

الفصل الثاني الإطار النظري ودراسات سابقة

- أولا / الإطار النظري
 - ❖ مفهوم الإدارة .
 - ❖ الوظائف الإدارية.
 - أولا - التخطيط .
 - ثانيا - التنظيم .
 - ثالثا - التوجيه .
 - رابعا - الرقابة .
- ❖ المديرية العامة للتعليم المهني .
- ثانيا / دراسات سابقة .
- ❖ دراسات سابقة .
- ❖ أوجه الاستفادة من دراسات سابقة .

obekanda.com

❖ مفهوم الإدارة .

يشير كمال درويش، أشرف عبد المعز(2000) : إلى إن الإدارة تعد انعكاسا للأحوال والأفكار والقيم المتعارف عليها ، والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في مؤسسة معينة كما أنها المعيار الحقيقي الذي يفرق بين المؤسسات المختلفة من حيث نجاحها وتحقيق أهدافها أو فشلها في تحقيق هذه الأهداف . (76: 62)

ويرى جمال محمد علي (2007): أن الدنيا قد تغيرت مع نهاية القرن العشرين وتغير معها علم الإدارة حيث أصبح الهدف من الإدارة في القرن الحالي استثارة حماس العاملين ، إفساح المجال للقدرات الابتكارية، منح سلطات واسعة والتفويض الفعال للمساهمة في وضع المستقبل وأصبح التغيير هو الحقيقة الثابتة الوحيدة والمستقبل يتحدد بالحاضر. (18 : 16)

ويذكر محمد عبد العزيز سلامة وسمير عبد الحميد (2009) أن الإدارة نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية (سياسية أو اجتماعية) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر ، وتتم الإدارة في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخطيط ، التنظيم والتوجيه والرقابة ، يقوم علي ممارستها مديرون متخصصون يعملون في تناسق وتكامل للوصول إلي الأهداف العامة للمشروع ، وتتجه العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل في محاولة لتكييف أوضاع المشروع بما يتناسب مع الظروف البيئية المحتملة، والإدارة في التربية الرياضية عبارة عن عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين في المنظمات الرياضية من أداء المسئوليات

المنوطة بهم تبعاً لمتطلباتهم ووظائفهم لتحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة . (83 : 71)

ويذكر Shona , Kathleen (2011): أن الإدارة تميزت طوال العقود السابقة بموجات من الحماس البالغ التي تجرف المشتغلين بها فقد أصبح المديرين يركبون كل موجة إدارية ويرون فيها العلاج الشامل لكل المشكلات الإدارية. (129 : 2)

❖ تعريف الإدارة:

يعرف سمير عبد الحميد علي (2001) الإدارة بأنها قدرة شخص معين على التأثير في مجموعة من الأفراد بما يمكنه من تنسيق جهودهم وإمكاناتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة . (39 : 12)
ويشير Ivancevich (2001): إلى أن كلمة الإدارة تستخدم للدلالة على أحد الأمور التالية :-

- الإدارة بمعنى عملية : والمقصود هنا تمثل عملاً أو نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة وأن تلك الأنشطة قد أنجزت بشكل جيد أو غير جيد.
- الإدارة بمعنى الأفراد : فالإدارة هنا تشير إلى الناس المعنيين بإنجاز العملية الإدارية .
- الإدارة بمعنى مهنة : والمقصود هنا هو النظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة فالفرد الذي يكرس حياته للإدارة يتدرج ويتقدم عبر سلسلة متتابعة من الأنشطة وأحياناً التحديات الجديدة.
- الإدارة بمعنى علم : أي أن الإدارة تشير إلى حصيلة معرفية متراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها. (111 : 10)

يذكر سعيد محمد المصري (2002): بأن التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة والتي تهدف إلى :

▪ تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لاقتناعهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية.

▪ التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها والإعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير والطويل. (37 : 6)

والإدارة كما عرفها ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين مرسي (2003): بأنها إدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة وإظهار قدرتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والعمل على تحقيقها. (16 : 24)

ويعرفها سنان الموسوي (2004): أنها عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة المتمثلة بالبقاء والنمو والازدهار. (41 : 25)

ويرى خليل محمد حسن الشماع (2004): أنه يمكن أن نعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها. (28 : 1)

ويعرفها محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي (2007): أن الإدارة تشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر. (83 :73)

ويرى الدارس بأن الإدارة هي عملية تنفيذ الأعمال بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق أفضل النتائج تماشياً مع الظروف والمتطلبات الزمنية و المكانية للمديرية ، وان الادارة هو علم شأنه شأن العلوم الأخرى .

❖ أهمية الإدارة:

- ويذكر بشير العلاق (2000): أن أهمية الإدارة تتبع من المحاور التالية:
- الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية و إطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق وتكوين طاقات متجددة.
 - الإدارة محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
 - الإدارة هي عين المشروع الداخلية والخارجية وهي التي تمد المشروع بالخلق والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.
 - الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.
 - الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تمثل المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي.

▪ الإدارة تعتبر معياراً أو مؤشراً لرقى الأمم وتقدمها فالارتباط بين تطور الإدارة وبين مستويات الرقى والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ .
(12: 14- 15)

ويشير محمود داود الربيعي (2010): أنه يمكن تلخيص أهمية الإدارة من خلال الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها:

▪ بث روح التفاهم والتعاون والانسجام والعمل بروح العمل الجماعي بين القائد والمدير والعاملين

▪ السعي للوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة او الدائرة التي تطمح لها .

▪ توجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة علنيا وعقلانيا بما يحقق زيادة الكفاءة والإنتاج .

▪ المحافظة على النظام وتحقيق العدالة الاجتماعية ورعاية الشباب وثقافته .

▪ تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين وتوجيهها بما ينسجم وأهداف وسياسة الدولة في الميادين المختلفة . (85 : 17 - 18)

• صفات الإدارة:

يرى محمد قاسم القريوتي (2001): أنه يوجد بعض الصفات التي تتميز بها الإدارة السليمة وهي:

▪ الصفة الجماعية: فالإدارة تطبق على الجماعات وليس على الفرد.

▪ الصفة الهدفية: أي أن الهدف ضروري ولازم بالطبيعة.

▪ الصفة التنظيمية: أي أن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين

▪ الصفة الاجتماعية: أي أن الإدارة مسؤولة اجتماعيا عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة وذلك عن طريق تحقيق التوازن التام بين مصالح الأفراد كافة.

▪ الصفة الذهنية: أي أن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى بر الأمان وتحقيق أهدافه المرسومة معتمدا على أسس ومبادئ بدلا من الارتجال والعشوائية القائمة على محصلات التجربة .

▪ الكفاية والفاعلية: حيث يقصد بالكفاية محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن بينما يقصد بالفاعلية الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة . (84 : 28 - 29)

❖ مبادئ الإدارة:

يرى يونس إبراهيم حيدر (2003): أن للإدارة مبادئ نذكر منها:

- مبدأ تخطيط الأهداف والسياسات : ويقضي هذا المبدأ وجوب كون السياسات مخططة ومحددة وواضحة وتبين أهدافه .
- مبدأ التوازن : يفترض هذا المبدأ كون المؤسسة متوازنة من الداخل وهذا يعني وجوب إعطاء كل نشاط أو وظيفة من الوظائف الأهمية النسبية المطلوبة .
- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: يتمثل هذا المبدأ في وجوب إتاحة سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بعمل معين للفرد المسئول عن القيام بهذا العمل بحيث يستطيع أداءه على النحو الملائم .
- مبدأ التخصص أو تقسيم العمل : يعني ذلك تجزئة العمل إلى مجموعة أجزاء وتخصص كل فرد بجزء محدد منه ويساعد التخصص على

- تركيز الجهود مما يؤدي إلى زيادة الخبرة وتنمية الكفاءة وتحسين المهارة ويؤدي بالتالي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.
- مبدأ التشجيع المادي : يفترض هذا المبدأ وجود نظام عادل لدفع الأجور والتعويضات لدى المؤسسة بحيث يتناسب ما يتلقاه الفرد والجهود المبذولة.
 - مبدأ التعاون والتآزر: يؤكد هذا المبدأ على أن نتائج مجهود فردين متعاونين يفوق نتائج مجهود الاثنين إذا عمل كل منهما على انفراد.
 - مبدأ الشمول : يعني إمكانية تطبيق مبادئ وقواعد واحدة على وظائف كل المديرين وإمكانية نقل المعرفة الإدارية ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إدارية إلى أخرى.
 - مبدأ وحدة القيادة والأمر: يقتضي أن يتلقى كل مرؤوس الأوامر والتعليمات من قبل شخص واحد منعا لحدوث التضارب في التوجيهات وبالتالي تردد المرؤوسين في الاستجابة للأوامر والتعليمات.
- (100 : 64)

❖ مستويات الإدارة:

يتفق كل من مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيفي(2001) ، حسن إبراهيم بلوط (2002): أنه يمكن تقسيم الإدارة بأي منظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:



شكل رقم (1)

مستويات الادارة

أولا : الادارة العليا

وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد في أعلى السلم الإداري والتي تقوم بوضع السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتتحدد مسؤولية الإدارة العليا فيما يلي:



شكل رقم (2)

مسؤوليات الإدارة العليا

ثانياً : الإدارة الوسطى :

تلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسات العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتتحدد مسؤولياتها فيما يلي :

رسم
السياسات
التفذية

تحديد
السلطة
والمسؤولية

تدريب
الإدارة

شكل رقم (3)

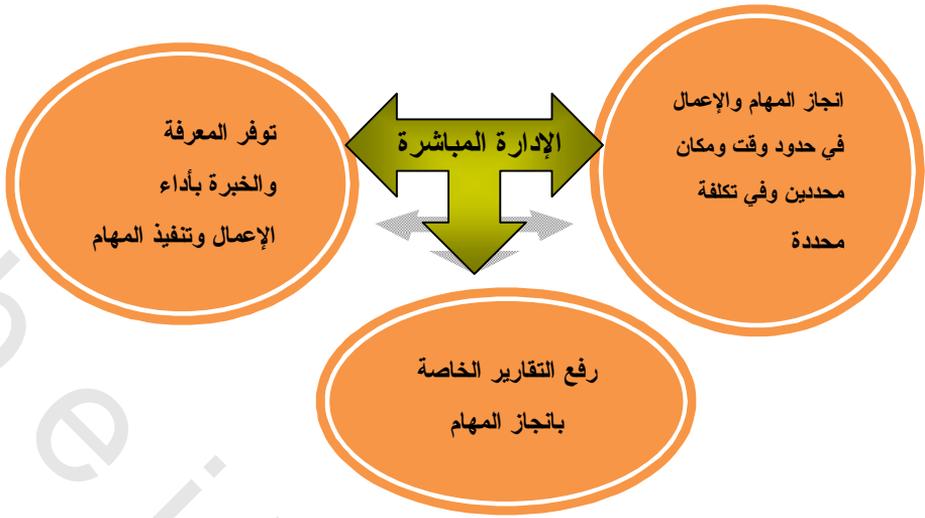
مسؤوليات الادارة الوسطى

ثالثا: الإدارة المباشرة (المنفذون)

"تمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف

التفذية" وتتحدد مسؤوليات الإدارة المباشرة فيما يلي:- (90 : 28) ،

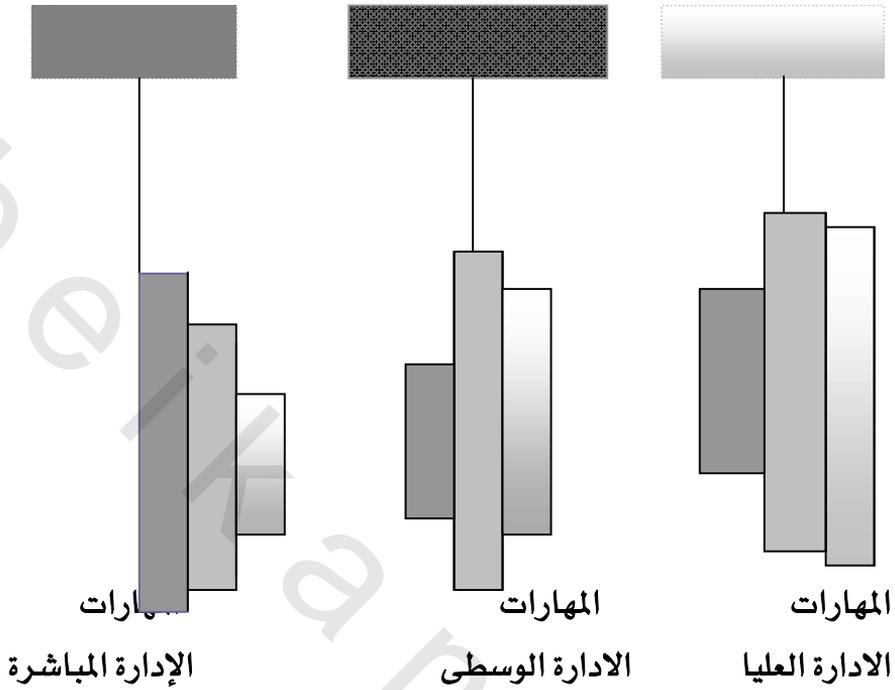
(22 ، 17)



شكل رقم (4)

مسؤوليات الإدارة المباشرة

ويوضح طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر(1997) انه يمكن وضع تصور يوضح أهمية المهارات وترتيبها في المستويات الإدارية ، شكل رقم (5) . (27 :48)



شكل رقم (5)

المهارات الإدارية

❖ الوظائف الإدارية:

يذكر كمال درويش ، أشرف عبد المعز (2000) : إن الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي ، كما أن الإدارة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات والمجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة وفقا لجهود بشرية تتميز بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (76 : 17)

ويوضح يونس إبراهيم حيدر (2003): أن الإدارة هي الرابطة الواعية بين مختلف العمليات والأنشطة في مؤسسة ما وبينها وبين عناصر بيئتها

بحيث تسير بشكل منسجم نحو الهدف المرغوب. والإداري هو العنصر الحيوي الفاعل الذي تتوقف على مهاراته ومقدرته نتائج العملية الإدارية فإنه يتعين عليه أياً كانت مسؤولياته وأياً كان المستوى الإداري الذي يشغله أن يمارس وظائف تمكنه من أداء الدور الذي يتوجب عليه القيام به وتعتبر جميعها من مهامه ومسؤولياته ويتوجب جراء ذلك على الإداري أن يخطط مهامه وأن ينظم عمله وأن يدير الأفراد العاملين معه ويوجههم ويقود جهودهم وينسقها وأن يراقب الأداء الجيد للمجموع وأن تنصب جهوده على العلاقات المتداخلة والمترابطة فيما بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه . (100 : 67- 68)

ويشير علي شريف (2005): الى أنه إذا كانت الإدارة تتمحور حول وظيفة القيادة الإدارية فإن التخطيط يظهر كأحد وظائفها العضوية حيث توضع الخطة لحل مشكلة ما وبذلك فهي تحتوي مجموعة من الأنشطة والإجراءات والعمليات الهادفة لتحقيق هدف محدد. (67 : 398)

ولقد اتفقت الآراء على أن أهم الوظائف الإدارية مايلي :

- أولاً :- التخطيط
 - ثانياً :- التنظيم
 - ثالثاً :- التوجيه
 - رابعاً :- الرقابة (96 : 15) ، (83 : 105 - 106) ، (9) : 183 (67 : 399) ، (107 : 37) ، (118 : 258) ، (130) : 44 ، (132 : 68) ، (122 : 133)
- أولاً : التخطيط :**

يذكر كمال درويش ، إسماعيل حامد(2000): إن التخطيط

أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن تقرير ما يجب عمله مقدماً بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة . (75 : 28)

ويؤكد زين بدر فراج (2004): أن التخطيط هو أحد العمليات الإدارية الهامة والتي ازدادت أهميتها ولا سيما في الآونة الأخيرة في الدول النامية حيث أن التخطيط وسيلة لتحقيق أهداف كبيرة وعظيمة فلكل دولة إمكانياتها ومواردها المادية وقواها البشرية وهي تحاول عن طريق التخطيط استغلال هذه القوى والموارد أفضل استغلال في المستقبل. (35 : 76)

ويرى صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي (2008): أن التخطيط يعتبر القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك اعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة بمعنى أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل ووضع النظام الرقابي معززا لتنفيذ هذه الخطط ومحققا للأهداف الواردة فيها. (46 : 202)

❖ تعريف التخطيط

يعرفه Ly man , J stewart (2001): أن التخطيط هو عبارة عن عملية صنع القرار والتي تتعلق بمستقبل المنظمة وما الذي تريد أن تصل إليه اعتمادا على الأهداف التي ترغب في تحقيقها. (115 : 174)

كما يعرفه محمد رفعت عبد الوهاب ، حسين عثمان محمد (2002) : التخطيط هي مرحلة جمع الحقائق والمعلومات التي

تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج المرغوب فيها.
(81: 199)

ويشير مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان (2003): إلى أنه
عبارة عن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل وتحديد وسائل
تحقيق هذه الأهداف من سياسات وبرامج وأيضا وسائل المتابعة أثناء
التنفيذ لإجراء التعديل اللازم في الأهداف أو في الوسائل الموصلة إليها.
(88 : 319)

ويذكر جورج شفيق ساري (2003) : أن التخطيط في مجمله
عبارة عن نظرة للمستقبل والمستقبل هو المجهول والغيب وما ينطوي عليه
من غموض وعدم وضوح يحيطان بكل ما يمكن أن يحدث فيه من أمور
وعلى الرغم من أن التخطيط يتعلق بالمستقبل بالمعنى السابق إلا أن
الإنسان يحرص عليه في كل مكان وزمان. (21 : 101)

ويعرفه عماد الدين عباس أبو زيد (2005) : أن التخطيط عبارة عن
تحديد الأهداف حسب أولويتها وحصص كافة الموارد والإمكانات المتاحة
مع تحديد أنسب الوسائل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف. (70 : 20)

❖ أهمية التخطيط :

يذكر طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر(1997): إن التخطيط
لأي منظمة رياضية من الممكن أن يحقق العديد من المميزات منها :-
■ إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تعترض التنفيذ ووضع
الحلول المناسبة لها .
■ إمكانية تحديد الأهداف المستقبلية التي تعترض التنفيذ ووضع الحلول
المناسبة لها .

- يساعد التخطيط في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديداً وثيقاً
 - يحقق التخطيط التنسيق بين المستويات الإدارية من ناحية وبين أقسام المشروع وإدارته من ناحية أخرى .
 - يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين (مرؤوسين ورؤساء) .
 - يساعد التخطيط في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع . (48 :
- (32)

ويبين حسن احمد الشافعي (2001) : أن التخطيط في المجال الرياضي بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المطلوبة إذ بدونه يصبح العمل ارتجالياً والقرارات دون تأثير يذكر وبالتالي لا تتحقق الأهداف المطلوبة ، فعن طريق التخطيط يمكن التعرف على المعوقات واكتشافها قبل حدوثها والعمل على تلافئها. (23 : 102)

- ويرى مهدي حسن زويلف (2001): أن للتخطيط أهمية من حيث:
- يسمح التخطيط للإدارة بالتشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات فهو يساعد على معرفة المخاطر المستقبلية.
- يحسن التخطيط المناخ السلوكي للمنظمة حيث يعني أن المهام الوظيفية والسلطة والتنظيم ونظم الاستخدام والمكافأة والانضباط هي حصيلة تفكير عقلاني وموضوع مراجعة وتطوير.
- يؤدي إلى كفاءة عمليات التنظيم والتوجيه والسيطرة وتحديد السبل والأهداف والمعايير.
- الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات إذ أنه يتبع أسلوباً علمياً بدءاً بتشخيص المشكلة وجمع المعلومات واقتراح البدائل وترجيح البديل الأمثل.

▪ يحدد إطارا محددا للعمل ويشكل أداة لتنسيق وحدات المنظمة وأقسامها لتصب جهودها في خندق واحد لتحقيق الهدف الرئيسي النهائي للتنظيم.

▪ يسهل عملية الرقابة فهو الوسيلة التي تقاس بها مساهمات الأفراد أو الأقسام حيث يضم مقاييس للأداء والتعرف على الانحرافات وتصحيحها. (92 : 89)

وتذكر Pamela and others (2001): أن التخطيط يقود إلى رفع أداء المنظمة وهذه الفائدة تظهر من خلال أربع نقاط أساسية وهي:

- يؤدي إلى تحقيق انسجام وظيفي أفضل بين العاملين.
- يساعد على التفكير بصورة واضحة.
- يعمل على اشتراك جميع العاملين في المنظمة في التخطيط.
- يؤدي إلى تحقيق نظام معين للسيطرة والتحكم بالعمل وذلك لمنع العشوائية. (119:121)

ويرى الدارس إن وظيفة التخطيط هو ترتيب وصقل وتنمية الخطة والتي تكون عبارة عن نتاج فكري معين لعمل معين لغرض تحقيق أهداف محددة وإيجاد حلول للمشاكل والتي قد تنشأ خلال ظروف معينة ، أي ان التخطيط يكون ضمن العمل المرتبط به وكيفية ومكان أدائه وتحديد العاملين والإفراد والمشرفين والمنفذين لهذا العمل والأهداف المرجوة تحقيقها .

❖ أنواع التخطيط :

يشير حنا نصر الله وآخرون (2000): إلى أن هناك أنواع للتخطيط تختلف حسب المعيار الذي ينظر منه ويمكن إجمالها بما يلي:

- **حسب معيار الفترة الزمنية:** هناك ثلاث أنواع من التخطيط: تخطيط قصير الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل.
- **حسب معيار وظيفة المنشأة:** يتضمن تخطيط الإنتاج والتخطيط المالي والتخطيط السلعي وتخطيط القوى العاملة.
- **حسب معيار مجال الاستعمال:** أي حسب المجال الذي تعمل فيه الخطة وهو على نوعين: يسمى النوع الأول بالخطط عديدة الاستعمال وتتضمن الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد أما النوع الثاني فهو التخطيط فريد الاستعمال ويتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات فبينما تهتم الإدارة العليا بالنوع الأول تقوم الإدارة الدنيا بالنوع الثاني.
- **حسب معيار الأهداف:** فالتخطيط الذي يسعى إلى تحقيق أهداف مرحلية هو تخطيط مرحلي أما الذي يسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية فهو تخطيط إستراتيجي. (27 : 118)

وتذكر Lisa and others (2001): أن هناك نوعان للتخطيط:

- **التخطيط قصير المدى:** يتضمن الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها في الفترة الحالية أي خلال شهرين مثلا من السنة نفسها.
- **التخطيط طويل المدى:** يتضمن الأهداف التي تريد المنظمة أن تصل إلى تحقيقها خلال فترة أطول من الوقت كما هو الحال بالنسبة لخمس سنوات أو عشر سنوات. (114 : 22)
- ويقسم علي السلمي(2004): التخطيط إلى :-

▪ **التخطيط طويل الأجل:** التخطيط طويل الأجل يغطي فترة زمنية لا تقل عن عشر سنوات وقد تمتد إلى عدة أجيال وهذا التخطيط ذو أهمية قصوى للمنظمات الكبيرة الحجم على وجه الخصوص .

▪ **التخطيط متوسط الأجل :** وهو يغطي فترة تتراوح من سنة واحدة إلى خمس سنوات ويحتل هذا التخطيط جانباً هاماً من اهتمام أغلب المنظمات نظراً لأن التخطيط الطويل الأجل يتضمن عادة تشبه كبير من عدم التأكد وينظر إلى التخطيط متوسطة الأجل عادة على أنها وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط طويل الأجل .

