

الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً : جهاز الرياضة

ثانياً : التشريعات واللوائح

ثالثاً : اللجان الرياضية

رابعاً : التقويم

خامساً : الإدارة

- التخطيط

- التنظيم

- التوجيه

- الرقابة

سادساً : الأتحاد العام الرياضي للعاملين بالحكومة

سابعاً : الأتحاد العام الرياضي للشركات

ثامناً : الرياضة للجميع

جهاز الرياضة :

جهاز الرياضة هو الجهة الادارية المختصة بالرياضة بالمجلس الاعلي للشباب والرياضية وفق قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضية رقم ٧٥ لسنة ٧٧ . ويتكون من الهياكل والادارات التالية :

أولاً : الإدارة المركزية للرياضة للجميع وتتكوّن من :

١ - الإدارة العامة للاحتفالات والبرامج الرياضية ويتبعها :

١ - إدارة الاحتفالات .

٢ - إدارة البرامج الترويحية والصحية

٣ - إدارة برامج اللياقة البدنية

٤ - إدارة المعاقين

ب - الإدارة العامة للنشاط الطلابي ويتبعها :

١ - إدارة الجامعات

٢ - إدارة الكليات المتخصصة والمعاهد

٣ - إدارة التعليم العام

ج - الإدارة العامة للاتحادات النوعية والإندية ويتبعها :

١ - إدارة الاتحادات النوعية

٢ - إدارة ممارسة الرياضة بالاندية

٣ - إدارة كبار السن

٤ - إدارة اللجان الرياضية والعمال

ثانيا : الإدارة المركزية للبطولة الرياضية وتتكوّن من :

أ - الإدارة العامة لإعداد الأبطال الرياضيين ويتبعها :

١ - إدارة الكشف المبكر عن البطولة

٢ - إدارة صناعة البطل

٣ - إدارة المدارس الرياضية

ب - الإدارة العامة للهيئات الرياضية ويتبعها :

١ - إدارة اللجنة الاولمبية والاتحادات الاولمبية

٢ - إدارة الاتحادات الغير اولمبية

٣ - إدارة الاندية الرياضية

٤ - إدارة المستويات والفرق والمنتخبات القومية

ج - الإدارة العامة للطب الرياضي ويتبعها :

١ - إدارة مستشفى الطب الرياضي

٢ - إدارة وحدات الطب الرياضي

٣ - إدارة البحوث الرياضية

٤ - إدارة الطب النفسي

التشريعات واللوائح فى مجال اللجان الرياضية فى القطاع الحكومى

القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون الهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضة

فيما يلي يتعرض الباحث لأهم مواد قانون الهيئات الأهلية برعاية الشباب والرياضة فيما يرتبط باللجان الرياضية .

(مادة ٢٤)

على الوزارات والمصالح الحكومية والوحدات المحلية والهيئات العامة والشركات والمصانع أن تقيم المنشآت اللازمة لرعاية الشباب والعاملين فيها وتكوين الاندية واللجان الرياضية حسب الأحوال ، وأن تزودها بالأخصائيين ، ويحدد نوع واشتراطات هذه الهيئات ومنشآتها ومرافقها وفقا لللائحة خاصة تصدر بقرار من الوزير المختص .

(مادة ٨١ مكرر)

تقوم الشركة أو المصنع بإنشاء النادى الرياضى التابع لها وفقا لإمكاناتها المادية على أن تزوده بالمبانى والمنشآت والمرافق اللازمة لرعاية الشباب والرياضة ويضم فى عضويته جميع العاملين بها والذين تخصم منهم قيمة الاشتراكات المقررة باللائحة المالية وعلى أن تخصص الشركة أو المصنع نسبة ١/٢ ٪ على الأقل من الأرباح السنوية المالية للنادى التابع لها . ويهدف النادى الى تقديم أوجه الدعاية والأنشطة المختلفة للعاملين بالشركة أو المصنع من النواحي الرياضية والاجتماعية والقومية والروحية ومايتصل بها . وذلك تحت إشراف قيادة متخصصة .

ويحدد النظام الأساسى الذى يعتمده الوزير المختص أغراضه وأختصاصاته وطريقة ادارته وكيفية تشكيل مجلس أدارته ، ومصادر تمويله ، وطرق الرقابة عليه وغير ذلك من الإجراءات التنظيمية .

(مادة ٨٢ مكرر)

يكون بكل شركة أو مصنع لجنة رياضية وذلك فى حالة تعذر إنشاء النادى الرياضى التابع لها على أن تضم جميع العاملين بها والذين تخصم منهم إشتراكات رمزية تحددتها اللائحة المالية للجنة ، وتسرى فى شأن اللجان الرياضية ما جاء بحكم المادة السابقة .

إختصاصات إدارة اللجان الرياضية والعمال

- أعداد مقترحات السياسة العامة التي تحقق رعاية الإتحاد العام الرياضى للعاملين بالحكومة للجان الرياضية بالوزارات لنشر التربية الرياضية والأجتماعية بنى أعضائها وتهيئة الوسائل والسبل لشغل أوقات فراغهم بما يعود عليهم بالنفع .
- أقترح الأطار العام للخطة وأصدار التوجيهات والمبادئ والتعليمات التي يراعيها الإتحاد العام واللجان الرياضية فى وضع برامجها التنفيذية فى ضوء السياسة العامة وتخطيط المجلس الأعلى للشباب والرياضة .
- تقدير الموازنات للاتحاد العام للمساهمة فى إنجاز خطط وبرامج اللجان الرياضية .
- مباشرة الأختصاصات الواردة بالقانون ٧٧ لسنة ٧٥ والمعدل بالقانون ٥١ لسنة ٧٥ واللائحة التنفيذية الخاصة باللجان الرياضية .
- دراسة وعرض تشكيل مجالس إدارة اللجان تمهيدا لأعتمادها من رئيس جهاز الرياضة .
- إيفاد مندوبين عن الإدارة لحضور أتماعات مجالس إدارة الإتحادات بوجهة النظر فى موضوع معين تقتضى المصلحة العامة بحثة مع المجلس .
- أعداد مشروعات القرارات الخاصة بشغل المراكز الشاغرة بمجالس الإدارة تمهيدا لصدور إقرارات الخاصة بهذا الشأن من رئيس جهاز الرياضة .
- الدراسة والعرض على رئيس جهاز الرياضة بشأن حل مجلس إدارة اللجنة وتعيين مجلس إدارة مؤقت لمدة سنة فىمن تتوفر فيهم الشروط .

- النظر فى القرارات التى تصدر عن الجمعية للجان الرياضية بالمخالفة لاحكام القانون ٧٧ لسنة ٧٥ والقرارات المنفذة له أو النظام الإتحادى العام لعرضةا على رذيس جهاز الرياضة لأعلان بطلانها .

- أقترح نظم الحوافز التشجيعية والتقديرية وأقترح الوسائل الكفيلة بتشجيع وتنمية المواهب الرياضية .

- أبدأء الرأى فى أسس وتنظيم عقد المسابقات والمباريات الرياضية وكيفية تنظيمها .

- متابعة تنفيذ النشاط وتقديم التقارير الدورية ومايعترض التنفيذ من مشاكل وأسلوب حلها .

- أعداد التقارير الدورية والسنوية الخاصه بمدى نجاح الخطط والبرامج الموضوعه والمعتمدة ومقترحات تطوير التنفيذ لكل موقع للأمتل .

أضواء على لائحة اللجان الرياضية :

* تهدف اللجنة الى نشر التربية الرياضية والأجتماعية وبت روح القومية بين أعضائها وتهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغهم فيما يعود عليهم بالفوائد الإجتماعية والروحية والبدنية والصحية .

* تباشر اللجنة اختصاصتها فى حدود السياسة العامة التى تضعها الجهة الادارية المختصة وكما تعمل على تنظيم نشاطها الرياضى وفقا للأسس والبرامج التى يقررها الاتحاد العام الرياضى للشركات وذلك بالنسبة للجان الرياضية التابعة للشركات والمصانع والاتحاد العام الرياضى للعاملين بالحكومة بالنسبة للجان الرياضية التابعة للوزارات والمصالح الحكوميه وغيرها .

* لايجوز للجنة التعرض للمسائل السياسية أو الدينية كما أنه لايجوز للأعضاء أو الزائرين الدخول فى مناقشات سياسية أو مجالات دينية .

* تكون العضوية العاملة باللجنة لجميع العاملين بالشركة أو الوزارة أو الهيئة العامة المحلية المسددين لأشتراكاتهم .

* على كل عضو أن يدفع الاشتراك حسب الفئة المقرره وتحدد اللائحة المالية قيمة هذه الأشتراكات وطريقة تحصيلها والأجراءات التى تتبع فى ذلك .

* تتكون الموارد المالية للجنة من : -

- ١/٢ ٪ من ارباح الشركة تنفيذا لاحكام القانون ٥١ لسنة ١٩٧٨

- رسوم الاشتراكات حسب الفئة التى تحددها اللائحة المالية .

- حصيلة إيرادات المباريات والحفلات .

- التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة مجلس إدارة الاتحاد العام الرياضى للشركات أو العاملين بالحكومة .
- الإعانات الحكومية وغير الحكومية واعانات الإتحاد العام الرياضى للشركات أو العاملين بالحكومة حسب الأحوال .
- غير ذلك من الإيرادات الأخرى التى توافق عليها الجهة الادارية المختصة .

* يراجع حسابات اللجنة مراجع حسابات واحد على الأقل يختاره مجلس إدارة اللجنة للمدة المقررة لعضوية مجلس الادارة ولايجوز أن يكون مراجع الحسابات من أعضاء مجلس الإدارة .

* لايمنح أعضاء مجلس الإدارة أى مرتب أو مكافأة عن الأعمال المعهودة إليهم بها بصفتهم هذه .

* أموال اللجنة بما فيها الأشتراكات والممتلكات الثابتة والمنقولة والهبات والتبرعات والوصايا والإعانات تعتبر ملكا للجنة وليس لأعضاء اللجنة الحق فيها .

*** يدير شئون اللجنة مجلس إدارة مكون من :**

- رئيس مجلس إدارة الشركة أو رئيس الجهة التى تتبعها اللجنة أو من ينيبه رئيس اللجنة رئيسا .
- مسئول الأنشطة الرياضية والاجتماعية بالجهة التى تتبعها اللجنة سكرتيرا عاما .
- المدير المالى للشركة أو الجهة التى تتبعها اللجنة أمينا للصندوق .
- عدد " ٤ " أربعة أعضاء يختارهم رئيس مجلس إدارة الشركة أو الجهة التى تتبعها اللجنة من المهتمين بأوجه نشاطها المختلفة .
- مندوب من اللجنة النقابيه .

ويصدر قرار من رئيس جهاز الرياضة باعتماد هذا التشكيل .

ويجوز لرئيس (مجلس إدارة الشركة أو الجهة التي تتبعها) اللجنة فى حالة تعذر تشكيل مجلس الإدارة من بين أصحاب المراكز المعينين بحكم وظائفهم وفقا للتشكيل الوارد فيتم تشكيل مجلس إداره اللجنة من بين الأعضاء العاملين بالشركة أو الجهة وذلك فى حدود العدد الوارد بحكم هذه المادة وفى جميع الأحوال يصدر قرار من رئيس جهاز الرياضة بأعتماد تشكيل مجلس إدارة اللجنة . ولايجوز الجمع بين هذه العضوية والعمل بالتدريب بأجر

* يجوز لمجلس الإدارة أن يعين سكرتيرا متفرغا بأجر وفقا للشروط التي تحددها الجهة الإدارية المختصة على أن يعرض الأمر عليها لإعتماد الترشيح .
وفى هذه الحالة يلغى منصب السكرتير ويتولى المدير المتفرغ جميع اختصاصات السكرتير العام دون أن يكون له حق التصويت فى الأتماعات .

* مدة مجلس الإدارة أربع سنوات

* يجتمع مجلس الإدارة أتماعا عاديا مرة كل شهر على الأقل .
وتوجه الدعوة كتابة قبل موعد الأتماع بأسبوع على الأقل مبينا فيها موعد الأتماع ويرفق به جدول أعمال الجلسة والمذكرات الخاصة بها ، ولا تكون أتماعات المجلس صحيحة إلا إذا حضرها الأغلبية المطلقة لأعضاء المجلس ، فاذا لم يكتمل هذا العدد يؤجل الأتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال أسبوع على الأكثر من الأتماع الأول ويكون الأتماع الثانى صحيحا بحضور ثلاثة أعضاء على الأقل .

وللجهة الإدارية المختصة أن توفد مندوبا عنها لحضور أتماعات المجلس للأدلاء بوجهة نظرها فى موضوع معين ترى أن المصلحة العامة تقتضى بحثه مع المجلس ولهذا المندوب حق الإشتراك فى مناقشة هذه الموضوع دون أن يكون له حق التصويت فيه .

* يعتبر العضو الذى يتخلف عن اجتماعات مجلس الإدارة ثلاث جلسات متتالية بدون عذر كتابى يقبله المجلس مستقيلا ويعتبر مركزه شاغرا ويجب بيان الأسباب التى أدت إلى عدم حضوره فى محضر الجلسه .

* يضع مجلس الإدارة مايراة من أحكام لتنظيم أعماله الفنية والإدارية والمالية وعلى الأخص اللوائح الآتية :

أولا اللائحة الداخلية :

ثانيا اللائحة المالية :

ثالثا لائحة النشاط :

* يتعين على الأعضاء إحترام نظم اللجنة وقرارات الإدارة والتعليمات التى يتبعها فاذا خالف عضو احكام هذه النظام أو لوائح اللجنة أو قرارات مجلس الأداره أو وقع منه مايمس شرف وحسن سمعة اللجنة أو شرف وحسن سمعة العضو أو مايضر بمصلحة اللجنة جاز توقيع إحدى العقوبات الآتية:

- لفت النظر

- الإنذار

- الإيقاف عن مزاوله الألعاب لمدة ستة شهور

- إيقاف العضو مؤقتا لمدة أقصاها ستة شهور

- إسقاط العضويه نهائيا .

* يجوز للعضو الصادر ضده قرار الفصل أن يلتمس من مجلس الإدارة النظر فى أمره بعد ستة أشهر من تاريخ صدور القرار . كما يجوز لثلاثين عضوا من أعضاء اللجنة العاملين أن يطالبوا بحت هذا القرار لدى الجهة الإدارية المختصة .

* يجوز للأعضاء أن يطالبوا بأسقاط العضوية عن أعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم لفقد الثقة ويشترط لصحة هذه الطلب أن يتقدم به ربع عدد الأعضاء العاملين باللجنة وان يتضمن الطلب إيضاح الاسباب التي يستند إليها هؤلاء الأعضاء لاسقاط العضوية .
ويجب على مجلس الإدارة فى هذه الحالة عرض الأمر على مجلس إدارة الشركة أو الجهة التى تتبعها اللجنة خلال أسبوعين من تاريخ تقديم الطلب إليه فاذا لم يتم بهذا الأجراء فى الموعد المحدد جاز للأعضاء التقدم بهذا الطلب مباشرة لمجلس إدارة الشركة أو الجهة التى تتبعها اللجنة .

كما يجوز للأعضاء التقدم بهذا الطلب إلى الجهة الإدارية المختصة ويكون قرارها فى هذا الشأن نهائيا .

* لرئيس جهاز الرياضة أو من يفوض حق حل مجلس إدارة اللجنة وتعيين مجلس إدارة مؤقت من الأعضاء العاملين بها لمدة سنة ممن تتوفر فيهم الشروط وفى الأحوال الآتية .
- مخالفة أحكام القانون أو هذا النظام أو أية لائحة من لوائح اللجنة .
- إذا لم يتم المجلس بتنفيذ سياسة وتوجيهات الجهة الإدارية المختصة وملاحظاتها أو إذا أمتنع عن تقديم البيانات التى تتطلب منه .
- إذا أصبح عدد أعضاء مجلس الإدارة لايكفى لانعقاده أنعقادا صحيحا .
- إذا تخلفت اللجنة عن حضور الجمعيات العمومية للهيئات التى هى عضو فيها .

* لرئيس جهاز الرياضة إبطال إجتماع مجلس الإدارة والأثار المترتبة عليه إذا إنعقد بالمخالفة لأحكام القانون أو هذا النظام وذلك خلال شهر من تاريخ وصول محضر الاجتماع إليه .

كما يحق له خلال هذه المدة أن يبطل أى قرار صدر من المجلس شابه أى وجه من وجوه البطلان دون إبطال الإجتماع وفى هذه الحالة تكون القرارات الأخرى التى أصدرها المجلس صحيحة ونافاذة .

* يجب أن يكون هدف مجلس إدارة اللجنة خدمة اللجنة وأعضائها وذلك بتعاونة وتضامنة مع الهيئات المعنية بالشئون الرياضية والاجتماعية .

* لايجوز للجنة أن تقوم بأجراء مفاوضات أو إتصالات مع أفراد أو هيئات أجنبية فى الخارج إلا بعد الحصول على موافقة الجهات الإداريه المختصة .

* لايجوز للجنة أن تقوم بإنشاء ملاعب جديدة أو تكملة الملاعب القائمة أو إقامة أى منشآت أخرى الا بعد الحصول على موافقة الجهات الإدارية المختصة .

* يتعين على اللجنة أن لاتتخلف عن حضور الجمعيات العمومية للإتحاد الرياضى العام للشركات أو الاتحادات الرياضية المنضمه اليها علي أن يختار مجلس الإدارة من يمثل اللجنة فى هذه الإجتماعات من أعضاء اللجنة الذين تتوافر فيهم الشروط الواردة فى هذا النظام .

التقويم Evaluation

لمحة تاريخية عن التقويم :

تشير الوثائق التاريخية الي أن بعض نظم التقويم كانت تستخدم منذ العصور القديمة فقد استخدمت الصين لأول مرة عام ٢٢٠٠ قبل الميلاد نظام للإختبارات التنافسية Competitive Examinations في الخدمة المدنية في الحكومة ، وكان امبراطور الصين يقوم باختبار موظفية مرة كل ثلاث سنوات للتحقق من لياقتهم للسماح لهم بالاستمرار في وظائفهم او فصلهم منها

كذلك نجد ان القرآن الكريم قد اشار الي كلمة التقويم في اجزاء كثيرة منها علي سبيل المثال قوله تعالي في سورة التين الايه (٤) :

" لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم "

وهي تشير الي ان الله تعالي خلق الانسان مقوما في أحسن ما يكون من التعديل منتصب القامة ، سوي الاعضاء (١١٤ - ٦٥٥) ، متصفا بأجمل ما يكون من الصفات. (٣٢ - ٩١٦)

وترجع البدايات الحقيقية للإهتمام بالتقويم في العصر الحديث الي عام ١٩٠٠ ميلادي عندما لفت ثورندايك "Thorndik" الانظار الي ضرورة الاهتمام بالاساليب الفنية المناسبة لتقويم التغيرات التي تحدث في سلوك المتعلم .

ومنذ بداية القرن العشرين زاد الاهتمام بالتقويم كنتيجة للعديد من الدراسات والبحوث في مختلف المجالات ، ومنها المجال الإداري . حيث اتضح انه ما من تقدم يمكن ان يحرز في أي مجال يذكر دون الإستناد الي برنامج تقويمي يتضمن جميع الجوانب ، يوضح ما تحقق من نجاح لتلك الجوانب ومالم يتحقق عن طريق الكشف عن النقاط الايجابية والسلبية وتشخيص مواطن القوة والضعف في مجال التقويم لتحديد مدي الجهد المطلوب بذله .

ومن ثم اصبح التقييم وبرنامج في العصر الحديث قرينا لكل العمليات التي تضطلع بها المؤسسات والهيئات وذلك لانه وبدونه لا نستطيع معرفة ماتم تحقيقه من نجاح أو فشل وبالتالي يكون من الصعب القيام بعملية التطوير القائمة علي عملية التقييم .

ماهية التقييم:

(قوم) الشئ (تقيوما) فهو (قويم) اي مستقيم (١٠٧ - ٥٥٧). وقوم الشئ اي قدر قيمته، فتقويم الشئ أي وزنه . كما ان التقييم لا يقتصر علي تقدير قيمه الشئ ووزنه وانما يتعدى ذلك الي اصدار احكام علي الشئ المقوم (١١٠ - ٣٧) وبمعني أوضح هو التقدير الكيفي للاشياء . (٩٤ - ١٢١) .

وقد اشار كمال عبد الحميد ونصر رضوان الي انه قد ورد في قاموس وبستر Webster " " وقاموس اكسفورد "Oxford" ان كلمة تقويم Evaluation جاءت من كلمة Evaluate ، بمعني تحديد قيمة أو كم شئ ، والتعبير عن هذه القيمة عدديا، وان أصل الكلمة جاء من Val- ue بمعني قيمة ، كما ورد في قاموس جروليار "Grolier" ان كلمة Evaluate تعني تحديد قيمة الشئ، كما تعني الاختبار أو الفحص أو التقدير، لإصدار حكم تقويمي، فقد قوم Evalu- ated افلاطون مثلا كواحد من اعظم الفلاسفة في تاريخ العالم ، وقوم وليام شكسبير W.Shakespeare علي أنه أعظم الشعراء الانجليز بلا إستثناء .

