية التالية:
- **الدعامة البشرية:** وتحمل في طياتها مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة علي اختلاف مستوياتهم الوظيفية. وتعد تلك الدعامة من الأهمية نظراً لديناميكية وحركية العنصر البشري وأثره الفعال في عمليات الإنجاز وفي تحقيق التعاون الذي يساعد المنظمة علي القيام بعملها.
 - **الدعامة التنظيمية:** هو الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة والذي علي أساسه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسندة إلي كل وحدة من الوحدات.
 - **الدعامة القانونية:** هو السند القانوني الذي تستند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها ، ومنه تستمد اختصاصاتها. وأهمية الدعامة القانونية تستند إلي أنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تمارس عملاً من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها وأهدافها ، وعلي ذلك فإنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تباشر أي نشاط لا يدخل ضمن اختصاصاتها التي حددها لها القانون وإلا تعرضت إلي منازعات وإشكالات قانونية وتعثرت أعمالها.
 - **الدعامة المالية:** وهو الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده علي تحقيق أهدافه ، إذ لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا إذا توفرت لها الموارد المالية اللازمة والتي تتيح لها الفرصة لتدبير ما يلزمها من معدات واستخدام الخبرات والمهارات البشرية ، فالمال في الواقع هو عصب المنظمات.
- وتتفاعل هذه الدعائم الأربع مع بعضها وتتأثر ببعضها وتساهم في العمليات الإدارية التي تتولاها المنظمات.

(٨٨ : ٧٦ و ٧٧)

٣/٢/٦/١/٢ أهمية التنظيم .

يلعب التنظيم دوراً علي جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بتحقيق العملية الإدارية علي الوجه الأمثل ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، بينما يؤدي انعدام التنظيم الإداري السليم إلي الفشل الذريع ، إذ لا يمكن بدون التنظيم أن يسير العمل بالمنظمة بالقدر اللازم من السرعة والدقة والمرونة. فالتنظيم يحقق المزايا التالية:

- ١- تقليل الاحتكاك والصراع والتداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح ، وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف فتزيد فاعلية المنظمة.
- ٢- استخدام الأمتل للطاقت البشرية ، حيث يتم تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة ، وشغل الوظائف علي أساس العلم والخبرة والمهارة .
(١٠٥ : ١١١)
- ٣- خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم علي زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك ، وخلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد.
- ٤- تجنب مشكلات العمل ، فيمكن عن طريق التنظيم تجنب الازدواج في الاختصاصات ، والدفع بعدم الاختصاص ، والتهرب من المسؤولية وعدم القدرة علي اتخاذ قرارات سليمة.
- ٥- تسهل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل حيث يساعد التنظيم الجيد علي تنظيم العلاقات بين الإدارات والأقسام والوظائف المختلفة ، وبذلك تنساب المعلومات وتسهل حركة الاتصالات الرأسية والأفقية بين أجزاء التنظيم.
- ٦- سهولة انسياب الأعمال ، حيث يتم تحديد السلطة المخولة لكل عضو في التنظيم ، فيعرف كل فرد حدود السلطة الرسمية التي تمنحها له وظيفته.
- ٧- تنمية القيادات الإدارية ، فمن خلال مراحل التنظيم المختلفة تؤدي القيادات الإدارية أنشطة ووظائف عديدة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات تساعد علي تمتيهم وزيادة كفاءتهم وقدرتهم الإدارية.
- ٨- تسهيل عملية الرقابة ، فيساعد التنظيم الفعال علي تحديد الأهداف وتحديد دور كل عضو من أعضائه ، وعلاقته ببقية الأدوار خلال المستويات الإدارية المختلفة ، كما يتضمن وسائل فعالة للرقابة تسعى لكشف الانحرافات في حينها والمبادرة إلي تقويمها.
- ٩- الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء الأعمال مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم خدمات بمستوي جودة مناسبة.

ويحقق التنظيم الإداري للدولة كل المزايا السابقة مما يزيد من أهمية التنظيم في مجال الإدارة العامة ، من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة ، وتحقيق أهداف رئيسية للمجتمع تسهم في تقديم خدمات عامة للجمهور، وتحقيق مستوي معقول من رفاهية المجتمع وإشباع حاجات حيوية لأفراده.

(٩٧ : ١٦٧ و ١٦٨)

٤/٢/٦/١/٢ النظريات السائدة عن التنظيم .

إن المفاهيم السائدة عن التنظيم ما هي إلا علي سبيل المثال لا الحصر ، فكل كاتب له نظرية جديدة أو علي الأقل منهج جديد أو تعريف جديد للتنظيم. وفي الواقع وإلي حد قول أرنست ديل Arnest Deel " فإن من الصعب حصر كل النظريات أو مفاهيم التنظيم السائدة. وإن النظرة السريعة لهذه المفاهيم غالباً ما توجي بأن الفكر التنظيمي في غابة ، حيث يتصارع أصحاب كل مفهوم أو كل نظرية مع الآخرين ، ويكون لكل نظرية أنصارها ومريدها أو علي الأقل المعجبين بها ". وقد يختلف البعض حول تصنيف النظريات فالبعض يصنفها في خمس مجموعات ، والبعض يصنفها في أربع مجموعات ، والبعض الآخر يصنفها في ثلاث مجموعات.

والدراسة المتأنية للمفاهيم السائدة عن التنظيم توضح أن هناك ثلاث اتجاهات فكرية رئيسية:

- الاتجاه الفكري الأول: النظرية الكلاسيكية: أنصار هذا الاتجاه ينظروا إلي التنظيم علي أنه عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلي أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلي أشخاص بحيث يتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة المساعدة وتجميع هذه الأجزاء بحيث يمكن الإشراف عليها بفاعلية وتحديد مسؤوليات الأجزاء عن النتائج المستهدفة وسلطاتها والعلاقات فيما بينها ويسمي هذا الاتجاه الفكري ، بالفكر الكلاسيكي في التنظيم أو النظرية الكلاسيكية في التنظيم ، ومن روادها ليندال ابرويك Lyndal Urwick ، كونتز ، أودنيل ، وليام نيومان William Newman ، أرنست ديل ، بيتر دركر Beeter Draker.
- الاتجاه الفكري الثاني: النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية السلوكية: أنصار هذا الإتجاه ينظروا إلي التنظيم علي أنه منظمة تحوي مجموعة أفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم وردود أفعالهم

غير رشيدة بالضرورة. إن سلوك الأفراد في نظرهم هو العامل الحاكم ، ويمكننا أن نطلق علي هذا الإتجاه الفكري ، الفكر الكلاسيكي الحديث أو النظرية السلوكية في التنظيم ، ومن روادها مارس Mars ، سايمون أرجيرس Symon Argers.

• **الاتجاه الفكري الثالث: نظرية النظم:** وينظر أنصار هذا الاتجاه إلي التنظيم بمعني منظمة علي أنها نظام عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها ويجب التعامل مع النظام دفعة واحدة ويسمي هذا الاتجاه الفكري نظرية النظم ، ومن روادها وليام سكوت William Scott ، وريتيني لايكارت Retteeny Laykart.

مدي اختلاف الاتجاهات الفكرية .

يرى أنصار الاتجاه الفكري الأول أن التنظيم علم له مبادئ عامة ومبادئ علمية تتلاءم مع الأنواع اللانهائية من الطبيعة البشرية. هذا في حين نجد أن أنصار الاتجاه الفكري الثاني ، يوجهون هجوماً عنيفاً علي أنصار الاتجاه الأول ، لأنهم يفترضون ثبوت دوافع الأفراد ولا يهتمون كثيراً بالصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة. وأما أنصار الاتجاه الفكري الأول يوجهون اتهاماتهم لأنصار الاتجاه الفكري الثاني لأنهم يتركزهم علي سلوك الفرد في المجموعة ، وعلي الاختلافات بين الأفراد وتأثيراتها المختلفة يجعلون من الصعب حصر أنماط السلوك التنظيمي في عدد محدود بحيث يمكن فهمها والسيطرة عليها ، فكل موقف يتغير بتغيير الأشخاص وتغير العوامل الأخرى ، وبالتالي فليس هناك مواصفات تنظيمية يمكن تطبيقها عالمياً. ويجيء أنصار الاتجاه الفكري الثالث وينقدون الاتجاه الفكري الأول ، كما ينقدون الاتجاه الفكري الثاني لجزئيتها وعدم وجود إطار تحليلي متكامل ويبدون من بداية أخرى وهي وضع أجزاء للنظام ومعرفة ارتباط الأجزاء ببعضها.

(٤٣ : ٩ - ١١)

ومن ناحية أخرى يرفض السلوكيين مبدأ تعديل الهيكل ليتلاءم مع حاجات الأفراد ، إذا تعارض ذلك مع مصلحة العمل. ولكنهم نادوا بدراسة تأثير سلوك الأفراد علي التنظيم وتأثير التنظيم في سلوكهم ومحاولة التوفيق بينهما ، ويتضح من ذلك أن الخلاف بين المدرستين ليس خلافاً كلياً ، كما يبدو لأول وهلة ، بل هو خلاف في بعض النواحي ، وانفاق في نواحي أخرى. وبصفة عامة اختلف السلوكيين مع الكلاسيكيين في درجة أهمية المبادئ الكلاسيكية في التنظيم ، فبينما غالى الكلاسيكيون في رفع أهميتها ، فقد كان هناك تحفظاً واضحاً من جانب السلوكيين بشأنها.

وتتجه البحوث في الوقت الحاضر إلي تأييد المدرسة السلوكية ، والابتعاد عن المدرسة الكلاسيكية ، فيما يتعلق بالتنظيم. فالاعتقاد السائد اليوم ، أن الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة دون الاهتمام بدراسة أهداف الفرد ، يؤدي إلي انخفاض معنوياتهم ، وبالتالي إلي عدم تحقيق أهداف المنظمة بالكفاية المطلوبة لذلك تتجه الدراسات في الوقت الحاضر إلي اعتبار التنظيم أسلوب اجتماعي للتعاون وليس مجرد أسلوب ميكانيكي للإنتاج.

(٥٧ : ١٨٥)

٥/٢/٦/١/٢ وظائف التنظيم .

اتفقت آراء العلماء والباحثين علي سبع وظائف للتنظيم ، أجمع عليها ٦١% من علماء الإدارة والباحثين كما يتضح من جداول أرقام (١٩ - ٣) ، (٢٠ - ٣) ، (٢١ - ٣) ، (٢٢ - ٣) ، وحدد الباحث تلك الوظائف الفرعية للتنظيم كجمال لتقويم التنظيم الذي يعد أحد الوظائف الرئيسية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم وهي: الهيكل التنظيمي ، التنسيق ، تقسيم العمل ، تحديد العلاقات الوظيفية والإدارية ، السلطة ، تحديد المسؤوليات ، المركزية واللامركزية.

١/٥/٢/٦/١/٢ الهيكل التنظيمي .

هو الهيكل الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها لذلك تتأثر طبيعته بنوع وحجم هذة القرارات. (٤٣ : ١١٩) كما أن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف ، حيث يتم تجميع بعض

الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتي يكون هناك شخص واحد علي قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة. (٤٤ : ١٨٧)

وتحتاج الهيئات والمنظمات إلي هيكل تنظيمي واضح حتي تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة ، وهذا الهيكل يمر بخطوات حتي يتكون ويتكامل ، وهذه الخطوات هي:

١ - تصميم الهيكل التنظيمي .

يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم ، إذ يقوم علي أساس تحديد أهداف وأوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف، وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلي مجموعات متناسقة ، وهذه الخطوة تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم دون أدني اعتبار لأي أفراد أو مراكز إدارية أو فنية.

٢ - تصوير الهيكل التنظيمي .

أي تصوير وتوضيح ورسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة ، وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمي والذي يبدأ من قمة الهرم بالرئيس ثم يتدرج إلي الوظائف في المستويات الأدنى حتي تنتهي في قاعدة الهرم الإداري. كما تتخذ الشكل الدائري والذي يطلق عليها الخرائط المستديرة ، وتصور الخرائط المستديرة التدرج الوظيفي من الرئيس من الداخل إلي الخارج ، أي أنه كلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كان أعلي في المسؤولية. أهمية الخرائط التنظيمية .

- تعد الخرائط التنظيمية نقطة الانطلاق في التعرف علي الوضع التنظيمي للمنشأة أو الهيئة.
- توضح حجم الهرم التنظيمي.
- تبين نطاق الإشراف.
- تسهم في الكشف عن المشكلات التنظيمية.
- توضح عدد المستويات الإدارية.
- تبين عدد المناصب في كل مستوي إداري.
- تعد أحد مصادر المعلومات الهامة في وصف وترتيب الوظائف.
- تجسد صورة لأوضاع المنظمة أو الهيئة.

٣ - التوصيف الوظيفي للمناصب.

بعد تصميم وتصوير الهيكل التنظيمي تأتي مرحلة توضيح مسؤوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية ، ولذا فإنه يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي للمنصب البيانات التالية:

- تحديد المسؤوليات المتصلة بكل منصب.
- تحديد للسلطات الممنوحة لكل منصب.
- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء.
- وبعدها تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب والتي يمكن تحديدها فيما يلي:
 - الصفات الشخصية.
 - المؤهلات العلمية.
 - الخبرة العملية.
 - الدورات التدريبية.

أهمية التوصيف الوظيفي للمناصب.

- يوضح المسؤوليات والسلطات الرئيسية للمناصب.
- كتابة مختلف المسؤوليات والسلطات لكل منصب إداري يجعل صاحب المنصب ملماً بحدود سلطاته في اتخاذ القرارات.
- يعد ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب ، واختيار الشخص الملائم للمنصب.
- يعد من الأدوات ذات الأهمية في تقويم أداء شاغل المنصب.
- كتابة المسؤوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية يسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين.

٤ - الدليل التنظيمي .

وهو يحتوي علي أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة ، ويوفر بيانات ومعلومات مكملة لما أوردته الخريطة التنظيمية ، وهو يوضح النقاط الأساسية التالية:

- الأهداف والسياسات للمشروع.
 - التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمشروع وأهداف واختصاصات كل تقسيم.
 - الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية.
 - خطوط السلطة.
 - الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمي.
 - التوصيف الكامل لكل وظيفة لتوضيح واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
 - حجم القوي العاملة بكل تقسيم تنظيمي.
 - أساليب وإجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع.
- أهمية الدليل التنظيمي .

- يعرف كل رئيس من رؤساء الوحدات أو الأقسام أو الإدارات حدود مسؤولياته وسلطاته ، والوظائف الرئيسية لإدارته أو القسم الذي يعمل فيه ، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى ، وكذلك التعرف علي المستويات الإدارية التي يتبعها والتي تتبعه. يوضح اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع والسلطة الممنوحة لكل وظيفة ، ومن ثم يفيد في التنسيق بين الإدارات والأقسام.
- يسهم في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية بالأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها وكذلك تفهم تلك الأهداف.
- إن الطبقات المتتالية لدليل التنظيم في المشروع توضح التطور التنظيمي لتحقيق الهيكل الإداري الأمثل وفقاً للتطورات العلمية والإدارية وكذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة.

(٨٨ : ٨٠ - ٨٦) (٤٢ : ٣٦٧)

٥ - تطبيق التنظيم وتحليله .

إن وظيفة التنظيم لا تنتهي بتصميم الهيكل التنظيمي وتصويره وإعداد الدليل التنظيمي ، بل إن عملية التنظيم تشمل بالضرورة القدرة علي تطبيق التنظيم والحصول علي أكفأ النتائج منه. كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي دائماً في حركة مستمرة وذلك لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية ولتقويم الهيكل نفسه ومدى قدرته علي الثبات في مواجهة تلك المتغيرات.

لذا فإن التنظيم يتصف بالتغير والاستمرارية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها علي المجتمعات ومؤسساتها ، والتغير في التنظيم وتطويره يجب أن يتحقق وفقاً لدراسة علمية وموضوعية ترتبط بتحليل التنظيم. وبذلك يكون إعادة التنظيم وجهاً آخر لعملية التنظيم يتم خلالها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً للأحداث والمتغيرات المستحدثة إن أمكن.

(٨٨ : ٨٥ و ٨٦)

٢/٥/٢/٦/١/٢ التنسيق .

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتي لا يكون هناك تعارض أو احتكاك أو تداخل في الاختصاصات. (٤٢ : ٣٧٢) وتوجد المنظمة حينما تتصافر جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد.

التنسيق إذا هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلي وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد والتنسيق بذلك هو المطلوب الأول في التنظيم وهو يعني في الوقت نفسه المبدأ الشامل للتنظيم. (٢٢ : ٤٠٦) فالتنسيق يؤدي إلي تعاون الأفراد أو الأقسام في إنجاز الأعمال التي يتطلب المشروع القيام بها لتحقيق الأهداف ، وفي ذلك يقول جيمس موني " أن عملية التنسيق هي الترتيب المنظم لمجهودات الجماعة في سبيل وحدة العمل ، لتحقيق هدف مشترك ". (٨٨ : ٩٧) ويعرف هوايت White التنسيق بأنه " ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة ، وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى ، وتنظيم أداء كل منها

لوظائفه ، بحيث تؤدي هذه الوظائف حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها في تحقيق الهدف المشترك " (٤٢ : ٤٠١ و ٤٠٢)

وهناك فرق بين التنسيق الجيد والتنسيق الممتاز حيث يري كمال درويش ، محمد الحماحي ، سهير المهندس نقلا عن أودانيل ، كونتز أن " التنسيق الجيد هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها ، أما التنسيق الممتاز فهو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل علي منع ظهورها " (٨٨ : ٩٨) والتنسيق كمنوع فرعي فهو يرتبط بكافة المكونات الرئيسية الإدارية الأخرى وتظهر أهمية التنسيق بالنسبة للتخطيط في ضرورة التنسيق بين الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة. والتنسيق مرتبط بالتنظيم من حيث أن التنظيم الملائم يسهل عملية التنسيق. ويرتبط التنسيق بالتوجيه والرقابة ، فالأوامر والتعليمات المعطاة بوضوح والمنفذة برغبة تسهل عملية التنسيق ، وهناك أساليب مفيدة تحقق التنسيق الفعال بالمنظمة منها: اجتماعات المجالس ، الاجتماعات الدورية ، هيئات التنسيق المتخصصة ، لجان التنسيق. (١٦ : ٤٧٩)

٣/٥/٢/٦/١/٢ تقسيم العمل .

إن تقسيم العمل يعتمد علي التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقاً لقدراته ، ولذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوي عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق. (٨٨ : ٨٧) ويقضي مبدأ التخصص بتجزئة العمل وتقسيمه بين العاملين وذلك بقصد تمكين كل منهم من مباشرة العمل الذي يتقنه لكونه أقدر عليه من غيره. ومبدأ التخصص هو في حقيقته تطبيق لمبدأ تقسيم العمل ، فما دام العمل جماعي إن المصلحة تقتضي بأن يقتصر عمل كل فرد علي نوع واحد يفرغ له ويجيده. (٤٠ : ١٣٤ و ١٣٥) ويتطلب تقسيم العمل بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف علي أجزاء العمل المختلفة وكذلك التنسيق فيما بينها. وهناك طرق متعددة لتجميع أوجه نشاط المشروع في شكل تقسيمات أو وحدات تنظيمية واختيار الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل ترتبط أساساً بظروف المشروع. وأصعب جزء في عملية التنظيم هو ذلك القرار المتعلق بكيفية تقسيم العمل في حالة تعدد أنواع الجهات أو العملاء الذين تخدمهم المنظمة وتعدد المناطق وتعدد أنواع السلع والخدمات وتعدد فترات العمل ... إلخ ، وهي بدائل متعددة. (٤٤ : ١٠٨)

ويشير سيد الهواري إلي سبع طرق لتقسيم أوجه النشاط المختلفة في أي وحدات إدارية: حسب طبيعة النشاط ، حسب السلعة ، حسب الموقع ، حسب المرحلة ، حسب الوقت ، حسب نوع العملاء ، طريقة مركبة. ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب ، وعلي الإداري أن يختار بينهما طبقاً لظروف المنشأة أو المنظمة. (٤٢ : ٣٨٦)

٤/٥/٢/٦/١/٢ تحديد العلاقات الوظيفية والإدارية .

تحديد العلاقات تعني العلاقة بين أفراد يضمهم عمل مشترك يحدد مدي الاستفادة من خبراتهم وكفائتهم بالعناية باحتياجات الأفراد العاطفية والمادية ، وتقدير قدراتهم واحترام آرائهم ومقترحاتهم وتشجيع روح المبادرة والابتكار والتفاهم بين الأفراد. (٨٨ : ٢٢٥)

والعلاقات الوظيفية تعني إعطاء بعض الرؤساء في المشروع صلاحية الإشراف علي عمل أو أكثر من أعمال المشروع المختلفة التي تتعلق بوظائفهم الأساسية. (٨٣ : ١٤١) أما العلاقات الإدارية هي العلاقات القائمة بين العاملين فيه وتحديد صلاحيات ومسئوليات كل منهم والطرق الرسمية التي يجب إتباعها حتي تنتقل المعلومات من شخص لآخر أو من مستوي إداري إلي مستوي آخر صعوداً أو نزولاً. (٨٣ : ١٣٨)

ويري الباحث أن تحديد العلاقات الإدارية والوظيفية بين المستوي الإداري الواحد أو المستويات الإدارية المختلفة ، يساهم في ويعمل علي تحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد في الإشراف علي وتنفيذ الأعمال ، وهذا بدوره يساهم في تحقيق الأهداف.

٥/٥/٢/٦/١/٢ السلطة .

يري الباحث أن الفرد لا يستطيع إتمام الواجبات المسئول عنها ما لم يكن باستطاعته اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين ، أي تكون له سلطة. وفي ذلك يشير علي عبد المجيد إلي السلطة بأنها " القوة الطبيعية أو الحق الشرعي في التصرف أو إصدار الأوامر ، ويستمد الفرد في المشروع سلطته وحقه في التصرف وإصدار الأوامر من طبيعة وظيفته التي يشغلها ". ويتمتع المدير في المشروع بنوعين من السلطة ، السلطة الرسمية ويستمدتها عادة من وظيفته كمدير ، والسلطة العملية الإيجابية والتي لا يتمتع بها إلا المدير الناجح ويستمدتها عادة من مؤوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره. (٧٧ : ٣٦٦ - ٣٦٨)

ويعرف براون Brown السلطة بأنها " العنصر من المسئولية الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن أن يقال أنه قوة إصدار الأوامر ". كما يعرفها جلوفر Glover بأنها " الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف ، فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوض ". ولذلك فإن السلطة تمثل الوجه الآخر من المسئولية ، أي أنه من الضروري أن تكون السلطة متكافئة مع المسئولية " (٥٥ : ٧٠) وكذلك يري يبرويك Urwick بأن "السلطة هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل " (٨٨ : ٩٦) ومن التعاريف السابقة نجد أن أي مسئولية عن عمل معين يلزم أن يقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسئولية بدون سلطة. (٦٤ : ٣٩٩)

ولذا يري فايول أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة ، ولذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولاً ، ثم تحويل صاحبها السلطة المناسبة ، ومن ثم فإن المسئولية ترتبط بالسلطة ولذا يجب أن تتوازن وتتكافأ السلطات مع المسئوليات. وكلما زاد نطاق الإشراف عن الحد الملائم تطلب الأمر خلق مستويات إدارية جديدة وإعطائها السلطة ويسمي إعطاء السلطة للمستويات الإدارية الأقل " تفويض السلطة " (٤٢ : ٣٩٧) وتفويض السلطة يعني منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة. (٣١ : ١٥٢)

وعلي ذلك فعملية تفويض السلطة تظهر في التنظيم كنتيجة ضرورية لمزاولة السلطة ووجود القيادة. (٩ : ١٤٩) لأن عدم وجودها يؤدي إلي زحمة المكاتب الرياسية بأعمال ليست علي مستواها وبالتالي إرهاق المسئولين بها وضياح وقتهم وجهودهم في أمور كان يمكن أن يبت فيها من دونهم ، كما يؤدي إلي تجميد خبرات الرؤساء بالمستويات الأخرى بسبب عدم تعرضهم لمهام ومسئوليات جديدة. (٦٤ : ٣٩٩)

وفي كل مرة يقوم المدير بتفويض سلطة إلي مؤوسيه ، نجد أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية ملازمة لهذا التفويض:

- ١ - فهو يقرر واجبات المرؤوس ويحددها.
- ٢ - يجعله مسئولاً أمامه عنها.
- ٣ - وهو يمنحه السلطة اللازمة لكي يقوم بواجباته.

(٤٢ : ٣٩٧)

وعلينا أن نشير إلي أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء رئيس العمل من مسئولياته ، إذ لا يمكن تفويض المسئوليات. وكذلك يجب علي الرئيس حين يفوض بعض مساعديه في بعض سلطاته ألا يتدخل في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل في نطاق السلطة المفوضة وذلك طالما أن المساعد ينجز الأعمال ويؤدي واجباته وفقاً لمسئوليته دون تقصير. (٨٨ : ٩٧)

كما يؤكد الباحث أن تفويض السلطة لا يعني تنازل المفوض لسلطته نهائياً بل له حق استردادها في أي وقت يشاء ويكون التفويض لسلطات محددة كما يكون التفويض مرتبطاً أحياناً بتوقيت وزمن محدد ، كما نجد أن المركزية واللامركزية يرتبط بتحقيقها بمدى أو درجة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل ، فكلما كان هناك تفويض أكبر للسلطات - خاصة في المستويات الإدارية العليا - كان ذلك يعني اتجاهاً أكثر إلى اللامركزية والعكس صحيح.

٦/٥/٢/٦/١/٢ تحديد المسؤوليات .

" المسؤولية تعني المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها ، وليس المحاسبة عن أنشطة تمت ، فالعبرة دائماً بالنتيجة ، فمحاسبة الفرد عن نتائج معينة مستمدة من منصبه الذي يشغله ، فالإدارة مسؤولة عن تحقيق نتائج وجدت من أجلها هذه المؤسسة ، فلذلك فإن مسؤولية المدير هي مسؤولية نتائج. ويرى ايرويك أن المسؤولية " هي محاسبة الأفراد عن أداء واجبات ". (٥٥ : ٦٩) ويرى سيد الهواري أن المسؤولية " هي التزام أو واجب المرؤوس الذي كلفه رئيسه بأداء واجبات معينة وكذلك هي التزام الفرد نحو نفسه أولاً والتزام نحو الغير ثانياً بتحقيق نتائج معينة ". (٤٢ : ٣١٢) ويعرفها عبد السلام بدوي " بأنها الالتزام بأداء عمل ما وفقاً لقواعد معينة " والمسؤولية واجب والالتزام ومن هذا المنطلق فإن المسؤولية لا تفوض. (٨٦ : ٢٨) ويعرف بريك Break المسؤولية بأنها " التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريد الرئيس ". (٨٨ : ٩٥)

ويرى الباحث أن هناك مسؤوليات وواجبات محددة لكل فرد أو وحدة إدارية لإنجاز الأعمال التي تدخل في نطاق اختصاصاتهم ، وتلك الواجبات والاختصاصات تحدد نوع وحجم المسؤولية ، كما تحدد بدورها نوع وحجم السلطة التي تمنح للمسؤول أو الوحدة المسؤولة لاتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامر لتنفيذ تلك الأعمال والواجبات وتحقيق المهام الموكلة إليهم.

٧/٥/٢/٦/١/٢ المركزية واللامركزية .

المركزية هي الاحتفاظ بجزء كبير من العمل الإداري في أيدي المسؤولين في أعلى المستويات الإدارية ، وتعني اللامركزية بتقسيم العمل الإداري بين المسؤولين بالمستويات الإدارية المختلفة ، وذلك بأن يتم تفويض بعض سلطات المسؤولين في المستويات الإدارية العليا إلي المستويات الإدارية الأقل. فاللامركزية واللامركزية مرتبطة بالسلطة والمسؤولية. ومهما كان هناك اتجاه ورغبة في تحقيق اللامركزية في الإدارة تبقى النواحي الخاصة بالسياسات العامة والاستراتيجية مرتبطة بالإدارة العليا حفاظاً على وحدة الهدف وتماسك المنظمة.

٣/٦/١/٢ التوجيه . Direction

التوجيه هو أحد عناصر العملية الإدارية ويظهر جلياً أثناء العمليات التنفيذية ويأتي عقب إجراء عملية التخطيط والتنظيم حيث أنه يعمل على توجيه الأفراد المعنيين في مشروع ما نحو هدف محدد. (٦٠ : ١٦٧) فالتخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلي إتمام الأعمال فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ. (٨٦ : ٣٠) والتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرعوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل ، وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية ، فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة ويرتبط التوجيه أيضاً بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها. (٥٥ : ٨٣) وعموماً فإن مثل هذه الوظيفة تقتضي أن يظل المدير القائد على اتصال مستمر بمرؤوسيه وذلك بطريق مباشر أو غير مباشر ويتطلب ذلك منة أن يكون قادراً على فهم نفسية الأشخاص وكيفية معاملتهم بالطريق والوسائل التي تناسبه. (٧٧ : ٩٩)

١/٣/٦/١/٢ تعريف التوجيه .

التوجيه هو " العملية المنظمة التي تهدف إلي مساعدة الفرد على اختيار الحل الملائم للمشكلة التي يعاني منها ، ووضع الخطط التي تؤدي إلي تحقيق هذا الحل ، والتكيف وفقاً للوضع الذي يؤدي إليه هذا الحل ". (٣٥ : ٤٦٤) (٦٠ : ١٦٩) والتوجيه هو " الأسلوب الذي يعد لتعليم التقويم الجيد ، والمحصلة النهائية للتوجيه الفني هي توفير خدمات تعليمية لجميع مستويات الطلاب ". (١٣٥ : ١)

ويعرف سيد الهواري التوجيه بأنه " الاتصال بالمرعوسين وإرشادهم وترغيبهم في العمل لتحقيق الأهداف ". (٤٢ : ٤٧٩) بينما يعرفه سايمون Saimon بأنه " العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته في مواجهة

أية مشكلات ولنضمن أن سير العمل يتم بالمستوي المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق المتكافئ للأهداف". (٢٧ : ٩) كما يعرفه علي الشرقاوي ، عمر غنايم بأنه " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرءوسيهم لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف ". (٨٣ : ٥٥) ويعرفه إبراهيم عصمت ، أمه محمد بأنه " الاتصال بالمرؤوسين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم والعمل علي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ". (١٨٢ : ٥٠) كما يعرفه جود Good بأنه " كل الجهود التي يبذلها المهتمون بشئون التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المدرسين لتحسين التعليم ". (١٢٩ : ٤٠٠) يشير ويلز wiles إلي أن التوجيه " يعمل علي تحسين العملية التعليمية للطلاب وأنه يقدم خدمات للمدرس لكي يستطيع الأداء بطريقة أفضل ". (١٤٠ : ٣)

ويري الباحث أن التوجيه يعد أساساً وظيفة إرشادية ، تهدف إلي حسن أداء الأفراد لأعمالهم باستخدام وسائل رقابية لإرشادهم نحو الأداء الجيد ، فلن يستطيع الأفراد أداء أعمالهم بشكل جيد إلا إذا عرفوا عن طريق رؤسائهم الأسلوب الأمثل لتنفيذ تلك الأعمال ، فهو يهتم بأسلوب وطريقة تنفيذ الأعمال ، وفي مجال التعليم هو وسيلة لتزويد المدرسين بالأساليب والطرق الحديثة في التدريس والتعلم ، ونقل الخبرات إليهم.