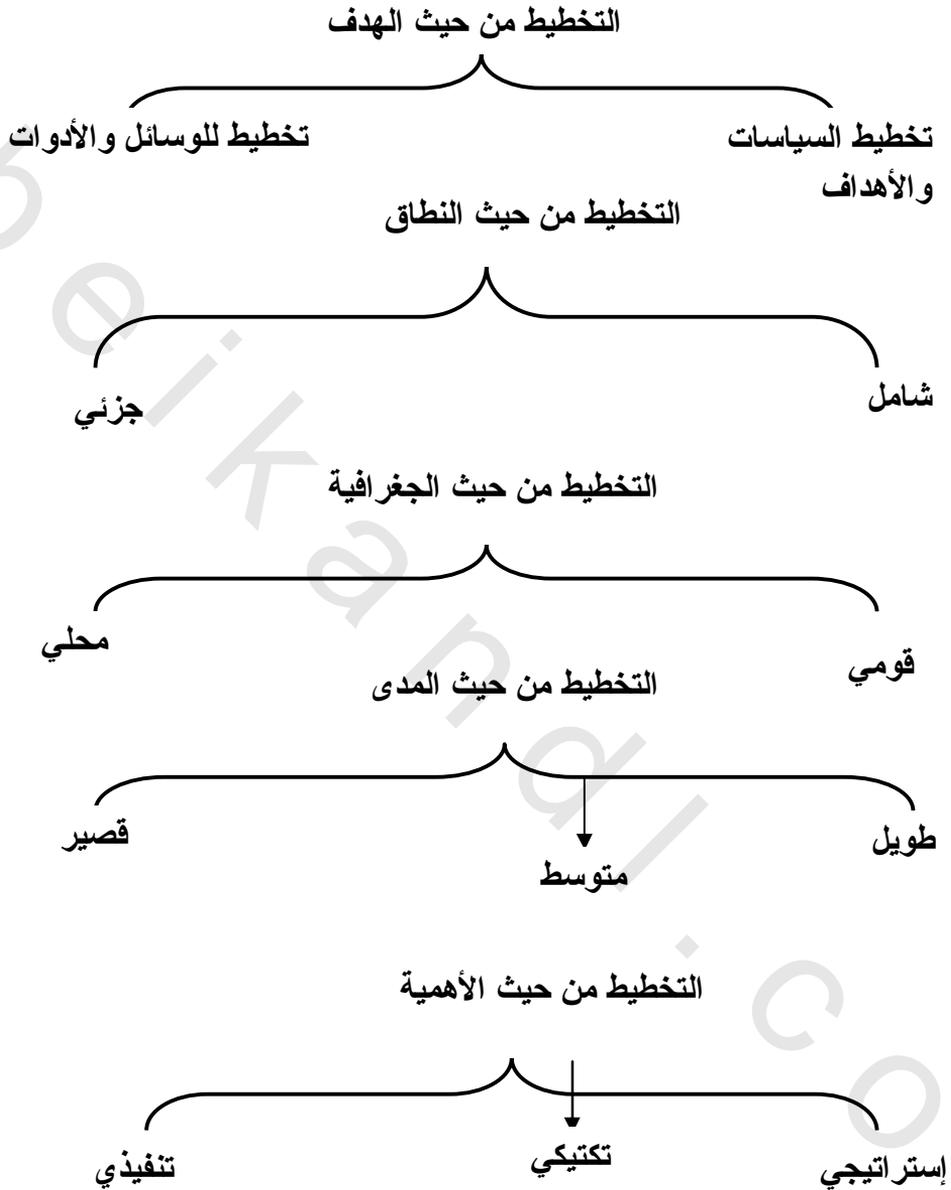
▪ **التخطيط قصير الأجل:** وهو يغطي فترة زمنية قدرها سنة واحدة أو أقل لذلك فإن الخطط القصيرة تركز على أوجه النشاط اليومي وتمثل أساساً قويا لتقييم مدى التقدم في انجاز الخطط المتوسطة والطويلة الأجل. (65 : 141 - 143)

ويذكر عبد السلام أبو قحف (2007): أن هناك نوعان من التخطيط:

▪ **التخطيط التكتيكي:** وهو تخطيط قصير الأجل وموجه نحو العمليات التشغيلية واليومية بصورة محددة وتفصيلية أي أن هذا النوع من التخطيط يركز على آليات وأساليب وطرق التنفيذ للإستراتيجيات والسياسات وغيرها حتى يمكن بلوغ الأهداف المطلوبة.

▪ **التخطيط طويل المدى:** ويختلف عن الإستراتيجية حيث التخطيط طويل المدى يبنى على افتراض امتداد الحاضر إلى داخل المستقبل وعادة ما يتصف هذا النوع من التخطيط بالإسراف في التفاؤل وقد يعاني من عدم المرونة. (55 : 264)

ويذكر محمد عبد العزيز سلامة ، سمير عبد الحميد علي (2009)
أن للتخطيط أنواع وهي :-



التخطيط من حيث المستوي

لا مركزي

مركزي

(83 : 150)

❖ معوقات التخطيط :

- يذكر علي الباز(2002): ان هناك معوقات تحد من فعالية التخطيط فتحول دون نجاحه وتتمثل هذه المعوقات فى الأمور التالية :
- صعوبة وضع التقديرات الدقيقة التى تعتمد عليها الخطة أو عدم صحتها .
 - القيود السيكولوجية فى سلوك القائمين على التخطيط مديرين كانوا او منفذين
 - جمود الإجراءات والسياسات .
 - عدم الاقتناع بالتخطيط .
 - عدم مرونة الخطة .
 - عدم دقة الخطة .
 - عدم وجود الأجهزة الإدارية المناسبة والصالحة .
 - عدم المتابعة . (64 : 67 - 79)
- ### ❖ عناصر التخطيط :

اتفق كل من عبد الحميد شرف(1996)، إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي(2003):

ان العملية الإدارية تتكون من عدة وظائف رئيسية أهمها التخطيط ، وبما أن العملية التخطيطية عملية ديناميكية مستمرة فهي

تتكون من عدة عناصر يجب على العاملين فى مجالات التربية الرياضية المختلفة الإلمام التام بها ، واهم العناصر هي :

1. الأهداف .
2. السياسات .
3. الإجراءات .
4. الإمكانيات .
5. البرامج الزمنية . (70:51) ، (20:2)

أولا : الأهداف

يذكر محمد حسن علاوى(1999): الأهداف هي محاولة تحقيق مستوى معين من التقدم فى عمل ما فى غضون مساحة زمنية محددة (80 : 82)

ويشير عبد المنعم جنيد(1999): إلى ان تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى والأساسية فى العملية التخطيطية وهى المحصلة النهائية للنتائج التى تصبو المنظمة للوصول إليها من خلال نشاطاتها المختلفة ، وفى ضوءها تحدد الأعمال والأنشطة المرغوبة ، وكذلك الإمكانيات (المادية – البشرية) الضرورية ووضع الأهداف يساعد فى تحديد الاتجاه العام للجهود الجماعية والفردية والتنسيق فيما بينها ، كما تعد الأهداف الأسلوب أو المعيار الأمثل فى عمليتي المتابعة والتقييم . (93 : 56)

ويذكر سيد الهواري (2002): أن الأهداف لكي تكون بمثابة معايير للأداء التنظيمي والتقدم لا بد وأن يتم صياغتها فى شكل رقمي قابل للقياس ولا بد وأن تحوي الموعد النهائي الذي يجب أن تتحقق فيه تلك النتائج . (94 : 44)

ويشير علي الشرقاوي (2002) : إلى أن الأهداف هي النهايات أو الأمانى التي يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة وتظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل " أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف " وإذا كانت الإدارة تختص بتوجيه السلوك الإنساني فإن التفكير في الإدارة بمعزل عن التفكير في الأهداف يفقد الإدارة معناها فالأهداف تتضمن جوهر السلوك لأن السلوك الذي يفقد الغاية مهما كانت هذه الغاية يفقد مبررات وجوده.

(66 : 197)

ثانيا : السياسات

يذكر نبيه عبد الحميد العلقامي(1997) : إذا كانت الأهداف بمثابة نقطة انطلاق فى العملية التخطيطية أو النهايات أو الغايات المراد الوصول إليها ، فإن السياسات هى المسار أو الطريق الذى نسلكه ليقودنا إلى تحقيق هذه الغايات ، أى أن السياسة تعد بمثابة دستور العمل ، فهى الإطار الدائم الذى يحدد الفكر ويوجهه ، وفى نطاقها تتم جميع التصرفات ، وفى فلكها تدور الأنشطة على كافة المستويات ، كل ذلك فى انسجام وتوافق وصولاً إلى تحقيق الهدف . (95 : 21)

ويؤكد محمد رفعت عبد الوهاب ، حسين عثمان محمد(1999): ان السياسات هى المفاهيم أو التوصيات العامة التى تشكل إطار التفكير داخل المنظمة فى المواقف المتشابهة وتوحد القرارات نحو تنفيذ الغايات المرجوة (81 : 201)

ويوصف كمال درويش ، اسماعيل حامد (2000) : السياسات قد تكون صريحة ومكتوبة على شكل نشرات أو كتيبات يطلق عليها اللوائح الداخلية ، وهى أكثر وضوحاً وتفسيراً لجميع العاملين ، أو قد

تكون ضمنية - شفوية غير مكتوبة ، و يجب أن تكون السياسات مكتوبة إذ أن ذلك يعد أفضل طريقة لوضعها موضع التنفيذ . (75) :

(37)

• **المبادئ الأساسية التي يجب توافرها في السياسات الجيدة :**

يذكر على أحمد منصور(2003) :إن السياسة صريحة كانت أو ضمنية تخضع عند وضعها لجملة من المبادئ والشروط حتى تحقق الهدف منها و أهم المبادئ التي يجب توافرها في السياسات هي :

- أن تكون واضحة ومحددة ومفهومة .
- أن تكون مستمدة من أهداف المنظمة وفى نفس الوقت تساهم فى تحقيق هذه الأهداف
- أن تكون معلومة لجميع العاملين المنفذين و متخذي القرارات .
- أن تكون مكتوبة فى كتيبات يطلق عليها دليل السياسات (اللوائح الداخلية)
- أن تراعى مصالح مختلف أطراف النشاط الذى رسمت من أجله هذه السياسات .
- ألا تكون متعارضة مع أهداف المنظمة بل يجب أن تساهم فى تحقيقها .
- أن يسبقها مجموعة من الدراسات العلمية عند وضعها .
- أن تكون واقعية وممكنة التطبيق عمليا . (63 : 68)

ثالثا : الإجراءات

يذكر عبد الحميد شرف(1996) : ان الإجراءات عبارة عن هيكل يتضمن الخطوات التفصيلية التي يجب أن يتبعها المرؤوسين فى أي هيئة رياضية على كافة مستوياتهم بحيث تضمن حسن سير العمل

بشكل موحد ومنتظم فى إطار الأهداف المطلوب تحقيقها . (51 :
(78

ويرى Robert Kreitner (2004): هي عبارة عن خطوات
متتابعة تحدد ما الذي سيتم تحقيقه في وقت محدد وأسلوب عمل محدد.
(88: 127)

وعرفها إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي (2003) :
بأنها طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية والأساس
في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية
معينة. (2 : 27)

ويشير علي الشرقاوي (2002): الى أن الإجراءات وثيقة الصلة
بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل وتحدد خطوات العمل
مقديما وتطبق على الأعمال الروتينية أو التي يمكن تمييطها بحيث
تكون متشابهة أو موحدة في طريقة الأداء واتجاهاته وتوجد في كل
مستويات المنظمة ولكن أهميتها تتزايد في المستويات التنفيذية. (66
:221)

ويرى الدارس إن الإجراءات عنصر من عناصر التخطيط ، وتعد
خطة من الخطط المتعددة الاستخدام وخطة من خطوات تنفيذ الخطة
الرئيسية (العامة) والتي تساعد الإداري في الإدارة الوسطى (الموجه
والمشرف والمدير) والإدارة التنفيذية (المدرسين) على توفير الوقت والجهد
باختيار أنسب وأحسن وسائل التنفيذ