ويعرف فؤاد ابو حطب ، وسيد احمد عثمان التقييم بأنه " عملية اصدار الحكم علي الأشياء أو الاشخاص أو الموضوعات ، وهو بهذا المعني يتطلب استخدام المعايير والمستويات لتقدير هذه القيمة كما يتضمن معني التحسين أو التطوير الذي يعتمد علي هذه الاحكام . (٩٣- ٢)

ويعرف بومجارتتر وجاكسون " Baumgartner and Jackson " التقييم إجرائيا بأنه عملية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية وهي :

الخطوة الاولي : جمع البيانات اللازمة باستخدام الوسائل المناسبة .

الخطوة الثانية : اصدار احكام قيمية علي البيانات المتجمعة وفقا لبعض المحكات كالمعايير او المستويات ..
الخطوة الثالثة : اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بموضوع التقييم استنادا الي البيانات المتاحة .

ويري بيوتشر Bucher ان استخدام القياس والتقييم يبدو أمرا حتميا اذا ما أردنا ان نعرف مدي فائدة أو فاعلية البرامج التي تقدم . وهل هي فعلا تحقق الاغراض الموضوعية من اجلها كما انها تبين قيمة ومدي التقدم التي تم الوصول إليه (١٣٩-٤٦٨) .

ويري ويلر Wheeler أن التقييم عملية Process تبدأ بمقدمات ، وتنتهي باستخلاصات عن العمل الذي تقوم به ، هذه الاستخلاصات تتضمن اصدار القرارات Disions بالرجوع الي بعض المحكات .

والتقييم عملية تشخيصية يقصد بها الكشف عن مواضع القوة والضعف في الظاهرة المراد تقويمها ، وفي ضوء النتائج التي يتم التوصل اليها يمكن وضع خطط العلاج وهو بذلك يكون عملية علاجية ، كما قد يشكل في نفس الوقت القدرة علي تلافي الاخطاء قبل وقوعها وبذلك يصبح التقييم عملية وقائية .

فالتقييم يتضمن اصدار الاحكام علي قيمة الاشياء أو الاشخاص أو الموضوعات ، ويمتد ايضا الي مفهوم التحسين أو التعديل أو التطوير ، حيث ان هذه العمليات تعتمد اساسا علي فكره "اصدار الاحكام" فالتقييم هو الحكم علي الاشياء أو الافراد لاطهار المحاسن والعيوب ومراجعة صدق الفروض الاساسية التي يتم علي اساسها تنظيم العمل وتطويره .

أهداف التقييم :

يشير ابراهيم عصمت مطاوع ، وأمينة احمد حسن الي ان عملية التقييم تهدف الي التأكد من ان الخطط تنفذ في حينها وبالطريقة المرسومة والمحددة لها ، وللتأكد من تحقيق الاهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية وللكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه كل عملية اثناء التنفيذ للقيام باجراءات التصحيح للمسار وتحسين وتطوير العملية الادارية . (٩٨ - ٢٩٨).

ويتبين من ذلك ان الهدف من التقييم هو التحسين والتجديد المستمران ، وان التقييم جزء لا يتجزأ من أسباب تحقيق اي عملية ادارية . (٩٤ - ١٢١)

الاسس التي يجب توافرها في التقييم :

هناك بعض الاسس الهامة التي يجب مراعاتها وتوافرها حتي يتحقق الهدف من عملية التقييم ، ومن أهم تلك الاسس ما يلي :

١ - الاستمرارية : وذلك يعني ان التقييم عملية تقدير مستمر نظرا لان العملية الادارية عملية ديناميكية ومستمرة ، فالتقييم ليس هدفا في ذاته وانما ينبغي ان يسير التقييم جنبا الي جنب مع مختلف المراحل الادارية من بدايتها الي نهايتها .

٢ - الشمولية : ويقصد بها الاهتمام بجميع أوجة أو عناصر موضوع التقييم وكذلك العوامل المؤثرة في ذلك الموضوع ، أي الاهتمام بكل من الوسائل والغايات .

٣ - الديمقراطية : يجب ان يكون التقييم عملية يتعاون خلالها كل من له دور في التأثير علي العملية الادارية ويتأثر بها ، لذلك يجب ان يسود التقييم روح الديمقراطية .

٤ - الاسلوب العلمي : يجب ان يتأسس التقييم علي الاسلوب العلمي ، وذلك بمراعاة الاسس العلمية في تخطيط برامج التقييم واختيار الوسائل المناسبة والصادقة

التي تتميز بالثبات والموضوعية ولذا يجب ان يعتمد التقويم علي المعايير

Norms أو المستويات Standars أو المحكات Criterias حتي يكون

التقويم موضوعيا . Objective Evaluation . (٩٨ - ٢٩٨:٢٩٩)

٥ - **الهادفية** : يجب ان يكون التقويم يهدف الي البناء والعلاج ، فيجب الا ننظر الي

التقويم علي انه مجرد تشخيص او تقدير مصير انما يجب ان يتخذ

سبيلا الي الاصلاح . (٥٦ - ١٠٥)

٦ - **القيمة التشخيصية** : يجب ان تكون النتائج التي نتوصل اليها من خلال عملية التقويم ذات

قيمة تفيد في تشخيص الوضع الراهن للتوصل الي ما يجب ان يكون

عليه الظاهرة .

أهمية استخدام التقويم :

للتقويم اهمية كبري ، فعن طريقة يمكن للقائمين بالعمل :

- معرفة وقياس مدى مطابقة ما تم انجازه من اعمال لما كان مخططا اتمام تنفيذه من

خلال التخطيط المسبق لذلك (٤٤ - ٣٠) .

دراسة الاثار التي تحدث نتيجة تدخل بعض العوامل والظروف التي ساهمت في نجاح او

فشل الاهداف بغرض اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها

وذلك لتحقيق اقصي مدى من النجاح للاهداف الموضوعية وتحقيق مستوي عالي من الاداء .

(٩٤ - ١٢٤)

اربعة اسئلة هامة في التقويم :

حدد روثنى Rothney أربعة اسئلة اساسية تحدد مجالات العملية التقويمية هي :

١ - ما الذي ينبغي ان تقوم ؟

٢ - كيف ينبغي ان تقوم ؟

٣ - متي ينبغي ان تقوم ؟

٤ - من الذي ينبغي ان يقوم ؟

(١١٠ - ٥٩)

وهنا نجد ان روثني قد اشار الي اربعة دعائم اساسية لعملية التقويم يجب ان تكون واضحة المعالم قبل البدء في عملية التقويم وهي عملية تحديد ماهية الشئ الذي سوف نقوم مع معرفة الوسائل والادوات التي تساعدنا علي عملية التقويم ، هذا مع معرفة الوقت المناسب للقيام بعملية التقويم ، وتحديد المستفيدين من عملية التقويم أو الهيئات أو المؤسسات التي سوف تقوم .

أدوات التقويم :

- الاختبارات .
- المقاييس
- الملاحظة الشخصية
- الاستفتاءات
- دراسة الحالة
- التقارير
- دراسة المهنة
- البطاقات التراكمية
- مقاييس التقدير
- التسجيلات القصصية
- الامتحانات الشفهية
- اختبارات المقال
- موازين التقدير
- السجل الاخباري
- التصوير الفوتوغرافي والألكتروني .
- مقاييس العلاقات
- الاختبارات الاسقاطية
- القوائم الضابطة

- تحليل الوثائق
- الاجهزة والعقول الالكترونية
- المقابلة الشخصية
- المقاييس المورفولوجية
- استمارات التسجيل
- اجهزة التسجيل

(١٠٤ - ٤٢:٤١) (١١٨ - ٢٢٥) (٩٨ - ٢٩٩)

أنواع التقويم :

أولا : التقويم الموضوعي Objective Evaluation

حيث ان التقويم يتضمن عملية اصدار احكام علي قيمة الاشياء او الاشخاص او الموضوعات . فانه يتطلب للوصول الي احكام موضوعية استخدام المعايير Norms أو المستويات Standards أو المحكات Criteria لتقدير هذه القيمة Value (١١٠ - ٣٩)

ثانيا: التقويم الذاتي Ego-centric Evaluation

ان أحد المصادر الرئيسية عن الفرد هو نفسه حيث لا يوجد شخص اكثر معرفة بنا من انفسنا حيث ان الفرد منا يكون علي وعي بامالة وتطلعاته واهتماماته والامور المتعلقة به اكثر من وعي اي مشاهد خارجي بها . (٥٤ - ٣٩١) . ولايتوقف الانسان عن التقويم واعطاء قيمة لما يدرك ، الا ان هذا التقويم في معظمه من النوع الذي يمكن ان نسمية : التقويم المتمركز حول الذات Ego-centric وهو يعني أن أحكام الفرد تكون بقدر ارتباطها بذاته ، وهو يعتمد في اصدار هذه الاحكام علي معايير ذاتية مثل المنفعة او الالفة او نقصان تهديد الذات او اعتبارات المكانة الاجتماعية او سهولة الفهم والادراك وقد تكون احكام الفرد في صورة قرارات سريعة لا يسبقها فحص وتدقيق كافيان لمختلف جوانب الموضوع المقوم ، هذه الاحكام يكن ان نسميها اراء Opinions أو اتجاهات Attitudes كما أنها تتصف احيانا بكونها لا شعورية .

ثالثا : التقييم الاعتباري Subjective Evaluation .

وهو نوع من التقييم لا يعتمد علي المعايير والمستويات والمحكات بالمعني الاحصائي المفهوم ، ويكون في ضوء خبرات وأراء واتجاهات القائمين بالقياس ... وهناك العديد من الانشطة التي تعتمد علي هذا النوع من التقييم يتم تقويمها في ضوء شروط موحدة ما امكن ذلك يتم الاتفاق عليها مسبقا بين المحكمين للاقتراب ما يمكن من الموضوعية . وهو نوع من التقييم اقرب الي التقييم الذاتي عنة الي التقييم الموضوعي .
(١١٠ - ٤٢)

خطوات التقييم :

١ - تحديد الهدف من التقييم :

قبل بداية العمل يجب تحديد الهدف من عملية التقييم تحديدا دقيقا لان ذلك سيساعد القائمين بالتقييم علي وضوح الظاهرة في اذهانهم ، وذلك ضمانا للنجاح ومنعا للارتجال او الانحراف بالتقييم عن وجهة الصحيحة .

٢ - عمل تخطيط شامل للخطة المراد اتباعها في التقييم :

يعتبر التخطيط احدي سمات العمل العلمي الجيد الذي يؤدي بدوره الي تحقيق الاهداف الموضوعية ولذلك يجب علي القائمين بالتقييم التخطيط لكل خطوة من خطوات التقييم قبل الاقدام عليها ، وبذلك تستبعد عدم الدقة في تنفيذ برنامج التقييم قبل بدايته .

٣ - تحديد المعايير او المحكات :

لضمان نجاح عملية التقييم يجب تحديد المعايير او المحكات المستخدمة في التقييم ويجب الا تكون المعايير المستخدمة في التقييم معقدة او يصعب فهمها ، بل يجب ان تكون سهلة ، ومن الممكن قياس النتائج علي اساسها .

٤ - قياس المعايير :

يقصد بعملية القياس مطابقة الخاصية او التغير الذي يقوم علي اساس من المعايير الموضوعه ، بحيث تحصل الخاصية او يحصل التغير علي نسبة او درجة معينة من هذه المعايير

٥ - تحديد منطوق التقييم :

يعتمد منطوق التقييم علي ان البرنامج هو الاداء او الوسيلة لاحداث التغييرات المطلوبة تلك التغييرات التي اعترت السلوك نتيجة القيام بتنفيذ البرنامج ومن الممكن قياسها بالنسبة لمعايير محددة .

٦ - اختيار واعداد القائمين بالتقييم :

ويقصد به العناية بتدريب المشرفين والقائمين علي تنفيذ عمليه التقييم وتدريبهم للالمام بأحدث وسائل التقييم والسيطرة علي هذه الوسائل حتي يمكن ان تكون نتائج التقييم صادقة ويمكن الاعتماد عليها (٥٣ - ٥٥) .

٧ - جمع البيانات :

وفيها يمكن جمع البيانات بإحدى ادوات التقييم المستخدمة والتي سبق الاشارة اليها .

٨ - تحليل :

بعد ان تجمع البيانات تفرغ ثم جدول وتطل الجدول للحصول علي الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقييمية .

٩ - تحديد النتائج :

بعد ان يتم تحليل الجداول وايجاد الارتباطات بينها تحدد النتائج المستخلصة من العملية التقييمية والتي علي اساسها توضع خطة المستقبل .

١٠ - تسجيل النتائج :

يجب تسجيل نتائج العملية التقييمية تسجيلاً يساعد على حفظها ودراستها والحكم عليها ويسهل امكانية استخدامها في اي وقت . (٦٨ - ٨:٩)

وجديرنا بنا ان نشير الي ان تكون عملية التقييم مستمرة حيث ان ارجاء التقييم وتأخيرة طويلا او الانتهاء منه بسرعه ، يمكن ان يؤول بالباحث الي ان يضع شهورا من وقته الثمين هباء فلا يتوصل الا الي بحث لا يرجي من وراثة نفع او الي بحث لا يستطيع ان يجمله او يصل الي مداة المرجو (٥٢ - ٢٣٤) .

نماذج التقييم :

١- نموذج سكرفن Scrivens Formative . Summative Model :

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

أ - التقييم أثناء سير البرنامج Formative Evaluation :

يتضمن مدي التقدم الذي تم احرازه في ضوء المعايير الموضوعية .

ب - التقييم النهائي Summative Evaluation :

يستخدم في نهاية البرنامج لمعرفة مدي تحقيق البرنامج للاهداف وفي نفس الوقت وضع توصيات لتعديل او تغيير البرنامج ليصبح اكثر فاعلية .

٢ - نموذج Cipp

اسم هذا النموذج اختصار لـ Context, Input , Process , Product

ويري مؤسس هذا النموذج ان التقييم هو عملية تخطيط وتجميع وتقديم معلومات مفيدة في اتخاذ قرار بشأن البدائل .

فمن خلال التخطيط يتم تحديد المعلومات المطلوبة ،،،، وتجميع المعلومات يعني اعداد

وتجهيز المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار ، واما تقويم المعلومات فيعني تقديمها في صورة جداول وعرض للقضايا الخلافية .

٣ - نموذج Cse - Vcla

اسم هذا النموذج اختصار لاسم المركز الذي قام بتطويره وهي
Center for the study of Evaluation at the University of California at Los Angeles

يشبه هذا النموذج النموذج السابق من حيث تقديم المعلومات لمتخذ القرار ، ومراقبة تنفيذ البرنامج ، والشمول ، ويتكون من عدة مراحل هي :

المرحلة الاولى : يتم فيها معرفة الي اي حد حققت البرامج الاهداف الي نظمت من اجلها ، ومدى التناقض بين الموقف الحالي ، وما ينبغي ان يكون عليه ، ومدى استيعاب البرنامج لحاجات المجتمع .

المرحلة الثانية : مدي مواجهة البرنامج للحاجات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، القرار هنا يتعلق باختيار او تعديل البرنامج .

٣ - المرحلة الثالثة : هل يتم تنفيذ البرنامج وفق الخطة الموضوعية .

٤ - المرحلة الرابعة : التعرف علي عناصر البرنامج التي حققت نجاحا اكثر من غيرها .

٥ - المرحلة الخامسة : تتصل بالنتيجة النهائية للبرنامج ، والي اي مدي استطاع ان يحقق الاهداف والقرار هنا يتعلق باستمرار البرنامج او الغائة .

٤ - نموذج ستاك Stake's Countenance Model

يتشابه هذا النموذج مع النموذجين السابقين من حيث التأكيد علي التقويم قبل واثناء وبعد البرنامج ، ولكنة يختلف عنهما في بعد اضافي وهو وصف هذه المراحل كما يلي :

- مرحلة ما قبل تنفيذ البرنامج : وصف الظروف القائمة قبل بداية البرنامج .

- مرحلة تنفيذ البرنامج : تعبر عما يحدث اثناء تنفيذ البرنامج .

- المرحلة النهائية للبرنامج : يتم فيها قياس مدي فاعلية البرنامج في تحقيق اهدافه .

٥ - نموذج تيلواز Tyler's Goal Attainment Model

يؤكد هذا النموذج علي مدى تحقيق البرنامج لاهدافه ، وخطوة الاولى هي تحديد الاهداف وتحليلها لاستنباط ما يتصل بالدراسين او الموضوعات او المجتمع ، بحث يتم تحويل كل هدف الي عدد من الاهداف الاجرائية التي يمكن قياسها .
وعمليات القياس الخاصة بهذا النموذج تنقسم الي مرحلتين :
الاولي : وهي المرحلة المبكرة من تخطيط البرنامج
الثانية : بعد تنفيذ البرنامج لتحديد مدى تحقق الاهداف .

٦ - نموذج بروفس Provus's Discrepancy Model

يؤكد هذا النموذج علي مدى التناقض بين المعايير التي يضعها الباحث وبين الانجاز الحقيقي للدراسين اثناء وبعد انتهاء البرنامج ، لذلك فالقرار الذي يجب اتخاذه يأتي نتيجة المقارنة بين المعايير الموضوعية والانجاز الذي حققه الدارسون في البرنامج .
واستخدام هذا النموذج لا يتم دفعة واحدة وانما علي مراحل لكل منها معايير خاصة بها
لملاحظة التناقضات .. وهذه المراحل هي :

١ - مرحلة الاعداد للبرنامج .

٢ - مرحلة تنفيذ البرنامج .

٣ - مرحلة بعد انتهاء للبرنامج .

٤ - تحليل الكلفة - العائد .

- مما سبق كان عرضا للعديد من نماذج التقويم ، وعلي المهتم ان يختار منها النموذج المناسب لدراسته كما يالامكان ايضا المزج او الاستفادة من النماذج كلها .

(١١٠ - ٧٦:٧١)

العوامل التي تؤثر في عملية التقويم :

أولا : عوامل سلبية :

١ - عدم وجود متخصصين .

٢ - عدم الاقتناع بأهمية التقويم .

- ٣ - عدم كفاية الإمكانيات المتاحة .
 - ٤ - عدم وضع خطة منتظمة للتقويم .
 - ٥ - عدم كفاية التدريب .
 - ٦ - عدم الدقة والامانة في جمع البيانات .
 - ٧ - عدم القدرة علي تثبيت بعض العوامل .
 - ٨ - صعوبة قياس بعض المتغيرات
- (١٠٢ - ٢٣ : ٢٦)

ثانيا : عوامل ايجابية :

- ١ - ان تتناسب خطة التقويم مع طبيعة العمل وخبره القائمين به .
- ٢ - ان تتميز خطة التقويم بالمرونة حيث تتم في المكان والزمان المناسبين .
- ٣ - الاتجاه لاصلاح ومعالجة المشكلات والعمل علي حلها .
- ٤ - تلافي الازخطاء التي تنجم عنها المشكلات والعراقيل التي تعطل وتعوق التقويم
- ٥ - عدم الاسراف في تكاليف عملية التقويم .
- ٦ - تطوير اساليب ونظم التقويم بحيث تساير النظم الحديثة للتقويم .
- ٧ - وضع مستويات ومعدلات للاداء لتقويم الاعمال علي اساسها .
- ٨ - فهم المراقبين لاهداف التقويم وما يجب ان يحققه ، بحيث يمكن علي ضوء هذا الفهم مجازاه المقصر ومكافأة المنتج .

(١١ - ٨٤ : ٨٥)

تقويم الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي :

الانسان اعجب مخلوقات الله، فقد خلقه الله سبحانه وتعالى في احسن صورة وافضل تقويم ، وميزة علي جميع خلقه ، لذلك كانت رعايته امرا اقرته جميع الاديان السماوية . وقد ذكر سعد مرسي احمد في كتابه " التربية والتقدم " الي انه قد ترمز المداخن العالية الي التقدم ، وكذلك المزارع الفسيحة والمباني الفارعة ... قد ترمز الي التقدم ولكن القوي البشرية التي

تعمل فيها هي وحدها القادرة علي احالة الرمز الي حقيقة واقعة تتحدي به قوي الشر ومسببات النكسات ، لذلك فبناء البشر اصعب انواع البناء (١١١ - ٣٨) ورعاية القوي البشرية في القطاع الحكومي هدفا تسعى اليه كل الهيئات والمؤسسات لمدي العائد من تلك الرعاية في زيادة الانتاج ، وحيث التربية الرياضية هي الوسيلة لبناء المجتمعات المتقدمة لتصبح اكثر ايمانا بالعمل الجماعي لذا فقد حان الوقت لان يمارس العاملين الرياضة والانشطة الاجتماعية والثقافية ضرورة ان يخرج طاقاته في اي نشاط ... ضرورة ان يلعب .. ان يتحرك ان يبدع ... ان يفكر ... ان يندمج.... ان ينسي همومة اليومية .

ضرورة ان ننتقل من مقاعد المتفرجين الي قاعدة الممارسين ايمانا بأن الرياضة تزيد الانتاج ، وفي نفس الوقت تقلل من احتمالات المرض وتمنع تشوهات المهنة وبالتالي توفر ملايين الجنيهات التي كانت ستذهب للعلاج والادوية .