ويمكن تحليل التوجيه إلي عنصرين أساسيين:

- ١- الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه لإعطاء التعليمات والحصول علي المعلومات.
 - ٢- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.
- والعنصران مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وإنما تم فصلها لسهولة التحليل ، ويعتبر توجيه جهودات الآخرين نحو تحقيق الأهداف من أهم النشاطات الإدارية لأنها تتعلق مباشرة بإتمام الأعمال ، لذلك غالباً ما يعتبر الكثيرون أن التوجيه مفهوم مساو لمفهوم الإدارة ، والتوجيه عملية مستمرة فالإتصال مستمر ، وتنمية التعاون الاختياري عملية مستمرة ، كما أن القيادة عملية مستمرة.

(١٧٦ : ٦)

٢/٣/٦/١/٢ أهمية التوجيه الفني .

تتضح أهمية التوجيه الفني فيما يلي:

- تدريب المدرس علي ابتكار الوسائل المعينة في التدريس واستخدامها واستغلال الخامات المحلية.
 - المساعدة علي تنمية قدراته لاتخاذ القرارات الحكيمة فيما يتعلق بحل مشكلاته الخاصة.
 - مساعدة المدرس علي بذل أقصى جهده لصالحه وصالح مجتمعه.
 - توجيه المدرس إلي دراسة المناهج والكتب وتحليلها ونقدها واقتراح تحسينها.
 - مساعدة المدرس علي التكيف مع المواقف التي يقابلها في بيئة تكيفا سليماً.
- (٤٨٤ - ٤٦٤ : ٣٥)
- مساعدة المدرسين علي النمو المهني وتحسين مستوي أدائهم وتدريبهم.
 - توجيه الامكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.
 - يساعد علي تعديل الممارسات التربوية وتغييرها أو تطويرها بصورة مستمرة علي أساس علمي تجريبي.

(٣٥٠ - ٣٤٨ : ١٠٦)

٣/٣/٦/١/٢ وظائف التوجيه .

اتفقت آراء العلماء والباحثين علي ثلاث وظائف للتوجيه ، أجمع عليها ٨٣ % من علماء الإدارة والباحثين كما يتضح من جداول أرقام (٢٣ - ٣) ، (٢٤ - ٣) ، (٢٥ - ٣) ، (٢٦ - ٣) ، وحدد الباحث تلك الوظائف الفرعية للتوجيه كمجال لتقييم التوجيه الذي يعد أحد الوظائف الرئيسية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم وهي: القيادة ، الدافعية والتحفيز ، الاتصال.

إن إدارة أي مشروع تنحصر في تحقيق أهدافه عن طريق الجهود الجماعية المشتركة لمجموعة من الأفراد تحت قيادة رشيدة للمجموعات ، ولا يمكن إن تتم الأعمال علي أحسن وجه بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلي المرؤوسين وإنما من الضروري رفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم. (٤٢ : ٤٩٥) ويذكر حليم المنيري ، عصام بدوي أن القيادة هي " تأثير وتحريك الأفراد داخل الجماعة لتحقيق أهداف اتفقوا عليها بشرط ألا تتعارض مع أهداف المجتمع ". (٢٨ : ٢١٣)

وقد عرفت القيادة بالآتي: ما هي إلا صورة من صور السيطرة فيها يتقبل العاملون بالمنظمة - راضين أو غير راضين - التوجيه والرقابة من شخص لآخر " ، وهي " عملية اجتذاب المرؤوسين والتأثير فيهم لتوجيه تصرفاتهم " ، وهي " عملية تأثير أي تتأثر مدي فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له وطبيعة العمل الموكل لهم ". (١١١ : ٦٣) كما يعرفها أكليس Ackels بأنها " قدرة القائد علي أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها ". (٥٦ : ٣٤) ويعرفها مارفن شو Marven Show بأنها " العملية التي من خلالها يمارس عضو الجماعة تأثيرا ايجابيا علي باقي أعضاء الجماعة ". (٩١ : ٦٦٧)

ولقد ركزت التعريفات السابقة علي الفرد في القيادة ، إلا إن التعريفات الحديثة للقيادة لا ترتبط بالفرد فقط ولكن بالمواقف وبالهدف وبالجماعة ، ولذلك فمواصفات القائد الناجح ليست كافية لتحديد القيادة الناجحة مع أهمية هذه المواصفات ، ولكن اختلاف المواقف يتطلب اختلافا في أساليب القيادة ، واختلاف المجموعة أيضا له تأثيره في عملية القيادة ، كما أن الهدف الذي تسعى إليه الجماعة يؤثر في عملية القيادة ، ويعني ذلك أن القيادة تعني نمطا معيناً من السلوك البشري للقائد بالنسبة للدور التي يؤديها العاملون معه ، وتعني أيضا نوعا معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة ، وكأفراد يختلفون في المزاج وفي المشاعر وفي الاتجاهات وفي الدوافع والمشكلات. (١١١ : ٦٣)

وفي مقال مثير للتفكير يقول إنوش Enochs " القيادة تماثل الجمال من الصعب تعريفها أو وصفها ، ولكنك تعرفها حين تراها ". (٥٣ : ١٧) والقيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب إن يشملها هذا المفهوم ، فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين ، أما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد. ويعرفها بيتش بأنها " عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة ". (٥٥ : ٩٩)

ويشير سيد الهواري إلي القيادة بأنها " تعبر عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات وشخص يفي بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل علي تحقيقها بتوحيد جهودهم ". (٨٨ : ١٦٩ و ١٧٠) كما تعرف مدرسة المشاة (في مصر) القيادة بأنها " فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلي هدف معين ". (٦٤ : ٤٣٨) ويعرف تيد Tead القيادة بأنها " القدرة علي التأثير الشخصي في الجماعة كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه ". ويري علي السلمي أن القيادة هي " عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات ، وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التي يسعون إليها ". (٨٨ : ١٦٨ و ١٦٩)

وبتحليل الآراء والتعاريف نجد إنها تركز علي أن " القيادة هي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير علي الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحنهمهم لتحقيق هدف بذاته ، أي القدرة علي التأثير علي الأفراد في النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف ". (٨٨ : ١٧٠) إلا انه علي الرغم من نوع الجماعة وطبيعتها تكوينها توجد حقيقة هامة هي " أنه لا يتصور بحال وجود قائد بدون إتباع ، ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف وغاية يسعى لتحقيقها ، وتأسيسا علي هذا فان دراسة القيادة كظاهرة اجتماعية وسيكولوجية تأخذ بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل وجود هدف تسعى الجماعة إلي تحقيقه ، وهذا الهدف في واقعة هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ". (٦٤ : ٤٣٩ و ٤٤٠)

أساليب القيادة .

تطورت أساليب التوجيه بتطور نظم الحكم نتيجة لتطبيق مبادئ الديمقراطية والاشتراكية في معظم دول العالم ، كما تطورت أساليب التوجيه نتيجة لتقدم العلوم الاجتماعية واستقرار مبادئ العلاقات الإنسانية ، مما كان له أكبر الأثر في خلق الاستقرار النفسي لدي العاملين وزيادة إنتاجهم وكفائتهم ، الأمر الذي جعل الموجة في العصر الحديث يعتمد علي مبادئ علم النفس الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وعلي ذكائه الشخصي وطاقته الذهنية في قيادة الآخرين ، فبعد إن كان يعتمد علي التعسف والعنف والانفرادية أصبح يعتمد علي أساليب التعاون والثقافة المتبادلة وحسن المعاملة هذا ويمكن تلخيص أساليب القيادة الرئيسية بما يلي:

١- أسلوب القيادة الاستبدادية " التسلطية أو الأوتوقراطية "

وهو سيطرة الموجة علي كل ما يتعلق بالعمل فيرسم السياسة ، وخطة العمل ، ويصدر القرارات والتعليمات ، ويشرف علي تنفيذها ، وفلسفة هذا الأسلوب في النطاق المدرسي يتمثل في أن المدرس يحتاج للتقدم ، وأن هناك أسلوباً مفضلاً للتدريس هو أحسن الأساليب من وجهة نظر الموجة ، ومن ثم كان لزاماً علي المدرس إتباعه وعدم الحيدة عنه وأن يقوم الموجة بإصلاح أخطاء المدرس ورده إلي الطريق لصوابه إذا أخطأ. ومن عيوب هذا النظام ما يلي:

- يبدو الموجة قليل الثقة في مرؤوسه.
- تصبح العملية عملية تفتيش ومفاجآت لضبط المخطئ.
- شعور المرؤوسين بعدم الاطمئنان وعدم الثقة في الموجة.
- عدم الأمانة في العمل ، فبمجرد شعور المرؤوس بضعف قبضة الموجة وسيطرته ، يعتمد إلي التراخي وعدم الإنتاج.

(٤٩ : ٢٣٧ و ٢٣٨)

٢- أسلوب القيادة الديمقراطية .

وهي القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحاصل للمناقشة والتفكير الجماعي ، وعلي القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع علي أن يبقي لكل فرد حرية التعبير عن رأيه ، وقد يترك لكل فرد حرية العمل مع من يختار ، كما يترك للجماعة أمر توزيع المسؤوليات بين أعضائها وحينما يحين للقائد تقديم مشورته الفنية فهو يفعل ذلك عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها ، ويحاول القائد أن تكون روحه في العمل مثل أي فرد في الجماعة ويكون الثناء أو النقد يبني دائماً علي أسس موضوعية. (٥٠ : ١٦٨) ويستطرد السيد شلتوت وحسن معوض بأن " هذا الأسلوب أكثر الأساليب نجاحاً وشيوعاً وخاصة في حالة الإشراف علي جماعة يتطلب إنجاز أعمالها خلق التعاون المثمر بين أفرادها من أجل تنسيق واستغلال مواهبهم ، وحث كل فرد علي الابتكار والمبادأة. ومن مظاهر هذا النوع أن يكون علي علم تام بشخصيات مرؤوسيه وسلوكهم الوظيفي وأن يعمل علي خلق التعاون بينهم ، وأن يكسب احترامهم ، وينمي قدراتهم ويقودهم إلي النجاح ". (٤٨ : ٢٣٨)

٣- أسلوب القيادة غير الموجة .

وهو أسلوب غير عملي للقيادة إذ يؤدي إلي تهرب القائد من المسؤولية ، فمن خلال ذلك النمط من القيادة يفوض القائد سلطة إصدار القرار إلي المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية ومن خارج ذلك النمط من القيادة يزداد القلق والتوتر في محيط العمل حيث لا يتوافر التوجيه الفعال وكذلك لعدم توفر الرقابة. (٨٨ : ١٨١)

ومن أبرز العيوب لهذا الأسلوب ما يلي:

- قلما ينجح هذا الأسلوب إلا مع الفنيين المتخصصين ذوي الإعداد المهني العالي ، والضمير المهني الحي.
- تصبح عملية القيادة أو الإشراف لا ضابط لهما ، فلا تتضح معالم الطريق ومراحل العمل.
- يصبح الإنتاج وتحقيق الأغراض تحت رحمة المرؤوسين ويخضع لمقدرتهم المختلفة والمتفاوتة.
- قد ينعدم التعاون بين الرئيس والمرؤوسين.

(٤٨ : ٢٣٨)

ولنجاح العملية الإدارية فقد أجمعت العديد من الدراسات على ضرورة توافر مهارات ثلاثة للقائد لكي

يستطيع أن يحقق النجاح من خلال قيادته وهي:

- المهارات الفنية: وهي ترتبط بالطرق والمهارات والأساليب التي يتبعها الفرد في عمله ومواجهته للمواقف ، كما ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية.
- المهارات الفكرية أو التصورية: ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد في الإحساس بالمشكلات ، وإيجاد الحلول ، وابتكار الأفكار ، واستنتاج الحقائق والنتائج وتفسيرها وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة.
- المهارات الإنسانية: وهي ترتبط بقدرة الفرد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير في سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتكم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في إطار من العلاقات الإنسانية ، وهي تتضمن مدى كفاءة الفرد في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين ، والتعرف على احتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسي للأفراد.

(٨٨ : ١٨٥ و ١٨٦)

وعرض كيمبول وايلز Kymbol Wiles وزملائه ميادين التوجيه في التربية البدنية الرياضة كقيادة ديمقراطية وهي كالتالي:

- أن القيادة تعمل مترابطة مع القيم الديمقراطية.
- القيادة مسئولية مشتركة بين أعضاء الجماعة.
- تساعد الأفراد على أن يكونوا أعضاء مساهمين في مسئولية العمل الجماعي.
- القيادة تبدأ بنفهم مشاكل كل من الفرد والجماعة وتلبي احتياجاتهم.
- تسعى القيادة لإيجاد أحدث الطرق وأفضلها وتعكس الخبرة وميدان التربية.
- تنظر القيادة للفرد وبيئته كوحدة يؤثر كل منها في الآخر.
- تساعد القيادة الأفراد على العمل جنبا إلى جنب للصالح العام.

(٧ : ٩٠)

القيادة التربوية .

القيادة عملية تهدف إلى التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراد أو جماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة ، كما تهدف القيادة التربوية إلى خلق القيادة في الآخرين ، في جو تربوي يسهم فيه جميع أفراد الجماعة بأحسن أفكارهم إذ يقدم كل فرد مساهمته الفكرية والعملية بدافع ذاتي مستفيدا في الوقت نفسه من خبرات الآخرين ، وفي ظل هذه القيادة يصبح اختلاف الرأي وسيلة لكشف الحقيقة عن طريق التجريب والوصول إلى نتائج يقرها الجميع ، فالقيادة التربوية تتميز بأن كل فرد في المجموعة يشعر بأنه قائد وبأنه تابع في نفس الوقت ، فالقيادة من عمل المجموعة. (٣٣ : ٩٥)

ويوجد نوعان من القيادة الأولى ذات صيغة رسمية عينتها سلطة من خارج الجماعة ، والثانية قيادة انبثقت من بين الجماعة وانتخبها أفرادها ، إلا أنه في كلتا الحالتين لا تكون هناك قيادة حقيقية مفيدة إن لم تعترف الجماعة بها وتقبل القائد مساهما في تخطيط أهدافها ، فالقيادة الفعالة تعتمد كثيرا على قدرة القائد على رؤية المواقف كما يراها الآخرون ، وتقدير حاجاتهم ومشكلاتهم ولا يعني هذا محاولة الإرضاء وكسب الصداقة على حساب العمل ولكن الهدف هو الارتفاع بالأداء إلى أحسن مستوى عن طريق إكساب الأفراد شعورا بقيمة دورهم وبتقدير كفاءتهم.

وفي نظر البعض تعني القيادة توجيه الجماعة إلى الأعمال التي يريد القائد منهم أن يؤديها وما على القائد من وجهة نظرهم إلا أن يعالج الأمر بدبلوماسية ولباقة معطيا أسلوبه في القيادة شكلا ديمقراطيا. وبعض القادة الآخرون يعتقدون أن عملهم يقتضي منهم السيطرة والاستبداد ، ويتصور القائد في هذا النوع من القيادة أنه يعمل فوق الجماعة ، وفكرة السيطرة تتعارض مع الديمقراطية ، فالسيطرة إما أن تفقد أعضاء الجماعة قدرة الاعتماد على أنفسهم ، وإما أن تكون سيطرة القائد موضوع معارضة من الأفراد وهنا تجد القيادة نفسها تعمل خارج الجماعة. وفريق ثالث يري أن القيادة تعني معاونة الجماعة لإظهار كل إمكانياتها وقدراتها واستثمارها والقائد فيها يعمل مع الجماعة وهي تعتبر النظرية الوحيدة التي يمكن الدفاع عنها.

(٢٥ - ١٨ : ٩٠)

ولهذا فان من أهم واجبات موجه التربية الرياضية وهو القائد التربوي أن يخلق جوا من العلاقات الإنسانية السليمة بين جماعة المعلمين ، وهذا يتطلب منه أن يعني بمشاعرهم ورغباتهم وأن ينشر علاقة ودية معهم ، وفيما بينهم مساهما في العمل علي تنمية شعورهم بالانتماء ، وعندما يجد أن الضرورة تحتم عليه أن يأخذ بما لا يحتاج الأخذ به إلي رأي الأغلبية ، فينبغي ألا يشعر المعلمين بأنه يفرضه عليهم فرضا بحيث لا يترك تصرفه أثرا سينا في نفس أحد. وعلي ذلك فان القيادة التربوية الحققة هي التي تتصف بالتجديد والابتكار ولا تكتفي بمجرد الوصول إلي مستوي مهني مقبول ، وإنما تتجاوز ذلك إلي تحرير طاقات المعلمين وإطلاق العنان لامكاناتهم في الابتكار والتجديد وسعة الحيلة ، والابتكار في التعليم ليس بالشيء الذي يشتري أو يفرض إنه فلسفة في التصرف ويشجعه موقف الموجه.(٩٠ : ٤٥)

كما أن العلاقات الإنسانية من خلال التوجيه تتضمن مساعدة التلاميذ والمدرسين لكي يصبحوا أكثر إدراكا لأنفسهم ، ولذلك يمكنهم أن يحسنوا التعامل والاتصال بالآخرين. والموجهون يجب أن يكون لديهم نفس المهارات الشخصية والتي يشجعوا نموها عند الآخرين ، ويجب أن يفهموا أبعاد السلوك القيادي ، وأن يعرفوا كيف يتغلبوا على مقاومة التغيير ، وأن يكونوا قادرين على مواكبة مناخ المدرسة وتهيئة هذا المناخ للتغيرات ، ويعدوا استراتيجيات لحل مشكلات العلاقات الإنسانية داخل الفصول. والمهارات الشخصية للتوجيه تتضمن قدرة الموجه في التعامل مع الجماعات الكبيرة والصغيرة ومساعدة المدرسين شخصا في حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الاتصال لدي التلاميذ وأولياء الأمور. وهناك عدد من الأساليب ربما يستخدمها المشرف في تيسير إنتاجية الجماعة ، ويجب أن تتضمن مهارات العمل داخل الجماعة علي هذه الأساليب الأساسية لتنمية المشاركة بين المدرسين وأولياء الأمور وبين المدرسة والمجتمع والمساعدة في تحسين العلاقات الشخصية الداخلية ، والعلاقات داخل الجماعة ، الدور الأساسي للموجهين في المدارس اليوم.(٦ : ١٧٤ و ١٧٥)

ولذلك يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية ، وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف علي المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة يرتبط بالتوجيه أيضا وبوجود الدوافع والحوافز وعدم وجودها ويعد التوجيه من أهم النشاطات الإدارية وذلك لأنه يتعلق بكيفية إتمام الأعمال إذ أن أول وأوسع أهداف التوجيه تحسين العملية الإدارية ووصولها إلي تحقيق الأهداف المقررة وذلك عن طريق إسهم جميع العاملين كل في موقعه وبما يتاح له من مجالات ويوفر له من وسائل وإمكانيات بأسلوب تعاوني متكامل ومتكامل لتحقيق الأهداف وتحقيق ذاتهم وسعادتهم فيها له انعكاسات مؤثرة فيهم وفي الآخرين من أبناء المجتمع. ويتطلب التوجيه إعطاء الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات للحصول علي نتائج معينة لذلك يتطلب الأمر الوضوح في إصدار تلك الأوامر وإمكانية تنفيذها في حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس في التنفيذ.(٥٥ : ٨٣ و ٨٤)

٢/٣/٣/٦/١/٢ الدافعية والتحفير .

إن ارتفاع مستوي المهارات الفنية وحده للإنسان لا يكفي لتحقيق الأهداف بل يجب أن يواكبه ارتفاع مستوي المهارات السلوكية أيضا ، ولكي يسهل التعامل مع الآخرين يلزم معرفة سلوكياتهم وهي أول النقاط التي يجب علي أي مدير معرفتها حتي يسهل عليه توجيه هؤلاء الأفراد ، ولمعرفة السلوك يجب الإلمام بدوافعه وبالتالي لا يمكن استثارة الأفراد أي تنشيط سلوكياتهم أو تحريكها نحو الهدف المنشود إلا بعد معرفة الدوافع لأداء هذه السلوكيات وهذا يؤدي إلي رفع الروح المعنوية وتحقيق الهدف المطلوب علي أفضل صورة ممكنه.(٢٥ : ٩) لذا فالدافع يعبر عن حاجة ناقصة يريد الفرد إشباعها وبظل الفرد في حالة من القلق أو الشعور بعدم الرضا إلي أن يتحقق إشباع هذه الحاجة بالدرجة التي يراها كافية أو مرضية.(٣٩ : ٨٠)

وتلعب الحوافز المادية والمعنوية لدي العاملين في المجال الرياضي دورا بالغ الأهمية في زيادة كفاءتهم وفعاليتهم وقابليتهم للعمل ، كما أن أهمية الحوافز تكمن في المحافظة علي معنويات العاملين وانتمائهم للمنظمات العاملين بها ورفع كفاءتهم الإنتاجية. ويمكن تقسيم الحوافز إلي حوافز كامنة في أداء العمل ، فقد يكون مصدرها

طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل ، وقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة الفرد ، وحوافز خارجية مثل الأجور والمكافآت والترقيات ، ولتوافر الحوافز المادية والمعنوية للعاملين أثر كبيراً في تشجيع العاملين علي أداء أعمالهم بأقصى قدر من الكفاءة والعطاء ، كما تعمل علي جذب وتحفيز الأفراد نحو ممارسة الأنشطة الرياضية. (١٨٧ : ٥٠)

ولهذا يقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التي تريد دفع الأفراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو إتباع سلوك محدد وهي عملية مركبة ومعقدة لأنها تشمل تفهم الدوافع التي توجد عند الفرد ، والتعرف علي الحوافز التي يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها ، وملاحظة تحرك السلوك في الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود ، وما ينتج عن ذلك من إشباع ورضا أو حرمان وإحباط ، وما يتبعه من سلوك دفاعي وأثر كل ذلك علي اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلي. (٦٣ : ٢٩٤) فالدافعية تعد الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقق التوازن الداخلي له أو تهيبئ له أفضل تكييف ممكن مع بيئته الخارجية. ومن ثم فإن الدافعية تعد القوي الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين. (٨٨ : ١٩٦) ورفع الحالة المعنوية للعاملين وتنمية التعاون الاختياري بينهم لا تعتبر وظائف مستقلة عن وظائف الإداريين وإنما يظهر في ذلك الطريقة التي يعاملون بها مرؤوسيهم ، ولكي يكون الفرد قائداً ناجحاً يتعين عليه التأثير بفاعلية علي العاملين حتي يتسنى دفعهم وتشجيعهم علي العمل ومساهماتهم مساهمة كاملة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة. (٤٢ : ٥٠٢ و ٥٠٣) والدوافع ليست شيئاً مادياً يمكن رؤيته مباشرة ، إنما هو حالة في الكائن الحي يستحسن تسميتها " بالدافعية " يستنتج وجودها في أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الكائن الحي نفسه وليس معني هذا أن " الدافعية " هي نمط السلوك الذي نلاحظه ، إنما هي حالة ما وراء هذا السلوك ، أي أنها الحالة التي توجه السلوك وليست السلوك نفسه ، وبهذا قد تتكون عدة متنوعات من أنماط السلوك مبعثها حالة دافعية واحدة. (٣٨ : ١٨٧) ويمكن تعريف الدافعية علي أنها " القوي التي تحرك الفرد وتوجهه للقيام بنشاط معين " ويستخدم أحياناً مصطلحي الدوافع والحوافز بشكل متداخل ، وعليه لابد من التفريق بينهما رغم تشابههما في أشياء كثيرة. فالحافز ما هو إلا موقف خارجي في البيئة الخارجية - حافز اجتماعي أو معنوي أو مادي مثلاً - يستجيب له الدافع. إذ أن استثارة الدافع تؤدي إلي حالة توتر وعدم استقرار لدي الكائن الحي فيسعى للبحث عن حافز (مشبع) في البيئة الخارجية يعمل علي إشباع هذا الدافع. (١٢٢ : ٩٨ و ٩٩)

وهناك عدة خصائص يتميز بها السلوك الناتج عن الدافعية هي :

- الغرضية: توجيه السلوك نحو هدف أو غرض لإشباع الدافع.
- التلقائية: قيام الفرد بنشاط ذاتي تلقائي لإشباع الدافع.
- الاستمرارية: يستمر الفرد في أداء نشاطه وسلوكه حتي يشبع حاجاته ودافعه.
- التنوع: ينوع الفرد في سلوكه حتي يستطيع إشباع الدافع.
- التعلم: يتحسن أداء الفرد أثناء محاولاته المختلفة لإشباع الدافع.
- التكيف الكلي: يتطلب إشباع الدافع تكييف الفرد كلياً.

(٨٨ : ١٩٧ و ١٩٨)

ويدور التساؤل عن الطريقة التي يمكن بها حمل الفرد علي المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة. وفيما يلي أهم النقاط أو الاعتبارات التي تسهم في استثارة الدافعية وهي:

- الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين.
- العمل علي تقدير المرؤوسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم وذلك من خلال: استثارة العمل لاهتمامات المرؤوس ، وتطبيق مبدأ تفويض السلطة ، واشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وإسهام المرؤوسين في الآراء الفعلية.
- استخدام أسلوب التوجيه.
- العمل علي توفير: الحوافز المعنوية ، والمزايا الإضافية ، والاستقرار للعاملين ، والحوافز المادية والايجابية.
- الاهتمام بـ: التوسع في تطبيق نظام الثواب ، منح مكافأة العمل العادلة ، تحسين ظروف العمل.

- تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفير: وسائل التنقل ، الوجبات الغذائية ، وسائل الترويح ، وضع سياسة واضحة عادلة للترقي.
- الاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية.

(٨٨ : ٢٠٢ - ٢٠٤) (٦٤ : ٦٦٢)

لذا فإن الفرد يشبع دوافعه للعمل عن طريق الحوافز ، ويرى الباحث أن دفع الأفراد لمزيد من اللاتقان والإنجاز في العمل يكون عن طريق وضع وتوفير مزيد من الحوافز المختلفة - مادية ومعنوية - لهم ، وتعد تلك الطريقة من أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لتشجيع الأفراد علي المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة ، فالحوافز المادية والمعنوية تجعل الفرد يبذل أقصى طاقة لتنفيذ الأعمال بشكل جيد وفي أسرع وقت وأقل مجهود ، وهذا هو الهدف الأسمى الذي يجب أن تسعى إليه الإدارة.

٣/٣/٣/٦/١/٢ الاتصال .

يعتبر توافر إمكانيات الاتصال التبادلي المستمر في العمل بين الرؤساء والمحتويات التنفيذية من أهم الأسس التي تركز عليها نجاح عملية التوجيه ، وتتلخص عملية الاتصالات في إرسال المعلومات وتبادلها وتفهمها ، وتعد أحد الأساسيات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب في سلوك وأداء الأعمال بالنسبة للمرؤوسين. (١٨٨ : ٥٠) وتبرز أهمية الاتصالات كعملية أساسية وحيوية ، إلي جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة ، وإنما تستمر طوال حياة المنظمة ، وبها تستمر حياة المنظمة نابضة ، فنشاط الإدارة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم ... وما إليها ، يؤدي كله بالاتصالات. وكما يقول شستر برنارد " إن أولي وظائف الإدارة هي إقامة نظام فعال للاتصال والمحافظة عليه ". والتنظيم لا يمكن أن يقوم بوظائفه بدون اتصال ، فالاتصال يعمل علي ربط كل أجزاء ومكونات المنظمة ، ويعمل علي حماس الأفراد للعمل. (١٢٦ : ٥٨) والاتصال هو تبادل الرسائل والمشاركة فيها ، وهو حجر الزاوية في المجتمع البشري ، والاتصال إما أن يكون بين فردين أو عدد قليل من الأفراد (الاتصال الفردي) ، أو أن يكون بين مئات أو ألوف أو ملايين الأفراد (الاتصال الجماهيري). وليس بالضرورة أن تنجح كل الاتصالات ، لأن الرسائل قد تشوه أو تفهم بطريقة عكسية. ويقدر كل من أندروز ، بيرد Andrews, Bird ١٩٨٩م أن الاتصال يستغرق نصف يوم العمل في العصر الحديث. (١٣٨ : ١١٤)

ويعرف مساعد الهارون الاتصال بأنه " نقل فهم المعلومات ضمانا لوحدة الفهم بين المرسل والمستقبل للمعلومات ، كما أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من طرف في الهيكل التنظيمي إلي طرف آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوي أو السلوك أو الأداء ". (١١١ : ٧٥) وهو عملية تنمية إلي حد كبير ، لأن الاقتراب من الآخرين بأسلوب يرتضوه لترسل أي معلومات إليهم لإتمام عمل ما يتطلب موهبة خاصة وقدرة فاعلة ، فالاتصال يكون مقيدا إذا تم بالأسلوب الذي يتمشى ويتطابق مع شخصية من نريد الاتصال به. ويرى سايمون " أنه بدون عملية اتصال فعالة لا يكون هناك مؤسسة أو هيئة أو منظمة لأن الاتصال هو الذي سوف تبني عليه القرارات ، وإذا غاب الاتصال فقدت القرارات فاعليتها ". (٦٠ : ١٧٢ و ١٧٣) فالاتصال الفعال عنصر مهم من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كل أفراد القوي العاملة من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة ، فبدون الاتصال تفقد الإدارة ديناميكيتها وفعاليتها. (١٢٩ : ٥٥)

ويعرف ليلاند براون Leland Brown الاتصال بأنه " نقل الحقائق والآراء والشعور والاتجاهات والإحساس وطرق الأداء والأفكار بواسطة رموز من شخص إلي آخر ". ومن ذلك يمكن أن نشير إلي أن الاتصال هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات - من أي نوع - من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلي عضو آخر بقصد إحداث تغيير. (٤٢ : ٤٨١) ومن هذا التعريف يتضح أن الاتصال قد يكون من أعلي إلي أسفل (من رئيس إلي مرؤوس) ، أو من أسفل إلي أعلي (من مرؤوس إلي رئيس) ، أو في مستوي أفقي (بين الرؤساء وبعضهم). ويشترط أن يكون الاتصال بقصد إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة فيه ، أي يكون للاتصال غرض أو أغراض. وتتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:

- المرسل: وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة.

- المستقبل: وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة.
- الغرض من الرسالة: والمقصود به ما هو الغرض المراد تحقيقه.
- المضمون: ويعني محتوى الرسالة والتي تتفق في محتواها ومضمونها مع الغرض.
- وسيلة الاتصال: والمقصود به الوسيلة التي يتم استخدامها من قبل المرسل.
- رد الفعل: والمقصود به التأكد من وصول الرسالة إلي المستقبل بالصورة المرجوة

(٨٨ : ٢٠٩ و ٢١٠)

وهناك مجموعة من العقبات التي تحد من فاعلية الاتصال وهي مرتبطة بما يلي: معوقات ناشئة عن الأفراد ، ومعوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم ، ومعوقات ناشئة عن نقص الامكانيات ووسائل الاتصال. وأخيرا يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة. (٨٦ : ٣٤)

أنواع الاتصالات .