رابعا: الإمكانيات (المادية والبشرية)

تذكر عفاف عبد المنعم شحاته (1998) : الإمكانيات هي كل
ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من

ملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف . (62 : 24)

ويذكر بشير علي عباس ، عبد الله بركات (2001): أن تحديد الإمكانيات يعتبر نقطة حاسمة للتخطيط في عمل المؤسسة لأنه يحدد الموارد والمستلزمات والمواد اللازمة لوضع تلك المهام والأنشطة موضع التنفيذ وهي القوى البشرية المتنوعة ذات المهارة والكفاءة والمعدات والآلات والمواد الخام والأدوات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعه أمام المؤسسة. (13 : 82)

ويعرف أبو النجا أحمد عز الدين (2002): الإمكانيات بأنها كل الملاعب والأجهزة والأدوات والميزانيات والظروف المناخية والجغرافية والمعلوماتية والكوادر البشرية المؤهلة التي يمكن أن تساهم في تحقيق الهدف المنشود وفقا للأسلوب العلمي. (6 : 11)

ويصنف مفتى إبراهيم حماد (1999) الإمكانيات الى:

أ- إمكانيات مادية ب- إمكانيات بشرية (91 : 95)

• الإمكانيات المادية:

يشير سمير عبد الحميد علي (1999): إلى أنه يتم تقسيم الإمكانيات المادية إلى المواد المستخدمة من أجهزة وأدوات وميزانية ويجب أن توضع في الموازنة التقديرية الاعتبارية التالية:

- تحديد الموارد الأولية.
- تحديد الأجرور والمرتببات.
- تحديد مقدار الإستهلاكات.
- تحديد مصروفات الصيانة. (38 : 26)

• الإمكانيات البشرية:

يشير محمد عبد العزيز سلامة ، سمير عبد الحميد علي (2007): أنه لا يمكن تجاهل أو البعد عن أهمية وجود العنصر البشري وأنه ضرورة للنجاح والتقدم للهيئة الرياضية ويظهر في:

- التأثير على الإطار الذي يعملون فيه تأثيراً يصل إلى حد تغييره وتعديله.

- تشغيل ذلك الإطار بالأسلوب الذي يعد الفصل الأهم في تحديد كافة متطلبات التنظيم وفي الهيئات الرياضية يمكن أن يرتقي بها ويرتفع مستواها لو أحسن اختيار العناصر البشرية التي تؤدي إلى نجاح تلك المؤسسة ولا يتأتى ذلك إلا بعدة عوامل أساسية:

- توفير المدربين المختصين والمؤهلين لعملية التدريب.
- تواجد الجهاز الإداري المتميز والمؤهل لعمل الإدارة في الهيئات الرياضية.

- توافر الإمكانيات مكتملة لضمان حسن سير العمل. (83 : 127)

خامسا : الخطة والبرامج التنفيذية

يذكر الصديق محمد الشامي (2001): هي مجموعة من أوجه نشاط معين ذات صبغة معينة تسعى لتحقيق هدف واحد . (10 : 17) ويوضح عبد الحميد شرف (2002) : الخطة عبارة عن الإطار الذي يحدد المعالم الرئيسية للمنهاج ، كما يضيف بأن الخطة هي الشكل المطلوب تنفيذه بواسطة التخطيط حتى يمكن أن نصل إلى أهداف محددة. (50 : 37)

• البرامج الزمنية :

يذكر مفتى إبراهيم حماد (1999) : إن الزمن أو الوقت في

إدارة الأعمال من الأمور التي يجب الاهتمام بها وعلى هذا فمن الأهمية الاهتمام بتخطيط استخدام الوقت الاستخدام الأمثل والعمل على تلاشى أى ضياع منه لأن ضياع الوقت معناه ضياع الأموال وضياع الجهودات وضياع الفرص الأمر الذي غالباً ما يكون سبباً فى تدهور الأعمال أو فشلها. (91: 13)

ويذكر عبد الحميد شرف (1999) :هى كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً بصفة خاصة ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها ، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد .

ويبين أيضا هى عبارة عن الخطوات التنفيذية لعملية التخطيط لخطة ما صممت سلفاً وما يتطلبه ذلك التنفيذ من توزيع زمنى وطرق تنفيذ وإمكانيات تحقيق هدف الخطة . (52 : 42)

يوضح علي الشرقاوي (2002): أن البرنامج الزمني هو نوع من الخطط المؤقتة تعد للاستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين ولتحقيق هدف معين تنتهي الخطة بتحقيقه وتختلف البرامج كخطة عن أنواع الخطط الأخرى كالسياسة أو الإجراء إذ أن هذه الخطط لها صفة الإستمرار بينما البرنامج له صفة مؤقتة. (66 : 224)

ويشير سيد الهواري (2002): الى أن البرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها تنفيذاً مبيناً ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق الهدف. (44 : 42)

ثانياً : التنظيم

يوضح عبد الحميد شرف (1999) : التنظيم يعتبر بمثابة العمود

الفقري للعملية الإدارية بأكملها حيث يحدد الوظائف التنظيمية لجميع المستويات من أعلاها حتى المستوي التنفيذي ، في نفس الوقت يوضح العلاقات بين الإدارة وأيضا يمنع التضاد والازدواجية في الأعمال ولا ننسى أن وضوح العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين يساعد علي خلق الروابط الإنسانية . (53 : 14)

يذكر مفتى إبراهيم (1999) : التنظيم يعد ضرورة حتمية للهيئات والمؤسسات الرياضية والتي يعمل فيها عدداً كبيراً من الأفراد ، لذا وجب التنظيم بهدف تحديد المسؤوليات والسلطات ولكي يعرف كل فرد الواجبات التي يجب عليه إنجازها وكذلك لمعرفة واجبات الآخرين والعلاقة بينهم وبينه ، كما يتعرف أيضاً كل فرد في الهيئة على سلطاته وسلطات الآخرين وأساليب الاتصال بينه وبين الأقسام المختلفة . (91 : 41)

ويبين عبد الحميد شرف (1999) : أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما الهدف منه توحيد الجهود ، وأن تعمل الجماعة كأنها فرد واحد وذلك عن طريق تحقيق جهد متعاون مع كل أفراد المنشأة الرياضية وعلي ذلك يكون التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف . (53 : 103)

ويعتبر يسري خضر إسماعيل (2001) : التنظيم أحد وظائف الإدارة المهمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها لتحقيق فعالية وكفاءة الأداء في كافة المنظمات وأجهزتها المختلفة ، ورغم ما لهذه الوظيفة من أهمية إلا أنها لا تلقي الاهتمام الكافي علي المستوي العملي كغيرها من وظائف الإدارة الأخرى وخاصة التخطيط والرقابة . (99 : 143)

و يوضح عرفان عبد العزيز، بيومى محمد ضحاوى (2001) :
لا غنى للمنظمات الرياضية عن تطبيق التنظيم كأحد عناصر العمليات
الإدارية إلى جانب التخطيط والتسيق والرقابة والقيادة والاتصالات ،
لأنه مهما توفر للمنظمة من مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد
والآلات والمواد الخام والأفراد المدربين وغيرها فلا بد من تطبيق العمليات
الإدارية حتى نستطيع أن نحقق أهدافها . (58 : 123)

يذكر عبد الحميد شرف (2002) : التنظيم هو نظام للتعاون
بين مجموعة أشخاص لهم القدرة على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة
فى المساهمة فى عمل ما ولتحقيق أهداف مشتركة بإيقاع منسق يتسم
بالديناميكية لتحقيق أهداف محددة ، ولذلك يعرف التنظيم بأنه وضع
نظام العلاقات للعاملين بالمنشأة تظهر فيه التبعية والسلطة والمسئولية
لكل منهم بشكل إدارى منسق لتحقيق هدف مشترك . (50 : 24 ،
25)

• أهمية التنظيم :-

- يشير عصام بدوى (2001): إلى إن أهمية التنظيم تتمثل فيما يلي :-
 - التنظيم يقسم العمل بين العاملين .
 - التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء المنظمة سواء من أعلي إلى أسفل أو بالعكس .
 - التنظيم يحدد أسلوب نمطيا في العمل .
 - التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين . (61 : 71)

ويرى بوني(Bonnie)(2002): إن تنظيمات الرياضة مختلفة ولا
بد من وجود درجات مختلفة من التنظيم والتي تحتوي على أشخاص تم
تصنيفهم وتقسيمهم حسب مهاراتهم وخبراتهم وكذلك يوفر البيئة أو

المحيط الذي يتم العمل فيه فالبيئة تتضمن الإطار الخارجي للتنظيم ولكنها للاستعمال النظري أو العملي القليل كما أنه يحدد وسائل الاتصال بين جميع المستويات ليضمن عملية نقل المعلومات إلى جميع أجزاء المنظمة وأن التنظيم يعمل على فهم واستيعاب الحالات الطارئة التي يمكن أن تحدث وتؤثر فيه والمدير يجب أن يطور ويفهم العمليات التي تدخل في بناء التنظيم ويعتبر صنع القرار والتغيير من أهم هذه العمليات والتنظيم قابل للتغيير حيث أنه يتكيف مع محيط وإستراتيجية وحجم العمل. (103 : 79)

ويرى جودت عزت عطوي (2004): أن فوائد التنظيم يمكن تلخيصها في:

- تحديد واجبات الوظائف المختلفة وتحديد المعايير لاختيار العاملين فيها.
- التنسيق بين الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة بحيث يمكن القضاء على الازدواجية في العمل.
- تحديد قنوات الاتصال داخل المؤسسة.
- تسهيل وتحسين سير العمل وزيادة إنتاجية العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- استغلال مهارات كل عامل إلى أقصى حد ممكن
- تجنب الفوضى والإرباك نتيجة تصنيف العمل وتوزيعه بين الأفراد العاملين.
- تحسين كفاءة ونوع العمل الذي يؤديه كل فرد في المجموعة عن طريق توزيع الأعمال وضمان التنسيق بينها.

▪ توزيع الاحتياجات على الوحدات الإدارية بكل يتناسب مع حاجة هذه الوحدات .

▪ العدالة في توزيع القوى العاملة للمؤسسة.

▪ تحسين الاتصال بين أفراد المؤسسة داخل التنظيم. (20 : 115)

❖ تعريف التنظيم :

يعرف توفيق محمد عبد المحسن (2006) : التنظيم هي الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات. (15 : 95)

ويشير صلاح عبد القادر النعيمي (2008) الى انه العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط.(120:47)

يعرف زكي مكي إسماعيل (2009) : التنظيم بأنه تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محده الواجبات والحقوق ومن ثم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها . (35 : 151)

ويذكر حسين التهامي (2009) : ان التنظيم نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معين . (24 : 146)

❖ دعائم التنظيم

ويشير كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير المهندس(2009) : إلى إن الهيئات او المنظمات تحتاج الى مقومات او دعائم أساسية حتى تتمكن من الاستمرار في اداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة وأنه يجب ان يتوافر للتنظيم الدعائم الأساسية التالية :

- **الدعامة البشرية :** وتمثل جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية .
- **الدعامة التنظيمية :** أو الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة والذي على أساسه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات .
- **الدعامة القانونية :** أو السند القانوني الذي تسند إليه المنضمان في ممارسة نشاطها ومنه تستمد اختصاصاتها .
- **الدعامة المالية :** الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه .(85:78)

• أنواع التنظيم:

اتفق كل من مصطفى حسين باهي ، محمد متولي عفيفي (2005) ، نازك مصطفى سنبل ، مها محمد الصغير(2006) : ان التنظيم نوعان:-

- **التنظيم الرسمي:** يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وذلك بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما يتطلب المشروع وهذا التنظيم يقتضي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة يتضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

- **التنظيم غير الرسمي:** ينشأ التنظيم الغير رسمي ليلبي الحاجات الإنسانية والاجتماعية للفرد ولكن الأفراد في التنظيم الغير رسمي قد يكون لهم أهدافا تتعارض مع أهداف الإدارة وبالتالي فالتنظيم الغير

رسمي يمكن أن يدعم الإدارة من خلال سرعة تبادل المعلومات وقد يعرقل العمل ويزعج الإدارة. (90 : 63) ، (94 : 44)

• مبادئ التنظيم :

يتفق كلا من إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي(2003) ونازك مصطفى سنبل ، مها محمد الصغير(2006):

أن هناك بعض المبادئ التي يجب أن تراعى عند تنظيم أي مؤسسة وهي:

▪ **التدرج الوظيفي:** أي توزيع السلطة على المستويات المختلفة للهرم الإداري من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية على رأس القمة .