ولذلك صدر القانون رقم ٧٧ بشأن الهيئات الخاصة للشباب والرياضة والمعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ . ، كلك القرار رقم ٥ لسنة ١٩٧٤ بإعتماد النظام الاساسي للجان النشاط الرياضي للعاملين بالحكومة . متضمنا وجود إدارة رياضية في كل شركة او وزارة او هيئة أو مصنع يطلق عليها لجنة رياضية تهدف الي نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين اعضائها وتهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل اوقات فراغهم فيما يعود عليهم بالفوائد الاجتماعية والروحية والبدنية والصحية .

ومن هذا المنطلق فعند التفكير في تقويم تلك الإداره الرياضية للتعرف علي مدي فاعليتها في تحقيق اهدافها ومدي العائد من وجودها كوحدات عاملة ايجابية للتوصل الي ما يجب ان تكون عليه هذه الوحدات باعتبارها من أهم وحدات العمل الإداري الرياضي الحكومي .

ويري انيس عبد الملك انه عند تقويم المؤسسات فانه يجب الاهتمام بـ :

- تقويم اغراض المؤسسة وفلسفتها وسياستها .

- تقويم الادارة من حيث صلاحيتها .

لذلك عند تقييم الادارة الرياضية في القطاع الحكومي يجب الاهتمام بتحديد مدي قدره هذه اللجان علي تحقيق اهدافها ومن ناحية فلسفتها الادارية فيمكن تقويمها من حيث مرونة الجهة الادارية الحكومية (مسئولي رسم السياسات) والاتحاد الرياضي العام للعاملين بالحكومة ، واعضاء مجلس الادارات (مسئولي تنفيذ السياسات) من حيث قدرتهم علي تلبية احتياجات المجتمع (المستفيدين) . ومن حيث السياسة فيمكن تقويم اللجان من حيث نظم الادارة ووسائل التمويل والوان النشاط . هذا كله يتم من خلال تقويم الوظائف الادارية المتفق عليها من علماء وكتاب الادارة وهي : (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)

فعند تناول التخطيط :

يجب الاهتمام بتقويم الاهداف والسياسات والاجراءات والميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية .

وعند تناول التنظيم :

فيجب الاهتمام بتقويم الدعومات والهيكل التنظيمي ، ونطاق الاشراف وطريقة تقسيم العمل والسلطة والمسئولية والتنسيق .

وعند تناول التوجيه :

فيجب الاهتمام بتقويم القيادة ، والاتصال ، والدافعية .

وعند تناول الرقابة :

فيجب الاهتمام بتقويم المعايير الرقابية او طرق قياس الأداء وطرق تصحيح الانحرافات .

هذا كله يتم للحكم علي مدي نجاح الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي في تحقيق الاهداف حيث يري العلماء ان عملية التقييم عملية اساسية وضرورية لنجاح اي مشروع لان ذلك يؤدي الي التعرف علي مدي ما حققة هذا المشروع من اهداف وتحديد نقاط القوة والضعف فيه وصولا الي اقتراح الحلول التي تصحح المسار .

الإدارة Administration :

مقدمة :

أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من إكتشاف أو نشاط أو تغيير أو انجاز إلا وبالتحليل لإسبابه نجد ان الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده . حيث تعد الإدارة ضروره حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي ، وتلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها . والإدارة اصبت عملية اساسية تعتمد عليها كل الهيئات و الكوادر الادارية في تحقيق اهدافها . (٧ - ٩٨)

والإدارة تمثل الاساس ، والقوة الرئيسية ، الدافعة لعملية التنمية في كل مظاهر النشاط الإنساني وهي تختص بالانجازات ، كما ان الإدارة الناجحة هي الدليل علي ان المؤسسة قد حققت الاهداف التي انشئت من اجلها ، والوصول الي ذلك بطريقة مرضية يتطلب خبره وفهما للعلاقات الانسانية ، والمقدرة علي تصور المستقبل ، ووضع تخطيط له ، كما يتطلب ايضا القدرة علي توحيد وتنظيم جهود افراد مختلفين في شخصائهم . والإدارة الناجحة يهتما ان توجه الجهود المشتركة إلي انتاج ملموس ولتحقيق ذلك يجب ان يكون للردارة المقدرة علي تشجيع الافراد علي بذل الجهود واطهار الناحية الابداعية لكل عضو من اعضاء المؤسسة . (١٢١ - ١٣)

حيث يري الاداريون ان أي محاولة لاحداث التنمية الإقتصادية او الإجتماعية قد تحتاج الي رؤوس أموال وطنية وأجنبية ، وقد تحتاج الي تجهيرات واساليب وطرق تكنولوجية متطورة ولكنها تحتاج في الأساس الي إداره متطورة تستخدم اساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الامثل للموارد والامكانات المتاحة ويرفع الكفاءة الانتاجية الي حدودها القصوي . (٧ - ٨٣)

ولقد ادركت المجتمعات التي سبقت الي تحقيق النهضة والتقدم هذه الحقيقة فحينما قامت الثورة البلشفية في روسيا عام ١٩١٧ ، وتحقق لها الاستقرار ، قال رئيس الولايات المتحدة وقتئذ " لقد قام النظام الشيوعي في الشرق ، ولدينا نظامنا الرأسمالي في الغرب ، وأي النظامين سوف يتفوق هو أفضلها اداره ، وهكذا اتجه النظر الي جوهر الامر ورؤيته في اطاره الصحيح .فليست النظريات او العقائد التي يقوم عليها اي النظامين هي التي سوف تقرر مصيره النهائي بقدر ما يرتبط هذا المصير بمستوي كفاءة ادارة كل من النظامين.

ووجهة النظر هذه تلتقي مع قول مأثور لشكسبير "دع الحمقي يتنافسون حول اشكال الحكومات . إن أفضلها ادارة هو أفضلها قاطبة " وهذا هو نص كلامه .

"About forms of government let Fools Contest , Which ever is best administered is the best"

هكذا أصبحت الإدارة أعظم القوي المؤثرة في عالمنا وأصبح دورها حيويا وفعالا في كل المجالات . واذا كنا في بحث عن مثال مقنع وحي لأهمية هذا الدور ، فإن الامر لا يتطلب اكثر في ان نتمعن في الإنجاز الذي قامت به القوات المسلحة المصرية في معركة العبور يوم السادس من اكتوبر ١٩٧٣ . أن هذا العمل الرائع يعكس دوران عجلة محلية ادارية متكاملة ومنتظمة بالغة الدقة والاتقان والكفاءة والسرعة بكل مكوناتها العلمية والعملية ... هدفا ، وارادة ، فكرا ، وتخطيطا ، وقيادة ، وتنظيما ، واعدادا ، وتدريبا ، وامكانات مادية وبشرية ، وقرارا وتوقيتا وتنفيذا وتنسيقا ، ومتابعة وتصحيحا وتقييما . (٧٥ - ١٢ : ١٤)

والاداره الرياضية في القطاع الحكومي باهتمامها بالنشاط الانساني سواء كان رياضيا أو إجتماعيا أو ثقافيا أو دينيا وبما فيها من جماعات منظمة تدير العمل من خلال لجان رياضية متخصصة في الهيئات والشركات والمصالح الحكومية لا غني لها عن الاداره العلمية بوظائفها وأنشطتها .

تعريف الإدارة :

من خلال المراجع المختلفة و آراء العلماء وكتاب الإدارة يرى الباحث ان تعاريف الإدارة لإختلفت تبعا لاختلاف المذاهب والعصور والفلسفات والإتجاهات والمشروعات والمؤسسات إلا انه يمكن ان نشير الي ان تعاريف الإدارة يمكن ان تصنف الي أربعة مجموعات لا يخرج عن تعريف للإدارة عنها وهي

- مجموعة تعاريف لفظية .
 - مجموعة تعاريف وظيفية .
 - مجموعة تعاريف وصفية .
 - مجموعة تعاريف يتبناها الباحث .
- وفيما يلي نماذج من تلك المجموعات .

١ - المعني اللفظي للإدارة :

يرى عبد الكريم درويش ، وليلي تكلا ان

الاصل اللاتيني لكلمة Administration هو : Ad = to & Ministrare = Serve

الي أن الكلمة تعني To Serve

والإدارة بذلك تعني "الخدمة" . علي أساس ان من يعمل بالإدارة يقوم علي خدمة الآخرين ، أو يصل عن طريق الإدارة الي اداء الخدمة .

(٧٥ - ٥٦)

أحمد رشيد يرى أن كلمة أداره في أداب اللغة العربية تستخدم ترجمه لكلمة

"Management" وأحيانا أخرى لكلمة "Administration" أي أن لكلمتي

(Mnagement & Adminstration) تستخدمان للإشارة الي الأداره . (٦٥ - ١٩)

شيلدون ، Sheldon

يرى ان الإدارة تظهر في استخدام مصطلحين وهما :

- ١ - Adminstration بمعنى الأداره العليا .
- ٢ - Managment بمعنى الأداره التنفيذية . (٦٥ - ٧٢)

علماء الاداره في امريكا :

يرون ان اصطلاح " Executive " منفذ له مدلول أهم وأرقى من اصطلاح إداري Administration ، فرئيس الجمهوريه في امريكا يسمي " Chief Executive " وقد نص الدستور الامريكي علي هذه التسمية .

النظام الانجليزي :

يقسم الخدمة المدنية الي طبقة ادارية " Administrative Class " في مرتبة عليا وطبقة تنفيذية " Executive Class " في مرتبة تالية ، وهو عكس النظام الامريكي . (٧٥ - ٥٤)

٢ - المعني الوظيفي للادارة :

يقول " فايول " Fayol " في تعريفه للادارة :

" يقصد بالاداره التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابه "

يقول " دافيس " Davis في كتابه " اسس الادارة العليا .

" إن الاداره تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الاعمال

والرقابه النهائية علي مديري التنفيذ "

يري ستانلي فانس Stanley Vance أن الادارة هي

" مرحلة إتخاذ القرارات والرقابه علي أعمال القوي الانسانية يقصد تحقيق الأهداف

السابق تقريرها "

ويعرف شيلدون Shehdon الادارة بأنها :

" الوظيفة المتعلقة بتحديد اهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع وتقرير

هيكل التنظيم والرقابه علي اعمال التنفيذ " (٩٨ - ٨ : ٩)

وقد ذكر كمبال Kimbail في كتابه " أصول التنظيم الصناعي " ان الاداره تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بانشاء المشروع ، من حيث تمويله ، ووضع سياساته الرئيسية ، وتوفير ما يلزمه من معدات ، واعداد التكوين أو الاطار التنظيمي الذي يعمل فيه ، وكذلك اختيار الرؤوساء والافراد الرئيسيين .(٨٧ - ١٦)

وذكر حسن توفيق " إن الاداره هي عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية في ايه مؤسسة لتحقيق هدف معين . (٤٢ - ٢٤)

ويقول هوايت " إن فن الادارة انما ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عمليه محددة او تحقيق هدف معلوم .(١٢٠ - ١٢)

اما بيتر دركر Druker ، فيقول في كتابه " الادارة في التطبيق أن الادارة عضو له وظائف متعددة والذي يدير المشروع ويدير المديرين ويدير العمال والعمل .(٦٥ - ٧٤)

٣ - المعني الوصفي للادارة :

- فريدريك تايلور Taylor : فن الادارة هو المعرفة الصحيحه لما تريد من الرجال ان يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك اياهم يعملونه باحسن طريقة وارخصها (٦٥ - ٧١)

- اما ديموك Dimock فيقول ان الإدارة هي معرفه الي اين تذهب ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوي والعوامل التي تتعرض لها او معرفة كيفية التصرف لك ولباخرتك ولطاقم الباخرة . بكفاءه وبدون ضياع . في مرحلة الذهاب الي هناك (٦٥ - ٧٣)

- بينما دائره المعارف للعلوم الاجتماعيه التي تصدر في الولايات المتحدة الامريكيه تقول الإدارة هي العمليه الخاصه بتنفيذ غرض معين والاشراف علي تحقيقه . وتعرف الادارة ايضا من الناحية الانسانية - بأنها الناتج المشترك لانواع ودرجات مختلفه من المجهود الإنساني

الذي يبذل في هذه العملية . كما أن اتحاد (مجموعة) هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويًا هذا المجهود في أي مشروع من المشروعات يعرف بأداره المشروع. (٨٧ - ١٧ : ١٨)

- يعرف **داوويت Dwight** الإدارة بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد .

- ويشير **فروست Frost** إلى إداره " فن توجيه النشاط الانساني " (٩٨ - ٩)

- ويرى **علي السلمي** ان الإدارة نشاط منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية (سياسية أو ثقافية) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر. (٨٤ - ٩)

وبعد استعراض مجموعات التعاريف السابقه يمكن استخلاص المفاهيم الاتية :

- ١ - الإدارة نشاط انساني هادف .
- ٢ - الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل ، وأقل التكاليف .
- ٣ - أهمية العلاقات الانسانية Human باعتبارها العامل الرئيسي في الإدارة .
- ٤ - توجد عدة عناصر Elements رئيسية هي : الافراد Personal ، والمواد Materials والعدد والالات والمعدات (التسهيلات) Machines , Tools & Equipment والاموال Money والاسواق Markets وهذه هي العناصر الذي يستخدمها المديرون في تحقيق أهداف المشروع الجديد وطرق Methods مختلفة حسب الظروف المحيطة .
- ٥ - للإدارة في سبيل تحقيق اهدافها منوط بها عدد من الوظائف التي يقوم المديرون مثل التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - إختيار الأفراد - القيادة - الرقابة

٤ - مجموعة تعاريف تبناها الباحث :

لما كان الهدف من الدراسة هو تقويم الادارة الرياضية في القطاع الحكومي فقد تبني الباحث مجموعة من التعاريف التي تتفق ورأيه ومن التعاريف هذين التعريفيين :

١ - الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل علي حسن إستخدام الموارد المتاحة الإستخدام الامثل ، عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول الي أهداف محددة (٨٨ - ١١)

٢ - الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه Leader Ship & Directing وتنمية Staffing ، وتخطيط Planing . وتنظيم Organizing ومراقبة Controlling العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع - من افراد ومواد والآت وعدد واموال واسواق لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق واقل التكاليف . (٨٧ - ٢٠)

وذلك نظرا لشمولهما علي وظائف الادارة الاساسية التي تناولها الباحث في تقويم الادارة الرياضية في القطاع الحكومي . هذا من حيث أن الإدارة في المجال الرياضي تتفق مع الادارة العامة في الخطوات الرئيسية لاسلوب العمل في كل منهما ، فالادارة في المجال الرياضي تتفق مع الادارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ويعني هذا انهما متفقان في الاطار العام للعملية الادارية فقط ، اما فيما يتعلق بالتفاصيل فكل منهما يختلف عن الاخر.

مكونات الإدارة :

هناك مجموعة من المكونات الادارية التي يقوم عليها العمل في مجال الادارة الرياضية أو في مجال الادارة العامة لتشابهما في الاطار العام للعملية الادارية ولكن هذه المكونات تختلف في كل منهما في طريقة استخدامها كل في مجاله لخدمة القطاع الذي يعمل فيه . هذه المكونات ذكرت في مراجع كثيرة باسماء مختلفة فكثيرا من الأحيان يطلق عليها

عناصر الإدارة ومراجع آخري يطلق عليها وظائف الإدارة ومراجع آخري يطلق عليها مقومات الإدارة وأخيراً يطلق عليها دعائم الإدارة . وحيث أن الأسماء تختلف أما الوظائف أو الدعامات أو العناصر أو المقومات أو المكونات فهي ثابتة باختلاف الآراء والاتجاهات الفكرية وهذا الاختلاف ناتج عن عدم الاتفاق علي تعارف موحد في مجال الإدارة لأنها من العلوم الإنسانية .

وكثيراً ما نري العلماء يعرضون تلك المكونات كوظائف أساسية في حين يعرضها البعض الأخر كوظيفة فرعية .

وهذا ما دعي الباحث الي الرجوع الي آراء العلماء والمراجع العلمية والدراسات السابقة واستطلاع رأي الخبراء من خلال مقابلات شخصية . للتعرف علي المكونات الأساسية لوظائف الإدارة والتي يمكن أن يستعين بها الباحث كمحاور أساسية يتضمنها بحثه يمكن من خلالها وضع مكونات لهذه الوظائف فرعية لتحقيق نفس الهدف .

ومن خلال الجدول التالي رقم (١) الذي يتضمن آراء ٤٠ من خبراء وكتاب وعلماء الإدارة يتضح أن هناك أربع مكونات وظيفية أساسية للإدارة حظيت باجماع أكثر من ٥٥٪ من آراء علماء وخبراء ومراجع الإدارة وهي

١ - التخطيط Planning

٢ - التنظيم Organizing

٣ - التوجيه Directing

٤ - الرقابة Controlling

وقد اختارها الباحث كمكونات وظيفية تعتبر كمحاور رئيسية يمكن من خلالها وضع مكونات فرعية لتقويم الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي .

جدول رقيم (١)

مكونات الإدارة تبعاً لأراء الكليات والبرامج والاعتماد

الترتيب	الاسم	الدرجة العلمية	المؤهل	الجامعة	البرامج
١	لوتس محمد وليد	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢	داهي	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣	عاطف عبيد	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٤	مفيد الملاك مروة	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٥	احمد مروه شريف	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٦	ميري شابلز	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٧	نانسي موم	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٨	شيمسوكلا	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٩	احمد رشيد	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٠	ركي هاشم	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١١	علي عبيد المييد	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٢	علي السلمي	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٣	اسماعيل حامد	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٤	مديكون هيدسون	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٥	اله زاربي	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٦	عليان الطمراوي	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٧	حسن شوقيين	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٨	محمود مملات	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
١٩	لوريس السبي	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٠	مكي سيدر لاند	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢١	ارفيك	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٢	درويش - ليلي	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٣	نيري	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٤	حسن شلتورت	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٥	بترسون ويلوسان	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٦	كسال درويش	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٧	مايول	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٨	كسال ابو النسيير	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٢٩	سمو سار عسا	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٠	يكر القماني	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣١	نيد	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٢	بورتش المسان	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٣	نيرومان - مسر	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٤	كوتو زاونيل	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٥	محمد عيش	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٦	كلادز	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٧	شيلون	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٨	كاشين	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٣٩	الكليه الامريكه للعلوم الرياضيه	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٤٠	لوريندا ايرويك	دكتور	ماجستير	جامعة القاهرة	البرامج
٤١	مجموع	١١	١١	١١	١١
٤٢	البرامج	١١	١١	١١	١١
٤٣	البرامج	١١	١١	١١	١١
٤٤	البرامج	١١	١١	١١	١١
٤٥	البرامج	١١	١١	١١	١١
٤٦	البرامج	١١	١١	١١	١١
٤٧	البرامج	١١	١١	١١	١١
٤٨	البرامج	١١	١١	١١	١١
٤٩	البرامج	١١	١١	١١	١١
٥٠	البرامج	١١	١١	١١	١١

علماء ومدراسح وخبراء
مكونات الإدارة

التخطيط Planning

مقدمة :

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولويه علي جميع عناصر الإدارة الأخرى ، أذ لايمكن تنفيذ الأعمال علي خير وجه دون تخطيط لها . (٦٥ - ٢٧٣)

والتخطيط يعني أن نتجه في حدود مجال الأختيار المتاح ، إلي التفكير في المستقبل ونحاول تشكيله بالصورة التي توافق أماننا وتطلعاتنا ، وليس الغرض من التخطيط التنسيق ولكنه التشكيل ، وتشكيل الحياة بالصورة التي نريدها مستقبلا وبطريقة مثلي ، والتخطيط بذلك يسبق أي عمل تنفيذي ، وهو الذي يحدد نوع هذا العمل وأسلوبه ومداه . (٧٥ - ٣٠٣)

وفي الوقت المعاصر نجد أن كل مجتمع من المجتمعات يسعى لتحقيق التقدم والرقى لمواكبة ركب الحضارة وذلك من خلال أهتماماته بالتخطيط العلمي والموضوعي لمشروعاته ولؤوسساته ومنظماته المختلفة .

ماهية التخطيط :

أن العصر الذي نعيش فيه قد جعل من " التخطيط " كلمة سحرية وفي النادر أن يدور حديث الآن عن السياسة أو الأقتصاد أو الأحوال الأجتماعية أو الإدارة دون أن يذكر التخطيط . ومن هنا دعت الضرورة الي تحديد مفهوم التخطيط ومحاولة وضع نظرية ثابتة وعملية له . وفيما يلي بعض التعاريف للتخطيط لبعض علماء الإدارة .