- ١- الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية ومجاريها وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:
 - من أعلي إلي أسفل: أي اتصالات هابطة عبارة عن توجيهات ، وقرارات ، وأوامر.
 - ومن أسفل إلي أعلي: أي اتصالات صاعدة ، عبارة عن تقارير ، وأراء ، ومذكرات ، وشكاوى.
 - اتصالات علي المستوي الواحد: أي أفقية أو عرضية.
- ٢- الاتصالات غير الرسمية: ينمو إلي الجانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمي بالاتصالات غير الرسمية وهي تلك التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال. ومنها أيضا ما يتم داخل البناء التنظيمي الرسمي ولكن دون التقييد بخط الاتصال المباشر.

(٦٤ : ٥١١ - ٥١٦) (٨٨ : ٢١٠) (٤٢ : ٤٧٩)

أساليب الاتصال .

- أساليب الاتصال عديدة ومتبادلة ، واختيار أي منها يتوقف علي الظروف المتاحة بالمنظمة وعلي نمط التعامل السائد بها أو نوع المادة المراد نقلها. وتتضمن أساليب الاتصالات عدة أنواع منه :
- الاتصال الشفوي: ومن أهم وسائله : المؤتمرات والاجتماعات ، والحديث الشفوي ، المقابلات.
 - الاتصال الكتابي: ومن أهم وسائل الاتصال الكتابي ما يلي : التقارير ، والأوامر والتعليمات المكتوبة والمنشورات والكتب الدورية ، والشكاوى ، والمذكرات والاقتراحات.
 - الملاحظة: عن طريق ملاحظة الحركات أو الأفعال الهادفة ، حيث يؤدي الإحساس الذي يتولد أثناء الملاحظة إلي تمام الاتصال.
 - الاتصال المصور: من وسائله الصور الفوتوغرافية والملصقات ، الأفلام السينمائية ، الشرائح والفيديوهات ، العاكس ، التليفزيون.

(٦٤ : ٥١٧ - ٥٢٦)

وهناك مبادئ للاتصال الجيد وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية American Management Association هي:

- حاول توضيح أرائك قبل الاتصال.
- تحقق من هدفك الحقيقي من الاتصال.
- خلال الاتصال تذكر دوما الظروف الطبيعية والإنسانية.
- كلما أمكن استشر الآخرين في تخطيط الاتصال.
- أحرص علي نبرات صوتك خلال الاتصال مثلما تحرص علي الموضوع.
- اغتتم الفرصة عندما تسنح لتنتقل شيئا له فائدة أو قيمة لمن تخاطبه.
- تابع اتصالك.
- اتصل للغد مثلما تتصل للحاضر.

- تأكد من أن أفعالك توافق اتصالك.
- وأخيرا علينا أن نتعلم كيف ننصت جيدا.

(٨٢ : ٣ - ٥)

٤/٣/٦/١/٢ المقومات الأساسية لنجاح التوجيه .

إن نجاح التوجيه يتوقف علي مقومات أساسية يمكن تلخيصها بما يأتي:

- شخصية الموجه وقدرته علي القيادة.
- تأهيل الموجه تأهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف علي أحدث أساليب التوجيه.
- حسن تنظيم التوجيه واختيار الأسلوب المناسب.
- مراعاة الغرض الأول من التوجيه ، ألا وهو صالح المستفيد من البرنامج .
- مراعاة أهداف التربية الرياضية والعمل علي تحقيقها عن طريق التخطيط المناسب.
- يجب أن يتبع التوجيه الأسس العلمية في أساليبه بقدر الإمكان.
- التوجيه السليم يضع في اعتباره دائما العلاقات الإنسانية.
- المرونة في تطبيق أساليب التوجيه.
- وجود خطة مدروسة للتوجيه.
- أن يعتبر التوجيه عملية إرشاد وتعاون ولا ينظر إليه كأسلوب لممارسة وتصيد أخطاء العاملين.

(٤٨ : ٢٣٨ و ٢٣٩)

٥/٣/٦/١/٢ التوجيه في التربية البدنية والرياضة .

يوجد نوعان من التوجيه هما:

١- التوجيه التربوي. ٢- التوجيه الإداري.

١- التوجيه التربوي: يعتبر التوجيه الأساس الأول لما يقوم به الموجهون والمدرسون الأوائل ، وهو عبارة عن الجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر للمدرسين وذلك حتي يتم تفهمهم لوظيفة التعلم وأدائهم بصورة أكثر فاعلية لتحقيق التوجيه السليم لنمو المتعلمين وتحفيزهم للمشاركة العميقة في دروس التربية البدنية. وبذلك يمكن إدراك أن الغرض الأساسي من التوجيه في التربية البدنية هو تحسين تربية النشء وتحقيق اندماج المتعلم ومشاركته الايجابية في دروس التربية البدنية. وللوصول بالعملية التوجيهية إلي أرقى مستويات الأداء ، فإنه يجب علي الموجهين معاونة المعلمين علي تقويم أنفسهم وتطوير وتفهم أهمية الخبرات والمهارات اللازمة لعملية التدريس من خلال الأنشطة الرياضية ، وتعد الزيارات الدورية أساسا جوهريا لملاحظة فاعلية عملية تنفيذ البرامج وطرق التدريس ، والوقوف علي نواحي الضعف والقوة في العمل الجماعي ، كما يعتبر المعاملات الشخصية مع المعلمين والنشرات التوجيهية وحلقات البحث والمؤتمرات العلمية من أبرز وسائل التوجيه. (٥٥ : ٨٦ و ٨٧)

٢- التوجيه الإداري: أما التوجيه الإداري فيقوم به كل مدير بالنسبة لمرووسية في جميع المستويات الإدارية ويتطلب من المدير خلق الجو المناسب لأداء العاملين لوجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب للعمل وطريقة الأداء. وهذا النوع من التوجيه يعتبر عملية أساسية بين ناظر المدرسة والعاملين في مدرسته كما أنها قائمة بالقطع بين المدرس الأول والمدرسين الجدد وتتوقف عملية التوجيه في المجال الرياضي علي مدي كفاءة تنفيذ عمليتي التخطيط والتنظيم واللذان يعتمدان أساسا علي تحديد الأهداف المرجوة ووضوحها لدي جميع العاملين في الحقل الرياضي وكذلك علي مدي تفهم هيئة الإشراف والتوجيه الفني والإداري للسياسات الموضوعية وكذلك علي الإدراك وتفهم شاغلي الوظائف الإشرافية لمسئولياتهم والعلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض في الهيكل التنظيمي ، ثم علي مدي ملائمة العاملين لوظائفهم وقدراتهم وخبراتهم واستغلال هذه القدرات في توجيه المستوي التنفيذي لأداء العمل الوظيفي علي أتم صورة ممكنه. (٥٠ : ١٢٩)

أهمية التوجيه التربوي في التربية البدنية والرياضة .

- المساعدة علي وضع الخطط السليمة القائمة علي أسس علمية والمناسبة لتدريس التربية الرياضية.
- المساعدة علي أن ينمو المعلمون في مهنتهم نموا ذاتيا.
- العمل علي تنسيق جهود المعلمين وجمع شملهم حول مبادئ خلقية ومهنية يلتزمون بها.
- مساعدة المعلمين علي فهم وظيفتهم ، والإيمان بها مما يدفعهم إلي الإخلاص في أدائها.
- المعاونة في متابعة الخطط الموضوعه ، والعمل علي تحسين الظروف المؤثرة في التعليم.
- مساعدة المعلمين علي فهم الأهداف التربوية ، ومراجعتها وانتقاء المناسب منها.
- المساعدة في وضع البرامج والأساليب الخاصة بالنشاط الرياضي.
- المساعدة علي فهم وسائل الطرق الحديثة في التربية الرياضية.

(٨٨ : ٢٢٢ و ٢٢٣)

٤/٦/١/٢ الرقابة . Control

تعد الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة وتحظى باهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال الإدارة ، حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية وأن الخطط الموضوعه قد تم تحقيقها. ويمثل التخطيط المرحلة الفكرية التي تسبق التنفيذ ، والتنظيم هو تحديد المسؤوليات والسلطات عن الأعمال المطلوب تنفيذها ، والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ، بقي من النشاط الإداري التأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما نريد إتمامه وهذا ما يسمى بالرقابة. (١٩٣ : ٥٠) وتتسم الرقابة بأنها عملية مستمرة ومتداخلة ومركبة ، فهي ديناميكية ومستمرة شأنها في ذلك شأن العملية الإدارية ككل. (٢١ : ٩٨) وتمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية ، وهي تشتمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعه ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها. فالمباديء والمفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية في مراحلها المختلفة لا يمكن أن تحقق نجاحاً مؤكداً إلا من خلال تطبيق المباديء والمفاهيم الرقابية بفاعلية. بمعنى أن الأهداف المخططة بدقة والتنظيم القوي والتوجيه الكفاء ، كلها عمليات أساسية لضمان النجاح ولكن فرصة نجاحها تكون أكبر إذا اعتمدت علي نظام رقابي قوي. (٥٥ : ١٤٥) وينظر إلي الرقابة الآن كحجر الزاوية في الإدارة ، وتعد وظيفة حيوية في الإدارة الحديثة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة بالدولة في بعض البلدان. ففي جمهورية الصين الشعبية تعتبر الرقابة بحكم الدستور إحدى السلطات الخمس في الدولة إلي جانب السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية ، والسلطة القضائية ، وسلطة الخدمة المدنية. (٦٤ : ٥٣٨ و ٥٣٩)

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تمارس فقط حين تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط أو التنظيم ، والتوجيه لأنه لا شك في أنه لا رقابه بدون خطة ، فالخطة معيار القياس وعن طريق الرقابة تكشف نواحي القصور في الخطة وبناءً علي الرقابة يتم إعادة التخطيط وهذا انعكاس للرقابة علي التخطيط. وعن طريق الرقابة تظهر عيوب التنظيم الموضوع والتعقيد في إجراءات العمل واللوائح ، ويمكن إعادة التنظيم ، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو تعقيدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين ، أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه ، ومعني ذلك انعكاس وظيفة الرقابة في جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بينهما جميعاً. (٥٣٩ : ٧٧) (١٠٧ : ٧٧) كما أن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً ، وتعتبر في نفس الوقت الإدارة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة. فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلي تحقيقها والتي يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدي كفاءة الجهاز الإداري في تحقيق هذه الأهداف. (٥٧ : ٣٨٥)

ويستعرض السيد ناجي الرقابة من ثلاث زوايا تحدد كل منها فلسفة الإدارة في القيام بالعملية الرقابية:

- ١- إن الرقابة تستخدم أسلوب تخويف الأفراد كوسيلة لتحقيق أهدافها: بمعنى أنها تركز علي جانب الردع أو استخدام العقاب فقط كأساس لدفع الأفراد علي تنفيذ الأوامر ولذلك فالمدير الذي يقوم بهذا النوع من

الرقابة يستخدم سلطته ونفوذه في إجبار الأفراد علي تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون ، والفرد في هذه الحالة يقوم بالأداء خوفاً من العقاب وليس لرغبته في الأداء أساسا. ويعتبر هذا الاتجاه اتجاهاً سلبياً يركز علي جانب العقاب دون جانب الثواب ، كما أن الرقابة تصبح وظيفة غير مرغوبة حيث أنها لا تعمل علي مساعدة العاملين.

٢- النظر للرقابة من الناحية السلوكية: ويرى المؤيدين لهذا الاتجاه أن الرقابة وسيلة لمساعدة العاملين علي الأداء الجيد ، والمدير الكفاء هو من يستطيع التأثير علي سلوك العاملين بطريقة تجعلهم يحققون النتائج المرغوبة دون ضغط أو تخويف لشعورهم بأن الرقابة تتم بغرض مساعدتهم أساسا علي تحسين الأداء وتطويره.

٣- هذه الزاوية تتعرض لوصف طبيعة عملية الرقابة: من حيث وضع المعايير أو تحديد الأهداف القياسية ثم قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً وتحديد الاختلاف ومعرفة أسبابها ثم معالجتها.

وفي حقيقة الأمر فإنه يمكن النظر إلي الرقابة من الزوايا الثلاث مجتمعة ، فالقيام بعملية الرقابة يستدعي مراعاة السلوك الإنساني ، وبخاصة أن نظرة الإنسان إلي الرقابة تكون عادة نظرة يشوبها الترقب والتخوف ، كما يستدعي أيضاً استخدام السلطة وجانب العقاب أحياناً ، مع استخدام جانب الثواب بالطبع.

(٤٩ : ٣١٠ و ٣١١)

كما أشار كامل المغربي إلي أن " الرقابة تنطوي علي قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت علي أكمل وجه ". يتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع ، كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط. فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة علي أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتق إلي وظيفة الرقابة للتعرف علي مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى ، حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلي رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها. (٨٣ : ١٩٣)

١/٤/٦/١/٢ تعريف الرقابة .

يري هنري فايول أن الرقابة " هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة ". ويشير تيري Terry إلي الرقابة بأنها " عنصر حيوي من عناصر الإدارة وتهدف إلي التحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم أدائه علي وجه مرضي ". (٨٨ : ٢٦٧) ويعرفها حسن توفيق بأنها " النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة وتنفيذ السياسات وتقييمها والعمل علي إصلاح ما قد يعثر عليها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة ". (٦٠ : ١٩٣) ويشير كونتز ، أودنل إلي أن الرقابة هي " قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت ". (١٣٢ : ٦٣٩) ويعرفها فرانكلين جمور Franklin Gmoore بأنها " ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة ، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين ". (١٢٨ : ١٢٢) ويعرفها محمد ماهر عليش بأنها " عملية تهدف إلي التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة وعناية ، كما تعني الرقابة بالتحقق من أن النتائج التي حققها القائمون علي التنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه ". (١٠٤ : ٤٤٧) وعرفها صلاح الشنوناني بأنها " وظيفة إدارية تنطوي علي قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت ". (٥٤ : ١٩٥) ويرى سيد الهواري أن الرقابة هي " التحقق من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة ، سواء بالنسبة للأهداف ، أو السياسات والإجراءات والموازنات التخطيطية وكذلك بالنسبة لبرامج العمل والجداول الزمنية ". (٤٢ : ٣٨١) ويعرفها عبد الفتاح حسن بأنها " عملية الكشف عن الانحرافات أيا كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات أو العمل علي مواجهتها بالأسلوب الملائم ، حتى تصحح وحتى لا تظهر مرة أخرى في

المستقبل". (٥٠ : ١٩٤) كما يعرفها هايمان ، هيلجرت Highman, Helgert بأنها " أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعية". (٢٨ : ٨٥)

ومن خلال المفهوم العلمي للرقابة فإنه يقصد بالرقابة تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات الأنشطة التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها ، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على تقويمها إن أمكن ، يتبين من ذلك المفهوم للإدارة العلمية عن أن الرقابة هي ما يطلق عليه بالرقابة المانعة. (٧٢ : ٢٨٧)

وتحظى الرقابة باهتمام خاص من جانب بعض الرواد في مجال الإدارة ، وهؤلاء يضعون الرقابة في المقدمة ، ويصف أحدهم التنظيم بأنه هو الرقابة Organization is Control. والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تمارس فقط حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، واتخاذ القرارات. ذلك أن الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية ، وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالي من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة. ومن هنا فالرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة ، وأن تكون بديلاً عنها. وتأسيساً على ما تقدم ، فإنه لا يمكن مناقشة الرقابة في فراغ ، إذ أنها تقتض أصلاً وجود نظام إداري قائم ، ويمارس نشاطاً يؤدي إلى تحقيق الهدف داخل إطار من القواعد الحاكمة ، مع توفير بناء تنظيمي يحدد الوظائف والعلاقات بينها والمستويات والاختصاصات والواجبات والمسئوليات ، كل هذا في ظل إدارة قادرة على التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتكريس الجهود من أجل العمل. (٧٤ : ٥٠٩)

ولا يوجد نظام مثالي للرقابة فهي تختلف باختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والإدارية ، كما تختلف من مرحلة زمنية لأخرى ، إلا أن أيًا كان النظام المتبع في الرقابة فإنه يجب أن يكون نظاماً مبنياً على الأسس والمعايير العلمية ، وأن يكون نظاماً فعالاً. (٨٨ : ٢٦٧)

وهنا يظهر سؤال هام وحيوي وهو ... متى تتم الرقابة ؟

عملية الرقابة عملية مستمرة فلا يجوز أن تجري مرة أو مرتين ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسئولين باستمرار طالما أن هناك أعمال تؤدي. ولا تكون الرقابة دائماً بعد التنفيذ ، بل يفضل أن تتم أثناء التنفيذ كلما أمكن ، وذلك للتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم ، لإمكان تصحيح أي انحراف ، إذن فالرقابة لا تتم خلال فترة زمنية معينة وإنما هي عملية مستمرة ملازمة للتخطيط والتنفيذ. (٢٦٩ : ٢٧٠ و ٤٢ : ٥٢٢)

وإجابة السؤال السابق تفودنا إلى السؤال الثاني وهو ... من الذي يقوم بالرقابة ؟

يقوم كل إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها ، ومهمة عضو الرقابة اليوم لم تعد مجرد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي وقعت وإنما البحث عن أسبابها وكيف يمكن تجنب وقوعها في المستقبل ، وتوجيه القائمين على العمل إلى طرق أفضل لأداء الأعمال ، فضلاً عن هذا اتجهت الرقابة إلى الدراسات الميدانية وإجراء البحوث العلمية بالأجهزة الحكومية ، بقصد التوصل إلى أسباب المشكلات ونقاط الضعف وأوجه الانحراف المتصلة بنواحي التخطيط أو التنظيم وتبسيط الإجراءات ، والقيادة ، أو التدريب ، أو ما يتصل بالقوانين واللوائح المعمول بها ، أو ما إلى ذلك. (٤٢ - ٥٢٢) (٤٣ - ٥٤٣)

٢/٤/٦/١/٢ مصادر الرقابة .

تنقسم مصادر الرقابة إلى:

- الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل وزارة أو مؤسسة أو مصلحة أو إدارة على أوجه النشاط التي تؤديه ، وهذه الرقابة تمتد عادة إلى جميع العمليات التي تؤديها الوحدة ، كما تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

- الرقابة الخارجية: في الغالب يمارس هذا النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزي مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية علي نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة ، وعادة ما ينصرف هذا النوع من الرقابة إلي الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية أكثر مما يمتد إلي النواحي الفنية والتخصصية.

(٦٤ : ٥٥٠ - ٥٥٢)

ويعتقد الباحث أن الرقابة إذا تمت بشكل جيد فإنها لا تساعد فقط علي كشف الثغرات والأخطاء بل توضح السبيل إلي تصحيحها ، كما أنها تكشف عن نواحي القوة والضعف في البرامج والأنشطة ، وتمكن الإدارة من الوقوف علي سلامة التخطيط وملائمة التنظيم وفاعلية الأساليب والإجراءات المستخدمة في تنفيذ البرامج والخطط ، وباستخدام التوجيه كأحد أدوات ووسائل الرقابة يمكن إثابة المجدين ومعاقبة المقصرين ، وذلك يؤدي إلي التحفيز علي إتقان العمل ، ومن ثم تحقيق الأهداف والتعرف على مدى واقعيتها وملاءمتها.

٣/٤/٦/١/٢ أنواع الرقابة .

تختلف أنواع الرقابة وفقاً للهدف منها ومن الذي يقوم بها ومراحل الأداء إلي ما يلي:

- تنقسم الرقابة من ناحية هدفها إلي رقابة مانعة أو وقائية وهي التي تساعد علي كشف الأخطاء قبل وقوعها لأجل تفادي حدوثها ، ورقابة علاجية وهي التي تقوم باكتشاف الأخطاء التي تحدث فعلاً وتحديد الإجراءات المناسبة لمعالجتها ومنع تكرار حدوثها.
- تختلف الرقابة باختلاف مراحل التنفيذ فهناك الرقابة المرحلية والرقابة علي نتائج الأعمال النهائية.
- إذا نظرنا إلي أسلوب أداء الرقابة نجد الرقابة الشكلية وهي تهتم بالإجراءات واللوائح ، والرقابة الموضوعية التي تركز علي تحقيق الأهداف.
- وتنقسم الرقابة من ناحية الأنشطة والتصرفات إلي رقابة مالية ، ورقابة مشتريات ومخازن ، ومراقبة الخدمات الإدارية.
- وتنقسم الرقابة من زاوية الأجهزة القائمة بعملية الرقابة إلي رقابة داخلية تقوم بها أجهزة الرقابة في المنطقة العامة ورقابة خارجية تقوم بها أجهزة الرقابة المركزية سواء تابعة للسلطة التنفيذية أو التشريعية أو القضائية.
- وإذا نظرنا إلي الرقابة من ناحية الفصل بين السلطات الثلاث في الدولة نجد الرقابة التشريعية ، والرقابة القضائية ، والرقابة الذاتية الإدارية.

معني ما سبق أن هناك أنواع عديدة للرقابة طبقاً للهدف منها ، ومجالات الرقابة ، ونوعية الأجهزة المعاونة في الرقابة ، ومراحل الأداء وأسلوب أداء العملية الرقابية ، ونوعية السلطات في الدولة. ونظراً للدور الفعال للسلطة التشريعية والقضائية وتأثيره علي أداء العمل الإداري العام فإننا نبين أنواع الرقابة كالتالي:

١- الرقابة التشريعية. ٢- الرقابة القضائية. ٣- الرقابة الذاتية أو الإدارية.

(١٠١ : ٤٢٦ و ٤٢٧)

٤/٤/٦/١/٢ شروط الرقابة الإدارية .

من أهم شروط أنظمة ووسائل الرقابة ما يلي:

- يجب أن يخضع النظام للمراجعة المستمرة من وقت إلي آخر كلما حدثت تغييرات جوهرية في العوامل الرئيسية المحددة له.
- الالتزام بالاقتصاد في نظام المراقبة وعدم المبالغة في التكاليف ، أي أن يكون العائد المتوقع من تطبيق النظام يفوق الأعباء المادية المترتبة علي وجوده.
- ضرورة مراعاة تكامل نظام الرقابة وتناسقه مع نظامي المعلومات والتخطيط في المنظمة باعتبار أن نظام الرقابة قريب الشبه إلي نظام المعلومات وفاعليته تعتمد بالدرجة الأولى علي تدفق المعلومات بين أرجاء التنظيم ، كما أن مدخلات نظام الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى علي نظامي التخطيط والمعلومات ، وبالتالي مخرجاته تتأثر بتلك المدخلات وتؤثر علي كل منها.

- تطبيق الأساليب الحديثة في الرقابة والأخذ بتكنولوجيا الرقابة المتطورة وتعزيز النظام الإداري بالإمكانات المادية والبشرية المناسبة بما يحقق الأهداف وتحقيق أعلى معدلات الإنتاج والجودة.
- أن تكون وسائل الرقابة ومعاييرها شرعية وموضوعية ونظامية.
- أن يكون للنظام الرقابي سلطة لإيقاف الأخطاء ووضع الأمور في نصابها الصحيح.
- يراعي في النظام الرقابي أن يغطي الرقابة المانعة والرقابة العلاجية ، وأن العمل علي كشف الأخطاء بسرعة وإرسال النتائج إلي مراكز اتخاذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجتها وتفاذي تكرار وقوعها في المستقبل.
- أن تكون وسائل الرقابة معروفة ومفهومة من قبل العاملين في المنظمة التي يطبق فيها النظام.

(١٣ : ٢٦٠)

٥/٤/٦/١/٢ أهمية الرقابة .

تظهر أهمية الرقابة نتيجة عدة أسباب هي:

- أن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها. ونظراً لأن المنشأة تعمل في بيئة تتميز بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتحركات المنافسين. وبالتالي فقد تحدث خلال الفترة المنقضية بين التخطيط والتنفيذ ظروف بيئية غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.
- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل التنظيم ، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلي ضمان أن يكون عمل الأفراد موجه أساساً لتحقيق أهداف التنظيم. فالرقابة الفعالة هي التي تحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف وبالتالي تقليل الصراع والنزاع بين الأفراد والمنظمة.

(٥٠ : ٢٣٢)

كما أن هناك عوامل أخرى تجعل الرقابة ضرورية للمنظمات في الوقت الحاضر منها:

- حدوث أخطاء من جانب أعضاء المنظمة - رؤساء ومرووسين - وبالتالي فإن النظام الرقابي يمكن من اكتشاف هذه الأخطاء قبل أن تصبح حرجة.
- تفويض السلطة ، فكما هو معروف أنه عندما يفوض المديرين السلطة إلي مرووسيهم فإن ذلك لا يعني الإقلال من مسؤولياتهم عن النتائج ، لذلك فإن الطريقة الوحيدة التي تمكنهم لتحديد ما إذا كان المرووسين يقومون بالمهام المفوضة إليهم هي تطبيق نظام الرقابة.

(١٠٠ : ١٣٠ - ١٣٩)

٦/٤/٦/١/٢ أغراض الرقابة .

- الوقوف علي المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدي كفايته.
- التأكد من المستويات الإدارية في الصورة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها. وأن الرياضات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة وأنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.
- التأكد من أن القوانين منفذة ، وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة ، وأن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.
- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لاحق لهم فيها وأنهم يتصرفون بالنزاهة والأمانة.
- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي علي أكمل وجه ووفقاً للقواعد والأصول الفنية.
- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العلية للدولة ، ومن ولائهم لهذه الأهداف.

- التأكد من أن النواحي السياسية والمالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة ، وأن الاعتمادات المالية تتفق فيما خصصت من أجله.
 - التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة وبأقل قدر من الإجراءات المكتبية ، وأن الموظفين لا يسيئون استعمال سلطاتهم ولا يستغلون هذه السلطات.
 - تخفيض نفقات العمل الحكومي والحد من الإسراف وضغط النفقات في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
 - ترشيد عملية اتجاه القرارات ، وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه.
- (٥٠ : ٢٠٨ و ٢٠٩)
- ٧/٤/٦/١/٢ متطلبات الرقابة الفعالة .

- هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوافر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة ومن ضمن هذه الخصائص ما يلي:
- ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط وينطوي ذلك علي أن نظام الرقابة الجيد يتم تفصيلاً ليناسب النشاط الذي سيطبق عليه.
 - يجب أن يكون النظام الرقابي انتقائياً ، أي عدم التركيز في الرقابة علي كل شيء وإنما يجب أن تقتصر الرقابة علي الأعمال أو المجالات الإستراتيجية والهامة فقط.
 - يجب أن يقتصر النظام الرقابي علي الانحرافات الجوهرية ، فالنظام الرقابي ينبغي ألا يقتصر علي الإشارة علي الانحرافات عن المعايير بل يجب أن يشير للانحرافات عندما تكون هامة أو جوهرية.
 - سرعة الكشف عن الانحرافات والإبلاغ عنها ، إن النظام الرقابي السليم هو الذي يستطيع أن يحدد الانحرافات فور حدوثها ، والأفضل من ذلك أن تتمكن الرقابة من التنبؤ بالأخطاء المحتمل وقوعها والعمل مسبقاً علي منع وقوعها.
 - وضوح نظم الرقابة ، فالرقابة يجب أن تكون واضحة وسهلة الفهم لذلك يجب تدريب المديرين علي استخدام أساليب الرقابة وكيفية الاستفادة منها.
 - المرونة ، فالرقابة يجب أن تكون مرنة أي قادرة علي التكيف مع الظروف المتغيرة وقادرة علي مواجهة التغير في الأهداف والخطط.
 - الاقتصادية ، فالرقابة يجب أن تكون اقتصادية بحيث تكون الوفورات أو المزايا (العائد) الناتجة عن الرقابة يفوق تكاليف الرقابة.
 - الموضوعية ، فالرقابة يجب أن تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية وذلك يمكن تحقيقه من المعايير الموضوعية (أي تكون دقيقة ومحددة وكمية مقبولة) وبالتالي يكون رد فعل من تمارس عليهم الرقابة مرضياً.
 - توضيح الإجراءات التصحيحية ، فالنظام الرقابي السليم لا يكفي فقط بالكشف عن الأخطاء وإنما عليه أيضاً أن يحدد مكان حدوثها وأن يحدد الأساليب والوسائل التي تتخذ لتصحيحها.
 - الاعتماد علي الاتصال والمعلومات الخاصة بالمعايير وقياس الأداء الفعلي بالإضافة لوجود نظام فعال مزدوج يسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب.
- (٩٧ : ٢٣٦ و ٢٣٧)

٨/٤/٦/١/٢ وظائف الرقابة .

لكي يتم التأكد من أن ما تم من أعمال وإنجازات مطابق لما يلزم إتمامه ، يجب أن تتوافر مقاييس أو معايير لقياس ما تم إنجازه من أعمال ، وقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه تمهيداً لمعرفة أسبابها والعمل علي تصحيحها أو تلافيها مستقبلاً ، وتلك الخطوات والأعمال تسمى وظائف الرقابة. وقد اتفقت آراء العلماء والباحثين علي ثلاث وظائف للرقابة ، أجمع عليها ٧٨ % من علماء الإدارة والباحثين كما يتضح من جداول أرقام (٢٧ - ٣) ، (٢٨ - ٣) ، (٢٩ - ٣) ، (٣٠ - ٣) ، وحدد الباحث تلك الوظائف الفرعية للرقابة كمجال لتقويم الرقابة التي تعد أحد الوظائف الرئيسية للإدارة

الرياضية بقطاع التعليم وهي : تحديد المعايير الرقابية ، قياس الأداء ، تصحيح الانحرافات.

١/٨/٤/٦/١/٢ تحديد المعايير الرقابية .

إنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر ، كما تعتبر في الوقت ذاته هدف يسعى إلي تحقيقه. (٤٢ : ١٩٨) وهي مقاييس ومستويات لما ينبغي إنجازه من عمل ، أي الهدف التفصيلي الواجب تحقيقه أو كمية العمل المثلي التي يجب أن ينجزها الفرد ، وهذه المعايير قد تكون مادية ، أو وحدات من الخدمات أو ساعات عمل ، أو وحدات نقود ... إلي غير ذلك مما يمكن قياسه مادياً ، وقد تكون هذه المعايير معنوية كحسن المعاملة أو زيادة الكفاية أو رفع الروح المعنوية أو كسب الرضا ، إذن فهي مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر .

٢/٨/٤/٦/١/٢ قياس الأداء .

هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وبدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة ، ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو بالتقارير. (٢٧ : ٢٠١) ويرى الباحث أن عملية قياس الأداء تعتبر من أهم العمليات والوظائف الرقابية ، وبدونها لا يمكن القيام بالرقابة ففي هذه الخطوة يتم قياس الأداء الفعلي للأعمال والبرامج والأنشطة الرياضية لمعرفة ما أنجز منها ومقارنة ذلك بالأعمال والبرامج المقرر تنفيذها ويكون ذلك باستخدام المعايير الرقابية الموضوعية والمقررة سلفاً لمعرفة مقدار الانحراف وما تم إنجازه وما لم يتم لمعرفة الأسباب وأوجه القصور ، ويتوقف سلامة تقويم الأداء علي توافر واستخدام مقاييس دقيقة لقياس الأعمال والبرامج المنفذة.