▪ **وحدة القيادة:** بحيث يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد بما يحقق المسؤولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادي من أعلى لأسفل.

▪ **نطاق التمكّن المناسب:** ويقصد به المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق جهود عدد من المرؤوسين المسؤولين مسؤولية مباشرة والمتصلين به خلال العمل وتكون النتيجة من تنسيق جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

▪ **اللامركزية:** أي عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة.

▪ **التكامل:** أي تجميع الأعمال المتشابهة في وحدة واحدة وهذا يتطلب تجنب الإزدواج.

▪ **توازن السلطة والمسؤولية:** المسؤولية عن عمل معين يجب أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة.

■ **التسيق:** هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقات بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد بصفة عامة.

■ **مرونة التنظيم وبساطته:** بحيث لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون ديناميكياً بحيث يسمح بالتغييرات التي يمكن أن تحصل داخل المنظمة.

■ **نطاق الإشراف:** أي أن يكون للإداري عدد معين من الأفراد الذين يستطيع الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية ويختلف العدد طبقاً للظروف المحيطة.

■ **تحديد المسؤوليات بوضوح:** وذلك لتجنب الفوضى عند بحث المسؤولية وفهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها. (3 : 16 - 17) ، (94 ، 46 - 47) ،

• **مراحل التنظيم:**

يرى بوني (Bonnie) (2002): أن التنظيم يعمل على تحديد الأهداف ووضع برامج النشاطات وتقسيم المهام وعندها الإدارة يجب أن تكون متأكدة أنها وزعت على أشخاص مؤهلين والنشاطات نسقت بشكل جيد باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهذه العملية يقوم بها التنظيم حيث أنه يوضح عمليات تطوير البناء أو الإطار المتعلق بكل الأشخاص وتحديد مهمة العمل وحصر المصادر المادية والبشرية. (103 : 139) ويشير إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي (2003) : إلى أن مراحل التنظيم هي:

■ **تحديد أهداف المؤسسة وتبعتها (حكومية أو خاصة) ونوع العملاء التي تخدمهم.**

- تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال في وحدات متجانسة.
 - تحديد الإدارات والأقسام التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة في خريطة تنظيمية.
 - تحديد اختصاصات هذه الأقسام والإدارات وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها.
 - تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين للمؤسسة.
 - تحديد اختصاصات ومسؤوليات الموظفين والعلاقة بينهم.
 - وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية..
 - وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات التنفيذ للعمل في الإدارات المختلفة.
 - وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير المقدمة للمستويات الإدارية.
 - المتابعة المستمرة وتعديل التنظيم بما يكفل التقدم المستمر. (3):
- (10)

• عناصر التنظيم :-

- يذكر عبد الحميد شرف (1999) : انه يمكن تلخيص عناصر التنظيم الى :-
- الهيكل التنظيمي .
 - تحديد و تقسيم الواجبات أو الأعمال .
 - تحديد المسؤوليات و الاختصاصات .
 - تحديد السلطات .
 - تحديد و تنسيق العلاقات . (52 : 114)

ويوضح سمير عبد الحميد (1999) أنه يمكن تلخيص عناصر التنظيم في:

▪ تحديد الاختصاصات والمسؤوليات: أي محاسبة الأفراد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً في الهيئة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة.

▪ تحديد عدد الوظائف: من الضروري الإقلال بقدر الإمكان من عدد المستويات الإدارية لأن كثرتها تبعد الإداري في المستويات العليا عن التنفيذ .

▪ وضع لوائح العمل التنظيمية: أي وضع لوائح العمل التنظيمي مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية وغيرها وهذه اللوائح تمثل ركنا أساسيا في نجاح الهيئة .

▪ العلاقة بين الأفراد والمسؤولين: إن العاملين في الهيئة لا بد أن يتوافر لديهم الشعور بالأمان والأمن والتيقن من تحقيق الأهداف والاعتراف بالوجود والإحساس بالتقدم.

▪ التنسيق: فالتنظيم يستهدف تنسيق الأفراد والجماعات التي تتألف منها الهيئة لتحقيق الغاية والأهداف المرجوة فالتنسيق من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التنافس والازدواج في الأداء الذي يكون سببا في فشل الهيئة. (38 : 28 - 29)

وتشير نازك مصطفى سنبل، مها محمد الصغير (2006): إلى أن

عناصر التنظيم يمكن عرضها كالتالي:

▪ **الهيكل التنظيمي:** فالهيكل أساس عملية التنظيم فهو يقوم على تحديد الأهداف وبيان الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه الأهداف وخلق العلاقات الأساسية التي تشكل إطار التعامل بين هذه الإدارات

والأقسام من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف تكون في النهاية حيثيات تحقيق الأهداف الأساسية.

▪ **الخرائط التنظيمية:** تعتبر الخريطة التنظيمية الصورة المتكاملة الموضحة للهيكل التنظيمي فهي توضح المناصب الإدارية والتسلسل الرئاسي بحيث تساعد على معرفة حدود سلطات كل رئيس وانسياب السلطة.

▪ **توصيف وظيفي للمناصب الإدارية والفنية:** يجب توصيف الوظائف والمهام التي تظهر داخل التنظيم فيحدد التوصيف السليم للوظيفة الواجبات والمسؤوليات المفروضة وأيضا توضح القدر من السلطة الواجب توكيله بقصد تنفيذ هذه المهمة .

▪ **دليل التنظيم:** يتضمن هذا الدليل جميع الخرائط التي تعلق بالهيكل التنظيمي وأيضا ملخصا يوضح المسؤوليات والسلطة الممنوحة لمختلف العاملين . (94 : 53- 54)

• **الهيكل التنظيمي :**

يوضح محمد عبد العزيز سلامة ، سمير عبد الحميد علي (2009) : إن عملية التنظيم تهدف إلى أن إقامة هيكل التنظيم هو جوهر عملية التنظيم وهو يقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها وتقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متنافسة وتحديد علاقات هذه المجموعات بعضها ببعض و تصوير هذه العملية في شكل هيكل رسمي معتمد من الهيئة علاوة على تشغيل التنظيم و يقوم على أساس الدراسة المستمرة للتنظيم القائم ثم كفاءته في تحقيق الأهداف و إدخال التعديلات الضرورية عليه سواء كانت جزئية أو شاملة . (83 :

(116

ويرى الدارس إن الهيكل التنظيمي هو صلب عملية التنظيم والذي يكون أساسا في تشخيص وتحديد الأهداف والفعاليات المراد تحقيقها .

• تحديد و تقسيم الواجبات أو الأعمال :

يبين عبد الحميد شرف (1999) : انه يلزم تحديد الواجبات بوضوح على أن يكون هذا التحديد موجها نحو الهدف و تقسم الواجبات حيث تصب كلها في محصلة واحدة و يشمل هذا التحديد الأعمال و الواجبات بكافة صورها سواء كانت رئيسية أو ثانوية و يكون التقسيم متناسقا خال من التضاد أو الإزدواج أو التداخل ، إن تحديد الأعمال بوضوح يؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف دون الدخول فى مشكلات إدارية ينتج عنها ضياع الأهداف . (53 : 114)

• تحديد المسئوليات و الاختصاصات :

يذكر سمير عبد الحميد علي (1999) ان تحديد مفهوم الاختصاصات و المسئوليات بأنها محاسبة الأفراد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضوا فى الهيئة و بصرف النظر عن رغباته الخاصة . و أنها مجموعة من الأنشطة و الواجبات التى يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها و يتحمل تبعه ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي و تصرفات و ما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الوظيفة و نرى أنه فى الهيئات الرياضية يتضح ذلك المفهوم و يجب أن يكون من خلال تحديد المسئولية و الاختصاص بين العاملين و الأجهزة الإدارية بالهيئة فمنهم من هو مسئول عن النشاط الرياضي و متطلباته مثل تجميع اللاعبين و الإشراف عليهم منذ بداية النشاط حتى نهايته و مباشرة الإجراءات الإدارية المكلف بها و كذلك اللاعبين فهم مسئولون عن

تأدية التدريبات بانتظام و بجدية و بذل الجهد لتحقيق النتائج الطيبة و كذلك الإدارة مسئولة عن توفير الإمكانيات المادية و تسهيل التكامل و البعد عن العمل الروتيني حتى ساهم ذلك فى انجاز الأعمال و غيرهم من الأجهزة الإدارية بالهيئة ملتزمون بأداء واجباتهم حتى تحقيق الأهداف المرجوة. (38 : 28 - 29)

ويرى الدارس إن تحديد المسئوليات والاختصاصات هو تحديد العلاقة الإدارية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد مسئوليات واختصاصات بين المستوى الإداري الواحد أو المستويات الإدارية الأخرى .

• تحديد السلطات :

يبين عبد الحميد شرف (1999) :ان السلطة الإدارية تعنى الحق فى تكليف الغير بأعمال تلزم لتحقيق أهداف محدودة فى نفس الوقت هى عنصر هام من عناصر التنظيم و تصبح السلطة عنصرا هداما و تفقد كل مقوماتها إذا أعطيت لرئيس لا تتوفر فيه صفات القيادة الناجحة لأن مثل هذا القائد الذى يفتقر إلى الصفات القيادية الجيدة لا يستطيع المحافظة على هذه السلطة المخولة له و بالتالى يفقدها أو قد يستخدمها فى ظروف غير ملائمة أو بطريقة غير صحيحة فتعطى نتائج عكسية تؤثر على حسن سير العمل ، و السلطة من الأركان الأساسية للرياسة فهى تمكن الرئيس من ممارسة مسئولياته بكفاءة و فاعلية و تعطى السلطة للوظيفة الإدارية أهميتها باعتبارها تعطى لرجل الإدارة الحق فى التصرف - فى التخطيط للعمل - فى وضع الخرائط التنظيمية - فى اتخاذ القرارات - فى تنسيق العمل - فى إصدار الأوامر . (52 :

(114 ، 115)

ويشير كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير المهندس(2009):
الى ان تفويض السلطة في هذا الشأن لا يعني إعفاء رؤيس العمل من
مسئولياته اذ لا يمكن تفويض المسؤوليات وكذلك يجب على الرئيس
حين يفوض بعض مساعديه الا يتدخل في كيفية انجاز العمل التي تدخل
نطاق السلطة المفوضة طالما ان المساعد او المعاون ينجزون عما هم ويؤدون
واجباتهم وفقا لمسئولياتهم دون تقصير . (78 : 104)

ويرى الدارس ان تفويض السلطة من قبل المفوض لا يعني انه قد
تنازل كليا عن سلطاته بل يمكن استردادها في أي وقت يشاء
والتفويض يكون مرتبطا بوقت معين .