- يعرف فايول " Fayol " التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الأستعداد لهذا المستقبل (٩٨ - ٢٦)

- بينما يري سيد الهواري أن التخطيط هو مرطه التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل - والتي تنتهي بأخذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتي يتم (٦٥ - ٢٧٣)

- ويعرفه علي السلمي بأنه تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلي تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع . (٨٥ - ١٢٤)

- بينما يري وليم نيومان أن التخطيط هو أن تقرر مقدماً ما يجب عمله حتي تتفادي الأخطاء والمصاعب التي تواجه العمل وبذلك توفر من القوت والمجهود ونضمن أحكام عملية إنجاز العمل وأتمامه بدقة كافية . (٧٣ - ٢٨٦)

- ويعرف قاموس الأداره التخطيط بأنه " هو الأجراء الذي يتخذ لتلبية حاجات المستقبل بأكثر الوسائل فاعليه علي أساس خبره السابقه أو علي أساس تحليل المعلومات الخاصة بالتنبؤ والتي تبين العناصر لحالات التشغيل المتوقعة " (١٣٠ - ٥٢)

- بينما يعرف عبد الكريم دوريش وليلا تكلا التخطيط بأوسع معانيه بأنه " التدبير الذي يرمي إلي مواجهة المستقبل بخطط مصممه سلفاً لتحقيق أهداف محدد في إطار زمني . (٧٥ - ٣٠٦)

بهذا المعني يكون التخطيط ظاهرة أجتماعية عامة تشمل المشروعات العامه ، والمشروعات الخاصه وحياة الأفراد الخاصه أيضا ، ولاينعدم التخطيط إلا في المجتمعات البدائية التي تعتمد اعتماداً كلياً علي العادات والتقاليد .

ويشير أبراهيم عبد المقصود إلي التخطيط بأنه أستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضي والأستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثله الحلول له بكافة الوسائل الممكنه لتحقيق الأهداف البعيده والقريبه ووضع بدائل لاية صعوبات محتمله عن طريق تحديد السياسات الكفيله يتحقق هذه الأهداف من وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة .

ويري علي عبد المجيد أن التخطيط هو المكون الإداري الذي يتضمن الاختيار بين البدائل Alternatives بالنسبة لأهداف المشروع , Objectives ، وسياساته Policies وأجراءات العمل فيها Procedures وبرامجه Programs فإذا لم تكن هناك أهداف أو سياسات أو إجراءات أو برامج بديلة (٨٧ - ٨١) . ويرى الباحث أنه إذا لم تتوافر أيضا الموازنات التقديرية اللازمة لنجاح المشروع فأنه من الصعب أن يكون هناك تخطيط .
ومن خلال التعاريف السابقة ورؤية الباحث يتضح أن هناك مكونات فرعية تساعد التخطيط علي النجاح وهي :

- الأهداف

- السياسات

- الإجراءات

- الموازنات التقديرية

- البرامج الزمنية

وهي ما أرتضاها الباحث كمكونات فرعية يمكن من خلالها الوصول الي التعرف علي حالة التخطيط في القطاع الحكومي في أستمارة الاستبيان الخاصه بالبحث .
وسوف يتناول الباحث هذه المكونات الفرعية بالإيضاح : -

أولاً : الأهداف : Aims

يشير جوليك Gulick الي أن أفضل ضمان لفاعلية الإدارة هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح (٩٨ - ٣٤)

والهدف هو الغرض أو الغاية التي يراد تحقيقها ، وهو بذلك يمثل حقيقة وواقعا يرجي الوصول اليه ويتحدد الهدف في القانون أو القرار المنشئ للمنظمة ، وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية وترتبط المنظمة بهدفها وتوجه اليه كل نشاطها ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملا أو العدول عنه . (٧٥ - ٣٠٨)

والأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية ، فاذا لم يكن هناك هدف (أو أهداف) كان هذه الجهد الجماعي جهدا ضائعا ، والأهداف تتعلق بالمستقبل وبالآمال التي يراد تحقيقها في المستقبل .

وتكون الأهداف أما في الأمد القصير أو الأمد الطويل : فيقال للأولي أهداف " قصيرة المدى " (سنة فأقل) ويطلق علي الثانيه أهداف " طويلة المدى " (أكثر من سنة غالبا ماتكون خمس سنين أو عشر سنين أو خمسين سنة) .

وتكون الأهداف علي مستوي المشروع ككل وتسمى " أهداف عليا أو أهدافا سامية Basic كما تتفرع الأهداف العليا للمؤسسة الي أهداف " تشغيلية " مثل أهداف الإنتاج وأهداف التسويق (٦٥ - ٢٨٠ : ٢٨١) كذلك فان هناك أهداف نهائية وهي التي تسعى اليها المنظمه أساسا ، وأهداف وسيطة وهي التي تساعد علي تحقيق الهدف النهائي ، فالتدريب أو التعليم ليس هدفا نهائيا في أي منظمة وأن كان هدفا وسيطا من حيث أسهامه في تحقيق الهدف النهائي .
(٧٥ - ٣٠٨)

لذلك فإن فاعلية الأداره تتأثر باللقاء الأهداف . فالإنتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الأداره ، في حين أن الإنتقاء العشوائي للأهداف يعتبر من أهم الوظائف الإدارية وله أولوية علي جميع المكونات الفرعية الأخرى .

معايير الأهداف :

وضع علماء وكتاب الإدارة مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في الأهداف الموضوعه لدي أي هيئة أو مؤسسة أو مشروع هذه المعايير متي تحققت في الهدف الموضوع ساعدته علي التحقيق والنجاح .

ويمكن أبران أهم المعايير أو الوصايا العشر التي أتفقت عليها معظم مراجع الأدارة

وهي:

- ١ - أن يكون مشروعا ، ومتفقا مع الاتجاهات العامه ، والقيم التي يتمثل بها المجتمع .
- ٢ - أن يكون مقبولا لدي العاملين بالمنظمة ، وأن يتلائم مع أهدافهم الشخصيه وأن يشعروا بالأرتباط به حتي يتحقق تعاونهم المستمر في العمل علي تحقيقه .
- ٣ - أن يكون واضحا ومعلوما لدي جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية .
- ٤ - أن يكون واقعيا لاخياليا . بمعنى أن يكون قابلا للتحقيق في حدود القدرات والطاقات والأمكانت المتاحة .
- ٥ - أن يكون قابل للقياس وليس كلمات عامة ولاسميا بالنسبه لأهداف الأدارات .
- ٦ - ألا تتركز الأهداف في شئ واحد مثل التركيز علي الربح فقط .
- ٧ - تحليل الأهداف المركبه الي أهداف تخصصية أو مرحليه .
- ٨ - متسلسله منطقيا في سلم الأهميه والألويات .
- ٩ - أن تكون نابعة من منطلق النتائج والمخرجات .
- ١٠ - قابله للتغيير والتطوير . (٦٥ - ٢٨١ : ٢٨٢) (٩٨ - ٣٥) (١٤٣ - ٣٠)

٢ - السياسات : Policies

" تعد الأهداف الركيظه التي تعتمد علي السياسات حيث أن السياسات تعد أنعكاسات للأهداف (٩٨ - ٣٤)

وأذا كان الهدف يمثل الغايه المنشوده من العمل أو النشاط ، فالسياسات تمثل مجموعه القواعد والنظم والتعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل الي الهدف ، فبينما يوضح الهدف ما نريدان نحققه توضح السياسة كيفية التنفيذ . (٧٥ - ٣٠٨)

فهناك بعض المشاكل ذات الطبيعة المتكررة اي تحدث في فترات كثيرة ، لذلك من الضروري وضع قواعد .

القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الاعمال التي تتم في المستويات السفلي تطبق في كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد " السياسات " فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق امام الرؤوسين وهي في هذا تقلل في الأسئلة التي توجه الي الرؤساء في المشاكل المماثلة (٦٥ - ٢٩٤) ويرى عبد الكريم درويش ، وليلا تكلا أن السياسة هي " مجموعة من القواعد والنظم التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف .

ويقول دافيس " أن السياسة بصفة أساسية تعبير - صريح أو مضمون - عن تلك المجموعات في المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي . (١٤٦ - ٦)

ويعرف كل من السيد شلتوت وحسن معوض السياسة " بأنها القواعد أو المبادئ والأسس التي توضح طريقة العمل لتنفيذ المشروع " . (٤٨ - ١١)

هذا وتتفق كل التعاريف في أن السياسة قرار - أو قاعدة - توضع بمعرفة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الأقل .

الشروط الواجب توافرها في السياسات :

وضع كتاب وعلماء الإدارة مجموعة من الشروط والأسس والمبادئ الواجب توافرها في السياسات حتي يتحقق الهدف من رسمها ووضعها يمكن أبراز أهم ، الوصايا العشر التي أتفقت عليها معظم مراجع الإدارة هي : -

١ - أن تكون مستمدة من وتؤدي الي تحقيق الأهداف الموضوعية .

٢ - أن تكون مرتبطة مع بعضها .

٣ - أن تكون ممكنة التطبيق أي غير خيالية .

- ٤ - أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل المشروع أو خارجه (٦٥ - ٢٩٧)
- ٥ - أن تتفق مع فلسفه المجتمع وسياسته العامة .
- ٦ - أن تعبر عن آراء وفكر المنظمه أو الهيئه .
- ٧ - الأستثناء في وضعها ورسمها إلي الحقائق العلميه .
- ٨ - أن تكون مكتوبه .
- ٩ - أن تكون واضحة المعني والمفهوم .
- ١٠ - أن تكون شامله بقدر الأمكان لجميع أنواع المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل.
(٦٥ - ٢٩٧) (٩٨ - ٣٩) (٨٨ - ٢٠٩) (١١٣ - ٣)

٣ - الإجراءات : Procedures

الأجراءات ماهي إلا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوه منها بعد الأخرى وفقا لتتابع زمني فالأجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب أتباعها بشكل روتيني مما يؤدي الي أنعدام التفكير في المسقبل في كيفية التنفيذ في كل مرة ، ومن ثم يزداد مستوي الكفاءة .

ويعرف ألدرسون Alderson الأجراءات بأنها طريقه موضوعه سلفا عن كيفية تنفيذ أعمال روتينيه . (٩٨ - ٣٧)

ويقول دافيز Davis أن الأجراءات هي علاقة بين وظائف مكملة تقررت كأساس لتنفيذ مشروع معين .

أما كونتز Koontz فيقول " أن الأجراءات تشمل مجموعه مختارة من خطوات العمل التي تطبق في الأعمال المستقبلية وأنها تفصل بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط . (٦٥ ٣٣٢ - ٣٣٣)

الشروط الواجب توافرها في الإجراءات :

وضع كتاب وعلماء الأداره مجموعة من الشروط والأسسس والمبادئ الواجب توافرها في الإجراءات حتي يتحقق الهدف منها ويمكن أبراز أهم الوصايا العشر التي أتفقت عليها معظم المراجع فيما يلي :-

- ١ - يجب أن توضع داخل أطار السياسة الأدارية للمشروع ، وتؤدي إلي تحقيق السياسات .
- ٢ - يجب أن تؤسس علي حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي وليس علي مجرد افتراضات .
- ٣ - عند وضعها يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي تتضمنها الإجراءات مكملة لبعضها البعض ، وغير متعارضة .
- ٤ - يجب أن يتوافر فيها عنصرى الأستقرار Stability والمرونة Flexibility وذلك في وقت واحد .
- ٥ - أن تتميز بالبساطة والوضوح مما يسهل في فهم القائمين بالتنفيذ لما هو مراد منها
- ٦ - يجب أن تكون مكتوبة حتي تكون مرجعا لكافة الخطوات التفصيليه للتنفيذ .
- ٧ - أن تكون قابلة للتطبيق .
- ٨ - أن تكون واضحة وصريحه ومفهومه من جميع موظفي المنشأه أو المشروع .
- ٩ - ألا تكون متعارضه مع بعضها .
- ١٠ - أن تكون مبسطة إلي أقصى درجات التبسيط ، وذلك بإلغاء الخطوات غير الضرورية ، وإلغاء المستويات الأدارية المرتبطة بهذه الخطوات .

(٩٨ - ٣٩ : ٤٠) (٦٥ - ٣٣٥ : ٣٣٦)

٤ - الموازنات التقديرية :- Budget

الميزانيات التقديرية هي المظهر المادي للتنبؤ ، ففيها يتم تسجيل الافتراضات التي تكونت عن المستقبل . (٦٥ - ٣٢٠)

وتعد الموازنات التقديرية نوع من أعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية أو الأثنين معا . (٤٨ - ١٧٤)

فبعد تقسيم الأعمال إلي 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 أو المجالات المحددة بمراكز الميزانية أو مراكز تكلفة .

ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحده أو رئيسيه Master Budget (٩٨ - ٤٠ : ٤١)

ويري سيد الهواري أن الموازنات التقديرية " هي كشف بتقدير المطلوب عمله أو احتياجات المستقبل ترتيبا منظما وتغطي بعض أو كل أوجه النشاط في المنظمة لفترة زمنية محددة . (٦٥ - ٣٢٠)

وكما يقول حسن توفيق " أنها تعبير عن السياسات الموضوعه ، بقيمة عديدة ، وقد تكون نقديه أي بالجنيهات مثلا ، وقد تكون وحدات إنتاجية أو تكون وحدات زمنية . (٤٢ - ١٦١)

ويعقب بكر القباني أن تحديد الميزانيات ، هو تحديد للوسائل اللازمة لتنفيذ الأهداف المخططة وأخراجها من حيز النظر إلي حيز العمل ، ولذلك فإنه يري : أن التخطيط يستلزم تحديد العناصر البشرية ، كما يستلزم تحديد العناصر المالية . (٣٤ - ١٤٧)

هذا يعني أنها خطه رقمية مكتوبة تشمل تقدير احتياجات المنظمة من امکانات المادية والبشرية في صورة كمية أو مالية أو الأثنين معا ، حسبما تسفر عنه احتياجات البرامج والأنشطة التي تقدمها المنظمة خلال فترة زمنية محددة .

الاعتبارات الواجب مراعاتها في الميزانيات التقديرية :

وضع كتاب وعلماء الإدارة مجموعه من الاعتبارات والشروط والمبادئ الواجب توافرها في الميزانيات التقديرية حتي تحقيق الهدف منها ويمكن أبراز أهم تلك الشروط في شكل وصايا عشر أتفقت عليها معظم المراجع هي :

١ - يجب أن تكون بمثابة أهداف نموذجيه لقياس الأداء الفعلي وأرساء المديرين الي الأداء المقبول .

٢ - يجب أتباع مبدأ اللامركزية في تحضير الميزانيات أي أن تقوم كل إدارة رئيسية في المشروع بتحضير ميزانيتها .

٣ - يجب توحيد المفاهيم المختلفة في الميزانية سواء كان ذلك يتعلق بطرق المحاسبه أو بتفسير بنود الميزانية .

٤ - أن تكون الميزانية أداة تساعد الإداريين ، وليس سيفاً حاداً علي رقابهم .

٥ - مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعه عند أعدادها .

٦ - تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية .

٧ - أن توزع الموازنة علي فترات قصيرة ، حتي يمكن متابعتها بسهولة ، واكتشاف الانحرافات في التنفيذ قبل أستحقاقها .

٨ - أن تتوفر في التقديرات مرونة كافية لمواجهة مايحتمل أن يحدث في النشاط من تغيرات أثناء التنفيذ .

٩ - أن تسمح الموازنة بمواجهة الحالات الطارئة التي لم تكن في الحسبان عند وضع الخريطة ، لهذا يتحسن أن تشمل موازنه النفقات ، مبالغ احتياطية كافية .

١٠ - البعد عن النقيضين : الجنوح إلي التشاؤم أو الأغرراق في التفاؤل .

(١٢٠ - ٢٥٩ : ٢٦٠) (٩٨ - ٤١) (٦٥ - ٣٢١ - ٣٢٢) (٤٨ - ١٧٤)

٥- البرامج الزمنية Time Schedules :-

أن الزمن أو (الوقت) في إدارة الأعمال من الأمور التي يجب الأهتمام بها ، وعلي هذا فمن الأهمية الأهتمام بتخطيط أستخدام الوقت الأستخدام الأمثل ، والعمل علي تلاشي أي

ضياح فيه : لأن ضياح الوقت معناه أيضا ضياح في الأموال وضياح في الجهود ، وضياح في الفرص . . . الأمر الذي غالبا ما يكون سببا في تدهور الأعمال أو فشلها . (٦٥ - ٣٤٤)

والبرامج هو عبارة عن جميع أوجه النشاط المختاره والمنظمة والموجهة والتي يتم تنفيذها والأشراف عليها خلال فترة زمنية معينة التحقيق أهداف محددة وذلك في حدود الأماكن المتاحة . (٣ - ٣٠) (٤٩ - ١٠)

والبرامج الزمنية ليست مجرد مواعيد توضع كيفما شاء المخطط ، ولكنها ترتبط بكثير في المتغيرات مثل :

الهدف - الأماكن المادية والبشرية - السياسات - الإجراءات - الموازنات
ويوضح سيد الهواري أن البرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا ميعاد الأبتداء وميعاد الأنتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها ، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفه من أجل تحقيق هدف محدد . (٩٨ - ٤٢)

وعنها يقول علي السلمي " أنها تعبر عن المراحل الزمنية المتتابعة التي يمر بها تنفيذ عمل معين . (٨٥ - ١٩)

وفي هذا يقول أيضا كوونتز Koontz : " أنها مجموعته معقده من السياسات والإجراءات المعتمده برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل موضوعه لبدء سلسله من الأعمال " (٦٥ - ٣٤٤)

خطوات وضع البرامج الزمنية :

أنتفق علماء وكتاب الإدارة علي خطوات رئيسية يجب أتباعها عن وضع البرامج الزمنية لضمان نجاح الأهداف وهي :

- ١ - تحديد الهدف المنشود للبرنامج .
- ٢ - تقسيم العمليات المراد إنجازها الي عمليات فرعية ثم تقسم الأخيره إلي عمليات أصغر وهكذا . . . مما يؤدي الي تحسين التخطيط وييسر العمل في الخطه ، كما أنه يؤدي إلي الأهتمام الملئم لكل جزء من أجزاء العمل .
- ٣ - يحدد البرنامج الزمني للتنفيذ وفقا للتسلسل المنطقي للعمليات وكذلك صلة ودرجة الارتباط بين كل عمليه وأخري .
- ٤ - يحسب الوقت الأجمالي للبرنامج ، أخذين في الأعتبار مقدار التداخل الزمني بين العمليات بعضها البعض .
- ٥ - أتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات وكم ونوع الأمكانات المادية والبشريه الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف .
- ٦ - تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقا لدراسة عملية وبحوث تدريبيه .
- ٧ - تحديد موعد أبتداء كل عملية وكذلك موعد أنتهائها وربط تلك العمليات بعضها البعض .
- ٨ - تحديد المسئولية عن تنفيذ البرنامج أو أجزاءه والأفراد الذين يقومون بعملية المتابعة بغرض تيسير عملية التقييم .

(٩٨ - ٤٢ : ٤٣) (٦٥ - ٣٤٥ - ٣٤٦) (١١٢ - ٦٦) (١٢٠ - ٢٣٥)

التنظيم : Organizing

حينما ينظر إلي التنظيم من الداخل فأنه يبدو مختلفا كثيرا عنة من الخارج أو حينما يبحث رجل الإقتصاد في التنظيم فإن نظرتة إليه تختلف عن نظرة عالم النفس ، وحينما يناقش الإداري التنظيم فأن مفهومة يغير عالم الإدارة في مناقشاتة . (٧٥ - ٣٦٥)

ولكن لكلمة تنظيم مفهوم عام يعبر عن " وضع كل شئ في مكانة ، وكل شخص في مكانة ، وربط الأشياء بعضها ببعض والأشخاص بعضهم ببعض ، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجماعي الحسابي لأجزائها . (٦ - ٣٦٢)

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 تتوائم قدراته ومهارته وخبراته مع متطلبات هذا النشاط ، وتحديد مراكز المسئولين والسلطة ، وأساليب الإشراف أو التنسيق بين الأنشطة المختلفة ، بما يحقق الأهداف بأعلي كفاءة وأقل التكاليف وفي أقصر زمن . (٨٨ - ٢٦٩) (٨٧ - ٩٧)

ومن هذا المفهوم فإن التنظيم ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنسيق الجهود وتنظيم العلاقات وتحديد الإختصاصات والمسئوليات ، ويتحدد الغرض الأساسي للتنظيم في توحيد جهود الأفراد حتي لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الإختصاصات .

تعريف التنظيم :

يشير هنري فايول Henri Fayol إلي أن تنظيم المشروع معناة تزويدة بكل شئ مفيد للقيام بوظائفه : المواد الخام ، المعدات ، رأس المال ، الأفراد . موضحا أنه عندما يتيسر للأفراد الموارد المادية الضرورية فأنهم يكونوا قادرين علي القيام بوظائف المشروع .