٣/٨/٤/٦/١/٢ تصحيح الانحراف .

هو مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط حتى يمكن رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وبدونها لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف. (٥٧ : ٤٠١) وفي هذه المرحلة يتخذ القرار المناسب لتلافي الأخطاء وإصلاح القصور في ضوء البيانات التي جمعت عما تم تنفيذه من خلال الملاحظة أو التقارير التي يجب أن تركز علي إظهار الاختلافات بين ما تم أو يتم وبين المطلوب إتمامه ، ثم مقارنة ذلك بالهدف المرسوم أو المعيار المقرر. (٤٢ : ٥٥١ و ٥٥٢) (٨٨ : ٢٧١ و ٢٧٢)

٩/٤/٦/١/٢ الرقابة في المجال الرياضي .

وهي نوع الرقابة التي يمارسها الموجهون والمدرسون ونظار المدارس وكذلك التي تمارسها الحكومة بنفسها علي الأنشطة الرياضية والتي تزاوئها جميع قطاعات الرياضة والتي عن طريقها تتأكد الحكومة من أن الأهداف تتحقق بكفاية وإتقان وسرعة إذ تتطوي الرقابة علي التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلي نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق علي كل شيء ، الناس والأفعال.

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة في المجال الرياضي فيما يلي:

- الوقوف علي المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ برامج التربية الرياضية وتؤثر في مدي كفايتها.
- التأكد من أن القوانين منفذة وأن قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة وأن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.
- التأكد من أن الناحية المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة وأن الإعتمادات المالية تتفق فيما خصصت من أجله.

- التأكد من أن المستويات الإدارية علي معرفة تامة بما ينفذ من أعمال في المستويات التي تشرف عليها.
- وأن الرياضات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة ، حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف.
- التأكد من حسن استخدام الموارد ، وأن البرامج والمشروعات تسير في اتجاه الأهداف المحددة لها.
- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي علي أكمل وجه ووفقاً للقواعد والأصول الفنية.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وأهدافه.
- ولكي تحقق الإدارة في المجال الرياضي أهدافها المرجوة لابد من وجود الرقابة الفعالة واشترطات الرقابة الفعالة هو التأكد من أن جميع الجهود الإدارية تعمل بفاعلية كلما أمكن.

(٥٠ : ٢١٠ و ٢١١)

- وقد أثبت التعريف بأن الفروق شاسعة بين الرقابة من ناحية وبين بعض الأنشطة الأخرى التي يمارسها المديرين كالتوجيه ، والإشراف والتفتيش ، والتقييم من ناحية أخرى كما يلي:
- يقصد بالتوجيه: تحديد الرئيس لما يجب عمله من جانب رؤوسيه بأن يوضح لهم ما يجب عمله ، ومتي يتم أدائه ، وكيف يتم ذلك ، ويضمن المدير عن طريق توجيه رؤوسيه إنجاز الأعمال بكفاية وفاعلية ، ويمارس المدير التوجيه عن طريق إصدار الأوامر والشرح والتشجيع علي تقديم الاقتراحات.
 - ويقصد بالتفتيش: النزول إلي مواقع العمل لمراجعتها والكشف عن المعوقات والأخطاء والانحرافات التي تقف إزاء تحقيق الأهداف.
 - ويقصد بالتقييم: تقدير إنجازات العاملين بصفة دورية ومن أوضح صورته تقارير الكفاية التي توضع عن الموظف سنوياً لتقييم عمله في سنة ماضية ، والتي قد يكون لها تأثير واضح في حياته الوظيفية من حيث ترقياته وعلاواته.

(٥٠ : ١٩٥)

٥/٦/١/٢ العلاقة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط. والتخطيط في المجال الرياضي خاصة في المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطاً استراتيجياً ، بمعنى شموله علي ترتيب الأفكار ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير ايجابي يشمل كل مكونات المنظمة الرياضية ، وذلك وفقاً لأهدافها وانطلاقاً من فلسفة واتجاهات الدولة. وذلك من خلال التنسيق بين عمل المنظمة والمنظمات الأخرى كافة سواء كانت معاونة أو منتفعة ، وبما يراعي ظروف الحاضر ومتطلبات المستقبل. (١٠٧ : ٨ - ٣١) وللتخطيط في التربية البدنية والرياضة مجالات متعددة نختار منها علي سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- ١- التخطيط للمؤسسات والهيئات الرياضية.
- ٢- التخطيط للتربية الرياضية المدرسية.
- ٣- التخطيط للتدريب الرياضي.
- ٤- التخطيط للمنشآت الرياضية وتجهيزاتها.
- ٥- التخطيط لتوسيع قاعدة الممارسين.
- ٦- التخطيط لإعداد وتنمية الكوادر العاملة في المجال.
- ٧- التخطيط لتنظيم البطولات والمنافسات الرياضية.

(٨٨ : ٤٨)

وإذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ، ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية. ففي المجال الرياضي الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها علي الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفه ممكنة. (٥٥ : ٧٤) ولكي تتم الأعمال المدرجة بالخطبة بالصورة المطلوبة وتحقق الهدف منها ، لا بد أن يصاحب التنفيذ عمليات توجيه من المدير للعاملين تتضمن إرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال سواء بتعليمات أو شرح أو وصف ، وعملية التوجيه مستمرة في إعطاء التعليمات ، التعليم ، الشرح ، الإيضاح ، وإجراء التغييرات ، ومن الأمور الهامة التي يجب علي المدير مراعاتها هي كيفية تنمية العمل الاختياري والتطوعي والتعاون بين العاملين. (٦٨ : ٤٢)

وتتضح أهمية التوجيه في المجال الرياضي فيما يلي:

- مساعدة العاملين علي فهم الأهداف التربوية ومراجعتها وانتقاء المناسب منها.
- مساعدة العاملين علي فهم وظيفتهم والإيمان بها.
- مساعدة العاملين علي فهم الخطط السليمة والقائمة علي أسس عملية مناسبة.
- المساعدة في وضع البرامج والأساليب الخاصة بالنشاط الرياضي.
- المساعدة علي أن ينمو المعلمون في مهنتهم نمواً ذاتياً.
- المعاونة في متابعة الخطط الموضوعة.

(٨٨ : ٢٢٢ - ٢٦٧)

وينظر العديد من الإداريين إلي الرقابة علي أنها أقل أعباء ومهام الإدارة ، وذلك لأن النجاح في تحقيقها يتطلب قدراً مناسباً من التروي والحكمة إلي جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين. ومن ناحية أخرى فإن الإفراط في الرقابة يؤدي إلي السلبية في العمل ويقتل روح الابتكار والتحفيز ، كما يحول دون تنمية العاملين في اتجاه القيادة وتحمل المسؤولية. (٨٨ : ٢٦٧) فالرقابة هي العين التي تري وتسجل كل ما يدور في الهيئة أو الجهاز من أعمال. (١٠٣ : ١٦٧) وترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط ، فالتخطيط يعتبر مطلباً أساسياً لرقابة فعالة. فمن البديهي أن الرقابة قياس لمدي التقدم نحو الأهداف التي حددها وصاغها التخطيط. كما أنها قياس لطرق وأساليب الأداء التي حددت لتحقيق هذه الأهداف. (٥٥ : ١٤٥)

٧/١/٢ التقويم .

١/٧/١/٢ مفهوم مصطلح التقويم .

قوّم الشيء تقويماً فهو قويم أي مستقيم. (٩٤ : ٥٥٧) وقوم الشيء أي قدر قيمته ، فتقويم الشيء أي وزنه ، كما أن التقويم لا يقتصر علي قيمة الشيء ووزنه وإنما يتعدى ذلك إلي إصدار أحكام علي الشيء المقوم. (٩٨ : ٣٧) وبمعني أوضح هو التقدير الكيفي للأشياء. (٨١ : ١٢١) وهناك بعض الكلمات التي ترتبط بالتقويم مثل تثمين appraisal ، جدوى feasibility ، تقدير follow-up ، مراقبة monitoring ، تقدير estimation ، تقدير assessment ، تقييم valuation ، تقويم evaluation ، وقد وردت كلمة تقويم ومشتقاتها في القرآن الكريم في مواضع كثيرة منها علي سبيل المثال قوله تعالى: " لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم " (سورة التين آية ٤) ، وقوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله " (سورة النساء آية ١٣٥) . وجاء عن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - أنه عندما تولى أمر المسلمين ، خطب فيهم قائلاً: " من وجد منكم في اعوجاجا فليقومه بسيفه " فرد عليه أحد السامعين: " والله يا عمر لو علمنا فيك اعوجاجا لقومناه بسيفونا " . (٨٩ : ١٨)

وقد كتب كمال عبد الحميد ، نصر رضوان " ورد في قاموس وبستر Webster وقاموس اكسفررد Oxford إن كلمة تقويم Evaluation جاءت من كلمة Evaluate ، بمعني تحديد قيمة أو كم شيء ، والتعبير عن هذه القيمة عددياً ، وأن أصل الكلمة جاء من Value بمعني قيمة ، كما ورد في قاموس جرولي Grolier أن كلمة Evaluate تعني تحديد قيمة الشيء ، كما تعني الاختبار أو الفحص أو التقدير ، لإصدار حكم تقويمي ، فقد قوّم أفلاطون مثلاً كواحد من أعظم الفلاسفة في تاريخ العالم ، وقوّم وليام شكسبير W.Shakespeare علي أنه أعظم الشعراء الإنجليز بلا استثناء " . (٨٩ : ١٩) كما يشير بومجارتتر إلي أن التقويم هو العملية التي تستخدم المقاييس بغرض جمع البيانات ، وفي عملية التقويم تفسر هذه البيانات لتحديد مستويات حتي يمكن اتخاذ القرار ولا يقتصر التقويم علي التحديد الكمي للظواهر - كما هو الحال في القياس - ولكنه يذهب إلي أبعد من ذلك ، فهو يشير إلي الحكم علي قيمة هذه الظواهر ، كأن يقدمها بأنها ممتازة أو جيدة أو متوسطة ويتم التقويم علي أساس نتائج الاختبارات والمقاييس ، لذا تتوقف دقة وسلامة عملية التقويم علي دقة الاختبارات والمقاييس المستخدمة ، فإذا كانت المقاييس المستخدمة غير دقيقة أو غير ثابتة أو غير صادقة فإن عملية التقويم سوف تكون بالتالي عملية مضللة. ويتأسس التقويم علي البيانات المتجمعة من عمليات

الإختبار والقياس ، كما يتضمن إصدار الحكم علي خاصية من خصائص أو سمة من السمات أو ظاهرة من الظواهر ، وذلك عن طريق تحديد مدي تحقق الأغراض الموضوعة. (٩٦ : ٢٧ و ٢٨)

وعرف ستيفليم وآخرون . Stufflebeam,et.al التقييم بأنه " عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات فيما يتعلق ببدائل متاحة ". أي أن التقييم يشتمل علي ما يلي:

- تحديد الموضوعات التي تتطلب اتخاذ قرار.
- تحديد أنواع الحقائق والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
- تحديد المعايير أو المحكات اللازمة لتقدير قيمة الموضوعات المراد تقييمها.
- جمع الحقائق والبيانات المناسبة لصنع القرار.
- تحليل الحقائق والبيانات في ضوء المعايير أو المحكات المستخدمة.
- تقديم المعلومات لصانع القرار.

(٨٩ : ٢١ و ٢٢)

ويعرف بومجارتنر ، جاكسون التقييم إجرائياً بأنه عملية تتضمن ثلاث خطوات رئيسة هي:
الخطوة الأولى: جمع البيانات اللازمة باستخدام الوسائل المناسبة.
الخطوة الثانية: إصدار أحكام قيمية علي البيانات المتجمعة وفقاً لبعض المحكات كالمعايير أو المستويات.
الخطوة الثالثة: اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بموضوع التقييم إستناداً إلي البيانات المتاحة.

(٨٩ : ٢١ و ٢٢)

٢/٧/١/٢ أهمية وأهداف التقييم .

للتقييم أهمية كبرى فعن طريقة يمكن للقائمين بالعمل معرفة وقياس مدي مطابقتها ما تم انجازه من أعمال لما كان مخططاً لها. (٣٠ : ٢٥) وكذلك دراسة الآثار التي تحدث نتيجة تدخل بعض العوامل والظروف التي ساهمت في نجاح أو فشل الأهداف بغرض اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها وذلك لتحقيق أقصى مدي من النجاح للأهداف الموضوعة وتحقيق مستوي عالي من الأداء. (٨١ : ١٢٤) ويتبين من ذلك أن الهدف من التقييم هو التحسين والتجديد المستمران. وان التقييم جزء لا يتجزأ من أسباب تحقيق أي عملية إدارية. (٨١ : ١٢١)

٣/٧/١/٢ أدوات التقييم .

للتقييم أدوات ووسائل متعددة يأتي في مقدمتها ما يلي:

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| - الملاحظة الشخصية. | - المقاييس. | - الإختبارات. |
| - التقارير. | - دراسة الحالة. | - الاستفتاءات. |
| - مقاييس التقدير. | - البطاقات التراكمية. | - دراسة المهنة. |
| - اختبارات المقال. | - الامتحانات الشفهية. | - التسجيلات القصصية. |
| - التصوير الفوتوغرافي والإلكتروني. | - السجل الإخباري. | - موازين التقدير. |
| - القوائم الضابطة. | - الإختبارات الإسقاطية. | - مقاييس العلاقات. |
| - الأجهزة والعقول الإلكترونية. | - المقابلة الشخصية. | - تحليل الوثائق. |
| - أجهزة التسجيل. | - استمارات التسجيل. | - المقاييس المورفولوجية. |

(٩٦ : ٧٠) (٨٨ : ٢٩٩)

٤/٧/١/٢ أنواع التقويم .

يصنف التقويم إلى أنواع متعددة يأتي في مقدمتها ما يلي :

١/٤/٧/١/٢ تصنيف التقويم من حيث طبيعة استخدامه.

- **التقويم الموضوعي Objective Evaluation** : حيث أن التقويم يتضمن عملية إصدار أحكام علي قيمة الأشياء أو الأشخاص ، أو الموضوعات ، فإنه يتطلب للوصول إلي أحكام موضوعية باستخدام المعايير أو المستويات أو المحكات لتقدير هذه القيمة. (٩٨ : ٩٣)
- **التقويم الذاتي Ego-centric Evaluation** : إن أحد المصادر الرئيسية عن الفرد هو نفسه ، حيث لا يوجد شخص أكثر معرفة بنا من أنفسنا ، حيث أن الفرد منا يكون علي وعي بأماله وتطلعاته واهتماماته والأمر المتعلقة به أكثر من وعي أي مشاهد خارجي بها. (٣٤ : ٣٩٧) ويلجأ الفرد إلي المقاييس الذاتية وحدها في عملية التقويم كما يحدث حين يعتمد التقويم علي المقابلة الشخصية أو حين استخدام المقاييس الموضوعية الأخرى. (٨٠ : ١٢)
- **التقويم الاعتباري Subjective Evaluation** : وهو نوع من التقويم لا يعتمد علي المعايير والمستويات والمحكات بالمعني الإحصائي المفهوم ، ويكون في ضوء خبرات وآراء واتجاهات القائمين بالقياس. وهناك العديد من الأنشطة التي تعتمد علي هذا النوع من التقويم يتم تقويمها في ضوء شروط موحدة ما أمكن ذلك ، ويتم الاتفاق عليها مسبقاً بين المحكمين للاقتراب ما يمكن من الموضوعية. وهو نوع من التقويم أقرب إلي التقويم الذاتي عنه إلي التقويم الموضوعي. (٩٨ : ٤٢)

٢/٤/٧/١/٢ تصنيف التقويم من حيث توقيت إجرائه .

- **التقويم التمهيدي (المبكر أو المبدئي) Initial Evaluation** : يستخدم التقويم التمهيدي في مرحلة سابقة علي التقويم التكويني ولهذا يطلق عليه اسم التقويم ما قبل البنائي (التكويني) ، ويستخدم التقويم التمهيدي بغرض الحصول علي البيانات الضرورية عن العناصر الأساسية للبرنامج أو المنهج المقترح ، وذلك من أجل الوقوف علي الحاجات الفعلية للمستفيدين ، والإمكانيات المتاحة من أجهزة وأدوات ، وكذا الأفراد ، والقادة اللازمين للتنفيذ ، والتمويل ومصادره ، ووسائل التنفيذ المتوفرة... وما إلي ذلك .
- **التقويم التكويني (البنائي) Formative Evaluation** : يعتبر سكريفن Screven ١٩٦٧م أول من اقترح التقويم التكويني في مجال تطوير المناهج الدراسية وهو يرى أن هذا النمط من أنماط التقويم يتضمن جمع البيانات الملائمة أثناء بناء المناهج والبرامج الجديدة أو تجريبها ، وذلك علي أساس أن أي تعديلات في المناهج أو البرامج يجب أن تتم وفقاً لهذه البيانات. ويرى بلوم وآخرون Bloom, et. al ١٩٨١م أن التقويم التكويني مفيد للقائمين علي إعداد المناهج والبرامج التعليمية ، كما أنه مفيد بالنسبة للتدريس والتعليم ، ويتضمن إجراءات منظمة تتم أثناء عملية بناء المناهج ، وأثناء عملية التدريس ، وذلك بغرض تحسين هذه العمليات أو الوسائل المستخدمة فيها. ويستخدم التقويم التكويني خلال تقديم الوحدة الدراسية كجزء مكمل لعمليتي التعليم والتعلم ، كما يستخدم خلال العملية التعليمية ذاتها كجزء من التدريب علي الموضوعات الدراسية المختلفة ، وليس كجزء منفصل عنها. وهو يمد القائمين به بمعلومات التغذية الراجعة التي تلعب دوراً رئيسياً بالنسبة للتعليم. وهو يهتم بالعمل علي توفير الوسائل اللازمة لتحسين العمليات أكثر من اهتمامه بإصدار الأحكام التقويمية علي النتائج.
- **التقويم التجميعي (الإجمالي أو الختامي) Summative Evaluation** : يستخدم التقويم التجميعي في نهاية الزمن المخصص لتدريس وحدة دراسية أو مقرر دراسي في نهاية فصل أو عام دراسي أو في نهاية مقرر أو برنامج تدريبي أو برنامج تعليمي معين. وذلك لتحقيق أغراض محددة ، قد تكون النقل من فرقة دراسية الي أخرى أو التخرج أو تقويم التقدم أو البحث العلمي ، أو التحقق من مدي فاعلية المناهج والبرامج الدراسية أو التدريبية.

ومن أهم خصائص التقييم التجميعي هو أن الأحكام التقييمية فيه تتناول التلميذ والمعلم والمنهج أو البرنامج في ضوء مدي فاعلية العملية التعليمية بعد الانتهاء منها بالفعل ، ويؤخذ عليه أنه يصعب الإفادة منه بطريقة مباشرة وبمعلومات التغذية الراجعة (المرتدة) في مجال التعليم والتعلم.

• **التقويم التتبعي (الطولي) Follow-up Evaluation** : وهو يجري علي حالة أو ظاهرة وتتبعها لفترات طويلة من الزمن. وهو النمط التقييمي الذي يتتبع تقويم البرنامج أو المنهج عبر مراحل مختلفة ، وهو يأتي مع التقويم التجميعي (الختامي) ضمن استراتيجيات التقويم اللاحق التي يتضمنها التقويم النهائي للنظم ، وذلك بغرض الوقوف علي مستوي الكفاية التي يصل إليها المتعلم.

(٨٩ : ٢٧ - ٣٠)

٥/٧/١/٢ خطوات التقويم .

عند وضع وتنفيذ البرنامج التقييمي هناك خطوات يجب مراعاتها هي:

- **تحديد الهدف من التقييم:** تحديد الهدف تحديداً يساعد القائمين بالتقويم علي إيضاح المشكلة في أذهانهم قبل البدء في العمل ، وذلك ضماناً للنجاح ومنعاً للارتجال أو الانحراف بالتقويم من وجهته الصحيحة.
- **عمل تخطيط شامل للخطة المراد إتباعها في التقييم:** يؤدي التخطيط الجيد الي تحقيق الأهداف الموضوعية ، ولذلك يجب علي القائمين بالتقويم التخطيط لكل خطوة من خطوات التقويم قبل الإقدام عليها.
- **تحديد المعايير أو المحكات:** تحديد المعايير أو المحكات المستخدمة في التقييم تؤدي الي نجاح عملية التقويم ويجب أن لا تكون المعايير المستخدمة في التقييم معقدة أو يصعب فهمها ، بل يجب أن تكون سهلة ومن الممكن قياس النتائج علي أساسها.
- **قياس المعايير:** يقصد بعملية القياس مطابقة الخاصية أو التغيير الذي يقوم علي أساس من المعايير الموضوعية ، بحيث تحصل الخاصية أو يحصل التغيير علي نسبة أو درجة معينة من هذه المعايير.
- **جمع البيانات:** يمكن جمع البيانات بإحدى وسائل أو أدوات التقويم المستخدمة مثل: الملاحظة ، الاستبيان ، التسجيل ، تحليل الوثائق.
- **تحليل البيانات:** بعد أن تجمع البيانات تفرغ ثم جدول وتحلل الجداول للحصول علي الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقييمية.
- **تحديد النتائج:** تحدد النتائج المستخلصة من العملية التقييمية بعد أن يتم تحليل الجداول وإيجاد الارتباط بينها والتي علي أساسها توضع خطة المستقبل.
- **تسجيل النتائج:** يتم تسجيل نتائج العملية التقييمية تسجيلاً يساعد علي حفظها ودراستها والحكم عليها ويسهل إمكانية استخدامها في أي وقت.

(٩٣ : ١٢١ - ١٢٤)

وبجانب ذلك تضيف رمزية الغريب خطوتين هامتين هما:

- **تحديد منطق التقييم:** منطق التقييم يعتمد علي أن البرنامج هو الأداة التي تحدث تغييرات في السلوك نتيجة تنفيذ هذا البرنامج ، ويمكن قياس تلك التغييرات باستخدام معايير محددة.
- **اختيار وإعداد القائمين بالتقويم:** وقصد به العناية بتدريب المشرفين والقائمين علي تنفيذ عملية التقويم وتدريبهم للإلمام بأحدث وسائل التقويم والسيطرة علي هذه الوسائل حتى يمكن أن تكون نتائج التقويم صادقة ويمكن الاعتماد عليها.

(٣٣ : ٥٥)

ويمكن الإشارة إلي أن عملية التقويم تكون مستمرة من حيث إرجاء التقويم وتأخيرها طويلاً أو الانتهاء منه بسرعة ، يمكن أن يؤول بالباحث إلي أن يضيع شهوراً من وقته الثمين هباءً فلا يتوصل إلا إلي بحث لا يرجى من ورائه نفع أو إلي بحث لا يستطيع أن يجمله أو يصل إلي مداه المرجو. (٣١ : ٢٣٤)

٦/٧/١/٢ الأسس التي يجب توافرها في التقييم .

هناك بعض الأسس الهامة التي يجب مراعاتها وتوافرها حتى يتحقق الهدف من عملية التقييم ، من أهمها ما يلي:

- الاستمرارية: وذلك يعني أن التقييم عملية تقدير مستمر نظرا لأن العملية الإدارية عملية ديناميكية ومستمرة ، فالتقييم ليس هدفاً في ذاته وإنما ينبغي أن يسير التقييم جنباً إلى جنب مع مختلف المراحل الإدارية من بدايتها إلى نهايتها.
 - الشمولية: ويقصد بها الاهتمام بجميع أوجه أو عناصر موضوع التقييم وكذلك العوامل المؤثرة في ذلك الموضوع ، أي الاهتمام بكل من الوسائل والغايات.
 - الديمقراطية: يجب أن يكون التقييم عملية يتعاون خلالها كل من له دور في التأثير على العملية الإدارية ويتأثر بها ، لذلك يجب أن يسود التقييم روح الديمقراطية.
 - الأسلوب العلمي: يجب أن يتأسس التقييم على الأسلوب العلمي ، وذلك بمراعاة الأسس العلمية في تخطيط برامج التقييم واختيار الوسائل المناسبة والصادقة التي تتميز بالثبات والموضوعية ولذا يجب أن يعتمد التقييم على المعايير أو المستويات أو المحكات حتى يكون التقييم موضوعياً.
- (٨٨ : ٢٩٨ و ٢٩٩)
- الهادفية: يجب أن يهدف التقييم إلى البناء والعلاج ، فيجب أن لا ننظر إلى التقييم على أنه مجرد تشخيص أو تقدير مصير إنما يجب أن يتخذ سبيلاً للإصلاح. (٣٧ : ١٠٥)
 - القيمة التشخيصية: يجب أن تكون نتائج التقييم لها قيمة ومفيدة في تشخيص الوضع الراهن لمعرفة مواطن القوة والضعف لتحديد ما يجب أن يكون ، فالتقييم له أهمية في مطابقة ما تم إنجازه من أعمال مع ما كان مخططاً له من قبل.

٧/٧/١/٢ العوامل التي تؤثر في عملية التقييم .

- عوامل سلبية:
 - عدم وجود المتخصصين.
 - عدم الاقتناع بأهمية التقييم.
 - عدم كفاية الإمكانيات المتاحة.
 - عدم وضع خطة منتظمة للتقييم.
 - عدم الدقة والأمانة في جمع البيانات.
 - عدم القدرة على تثبيت بعض العوامل.
 - صعوبة قياس بعض المتغيرات.
 - عدم كفاية التدريب.
- (٨٥ : ٢٣ - ٢٦)

- عوامل إيجابية:
 - أن تتناسب خطة التقييم مع طبيعة العمل وخبرة القائمين به.
 - أن تتميز خطة التقييم بالمرونة حيث تتم في المكان والزمان المناسبين.
 - الاتجاه للإصلاح ومعالجة المشكلات والعمل على حلها.
 - تلافي الأخطاء التي تتجم عنها المشكلات والعراقيل التي تعطل وتعوق التقييم.
 - عدم الإسراف في عملية التقييم.
 - تطوير أساليب ونظم التقييم بحيث تتناسب النظم الحديثة للتقييم.
 - وضع مستويات ومعدلات للأداء لتقييم الأعمال على أساسها.
 - فهم المراقبين لأهداف التقييم وما يجب أن يحققه ، بحيث يمكن علي ضوء هذا الفهم مجازاة المقصر ومكافأة المنتج .
- (٤٨ : ٨٤ و ٨٥)

والتقويم الحديث له ميزتين كبيرتين هما:

- ١- تعدد أدوات التقييم بما يضمن:
 - إيجاد الوسيلة المناسبة لكل موقف من مواقف التعلم ، وهي مواقف مختلفة ومتعددة.

- إمكانية استخدام أكثر من أداة في تقويم الحالة التعليمية.

٢- ارتفاع معدلات الصدق والثبات والموضوعية في معظم أدوات التقويم: وهذا يجعلها أكثر قدرة علي التقويم والتنبؤ.

(٩٨ : ٤٨ و ٤٩)

وقد حدد روثني Rothney أربعة أسئلة أساسية تحدد مجالات العملية التقويمية هي:

٢- كيف ينبغي أن تقومه ؟

١- ما الذي ينبغي أن تقومه ؟

٤- من الذي ينبغي أن يقوم ؟

٣- متي ينبغي أن تقومه ؟

(٩٨ : ٥٩)

ويعتمد الباحث على كل من التقويم التكويني والذاتي والتجميعي كأنواع وطرق يمكن استخدامها والإسترشاد بها في تقويم الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم. ولذلك فقد قام الباحث بالإطلاع علي بعض النماذج والوسائل المستخدمة في تقويم الوظائف والأعمال الإدارية والتي منها أمكن استخلاص الوسائل والطرق المناسبة للتقويم ، وكذا إعداد الاستقصاء المستخدم في تلك الدراسة بغرض تقويم الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم.

٨/٧/١/٢ بعض نماذج قياس وتقويم الوظائف الإدارية .

إن قياس وتقويم الوظائف الإدارية كان هدفاً للعديد من الدراسات والبحوث علي اعتبار أن هذه الوظائف تعبر عما يجب أن تقوم به الإدارة من أعمال وأنشطة وجهود وما يجب أن تنهض به من أعباء لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة من أجل تحقيقها. وحيث كان الباحث بصدد " تقويم الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم " ، لذا يستعرض بعض النماذج والوسائل التي اطلع عليها والتي استخدم بعضها في بحوث ودراسات سابقة ، وورد البعض الآخر في بعض المراجع العلمية أو مطبوعات المراكز البحثية ، وتلك النماذج يمكن تناولها كالتالي:

١/٨/٧/١/٢ نماذج عرضها محمد صبحي حسنين . (٩٨)

• نموذج سكرفن . Scrivens Formative

يؤكد هذا النموذج علي وضع معايير خارجية للحكم علي الظاهرة مجال الدراسة ، والتقويم بهذا النموذج يتضمن مرحلتين:

١- التقويم أثناء سير البرنامج : يتضمن مدي التقدم الذي تم إحرازه في ضوء المعايير الموضوعية.

٢- التقويم النهائي: يستخدم في نهاية البرنامج لمعرفة مدي تحقيق البرنامج للأهداف وفي نفس الوقت وضع توصيات لتعديل أو تغيير البرنامج ليصبح أكثر فاعلية.

• نموذج . Cipp

إسم هذا النموذج اختصار للكلمات Context, Input, Process, Product ويري مؤسس هذا النموذج أن التقويم هو عملية تخطيط وتجميع وتقديم معلومات مفيدة في اتخاذ قرار بشأن البدائل. فمن خلال التخطيط يتم تحديد المعلومات المطلوبة. وتجميع المعلومات يعني إعداد وتجهيز المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار ، وأما تقويم المعلومات فيعني تقديمها في صورة جداول وعرض للقضايا الخلافية.

• نموذج . Cse - Vcla

إسم هذا النموذج إختصار لاسم المركز الذي قام بتطويره وهو:

Center for the Study of Evaluation at the University of California Loss Angeles

ويشبه النموذج السابق من حيث تقديم المعلومات لمتخذ القرار ، ومراقبة تنفيذ البرامج ، والشمول ،

ويتكون من عدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: يتم فيها معرفة إلي أي حد حققت البرامج الأهداف التي نظمت من أجلها ومدي التناقض

أما في الصورة (ب) فقد وضعت ٣٤ عبارة مرتبة تحت العناصر السابقة في الصورة (ب) بحيث أدرج أربع منها تحت كل عنصر وكان المطلوب من المجيب أن يضع علامة (√) علي أي من الأرقام.

- ٥ إذا كان هناك احتياج للعنصر بشكل حاسم.
- ٤ إذا كان هناك احتياج للعنصر بشكل ضروري.
- ٣ إذا كان هناك احتياج للعنصر بشكل لازم.
- ٢ إذا كان هناك احتياج للعنصر غير حاسم.
- ١ إذا كان هناك احتياج للعنصر بشكل ضروري.

وبمقارنة مجموع الدرجة التي يحصل عليها كل من العناصر السابقة في الصورة (أ) بمجموعها لنفس العنصر في الصورة (ب) أي بين ما هو سائد وما هو مطلوب ، يتضح مقدار الفارق الذي يحتاج إلي علاج أو تكمن فيه المشكلة التنظيمية. وقد جاء اختيار الأبعاد الستة السابقة كأبعاد للمناخ التنظيمي مع تقسيمها إلي مجموعتين:

أبعاد الأداء. وأبعاد التطوير.