• تحديد و تسيق العلاقات :

يذكر طلحة حسام الدين وعدله ، عيسى مطر(1997): إن
الهدف من تحديد العلاقات أن تكون هذه العلاقات عضوية بين أعضاء
المجموعة و أن يشعر كل عضو بارتباطه بالآخرين ، فهو يشعر بأن
المؤسسة حياته و مستقبله يدافع عنها بكل ما يملك و يشارك فيها
بأفكاره و يتصل بالآخرين لمعرفة أفكارهم و يشاركهم أفكارهم و
يحل لهم مشكلاتهم ، إن هذا الارتباط الكامل يزيد من التزامهم نحو
المنظمة و التزامهم نحو تحقيق النتائج الكلية ، و نحو تحقيقها بأسرع
وقت ممكن ، إن هذه العلاقات تدعم و تزيد العلاقات العاطفية بين
الأعضاء ، فقد ثبت أن العلاقات بين أفراد يحبون بعضهم بعضا تؤدي
إلى إحداث انضباط عام لمتطلبات العمل أكثر مما يحدثه الانضباط من
سلطة أعلى . (48 : 70)

ويشير كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير
المهندس(2009) : إلى إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود

الإفراد حتى لا يحدث تداخل أو تعارض في الاختصاصات وطالما أخذنا مبدأ التخصص بين الأفراد في مجال العمل يصبح التنسيق أمراً حتمياً كضرورة لفاعلية الإدارة . (78 : 104)

ثالثاً : التوجيه :

يذكر W. J. Wesner (1995) : ان الشخص المسئول عن

متابعة عملية التحسين يجب عليه أن يعتمد على أفعال الآخرين بمعنى منحهم الفرص لإبداع الحلول حتى يشعروا بالانتماء للتحسين وإلا سيتجاهلونه ويعتبرونه عائقاً أمام إكمال عملهم المبدع الخلاق ومن العوامل التي تضمن فعالية اندماج الأعضاء وإتباعهم لعملية التحسين :

- توضيح القيادة لمنافع عملية التحسين التي تعود على الأعضاء من أتباعهم.

- تقديم التدريب الفعال لتيسير قيام الأعضاء بالتحسين .

- الحصول على دعم الإدارة والتأكد من أنه واسع الانتشار . (134 : 54 – 55)

ويذكر عبد الحميد شرف (1999):التوجيه هو أحد عناصر العملية الإدارية ويظهر بصورة ما أثناء التخطيط والتنظيم ولكن يظهر جلياً أثناء العمليات التنفيذية ويأتي عقب إجراء عملية التخطيط والتنظيم حيث أنه يعمل على توجيه الأفراد المعنيين في مشروع ما نحو هدف محدد وكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر وضوحاً وشمولاً وتفسيراً كلما قلت عمليات التوجيه وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أقل وضوحاً كلما زادت عمليات التوجيه. (52 : 173)

ويشير كمال درويش ، صبحي حسانين (2004) : إلى ان التوجيه يعمل على مساعدة الموظفين على تعلم وإتقان قواعد العمل وتقليل الوقت

في أداء الأعمال وفقا للمستويات المعيارية المطلوبة فعملية التوجيه تهتم بدفع الموظفين إلى طريق العمل الصحيح وإتقان العمل دون قلق من أداء العمل المتقن . (77 : 182)

ويوضح محمود داود الربيعي(2010) : التوجيه من العناصر الإدارية والذي يرمي الى الارتقاء بالمستوى الوظيفي (المهني) للعاملين في أي مؤسسة او منظمة وذلك من خلال التقويم والتوجيه المبني على أساس التعاون والثقة المتبادلة وحسن المعاملة بعيدا عن التعسف والاستبداد لخلق ظروف نفسية جيدة للعاملين وزيادة إنتاجهم وكفائاتهم . (84 : 131)

• **تعريف التوجيه :**

يشير سمير عبد الحميد على(1999):إلى ان التوجيه ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للقائمين بالتوجيه والتنفيذ حتى ينفذ بدقة ومن ثم لا بد من وجود التوجيه الواعي والقادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية. (38 : 32)

ويوضح مروان عبد المجيد إبراهيم (2002) : التوجيه شرط من الشروط الإدارية المهمة وإحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة سليمة ومنسقة ومرتبطة وإرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف. (87 : 55)

ويعرف مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى(2006) : هو العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف. (89 : 94)

• أهداف التوجيه :

يذكر مروان عبد المجيد إبراهيم (2002): ان في مجال التربية الرياضية لابد أن يكون لكل مؤسسة أجهزة توجيه متميزة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا ويسهلوا مهمة من يعمل في هذه الدوائر والمؤسسات إذا كان الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية . (87 : 55)

ويبين جودت عزت عطوي (2004) : إن التوجيه يحقق:

▪ الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة .

▪ رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الإختياري في تنفيذ الأعمال. (20 : 23)

ويتفق كل من **Peter Darker (1999)** ، مصطفى حسين باهي،

أحمد كمال نصاري (2006) : ان من أهم أهداف التوجيه:

▪ تطوير الأداء تحسينه.

▪ استغلال كافة الطاقات البشرية والإمكانات المادية .

▪ ترشيد استهلاك الطاقات والإمكانات .

▪ العمل على تطوير الجوانب الفنية والمهنية للعاملين.

▪ تقييم الأداء وتلافي الأخطاء. (122 : 250) ، (89 : 94)

• مبادئ التوجيه :

يذكر إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي (2003): إن

هناك مبادئ أساسية ينبغي مراعاتها أثناء القيام بعملية التوجيه وهي:

▪ مبدأ تجانس الأهداف.

- وحدة الرئاسة.
- الإشراف المباشر.
- القيادة الديمقراطية.
- المتابعة.

▪ توفير المعلومات الضرورية. (4 : 18)

ويشير مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري (2006): إلى أهم

مبادئ التوجيه

- بث الثقة في نفوس العاملين.
- تنمية الولاء والإخلاص والتعارف.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين.
- تحسين العمل ورفع مستوى الأداء.
- تقويم الأداء وتطويره. (89 : 94 - 95)

• أنواع التوجيه :

يشير مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري (2006) : إلى ان

التوجيه له نوعان:

- التوجيه الفني : ويتم من خلاله تنسيق الجهود لتطوير المهارات والقدرات وتنمية القدرات اللازمة لقيام الفرد بدوره في التنظيم.
- التوجيه الإداري : تنسيق الجهود لتطوير النظم الإدارية وطريق الاتصال وتوضيح الرؤية للعاملين. (89 : 94)

• عناصر التوجيه :

يذكر إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن الشافعي (2003) ان للتوجيه أركان متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان ، الا انه تم اتفاق معظمهم على أربعة عناصر رئيسية للتوجيه

هي القيادة والتحفيز والاتصالات الإدارية وتقويم ادعاء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الادارة (4 : 17)

• القيادة:

يعرف فائق حسني أبو حليلة (2004) ان تولي الفرد مهمة إدارة وتنسيق نشاطات الجماعة، أو تحمل المسؤوليات الإدارية الأساسية للمجموعة في حالة غياب القائد . (72 : 105)

ويُعرف محمد حسن علاوي (2005) القيادة بأنها العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم وحاول "علاوي" أن يُطبق التعريف السابق للقيادة في المجال الرياضي، فعندئذ عرف (القيادة الرياضية) بأنها العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم . (80 : 15)

ويوصف احمد سيد مصطفى (2005) القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة . (7 : 262)

ويتفق كل من عبد الحميد شرف (1999) ، بشير عباس العلاق (2007) ان هناك أربعة أنماط رئيسة للقيادة وهي:

1- القيادة الاستبدادية : في هذا النوع تظهر صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة القائد لان الشخص المستبد يتحكم في تنفيذ أوامره وقراراته من دون نقاش ويضع خططه بعيداً عنهم فضلاً عن

عدم مشاركتهم في الرأي ويطلق عليها أحيانا أوتوقراطية ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات الآتية :

- الثقة بالنفس.
 - الكبرياء.
 - عدم الاعتراف بأخطائه.
 - التفاخر بنفسه.
 - المساواة.
 - يحتفظ بأسرار العمل لذاته.
 - يلقي اللوم على معاونيه عندما يفشل.
- 2- القيادة الديمقراطية :** وفي هذا النوع يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون معهم، وهناك نوعان من القيادة الديمقراطية :
- القيادة الجماعية.
 - القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين.
- 3- القيادة الفوضوية :** من خلال هذا النوع يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه الحرية في تحديد الأهداف واختيار طرائق الوصول إليها ومن سمات هذه القيادة :
- ازدواجية الجهود.
 - إضاعة الكثير من الوقت.
 - إهمال الكثير من الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
 - التوسع في تفويض السلطة.
 - عمومية التعليمات.

- التردد وعدم الاستقرار.

4- القيادة غير الموجهة : في هذا النوع يتبعه القائد عندما يتعامل مع أفراد من ذوي المستويات العلمية والأكاديمية العالية، وهنا يتنازل المدير لمرؤوسيه عن السلطة واتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر فيهم بطريقة غير مباشرة. (52:184) ، (11:285 - 289)

• **الدافعية أو التحفيز :**

يشير عبد الحميد شرف (1999) الى إن الإلمام بحاجات الأفراد في كل وقت وتوجيه هذه الحاجات لصالحهم وصالح المنشأة الرياضية في نفس الوقت عملية صعبة خاصة وأن هناك فروقا فردية بين هؤلاء الأفراد ولكل منهم حاجاته المتعددة والمتغيرة من وقت لآخر والتحفيز والاستثارة عملية رئيسية في التوجيه هدفها الأساسي هو إحداث أقصى ما يمكن من التفاعل بين الفرد والهيئة الرياضية. (52 : 181)

• **أهمية وكيفية استثارة الدافعية والتحفيز**

يذكر كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير المهندس (2009) ان أهمية وكيفية استثارة الدافعية والتحفيز يكمن من خلال :

- تحرير الطاقة الكامنة للفرد .
- اختيار نوع النشاط وتجديده .
- إن تحديد الغرض من النشاط بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدوافع .
- كلما زادت قوة الدافع يزداد نشاط الفرد .
- الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين .
- الاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية .
- العمل على تقدير المرؤوسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم .

- استخدام أسلوب التوجيه .
- العمل على توفير الحوافز المعنوية ، المزايا الإضافية ، فرص المنافسة ، برامج الخدمات ، الاستقرار للعاملين . التوافق الاجتماعي المتبادل . (78 : 155 - 160)

• الاتصال :

يشير سمير عبد الحميد علي (2009) الى ان عملية الاتصال تمثل احد العناصر الأساسية في التعامل الإنساني ومن خلال أنظمة الاتصال الجيدة تفاعلت الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض وتمكنت من تحقيق تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا وحضريا . الاتصال هي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل تنظيم أو خارجه باستخدام وسيلة أو وسيلة معينة خلال إطار موقفي يجمع بينهما بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف . (40 : 139)

ويوضح كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير المهندس (2009) أهمية الاتصال ووظائفه وأهدافه من خلال النقاط التالية :-

- دوره في نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
- دوروه في تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك

- دوروه في الرقابة على تطبيق القرارات

- دوروه في رفع كفاءة الإنتاج (78 : 173)

• تقييم أداء الأفراد :

يشير سعيد السيد علي (2007) الى ان المراد بالتقييم هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة او البرامج

الموضوعة و مدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة. ويستلزم إجراء متابعة للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة بصفة دورية منتظمة حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها والعمل على تداركها مستقبلا

ويقترن إجراء المتابعة عادة بإجراء آخر وهو تقييم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بين الاجرائين ، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال او انجازات الجهة المشمولة بالمتابعة وذلك على أساس ان إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذه الإجراء وذلك على ضوء الأهداف التي احتوائها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة. (36 : 44)

رابعا: الرقابة

يذكر يسري خضر إسماعيل (2001) : انه يجب أن تتم عملية الرقابة في ضوء الأهداف التنظيمية والرقابة تعني العلاقة بين المراحل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي حيث أن الهيكل التنظيمي يجب أن يطور بوضوح عن طريق القيادة القادرة على التنسيق الفعال. (99 : 12) ويشير سيد الهواري (2002): الى أن الرقابة في القرن ال 20 كانت رقابة بيروقراطية تعتمد على الواعد والسياسات والتوثيق الرسمي المكتوب ونظم المكافآت والآليات الرسمية الأخرى من أجل التأثير على سلوك الموظفين وتقييم الأداء، أما في القرن ال 21 فقد أصبح مفهوم الرقابة لا مركزيا فهناك ثقة وقناعة من الإدارة العليا بقدرة الموظفين على جميع المستويات بالتنفيذ من خلال إرشادات وتوجيهات بسيطة فهم أنفسهم الذين يصممون معايير الأداء وتستخدم التكنولوجيا ونظم