ويعرف أحمد رشيد عملية التنظيم " بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية أو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها علي كافة المستويات وفي كل الإتجاهات . (٦ - ١٩٩)

ويعرف أوليفر شيلدون Olivier Sheldon التنظيم بأنة عملية جمع العمل الذي يجب أن تقوم به الأفراد أو المجموعة مع توفر القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذها بشكل يتيح أفضل الفرص لتحقيق الكفاءة والتطبيق الإيجابي المنظم والمنسق للمجهودات المتاحة . (٧٤ - ٩٨)

ويقول كونتز أن التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات ، بقصد تحديد التنسيق الهيكلي أفقيا كان أو رأسيا ، بين مختلف المناصب التي أسندت إليها الواجبات لتحقيق أهداف المشروع " . (٦٥ - ٣٦٥)

والتنظيم هو عملية للتعاون بين بعض الأشخاص لتحقيق أهداف معينة عن طريق الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية المتاحة . (١٤٠ - ١٠٦)

ويشير موني ورايلي إلي أن التنظيم عبارة عن " الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف معين . (٨٧ - ١٣٩)

ويتفق الباحث مع رأي كمال أبو الخير " في أنه العمل علي إيجاد حالة توازن للمشروع ، وذلك من خلال تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وإنسجام تام ، وتحليل لمختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، مع بيان السلطة المخولة لها ومسئولياتها ، وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف علي الإنحرافات مبكرا والمبادأة إلي تقويمها .

وذلك نظرا لابرارة العديد من المكونات الفرعية التي تناولها الباحث خلال تقوية للإدارة الرياضية في القطاع الحكومي .

وتتفق هذه التعاريف في أن التنظيم هو تحديد للمسئوليات والسلطات وربط المناصب بالأشخاص بطريقة تحقق إتمام الأعمال والأهداف علي خير وجة .

وقد إختار الباحث المكونات الفرعية التالية كجمال لتقويم التنظيم في الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي .

- ١ - الدعامات
- ٢ - الهيكل التنظيمي
- ٣ - نطاق الإشراف
- ٤ - تقسيم العمل
- ٥ - السلطة
- ٦ - المسؤولية
- ٧ - التنسيق

وفيما يلي عرضا مختصرا لكل منهم

أولا : الدعامات :

تحتاج الهيئات أو المنظمات إلي مقومات أو دعائم أساسية حتي تتمكن من الإستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة ، ولابد أن يتوفر للتنظيم الدعامات الأساسية التالية :

(١) الدعامات البشرية :

وتمثل مجموع الأفراد العاملين في المنظمة علي إختلاف مستوياتهم الوظيفية . وتعد تلك الدعامات من الأهمية نظرا لديناميكية وحركية العنصر البشري وأثرة الفعال في

عمليات الإنجاز وفي تحقيق التعاون الذي يساعد المنظمة علي القيام بعملها .

(٢) الدعامة المالية :

أي الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعد علي تحقيق أهدافه ، أذ لن تحقق سبل النجاح للمنظمة إلا إذا هيأنا لها الموارد المالية اللازمة والتي تتيح لها الفرصة لتدبير مايلزمها من معدات وإستخدام الخبرات والمهارات البشرية ، فالمال في الواقع هو عصب المنظمات والهيئات .

(٣) الدعامة القانونية :

وهي السند القانوني الذي تستند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها ، ومنه تستمد إختصاصاتها ، وأهمية الدعامة القانونية تستند إلي أنه لايمكن لأي منظمة من المنظمات أن تمارس عملا من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها وأهدافها " .

(٤) الدعامة التنظيمية :

أو الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة وعلي أساسه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسندة إلي كل وحدة من الوحدات ، ومن الأهمية توفر دليل تنظيمي في الهيئة أو المنظمة لتحديد الإختصاصات والمسئوليات . (٧٦ - ٧٧ : ٧٧)

ثانيا : الهيكل التنظيمي :

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 المسئولية والسلطة (٦٤ - ١٨٧)

وتحتاج الهيئات والمنظمات إلي هيكل تنظيمي واضح حتي تتمكن من الإستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح . وكفاءة ، وهذا الهيكل يمر بخطوات حتي يتكامل هذه الخطوات هي :

١ - تصميم الهيكل التنظيمي :

يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم ، أذ يقوم علي أساس تحديد أهداف وأوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف ، وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلي مجموعات متناسقة ، وهذه الخطوات تتم دون أدني إعتبار لاي أفراد معينين بالذات قد يشغلون المناصب الإدارية .

٢ - تصوير الهيكل التنظيمي :

أي تصوير وتوضيح ورسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة Organizational Chart وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمي والذي يبدأ من قمة الهرم بالرئيس ثم يتدرج الي الوظائف في المستويات الأدنى ، كما قد تتخذ الشكل الدائري والتي يطلق عليها الخرائط المستديرة ، وتصوير التدرج الوظيفي من الرئيس من الداخل إلي الخارج .

٣ - التوصيف الوظيفي للمناصب :

بعد تصميم وتصوير الهيكل التنظيمي تأتي مرحلة توضيح مسئوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية ، ولذا فإنه يجب التوصيف الوظيفي لكل منصب Position Job Description ويتضمن :

- تحديد المسئوليات المتصلة بكل منصب

- تحدي السلطات الممنوحة للمنصب

- العلاقات مع الرؤساء والمرؤسين والزملاء

وبعدها تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب

Man Description والتي تتحدد في

- المؤهلات العلمية
- الدورات التدريبية

- الصفات الشخصية
- الخبرة العملية

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

- الأهداف والسياسات للمشروع - خطوط السلطة - التوصيف الكامل لكل وظيفة
- حجم القوي العاملة بكل تقسيم تنظيمي - أساليب وأجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع .

وأخيرا يجب تطبيق الهيكل التنظيمي والحصول علي أكفأ النتائج منه ، ويجب أن يكون دائما في حركة مستمرة لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية .

(٩٨ - ٨٠ : ٨٦) (٦٥ - ٣٦٧) (٦٠ - ٢)

ثالثا : نطاق الأشراف

المقصود به هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم شخص واحد ويخضعون لسلطته وينسق جهودهم ويوجههم بكفاءة لتحقيق هدف مشترك .

ولكل إداري طاقة محدودة للإشراف علي عدد معين من المرؤوسين والأفراد أيضا كبشر لهم حدود معينة من ناحية الوقت والطاقة والذكاء والتدريب والخبرة وغير ذلك ، ونطاق الإشراف الواسع يقلل من كثرة المستويات الإدارية ، ومن ثم من خط السلطة مما يؤدي إلي سرعة إتخاذ القرارات وبناء علي معلومات واضحة من مصدرها الأصلي .

فالتسلسل الرئاسي القصير يؤدي إلي الحد من المضايقات الناتجة عن إستخدام السلطة والإقتراحات والتعليمات الموجهه إلي أسفل وكذلك المعلومات الصاعدة . (٩٨ - ٩١)

ويعرف دالتون مكفرلاند Dalton Mc Farland نطاق الإشراف Span of Supervision بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم .

وقد اختلف علماء الإدارة في نطاق الإشراف الأمثل

حيث يقول هنري فايول أن نطاق الإشراف يجب ألا يزيد عن ستة أشخاص .

(٦٤ - ٣٨٩)

ويري أرنست ديل Ernest Dale أنه لا ينبغي علي أي رئيس أن تكون له علاقة عمل

مباشرة بأكثر من (٦) مرؤوسين .

أما ليندال أيرويك Landell Urwick فإنه يرى أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في

المناصب العليا هو (٤) أشخاص ونطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في أقل المستويات الإدارية

- حيث يكون التفويض في تنفيذ عمل محدد لا في الإشراف علي الآخرين - يتراوح بين

(٨ - ١٠) أشخاص . (٦٥ : ٢٣٠)

ويتفق كل من جوليك Gulick وبولوك Pollock وأرنست ديل Ernest Dale وفيغفر Pfif-

finer وشيروود Sherwood وسيد الهواري وعبد الكريم درويش في أنه لا يمكن وضع حد معين

لأي شخص ، إلا أنه توجد حدود يجب مراعاتها وإحترامها في تصميم الهيكل التنظيمي ، كما

أنه يجب دراسة كمية نطاق الإشراف في كل حالة علي حدة

ونرى أن نطاق الإشراف الأمثل ، أو تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذي يستطيع أن

يشرف عليهم رئيس واحد ، هو النطاق الذي يتناسب مع عوامل موضوعية وأخرى شخصية

وهي :

- نوع وطبيعة وحجم العمل

- نوع وكم وتدريب وحدات المرؤوسين

- قدرة وخبرة المشرف ودرجة العلمية ونوع علاقتة بالمرؤوسين

- الوقت المحدد للإشراف

- نوع المشكلات

- نوع وفعالية الاتصال

- نوع الإدارة

- رغبة الرئيس في تفويض السلطة

- إنتشار الوحدات التي يتم الإشراف عليها في مناطق جغرافية متعددة .

- مدى وضوح الأهداف والخطط والسياسات ومفهومها .

(٥٥ - ٥٥ : ٥٧) (٩٨ - ٩٣ - ٩٤)

رابعا : - تقسيم العمل

أن تقسيم العمل يعتمد علي التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقا لقدراته ، ولذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوي عملا واحدا للإستفادة من مزايا التخصص الدقيق (٩٨ : 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 حقيقة تطبيق لمبدأ تقسيم العمل ، فما دام العمل جماعي Team Work فإن المصلحة تقتضي بأن يقتصر عمل كل فرد علي نوع واحد يتفرغ له ويجيده . (٦٣ - ١٣٤ - ١٣٥)

ويتطلب تقسيم العمل بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف علي أجزاء العمل المختلفة وكذلك التنسيق فيما بينها .

وهناك طرق متعددة لتجميع أوجة نشاط المشروع في شكل تقسيمات أو وحدات تنظيمية

وإختيار الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل ترتبط أساسا 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 الخ وهي بدائل متعددة .

(٦٤ - ١٠٨)

ويشير سيد الهواري إلى ٧ طرق لتقسيم أوجة النشاط المختلفة في أي وحدات إدارية .

(١) حسب طبيعة النشاط

(٢) حسب السلعة

(٣) حسب الموقع

(٤) حسب المرحلة

(٥) حسب الوقت

(٦) حسب نوع العملاء

(٧) طريقة مركبة

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب وعلي الإداري أن يختار بينهما طبقا

لظروف المنشأة أو المنظمة .

(٦٥ - ٣٨٦)

خامسا : المسؤولية : - Responsibility

لكل فرد أو شخص أو وحده أدارية مسئولية أنجاز العمل والواجبات التي تدخل في نطاق الإختصاصات ، وتلك الواجبات والإختصاصات هي التي تحدد نوع وحجم المسؤولية ، والتي بدورها تحدد نوع وحجم السلطة التي تمنح للمسئول وللوحدة المسئولة عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم لإنجازها ، وذلك حتي يمكن إتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامر لتحقيق تلك الواجبات أو المهام .

ويري علي عبد المجيد بأن المسؤولية " هي تعهد المرؤوس للرئيس بالقيام بواجب معين أو عمل محدد " (٨٧ - ١٤٨)

ويعرف بريك Breck المسؤولية بأنها إلتزام المرؤوس بأداء واجباته وفقا لما يريد الرئيس (٩٨ - ٩٥)

كما يعرفها عبد السلام بدوي " بأنها الإلتزام بأداء عمل ما وفقا لقواعد معينة " (٧٢ - ١٧)

ومن التعاريف السابقة نجد أن المسئوليه واجب وإلتزام ومن هذا المنطلق فإن المسئوليه لاتفوض .

سادسا : السلطة : Authority

لكي يستطيع الفرد إتمام الواجبات المسئول عنها ينبغي أن تكون بأستطاعته إلتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين - أي تكون له سلطة .

ويعرف جلوفر Glover السلطة بأنها هي الحق المخول لإلتخاذ القرارات التي تحكم الآخرين

وكذلك يري أيريك Urwick بأن السلطة هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل . (٩٨ - ٩٦)

من التعاريف السابقة نجد أن أي مسئولية عن عمل معين يلزم أن يقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسئولية بدون سلطة (٧٥ - ٣٩٩)

ولذا يري فايول Fayol أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة ، ولذلك يجب تحديد درجة

المسئولية أولا ، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة ، ومن ثم فإن المسؤولية ترتبط بالسلطة ولذا يجب أن تتوازن وتتكافأ السلطات مع المسؤوليات .

وكلما زاد نطاق الإشراف عن الحد الملائم تطلب الأمر خلق مستويات إدارية جديدة وإعطائها السلطة ويسمى إعطاء السلطة للمستويات الإدارية الأقل " تفويض السلطة
Delegation of Authority

(٦٥ - ٣٩٧)

وهو يعني منح الغير حق التصرف وإتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة

(٥٢ - ١٥٢)

وعلي ذلك فعملية تفويض السلطة تظهر في التنظيم كنتيجة ضرورية لمزاولة السلطة ووجود القيادة (٦ : ١٤٩) لانه عدم وجودها يؤدي إلي زحمة المكاتب الرياسيه بأعمال ليست علي مستواها وبالتالي إرهاق المسئولين بها وضياع 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 .

(٧٥ - ٣٩٩)

وفي كل مرة يقوم المدير بتفويض سلطة الي مرؤوسية ، نجد أن هناك ثلاثة عناصر رئئسيه ملازمة لهذا التفويض .

١ - فهو يقرر واجبات المرؤوس ويحددها .

٢ - يجعله مسئولا أمامة عنها

٣ - وهو يمنحة السلطة اللازمة لكل يقوم بواجباته .

(٦٥ - ٣٩٧)

وعلينا أن نشير إلي أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء رئيس العمل من مسؤولياته ، إذ لا يمكن تفويض المسؤوليات .

وكذلك يجب علي الرئيس حين يفوض بعض مساعديه في بعض سلطاته ألا يتدخل في كيفية إنجاز العمل التي تدخل في نطاق السلطة المفوضة وذلك طالما أن المساعد ينجز الأعمال ويؤدي واجباته وفقا لمسئولياته دون تقصير .

(٩٧ - ٩٨)

وينبغي مراعاة أن تفويض السلطة لا يعني تنازل المفوض لسلطة نهائيا بل يظل بها وله حق إستردادها في أي وقت يشاء .

وتعتبر المركزية واللامركزية من المفاهيم التي ترتبط بمدى أو درجة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل ، وفي أي تنظيم نجد أن هناك مركزية ولا مركزية في نفس الوقت ، ويرتبط ذلك دائما بعامل النسبية ، أي في درجة السلطه المفوض للمستويات الإدارية الأقل

(٩٨ - ١٠٤)

سابعاً : التنسيق : Co - ordinating

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتي لا يكون هناك تعارض أو أحتكاك أو تعارض في الإختصاصات

(٦٥ - ٣٧٢) (٩٨ - ٩٧)

وتوجد المنظمة حينما تتضافر جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد .
والتنسيق إذا هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول الي وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد والتنسيق بذلك هو المطلب الأول في التنظيم وهو يعني في الوقت نفسه المبدأ الشامل للتنظيم (٧٥ - 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 " (٩٨ - ٩٧)

ويعرف هوايت التنسيق بأنه ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة ، وتحديد علاقة بالاجزاء الأخرى ، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه ، بحيث تؤدي هذه الوظائف حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها في تحقيق الهدف المشترك

(٦٥ - ٤٠١ : ٤٠٢)

ويفرق أودنل كونتز O Donnel , Koontez بين التنسيق الجيد والتنسيق الممتاز بقولهما أن التنسيق الجيد هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها ، أما التنسيق الممتاز فهو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل علي منع ظهورها .

(٩٨ - ٩٨)

والتنسيق علي خلاف التخطيط والتنظيم عمليه يومية تدعو إليه ظروف العمل بالمنظمات الحديثة .

والتنسيق كمتكون 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 عمليه التنسيق .

ويرتبط التنسيق بالتوجيه والرقابة . فالأوامر والتعليمات المعطاة بوضوح والمنفذة برغبة

تسهل عمليه التنسيق وهناك أساليب مفيدة تحقق التنسيق الفعال بالمنظمة ومن ذلك

١ - إجتماعات المجالس

٢ - الإجتماعات الدورية

٣ - هيئات التنسيق المتخصصة

٤ - لجان التنسيق

التوجيه : Direction :

التوجيه هو الوظيفة التي تقوم بها الادارة لإرشاد ومساعدة العاملين اثناء تنفيذهم للاعمال .

فالتخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان الي اتمام الاعمال ، فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ . لذلك فمن الضروري للإداريين علي اختلاف مستوياتهم الاتصال بمرؤوسيههم وأصدار التعليمات اليهم وارشادهم عن كيفية اتمام الأعمال . ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول علي تعاونهم ، ويكونون لهم بمثابة القادة في افعالهم وتصرفاتهم .

ويتوقف التوجيه بصفة اساسية علي مدي كفاية التخطيط والتنظيم وفاعليتهما فالتوجيه يتوقف علي الاهداف ووضوحها لجميع المرؤوسين كما يتوقف علي مدي فهم المرؤوسين للسياسات التي وضعت ، ويتوقف التوجيه ايضا علي مدي ملائمة الاجراءات التفصيلية في تنفيذ العمليات ، كما يتوقف علي البرامج الزمنية الموضوعة وخطط العمل .

ويحكم التوجيه ايضا طريقة تحديد المسؤوليات والعلاقات التي تقررت بين الافراد . كما يحكم التوجيه الاوصاف الوظيفية للمناصب وأوصاف شاغليها . ومدي ملائمة شاغليها لها اي درجة معلوماتهم وخبراتهم وصفاتهم .

ويمكن تعريف التوجيه علي انه " الوظيفة الإدارية المختصة بارشاد المرؤوسين وملاحظتهم اثناء ادائهم للأعمال المطلوبة "

بينما يعرفه سيد الهواري بأنة " الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الاهداف (٦٥ - ٤٧٩ : ٤٨٠)

وعموما فإن مثل هذه الوظيفة تقتضي ان يظل المدير (القائد) علي اتصال مستمر بمرؤوسية وذلك بطريق مباشر او غير مباشر ويتطلب ذلك منة ان يكون قادرا علي فهم نفسية الاشخاص وكيفية معاملتهم بالطريق والوسائل التي تناسبهم (٨٧ - ٩٩)

وتبلورت آراء العلماء والباحث في ثلاثة أبعاد رئيسية للتوجيه وهي :

– القيادة Leadership

– الاتصال Communication

– الدافعية Motivation

وسوف يتناولها البحث كمكونات فرعية لتقويم الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي .

أولاً: القيادة Leader Ship :

إدارة أي مشروع تنحصر في تحقيق أهدافه عن طريق الجهود الجماعية المشتركة لمجموعة من الأفراد تحت قيادة رشيدة للمجموعات . ولا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين وإنما من الضروري رفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم . (٦٥ - ٤٩٥) (٨٧ - ٣٤٧)

لذلك فقد انقسم الفقهاء حول مفهوم القائد وظهرت أربع نظريات :

- ١ - نظرية الصفات : حيث يرون أن القائد عبارة عن شخص تتوفر فيه مجموعة من الصفات .
 - ٢ - نظرية الظروف : حيث يرون أن الشخص الذي يملك أكبر كمية من المعلومات عن موقف معين يصبح قائداً في هذا الموقف .
 - ٣ - نظرية المجموع : حيث يرون أن العبرة بأشخاص المجموعة فإذا تغير الأشخاص تغير القائد .
 - ٤ - نظرية الهدف : حيث يرون أنه إذا تغير الهدف للمجموعة تغير القائد .
- (٦٥ - ٤٩٥ : ٤٩٧)

وعلى اختلاف هذه النظريات إلا أنها اتفقت مع التعاريف التالية :

حيث يعرف Tead القيادة بأنها القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه ويرى علي السلمي أن القيادة هي " عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات ، وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التي يسعون إليها " . (٩٨ - ١٦٨ : ١٦٩)

ويعرف كونتز القيادة بأنها " القدرة علي التأثير في الاشخاص بواسطة الإتصال لتحقيق هدف " .

وتعرفها مدرسة المشاة بأنها " فن التأثير في الاشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسني معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول الي هدف معين " .
(٧٥ - ٤٣٨)

ومن ثم فإن النظريات والتعاريف قد اتفقت علي ان القيادة تعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل : هي القائد The Leader ، الرؤوسين Followers ، الموقف Situation الذي تمارس من خلاله القيادة .

وبتحليل الاراء والتعاريف نجد انها تركز علي ان القيادة هي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير علي الاخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسني معها كسب طاعتهم وولائهم وشحنهممهم لتحقيق هدف بذاته ، اي القدرة علي التأثير علي الافراد في النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف (٩٨ - ١٧٠)

الا إنه علي الرغم من نوع الجماعة وطبيعة تكوينها توجد حقيقة هامة : هي انه لا يتصور بحال وجود قائد بدون أتباع ، ولامحل للقائد ما لم يكن هناك هدف وغاية يسعي لتحقيقها ، وتأسيسا علي هذا فإن دراسة القيادة كظاهرة اجتماعية وسيكولوجية تأخذ بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي اعضاء الجماعة في ظل وجود هدف تسعي الجماعة الي تحقيقه وهذا الهدف في واقعة هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة .

(٧٥ - ٤٣٩ : ٤٤٠)

والقيادة في اطار هذا المفهوم تعني نمطا معينيا في السلوك للقائد بالنسبة للعاملين معه ويمكن تصنيف هذه الانماط القيادية الي :

١ - القيادة الديمقراطية : Democratic

يعني ان القائد الإداري يثق في المرؤوسين والموظفين ويعتقد الرأي القائل بان اشتراكهم معة في المسائل المتعلقة بالوظائف الإدارية يؤدي الي احسن النتائج . كما انه يفوض العديد من سلطاته ويتيح للمرؤوسين المجال لمناقشة كافة الموضوعات التي يتم دراستها ، ويكون اتخاذ القرار النهائي هو ناتج تلك المناقشات ووفقا لرأي الاغلبية .
ويسهم هذا النمط في تحقيق رضا الافراد عن العمل ورفع معنوياتهم .

٢ - القيادة الاوتوقراطية : Autocratic

واسلوب القيادة الاوتوقراطي نابع من اعتقاد القائد وعقيدته بأنه يجب ان يمارس سلطته كاملة بحيث تشمل جميع كافة تصرفات الموظفين فهو لا يثق في قدرتهم علي اتخاذ قرارات بمفردهم . ويؤدي ذلك النمط الي عدم تحفيز المرؤوسين وعدم احساسهم بالرضا عن العمل نتيجة لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار والي عدم منحهم فرص النمو والتقدم والرقي ، إلا انهم يستمرون في اداء عملهم خوفا من العقاب .

٣ - القيادة بأسلوب الحرية (اطلاق العنان) Free-Rein (Laissez) :

وهو اسلوب غير عملي للقيادة ، اذ يؤدي الي تهرب القائد من المسئولية ، حيث يفوض سلطة اصدار القرار الي المرؤوسين ، ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية . ويتيح عنة ازدياد القلق والتوتر في محيط العمل لعدم توفر التوجيه والرقابة .

(٩٢ - ١٠) (٩٨ - ١٨٠: ١٨١)

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي تؤثر في اختيار القائد لأسلوب ونمط القيادة المناسب حيث ان الانماط الثلاثة ليست منفصلة عن بعضها تماما فهي تتوقف علي الجماعة والموقف نفسه وفي هذا المجال يمكن القول بأن هناك اربع اعتبارات تلعب دورها في هذا الشأن .

١ - الاختلافات الفردية بين المرؤوسين .

٢ - الجماعة .

٣ - الظروف والاحوال التي تمارس القيادة في ظلها .

٤ - شخصية القائد نفسه .

(٩٢ - ٢ : ٣)

الصلاحية للقيادة :

ماهي العوامل التي تكون صلاحية القائد الإداري لقيادة المنظمة ؟ وهل هذه العوامل محددة ؟ وهل هي ثابتة ؟ وهل هي مرتبة في اولويات بحسب اهميتها ؟

ليس من شك في ان القائد الإداري هو خالق عملة . وهو صانعة . ومن ثم هو منقذ سياسة وهو ايضا راسم سياسة ومنفذ للخطط وهو ايضا مخطط وهو محقق للاهداف وهو ايضا واضع لها . وكل هذه الاعتبارات تجعل تحديد عوامل صلاحية القائد الإداري مهمة شاقة فليس المهم فقط ما يجب ان يعمل القائد ولكن الاهم هو ما يجب ان يكون عليه القائد .

وفيما يلي عرض للاعتبارات الاساسية للصلاحية للقيادة التي يجب ان يراعيها القائد :

١ - تبصر الاهداف العامة للدولة .

٢ - الايمان بالهدف .

٣ - القيادة للامام .

٤ - نفاذ البصيرة .

٥ - تحمل المسؤولية .

٦ - التصرف علي مستواة .

٧ - حسن التصرف عندما تسوء الامور .

٨ - مراعاة الاعتبارات الانسانية .

٩ - القيادة في اتجاه الاصلاح الإداري .

(١٢١ - ٤٥٤ : ٤٦٦)

واخيرا لنجاح العملية الإدارية . فقد اجمعت العديد من الدراسات علي ضرورة توافر مهارات ثلاثة للقائد لكي يستطيع ان يحقق النجاح من خلال قيادته وهي :

١- المهارات الفنية Technical Skills :

وهي ترتبط بالطرق والمهارات والاساليب التي يتبعها الفرد في عمله ومواجهته للمواقف . كما ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة وما يستند اليه من حقائق ومفاهيم واصول علمية .

٢ - المهارات الفكرية او التصورية Conceptual Skills :

ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد في الاحساس بالمشكلات وايجاد الحلول وابتكار الافكار واستنتاج الحقائق والنتائج وتفسيرها وذلك لإتخاذ القرارات المناسبة .

٣ - المهارات الانسانية Human Skills :

وهي ترتبط بقدرة الفرد علي التفاعل والتعامل بنجاح مع الاخرين وذلك بغرض التأثير في سلوك الافراد الذين يتولي قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في اطار من العلاقات الانسانية وهي تتضمن مدى كفاءة الفرد في التعرف علي متطلبات العمل مع الاخرين والتعرف علي إحتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسي للافراد . (٩٨ - ١٨٥ : ١٨٦)

الإتصال Communication :

يعيش الانسان في جماعات ، والجماعات تتحرك وتسير وتتطور وتنمو وای منظمة ما هي ، اساسا ، الا جماعه من البشر تجمعهم تنظيمات واهداف وتحكمهم قواعد وقوانين وهم أذ يتحركون لتحقيق هذه الاهداف داخل اطار من القواعد فانهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات كما يتبادلون المشاعر والاحاسيس . ومن هنا لا يمكن تصور تنظيم دون الإتصالات التي تتم بداخله .

وتبرز أهمية الاتصالات كعملية اساسية وحيوية الي جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت او مرحلة معينة وانما تستمر طوال حياة المنظمة وبها تستمر حياة المنظمة نابضة . فنشاط الإدارة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم .. وما اليها ، يؤدي كله بالإتصالات ، وكما يقول شستربرنارد Chester Brnard ان

اولي وظائف الإدارة هي اقامة نظام فعال للاتصال والمحافظة عليه .
والتنظيم لايمكن ان يقوم بوظائفه بدون اتصال ، فالاتصال يعمل علي ربط كل اجزاء
ومكونات المنظمة ، ويعمل علي حماس الافراد للعمل . (١٤١ - ٥٨)

واتصالات Communications مشتقة من الاصل اللاتيني Communis بمعنى Com-
mon ، أي "عام" ذلك ان الفرد حين يتصل بأخر فأنه يهدف عادة للوصول الي تفاهم عام او
وحدة فكر بينة وبين من يتصل به بصدد موضوع الاتصال (٧٥ - ٤٩٨:٥٠٢) (٩١ - ١)

ويعرف ليلاند براون Leland Brown الإتصال بأنه هو نقل الحقائق والآراء والشعور
والاتجاهات والاحساس وطرق الاداء وافكار بواسطة رموز Symbols من شخص الي اخر .

ومن ذلك يمكن ان نشير الي ان الإتصال هو عملية يتم عن طريقها ايصال معلومات (من
اي نوع) من اي عضو في الهيكل التنظيمي الي عضو اخر بقصد احداث تغيير . (٦٥ - ٤٨١)

ومن هذا التعريف يتضح ان الاتصال قد يكون من اعلي الي أسفل (رئيس الي
مرؤوس) او من اسفل الي أعلي (من مرؤوس الي رئيس) او في مستوي افقي بين الرؤساء
وبعضهم . ويشترط ان يكون الاتصال بقصد احداث تغيير من اي نوع . والا كان مجرد
ضوضاء لافائدة قفية . وبمعني اخري يجب ان يكون للاتصال غرض او اغراض .

وتتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

- المرسل : وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة
- المستقبل : وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة .
- الغرض من الرسالة : والمقصود به ماهو 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 بذلك هو التأكد من وصول الرسالة الي المستقبل بالصورة المرجوة

(٩٨ - ٢٠٩ : ٢١٠)

أنواع الإتصالات :

اولا : الإتصالات الرسمية :

تتم الاتصالات الرسمية خلال خطوط السلطة الرسمية ، في اطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الإتصال الرسمية ومجاريها وتأخذ الإتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات اساسية :

١ - من اعلي الي اسفل ، اي اتصالات هابطة Downward Communication (توجيهات - قرارات - اوامر) .

٢ - ومن اسفل الي اعلي ، اي اتصالات صاعدة Upward Communication (تقارير - اراء - مذكرات - شكاوي) .

٣ - اتصالات علي المستوي الواحد اي افقية او عرضية Lateral Communication

ثانيا : الإتصالات غير الرسمية :

ينمو الي جانب الإتصالات الرسمية نوع اخر من الإتصالات يسمي بالإتصالات غير الرسمية . وهي تلك التي تتم بأسلوب غير رسمي ، او خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال.

ومنها ايضا ما يتم داخل البناء التنظيمي الرسمي ولكن دون التقييد بخط الإتصال

المباشر. (٧٥ - ٥١١ : ٥١٦) (٩٨ - ٢١٠) (٦٥ - ٤٧٩)

اساليب الإتصال :

اساليب الإتصال عديدة ومتباينة ، واختيار اي منها يتوقف علي الظروف المتاحة بالمنظمة

وعلي نمط التعامل السائد بها أو نوع المادة المراد نقلها ، وتتضمن اساليب الإتصالات عدة

أنواع منها :

اولا : الإتصال الشفوي :

وطريقة متعددة ويمكن حصرها في :

- المؤتمرات والإجتماعات .

- الحديث الشفوي

- المقابلات .

ثانيا : الإتصال الكتابي :

وطرق الإتصال الكتابي متعددة ونعرض بعضها فيما يلي :

- التقارير .

- المذكرات والاقتراحات .

- الاوامر والتعليمات المكتوبة والمنشورات والكتب الدورية .

- الشكاوي .

ثالثا : الملاحظة :

عن طريق ملاحظة الحركات او الافعال الهادفة ، حيث يؤدي "الاحساس" الذي يتولد اثناء

الملاحظة الي تمام الإتصال .

رابعا : الإتصال المصور :

ومن وسائله

- الصور الفوتوغرافية والملصقات .

- الافلام السينمائية

-الشرائح والفايروس العاكس

- التليفزيون

(٧٥ - ٥١٧ : ٥٢٦)

وهناك مجموعة من العقبات التي تحد من فاعلية الإتصال وهي تكون مرتبطة بـ

- معوقات ناشئة عن الافراد .

- معوقات ناشئة عن طبيعه التنظيم .

- معوقات ناشئة عن نقص الامكانيات ووسائل الإتصال .

(٩٨ - ٢١١:٢١٢)

وأخيرا يعتبر الإتصال عنصرا اساسيا يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة ، وسيبقى الإتصال دواما فنا شخصيا يتصف بالذاتية الواضحة ، ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للإتصال الجيد ، يصلح تطبيقها في جميع الاحوال وبالنسبة لجميع الاشخاص .

هذه المبادئ هي الوصايا العشرة للإتصال الجيد كما وضعتها جمعية إدارة الاعمال

الامريكية American Management Association وهي :

- أولا :** حاول توضيح ارائك قبل الاتصال .
- ثانيا :** تحقق من هدفك الحقيقي من الإتصال .
- ثالثا :** خلال الإتصال تذكر دواما الظروف الطبيعية والإنسانية .
- رابعا :** كلما امكن استشر الاخرين في تخطيط الإتصال .
- خامسا :** احرص علي نبرات صوتك خلال الإتصال مثلما تحرص علي الموضوع .
- سادسا :** اغتنم الفرصة عندما تسنح لتتنقل شيئا له فائدة او قيمة لمن تخاطبه .
- سابعا :** تابع اتصالك .
- ثامنا :** اتصل للغد مثلما تتصل للحاضر .
- تاسعا :** تأكد من ان افعالك توافق اتصالك .
- عاشرًا :** وأخيرا علينا ان نتعلم كيف ننصت جيدا .

(٩١ - ٥:٣)

الدافعية : Motivation :

تعد الدوافع من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح العملية الإدارية فسلوك الفرد يكون مدفوعا الية بقوة داخلية تسمى دافع ، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة الدافع ،

كما ان سلوك الفرد يظل مستمرا طالما لم يتم اشباع الدافع .

فالدافعية تعد الطاقات التي ترسم للفرد اهدافا وغاياتة لتحقيق التوازن الداخلي له او تهيئ له افضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية . ومن ثم فإن الدافعية تعد القوي الداخليه التي تحرك الفرد وتوجهة لتحقيق هدف معين . (٩٨ - ١٩٦)

ورفع الحالة المعنوية للعاملين وتنمية التعاون الاختياري بينهم لا تعتبر وظائف مستقلة من وظائف الإداريين وانما يظهر ذلك في الطريقة التي يعاملون بها مرؤوسيهم ، ولكي يكون الفرد قائدا ناجحا يتعين عليه التأثير بفاعلية علي العاملين حتي يتسني دفعهم وتشجيعهم علي العمل ومساهمتهم مساهمة كاملة في تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة .

(١٢ - ١٨)(٦٥ - ٥٠٢:٥٠٣)

والدوافع ليست شيئا ماديا يكن رؤيته مباشرة ، انما هو حالة في الكائن الحي يستحسن تسميتها " بالدافعية " يستنتج وجودها في انماط السلوك المختلفة ومن نشاط الكائن الحي نفسه وليس معني هذا ان " الدافعية " هي نمط السلوك الذي نلاحظه ، انما هي حالة وراء هذا السلوك ، أي انها الحالة التي توجه السلوك وليست السلوك نفسه . وبهذا قد تتكون عدة متنوعات من انماط السلوك مبعثها حالة دافعية واحدة . (١٨٧ - ٥٩)

ويمكن تعريف الدافعية علي أنها " القوي التي تحرك الفرد وتوجهة للقيام بنشاط معين " ويستخدم احيانا مصطلحي الدوافع Motives والحوافز Incentives بشكل متداخل ، وعليه لابد من التفريق بينهما رغم تشابههما في اشياء كثيرة . فالحافز ما هو الا موقف خارجي في البيئة الخارجية (حافز اجتماعي او معنوي او مادي مثلا) يستجيب له الدافع . ان استشارة الدافع تؤدي الي حالة توتر وعدم استقرار لدي الكائن الحي فيسعي للبحث عن حافز (مشبع) في البيئة الخارجية يعمل علي اشباع هذا الدافع . (٩٨ - ١٣٣ : ٩٩)

خصائص السلوك الناتج عن الدافعية :

يتميز السلوك الناتج عن الدافعية بالخصائص التالية :

- الغرضية : توجيه السلوك نحو هدف او غرض لإشباع الدافع .
- التلقائية : قيام الفرد بنشاط ذاتي تلقائي لإشباع الدافع .
- الإستمرارية : يستمر الفرد في اداء نشاطة وسلوكة حتي يشبع حاجاته ودافعة .
- التنوع : ينوع الفرد في سلوكة حتي يستطيع اشباع الدافع .
- التعلم : يتحسن اداء الفرد اثناء محاولاتة المختلفة لإشباع الدافع .
- التكيف الكلي : يتطلب اشباع الدافع تكيف الفرد كليا .

(٩٨ - ١٩٧ : ١٩٨)

ويدور التساؤل عن الطريقة التي يمكن بها حمل الفرد علي المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة وفيما يلي اهم النقاط او الإعتبارات التي تسهم في استثارة الدافعية ، وهي :

- ١ - الإهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين .
- ٢ - العمل علي تقدير المرؤوسين وتدعيم الاحساس بأهميتهم وذلك من خلال :
 - استثاره العمل لإهتمامات المرؤوس
 - تطبيق مبدأ تفويض السلطة
 - اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
 - اسهام المرؤوسين في الأراء الفعلية .
- ٣ - استخدام اسلوب التوجيه .
- ٤ - العمل علي توفير :
 - الحوافز المعنوية
 - المزايا الاضافية
 - الاستقرار للعاملين .
 - الحوافز المادية ، والايجابية .

٥ - الاهتمام بـ

- التوسع في تطبيق نظام الثواب .
- منح مكافأة العمل العادلة .
- تحسين ظروف العمل .

٦ - تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفير

- وسائل التنقل
- الوجبات الغذائية
- وسائل الترويح .
- وضع سياسة واضحة عادلة للترقي .

٧ - الاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الانسانية

(٩٨ - ٢٠٢ : ٢٠٤) (٧٥ - ٦٦٢) (٣٩ - ٥٦)

وأخيرا فإن الفرد يشبع دوافعه عن طريق الحوافز والطريقة التي يمكن بها حمل الفرد علي المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة هو عن طريق توفير الحوافز المختلفة ، المادية وغير المادية والايجابية والرائدة (الايجابي والسلبي) . وهذا هو الهدف الاسمي الذي يجب ان تسعى اليه الإدارة .

الرقابه Controlling :

يمثل التخطيط المرحلة الفكرية التي تسبق التنفيذ ، فالتنظيم هو تحديد للمسئوليات والسلطات عن الأعمال المطلوب تنفيذها ، والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال . بقي من النشاط الإداري " التأكد من أن ماتم - أو يتم - مطابق لما أريد أتمامه " ، وهذا مايسمي الرقابة . (٦٥ - ٥٢١)

وينظر إلي الرقابة الآن كحجر الزاوية في الإدارة ، وتعد وظيفة حيوية في الدول الحديثه 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 . (٧٥ - ٥٣٨ : ٥٣٩)

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تمارس فقط حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط أو التنظيم ، والتوجيه لانه لاشك في أنه لارقابة بدون خطة ، فالخطة معيار القياس . وعن طريق الرقابة تكتشف نواحي القصور في الخطة وبناء علي الرقابة يتم إعادة التخطيط وهذا أنعكاس للرقابه 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 أوعدم وجود الإتصال المزدوج بين الإداره والعاملين ، أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة وهنا يعاد النظر في سياسه التوجيه ، ومعني ذلك أنعكاس وظيفة الرقابه في جميع الوظائف الإداريه الأخرى وظهور التكامل بينهما جميعا .

(٧٥ - ٥٣٩) (٨٧ - ١٠٧)

ويري هنري فايول Henri Fayol أن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة .

ويشير تيري Terry إلى الرقابة بأنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة وتهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم أدائه علي وجه مرض . (٩٨ - ٢٦٧)

وهنا يظهر سؤال هام وحيوي وهو متي تتم الرقابة ؟

عملية الرقابة عملية مستمرة فلا يجوز أن تجري مرة أو مرتين ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسئولين باستمرار طالما أنه هناك أعمال تؤدي ، ولا تكون الرقابة دائما 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 إنحراف ، أذن فالرقابة لا تتم في نهاية فترة زمنية معينة وإنما هي عملية مستمرة ملازم للتخطيط والتنفيذ . (٩٨ - ٢٦٩ - ٢٧٠) (٦٥ - ٥٢٢)

وأجابة السؤال السابق تقودنا إلى السؤال الثاني وهو

من هو الذي يقوم بالرقابة ؟

يقوم كل أداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها ، ومهمة عضو الرقابة اليوم لم تعد مجرد إكتشاف الأخطاء أو الإنحرافات التي وقعت وإنما البحث عن أسبابها وكيف يمكن تجنب وقوعها في المستقبل ، وتوجيه القائمين علي العمل إلى طرق القائمين علي العمل إلى طرق أفضل لأداء الأعمال ، وفضلا عن هذا أتجهت الرقابه إلى الداسات الميدانية وأجراء البحوث العمليه بالأجهزة الحكوميه ، بقصد التوصل إلى أسباب المشكلات ونقط الضعف وأوجه الانحراف المتصلة بنواحي التخطيط أو التنظيم وتبسيط الإجراءات ، والقياده ، أو التدريب ، أو مايتصل بالقوانين واللوائح المعمول بها ، أو ما إلى ذلك .

(٦٥ - ٥٢٢) (٧٥ - ٥٤٣)

مرحلة الرقابة :

لكن يتم التأكد من أن ماتم من أعمال وأنجازات مطابق لما يلزم إتمامه ، يجب أن تتوافر مقاييس أو معايير لقياس ماتم ، وبقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الأختلافات بين ماتم وبين ماأريد أتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابها والعمل علي تصحيحها ولذا فمراحل الرقابه ثلاث .

أولاً - تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية

ثانياً - قياس الأداء

ثالثاً - تصحيح الإنحرافات

أولاً : تحديد المعايير الرقابية : -

هي 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 .

أذن فهي مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر .

ثانياً : قياس الأداء

يقصد بقياس الأداء قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة وفي هذه الخطوه يتم قياس الأداء الفعلي للأعمال لمعرفة ما أنجز منها ومقارنة ذلك بالمعيار الرقابي المقرر لمعرفة مقدار الإنحراف عنه ، ويتم قياس الأداء أما بالملاحظة المباشرة أو التقارير .

ويتوقف سلامة تقويم الأداء علي مقدار الدقة في قياس الأعمال المنجزة وعلي توافر مقاييس دقيقة يحسب بها هذا العمل .