أبعاد الأداء .

- ١- الوضوح: أي إحساس الفرد بفهم أهداف التنظيم وسياساته ومعرفة وظائفه وشعور الأفراد أن الأمور منظمة تنظيمياً جيداً ، وتجري بسلاسة دون ارتباك أو تنظيم.
- ٢- الالتزام: أي الشعور بالالتزام الثابت والمتواصل تجاه تحقيق الأهداف ، بجانب ما يتطلب الموافقة علي تلك الأهداف ، والاشتراك في تحديد الأهداف والتقييم المستمر للأداء ومقارنة الأداء بالأهداف المحددة.
- ٣- المعايير: التركيز علي أن الإدارة تهتم اهتماماً كبيراً بوضع معايير ومستويات عالية للأداء والشعور باهتمام الإدارة بتحقيق تحسين وتطوير مستمر في الأداء.

أبعاد التطوير .

- ١- المسؤولية: أي الشعور بالمسؤولية الشخصية عن العمل والإحساس بالاستقلال النابع من التفويض الحقيقي والفعال ، مع تشجيع المبادرة الفردية.
- ٢- التقدير: أي الإحساس بأن الناس تتال تقديراً طيباً وتفوز بمكافآت عادلة نظير إجادة العمل ، ويقابله الشعور بأن الإدارة تسرع بتوجيه الانتقاد واللوم بسبب الأداء الضعيف في حين تتباطأ أو تهمل التعبير عن التقدير للأداء المتميز.
- ٣- العمل الجماعي: أي الإحساس بالانتماء للتنظيم ، والشعور بالتماسك والارتباط ، وبالصدقة مع الآخرين والإحساس بالثقة فيهم ، وبالفخر بعضوية جماعة العمل.

• نموذج علي السلمي ، ل . نهريت L. Nehret . (٧١)

في كتابيهما سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية يقدم علي السلمي ، ل . نهريت أسلوباً مقترحاً لتقييم الأداء الكلي للشركة - وذلك في معرض تقييميهما للأداء الكلي للإدارة - حيث يتم إختيار مجموعة العناصر الأساسية التي يجري تحليلها ثم تفصل تلك العناصر إلي مكوناتها الأساسية ويتم إعطاء تقييم شامل لكل عنصر علي أساس درجة توفره بالشركة ومدى الكفاءة في الالتزام به وبالأسس العلمية بالنسبة له.

ويتراوح التقييم لكل عنصر بين ممتاز ودون المتوسط ويعطي لكل تقدير قيمة رقمية كالآتي:

ممتاز = ٥ جيد جداً = ٤ جيد = ٣ متوسط = ٢ دون المتوسط = ١

وتقوم فكرة التقييم علي أساس أن تحصل الشركة علي تقدير ممتاز بالنسبة للعنصر موضوع التقييم إذا كانت نسبة توافر العنصر تزيد علي ٩٠ % وبالنسبة للتقديرات الأخرى فإنها تتم وفقاً للنسب الآتية :

- جيد جداً من ٧٥ - ٩٠ % .

- جيد من ٥٠ - ٧٥ % .

- متوسط من ٣٥ - ٥٠ % .

- دون المتوسط أقل من ٣٥ % .

هذا وقد اختار مجموعة من العناصر الأساسية التي يتم علي أساسها تقييم أداء الإدارة وكانت:

- نشاط الرقابة والمتابعة . - النظم والإجراءات . - السياسات الإدارية . - التطور في النشاط .

- تنظيم العام للشركة . - نشاط التخطيط . - وظيفة التخزين . - عمليات النقل .

- النشاط الإنتاجي.
- العمالة وشئون الأفراد.
- العلاقات الإنسانية.
- نشاط البحوث.
- قدرة الشركة علي النمو والتطور.

حيث قاما بتحليل كل من العناصر الأساسية السابقة إلى مجموعة من العناصر الفرعية والمكونات الأساسية. وبحساب التقدير الذي تحصل عليه العناصر المختلفة يمكن الوصول إلي تقويم عام للشركة وذلك بجمع قيم تقديرات العناصر المختلفة وأخذ متوسطها.

• نموذج مارك ألكسندر Mark Alexandr . (١٣٤)

ونقله بتصريف إلي العربية عبد الرحمن توفيق (المركز العربي للتطوير الإداري) حيث صيغت عبارات الاستقصاء معيرة عن المناخ التنظيمي وكان المطلوب من المجيب أن يضع علامة (√) أمام واحدة من الخانات الآتية:

- ١- في حالة الموافقة والتشجيع التام (علي ما جاء في العبارة) .
- ٢- في حالة الموافقة والتشجيع.
- ٣- عدم الاهتمام.
- ٤- عدم الموافقة أو التشجيع.
- ٥- عدم الموافقة أو التشجيع علي الإطلاق.

وقد توزعت العبارات (٤٢ عبارة) علي عشرة أبعاد هي:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| الأداء / التفوق. | الكيان التنظيمي / الفردي. |
| القيادة / الإشراف. | روح الفريق / الاتصالات. |
| العلاقات مع الزملاء / الرفاق. | التكلفة / العائد. |
| الابتكار / الخلاقية. | العلاقات مع الزملاء / الجمهور. |
| الصراحة / الانفتاح علي الآخرين. | التدريب / التنمية. |

وبعد تسجيل الاستجابات وترجمتها إلي درجات حسب مفتاح التصحيح المرفق بالاختبار - في صفحة تسجيل وتفسير النتائج - توضع الدرجات لكل بعد علي مسطرة مدرجة تتراوح بين ١٠٠% - إلي ١٠٠%+ والتي يمكن من خلالها عمل رسم بياني يصل بين درجات كل بعد ، والتعرف علي المناخ التنظيمي السائد بالمنشأة ومن ثم تحديد سبل العلاج إذا لزم.

• نموذج ديف فرانسيس ، مايك وود كوك Deef France, Mike Cook . (١٢٧)

وقد نقله بتصريف إلي العربية عبد الرحمن توفيق (المركز العربي للتطوير الإداري) وقد أعد في شكل استقصاء للتعرف علي مشكلات العمل والتي صنفها الباحث في أحد عشر بعداً يمكن أن تكون مشكلة العمل في واحد أو أكثر منها وهي :

- عدم وضوح الأهداف.
 - عدم كفاءة الهيكل
 - عدم كفاءة أساليب الرقابة.
 - عدم كفاءة التدريب.
 - عدم كفاية الحوافز.
 - ضعف القدرة علي الابتكار.
 - نقص التخطيط للتنمية الإدارية.
 - عدم العدالة في توزيع المكافآت.
 - عدم كفاءة عملية الاختيار والتعيين.
 - الافتقار إلي فلسفة إدارية سليمة.
 - الافتقار إلي روح الفريق في العمل.
- وقد صيغ الاستقصاء في شكل عبارات تقريرية تتناول كل مجموعة منها - عشر عبارات - بعداً من الأبعاد وضعت غير مرتبة. وكان المطلوب من المجيب أن يضع علامة (√) أمام العبارة في جدول تسجيل الاستجابات إذا كانت العبارة تنطبق علي المنشأة أو الإدارة بدرجة ما ، وعلامة (x) إذا كانت لا تنطبق. وجمع علامات (√) في كل بعد من الأبعاد السابقة يمكن أن نعرف المشكلات التي يمكن أن توجد في كل منها ، والتي يمكن أن نأخذ أكثرها إلحاحاً لنبدأ في علاجها.

• نموذج هارولد كونتز Harold Koontz لتقويم أداء المدير . (١١٩)

وهو من مطبوعات (المركز العربي للتطوير الإداري) ويهدف إلي تقويم أداء المديرين طبقاً لما يقوم به من وظائف والتي أوضح أنها:

- أ- التخطيط.
- ب- التنظيم.
- ج- التوظيف.
- د- التوجيه.
- هـ- الرقابة.

وقد وضع تحت كل من هذه الوظائف مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بها حيث بلغت: ١٤ سؤالاً للتخطيط ، ١٩ سؤالاً للتنظيم ، ١٢ سؤالاً للتوظيف ، ١٢ سؤالاً للتوجيه ، ١٦ سؤالاً للرقابة. وفي الإجابة عن هذه الأسئلة كان المطلوب أن يوضع تحت خانة التقدير واحد من التقديرات الآتية:

X = لا ينطبق علي الوظيفة.

لا أعرف = لا أعرف بدرجة كافية من الدقة تسمح بتحديد تقدير.

٥,٠ = متميز : مستوي أداء متفوق لا يمكن أن يعلي عليه تحت أي ظروف أو اعتبارات معروفة للقائم بالتقويم.

٤,٠ = ممتاز : مستوي أداء عالي لدرجة تترك القليل جدا ذا دلالة لما يمكن أن يجري إلي التحسين.

٣,٣ - ٣,٠ = جيد : مستوي أداء فوق المتوسط ، ويؤدي كل المتطلبات الطبيعية للوظيفة.

٢,٥ - ٢,٠ = متوسط : مستوي أداء متوسط بالنسبة للوظيفة التي يشغلها والأشخاص المحتاجين لشغلها.

١ - ١,٥ = مقبول : مستوي أداء أقل من المتطلبات الطبيعية للوظيفة لكن يمكن اعتباره هامشيا مقبول بصفة مؤقتة.

٠,٠ = غير مرض (ضعيف) : مستوي أداء يعتبر غير مقبول في الوظيفة التي يشغلها.

وعند حساب متوسط الدرجة في كل مجال تحسب نقاط الأسئلة التي أعطي فيها تقدير مع استبعاد الأسئلة التي لا تنطبق X ، والأسئلة التي لم يمكن لدي المجيب معلومات كافية للإجابة عنها وكان تقديرها " لا أعرف ". وقد وضع في نهاية كل بعد من الأبعاد السابقة خانات لكل من:

- عدد الأسئلة التي وضع أمامها تقدير.
- مجموع الدرجات في الأسئلة التي وضع أمامها تقدير.
- متوسط التقدير.

• نموذج وليام ب . ليونارد William P. Leonard . (١٣٩)

يقول ليونارد أن الهدف من وراء القيام بعملية مراجعة الإدارة هو الكشف عن عيوب وعدم انتظام أي العوامل محل الاختبار حتى يمكن اتخاذ التحسينات ومساعدة الإدارة علي تحقيق إدارة العمليات بأقصى كفاءة ممكنة. وقد قام ليونارد بتحديد العوامل التي تتضمنها عملية التقويم في سبعة عوامل هي:

- ١- الخطط والأهداف. ٢- الهيكل التنظيمي. ٣- السياسات والممارسات. ٤- النظم والإجراءات.
- ٥- أساليب الرقابة. ٦- وسائل التشغيل. ٧- التسهيلات الإنسانية والطبيعية.

١- في مجال تقويمه للخطط والأهداف: طرح ليونارد مجموعة من التساؤلات مثل:

- هل الأهداف المحددة واضحة وواقعية بدرجة كافية ؟

- هل الأهداف قابلة للتحقيق ؟

- هل تشير الأهداف إلي الإنجازات المتوقعة من المساعدين ؟

- هل توجه الأفراد إلي العمل كوحدة واحدة ؟

- هل تستثير دوافع الأفراد ؟

- هل ترتبط الأهداف بأزمنة لتحقيقها ؟

إلي غير ذلك من تساؤلات أوردها ليونارد حول الخطط والأهداف.

٢- أما عن تقويمه للهيكل التنظيمي: فإنه يعدد بعض الأخطاء الشائعة في الهيكل التنظيمي والتي تتعلق بما يلي:

- ملائمة الهيكل لاحتياجات المشروع.

- تتسق وتوازن الوظائف.

- السلطة والمسئولية والتفويض.

- كفاءة الجهاز الإداري .

إلي غير ذلك من أخطاء يعددها ليونارد حول الهيكل التنظيمي وواجبات من يقوم بمراجعة الإدارة.

٣- وفي تقويم السياسات والممارسات: يشير ليونارد إلي أن القائم بعملية المراجعة يجب أن يبحث عن نقص السياسات الفعالة في أي مجال. وفي مراجعته فإنه يجب أن يقوم مدى سلامة السياسة:

- هل هي موجهة نحو أهداف محددة ؟

- هل هي إيجابية واضحة وقابلة للفهم ؟

- هل تأخذ في الحسبان المبادئ الاقتصادية ؟

- ٤- وعن النظم والإجراءات: يوضح ليونارد أن الغرض منها هو مساعدة الإدارة علي التخطيط وتحقيق أهداف التنظيم ووصل متطلباتها وتمكين الأفراد من تنفيذ الأعمال.
- ٥- وفي تقويم أساليب الرقابة يقول: أنه من أجل تحقيق رقابة فعالة فإنه ينبغي توافر معايير تفصيلية للأعمال. ومراجعة الإدارة في هذا الشأن هي مراجعة الأداء في ضوء تلك المعايير.
- ٦- وعن وسائل التشغيل يقول وليم ليونارد: أن المراجعة والتقييم مطلوبين أيضا بالنسبة لهما ، وفيما يتعلق بالقوة البشرية فإن الاهتمام يتركز في تحديد القوة العامة الأساسية وتكييف عددها في داخل حدود معقولة.
- ٧- وفي تقويم التسهيلات الإنسانية والطبيعية : يوضح ليونارد أن في معظم أشكال المشروعات هناك حاجة إلي فحص وتقدير سياسات الموظفين من أجل الحصول علي إدارة فعالة للأفراد ، وأن تقويم الأفراد يضمن تقويها لممارساتهم ومراجعة لتحديد قدراتهم وأوجه القوة والضعف فيهم ، وأنه ينبغي أن تتم مراجعة دقيقة لظروف العمل وللحالة المعنوية ولبرامج التدريب ونشاط الخدمات المقدم إليهم وكذلك لنظم حفظ التسجيلات وتقييم الوظائف وتنمية الأفراد. ويضيف وليام ليونارد أن سياسات وإجراءات التوظيف يجب أن تكون مكتوبة وأن علي القائم بعملية المراجعة التحقق من مدي استيفائها.

(١٣٩ : ٥٠ - ٦٩)

• نموذج جاكسون مارتيندل J. Martindelle . (١٣١)

قام جاكسون مارتيندل بوضع برنامج لتقويم الإدارة يستند علي تحديد عشرة عناصر يمكن بدراستها الحكم علي مدي كفاية الإدارة هي:

- ١- الوظيفة الاقتصادية.
- ٢- الهيكل التنظيمي.
- ٣- سلامة الأرباح.
- ٤- الخدمة لحملة الأسهم.
- ٥- الأبحاث والتطوير.
- ٦- تحليل مجلس الإدارة.
- ٧- السياسات المالية.
- ٨- الكفاءة الإنتاجية.
- ٩- نشاط المبيعات.
- ١٠- تقييم الإداري.

وعن الوظيفة الاقتصادية ومدي كفاية الإدارة في القيام بها يضع جاكسون مارتيندل السؤال التالي:

ما هو الدليل علي أن الشركة تقدم خدمة ضرورية جيدة وأنها تعاملت بعدالة مع كل جمهورها ؟

ولتقدير مدي كفاية الإدارة بالنسبة لعنصر هيكل التنظيم يتساءل جاكسون بقوله:

ما هو الدليل علي أن الشركة لديها خطوط اتصال جيدة وأن كل مستخدم يعرف بوضوح مسؤولياته وسلطاته ؟

أما عن سلامة الأرباح فيتساءل مارتيندل:

ما هو الدليل علي أن الشركة قد أظهرت ازدهارا حقيقيا لرأس المال في العشر سنوات الماضية مقارنا بما يمكن

تحقيقه في نفس دائرة النشاط الصناعي ؟

ويتساءل عن كفاءة الإدارة بالنسبة لحملة الأسهم:

ما الدليل علي أن الشركة قد حصلت علي تعاون حاملي أسهمها عن طريق منحهم أرباح مجزية ؟

وعن كفاءة الإدارة بالنسبة لعنصر الأبحاث والتطوير كان سؤاله:

ما هو الدليل علي أن الشركة قد قامت بعمل كل ما يمكن القيام به تجاه الأبحاث وذلك فيما يختص بالإدارة

والإنتاج والنظم والأسواق والتوزيع ؟

وعن مجلس الإدارة يقول:

ما هو الدليل علي أن الشركة قد أحسنت اختيار مجلس الإدارة ذو حجم ملائم ومن رجال أكفاء ؟

ومن تحليله للسياسة المالية يتساءل:

ما هو الدليل علي أن الشركة قد أدارت رأس مالها بطريقة سليمة في كل المجالات ؟

وكان سؤاله حول الكفاءة الإنتاجية:

ما هو الدليل علي أن الشركة قد أدت أفضل وظيفة لها داخل إطار الصناعة ؟

وعن كفاءة نشاط المبيعات يتساءل:

ما هو الدليل علي أن الشركة قد حققت مبيعات بكفاءة وكثافة ؟

وللحكم علي مدي كفاية عنصر تقويم الإداري يتساءل:

ما هو الدليل علي أن الشركة لديها الآن طاقم إداري جيد في المستويات الأولى والثاني والثالث ؟ وما هو الدليل

علي أن الشركة تحتفظ برجال ذوي كفاية وقدرات ، وتستخدم كل الطرق الجيدة لجذب وتدريب وتنمية

الإداريين ؟ وما هو الدليل علي أن الشركة قد حققت وحدة القيادة التي تستطيع الاستمرار بتماسك ؟

٣/٨/٧/١/٢ نماذج اطلع عليها الباحث في مصادرها .

• نموذج إسماعيل حامد . (١٠)

قام إسماعيل حامد بإعداد قائمة ببعض المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والمهنية التي تواجه العاملين في مجالات التربية الرياضية للتعرف على أسبابها واقتراحات لعلاجها أو التقليل من حدتها في قطاعات التعليم وإعداد القادة والبطولة. وقد اشتملت القائمة عدد ٨٠ عبارة تعبر عن بعض المشكلات التي تمثل الأبعاد الثلاثة محل الدراسة وقد وضع أمام كل عبارة أرقام ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ تمثل درجة حدة المشكلة ويقوم المجيب بوضع علامة (√) أمام العبارة وفوق الرقم الذي يدل على مقدار حدتها.

وفي نهاية القائمة تم وضع ثلاثة أسئلة مفتوحة عن أسباب المشكلة ، والاقتراحات لحلها ، والرغبة في إضافة أي شيء آخر ، ثم سؤالين آخرين يتم الإجابة عليهما بعد الانتهاء كلياً من الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان ، السؤال الأول عن رأي المجيب في مدى إعطاء هذه القائمة صورة حقيقية عن المشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية التي قابلته ، والآخر عن مدى شعور المجيب بالحرَج في الإجابة على الأسئلة.

• نموذج جمال الدين العدوى . (٢٠)

قام جمال الدين العدوى بإعداد استمارة المقابلة وهي عبارة عن صورتين تعبر عن الوظائف الإدارية لمراكز تدريب الناشئين:

أولاً : الصورة (أ) : أسئلة موضوعية أجاب عنها الباحث ، وتشمل سبعة أبعاد بإجمالي ٤٣ عبارة تغطي تلك الأبعاد ، والمحاور أو الأبعاد هي:

- ١- الأهداف والخطط : ٤ عبارات.
- ٢- البرامج الزمنية : ٤ عبارات.
- ٣- السياسات : ١٣ عبارة.
- ٤- الميزانيات : عبارتين.
- ٥- المعايير الرقابية : ٩ عبارات.
- ٦- قياس الأداء : ٩ عبارات.
- ٧- تصحيح الأداء : عبارتين.

ثانياً : الصورة (ب) : أسئلة أجاب عنها العاملين بالمراكز ، وتشمل على ١١ بعداً أو محوراً ، ويعبر عنها ٥٧ سؤالاً ، وتلك المحاور هي :

- ١- الأهداف والبرامج : ٦ أسئلة.
- ٢- الميزانيات والإمكانات : ٥ أسئلة.
- ٣- التخصص وتقسيم العمل : ٥ أسئلة.
- ٤- السلطة والمسئولية : ٦ أسئلة.
- ٥- نطاق الإشراف : ٤ أسئلة.
- ٦- تنمية القوي العاملة : ٥ أسئلة.
- ٧- الاتصال : ٥ أسئلة.
- ٨- القيادة : ٧ أسئلة.
- ٩- العلاقات الإنسانية والحوافز : ٩ أسئلة.
- ١٠- قياس الأداء : سؤالين.
- ١١- تصحيح الأداء : ٣ أسئلة.

وتكون الإجابات في صورتين (أ ، ب) بوضع علامة (√) أمام السؤال وأسفل أحد الاختبارين (نعم أو لا) حسب رأي الباحث في الصورة (أ) وحسب رأي المجيب في الصورة (ب) .

• نموذج تقويم إدارة المدرسة . (٢٦)

ورد في كتاب " اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية " لكل من : حسين مصطفى وآخرون نموذج لمعيار وضعت صورته النهائية نتيجة لبحث أجري لتحديد فاعلية الإدارة المدرسية لصموئيل بيكر. ولقد وضعت معايير أربعة تقدر في ضوئها الإدارة المدرسية الناجحة ، كما وضعت بالإضافة إليها قائمة مكونة من ٣١ سؤالاً لتكون دليلاً في تقويم إدارة المدرسة جاءت كالتالي:

المعيار الأول : تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها ، وتم وضع سبعة أسئلة تساعد على تقويم ذلك المعيار .

المعيار الثاني : أن الإدارة تخدم التعليم ، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة ، وتم وضع سبعة أسئلة تساعد على تقويم ذلك المعيار .

المعيار الثالث : يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة ، وأن تعكس أيضاً خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل ، وتم وضع سبعة أسئلة تساعد على تقويم ذلك المعيار .

المعيار الرابع : يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد علي حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً ، وتم وضع ٨ أسئلة تقيس ذلك المعيار .

وذلك النموذج لا يعطي تقويماً كاملاً لطرق الإدارة بالإجابة بـ نعم أو لا ، فالإجابة علي هذه الأسئلة تعد الخطوة الأولى في عملية التقويم . فإذا فرضنا علي سبيل المثال أن مدير مدرسة ما أجاب علي عشرين سؤالاً بـ نعم ، والخطوتان التاليتان في التقويم ، يجب أن تكونا :

١- تحديد مدي الدقة التي نفذت بها المباديء المتضمنة في إجابات العشرين سؤالاً ، وتحديد التحسينات التي حدثت في طرق الإدارة نتيجة لتنفيذها .

٢- دراسة الأحد عشر سؤالاً التي أجيب عنها بـ لا ، لتحديد ما يجب عمله إزاءها . ولذلك فالقائمة ما هي إلا دليل لتحديد اتجاه العمل الإصلاحي المطلوب ومداه .

(٢٦ : ٢٢٨ - ٢٣٣)

• نموذج عبد الهادي عيسي . (٦٦)

قام عبد الهادي عيسي بإعداد استمارة استبيان لاستطلاع رأي الإداريين ومدراء المدارس والاختصاصيين ومعلمي التربية الرياضية ، تضمنت بعض الوظائف الإدارية كمحاور ومفردات رئيسية وفرعية للتعرف علي واقع الإدارة الرياضية المدرسية ، من خلال ما يجب أن تكون عليه الإدارة الرياضية في مجتمع البحث ، لحل مشاكلها وما يعترضها من عقبات تحد من نشاطها . وتم تحديد أربعة أبعاد رئيسية تمثل الوظائف الإدارية الرئيسية وتدرج ضمن كل منها أبعاد فرعية تمثل وظائف أخرى فرعية كالتالي :

البعد الأول: التخطيط: عدد الوظائف فيه ١٢ وظيفة هي: الأهداف ، السياسات ، التنبؤات ، الميزانيات التقديرية ، الإجراءات ، الجداول الزمنية ، اتخاذ القرارات ، استراتيجية التخطيط ، المعايير ، التوقع ، التغيير ، وضع برامج العمل ، وشملت ٤٥ عبارة .

البعد الثاني: التنظيم: عدد الوظائف فيه ١٧ وظيفة هي: تصميم الهيكل التنظيمي ، السلطة ، التنسيق ، اللجان ، المركزية واللامركزية ، العلاقات الإدارية ، العلاقات الوظيفية ، العنصر الإنساني في المنشأة ، الاحتياجات الإنسانية ، العادات والأدوار ، الجماعات غير الرسمية ، خصائص التنظيم الجيد ، تحديد المسؤوليات ، تقسيم العمل ، اختيار المديرين ، وشملت ٥٥ عبارة .

البعد الثالث: التوجيه التربوي: عدد الوظائف ١٠ وظائف هي كالتالي: الاتصال ، القيادة ، الدافعية ، الإرشاد والتأديب ، الإثابة ، الإصغاء ، التقويم ، التحفيز ، المتابعة ، التنفيذ ، وشملت عدد ٣٥ عبارة .

البعد الرابع: الرقابة: عدد ٩ وظائف تمثلت فيما يلي: المعايير الرقابية ، قياس الأداء ، مراحل الرقابة ، أنواع الرقابة ، تصحيح الانحراف ، وسائل الرقابة ، سلوك الجماعات ، العمليات السلوكية ، تشخيص المشكلات ، وشملت عدد ٢٩ عبارة .

ويتم الإجابة علي عبارات الاستبيان بوضع علامة (√) أمام العبارة وأسفل خانة الإجابة (موافق ، إلى حد ما ، غير موافق) . ومن خلال الإجابات يمكن التوصل إلي النتائج التي تحدد المشاكل للإدارية التي تعبر عن تلك الوظائف الإدارية التي شملها الاستبيان .

• نموذج أحمد إبراهيم أحمد . (٥)

قام أحمد إبراهيم بإعداد استمارة استبيان لاستطلاع الرأي عن بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة . وقد تم تحدد ثلاثة أبعاد يتم من خلالها تحديد أوجه ومظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة ، وتم التعبير عن كل بعد بعدد من العبارات كالتالي :

البعد الأول : مظاهر القصور الإداري في المدرسة : ويشتمل علي عشرين عبارة تحدد أوجه القصور الإداري في المدرسة ، بالإضافة لعبارة تطلب من المجيب إضافة عبارات أخرى لم تذكر .

البعد الثاني : أسباب القصور الإداري في المدرسة : ويشتمل علي ١٧ عبارة تحدد أسباب القصور الإداري في المدرسة ، بالإضافة لعبارة تطلب من المجيب إضافة عبارات أخرى لم تذكر .

البعد الثالث : مقترحات لعلاج القصور الإداري في المدرسة : ويشتمل علي ١٩ عبارة بمثابة مقترحات لعلاج ظاهرة القصور الإداري في المدرسة ، بالإضافة إلي عبارة يضع فيها المجيب ما يراه من مقترحات أخرى لعلاج ظاهرة القصور الإداري في المدرسة .

ويضع المجيب علامة (√) أمام كل عبارة وأسفل درجة الموافقة التي يراها (كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة) .

• مقياس عبد الهادي للدفاعية الإدارية . (٨)

قام أحمد إبراهيم عبد الهادي بتصميم مقياس لقياس الدفاعية الإدارية ، ويشتمل علي عدد ٢٠ عبارة تتعلق بدوافع العمل وخمس استجابات لكل عبارة (موافق جداً ، موافق ، لا أدري ، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً) . ويضع المجيب علامة (√) أمام كل عبارة وأسفل درجة الموافقة .
وكانت العبارات من ١ - ٥ هي المقياس الفرعي للدفاعية للتفاعل والاندماج التنظيمي .
أما العبارات من ٦ - ١٠ هي المقياس الفرعي للدفاعية للنمو والتقدم الوظيفي .
والعبارات من ١١ - ١٥ هي المقياس الفرعي للدفاعية المعنوية .
والعبارات من ١٦ - ٢٠ هي المقياس الفرعي للدفاعية للإنجاز .

(٨ : ٣٣٨ - ٣٤٠)

• نموذج خالد محمد عبد الرحمن . (٣٠)

قام خالد محمد لبيب عبد الرحمن بتصميم مقياس للمشكلات الإدارية والفنية المهنية في الاتحادات الرياضية للمنازلات . ويتكون من ثلاث محاور رئيسية ، وكل محور رئيسي يتكون من عدد من المحاور أو المكونات الفرعية . وعدد من العبارات التي تعبر عن المحاور المختلفة كما يلي :

أولاً : المحور الإداري : ويتكون من ٥ محاور فرعية وعدد ٣٤ عبارة كما يلي :

١- الاستراتيجية الرياضية العامة للدولة ٧ عبارات .
٢- التخطيط ٧ عبارات .
٣- التنظيم ٧ عبارات .
٤- التوجيه ٦ عبارات .
٥- الرقابة ٧ عبارات .

ثانياً : المحور الفني : ويتكون من ٩ محاور فرعية وعدد ٦١ عبارة كما يلي :

١- الانتقاء ٧ عبارات .
٢- رعاية اللاعبين ٧ عبارات .
٣- رعاية المدربين والحكام ٧ عبارات .
٤- البرامج والخطط الفنية ٧ عبارات .
٥- الأجهزة الأدوات ٦ عبارات .
٦- مواجهة المنشطات ٦ عبارات .
٧- النواحي الصحية والطبية ٧ عبارات .
٨- الإعداد النفسي ٧ عبارات .
٩- الرعاية الرياضية في القطاع المدرسي (التعليمي) ٧ عبارات .

ثالثاً : المحور المهني : ويتكون من ٦ محاور فرعية وعدد ٤٠ عبارة كما يلي :

١- ندرة الدراسات والبحوث والمراجع العلمية ٧ عبارات .
٢- إنتشار ظاهرة العنف والشغب في الملاعب الرياضية ٧ عبارات .
٣- العزوف عن ممارسة أنشطة الاتحادات الرياضية ٧ عبارات .
٤- العائد المادي ٦ عبارات .
٥- عدم تفرغ اللاعبين ٦ عبارات .
٦- المفاهيم الخاطئة المنتشرة في المجتمع ٧ عبارات .

وقد تم تصميم المقياس المغلق ويتمثل في اختيار استجابة من خمس (أوافق جداً ، موافق ، موافق ، موافق ، موافق) الي حد ما ، أرفض ، أرفض تماماً) بدرجات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) ، ويكون ذلك بأن يضع المجيب علامة (√) أمام العبارة وأسفل الاستجابة التي يراها تعبر عن الواقع لقياس المشكلات الإدارية والفنية والمهنية في الاتحادات الرياضية للمنازلات .

• نموذج سيد الهواري . (٤٢)

قام الهواري بتصميم ما يسمى " ترمومتر إداري " لقياس مدي فاعلية الإدارة وكفايتها ، والذي عن طريقة يمكن مراجعة وتقييم الإدارة ، والتي قال عنها أنها " الدراسة الانتقادية للنشاط الإداري بأكمله في المنظمة بقصد الكشف عن نقاط الضعف فيه بغية ، إحداث التحسينات قبل فوات الأوان " . (٤٢ : ٥٨٦)

وقد قام الهواري بتصميم كشف لمراجعة وتقييم النشاط الإداري الكلي للمشروع به عدد ١٠٠ سؤال يمكن باستخدامها معرفة نقاط الضعف لإحداث التحسينات المناسبة . ولقد وضع هذه الأسئلة من واقع المبادئ العلمية للإدارة التي تبناها في كتابة (الإدارة الأصول والأسس العلمية) والتي تدور حول أربعة وظائف أساسية للإدارة هي (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) . وقد حوي الكشف عدة مجموعات أساسية قسمت كل مجموعة إلي تفرعات وتركزت الأسئلة حول الوظائف التالية للإدارة :

- أهداف المشروع .
- سياسات المشروع .
- الإجراءات .
- التصميم الهيكل التنظيمي .
- التنبؤ .
- البرامج الزمنية .