المعلومات لتمكين الموظفين من معرفة الأداء الحالي وتصحيح الانحرافات. (324:44)

ويشير إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي (2003): إلى أن الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها . (5 : 9)

وترى نازك مصطفى سنبل ، مها محمد الصغير(2006): أن الحاجة إلى الرقابة تتبع من سببين أساسيين:

- أن الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية عادة تختلفان عن بعضهما وبالتالي تقوم الرقابة للتأكد من أن الأفراد يوجهون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

- أن هناك فجوة زمنية تفصل بين صياغة الأهداف وإنجازها خلال الفترة قد تحدث أو تستجد عوامل لم يكن في الإمكان التنبؤ بها تسبب اختلاف بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي فلا بد أن تكون هناك معايير يتم بموجبها قياس الأداء بحيث تظهر المشكلات وبالتالي يصبح من الضروري علاجها من أجل تصحيح المسار أو وضع أهداف جديدة. (94 : 73)

ويوضح محمود داود الربيعي (2010) : الرقابة من الأنشطة الضرورية في العمل الإداري ، ولها الدور الكبير في تحسينه وذلك بالإشارة إلى الأمور السلبية ومحاولة تصحيحها وتجاوزها ، وهي متداخلة مع جميع عناصر الإدارة الأخرى الا أنها تعتبر كنشاط لوحدها . فهناك رقابة على التخطيط والتنظيم ورقابة على العاملين والقادة . (85 : 100)

ويبين نعمان عبد الغني ، د.لطيفة عبد الله شرف الدين (2010) : الرقابة هي آخر الوظائف الأربعة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم الإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. والتي سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. ومقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها. (97 : 60)

• تعريف الرقابة :

عرفها عبد الحميد شرف (1999) : هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطة الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها. (52 : 222)

ويعرفها سيد الهواري (2002): أنها التحقق من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلا مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواء بالنسبة للأهداف والموازنات التخطيطية وبرامج العمل والجداول الزمنية. (44 : 319)
ويعرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي(2003) هي " متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد ، وتحديد مسؤولية كل ذوى سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالادارة الى اكبر كفاية ممكنة". (5 : 9)

• أهداف الرقابة :

يذكر محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي (2007): أن الرقابة تهدف إلى:

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
- تحديد مدى السماح الممكن قبوله عن الهدف المحدد أي الحدين الأعلى والأدنى.
- الحصول على مؤشرات متتالية على مستوى الأداء وفي فترات زمنية متعاقبة .
- مد خطة الاتجاه العام للأداء الفعلي ومقارنتهما بما كان يجب أن يتم.
- إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة للكشف عن أسباب الاتجاه إلى الانحراف والعمل على منعه قبل وقوعه. (83 : 132)

• أهمية الرقابة :

يشير عصام بدوي (2001): إلى أن عملية الرقابة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها فمن نتائج الرقابة يمكن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ . (61 : 77)

ويرى مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري(2006) : أهمية الرقابة تلخص بما يلي

- التحقق من أن الأعمال تتم وفقا للخطة الموضوعة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تلافيتها.
- التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخطة.
- التأكد من أن الجوانب المالية يتم الصرف فيها وفقا للخطة.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات. (89 : 96)

• أساليب الرقابة

يوصف محمود داود الربيعي (2010) : تنوع أساليب الرقابة ويمكن ان نذكر منها الآتي:-

■ **التقارير** : هي الأساليب المهمة لتحرير سير العمل الإداري ولما يتسم به من وضوح ودقة في إعطاء الصورة الحقيقية لما يجري خلال العمل لأجل الوقوف على مدى تنفيذ البرامج (المهام) من حيث الكم او النوع إضافة الى تحديد المسؤولية عن كل السلبيات التي تحدث مع وضع التوصيات والمقترحات لتجاوزها.

■ **التفتيش** : ويعني سلامة الأعمال التي تخص الادارة إنشاء التنفيذ في مواقع العمل لمعرفة مجريات العمل ومستوى الانجاز وتحديد السلبيات من اجل تجاوزها وقد يكون التفتيش دوريا او بصورة مفاجئة او وقتيا وقد يكون كليا او جزئيا.

■ **الشكاوي** : هو احد أساليب الرقابة لتحريك الجهاز الإداري وقد تقدم مباشرة إلى الرئيس الأعلى والى مكاتب الشكاوي لدراستها ووضع الحلول لتلافي المعوقات والمشاكل المطروحة.

■ **الملاحظة** : ونعني به ملاحظة العاملين وطرق إدارة العمل و النتائج التي توصلوا إليها و ملاحظة الأساليب القوية والمؤثرة على سير العمل وجودته اذا ماظهرت السلبيات او الأخطاء ونقاط الضعف في مسيرة تنفيذ البرامج ووضعت الحلول المناسبة لها . (85 : 101)

• مقومات الرقابة الجيدة

يذكر كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير المهندس)

(2009) :انه يجب ان يتوفر لنظام الرقابة الجيد الموصفات الآتية حتى يتحقق الغرض من عملية الرقابة وهي :

- تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته .
- مرونة خطة الرقابة ومراعاة ان تجري في الوقت المناسب والمكان المناسب.

- ينبغي ان يكون النظام الرقابي مفهوما ، وأهدافه واضحة .
 - عدم تصيد الأخطاء والاتجاه الى الإصلاح ومعالجة المشاكل.
 - العمل على معالجة المشكلات التي قد تؤدي الى الأخطاء .
 - الاقتصاد وعدم الإسراف في تكاليف عملية الرقابة .
 - تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل. (78) :
- (95)

• أنواع الرقابة :

- يتفق كلا من عصام بدوي (2001)، إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي (2003): أن المراقبة لها عدة أشكال:
- زيارات المدير المسئول لمواقع العمل.
 - تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير.
 - المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.
 - تقارير الإنتاج والأرقام والإحصائيات التي ترد بها.
 - الشكاوى التي تصل إلى المدير بعد دراستها . (61 : 78) (5) :
- (25)

وتشير نازك مصطفى سنبل و مها محمد الصغير(2006) : إلى إن الرقابة أنواع

- الرقابة الشعبية: وهي نوع الرقابة الذي تمارسه الجماهير أو أفراد الشعب .

- **الرقابة التشريعية:** وهي نوع آخر من الرقابة الشعبية التي تمارس بواسطة ممثلي الشعب في الهيئة التشريعية.
- **الرقابة القضائية:** وهذا النوع من الرقابة يختلف من دولة لأخرى.
- **الرقابة الإدارية:** وتشمل أنواع الرقابة التي تمارسها الحكومة على عمل أجهزتها المختلفة بغرض التأكد من تحقيقها لأهدافها بكفاية وإتقان وسرعة. (94: 74)

• مراحل الرقابة

ويتفق كل Peter Darker (1999) ، سيد الهواري (2004) انه يتم التأكد ما تم من أعمال وإنجازات مطابق لما يلزم إتمامه ، يجب أن تتوافر مقاييس أو معايير لقياس ما تم ، وقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها ولذا فمراحل الرقابة ثلاثة :

أولا : تحديد المعايير الرقابية

ثانيا : قياس الأداء :

ثالثا : تصحيح الانحرافات (122 : 102) ، (44 : 322)

أولا : تحديد المعايير الرقابية

يشير محمود داود الربيعي(2010) الى ان المعايير الرقابية هي النتائج المطلوب تحقيقها او الوصول إليها ، اي الأهداف او الغايات المطلوب بلوغها ، والتي غالبا ما يشار إليها في الخطط او البرامج او السياسات الموضوعة فيما يسمى بمؤشرات الخطة او البرنامج او السياسة .

وتشمل تلك المعايير على وحدات عمل محددة ، تتخذ أساسا لمقارنة وقياس كمية العمل الواجب أداها ، ومستوى هذه العمل ، والوقت

الذي يلزم لذلك ، وهي أمور تختلف من منظمة الى أخرى تبعا لاختلاف أوجه النشاط كل منها وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف . (85 : 379)

ثانيا : قياس الأداء :

ويرى سيد الهواري (2004) المقصود بقياس الأداء قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت و تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة وفي هذه الخطوة يتم قياس الأداء الفعلي للأعمال لمعرفة ما أنجز منها ومقارنة ذلك بالمعيار الرقابي المقرر لمعرفة مقدار الانحراف عنه ، ويتم قياس الأداء أو بالملاحظة المباشرة أو التقارير . (44 : 322)

ثالثا : تصحيح الانحرافات

يذكر كمال درويش محمد الحمامي سهير المهندس (2009) كي يتم التأكد من أن ما تم من أعمال وانجازات مطابق لما يلزم إتمامه يجب ان تتوافر مقاييس او معايير لقياس ماتم وبقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها . (78 : 196)

و يرى الدارس من خلال ما سبق أن الوظائف الادارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة هي وسيلة هامة فى ضوء إمكانات مادية مناسبة و إمكانات بشرية قادرة على استثمار الموارد المتاحة داخل المؤسسة الرياضية و خارجها و توظيفها لتحقيق الأهداف .

❖ المديرية العامة للتعليم المهني

المديرية العامة للتعليم المهني هي إحدى مكونات وزارة التربية وتضم ستة أقسام رئيسية في ديوانها بالإضافة الى عدد من الشعب المستقلة كما يحتوي خمسة أقسام ميدانية تقع ثلاثة منها في جانب

الرصافة واثنين في جانب الكرخ بالإضافة الى قسم مهني واحد في كل محافظة من محافظات العراق عدا اقليم كردستان. عدد المدارس المهنية في الوقت الراهن (274) مدرسة منها (91) مدرسة في بغداد ويبلغ عدد الاختصاصيون التربويون والمشرفون والمعلمون والمدرسون في جميع الاختصاصات الصناعية والتجارية والزراعية والفنون التطبيقية بالإضافة الى الدروس الأكاديمية كالآتي :- اختصاصيون تربويون ومشرفون (79) - مدرسون (5744) - معلمون (5881) اي بما مجموعه (11704) وهنالك عدد من حملة الشهادات العليا الماجستير(63) والدكتوراه (12) باختصاصات مختلفة . ويبلغ عدد الطلاب للعام الدراسية 2009 - 2010 (56892) طالبا.

• نبذة تاريخية عن التعليم المهني

يعد الوالي العثماني مدحت باشا اول من قرر فتح مدرسة للصنائع عام(1869م) . فوقع الاختيار على المدرسة العلية الواقعة على شاطئ دجلة. وقد فتحت المدرسة أبوابها رسميا في عام (1871م) وكان عدد طلابها (144) طالب في فروع الحدادة والنسيج والصناعات الجلدية وكانت مدة الدراسة فيها خمسة سنوات بعد الدراسة الابتدائية او مايعادلها آنذاك وبعد تأسيس هذه المدرسة تم فتح مدرستين مماثلتين في كركوك والموصل . وفي عام (1924م) اقترحت وزارة المعارف فتح صف استعدادي زراعي في المدرسة الثانوية تمهيدا لفتح مدرسة زراعية . وفي عام (1926م) أعلن عن تأسيس مدرسة للزراعة في الرستمية سميت الكلية الزراعية الملكية وقد شمل منهجها الدراسي على العلوم الزراعية والطب البيطري وعلم النبات وعلم الحيوان والأمراض الفطرية . وقررت وزارة المعارف عام (1930م) فتح شعبة للدراسة التجارية في الثانوية المركزية

في بغداد ويقبل بها خريجو الدراسة الابتدائية لتكون نواة التعليم التجاري حيث تدرس فيها مواضيع مختلفة مثل الحساب التجاري والاقتصاد وإدارة الأعمال والقانون التجاري والمراسلات .