ثالثاً : تصحيح الإنحرافات :

وفي هذه المرحلة يتخذ القرار المناسب لتلافي الأخطاء وإصلاح القصور في ضوء البيانات التي تجمعت عما تم تنفيذه من خلال الملاحظة أو التقارير التي يجب أن تركز علي إظهار الإختلافات بين ماتم (أو يتم) وبين المطلوب أتمامه ، ثم مقارنة ذلك بالهدف المرسوم أو المعيار المقرر . (٦٥ - ٥٢١ : ٥٥٢) (٣٩ - ٥٨ : ٥٩) (٩٨ - ٢٧١ : ٢٧٢) (١٤٣ - ٢٠٢)

مصادر الرقابة :

عادة ماتنقسم مصادر الرقابة الي : -

١ - الرقابة الداخلية

٢ - الرقابة الخارجيه

أولا : الرقابه الداخليه :

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل وزارة أو مؤسسة أو مصلحة أو إدارة . . . ، علي أوجه النشاط الذي تؤديه ، وهذه الرقابة تمتد عادة إلي جميع العمليات التي تؤديها الوحدة ، كما تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة .

ثانيا : الرقابة الخارجيه :

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

(٧٥ - ٥٥٠ : ٥٥٢)

وأخيرا فإن الرقابة اذا أجريت بصورة مثلي فأنها لاتكشف فقط عن الثغرات والأخطاء وتوضح السبيل إلي تصحيحها ، بل تكشف أيضا عن نواحي القوة والتفوق ، وتمكن الإدارة من الوقوف علي ميزات الأفراد ومحاسنهم ، وتجعل من الممكن مكافأة المجيدين وتقديرهم وهذا يحفزهم علي إتقان عملهم ويرفع من روحهم المعنوية .

خاتمة لموضوع الإدارة :

إن الهدف الأسمى الذي يجب أن تسعى إليه الإدارة ، هو الوصول بالعاملين الي درجة عالية من التعاون الإختياري المثمر لتحقيق أهداف المنظمة . وقد يبدو هذا كغاية مثالية ومع ذلك فلو أمكن للمديرين أن يصلوا بغالبية العاملين إلي أداء العمل عن رغبة حقيقية في ذلك فإن مهمة الإدارة سوف تختلف أختلافا كبيرا .

لذلك فإن أجهزة الحكومة والقطاع الحكومي يجدا نفسيهما خلال هذه المرحلة في مواجهة تحدي ضخم بسبب تخلفهما عن الأخذ بأسباب الإدارة العصرية ، تلك الأسباب التي أدت إلي إنطلاق الأداره في الدول المختلفة نحو أعتناق نظم الإدارة العلمية الحديثة .

ما دعي أندرو كارنيجي مؤسس صناعة الصلب في أمريكا إلي قول " خذوا منا ، كل مصانعنا ، وكل جارتنا ، وطرق مواصلاتنا ، وأموالنا ولاتركوا لنا سوي تنظيمنا ، وفي أبع سنوات سوف نسترد مجدنا "

ومالم تسارع أجهزة الحكومه والقطاع الحكومي إلي مواجهة مسئوليتهم بصدد هذه الظواهر الإدارية التقدمية التي أشرنا إليها خلال تناولنا لموضوع الإدارة بمكوناته ووظائفه ، فإن الفجوه سوف تزداد إتساعا يوما بعد يوم .

الإتحاد الرياضى العام للعاملين بالحكومة

مقدمة :

تأسس الإتحاد بتاريخ ٣٠ / ٦ / ١٩٥٤ كأتحاد نوعى تحت مسمى الإتحاد الرياضى العام للعاملين بالحكومة وأشهر وأعيد شهرة طبقا لأحكام القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥ تحت رقم ٤٥ بتاريخ ٢٧ يوليو ١٩٧٦ .

الاهداف :

يهدف إلى النهوض بمستوى الهيئات الأعضاء به وتنظيم وتنسيق أوجه النشاط المختلفة بينها وتبادل الاستفادة في منشآتها ومكاناتها وتنظيم مصادر تمويلها .

التكوين :

يتكون الإتحاد من الهيئات والأندية واللجان الرياضية العاملة في القطاع الحكومى في جمهورية مصر العربية والخاضعة لأحكام القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ والقانون ٥١ لسنة ١٩٧٨ .

التمويل :

الموارد المالية للإتحاد تتكون من المصادر الآتية :

- (١) الأعانة السنوية التي تقررها الجهة الإدارية المختصة .
- (٢) التبرعات والهبات والوصايا التي للإتحاد بموافقة الجهة الإدارية .
- (٣) أشتراكات الأعضاء .
- (٤) حصيلة بيع الكتب وغيرها من الإيرادات .
- (٥) أية إيرادات أخرى توافق عليها الجهة الإدارية المختصة .

الجمعية العمومية :

يكون لمجلس إدارة الإتحاد ومجالس إدارات الإتحادات الفرعية كافة الإختصاصات المقرره للجمعية العمومية العادية والغير عادية الواردة بالقانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥ وتعديلاته .

الإتحادات الفرعية :

يجوز أذ ينشئ الإتحاد العام إتحادات فرعية بالمحافظات المختلفة حسب تقسيمها الجغرافي .

البرامج :

(١) النشاط الرياضي :

ينظم الإتحاد العام سنويا مسابقات في الألعاب الرياضية المختلفة (كرة القدم - كرة السله (رجال - سيدات) ، الكرة الطائرة (رجال - سيدات) ، كرة اليد ، تنس الطاولة (رجال - سيدات) وتنقسم هذه المسابقات إلي قسمين .

القسم الأول :

مسابقات محلية علي مستوى الإتحادات الفرعية .

القسم الثاني :

مسابقات عامة علي مستوي الجمهورية يقوم بتنظيمها الإتحاد العام وتكون كالآتي :

(١) بطولة الجمهورية للفرق الفائزة بالمركز الأول في الإتحادات الفرعية لمختلف اللعبات المعتمدة .

(٢) بطولة الكؤوس لفرق منتخبات الإتحادات الفرعية .

(٣) النشاط الثقافي والفكري :

يشترك فيه جميع أعضاء اللجان الرياضية بفروع الإتحاد بالمحافظات

وهو عبارة عن بحث يقدم في أحدي الموضوعات القومية والتي تؤثر في المجتمع .

(٢) النشاط الديني :

يشترك فيه جميع أعضاء اللجان الرياضية بفروع الإتحاد بالمحافظات .
وهو عبارة عن بحث يقدم في موضوع ديني أو مسابقة في تحفيظ القرآن الكريم .

(٣) النشاط الإجتماعي (معسكرات - رحلات) :

يشترك في جميع أعضاء اللجان الرياضية بفروع الإتحادات بالمحافظات .
الغرض منة (زيارة المعالم الأثرية - التعارف بين العاملين بجميع المحافظات - الترفية)

(٤) النشاط القومي (لقاءات - مؤتمرات - ندوات) :

يشترك فيه جميع أعضاء اللجان الرياضية بفروع الإتحاد بالمحافظات .
الغرض منها (مناقشة الأفكار الخاصة بتنمية وتنوع أنشطة الإتحاد - مناقشة الكثير من القضايا التي تهم المجتمع - التعارف بين قيادات العمل بفروع الإتحاد بالمحافظات) .

ملاحظات :

- أضاف الإتحاد إلي أنشطته الرياضية خماسيات كرة القدم بكبار السن فوق ٤٠ سنة
في شكل دوري علي مستوى الجمهورية ونفذ لأول مرة في العام الحالي ١٩٩٥ .
- في ضوء سياسة المجلس الأعلى للشباب والرياضة وتحت توجيهات الإدارة المركزية
للرياضة للجميع أدخل الإتحاد من ضمن أنشطته مهرجانات للرياضة للجميع بالفروع
المختلفة (المشي ، الجري ، اللقاءات (الزيارات)) بين الفروع .

مهرجان بطولة الجمهورية للجان الرياضية للإتحاد العام للعاملين بالحكومة وفروعه

بالمحافظات : -

١ - عام ٩١ / ٩٢ نظمت إداره المركزية للرياضة للجميع الدورة للجان الرياضية

بمدينة السويس وكان عدد المستفيدين : ٥٠٠ مشارك .

٢ - عام ٩٢ / ٩٣ نظمت الإدارة المركزية للرياضة للجميع بالاشتراك مع الإتحاد العام للعاملين بالحكومة الدورة الثانية لبطولة الجمهورية للجان الرياضية بالإسماعيلية .

٣ - عام ٩٣ / ٩٤ نظم الإتحاد المهرجان الثالث لنهائي بطولة الجمهورية للجان الرياضية ببورسعيد .

٤ - عام ٩٤ / ٩٥ نظمت الإدارة المركزية للرياضة للجميع بالاشتراك مع الإتحاد العام للعاملين بالحكومة المهرجان الرياضي لنهائيات بطولة الجمهورية الرابعة للجان الرياضية بالإسماعيلية .

(٣٠)

(٢٩)

(٢٨)

(٢٧)

(٢٠)

الإتحاد العام الرياضي للشركات

تم إنشاء وتأسيس الإتحاد الرياضي للشركات عام ١٩٦٦م وقد انضم أول سنه عدد ٦٥ خمسة وستون شركة كشركات مؤسسه للإتحاد تتنافس في ثماني ألعاب مسجلة ٢٥٦ فريقا يؤدون ١١٢١ مباراة إشتراك فيها ٤٣٧٤ رياضيا ينتمون لشركات مصر من خلال خمس مناطق كفروع للإتحاد في تقسيم جغرافي دقيق يسهل علي الشركات تنظيم أنشطتها دون معاناة طوال العام .

أهداف الإتحاد :

جاهد المسئولين عن الإتحاد منذ الوهلة الأولى في وضع أهداف واضحة وراسخة لنشاط الإتحاد من أجل إرساء دعائم الإتحاد علي أسس قوية ومتمينة وقد تركزت الأبعاد الأساسية لخطة الإتحاد في نشر الرياضة في جميع مواقع الإنتاج وذلك بالاتساع بقاعدة العضوية والعمل علي أنضمام شركات جديدة لنشاط الإتحاد عاما بعد آخر وتشجيع الشركات علي زيادة عدد فرقها التي تمثلها في مختلف أنشطة الإتحاد فضلا عن زيادة عدد الألعاب والمسابقات التي يضمها الإتحاد وإضافة ألعاب جديدة علي فترات زمنية متقارنة مع تنظيم المسابقات والبطولات بين الشركات الأعضاء لإتاحة الفرصة للتنافس فيما بينها من خلال ضوابط زمنية وفنية محددة إلي جانب تقديم المعونات والارشادات الفنية للشركات عن طريق العمل علي رفع مستوي القيادات الرياضية بها وتوفير الأدوات الرياضية للهيئات والأعضاء وتدعيم المنشآت الرياضية بالشركات وتقديم المعونات المالية من أجل إستكمال الملاعب الرياضية بأندية الشركات مع العمل علي دعم العلاقات الرياضية مع الدول العربية عن طريق تبادل الأنشطة المختلفة معها .

الاتساع بقاعدة العضوية :

بدأ الإتحاد نشاط علي مستوي الجمهورية في ٢ نوفمبر ١٩٦٦م بعد تشكيل هيئة عليا للإتحاد تتولي الإشراف العام والتنسيق وإيجاد إطار عام موحد للمسابقات ولائحة موحدة مع

ربط مسابقات المناطق ببطولة عامة علي مستوي الجمهورية ، وفي موسم ٦٦ / ١٩٦٧م وهو أول موسم للنشاط بعد تشكيل الإتحاد إقتصرت المسابقات علي مناطق القاهرة والدلتا وغرب الدلتا كما حالت ظروف العدوان دون إقامة بطولة الجمهورية . كما إستكمل الإتحاد كافة لوائح الفنية والمالية ولائحة المسابقات كما أقيمت لأول مرة بطولة الجمهورية للشركات بالقاهرة خلال الفترة من ٢٦ أغسطس حتي ٣ سبتمبر ١٩٦٨ وإشتملت البطولة علي ٩ لعبات رسمية هي كرة القدم وكرة السلة والكرة الطائرة وكرة اليد وتنس الطاولة رجال والملاكمة والمصارعة ورفع الأثقال والسباحة القصيرة إلي جانب أربع لعبات إستعراضية هي ألعاب القوي والهوكي والتنس وكرة السلة أنسات وتنس الطاولة أنسات .

تنظيم المسابقات والبطولات :

يعمل الإتحاد علي نشر الرياضة من خلال خلق روح التنافس بين فرق الشركات وقد ركز الإتحاد جهودة علي العمل من أجل الرياضة لجميع العاملين وعلي تنظيم مختلف البطولات والمسابقات ووضع كل لعبة داخل إطار معين علي شكل بطولة دوري أو بطولة فردية وخص لكل منها الجوائز والكؤوس بهدف الأتساع بقاعدتها والعمل علي إنتشارها ، ولذلك قام الإتحاد بتنظيم دوري لمختلف الألعاب علي مستوي مناطقة الخمس (القاهرة - الدلتا - غرب الدلتا - القناة - الوجه القبلي) يتم من خلال تصعيد أقوي فرق الشركات للإشتراك في بطولة الجمهورية التي تمثل قمة المنافسة بين الشركات من أجل الفوز بدرع الجمهورية .

تزايد عدد المسابقات والألعاب :

وظل الاتحاد يضيف كل موسم مسابقة إستعراضية جديدة وعندما يتحقق لأي مسابقة إستعراضية الأنتشار وتتسع قاعدة الفرق المشتركة بها علي مستوي ثلاث مناطق يتم تحويلها إلي مسابقة رسمية تحتسب نقاطها داخل بطولة درع الجمهورية وظل الإتحاد يواصل سياسته في إضافة الجديد في المسابقات الرسمية لدرع الجمهورية حتي وصل عددها الي ٢٩ مسابقة رسمية في الموسم الأخير وهي كرة القدم - كرة السله - الكرة الطائرة - كرة اليد - التنس - تنس الطاولة (رجال) - تنس الطاولة (أنسات) - الملاكمة - المصارعة - رفع الأثقال -

ألعاب القوي - إختراق الضاحية - السباحة - كرة الماء - الدراجات (متقدمون - بنت ولد)
- الهوكي - الرماية بالبندقية - الجودو - الأسكواش - الشطرنج - المسابقة الثقافية -
سباحة المسافات الطويلة - المشي - الكاراتية - الرماية بالطبنجة - كرة الماء فوق ٣٥ سنة -
رواد التنس - كمال الأجسام .

ولم يقتصر نشاط الإتحاد علي تنظيم المسابقات الرياضية بل تعدي ذلك التنظيم
المسابقات الثقافية والفنية كالفنون التشكيلية والتمثيل المسرحي والفنون الشعبية والموسيقي
والمسابقة الثقافية بحيث يجمع نشاط الإتحاد بين الرياضة والثقافة والفنون في نسيج متكامل
يستوعب كل أهتمامات وهوايات العاملين بالشركات علي أختلاف ميولهم وأتجاهاتهم .

إنشاء الملاعب الرياضية :

ولقد ساهم الإتحاد حتي الآن في تكاليف إنشاء ملاعب ستاد هيئة قناة السويس
بالإسماعيلية وملاعب كرة السلة والكرة الطائرة وكرة اليد والتنس بشركة غزل المحلة وملاعب
كرة السلة وملاعب كرة اليد والكرة الطائرة والتنس بنادي شركة القناة للرباط وأنوار السفن
ببورسعيد وملاعب كرة السلة والطائر بنادي شركة راکت بالأسكندرية وملاعب كرة السلة
بمصانع سكر قوص والحوامديه وستاد دشنا وإنشاء ميادين الرماية بالإسماعيلية والأسكندرية
وشركة غزل كفر الدوار وطنطا للكتان والزيوت وأسمنت طرة وغزل دمياط وسماد طلخا ،
ومازال الإتحاد يواصل جهودة في المساهمة المالية في إنشاء الملاعب بالشركات في مختلف
مواقعها بالمحافظات المختلفة .

النشاط الخارجي :

وقد أثمرت جهود الإتحاد عن تنظيم عدة لقاءات رياضية مع بعض الدول العربية كمدخل
للتعريف بنشاط الإتحاد والعمل علي تبادل الأنشطة الرياضية وزيادة أواصر التعاون والصداقة
مع الشعوب العربية ولقد كانت هذه اللقاءات فرصة طيبة لتوضيح أهداف رسالته السامية في
نشر الرياضة بين الشركات لرفع مستوي القدرة الإنتاجية لدي العاملين بالشركات وفي لقاءات
الإتحاد:

- ١.١ -

- أسبوع رياضي بمصر بين الإتحادين المصري والأردني خلال الفترة من ٤ / ١٢ - ١١ / ١٢ / ١٩٨٨ م ثم تبادل اللقاء بتنظيم أسبوع رياضي بالأردن خلال الفترة من ٣١ / ٥ / ١٩٨٩ حتى ٩ / ٦ / ١٩٨٩ م .
- شارك منتخب الشركات في سباق إختراق الضاحيه الدولي الثالث بالجزائر خلال الفتره ١٧ / ٢ - ٢٢ / ٢ / ١٩٨٧ م .
- في ٣١ يناير ١٩٨٦ إستضاف الإتحاد فريق مقاطعة لاجوس النيجيري لرفع الأثقال ردا علي زيارة منتخب الشركات لرفع الأثقال لنيجيريا خلال الفترة من ٢٣ / ٧ حتى ٣ / ٨ / ١٩٨٥ م .
- تبادل الخبرات مع الدول العربية مثل البحرين حيث تم بحث أسس وضع اللوائح والقوانين لإنشاء إتحاد رياضي لشركات دول البحرين خلال الفترة من ١ / ٣ - ٤ / ٣ / ١٩٩٢ م .

رفع مستوى القيادات الرياضية بالشركات :

إيماننا بأهمية الدور الذي يقوم به الإداري في مجال الرياضة بالشركات في قيادة العمل الرياضي حرص الإتحاد علي تنظيم دورات تدريبية للقادة الرياضيين بالشركات ضمت إداري الفرق الرياضية وأعضاء مجالس إدارات الأندية واللجان الرياضية بالشركات ، وقد نظم الإتحاد منذ عام ١٩٧٦ م عشر دورات تدريبية أساسيه ضمت قيادات العمل الرياضي بالشركات بالإضافة الي دوره تدريبيه متقدمة للدراسين الذين سبق لهم الإشتراك في الدورات الأساسية .

توفير الادوات الرياضية :

وقد حرص الإتحاد علي مدي السنوات الماضية علي توفير الأدوات والمهمات الرياضية تلبية لاحتياجات الشركات الاعضاء إنطلاقا من أن الأدوات الرياضية تعد عنصرا هاما لاغني عنه في مجال الرياضة وكوسيلة فردية من الوسائل التي تساعد علي ممارسة الرياضة وأتساع قاعدتها ولقد كان الإتحاد حريصا علي توزيع هذه الأدوات للشركات الأعضاء بسعر التكلفة

وبدون إضافة أي رسوم أو مصروفات بل وأكثر من ذلك فإن الاتحاد كان يتحمل نسبه من تكلفة إستيراد الأدوات ما بين ٢٠ إلى ٣٠ ٪ مساهمة منة في تخفيف الأعباء المالية للشركات من أجل تحقيق أهدافه في نشر الرياضة وإتساع القاعده الرياضية .

الإتحاد الدولي للشركات :

كان من ثمار جهود المسئولين بالإتحاد علي مدي عامين من الأتصالات المكثفة والمراسلات المتبادلة قبول الإتحاد العام الرياضي للشركات عضوا بالاتحاد الدولي للشركات ومقره مدينة بروكسل ببلجيكا حيث وافقت الجمعية العمومية للإتحاد الدولي الرياضي للشركات في إجتماعها بتاريخ ١٨ / ١٠ / ١٩٩٠ م علي ضم الإتحاد الرياضي للشركات لعضوية الإتحاد، ويهدف الإتحاد الدولي إلي توسيع دائرة التعاون بين إتحادات الشركات في مجال الرياضة العمالية الدولية ويحث مستقبل الرياضة العمالية وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بتنشيط الرياضة للجميع في مجال العمال ودعم وتبادل الأنشطة الرياضية بين إتحادات الشركات في الدول المختلفة .

(٣١)

(٢٠)

(١٧)

(١٦)

الرياضة للجميع : Sport For All

لمحة تاريخية :

برز شعار الرياضة للجميع كنتاج للفكر الأنسانى حيث نشأت الحركة الأنسانية مع نشأة الأنسان الأول على ظهر الأرض ، ولقد كانت الحركة السبب الأول فى إستمرار حياة الفرد سواء من ناحية نموه البدنى أو الحركى أو من ناحية حصوله على الغذاء والماء واذا تركنا هذا الماضى السحيق وأنتقلنا إلى الحضارات الأولى الذى سجلها لنا التاريخ نجد أن الرياضة كانت من أهم مظاهر هذه الحضارات كالحضارة المصرية والحضارة اليونانية والرومانية وأذا قفزنا قفزه أخرى إلى التاريخ الحديث نجد أن الرياضة منذ القرن الخامس عشر كانت من مظاهر الحياه حيث كانت تعنى النشاط البدنى والمهارة الحركية وفى القرنين التاسع عشر والعشرين كانت الرياضة تعنى النشاط الرياضى والتنافسى على مستوى الألعاب الفردية والجماعية .

وقد ظهر مفهوم الرياضة للجميع فى أمريكا فى الخمسينات حيث ثبت تخلف الضباط الأمريكين عن الأوربيين فى اللياقة البدنية . الأمر الذى أثار ثورة فى أمريكا فى عهد الرئيس أيزنهاور وقراره المعروف بتشكيل لجنة دائمة للياقة البدنية والتي أستمر عملها إلى الآن .