- الاتصال .
- القيادة والتعاون الاختياري .
- القياس الأداء .
- الرقابة الكلية علي المشروع .
- المعايير الرقابية .

وقد وضع أمام كل سؤال خانات علي شكل ميزان مدرج للاستجابات ليقوم المجيب بالإجابة علي السؤال في أحدها حسب درجة القوة والضعف للموضوع الذي يتعرض له السؤال وليس بـ نعم أو لا . وقد كان تدرج خانات الإجابة علي النحو التالي:

الخانة ج ج : ترمز إلي جيد جدا حينما يكون النشاط الإداري علي أحسن حال .
الخانة ج : ترمز إلي جيد وكذلك في الحالة التي يمكن إدخال التحسينات ولكنها لا تعتبر مصادر للخطر .

الخانة م : ترمز إلي مقبول وذلك في الحالات التي تتطلب إدخال التحسينات وأحيانا تكون مصدر المشكلات .

الخانة ض : ترمز إلي ضعف وذلك في الحالات التي تكون مصدراً لمشاكلات يمكن تداركها .

الخانة ض ج : ترمز إلي ضعيف جدا وذلك في الحالات التي تكون مصدراً لمشاكلات لا يمكن تداركها في ظل الظروف الحالية .

وبعد الانتهاء من الإجابة علي هذه الأسئلة في الخانات الموضحة فإن نقط الضعف تظهر ويمكن الحكم حينئذ علي ضعف أو قوة الإدارة وأسباب الضعف والقوة وبذلك تأتي الخطوة التالية وهي إدخال التحسينات .

ما سبق كان عرض للعديد من نماذج تقويم ومراجعة الإدارة التي تناولت المجالات الإدارية المختلفة مثل الإدارة العامة ، والإدارة في المجال الصناعي والتجاري ، والإدارة التعليمية ، والإدارة الرياضية سواء كانت في مجال إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية أو إدارة التربية البدنية والرياضة في مجال التعليم ، بجانب عدد من النماذج الأخرى التي استخدمت في بحوث ودراسات الماجستير والدكتوراه اطلع عليها الباحث ولم ترد ضمن النماذج السابقة .

٢/٢ الدراسات المرتبطة .

قام الباحث بالإطلاع علي عدد من الدراسات والبحوث التي أتيحت للباحث في مجال الإدارة بشكل عام ، والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والإدارة الرياضية بقطاع التعليم بشكل خاص. وتعرف الباحث علي ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج ، خاصة الدراسات والبحوث التي تناولت الإدارة الرياضية بقطاع التربية البدنية والرياضة المدرسية ، لما لها من ارتباط بموضوع البحث الذي يستهدف " تقويم الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم " ، وتم تصنيف الدراسات العربية إلي مجالين اثنين بجانب الدراسات الأجنبية. وتم ترتيب تلك الدراسات حسب سنوات إجراء كل منها من الأقدم إلي الأحدث وتصنيفها في ثلاث مجموعات ، وتمثلت تلك المجموعات فيما يلي:

١/٢/٢ المجموعة الأولى: دراسات تناولت الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بقطاع التعليم .

تناولت تلك الدراسات الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والمشكلات التي تواجهها والوسائل التي تساهم في نجاحها من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية ، وقد بلغ عددها ٨ دراسات أجريت أقدمها في سنة ١٩٧٣م وأحدثها عام ٢٠٠٠م .

١/١/٢/٢ دراسة إميل فهمي شنودة ١٩٧٣م (١٢) بعنوان " تطور الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية "

استهدفت الدراسة التركيز علي التطور التاريخي للإدارة التعليمية ومدى تأثيرها بأوضاع المجتمع وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي. وقد تم التطبيق علي مجموعة من المدرء والمدرسين. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- توضيح الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في مصر منذ بداية القرن التاسع عشر حتى ١٩٧٣م وأثرها في الإدارة التعليمية.
- تطور الإدارة التعليمية المركزية في مصر وكيف نشأت هذه الإدارة المركزية في عاصمة البلاد في القاهرة وكيف تباشر سلطاتها الرئاسية علي جميع العاملين بالعاصمة والأقاليم علي اختلاف مستوياتهم الهرمية المختلفة.
- طرق استناد المركزية في الإدارة التعليمية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وهي الفترة التي حدث فيها الاحتلال البريطاني لمصر .
- طرق استمرار هذه المركزية حتى بعد صدور قانون مجالس المديریات عام ١٩٠٩م ، وصدور قرار بإنشاء مناطق تعليمية سنة ١٩٣٩م ، وصدور قانون الإدارة المحلية عام ١٩٦٠م.
- كون الإدارة العليا للتعليم سببا في رسوخ أقدم المركزية في الإدارة التعليمية ، وكيف أن هذه الإدارة العليا كانت حريصة باستمرار علي أن تركز في يدها كل أمور التعليم مهما كانت بسيطة.

٢/١/٢/٢ دراسة حسن محمد إبراهيم حسان ١٩٧٦م (٢٤) بعنوان " دراسة تقويمية لتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم العام في مصر " .

بهدف التعرف علي مدى تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم العام في مصر من خلال ثلاث محاور:

- قام الباحث بتعريف الإدارة التعليمية واهتماماتها وميادينها مع بيان مفهوم المركزية واللامركزية وعيوب ومزايا كل منها.

- تناول الباحث التطور التاريخي لإدارة التعليم في مصر علي فترتين الأولى من عام ١٨٣٦م حتى عام ١٩٥٢م والثانية من عام ١٩٥٢م حتى عام ١٩٧٥م.

- إشمئلت البحث علي دراسة ميدانية ، استنتج منها التعرف علي طبيعة الإدارة التعليمية في مصر وأراء القائمين بها في المشكلات الإدارية من واقع ممارستهم في العمل الإداري ، وذلك عن طريق صحيفة

استطلاع رأي أجاب عليه كل من مديري التربية والتعليم والوكلاء ومديري المدارس وخمسة من الموجهين الأوائل.

ومن أهم النتائج : التعرف علي الأسباب التي أدت إلي اختيار الاتجاه من المركزية إلي اللامركزية في الإدارة التعليمية ، والتعرف علي الأسلوب المناسب الذي يكفل لنا تطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية.

٣/١/٢/٢ دراسة حافظ فرج إسماعيل ١٩٧٩م (٢٣) بعنوان " دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية " .

استهدفت الدراسة بيان دور الإدارة المدرسية وأبعادها ومشاكلها ، ودور الإدارة المدرسية وأهميتها في العملية التربوية والنهوض بالمستوي التعليمي وذلك من خلال الوحدات التعليمية الأساسية ، وتناول ماهية الإدارة المدرسية وبيان كيفية الاستفادة من المفهوم الحديث للإدارة المدرسية في علاج المفاهيم الخاطئة . واستخدم المنهج الوصفي . واستخدم الباحث عناصر الإدارة ووظائفها وعملياتها كأساس لصياغة الاستقصاء . ومن تحليل النتائج استخلص الباحث منها ما ينفق وتطور الإدارة المدرسية . وقد استنتج الباحث ما يلي: أن أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج من أهم الأساليب التي يمكن تطبيقها في المجال التعليمي بصفه خاصة ، أمكن التعرف علي القوانين والقرارات الوزارية والتشريعات واللوائح التي تنظم العمل في مجال الإدارة المدرسية ، وأيضاً التعرف علي أهداف التعليم الابتدائي وكيفية تحقيق هذه الأهداف من خلال الهيكل الإداري المنظم لها ، وأيضاً بيان أنماط هذه الإدارة وعملياتها لبيان دور ناظر المدرسة في مدرسته كقائد إداري .

٤/١/٢/٢ دراسة عبد المنعم فهمي سعد ١٩٨٢م (٦٥) بعنوان " الإدارة المدرسية وأثرها على بعض الأنشطة الطلابية بالمرحلة الثانوية " .

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على دور الإدارة المدرسية في وضع وتنفيذ خطط الأنشطة الطلابية ، وهل تلائم هذه الخطط إمكانيات المدرسة واحتياجات البيئة المحيطة أم لا ؟ . وقد استخدم الباحث خلال الدراسة المنهج الوصفي مستخدماً استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية . وقد طبقت الدراسة على مجموعة من المهتمين من مدرسي المادة والتلاميذ . ومن نتائج الدراسة أتضح أنه: لا يتم التعاون بين هيئة التدريس والإدارة المدرسية ، ولا يتم التعاون بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية ، ولا يوجد أخصائي اجتماعي للمدرسة ، وأن مخصصات النشاط غير كافية ، عدم تواجد مكتبة في المدرسة ، ولا يوجد وقت كافي لممارسة الأنشطة ، ولا يتم تخصيص حصص للنشاط والريادة بالجدول المدرسي .

٥/١/٢/٢ دراسة أحمد إبراهيم أحمد ١٩٨٣م (٧) بعنوان " دليل أسباب نجاح المدير / الناظر في إدارة وتنظيم المدرسة " .

استهدفت هذه الدراسة رفع كفاءة الإدارة المدرسية ، بمدارس التعليم الأساسي ومعرفة الخبرات المتميزة أو البارزة للنظار الأكفاء ، ومعرفة أهم الأعمال لهم داخل وخارج المدرسة ، ومعرفة أسباب نجاحهم في إدارة وتنظيم مدارسهم ، والتعرف على أهم المداخل والأساليب المختلفة التي يتبعونها حتى يمكن الأخذ بها كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والإدارة الحكيمة ووسيلة لرفع مستوي الأداء للمدارس الأخرى . وخاصة في مدارس التعليم الأساسي وصولاً بها إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة . وقد استخدم المنهج الوصفي لمناسبة . وتكونت عينة البحث موضوع الدراسات من ١٠٠ ناظر من نظار المدارس الابتدائية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية ، وتشتمل الإدارات التعليمية الست (شرق ، المنزه ، وسط ، غرب ، جمرک ، مدن كبيرة) وهذه العينة منتقاة من المجتمع الكلي موضوع الدراسة . وقد اعتمد الباحث علي دليل الإدارات التعليمية لعام ١٩٨٢/١٩٨٣م كمصدر أساسي للحصول على أسماء المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية .

وقد تم اختيار عينة الدراسة علي أساس المعايير الآتية:

- نتيجة آخر العام متمثلة في النسبة المئوية لأعلي نتائج مدارس المرحلة لعام ١٩٨٢/١٩٨١م .
- آراء مديري القطاعات التعليمية الستة في السمعة الطيبة لهذه المدارس ، علي أنها مستقرة إدارياً ومتميزة ومتفوقة .

- آراء رؤساء القطاعات التعليمية المختلفة.
- آراء رؤساء الأقسام المختلفة.
- آراء المفتشين عن أداء هذه المدارس ، ومدى رضا العاملين بهذه المدارس.
- آراء بعض أولياء الأمور في بعض المدارس موضوع الدراسة.
- عمل مقابلات شخصية مع بعض نظار المدارس عن مدى الاستقرار الإداري ، والاستقرار الاجتماعي ، ورضا العاملين بمدارسهم.
- وقد قام الباحث بالتحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها ، واستخدم أسلوب التكرار ، والنسبة المئوية ، لمعرفة أهم الأعمال المميزة وأنماط النشاط المتفق عليها التي يقوم بها ناظر المدرسة داخل وخارج المدرسة ، وكذلك معرفة الاحتمالات المتفق عليها لأسباب نجاح ناظر المدرسة في إدارة وتنظيم مدرسته. ومن أهم نتائج البحث:
- مراعاة الجانب الإنساني في طريقة التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين في المجتمع المحلي ، ومعرفة أسباب التوتر والإنشاق بين العاملين حتى يتحقق الإنسجام بينهم ، وكيفية أن أكون مثلاً طيباً وقدموا لجميع العاملين معي في كل ما أقوله أو أفعله.
- بذل أقصى طاقة للعمل - ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين - مثل : الدقة والأمانة والنزاهة وحب العمل والإخلاص له والاعتماد علي تنظيم الوقت وتوجيه المخطئ إلي الصواب دون التشهير به ليصلح من حاله ويؤخذ بالشدّة عند تكرار الخطأ ، إحساس العاملين بحصولهم علي حقوقهم كاملة في حدود الإمكانيات ، تقبل النقد بصدق ورحب ، القدرة علي تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البت في الأمور المتعاقبة بالمدرسة ، الحكم علي الأمور بعد دراسة كل الجوانب.

٦/١/٢/٢ دراسة عاطف ذكي أبو الإسعاد ١٩٨٧م (٥٩) بعنوان " دور المؤسسات التعليمية في إعداد ورعاية البطولة الرياضية " .

استهدفت الدراسة التعرف علي دور كل من المؤسسة التعليمية ، المدارس والإدارة المدرسية والإمكانيات ، والنادي الرياضي ، المدرب والملاعب ، والأسرة والمجتمع في تشجيع التلميذ وإعدادة للبطولة الرياضية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً إحدى صوره ، الدراسات المسحية وتحليل الوثائق. وقد مثلت عينة الدراسة خمس مجموعات هي: عدد ٢٤٨٦ تلميذ وتلميذة من مختلف الإدارات التعليمية ، وعدد ٢٤٨٦ من أولياء الأمور، وعدد ٧٦٧ من مدرسي ومدرسات التربية الرياضية ، وعدد ١٩٢ من موجهي وموجهات التربية الرياضية ، وعدد ١١٠٥ من لاعبي ولاعبات أندية القاهرة الكبرى (محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية) . واستخدم الباحث المناهج التنفيذية المقررة علي المراحل التعليمية ، والدراسات التي تناولت التربية الرياضية المدرسية ، والأنشطة المدرج تنفيذها في الدرس ، والأنشطة الداخلية والخارجية. كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وكان من أهم النتائج : أن إسهام المؤسسة التعليمية بما تحويه من إمكانيات ومناهج ومدرسين ضعيف جداً في إعداد التلاميذ للبطولات الرياضية ، وكذلك إسهام الأسرة والمجتمع. بينما إسهام النادي الرياضي بما يضمه من إمكانيات - مادية وبشرية - بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى مرتفع جداً في إعداد الناشئين للبطولة الرياضية في مختلف اللعاب الرياضية ، وقد يصل إلى ١٠٠% في بعضها وخاصة مع توافر الأدوات والتدريب والميزانية والإحتكاك والحوافز والتغذية. وكان من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق البطولة الرياضية عدم توافر المدرب المتخصص وعدم استخدام أو توافر تقنيات التدريب ، ويتركز الإهتمام علي بعض اللعاب الرياضية دون الأخرى ، مع الإهتمام بفرق الدرجة الأولى دون فرق الناشئين. وقد أوصت الدراسة بالعمل علي تلافى المعوقات التي تحول دون تحقيق البطولة الرياضية في المؤسسات المختلفة.

٧/١/٢/٢ دراسة نجاة عبد الله الناية ١٩٩١ (١١٨) بعنوان " المستويات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة " .

استهدفت الدراسة: التعرف علي نوعية الأسلوب الإداري السائد في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة ، ومدى مركزية الإدارة التعليمية في إصدار القرارات من ناحية أخرى ، والتعرف علي أهم الأشكال

والمعوقات الإدارية التي تعوق الإدارة المدرسية ، والأساليب المتبعة من قبل المدارس في التغلب على هذه المعوقات وحل المشاكل.

وقد استخدم المنهج الوصفي لملاءمة لتلك الدراسة. طبق الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة علي عينة مكونة من مديري ومديرات المدارس عددهم ٧٤ مدرسة بالمرحل المختلفة.

وقد أسفرت الدراسات الميدانية عن عدة نتائج من أهمها: عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة والمسئوليات المسندة لمدير المدرسة ، وفرص المشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة للغاية ، والتنظيم الإداري بمدارسهم فعال ويساعد بشكل مباشر علي أداء الوظائف الإدارية والإشرافية التي تقوم بها الإدارة المدرسية من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة ، ولا تلقى الأعمال الإشرافية الإهتمام الكافي من جانب المديرين علي الرغم من أنها تشكل جزءاً أساسياً من مهامهم بحكم أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم.

٨/١/٢/٢ دراسة أحمد إبراهيم أحمد ٢٠٠٠م (٥) بعنوان " القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج ". استهدفت الدراسة:

- التعرف علي واقع مدارسنا وبعض مظاهر القصور الإداري في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين / النظار والمعلمين.
- الكشف عن الفروق بين آراء المديرين / النظار والمعلمين حول أبعاد الدراسة.
- التعرف علي مدي تأثير الوظيفة والموقع الجغرافي علي مظاهر وأسباب القصور الإداري.
- تقديم بعض التوصيات الإجرائية التي تسهم في الحد من ظاهرة التسبب وعلاجها ، وتحسين فاعلية العملية التعليمية ، والتوصل لبعض الإجراءات والآليات التي يمكن أن تتخذ وتطبق لزيادة جودة العملية التعليمية.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واشتملت عينة الدراسة علي وكلاء / نظار / مديري ومعلمي مدارس ثانوية بمحافظة الإسكندرية : عدد ٥٠ مدير / ناظر / وكيل وعدد ١٥٠ معلماً ، ومحافظة البحيرة عدد ٥٠ مدير / ناظر / وكيل وعدد ١٥٠ معلماً. استخدم الباحث تحليل الوثائق والإستبيان أدوات لجمع البيانات. ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة النسب المئوية والتكرارات ، والمتوسط الحسابي ، وطريقة التجزئة النصفية لإيجاد ثبات الاستبانة.
- وقد توصل الباحث إلي النتائج التي أمكن من خلالها وضع المقترحات التي يمكن أن تسهم في علاج ظاهرة القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة الدراسة ، وكان من أهم مقترحات علاج ظاهرة القصور الإداري من وجهة نظر المعلمين والقيادة المدرسية في محافظتي الإسكندرية والبحيرة ما يلي:
- الاهتمام بالتربية الخلقية الدينية لتقوية الوازع الديني للطلاب.
- المحافظة علي احترام المعلم ومكانته من قبل وسائل الإعلام المختلفة.
- الارتقاء بالمستوي المهني والمادي للعاملين وزيادة الحوافز المادية للقائمين علي العملية التعليمية.
- زيارة الدافعية للعمل والرغبة في تحديد المزيد من المسئولية لدي المعلمين عن طريق مكافأة المجد والمخلص في العمل.
- توفير السلطات المناسبة للمعلم التي تمكنه من ضبط الفصل وإدارته بكفاءة.
- تشجيع الحوار البناء في المدرسة في الاجتماعات المدرسية ومجالس الآباء والمعلمين.
- إعادة النظر في القوانين الإدارية والمالية التي تنظم العمل ، بما يتناسب مع المستجدات التي تطرأ علي شبكة العلاقات بين الإدارة التعليمية والمدرسية.
- منح الطلاب درجات لتقييم السلوك في المدرسة لتحقيق مزيد من الانضباط وحسن سير العملية التعليمية.
- تقليل عدد الوظائف القيادية في داخل المدرسة وتحديد الواجبات والمسئوليات بدقة.
- التأكد علي أهمية الانضباط داخل المدرسة من خلال متابعة السجلات المدرسية وتقنين الأجازات المرضية.
- وضع خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسئولية للعاملين بالمدرسة.
- الإهتمام بالنشاط المدرسي داخل المدرسة وخارجها.
- توعية نظار / مديري المدرسة ومعلميها بأهمية الوقت وإدارته واستخدامه بشكل فعال عن طريق الدورات التدريبية.
- تشجيع مجالس الآباء والمعلمين علي اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين العملية التعليمية في المدرسة.

- التأكيد علي المتابعة الإدارية المستمرة من قبل الوزارة ، لضمان عدم تدخل الوساطة والمحسوبة في عملية المتابعة والتقويم.
- الحد من الاستثناءات في العمل بالمدرسة (نقل المعلمين ، الترفية ، العلاوات والمكافآت ... الخ).
- تشجيع مشاركة الطلاب في إدارة الصف والحكم الذاتي لبعضهم البعض.
- وضع المعايير العلمية الصحيحة لاختيار القيادات في المدارس وتطبيق ذلك بشكل جيد.
- عودة درجات أعمال السنة في المدارس.
- إدخال المعلمين ضمن الكوادر الخاصة.
- الإهتمام بمهنة الإدارة وتأهيل وتدريب القادة ، وإدخال الأساليب الحديثة إلي الأجهزة القائمة ، وعقد اللقاءات معهم لتحسين الأداء داخل المدارس.

٢/٢/٢ المجموعة الثانية : دراسات تناولت الإدارة الرياضية بقطاع التعليم.

تناولت هذه الدراسات المشكلات التي تواجه العاملين في مجال التربية البدنية والرياضة المدرسية من نواحي مختلفة خاصة النواحي الإدارية لوضع الحلول لها وإلقاء الضوء على أهمية الجانب الإداري في تطوير التربية البدنية والرياضة المدرسية والنهوض بها ، وأجريت تلك الدراسات على مجتمعات مختلفة ، وتعد تلك المجموعة أكثر ارتباطا بأهداف الدراسة لتناول معظمها الجوانب الإدارية المختلفة للتربية البدنية والرياضة المدرسية وأنشطتها وبرامجها بالتحليل ، وقد بلغ عدد تلك الدراسات ١٥ دراسة بدءا من عام ١٩٧٩م حتى عام ٢٠٠٣م.

١/٢/٢/٢ دراسة إسماعيل حامد عثمان ١٩٧٩م (١٠) بعنوان " بعض المشكلات التي تواجه العاملين في مجالات التربية الرياضية أسبابها واقتراحات لعلاجها " .

استهدفت الدراسة: إعداد قائمة للمشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه العاملين في قطاعات القادة والتعليم والبطولة ، التعرف على أسباب تلك المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لعلاجها أو تقليلا من حدته.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدما إحدى صورة الدراسات المسحية. وكانت العينة عدد ٧٠ مدرسا ، عدد ١٠٤ من القادة ، عدد ٣٠٠ من قطاع البطولة. ولجمع البيانات استخدمت قائمة مقترحة مع الاسترشاد بقائمة موني لضبط المشكلات. والأسلوب الإحصائي المستخدم : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، قيمة (ت).

ومن أهم النتائج: المشكلات الحادة للقادة كانت المفاهيم الخاطئة والأجور والمرتبات ، إقامة مباني على الملاعب. أما مشاكل البطولة فكانت المكانة الاجتماعية ، تجاهل التخصصات ، المرتبات. أما التعليم فكانت عدم الرضا أسريا عن العمل ، وتجاهل التخصص ، والتكليف بأعمال بعيدة عنه .

٢/٢/٢/٢ دراسة جاسم راشد صالح ١٩٧٩م (١٩) بعنوان " دراسة مدى تأثير بعض العوامل على خطة التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية للبنين بدولة الكويت " .

استهدفت الدراسة : دراسة تأثير بعض العوامل على خطة التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

واستخدم الباحث المنهج المسحي. واشتملت العينة على عدد ١٨ موجهة وعدد ٩٦ معلما ، وعدد ٩٦٩ تلميذا. وكانت أدوات جمع البيانات: استمارة استبيان إحداهما للمعلمين ، استمارة استبيان للتلاميذ ، استمارة حكم للموجهين.

ومن أهم النتائج:

أكثر العوامل تأثيرا على تنفيذ خطة التربية الرياضية هو المنهج وعملية التوجيه وطرق التدريس والإمكانيات المادية والبشرية ، والحوافز من أهم العوامل تأثيرا على خطة التربية الرياضية ، وأقل العوامل تأثيرا هي الظروف البيئية المحلية.

٣/٢/٢/٢ دراسة محمد علي أحمد ١٩٨٠م (١٠٢) بعنوان " علاقة الحوافز والإمكانات بنشاط معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بنين ".
استهدفت الدراسة: التعرف على الحوافز وأثرها على معلمي التربية الرياضية ، وكذلك الامكانيات المادية والفنية والبشرية المتوافرة بالمدارس الإعدادية وأثرها على أداء معلمي التربية الرياضية.
واستخدم الباحث المنهج المسحي. واشتملت العينة على عدد ١١ موجهًا ، عدد ٧١ معلمًا بالمرحلة الإعدادية. واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
ومن أهم النتائج:

اتفق كل من الموجهين والمعلمين على عدم كفاية ميزانية النشاط الرياضي وكذلك الأدوات والأجهزة والملاعب لتحقيق أهداف البرنامج ، عدم وجود حوافز تقدم لمعلمي التربية الرياضية وإن أتيحت فلا يتعدى الأمر الحوافز الأدبية فقط.

٤/٢/٢/٢ دراسة إبراهيم محمود عبد المقصود ١٩٨١م (٤) بعنوان " بعض المتطلبات لزيادة فاعلية التخطيط لبرامج التربية الرياضية للمرحلة الابتدائية ".
استهدف البحث توضيح أهمية المشاركة لكافة العناصر المتصلة بالمرحلة الابتدائية في التخطيط .
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واشتملت العينة على عدد ٢٤ موجة ابتدائي ، ٣١ ناظر ابتدائي ، ٣٢ مدرس ابتدائي تربية رياضية. واستخدم في جمع البيانات تحليل الوثائق والمراجع ، المقابلة الشخصية ، الاستبيان.
ومن أهم النتائج:

عدم التزام موجهي التربية الرياضية بالحقائق عند كتابة تقاريرهم مما جعل الإدارة التخطيطية لا تولي أي اهتمام بهذه التقارير ، عدم اهتمام نظار المدارس الابتدائية بمدرسي التربية الرياضية لعدم اشتراكهم بعرض وجهة نظرهم على المخططين ، القصور في الامكانيات المادية والبشرية ، إهمال الموجهين لعملية المتابعة.

٥/٢/٢/٢ دراسة زينب أحمد الديب ١٩٨١م (٣٦) بعنوان " دراسة العناصر التنظيمية في المجتمع المدرسي وعلاقته بوظيفة ميدان التربية الرياضية بهدف الضبط التربوي في المرحلة الابتدائية ".
استهدف البحث دراسة الواقع التخطيطي التنظيمي لميدان التربية الرياضية داخل المؤسسات التربوية.
واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. واستعانت بالاستبيان لجمع البيانات ، وبلغ حجم العين ١٠٠ فرد من الذكور والإناث.
ومن أهم نتائج الدراسة:

وجود تخلف واضح بالنسبة لمساهمة ميدان التربية الرياضية في تنمية الفرد وتنمية المجتمع ، لا يعمل التخطيط التربوي في هذه المرحلة على استخدام التخطيط العلمي السليم الذي يعمل على تنظيم الجهود المتعددة والتي يقصد بها تحقيق الأهداف التربوية والتي يقتضى تحقيقها رسم خطوات معينة للضبط التربوي.

٦/٢/٢/٢ دراسة منى عبد الفتاح عرفات ١٩٨٣م (١١٣) بعنوان " دراسة أهم المشكلات التي تواجه الفنيين الرياضيين في القطاع التعليمي بمحافظة الشرقية ".
استهدفت هذه الدراسة التعرف على المشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية والصحية التي تواجه الفنيين الرياضيين بالمرحلتين الثانوية والإعدادية ، والتعرف على درجة حدة هذه المشكلات ، والتعرف على الاقتراحات المناسبة لدي أفراد عينة البحث لعلاج هذه المشكلات والتقليل من حدتها.
واستخدمت كذلك المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة. وكان من أدوات البحث المقابلة الشخصية ، الاستبيان. وبلغ عدد أفراد العينة ١٧٠ فردًا بنسبة مئوية قدرها ٦٥,٠٩% . واستخدمت في المعالجة الإحصائية النسبة المئوية ، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط البسيط .
وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة:

تواجه عينة البحث من موجهي ومدرسي التربية الرياضية العاملين بالمرحلتين الإعدادية والثانوية كثيرًا من المشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية والصحية.

٧/٢/٢/٢ دراسة عوض عبد الله محمد الدرسي ١٩٨٤م (٧٩) بعنوان " تقويم خطة النشاط الرياضي للمرحلة الثانوية بنين بليبيا ."

استهدفت الدراسة تقويم خطة النشاط الرياضي للمرحلة الثانوية بنين بليبيا. استخدم الباحث المنهج التحليلي المسحي. واشتملت العينة على عدد ١٠٠ مسؤل على النحو التالي: عدد ٧ رؤساء أقسام ، وعدد ١٥ موجه ، وعدد ٢٥ ناظر ، وعدد ٥٣ مدرس تربية رياضية. أدوات جمع البيانات: السجلات الإحصائية للوثائق ، المقابلة الشخصية ، الاستبيان. ومن أهم النتائج :

أن خطة النشاط الرياضي تهدف إلى تنمية الروح الرياضية والسمات الشخصية والعمل الجماعي والقيادة والتوجيه للتلاميذ ، وتتيح الفرصة للوصول بالتلاميذ المتفوقين إلى مستوى البطولة ، نوع الخطة المستخدمة قصيرة المدى ، أفضل أساليب التوجيه هي الزيارات الميدانية.

٨/٢/٢/٢ دراسة مها محمد الصغير ١٩٨٥م (١١٤) بعنوان " دراسة تحليلية لمشاكل الإدارة بإدارة التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمحافظة الإسكندرية ."

استهدفت الدراسة تحليل المشاكل الإدارية بإدارة التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بمحافظة الإسكندرية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وتم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل حيث شملت جميع موجهي ومدرسي التربية الرياضية بجميع الإدارات بمحافظة الإسكندرية. وأدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية ، الاستبيان. ومن أهم النتائج:

وجود مشاكل في عملية التخطيط تحول دون تحقيق الأهداف الموجودة وتتمثل في عدم وجود علاقة بين القائمين على التخطيط والمنفذين ، عدم وجود صلة بين محتوى برنامج التربية الرياضية وبين الأهداف ، الامكانيات المادية والبشرية لا تتناسب مع الخطة الموضوعية ، الإدارة العامة للتربية الرياضية هي المسؤولة عن وضع الخطة ، عدم كفاية الميزانية الموضوعية.

٩/٢/٢/٢ دراسة أمين أنور الخولي ١٩٨٨م (١٥) بعنوان " المشكلات والقضايا الملحة للتربية الرياضية في جمهورية مصر العربية ."

استهدفت هذه الدراسة: توضيح تصورات منتسبي مهنة التربية الرياضية من أكاديميين وعاملين حول الأهمية النسبية لهذه القضايا والمشكلات الملحة التي تواجه المهنة في جمهورية مصر العربية ، توضيح حجم الاتفاق والاختلاف حول الأهمية النسبية لهذه المشكلات للأكاديميين والعاملين في مهنة التربية الرياضية في جمهورية مصر العربية مرتبة وفق أهميتها النسبية وأولوية احتياجها للحل.

وقد اختار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة من مجموعتين: عينة أكاديميين وعددها ٣٤ أستاذًا من أعضاء هيئات التدريس بكلّيات وأقسام التربية الرياضية ، عينة العاملين في التربية الرياضية وقد اعتبروا من طلاب الدراسات العليا بنفس الكليات والأقسام من الجنسين وبلغ عددهم ٥٠ من العاملين ، ليصبح حجم العينة ٨٤ فردًا. واستخدم الباحث استمارة استبيان كوسيلة لجمع البيانات. واعتمدت المعالجة الإحصائية على المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وتحليل التباين ، وطريقة تيوكي للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات المشكلات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- تزايد حدة المشكلة المتعلقة بالمكانة الاجتماعية للعاملين والبحث العلمي والدراسات العليا لدى العاملين من الأكاديميين.
- تزايد حدة المشكلة المتعلقة بالتربية الرياضية كمادة أساسية والتسهيلات والمخصصات المالية لدى الأكاديميين من العاملين.
- أهم المشكلات التي تواجه الأساتذة الأكاديميين في مهنة التربية الرياضية والتي تزيد حدتها عن ٨٥ % هي: التربية الرياضية كمادة أساسية في المنهج ، التسهيلات والمخصصات المالية ، إصلاح وتطوير المناهج ، والمكانة الاجتماعية للعاملين في المهنة.
- أهم المشكلات التي تواجه العاملين في مهنة التربية الرياضية والتي تزيد حدتها عن ٨٥ % هي: المكانة الاجتماعية للعاملين في المهنة ، إصلاح وتطوير المناهج ، تأهيل القيادة المهنية.

١٠/٢/٢/٢ دراسة نازك مصطفى سنبل ١٩٩٠م (١١٧) بعنوان " دراسة تحليلية لتنظيم وإدارة التربية الرياضية بالمدارس الإعدادية الرياضية التجريبية بمحافظة الإسكندرية ".
استهدفت هذه الدراسة: التعرف على المعلومات والصعوبات وأوجه القصور التي تواجه تنظيم وإدارة التربية الرياضية بالمدارس الإعدادية التجريبية للبنات بمحافظة الإسكندرية وذلك من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه.

المنهج المستخدم : المنهج المسحي من الدراسات الوصفية. العينة : عدد ١٠ مسئولين من كل مدرسة بأسلوب الحصر الشامل ، وعدد ١٥٩ تلميذ ، وعدد ١١٦ تلميذه. أدوات جمع البيانات: استمارة استبيان.
ومن أهم النتائج: هناك أوجه قصور بالإمكانات المادية والبشرية منها عدم كفاية الميزانية لتحقيق الأهداف المطلوبة ، عدم وجود ملعب لجميع أنواع الأنشطة أو صالة مغلقة لممارستها ، عدم وجود وحدات كافية لخلع الملابس ، عدم توافر المدربين الأكفاء ، مناهج التربية الرياضية النظرية والعملية بالمدرستين غير معدة عن طريق لجان متخصصة ولكن متروكة لاجتهاد العاملين بالمدرسة ، عدد الحصص المخصصة للمنهج التدريسي غير كافية لتحقيق الأهداف ، التدريب للصف ليس له خطة واضحة محددة أو ميزانية منفصلة أو لوائح منظمة ، عدم وجود حوافز تشجيعية للمدربين.

١١/٢/٢/٢ دراسة سوزان أحمد مرسي ١٩٩٠م (٤١) بعنوان " وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة في التربية الرياضية بالمنطقة التعليمية بمحافظة الإسكندرية ".
استهدفت الدراسة: وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة في التربية الرياضية بالمنطقة التعليمية بمحافظة الإسكندرية.

استخدمت الدراسة المنهج المسحي. واشتملت العينة على عدد ١٠ من خبراء العلاقات العامة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية ، وعدد ٥٠ موجه وموجهة تربية رياضية بالمنطقة التعليمية بمختلف مراحل التعليم ، وعدد ٥٠ مدرس ومدرسة تربية رياضية . واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
ومن أهم النتائج: أهمية تحديد الأهداف ، صياغة الهدف المحدد يساعد على تحقيق الهدف العام ، قصور في الإمكانيات المادية والبشرية ، وضع سياسة مستقلة لكل نشاط يخص كل إدارة من الإدارات وتستخدم هذه السياسات بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين.

١٢/٢/٢/٢ دراسة شيخه يوسف عبد الله ١٩٩٧م (٥٢) بعنوان " بناء إستراتيجية للنهوض بالرياضة المدرسية بدولة البحرين ".
استهدفت هذه الدراسة بناء إستراتيجية متكاملة للرياضة بدولة البحرين من خلال التعرف على: الفلسفة التربوية والأهداف والإطار القيمي للرياضة المدرسية ، الهيكل التنظيمي الإداري والفني المسؤول عن الرياضة المدرسية ، اتجاهات المناهج المدرسية وسبل تطويرها ، القيادات التربوية المنوطه ، الإمكانيات والتسهيلات وكيف يمكن تحسينها ، ثم وضع التصور المقترح في صورة إستراتيجية متكاملة مستقبلية للرياضة المدرسية .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب التحليل الفلسفي في الدراسات المسحية واشتملت العينة على عدد ٣٠٨٦ فردا موزعة على رجال الفكر والرأي عدد ١٥٦ فردا ، الخبراء والأكاديميين عدد ١٢ فردا ، موجهي وموجهات التربية الرياضية عدد ١٢ فردا ، معلمي ومعلمات التربية الرياضية عدد ٢٠٦ فردا ، التلاميذ والطلاب عدد ٢٧٠٠ فردا.

ومن استنتاجات الدراسة: اعتبار اللياقة البدنية جزء من اللياقة الصحية العامة للوطن ، العناية بحاجات النمو البدني وتحسين الحالة القواميه للتلاميذ ، رعاية التلاميذ المتفوقين رياضيا والمعاقين ومواجهة ظواهر الاغتراب والإدمان والجريمة ، يجب أن تلقى الرياضة تشجيع من قبل المسؤولين ، تنمية وتأكيد الانتماء وحب الوطن من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية .

١٣/٢/٢/٢ دراسة عبد الهادي عيسي ١٩٩٩م (٦٦) بعنوان " تقويم بعض الوظائف الإدارية لإدارة التربية الرياضية المدرسية بدولة البحرين ".
بهدف دراسة الوضع الحالي للإدارة الرياضية المدرسية ومدى تأثير هذه المشكلات على الإدارة الرياضية المدرسية في دولة البحرين.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بإحدى صورة الدراسات المسحية. واشتملت العينة على عدد ٦١٩ فردا موزعة كالتالي: عدد ١١ من موجهي المادة ، عدد ١٧٨ من مديري المدارس ، عدد ٤٣٠ من مدرسي المادة.

واستخدم الباحث الاستبيان في جمع البيانات التي تشتمل على أربعة محاور أساسية هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه التربوي ، الرقابة ، وكل محور يشمل على عدد من الوظائف تمثل الوظائف الإدارية المناسبة لإدارة التربية الرياضية المدرسية.

ومن أهم النتائج:

- وظائف عنصر التخطيط: تصور الإدارة المدرسية التعليمات والقرارات التي تضمن حسن سير الأنشطة الرياضية ، تتناسب أهداف التربية الرياضية المدرسية مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة ، الإجراءات المتفق عليها في الإدارة المدرسية تتخذ جانبا من الفوضى في قيادة الأنشطة الرياضية المدرسية ، تعطى قرارات الوزارة فرصا متساوية أمام الجميع للترقي في الوظائف الإدارية العليا في المجال الرياضي المدرسي.
- وظائف عنصر التنظيم: توزع الأعمال في الإدارة الرياضية المدرسية ضمن نظام مشترك بين مدرسيها ، يشارك طلبه اللجان الرياضية في جلسات اجتماع الإدارة الرياضية المدرسية ، تطالب إدارتي التربية الرياضية مدرس المادة بالالتزام بالعمل طبقا لمقررات المنهج.
- وظائف عنصر التوجيه التربوي: تتسم الزيارات الميدانية لموجهي التربية الرياضية بالجدية ، تتصف القيادة الرياضية بالمهارة الإنسانية في تعاملها مع مدرس المادة ، تقوم الإدارة المدرسية بالإشراف على مدرسي التربية الرياضية باعتبارهم من المهام الإدارية ، تقوم إدارتي التربية الرياضية بإثابة مدرسي المادة المبدعين في أنشطتهم ماديا ومعنويا.
- وظائف عنصر الرقابة: تتخذ إدارتي التربية الرياضية الكلام الشفهي لبعض المدراء والموجهين أساسا للتعرف على مدرسي المادة ، تستخدم إدارتي التربية الرياضية المعايير للتحقق من بلوغ الأهداف للإدارة الرياضية بقياس أداء مدرسي المادة بالملاحظة المباشرة أو التقارير ، تهتم إدارتي التربية الرياضية بتعزيز الانتماء الوطني وتكوين العلاقات الاجتماعية سلوكيا بين مدرسي المادة.

١٤/٢/٢/٢ دراسة أشرف صفوت عبد العزيز ٢٠٠١م (١١) بعنوان " دراسة تقييمية لإدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم " .

بههدف تقويم إدارة التربية والرياضية بوزارة التربية والتعليم من حيث مدى تحقيق أهدافها ، وملائمة البرامج والتنظيم والإمكانيات المادية والبشرية والرقابة لتحقيق تلك الأهداف ، وعوامل النهوض بإدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي. واشتملت العينة على عدد ٧٣ من القائمين على إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم بالطريقة العمدية ، وعدد ٤٩ من موجهي التربية الرياضية بالمحافظات بالطريقة العمدية ، وعدد ١٩٣ من مدرسي التربية الرياضية بالمحافظات المشرفين على الفرق الرياضية المشاركة في نهائيات أنشطة إدارة التربية الرياضية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

واعتمد الباحث في جمع البيانات على استمارة استبيان اشتملت على خمسة محاور أساسية هي: الأهداف ، التخطيط ، التنظيم ، الإمكانيات ، الرقابة.

ومن أهم النتائج:

- أن نسبة المشاركين من طلاب المرحلة الثانوية أكبر من نسبة اشتراك التلاميذ بباقي المراحل التعليمية.
- يقل عدد المشاركين في اللياقة البدنية كلما اقتربنا من نهاية العام الدراسي.
- أهداف التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم واضحة وواقعية.
- سياسات إدارة التربية الرياضية واضحة وواقعية وتستند إلى الحقائق العلمية في وضعها ورسمها ، كما أنها تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة ، وتوضح الإطار العام الذي تعمل في نطاقه إدارة التربية الرياضية.
- الإجراءات غير مكتوبة وغير متعارضة وسهلة التنفيذ وواضحة ، كما أنها تتفق مع السياسات.

- الميزانيات التقديرية بإدارة التربية الرياضية توضع وفقا للاحتياجات الفعلية ، وبناء على دراسة لما تم تنفيذه من ميزانيات في الأعوام السابقة ، كما أنها توزع بصورة متوازنة.
- البرامج نقي باحتياجات التلاميذ ، وتساعد على تحقيق الأهداف ، كما أنها لا تصل إلى التوجيه بالمديريات والإدارات التعليمية قبل إعداد الفرق بوقت كاف ، وتتميز البرامج بالمرونة لمواجهة المتغيرات ، كما تهتم إدارة التربية الرياضية بتنفيذ البرامج في الزمن المحدد له.
- يوجد تنسيق بين إدارة التربية الرياضية والإدارات الأخرى التي تتبع الإدارة العامة للتربية الرياضية والعسكرية والكشافية بشكل جيد ، ولا يتم التنسيق بين قسيمي المسابقات والمشروعات في أنشطة كل منهم.
- الهيكل التنظيمي لإدارة التربية الرياضية مناسب لتحقيق أهدافها.
- لا يوجد عجز في الكوادر البشرية المشرفين والمرافقين للفرق المشتركة بأنشطة إدارة التربية الرياضية ، والكوادر البشرية التي توفرها إدارة التربية الرياضية لإدارة أنشطتها كافية.
- يقوم بتدريب الفرق الرياضية المشاركة في أنشطة إدارة التربية الرياضية مدرب وليس مدرس ويكون هذا المدرب غير متخصص.

١٥/٢/٢/٢ دراسة محمد أحمد محمود إمام ٢٠٠٣م (٩٢) بعنوان " تقييم التخطيط في التوجيه الفني للتربية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ " .

استهدفت الدراسة تقييم عملية التخطيط في التوجيه الفني للتربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بنين بمحافظة كفر الشيخ من حيث: أهداف التربية الرياضية ، السياسات الإدارية الخاصة بالنشاط الرياضي ، الامكانيات المادية والبشرية المتوافرة لتنفيذ برامج النشاط الرياضي ، الخطة والبرامج التنفيذية ، البرامج الزمنية للنشاط الرياضي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسات المسحية . واشتملت العينة على عدد ١٥ من موجهي التربية الرياضية ، وعدد ١٢٦ مدرس ومدرس أول تربية رياضية . أدوات جمع البيانات: تحليل الوثائق ، المقابلة الشخصية ، الاستبيان . واستخدم الباحث في المعالجة الإحصائية: التكرار ، النسبة المئوية ، الوزن النسبي ، الأهمية النسبية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط بيرسون . ومن أهم النتائج:

- الأهداف: الأهداف لا تتحقق بدرجة كافية ، وغير واضحة ولا يمكن قياسها ، وبعضها لا يمكن تحقيقه بالإمكانات المتاحة حاليا ، وبالنسبة للتخطيط لا توجد خطط بديلة ، والافتقار إلى التخطيط المتوسط والطويل المدى ، عدم مشاركة المستويات الإدارية الأدنى في عمليات التخطيط للنشاط الرياضي في المرحلة الإعدادية ، والتخطيط في التوجيه روتينيا ، ولا يوجد وعي بأهمية التخطيط لدى المدرسين .
- السياسات الإدارية: توجد لوائح إدارية ولكنها غير معلومة لعدم توافر دليل واضح للسياسات ، الإدارة العامة للتربية الرياضية بالوزارة هي المسئولة عن وضع السياسات ، مما يترتب عليه عدم واقعيتها للظروف المحلية والتنفيذية مع عدم مشاركة المستويات الإدارية الأدنى في رسم السياسات الإدارية .
- الإجراءات: عدم وضوح الإجراءات بسبب عدم توافر دليل واضح للإجراءات ، عدم قيام الموجهين بالمتابعة الدورية للإجراءات للتعرف على المشكلات الناتجة عن تنفيذ تلك الإجراءات .
- الإمكانيات: ضعف الميزانية المخصصة للنشاط الرياضي للمرحلة الإعدادية بنين ، ولا يتم التخطيط للميزانية بأسلوب علمي ، المخصصات المالية لا تصل قبل التنفيذ بوقت كاف ، عدم توافر إحصاءات دقيقة بالإمكانات المادية والبشرية ، وعدم توافر الملاعب والأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ برامج وخطط النشاط الرياضي المختلفة ، لا توجد خطط وبرامج للموهبين رياضيا للوصول بهم إلى مستوى البطولة .
- الخطة والبرامج التنفيذية: عدم ملائمة خطة التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بنين لميول ورغبات وقدرات التلاميذ ، الإدارة العامة للتربية الرياضية هي الجهة المسئولة عن وضع خطة التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بالتعاون مع مستشار المادة في الوزارة ، عدم واقعية الخطة ، وعدم مشاركة المستويات الإدارية الأدنى في وضع خطة التربية الرياضية ، وعدم إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطة .

- البرامج الزمنية: المساحة الزمنية المخصصة لتنفيذ برامج الخطة العامة للتربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بنين غير كافية لتحقيق الأهداف المرجوة ، مواعيد تنفيذ البرامج تتعارض مع أوقات الدراسة ، عدم وجود برامج زمنية لتدريب وإعداد الكوادر الإدارية من الموجهين والمدرسين لرفع كفاءتهم المهنية في مجال التخطيط.

٣/٢/٢ المجموعة الثالثة: دراسات أجنبية تناولت الإدارة من جوانب مختلفة .

تناولت هذه الدراسات الإدارة ، والإدارة المدرسية ، والإدارة التعليمية الإدارية المدرسية ، وبلغ عددها ٩ دراسات ، أجريت أقدمها سنة ١٩٦٢م وأحدثها سنة ١٩٨٥م ، تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

١/٣/٢/٢ دراسة وليام ب. ليونارد W.P. Leonard ١٩٦٢م (١٣٩) بعنوان " القيام بعملية مراجعة الإدارة " .

استهدفت الدراسة الكشف عن عيوب وعدم انتظام أي من العوامل محل الاختبار حتى يمكن اتخاذ التحسينات ومساعدة الإدارة على تحقيق إدارة العمليات بأقصى كفاءة ممكنة. وقد طبقت على مجموعة من المهتمين بالإدارة. وقد قام الباحث بتحديد العوامل التي تتضمنها عملية التقويم في سبعة عوامل هي: التخطيط والأهداف ، الهيكل التنظيمي ، السياسات والممارسات ، النظم والإجراءات ، أساليب الرقابة ، وسائل التشغيل ، التسهيلات الإنسانية والطبيعية ، مستخدما استمارة الاستبيان. حيث تم استنتاج ما يلي:

- في مجال تقويمه للخطة والأهداف طرق الباحث مجموعة من التساؤلات.
- أما عن تقويمه للهيكل التنظيمي فإنه يعدد بعض الأخطاء الشائعة في الهيكل التنظيمي والتي تتعلق بملائمة الهيكل لاحتياجات المشروع مثل: تناسق وتوازن الوظائف ، كفاءة الجهاز الإداري ، السلطة والمسئولية والتفويض ، المرونة في مواجهة الظروف ، إلي غير ذلك من الأخطاء التي عددها الباحث حول الهيكل التنظيمي وواجبات من يقوم بمراجعات الإدارة.
- وفي تقويم السياسات والممارسات يشير الباحث إلي أن القائم بعملية المراجعة يجب أن يبحث عن نقص السياسات الفعالة في أي مجال. وفي مراجعته فإنه يجب أن يقوم مدي سلامة السياسة ، هل هي موجهة نحو الأهداف ؟ هل هي ايجابية وواضحة وقابلة للفهم ؟ هل تأخذ في الحسبان المبادئ الاقتصادية ؟.
- وعن النظم والإجراءات يوضح الباحث أن الغرض منها هو مساعدة الإدارة علي التخطيط ، وتحقيق أهداف التنظيم ، وتمكين الأفراد من تنفيذ الأعمال.
- وفي تقويم أساليب الرقابة يقول أنه من أجل تحقيق رقابة فعالة فإنه ينبغي توافر معايير تفصيلية للأعمال ، ومراجعة الإدارة في هذا الشأن هي مراجعة الأداء في ضوء تلك المعايير.
- وعن وسائل التشغيل يقول أن المراجعة والتقويم مطلوبين أيضا بالنسبة لهما ، وفيما يتعلق بالقوة البشرية فإن الإهتمام يتركز علي تحديد القوة العاملة الأساسية وتكيف عددها في حدود معقولة.
- وفي تقويم التسهيلات الإنسانية الطبيعية يقول أن معظم أشكال المشروعات في حاجة إلي فحص وتقدير سياسات الموظفين من أجل الحصول علي إدارة فعالة للأفراد ، وأن تقويم الأفراد يتضمن تقويما لممارستهم ومراجعة لتحديد قدراتهم وأوجه القوة والضعف فيهم ، وأنه ينبغي أن تتم مراجعة دقيقة لظروف العمل وللحالة المعنوية ولبرامج التدريب ونشاط الخدمات المقدمة إليهم ، وكذلك لنظم السجلات وتقويم الوظائف وتنمية الأفراد.
- ويضيف أن السياسات وإجراءات التوظيف يجب أن تكون مكتوبة ، وعلى القائم بعملية المراجعة التحقق من مدى استيفائها.

٢/٣/٢/٢ دراسة على السلمي ، ونل. نهري L. Nehret ١٩٧٢م (٧١) بعنوان " سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية " .

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أسلوبا متقدما لتقييم الأداء الكلي للشركة وذلك من خلال تقييم الأداء الكلي للإدارة ، حيث يتم اختيار مجموعة العناصر الأساسية التي يجرى عليها تقييم شامل لتحليلها ثم تفصل تلك

العناصر إلى مكوناتها الأساسية ، ويتم إعطاء تقييم شامل لكل عنصر على أساس درجة توفره بالشركة ومدى الكفاءة في الإلتزام به وبالأسس العلمية بالنسبة له. ويتراوح التقييم لكل عنصر بين ممتاز ودون المتوسط ويعطى لكل تقدير قيمة رقمية هي:

ممتاز = ٥ جيد جدا = ٣ متوسط = ٢ دون المتوسط = ١

وتقوم فكرة التقييم على أساس أن تحصل الشركة على تقدير ممتاز بالنسبة للعنصر موضوع التقييم ، إذا كانت نسبة توافر العنصر تزيد على ٩٠ % ، وبالنسبة للتقديرات الأخرى فإنها تتم وفقا للنسب الآتية:

ممتاز = أكثر من ٩٠% ، جيد جدا = ٧٥ - ٩٠% ، جيد = ٣٥ - ٥٠% ، دون المتوسط = أقل من ٣٥% .

وقد اختار مجموعة من العناصر الأساسية التي يتم على أساسها تقييم أداء الإدارة وكانت كالتالي: التنظيم العام للشركة ، نشاط التخطيط ، وظيفة التخزين ، عمليات النقل ، نشاط الرقابة والمتابعة ، النظم والإجراءات ، السياسات الإدارية ، التطور في النشاط ، النشاط الإنتاجي ، العمالة وشئون الأفراد ، العلاقات الإنسانية ، نشاط البحوث ، قدرة الشركة على النمو والتطور. كما قام بتحليل كل من العناصر الأساسية السابقة على مجموعة من العناصر الفرعية والمكونات الأساسية وبحساب التقدير التي تحصل عليه العناصر المختلفة يمكن الوصول إلى تقييم عام للشركة وذلك بجمع قيم تقديرات العناصر المختلفة وأخذ متوسطها.

٣/٣/٢/٢ دراسة هارولد كونتز Harold Koontz ١٩٧٤م (١٣٠) عن " تقييم أداء المدير "

يهدف هذا البحث إلى تقييم أداء المدير لما يقوم به من وظائف التي أوضح أنها ، التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، الرقابة. وقد وضعت تحت كل هذه الوظائف مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بها حيث بلغ عددها ١٤ سؤالاً للتخطيط ، ١٩ سؤالاً للتنظيم ، ١٢ سؤالاً للتوظيف ، ١٢ سؤالاً للتوجيه ، ١٦ سؤالاً للرقابة. وعند حساب متوسط الدرجة في كل مجال تحسب فقط الأسئلة التي أعطي فيها تقدير مع استبعاد الأسئلة التي لا تنطبق (x) والأسئلة التي لم يكن لدي المديرة معلومات كافية للإجابة عنها وكان تقديرها (لا أعرف) . وقد وضع في نهاية كل بعد من الأبعاد خانات لعدد الأسئلة التي وضع لها تقديرا ، ومجموع الدرجات في الأسئلة التي وضع أمامها تقدير يكون هو متوسط التقدير . ومن النتائج أمكن معرفة دور المدير والوظائف التي يقوم بها من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

٤/٣/٢/٢ دراسة الرابطة القومية ١٩٧٨م (١٣٦) عن " إدارة المدرسة الثانوية "

استهدفت دراسة الرابطة القومية حول كفاءة وإعداد مدير المدرسة الثانوية - التي أجريت حول كفاءة وإعداد مدير المدرسة الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية - إلى الكشف عن مدى الاتفاق على ترتيب الأنشطة التي تقع في نطاق مسؤوليات ومهام مديري المدارس الثانوية ، وذلك وفقا للفترة الزمنية المخصصة لكل نشاط في الحالة الواقعية ، وترتيب هذه الأنشطة وفقا للفترة الزمنية التي يجب أن تخصص لها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن: مديري المدارس الثانوية يرون الأولوية في الأنشطة التي يبذلونها يجب أن تتجه إلى تطوير المناهج والبرامج الدراسية ، بينما الواقع يقضون معظم وقت عملهم في عمليات التنظيم والإدارة التي تستنزف أيضا معظم جهدهم وإلى رغبتهم في إطلاق يدهم ومنحهم حرية أكثر في تحقيق برامج تعليمية أفضل. كما أسفرت النتائج أيضا حول وجهة نظرهم في برامج إعداد مديري المدارس الثانوية أنها تحتاج إلى تركيز أكثر في توجيهها نحو مساعدتهم في فهم المشكلات المستديمة والمتكررة التي تواجههم على مدار العام الدراسي وتدريبهم على معرفة الكيفية التي يتعاملون من خلالها بنجاح مع المعلمين والتلاميذ وأفراد أو جماعات المجتمع المحلي. كما أكد عدد كبير من المديرين أن القدرات الشخصية لمدير المدرسة تمثل أهمية قصوى في كفاءته في معالجة وحل المشكلات ، ويأتي في مقدمه هذه القدرات الشخصية الاستماع الجيد ، والهدوء ، والعدل مع الحزم ، والاختصاص ، والتوتر ، والبعد عن المواقف الدفاعية أو العاطفية.

٥/٣/٢/٢ دراسة مارك ألكسندر Mark Alexander ١٩٧٨م (١٣٤) عن " دراسة المناخ التنظيمي "

وقد نقله بتصريف إلى العربية عبد الرحمن توفيق (المركز العربي للتطوير الإداري) ، حيث صيغت عبارات استقصاء المناخ التنظيمي. وكان المطلوب من المبحوث أن يضع علامة (√) أمام واحد من الخانات التالية: في حالة الموافقة والتشجيع التام على ما جاء في العبارة ، في حالة الموافقة والتشجيع ، عدم الاهتمام ، عدم الموافقة والتشجيع على الإطلاق. واستخدم المنهج الوصفي. وقد توزعت ٤٢ عبارة على عشرة أبعاد.

ومن نتائجها: الكيان التنظيمي ، الفردي ، الأداء ، التوافق ، روح الفريق ، الاتصالات ، القيادة ، الإشراف ، التكلفة ، العائد العلاقات مع الزملاء ، الرفاق ، العلاقات مع العملاء ، الجمهور ، الابتكار ، الأخلاقية ، التدريب ، التنمية ، الصراحة ، الانفتاح على الآخرين. وبعد تسجيل الاستجابات وترجمتها إلى درجات حسب مفتاح التصحيح المرفق بالاختبار (في صفحة تسجيل وتفسير النتائج) توضح الدرجات لكل بعد على مسطرة مدرجة تتراوح بين - ١٠٠% إلى + ١٠٠% والتي يمكن من خلاله عمل رسم بياني يصل بين درجات كل بعد ، للتعرف على المناخ التنظيمي السائد بالمنشأة ومن ثم تحديد سبل العلاج إذا لزم الأمر.

٦/٣/٢/٢ دراسة روبرت ليلوت Robert Leelot ١٩٧٨م (١٣٣) عن " المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في المدن الداخلية في برمنجهام والبهاما ."

استهدفت هذه الدراسة تحليل سبعة مجالات للمشكلات التي يمكن أن تواجه مديري المدارس في المدن الداخلية بالنسبة لنظام المدارس العامة في برمنجهام. وقد اعتمد الباحث في تحليله لهذه المشكلات على القيام بعدة زيارات ومقابلات مع عدد ٥٣ مدير مدرسة ثانوية في مدينتي برمنجهام والبهاما ، كما إعتد على الدراسات السابقة التي لها صلة بهذا الموضوع. وقسم الباحث هذه المشكلات كالتالي: المشكلات المتصلة بالمنهج ، المشكلات المتصلة بأولياء الأمور ، المشكلات المتصلة بالوظيفة ، المشكلات المتعلقة بالتلاميذ ، المشكلات المتصلة بالتسهيلات المدرسية ، المشكلات المتصلة بالمجتمع ، المشكلات المتصلة بالإدارة.

ومن خلال ذلك فقد استخلص الباحث النتائج التالية: يعتبر أكبر عدد من المديرين أن ضعف الإتجاه للوالدين أكبر المشكلات التي يواجهونها مع بعض أولياء الأمور ، في حين أن عدد كبير منهم يرى أن مشكلة التخريب المتعمدة للممتلكات المدرسية أقل مشكلة تواجه المديرين ، كما أظهر المديرين أن هناك ثلاث مهام تستهلك معظم وقتهم ضبط النظام والعلاقات مع التلاميذ والعلاقات مع أولياء الأمور.

٧/٣/٢/٢ دراسة سكت دال ألن Scott Dale Allen ١٩٨١ م (١٣٧) بعنوان " أهم الكفاءات اللازم توافرها في مدير المدرسة الابتدائية ."

استهدفت الدراسة تعيين أهم الكفاءات الإدارية اللازم توافرها في مدير المدرسة الابتدائية وذلك من خلال وجهات نظر كل من مدراء المدارس الابتدائية ، والمشرفين عليها. واستخدم أسلوب دلفاي في جمع بيانات الدراسة من خلال عينة قوامها ٤٨ مديرا ، ٢٦ مشرفا جميعهم من ولاية واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية. وبلغ عدد الكفاءات الإدارية المحددة ٧٤ ، وقد قسمت إلى ٧ محاور رئيسية هي: إدارة المبنى المدرسي ، التخطيط طويل المدى من أجل تحقيق الأهداف ، تقويم أعضاء هيئة التدريس ونموهم المهني ، القيادة التعليمية ، الاتصالات والعلاقات الشخصية ، دور مدير المدرسة كوسيلة للتغيير ، الكفاءات والخصائص الشخصية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن عدد ١٨ كفاءة فقط كانت من بين الكفاءات الأكثر أهمية اللازمة لعمل مدير المدرسة الابتدائية ، وأن عدد ٧ من بين هذه الكفاءات كانت من بين عناصر محور الاتصالات والعلاقات الشخصية ، وأن عدد ٥ من بين عناصر محور الخصائص الشخصية لم يكن أي منها من بين عناصر محور التخطيط طويل المدى من أجل تحقيق الأهداف ، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق جوهرية بين المديرين والمشرفين في تحديد أي من هذه الكفاءات.

٨/٣/٢/٢ دراسة أحمد إبراهيم أحمد Ahmad Ibrahim Ahmad ١٩٨١م (١٢٣) عن " أدوار مدراء المدارس الابتدائية حول أهمية أداء الإنجاز ."

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد الأهمية النسبية للأداءات الخاصة بسلوك ناظر المدرسة من وجهتي النظر الفعلية والمثالية ، وتأثير بعض العوامل التي تؤثر في إدراكه لهذه الأداءات. وذلك من خلال دراسة لعينة عشوائية عددها ١٩٧ ناظر مدرسة ابتدائية في ولاية بنسلفانيا. ولقد استخدم الباحث استفتاء مكونا من عدد ٥٠ نشاطا بالنسبة لدور ناظر المدرسة. ولقد أوضحت الدراسة النتائج التالية:

- يعتبر تزويد التلاميذ بالرعاية الشخصية وتوفير الأمان من أهم الأنشطة التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية في ولاية بنسلفانيا من وجهة النظر الفعلية.
- يعتبر متابعة الدراسات والإهتمام بالتلاميذ الأوائل من أقل الأنشطة اهتماما بالنسبة لناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية.