ويمكن إعتبار عام ١٩٦٦ م هو بدء التطور الفعلى لحركة الرياضة للجميع فى أوروبا حيث تبني المجلس الأوربي برنامج الرياضة للجميع فى الدول الأوربية .

ومنذ ذلك التاريخ بدأ أهتمام المؤسسات الدولية للرياضة كالمجلس الدولي لعلوم الرياضة والتربية الرياضية التابع لليونسكو ببرامج الرياضة للجميع الذى دعا إلى إجتماع لوزراء الرياضة فى الدول المختلفة وذلك فى أبريل ١٩٧٦ م فى مقر اليونسكو بباريس وأشترك فيه ١٠١ دولة . حيث تم أعداد ميثاق دولي للتربية الرياضية والرياضة ينص فى مادته الأولى علي أن ممارسة التربية الرياضية والرياضة حق من حقوق الجميع . (٢ - ٥٨ : ٥٩)

هذا وقد أثمرت الجهود الدولية لتنمية الرياضة للجميع في تأسيس الأتحاد الدولي للرياضة للجميع في ٣ أبريل ١٩٨٢ (بمدينة أشتراسبورج) بفرنسا بهدف أن يسعى الأتحاد في أن يكون هيئته إستشارية حرة تعمل علي نشر وتبادل المعلومات في مجال الرياضة للجميع والعمل علي تطوير الفرد وتقوية أواصر الوحدة والفهم المشترك بين جميع دول العالم كما يسعى الأتحاد إلي التعاون الفعال والمؤثر بين الهيئات الدولية والأهلية لتدعيم الرغبة لدي الجماهير في ممارسة الرياضة من منطلق أحقية كل فرد في ممارسة الرياضة التي أصبحت عنصرا هاما في تطوير الثقافة الأتجتماعية . (٦ - ٩٩)

فلسفة الرياضة للجميع :

الرياضة للجميع حركه تقدمية فرضتها متطلبات العصر حيث يشهد العصر الحديث تقدم تكنولوجيا كبير أحدث مجموعه من التغيرات الأتجتماعيه والأقتصادية والتكنولوجية كان لها تأثيرها علي حياة الفرد مما أدى إلي فقدان الأنسان الفرص الكافية للنشاط والحركة فأضعف من نشاطة العضوي وأخل بتوازنه النفسي والبدني كذلك زيادة وقت فراغه وتعرضه للضغوط والتوترات العصبية مما أدى إلي إنتشار أمراض العصر وقد أجمعت نتائج البحوث والدراسات العلميه علي أهمية الأنشطة الرياضية للأنسان المعاصر لمواجهة الأثار السلبية للتقدم الحضاري في صورته المختلفه ، وذلك لأعتبار الرياضة أحدي الخدمات التي تقدم للمواطنين كحق من حقوقهم ، وكذلك فإن الأنشطة الرياضييه بشكل خاص هي أفضل الوسائل فاعليه وتأثيرا لاعادة هذا التوازن . حيث تعمل علي رفع مستوي اللياقه البدنيه وتنشيط طابع الحياه وبناء الأتجاهات الإيجابية نحو الحركه والنشاط ، وتدعيم القيم التربويه والأتجتماعية .

والرياضة للجميع أفضل إستثمار لأي دولة وخاصة الدول النامية ، فهي توفير للأنفاق في علاج الأمراض ومقاومة الإنحرافات وتخفيض العبء علي المصححات النفسيه بالأضافه إلي زيادة القدره الأنتاجيه في شتي مجالات العمل الوظيفية والعمالية في إطار يمتص أثار مشاكل الحياه التي تحيط بشرائح المجتمع . (١ - ١١٥)

حيث أصبحت الرياضة ركنا من أركان تطوير المجتمع . . . بما يجعل الرياضة للجميع تعكس أثارها لتصل إلي النهوض بمجالات الإنتاج والصحة وإسعاد الأفراد . (١١٦ - ٧٣)

ولقد أحدث التطور الصناعي والعلمي في عصرنا الحديث تغيرا جذريا في علاقه بين العمل ووقت الفراغ والرياضة فلقد حلت الآله في كثير من الأحيان محل الإنسان وحملت عنه عبء الأعمال ، وبذلك تضاعف الوقت الذي كان يقضيه الأنسان في علمه وظهر وقت الفراغ ولقد ساهم وقت الفراغ في تكوين الشخصية الأنسانية بل في تكوين الإنسان ككل ، فالفرد لا تتشكل شخصيته من خلال وقت العمل بقدر ماتشكل هذه الشخصية وتنضج من خلال وقت الفراغ لأن تأثير العمل وبخاصة الأعمال النمطية يكاد يكون بشكل موحد علي أصحاب العمل الواحد مما ينتج عنه دويان الشخصية الأنسانية في دوامة العمل ، ودقائقه الروتينية ، ومن جراء التكرار المستمر لاتظهر الشخصية الخلاقه المبدعه المتجدده ولاتستقل بنفسها بمميزات تتفرد بها عن سائر الشخصيات فلطالما شاهدنا ذلك الموظف الروتيني المستكين المستسلم الذي يجهر مفاخرا بأن حدود حياته هي من البيت إلي الشغل وبالعكس . (١٠٠ - ١٠ : ١٢)

وكما قال الأمام الشافعي رضي الله عنه " من لم يشغل نفسه بالحق شغلها بالباطل " لذلك كانت الرياضة هي أفضل وسيله لشغل وقت الفراغ .

وإستثمار أوقات الفراغ لدي العمال يمكن أن يسهم في خلق عامل أكثر كفايه ويقلل إلي حد كبير من غيابه وبالتالي الإرتفاع بمستوي الإنتاج ، ويؤدي النشاط الرياضي في المصانع إلي رفع الروح المعنوية للعمال وأستعادة الحيوية اللازمة للعمل في اليوم التالي والأقلال من التوتر والملل الذي يسببه ضغط روتين العمل . (٨٢ - ١٠٢)

كما أن من أحدث الطرق المستحدثة في تنمية اللياقة في أوروبا هي أستغلال فترة الراحة أثناء العمل اليومي لكل العاملين في عديد من الشركات في دول أسكندنافيا وألمانيا والنمسا وهولندا وأيضا في الصين وروسيا لتقديم برامج مكثفه للياقة البدنية ، وكذلك قامت عدة شركات

بتشجيع من مصلحة الصحة والرفاهية القومية بتظيم برنامج اللياقة البدنية علي مستوى
عال وناجح . (١٠١ - ٣٠٨)

وتقع علي عاتق المصانع والشركات والهيئات مهمة إشباع حاجات العمال بالنسبة لقضاء
وقت فراغهم علي أساس الميول والذوايع وتقديم ألوان متنوعة في الأنشطة التي تتناسب تختلف
الميول والاتجاهات .

أهمية الرياضة للجميع :

يقول الله تعالى عن الإنسان " لقد خلقنا الإنسان في كبد " أي في نصب وشده فالإنسان
يعيش الحياة وسط ألوان من المشقات والمتاعب والآلام والمصائب تنزل علي الناس كما يهطل
المطر ، والأستسلام لتيار الكآبه والضيق قد يطبع أعمال الإنسان بالعجز والشلل وقد يودي إلي
إنهيار شامل في حياته ، ولذلك فهو بحاجة ماسه إلي ماينسيه همومه ويلقي عنه بعض أثقاله
ويخفف عنه قيودها الشداد بين الحين والحين لذلك جاءت تعاليم الإسلام تسمح للإنسان أن
يتسلي من وقت لآخر وكما جاء في الأثر " روحوا القلوب ساعة فساعة فإن القلوب إذا لكت
عميت " . (٤١ - ٦٣)

والإنسان له حاجات شتي في حياته حتي يكون إنسانا سويا ، له حاجاته الروحية في
توثيق الصلة بربه ، وله حاجاته البدنية ليكون في صحة وعافية ، وله حاجاته النفسية الفطرية .

والإسلام دين الحياة . يلبي حاجات الإنسان في قصد وأعتدال دون إفراط أو تفريط فلا
يعرف الرهبانية، ومع تزامم المطالب المشروعه يكون تحقيق التوازن فيها من سمات المسلم
حتي لايطغي مطلب علي آخر ، وذلك من خصائص الأمة الإسلامية ، الأمة الوسط الشهيدة
علي الأمم كلها " وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء علي الناس ، ويكون الرسول عليكم
شهيذا "

وهكذا فإن الإسلام يراوح بين حاجات الأنسان الروحية والبدنية والنفسية ، والمسلم يوازن بين الحقوق المختلفة التي تتطلبها حياته ، فيعطي كل ذي حق حقه ، لربه ولبدنه ، ولنفسه ، ولأهله ولولده ولأخوانه ولزواره ولعمله ، وهكذا (١٢٦ - ٣١)

وكانت حياة رسول الله صلي الله عليه وسلم هي القدوة المثال والأسوة الحسنة فأوصاف رسول الله تدل علي قوة بنيته ومثانة تركيبته ، حيث جاء في كتاب الشفاء للقاضي عياض عن صفته صلي الله عليه وسلم : أنه كان واسع الصدر ، عظيم المنكبين ، وضخم العظام ، عبل العضدين والذراعين والأسافل رحب الكفين والقدمين ، سائل الأطراف ربعة القد ، ليس بالطويل البائن ولا بالقصير المتردد " . (١٢٦ - ٣٣)

وقد مارس رسول الله الرياضة في حياته وتدل سيرته العطرة علي ذلك فقد مارس العدو مع عائشه رضي الله عنها ، وقد سبق أيضا بالخيل والأبل ومارس أيضا الرماية ، كما مارس أيضا المصارعه وصرع ركانه وهي أنواع من الرياضات التي تحتاج قوة ومهارات خاصة تحلي بها الرسول صلي الله عليه وسلم .

ومما تقدم نجد أن المنهج الإسلامي في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة تحث المسلمين خاصة والأمم قاطبة علي الأهتمام بالشخصية المسلمة والأرتقاء بها وبرعايتها الرعاية الصحيحة كي تكون الأجيال كاملة مكتملة من النواحي الأجتماعية والنفسية والصحية والبدنية . (١١٩ - ٢٥)

مفهوم الرياضة للجميع :

إن مفهوم " الرياضة للجميع " الذي أقترحه مجلس أوربا عام (١٩٦٦) كان مفهوما شاملا ومتطورا علي غرار عالم الرياضة دائم الحركة ، حيث يشمل أنواعا شتى من الأنشطة البدنية والممارسات الرياضية ويتيح إمكانات لاتحصى . ويحتل المكانة الأولى في هذا المفهوم اللعب الحر واللهو والترفية وأكتساب اللياقة البدنية والإستجمام ، أما التفوق في الأداء فإن

حدث فأنما يأتي أثناء اللعب ، ويتضمن هذا المفهوم سائر أشكال النشاط الذي يتطلب قدرا من الجهد البدني الذي يبذل خارج الوسط المهني ومسئوليات العمل ويلبي في كثير من الأحيان وخاصة في البلدان الصناعية الحضرية ، إحتياجات الذين يرغبون في ممارسة الرياضة من حين لآخر . (١٣٧ - ٨)

فالرياضة للجميع تحتوي علي عدد ضخم من ألوان النشاط التي يمارسها الجميع طواعيه وبمحض إرادتهم ويتساوي في ذلك الصغار والكبار المثقفين والجهلاء ، الأناث والذكور فهي تشمل كل ألوان النشاط في شتي المجالات الفردي والجماعي ، أبتداء من أبسط صور الخبرة الأنسانية الي أشدها تعقيدا . (٩٠ - ٢٧)

والرياضة للجميع تعني إتاحة الفرص لك فرد في المجتمع ليمارس بدافع من ذاته قدرا من النشاط الحركي وفق رغبته وحاجاته وفي حدود قدراته . (٨١ - ٨)

كما أن الرياضة للجميع تعني الحياة والصحة والسعادة ، تعني أن يستمتع الإنسان بحياة ساره خالية من الألم الشديد الذي يسببه المرض ويستمتع الإنسان بصحة ولياقتة البدنيه ، وأن يستخدمها كذلك في الوقايه من الأمراض التي قد تهاجمه نتيجة الضغوط البيئيه والأجتماعيه والأقتصادييه . يجب أن لاننظر الي الرياضة للجميع علي كونها آداة لقضاء وقت الفراغ والمتعه فقط بل أنها آداة علاجييه من أمراض العصر التي تحاصره وتهاجمه وهي كذلك آداة للوقايه من الأصابه بهذه الأمراض كما أنها وسيله فعاله لزيادة الإنتاج في الهيئات والمصانع والشركات . (٥٧ - ٢٢)

لذلك تظهر ضرورة الأهتمام بالرياضة في مجال المؤسسات الإنتاجية حيث أظهرت العديد من البحوث أن الأهتمام بالرياضة للعمال في وقت فراغهم قد أنعكس أثره في زيادة الإنتاج عن طريق تحسين اللياقة البدنية والصحة النفسية والتكيف الأجتماعي ومن هنا تظهر

أهمية الدور الحيوي للأهتمام بالرياضة للجميع ميول وأتجاهات إيجابية نحو ممارسة الرياضة . (٧٠ - ٥٠)

ويشير الميثاق الاوربي للرياضة للجميع في مقدمته والذي نشر في عام (١٩٧٥) الي أن الرياضة للجميع تحتوي علي مختلف أنواع التمرينات أو التدريبات الرياضية وتتضمن اللعب ونشاطات الهواء الطلق (الخلاء) ، والنشاطات الايقاعية ، والتمرينات الغرضية ، ورياضة المنافسات . (١١٧ - ٦٥)

فالفرد عندما يمارس تلك الأنشطة يشعر بالسعادة كما تعود عليه هذه الممارسة بالعديد من العوائد الجسمية والصحية والنفسية والاجتماعية ، وغير ذلك من الفوائد الغير مباشرة كالتكيف والرضا والسعادة التي يشعر بها الانسان بعد ممارسه الانشطه الرياضيه المختلفه وبالتالي تعود عليه وعلي المجتمع بالعديد من الفوائد فالاعداد الكامل الشامل المتزن للأفراد أساس هام وحيوي في تحقيق أهداف المجتمع .

كما تلعب الأنشطة الرياضية دورا هاما في مساعده الفرد علي التحكم في تعبيراته الأنفعالية وتشكيل مختلف دوافعه وميوله وحاجاته والأرتقاء بها فالرياضة تعتبر منفذ ومخرج للمشاعر النفسية الدفينة في النفس البشرية والتي يحتاج الإنسان بإستمرار الي اخراجها ويعتبر احساس الفرد بالراحة النفسية وخلوه بدرجة نسبية من مشاعر القلق دليل علي توافقه النفس او الممارسة الفعلية تساعد علي النمو المتكامل بما فيه تكيف مع الجماعه وتوفيق للعلاقات السليمة والروابط الاجتماعية والبعد عن ارهاق العمل . كذلك التمتع بالصحة العامه واللياقة البدنية وأكتساب القوام الجيد ، والعادات الصحية السليمة وأشباع الميل للهواية ورفع كفاءة الاجهزة الحيوية والتوافق العضلي العصبي والنمو النفسي وزيادة القدرة علي الادراك والملاحظة والأعتماد علي النفس . (٧٠ - ٤٩)

مما سبق يتضح أن الرياضة للجميع رياضة تؤدي في اي وقت وبأي نوع من الألعاب

حيث يمكن أن تتضمن الألعاب التقليدية والشعبية والمبتكرة والتمرينات وتمارس بشكل جماعي أو فردي بأدوات أو أجهزة أو بدونها علي ملاعب رسمية او في الهواء الطلق وهي تتلائم في نوعيتها وأسلوبها مع الظروف والاضاع الاجتماعية والاقتصادية والمهنية والصحية للمجتمع ويزاولها كل الافراد وكلا الجنسين بأختلاف اعمارهم وهي تمارس بدافع في الرغبة الذاتية وفي مناخ ديمقراطي وبشكل مدرج ويظهر فيها التنافس الهادئ المتزن البعيد كل البعد عن التعصب وهي ايضا ركيزة أساسية من ركائز التنمية البشرية وتنمية المجتمع وممارستها حق لكل مواطن من أجل التوافق مع نفسه وواجب عليه من أجل التوافق مع المجتمع .

أهداف الرياضة للجميع :

تتضح أهداف الرياضة للجميع في التالي :

- ١ - تلبية الحد الأدنى علي الأقل من حاجة الجسم للحركة والنشاط .
- ٢ - مواجهه التأثيرات الضارة الناجحة عن طابع الحياة الحديثة .
- ٣ - عامل هام وحيوي للوقاية من أمراض العصر .
- ٤ - النهوض بمستوي قدرات الفرد البدنية وكفايته الوظيفية بما يخدم العائد الاقتصادي في رفع معدلات الانتاج .
- ٥ - تنمية المواهب واكتشافها للأسهام في وضع قاعدة متميزه من الممارسين يمكن الاستفادة بهم مستقبلا لإستكمال النقص الكبير في رياضة المستويات العليا .
- ٦ - الترفية عن حياة المواطن وبما يساعده في مواجهه أعباء الحياة وتعقيدياتها المتزايدة .
- ٧ - تنمية الثقافة والعلاقات الاجتماعية .

(٨ - ٨٢)

وحول الرياضة للجميع علي المستوي الدولي

ويؤكد " سمارانش " Samaranch رئيس اللجنة الأولمبية الدولية علي دعم الرياضة للجميع من قبل اللجنة الأولمبية وتشجيع المبادرات الرسمية والتطوعية لتنمية الرياضة للجميع ويشير الي أن الرياضة للجميع أصبحت حقيقة علي المستوي العالمي لشمول وتكامل مفهومها ومن

حيث أنشطتها الغير محده وأمتدادها لكافة فئات الشعب صغار وكبار وساكني الجبال وعمال المصانع والفلاحين وأرتباطها بعده عوامل متمثلة في طبيعه المجتمع والتقاليد والثقافة والخبرات ، وكل ذلك يرجع الي الحاجة الفردية والجماعية لممارسة النشاط البدني . (١٤٧ - ٢٨٥)

وعلي المستوي المحلي :

يشير عبد المنعم عماره رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة الي أن تمتع الفرد بالصحة النفسية والعقلية والبدنية يتوقف علي مستوي ممارسته للرياضة لذلك كان لزاما أن تكون الرياضة للجميع شعار المرحلة القادمة ... وذلك يتطلب توفير الأدوات والأماكن اللازمة للممارسة الرياضية (٧٦ - ٣)

تنمية الرياضة للجميع :

يشير عبد الرحمن السيار عن " فرناند لاندري " Frnnand Landry الي أن هناك مجموعه من المحددات تساعد علي تنمية الرياضة للجميع وذلك حسب التالي :

- النمو الأقتصادي والأجتماعي للمجتمع
- الأنظمة التربويه والسياسية والصحيه .
- مستوي النمو للرياضه والترويج .
- التمويل العام والخاص للرياضة .
- الأستجابات العامه للمواطنين .
- مستوي المعيشه .
- المناخ الأقتصادي .
- توافر الخدمات والمكانات .
- عوامل تدعيم الرياضة .
- [المفاهيم - المعتقدات - الأولويات الشخصية " الأسرة ، الدين ، السعادة ، الحياة "]

خاتمة :

لذلك يجب التأكيد علي مبدأ أن الرياضة للجميع حقا من حقوق الأنسان وهذا يتطلب العمل علي توفير فرص ممارستها لكل فرد من زفراد المجتمع نظرا لأهميتها كضرورة من ضروريات الحياة الأنسانية كالصحة والتعليم وما لاغني عنه من أمور . (١١٦ - ٦٩)

فهي ضروره من ضروريات الحياه التي لا يمكن للأنسان أن يستغني عنه مثلها في ذلك كمثل الاكل والنوم ومن أهم ما يميز الرياضة للجميع في الدول الغربية اعتبارها وسيله لتنمية الشخصية الأنسانية ومصدر للترويح واستثمار اوقات الفراغ والسعادة والأسترخاء وفرصة لكسب الأصدقاء (٧١ - ٤٩)

واخيرا : يجب تحديد الأجابه علي الأسئلة التالية

- | | |
|-----------------|-------------------|
| الرياضة : لمن ؟ | الرياضة : لماذا ؟ |
| الرياضة : اين ؟ | الرياضة : كيف ؟ |
| الرياضة : متي ؟ | |

فاذا كانت أجابه السؤال الأول أن الرياضة للجميع .

وأجابه السؤال الثاني أن الرياضة لتكوين المواطن العربي الصالح وأنها إستثمار له عائد مضمون علي صحة الانسان وصحة المجتمع .

واذا كانت اجابه السؤال الثالث ان الرياضة تمارس في كل مؤسسات المجتمع واجابه السؤال الرابع ان الرياضة تكون من خلال برامج وأنشطة متاحه ميسره للجميع .

اما اجابه السؤال الخامس فهي أن الرياضة تبدأ من مراحل الطفوله المبكره او حتي ما قبل الولاده وتستمر طوال حياه الانسان ، فأن هذه الاجابات الواضحه والمحدده علي الاسئله السابقه مع السعي الي خروجها الي حيز التنفيذ والتطبيق ... تؤكد اننا بدأنا نسير علي الطريق الصحيح .