- يعتبر الإهتمام بالنواحي الشخصية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة من أهم الأنشطة التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر الفعلية بالنسبة لمناطق النشاط.
- تعتبر العلاقة بين المدرسة والمجتمع من أقل الأنشطة إهتماماً بالنسبة إلى ناظر المدرسة الابتدائية في ولاية بنسلفانيا لمناطق النشاط.
- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بالنسبة للـ ٢٤ نشاطاً من ٥٠ نشاطاً خاصاً بناظر المدرسة.
- هناك علاقة بين إدراك ناظر المدرسة الابتدائية للسلوك الفعلي والمثالي وبين خبرة ناظر المدرسة أو نوع الصف ، ونوع التنظيم ، والتركيز على المادة الدراسية.

٩/٣/٢/٢ دراسة ايرز ، ريتشارد Ayers , Richard ١٩٨٥م (١٢٤) بعنوان " دراسة المتغيرات المستقبلية في الأدوار القيادية لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية ".
استهدفت هذه الدراسة تعيين التغيرات الرئيسية في الأبعاد القيادية لشاغلي الوظائف الإدارية المدرسية.
استخدم الباحث أسلوب دلفاي في مقارنة إدراك عدد ١٨ من أساتذة التربية المهتمين بالبحث والكتابة في مجال مستقبلات التعليم ، وعدد ٢٢ من أساتذة الإدارة المدرسية ، وعدد ٤٢ من شاغلي الوظائف الإدارية بالمدارس في مراحلها المختلفة ، وذلك فيما يتعلق بالأدوار المستقبلية الآتية: القيادة ، التعليم ، الارتباط بالتعليم العالي ، التكيف مع التقدم التكنولوجي ، والاتصال بأفراد المجتمع .
أشارت نتائج الدراسة إلي: أن هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية وشبكة الحدوث هي: التطبيق لأبعد مدى للتقنيات الإدارية ، زيادة الوعي لدور الإداري مع وبين أفراد المجتمع ، وتعريف جديد لدور الإداري في القيادة التعليمية وبرامج التنمية في أثناء الخدمة. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن أساتذة الإدارة المدرسية والإداريين كانوا أكثر اتفاقاً في إدراكهم المستقبلي لأدوار الإداريين بالمدارس في مراحلها المختلفة.

٤/٢/٢ تحليل الدراسات والبحوث المرتبطة .

تنوعت الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي اطلع عليها الباحث حيث تناولت المشكلات الإدارية من جوانب مختلفة في مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والإدارة الرياضية بقطاع التعليم ، وبلغ عددها ٣٢ دراسة وبحث ، منها ٢٣ دراسة عربية معظمها طبق على عينات من جمهورية مصر العربية والأخرى على عينات من بعض الدول العربية هي: الجماهيرية الليبية والكويت والبحرين ، وعدد ٩ دراسات أجنبية أغلبها طبق على عينات مختلفة من الولايات المتحدة الأمريكية ، وأجريت تلك الدراسات في الفترة من عام ١٩٦٢م حتى عام ٢٠٠٣م. وقد أمكن التعرف على المشكلات الإدارية المختلفة وكيفية علاجها أو التقليل من حدتها.
ومن خلال التصنيف السابق للدراسات والبحوث السابقة يمكن تحليلها كما يلي:

١/٤/٢/٢ تحليل المجموعة الأولى: دراسات تناولت الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بقطاع التعليم .

من خلال المسح المكتبي والمرجعي أمكن الإطلاع على ومراجعة ٨ دراسات وذلك لمالها من أهميته حيث هناك علاقة وتأثير مباشر للإدارة المدرسية والتعليم على الإدارة الرياضية بقطاع التعليم ، وأن التربية البدنية والرياضة المدرسية جزء من النظام التعليمي ، وهناك تشابه بين العمليات الإدارية في كل منهما ، وقد أجريت تلك الدراسات في الفترة من عام ١٩٧٣م حتى عام ٢٠٠٠م.

استهدفت تلك الدراسات ما يلي : تناولت الإدارة التعليمية وتطورها في جمهورية مصر العربية ، وتقويم تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم العام في مصر ، ودور الإدارة المدرسية وأهميتها في العملية التربوية والنهوض بالمستوى التعليمي ، والاستفادة من المفهوم الحديث للإدارة المدرسية في علاج المفاهيم الخاطئة منها ، كما تناولت دور الإدارة المدرسية في وضع وتنفيذ خطط الأنشطة الطلابية وهل تلائم هذه الخطط إمكانيات المدرسة واحتياجات البيئة المحيطة ، ودراسة رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي ومعرفة أهم الأعمال لهم داخل وخارج المدرسة وأسباب نجاحهم والأساليب التي يتبعونها في نجاح إدارتهم ووسيلة رفع مستوى الأداء للمدارس الأخرى ، ودور المؤسسات التعليمية - المدرسة والنادي الرياضي والأسرة

والمجتمع - في تشجيع التلاميذ وإعدادهم للبطولة الرياضية ، والمستويات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات المتحدة ومدى مركزية الإدارة التعليمية في إصدار القرارات والمعوقات الإدارية التي تعوق الإدارة المدرسية وأساليب التغلب على هذه المعوقات الإدارية ، كما تناولت القصور الإداري في المدارس وأسبابه وكيفية علاج تلك الظاهرة ، أي أنها اهتمت بالمشكلات الإدارية في قطاع التعليم.

المنهج المستخدم: استخدمت دراستان المنهج التاريخي وباقي الدراسات المنهج الوصفي لمناسبته لمثل تلك الدراسات المسحية.

العينة: وقد تنوعت العينة حيث اشتملت على نظار ومديري مدارس والمدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم وموجهي وموجهات التربية الرياضية ولاعبين ولاعبات بعض الأندية الرياضية ، وقد أجريت تلك الدراسات على محافظات ومناطق تعليمية مختلفة بجمهورية مصر العربية ، ودراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد استخدمت تلك الدراسات وسائل مختلفة في جمع البيانات أهمها تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية والاستبيان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات:

بالنسبة للإدارة التعليمية نجد أن: الإدارة العليا للتعليم سببا في رسوخ أقدام المركزية في الإدارة التعليمية كما أنها تركز في يدها كل أمور التعليم مهما كانت بسيطة (١٢).

أما بالنسبة للإدارة المدرسية نجد أن: لا يتم التعاون بين هيئة التدريس أو أولياء الأمور والإدارة المدرسية ، ولا يوجد وقت كاف لممارسة الأنشطة (٦٥). وأن أهم أسباب نجاح ناظر المدرسة في إدارة وتنظيم مدرسته ما يلي: بذل أقصى طاقة ، وحب العمل ، وتنظيم الوقت ، وتوجيه المخطيء للصواب ، وتقبل النقد والقدرة على تحمل المسؤولية ، وحسن التصرف وسرعة البث في الأمور وإعطاء قرار والحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب (٧). إسهام المؤسسة التعليمية بما تحتويه من مناهج ومدرسين وامكانيات ضعيف جدا في إعداد التلاميذ للبطولات الرياضية وكذلك إسهام الأسرة والمجتمع ، بينما إسهام النادي مرتفع جدا لما لديه من إمكانيات مادية وبشرية (٥٩). عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة والمسئولية المسندة لمدير المدرسة ، فرص المشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة للغاية ، ولا تلقي الأعمال الاشرافية الاهتمام من جانب المديرين رغم أن مدير المدرسة مشرف مقيم (١١٨). المحافظة على احترام المعلم ومكانته من قبل وسائل الإعلام ، والارتقاء بالمستوى المهني والمادي للعاملين وزيادة الحوافز المادية للقائمين على العملية التعليمية ، الاهتمام بالنشاط المدرسي داخل المدرسة وخارجها ، وإدخال المعلمين ضمن الكوادر الخاصة ، والاهتمام بمهنة الإدارة وتأهيل وتدريب القادة وإدخال الأساليب الحديثة في الإدارة لتحسين الأداء داخل المدارس ، وضع المعايير الصحيحة لاختيار القيادات في المدارس ، التأكيد على أهمية المتابعة الإدارية من قبل الوزارة لضمان عدم تدخل الوساطة والمحسوبية في عملية المتابعة والتقييم (٥).

٢/٤/٢/٢ تحليل المجموعة الثانية : دراسات تناولت الإدارة الرياضية بقطاع التعليم .

من خلال المسح المكتبي والمرجعي أمكن الإطلاع على ١٥ دراسة أجريت في الفترة من عام ١٩٧٩م حتى عام ٢٠٠٣م.

استهدفت تلك الدراسات ما يلي: دراسة المشكلات التي تواجه العاملين في مجال التربية البدنية والرياضة المدرسية للتعرف على أسبابها ووضع المقترحات لعلاجها ، والتعرف على العوامل التي تؤثر على خطة التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بنين ، ودراسة علاقة الحوافز والإمكانيات بنشاط معلمي التربية الرياضية وكذلك الإمكانيات المادية والفنية والبشرية ، والتعرف على متطلبات فاعلية التخطيط لبرامج التربية الرياضية للمرحلة الابتدائية ، ودراسة العناصر التنظيمية في المجتمع المدرسي وعلاقته بوظيفة ميدان التربية الرياضية في المرحلة الابتدائية ، والتعرف على المشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية والصحية التي تواجه الفنيين

الرياضيين بالمرحلتين الإعدادية والثانوية ، والتعرف على المشكلات التي تواجه الفنيين الرياضيين فى القطاع التعليمي بالشرقية ، وتقويم خطة النشاط الرياضي للمرحلة الثانوية بليبيا ، والتعرف على المشكلات الإدارية بإدارة التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بالإسكندرية ، وأيضا المشكلات والقضايا الملحة التي تواجه مهنة التربية الرياضية فى مصر ، ودراسة المعلومات والصعوبات وأوجه القصور التي تواجه تنظيم وإدارة التربية الرياضية بالمدارس الإعدادية التجريبية بنات بالإسكندرية ، ووضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إدارى للعلاقات العامة فى التربية الرياضية ، بناء استراتيجية للنهوض بالرياضة المدرسية بدولة البحرين ، والتعرف على المشكلات الإدارية لإدارة التربية الرياضية بدولة البحرين ، وتقويم إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم ، تقييم عملية التخطيط فى التوجيه الفني للتربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بنين بمحافظة كفر الشيخ.

المنهج المستخدم: استخدمت تلك الدراسات المنهج الوصفي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

العينة: وقد تنوعت العينة حيث اشتملت علي مدرسين ومدرسات تربية رياضية إبتدائي وإعدادي وثانوي ، مديري مدارس إبتدائية وإعدادي وثانوي ، موجبين وموجهات تربية رياضية إبتدائي وإعدادي وثانوي ، قادة رياضيين ، أعضاء هيئة تدريس التربية الرياضية ، تلاميذ (ذكور وإناث) بالمراحل التعليمية المختلفة ، خبراء علاقات عامة من أعضاء هيئة التدريس ، مدرسين ومدرسات ومسؤولين وتلاميذ وتلميذات بالأزهر. وقد أجريت معظم الدراسات علي المجتمع المصري بمحافظات مختلفة ، والأخرى علي مجتمعات عربية مختلفة دراسان بالبحرين ، وواحدة بليبيا ، وواحدة بالكويت. وقد استخدمت تلك الدراسات تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية والاستبيان وسائل لجمع البيانات.

كما استخدمت أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج منها: المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وقيمة (ت) والنسبة المئوية ، مربع كاي ، ومعامل الارتباط ، وحساب دلالة الفروق في التوزيعات التكرارية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي تناولت الإدارة الرياضية بقطاع التعليم نجد أن:

المشكلات الحادة للقيادة كانت المفاهيم الخاطئة والأجور والمرتبات ، إقامة مباني علي الملاعب. أما مشاكل البطولة فكانت المكانة الاجتماعية ، تجاهل التخصصات ، المرتبات. أما التعليم فكانت عدم الرضا أسريا عن العمل ، وتجاهل التخصص ، التكاليف بأعمال بعيدة عن التخصص (١٠). أكثر العوامل تأثيرا علي تنفيذ خطة التربية الرياضية هو المنهج ، وعملية التوجيه وطرق التدريس والإمكانيات المادية والبشرية والحوافز من أهم العوامل تأثيرا علي خطة التربية الرياضية ، وأقل العوامل تأثير هي الظروف البيئية المحلية (١٩). اتفاق كل من الموجهين والمعلمين علي عدم كفاية كل من ميزانية النشاط الرياضي وكذلك الأدوات والأجهزة والملاعب لتحقيق أهداف البرنامج ، عدم وجود حوافز تقدم لمعلمي التربية الرياضية وإن أتيحت فلا يتعدى إلا الحوافز الأدبية فقط (١٠٢). عدم التزام موجهي التربية الرياضية بالحقائق عند كتابة التقارير ، القصور في الإمكانيات المادية والبشرية ، إهمال الموجهين لعملية المتابعة (٤). وجود تخلف واضح بالنسبة لمساهمة ميدان التربية الرياضية في تنمية الفرد وتنمية المجتمع ، لا يعمل التخطيط في المرحلة الإبتدائية على استخدام التخطيط العلمي السليم (٣٦). تواجه موجهي ومدرسي التربية الرياضية العاملين بالمرحلتين الإعدادية والثانوية كثيرا من المشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية والصحية (١١٣). إن خطة النشاط الرياضي بالمرحلة الثانوية بليبيا تهدف إلي تنمية الروح الرياضية والسمات الشخصية والعمل الجماعي والقيادة والتوجيه للتلاميذ ، وفتح الفرص للتلاميذ للوصول إلي مستوي البطولة ، ونوع الخطة قصيرة المدى ، أفضل أساليب التوجيه هي الزيارات الميدانية (٧٩). وجود مشاكل في عملية التخطيط في المرحلة الثانوية تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة تتمثل في عدم وجود صلة بين محتوى برنامج التربية الرياضية وبين الأهداف ، الإمكانيات المادية والبشرية لا تتناسب مع الخطة الموضوعية ، الإدارة العامة للتربية الرياضية هي المسؤولة عن وضع الخطة ، عدم كفاية الميزانية (١١٤). تزايد حدة المشكلات المتعلقة بالمكانة المتعلقة بالمكانة الاجتماعية للعاملين والبحث العلمي والدراسات العليا لدي العاملين من الأكاديميين ، تزايد حدة المشكلات المتعلقة بالتربية الرياضية كمادة أساسية والتسهيلات والمخصصات المالية لدي الأكاديميين من العاملين (١٥). هناك أوجه قصور بالإمكانيات المادية والبشرية بالمدارس الإعدادية الرياضية التجريبية للبنات بالإسكندرية (١١٧).

صياغة الهدف المحدد يساعد علي تحقيق الهدف العام ، قصور الإمكانيات المادية والبشرية ، وضع سياسة مستقلة لكل نشاط يخص كل إدارة من الإدارات (٤١) . اعتبار اللياقة البدنية جزء من اللياقة الصحية العامة للوطن ، العناية بحاجات النمو البدني وتحسين الحالة القوامية للتلاميذ ، رعاية التلاميذ المتفوقين رياضيا والمعاقين ، مواجهة ظواهر الاغتراب والإدمان والجريمة ، يجب أن تلقى الرياضة تشجيع من قبل المسؤولين ، تنمية وتأكيد الانتماء وحب الوطن من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية (٥٢) . كما توصلت دراسة عبد الهادي عيسي ١٩٩٩م إلي تقويم للإدارة الرياضية المدرسية من خلال دراسة الوضع الحالي للوظائف الإدارية وأهم المشكلات الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها (٦٦) . أن نسبة مشاركة طلاب المرحلة الثانوية في النشاط الرياضي أكبر منها في المراحل التعليمية الأخرى ، يقل عدد المشاركين في اللياقة البدنية كلما اقتربنا من نهاية العام الدراسي ، أهداف التربية الرياضية واضحة وواقعية ، السياسات واضحة وتستند إلي الحقائق العلمية وفلسفة الدولة ، الإجراءات غير مكتوبة وغير متعارضة وسهلة وواضحة وتتفق مع السياسات ، الميزانيات توضع وفق الاحتياجات الفعلية وما تم تنفيذه في الأعوام السابقة ، البرامج توضح الأهداف وتفي باحتياجات التلاميذ ، وتتميز بالمرونة لمواجهة المتغيرات ، يوجد تنسيق بين أقسام وإدارات التربية الرياضية بالوزارة ، الهيكل التنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف ، يقوم بتدريب الفرق الرياضية المشاركة في أنشطة إدارة التربية الرياضية مدرب وليس مدرس (١١) . والأهداف لا تتحقق بدرجة كافية وغير واضحة ولا يمكن قياسها وبعضها لا يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة ، عدم مشاركة المستويات الإدارية في عمليات التخطيط في المرحلة الإعدادية ، وبالنسبة للسياسات الإدارية توجد لوائح ولكنها غير معلومة لعدم وجود دليل واضح للسياسات والإدارة العامة مسئولة عن وضع السياسات وعدم مشاركة المستويات الإدارية الأدنى أدي إلي عدم واقعيتها ، عدم وضوح الإجراءات بسبب عدم توافر دليل واضح لها ، ضعف الميزانية المخصصة للنشاط الرياضي بالمرحلة الإعدادية وعدم توافر إحصاءات دقيقة عن الإمكانيات المادية وأنها غير كافية لتنفيذ برامج النشاط الرياضي ، عدم ملائمة خطة التربية الرياضية لميول ورغبات التلاميذ ، وأن مستشار المادة والإدارة العامة للتربية الرياضية هم المسؤولين عن وضع خطة التربية الرياضية ، المساحة الزمنية المخصصة لتنفيذ برامج خطة التربية الرياضية غير كافية ، وأن مواعيد تنفيذ البرامج تتعارض مع أوقات الدراسة وعدم وجود برامج زمنية لتدريب وإعداد الكوادر الإدارية ورفع كفاءتهم (٩٢) .

٣/٤/٢/٢ تحليل المجموعة الثالثة: دراسات أجنبية تناولت الإدارة من جوانب مختلفة .

من خلال شبكة المعلومات تمكن الباحث من الإطلاع علي عدد ٩ دراسات أجنبية في الفترة من عام ١٩٦٢م حتى عام ١٩٩٤م .

من أهدافها: القيام بعملية مراجعة الإدارة ، تقديم أسلوب متقدم لتقييم الأداء الكلي للإدارة ، وتقويم أداء المدير ، التعرف على كفاءة وإعداد مدير المدرسة الثانوية ، ودراسة المناخ التنظيمي ، والتعرف علي المشكلات التي تواجه مديري المدرسة الثانوية في المدن الداخلية في برمنجهام والبهاما ، ودراسة أهم الكفاءات اللازم توافرها في مدير المدرسة الابتدائية ، وتحديد أدوار مدراء المدارس الابتدائية ، ودراسة المتغيرات المستقبلية في الأدوار القيادية لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية .

وقد تنوعت العينة حيث اشتملت علي: المهتمين بالإدارة ، ونظار مدارس ابتدائية ومساعدين ومشرفين ومدرسين ، مدير مدرسة ثانوية ، أساتذة الإدارة المدرسية وشاغلي الوظائف الإدارية بالمدارس بمراحلها المختلفة. وقد استخدمت تلك الدراسات تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية والاستبيان ووسائل لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات: تم وضع أسئلة لتقويم سبعة عوامل هي: التخطيط ، الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، السياسات والممارسات ، والنظم والإجراءات ، أساليب الرقابة ، وسائل التشغيل ، التسهيلات الإنسانية والطبيعية مستخدما استمارة الاستبيان ، ومنها تم توضيح أوجه القصور ووضع الضوابط التي يجب إتباعها لمعالجة ذلك القصور وحل تلك المشكلات (١٣٩) . كما أمكن اختيار مجموعة من العناصر الأساسية التي يتم علي أساسها تقويم أداء الإدارة وكانت كالتالي التنظيم العام للشركة ، ونشاط التخطيط ، ووظيفة التخزين ، وعمليات النقل ، ونشاط الرقابة والمتابعة ، والنظم والإجراءات ، السياسات الإدارية ، التطور في النشاط ، النشاط الإنتاجي ، العمالة وشئون الأفراد ، العلاقات الإنسانية ، نشاط البحوث ، قدرة الشركة علي

النحو وقد قام بتحليل كل من العناصر الأساسية السابقة على مجموعة من العناصر المختلفة يمكن الوصول إلى تقويم عام للشركة وذلك بجمع قيم تقديرات العناصر المختلفة وأخذ متوسطها (٧١). وأن مديري المدارس الثانوية يرون الأولوية في نشاطهم يجب أن تتجه إلى تطوير المناهج والبرامج الدراسية ، وأن القدرات الشخصية لمدير المدرسة تمثل أهمية قصوى في كفاءته في معالجة وحل المشكلات (١٣٦). وأظهر المديرون أن هناك ثلاث مهام تستهلك معظم وقتهم ضبط النظام ، العلاقات مع التلاميذ ، العلاقات مع أولياء الأمور (١٣٣). من أهم الأنشطة التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية: تزويد التلاميذ بالرعاية الشخصية وتوفير الأمان ، أهم أنشطة ناظر المدرسة من وجهة نظر العينة الاهتمام بالنواحي الشخصية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة ، وأقل الأنشطة إهتماما بالنسبة إلى ناظر المدرسة تعتبر العلاقة بين المدرسة والمجتمع (١٢٣).

٥/٢/٢ الاستفادة من الدراسات والبحوث المرتبطة .

إهتمت الدراسات والبحوث السابقة في حدود أهدافها والنتائج التي توصلت إليها بتوضيح المفاهيم الأساسية للإدارة والوظائف والنواحي الإدارية ، كما تم تحديد المشكلات الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها علي ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج. وقد استفاد الباحث من الدراسات والبحوث السابقة فيما يلي:

- تحديد أهداف وإجراءات البحث ، والتعرف على العديد من المراجع التي أمكن الاطلاع علي بعضها للإلمام بالمصطلحات والمفاهيم الإدارية التي قد يحتاج إليها الباحث.
- ساعدت الباحث في تحديد خطوات وإجراءات هذا البحث.
- تحديد المنهج الملائم لهذا البحث حيث اتفقت جميع الدراسات علي اختيار المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبتها لهذا النوع من الدراسات والبحوث.
- تحديد الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات حيث اتفقت معظم الدراسات علي اختيار الأدوات التالية: المقابلة الشخصية ، تحليل الوثائق والسجلات (تحليل المحتوى) ، استمارة الاستقصاء وقد استخدمها الباحث.
- التعرف علي طرق ووسائل تقويم الوظائف الإدارية وبعض النماذج المستخدمة في تلك الدراسات والبحوث التي استفاد منها الباحث في تقويم الوظائف الإدارية قيد البحث ، كما ساهمت في بناء الاستقصاء المستخدم في البحث من خلال تحديد محاور الاستقصاء الأساسية والفرعية وصياغة العبارات التي تعبر عن تلك المحاور.
- تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البحث والتي يمكن استخدامها في معالجة البيانات والتوصل إلي النتائج.
- كما استفاد الباحث من الإطلاع على نتائج تلك الدراسات والبحوث السابقة في كيفية عرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث ووضع الحلول المناسبة لمشكلات الإدارة الرياضية بقطاع التعليم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والبحوث السابقة طبقا لأهميتها بالنسبة للبحث الحالي ما يلي:

- أن الإدارة العليا للتعليم كانت سببا في رسوخ أقدام المركزية في الإدارة التعليمية.
- الارتفاع بمستوى التعليم كأحد الضمانات الضرورية للديمقراطية ، والانتقال من مركزية الإدارة إلى اللامركزية ، التوسع في زيادة المناطق التعليمية لزيادة الإشراف وفاعليته.
- بالنسبة للتخطيط الرياضي في مصر: فإن الأهداف غير واضحة ، والهدف منه الحصول على البطولة ، وان الدستور المصري لا ينص صراحة على أهمية الرياضة من حيث أنها حق لكل مواطن.
- أكثر العوامل تأثيرا على تنفيذ خطة التربية البدنية والرياضة هو المنهج وعملية التوجيه وطرق التدريس والامكانيات المادية والبشرية. ومن أهم العوامل تأثيرا على خطة التربية الرياضية الحوافز وأقلها تأثيرا الظروف البيئية المحلية.

- عدم كفاية ميزانية النشاط الرياضي والأدوات والأجهزة والملاعب لتحقيق أهداف البرنامج بالمرحلة الإعدادية ، وكذلك عدم وجود حوافز لمدرس التربية الرياضية.
- وجود تخلف واضح بالنسبة لمساهمة ميدان التربية الرياضية فى تنمية الفرد والمجتمع ، كما أن التخطيط التربوي فى المرحلة الابتدائية لا يعمل على استخدام التخطيط العلمى السليم.
- إبراز دور الإدارة المدرسية وأهميتها فى العملية التربوية وفى النهوض بالمستوى التعليمى ، الاستفادة من المفهوم الحديث للإدارة واستخدام عناصر الإدارة ووظائفها وعملياتها.
- التعرف على التخطيط التعليمى الشامل فى الدولة عن طريق عرض وصفى وتحليلي لمفهوم الإدارة.
- عدم التزام موجهي التربية الرياضية بالحقائق عند كتابة تقاريرهم مما جعل الإدارة التخطيطية لا تولى أي اهتمام بهذه التقارير.
- تواجه مدرسي وموجهي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية كثيرا من المشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية والصحية.
- وجود مشاكل فى عملية التخطيط فى المرحلة الثانوية تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة تتمثل فى: عدم وجود صلة بين محتوى برنامج التربية البدنية والرياضة المدرسية وبين الأهداف ، الإمكانيات المادية والبشرية لا تتناسب مع الخطة الموضوعية ، عدم كفاية الميزانية ، الإدارة العامة للتربية الرياضية هي المسئولة عن وضع الخطة.
- لا يوجد تعاون ملائم بين هيئة التدريس والإدارة المدرسية ، لا يوجد وقت كافي لممارسة الأنشطة.
- إن أكثر جهود مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية تصرف فى الأعمال الكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد ومتابعة شؤون الطلاب والمدرسين اعتقادا بأن نتائج الأعمال الفنية غير ملحوظة والناحية الإدارية هي الملموسة.
- إعطاء الأهمية لضرورة تأهيل مديري المدارس الابتدائية تأهيلا علميا مناسباً قبل ممارستهم لمهام ووظائفهم وإثرائها.
- المشكلات الهامة للغاية والتي تواجه التربية الرياضية فى العالم العربي هي على الترتيب : وضع التربية البدنية والرياضة المدرسية كمادة أساسية بالمنهج ، إصلاح وتطوير المناهج ، تطوير طرق التدريس والتدريب. وأن أقل المشكلات أهمية نسبية فى قائمة المشكلات هي بالترتيب من المهم إلى الأقل أهمية: تداخل التخصصات داخل المهنة ، تداخل التخصصات المهنية مع مهن أخرى ، مسمى المهنة.
- فى المرحلة الإعدادية الأزهرية نجد أن: عدم الاهتمام بإنشاء الملاعب الرياضية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية ، عدم وضع البرامج المناسبة للأسوياء والمعاقين والتي تتفق مع ميولهم وغاياتهم حتى تحقق الأغراض ، قلة الدورات التجريبية للمدرسين للإطلاع على ما هو جديد ، قلة الحوافز المادية والمعنوية ، قلة الساعات المخصصة للتربية البدنية والرياضة المدرسية أسبوعياً.
- النظر للإدارة الرياضية كمهنة مستقلة مثلها مثل التدريب والتدريس ، إيجاد رياضيين مؤهلين تأهيلا أكاديمياً.
- برنامج المسابقات لا يفي باحتياجات تلاميذ المرحلة الإعدادية بنين ، ويوجد قصور بالإمكانيات المادية بالإدارات والمديريات التعليمية والإدارة العامة للتربية الرياضية ، عدم كفاية المنشآت الرياضية الخاصة بالإدارة العامة للتربية الرياضية.
- التوجيه الآن يتم بطريقة علمية ذات معايير خاصة ، عدم اقتناع بعض المسؤولين بالوزارة والإدارات بمهنة التدريس فى التربية الرياضية كعنصر أساسي فى العملية التربوية المترنة للطلاب ، أهمية تخصيص بدل طبيعة عمل مناسب واحتساب الإشراف وتدريب الفرق الرياضية بأجر.
- اعتبار اللياقة البدنية جزء من اللياقة الصحية العامة للوطن ، العناية بحاجات النمو من اللياقة الصحية العامة للوطن ، العناية بحاجات النمو البدنى وتحسين الحالة القوامية للتلاميذ ، رعاية التلاميذ المتفوقين رياضياً والمعاقين ، يجب أن تلقى الرياضة تشجيعاً من قبل المسؤولين.
- أن نسبة مشاركة طلاب المرحلة الثانوية فى النشاط الرياضي أكبر منها فى المراحل التعليمية الأخرى ، يقل عدد المشاركين فى اللياقة البدنية كلما اقتربنا من نهاية العام الدراسي ، وأن أهداف التربية البدنية والرياضة المدرسية واضحة وواقعية ، السياسات واضحة وتستند إلى الحقائق العلمية وفلسفة الدولة ،

الإجراءات غير مكتوبة وغير متعارضة وسهلة وواضحة وتتفق مع السياسات ، الميزانيات توضع وفقا للاحتياجات الفعلية وما تم تنفيذه في الأعوام السابقة ، البرامج تحقق الأهداف وتفي باحتياجات التلاميذ وتتميز بالمرونة لمواجهة المتغيرات ، يوجد تنسيق بين أقسام وإدارات التربية الرياضية بالوزارة ، الهيكل التنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف ، يقوم بتدريب الفرق الرياضية المشاركة في أنشطة إدارة التربية الرياضية مدرب وليس مدرس وهو غير متخصص.

- قلة الدورات التدريبية في مجال التدريب والتحكيم للمدرسين والمشرفين علي النشاط الخارجي ، تتعارض مواعيد إقامة المسابقات مع الدراسة والامتحانات مما يعيق تنفيذها ، لا توجد لوائح تحدد كيفية المشاركة ومواعيد التدريب وإقامة المسابقات في النشاط الرياضي الخارجي ، لا توجد برامج تنفيذية واضحة ومحددة للنشاط الرياضي الخارجي لا توجد برامج تنفيذية واضحة ومحددة للنشاط الرياضي الخارجي تتناسب مع الأهداف والإمكانات ، قلة الدعم المادي لتنفيذ البرامج ، قلة الملاعب والأدوات الرياضية.
- في المرحلة الإعدادية : الأهداف : لا تتحقق بدرجة كافية ، وهي غير واضحة ولا يمكن قياسها ، عدم مشاركة المستويات الإدارية في عمليات التخطيط. وبالنسبة للسياسات الإدارية : الإدارة عامة مسئولة عن وضع السياسات ، ويوجد دليل واضح لها واللوائح غير معلومة ، وعدم مشاركة المستويات المحلية أدي إلي عدم واقعيتها. والإجراءات : غير واضحة لعدم وجود دليل واضح لها ، ضعف الميزانية المخصصة للنشاط الرياضي ، عدم ملائمة خطة التربية البدنية والرياضة لميول ورغبات التلاميذ ، الإدارة العامة للتربية الرياضية ومستشار المادة مسئولين عن وضع خطة التربية البدنية والرياضة المدرسية ، المساحة الزمنية المخصصة لتنفيذ برامج خطة التربية الرياضية غير كافية وأن مواعيد تنفيذ البرامج تتعارض مع أوقات الدراسة ، عدم وجود برامج زمنية لتدريب وإعداد الكوادر الإدارية ورفع كفاءتهم.