وفي بداية العام الدراسي (1932 - 1933م) فتحت وزارة المعارف مدرسة الفنون البيئية لتعليم البنات أصول المنزل والخياطة والحياكة والتطريز وتربية الطفل وكان عدد الطالبات آنذاك (58) طالبة ثم أصبح عدد المدارس في عام (1958 - 1959م) ستة عشر مدرسة للفنون البيئية وأصبح عدد الطالبات فيها (2780) طالبة شكلت أول مديرية عامه للتعليم المهني عام 1972 وفي عام 1975 صدر القانون رقم (198) بتأسيس المؤسسة العامة للتعليم المهني وكان عدد المدارس المهنية عند تأسيسها 15 مدرسة صناعية ، (15) مدرسة زراعية ، (5) مدارس تجارية ، وكان عدد الطلبة من الذكور والإناث (2500 طالب صناعي) و (1500) طالب زراعي و (500) طالب تجاري .

وفي عام 1992 صدر أمر بتحويل المؤسسة العامة للتعليم المهني الى مديرية عامه مرتبطة بوزارة التربية بسبب ظروف العراق السياسية وتدهور إمكانياته الاقتصادية .

• نظرة على مكونات فروع التعليم المهني

التعليم الصناعي: وهو التعليم الغالب على فروع التعليم المهني الفنية المختلفة ويضم الاختصاصات التالية :

مكانيك عام - سيارات - المعادن (اللحام) - الكهرباء - صيانة الحاسبات - الإلكترونيات - الاتصالات - النجارة - النماذج (القوالب الخشبية) - تبريد وتكييف الهواء - البناء والاتشاءات - السباكة -

الصناعات الكيماوية - الصناعات الغذائية - الخزف
والسيراميك - الرسم الهندسي - الغزل - النسيج - التكملة -
الطباعة - المكننة الزراعية .

عدد طلابه للعام الدراسي (2009 - 2010) ذكور (35515)
وإناث (2130) بما مجموعه (37645) طالبا" وبما يشكل 67% من
المجموع الكلي للطلبة .

يوجد الفرع الصناعي في (181) مدرسة حيث توجد (151)
مدرسة صناعية مستقلة و(30) مدرسة مهنية تحتوي الفرع الصناعي
بالإضافة الى فرع آخر .

• **التعليم التجاري** : هو اختصاص عام ومدارسه منتشرة في جميع
محافظات العراق وهي اما ان تكون مدارس تجارية بحتة واما مدارس
مهنية تضم الفروع التجاري والصناعي والزراعي او الفنون التطبيقية
وعدد طلبته للعام الدراسي (2009 - 2010) ذكور (4894) وإناث
(10256) بما مجموعه (15150) طالبا" وبما يشكل 27% من
المجموع الكلي للطلبة .

ويوجد الفرع التجاري في (112) مدرسة حيث توجد (55)
مدرسة تجارية مستقلة و(57) مدرسة مهنية بضمنها الفرع التجاري
بالإضافة الى فرع آخر.

• **التعليم الزراعي**: هو اختصاص عام ومدارسه منتشرة في المحافظات
التي تنتشر فيها الأراضي الزراعية والمياه العذبة ولقد مر التعليم
الزراعي بمراحل تميزت بالازدهار والانتشار كما في فترة السبعينات
حين وصل عدد المدارس الزراعية الى 33 مدرسة زراعية مجهزة بأحدث
التقنيات في تلك الفترة غير انه عانى من إهمال شديد أوصله الى الحالة

المتدرية الحالية مما استدعى قيام مديريتنا بوقفه جادة تضعه على الطريق الصحيح حيث أقرت خطة طموحه لتأهيل المدارس الزراعية المتبقية والعمل على فتح مدارس جديدة في مختلف محافظات العراق وعدد طلبته للعام الدراسي 2009- 2010 (836) طالبا" من الذكور فقط وبما يشكل نسبة 14% من المجموع الكلي للطلبة ويوجد الفرع الزراعي في (15) مدرسة مهنية حيث توجد (7) مدارس زراعية مستقلة و (8) مدارس مهنية تحتوي الفرع الزراعي بالإضافة الى فرع آخر .

• فرع (الفنون التطبيقية) : وهو التعليم الذي يختص في دراسة التدبير المنزلي والفنون البيئية وتربية الطفل والديكور وعدد طالباته للعام الدراسي 2009 - 2010 (2658) طالبة وبما يشكل نسبة 46% من المجموع الكلي للطلبة ويوجد الفرع في (27) مدرسة مهنية حيث توجد مدرسة واحدة مستقلة للفنون التطبيقية و(26) مدرسة مهنية تضم فرع الفنون التطبيقية بالإضافة إلى فرع آخر .

• مهام المديرية العامة للتعليم المهني في العراق

يرأس المديرية العامة للتعليم المهني مدير عام لا تقل شهادته عن الجامعية الأولية في التعليم المهني او احد فروع مع خبرة في هذا النوع من التعليم ويكون مسؤولا عن التعاون والتنسيق في وضع الخطة التربوية وإدارة التعليم المهني بأنواعه (الصناعي ، التجاري ، الزراعي ، الفنون التطبيقية) ويكون مسؤولا عن متابعة تنفيذ الخطة وتطبيق المناهج المقررة لهذا النوع من التعليم وتحسين طرائقه وقد حدد النظام الداخلي للمديرية العامة للتعليم المهني المهام المطلوب تأديتها من قبل المديرية متمثلة في أقسامها وكالاتي:

- قسم الإدارة
 - قسم الحسابات
 - قسم شؤون الطلبة
 - قسم التدريب والاستثمار
 - قسم الشؤون العلمية
 - قسم الإشراف المهني
- مهام وواجبات أقسام التعليم المهني في بغداد والمديريات العامة في المحافظات العراقية :**
- الإشراف على المدارس المهنية من النواحي الفنية والإدارية والمالية ومتابعة جميع شؤونها
 - اقتراح استحداث أو دمج أو شطر أو إلغاء مدارس أو فروع أو اختصاصات مهنية ورفعها
 - إجراء تسوية الملاكات التدريسية والتدريبية للمدارس المهنية بعد تحديد الفيض والشاغر.
 - الإشراف على سير الامتحانات المهنية العامة والمدرسية ومتابعتها .
 - متابعة التدريب الصيفي لطلبة المدارس المهنية وتأمين المواقع التدريبية لهم .
 - البت في معاملات نقل الطلبة بين المحافظات وفق التعليمات النافذة .
 - تقديم المقترحات لكل مايؤدي الى تطوير التعليم المهني كماً ونوعاً .
 - نشر الوعي في مجال التعليم المهني ضمن المدارس المتوسطة في المحافظة .
 - متابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية بضمنها الأنشطة الرياضية والفنية .
 - اقتراح خطط استثمار موجودات المدارس المهنية ومتابعة تنفيذها وفق الأنظمة والتعليمات.

- تطبيق كافة القوانين والأنظمة والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن المديرية العامة للتعليم المهني ووزارة التربية ودوائرها المعنية.
- تدقيق جداول الدروس للمدارس المهنية وفقاً لنظام التعليم المهني وتعليمات الأنصبة والمحاضرات
- اقتراح ترشيح مدراء للمدارس المهنية وفقاً للسياقات المعتمدة ورفعها الى المديرية العامة للتعليم المهني .
- اقتراح إجراء المناقلات للمستلزمات التدريبية (أجهزة ، مكائن ، معدات ، مواد تدريب .. الخ) بين المدارس المهنية .
- تحديد حاجة المدارس المهنية من الكتب المدرسية والمستلزمات التدريبية بشكل دقيق وموضوعي
- المشاركة في الأنشطة والفعاليات ذات العلاقة بتطوير التعليم المهني وتقديم المقترحات ذات العلاقة بهذا الجانب .
- تحديد حاجة المدارس المهنية الى الصيانة والترميم والتطوير إضافة الى الأبنية الجديدة (أجنحة دراسية ، ورش تدريبية ، مدارس مهنية ، .. الخ).
- الإفادة من إمكانيات الدوائر والمصانع والمعامل ضمن المحافظة للقيام بزيارات علمية إضافة الى التدريب الصيفي .
- تنظيم قبول وتسجيل الطلبة في المدارس المهنية وانتقالهم وفق نظام التعليم المهني والتعليمات النافذة .
- دراسة قرارات مجالس المدرسين ورفع التوصيات بشأنها الى مدير عام التربية للمصادقة عليها وفقاً للأصول المعتمدة .
- البت في معاملات احتساب السنة الدراسية سنة رسوب او عدم رسوب حسب الأنظمة والتعليمات .

- إعداد قاعدة بيانات بإعداد طلبة التعليم المهني حسب الفروع والاختصاص والجنس والمدارس والمراحل والشعب إضافة الى نسب النجاح والرسوب .
- تدقيق وتأييد صحة المعلومات في وثائق الطلبة التي ترد من الوزارات والدوائر الأخرى حسب الأصول ورفعها الى قسم شؤون الطلبة في ديوان المديرية.
- تصويب الأخطاء في أسماء الطلبة التي تظهر في الامتحانات المهنية العامة للسنوات السابقة وفق المستمسكات الرسمية ورفعها الى قسم شؤون الطلبة لإصدار الأمر.
- تدقيق طلبات الطلبة المتقدمين لأداء الامتحانات المهنية العامة بصفة طلبة خارجين والبت في قبولهم وفق التعليمات .
- تنظيم جميع الأمور المتعلقة بالامتحانات المهنية العامة (المراكز الامتحانية ، الأرقام الامتحانية ، بطاقات الاشتراك .. الخ) حسب الضوابط .
- تنظيم قبول خريجي المدارس المهنية في المعاهد التابعة لهيئة التعليم التقني بالتنسيق مع لجان القبول التابعة للهيئة في المحافظة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرسي ومعلمي (مدربي) المدارس المهنية وترشيح المدرسين والمعلمين للدورات التدريبية ذات العلاقة .
- متابعة منتسبي المدارس المهنية من المجازين دراسياً والمعاراة خدماتهم والموفدين والممنوحة لهم زمالات دراسية .
- اقتراح التخصيصات المالية السنوية المطلوبة لتشغيل وإدامة المشاريع الاستثمارية في المدارس المهنية.

- الإشراف على أعمال الوحدة الحسابية في القسم وكذلك ما يتعلق بحسابات المدارس المهنية بما يتضمن تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المالية والحسابية .
 - العناية بالمكتبة المدرسية في المدارس المهنية والعمل على توفير الكتب العلمية بما يضمن رفع المستوى العلمي للطلبة .
 - الإشراف على أعمال الرقابة المخزنية لموجودات المدارس المهنية ومتابعة الجرد السنوي وفقا للتعليمات المخزنية. (135)
- ❖ دراسات سابقة**

1. دراسة سيد أحمد بسيوني الشناوى (2001) (43)	
عنوان الدراسة :	تقويم التوجيه الفني للتربية الرياضية بالمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية .
هدف الدراسة :	تهدف إلى دراسة واقع التوجيه الفني للتربية الرياضية بالمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية .
المنهج المستخدم :	استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .
عينة الدراسة :	بلغت العينة 19 منطقة أزهريّة – 160 موجه و مدرس تربية رياضية بالمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية .
أهم النتائج :	أسفرت النتائج الى أهمية استناد عملية التوجيه الفني و المتابعة على معايير محددة لتقييم أداء المدرس ، مما حدا بالدارس إلى تصميم استمارة متابعة (توجيهية – تقييمية) شاملة درس التربية الرياضية و الأعمال التربوية الموازية و علاقات العمل ملحق 13 و المشكلات المهنية المتعلقة بالمدارس ، تحتاج إلى عناية التوجيه الفني بها فى نطاق دراسة بيئة و إمكانات التطبيق و العلاقات الإنسانية لتأثيرها فى إعداد المناخ الملائم للنمو المهني .
2. دراسة محمد عبد العزيز سلامة (2002) (82)	

إشكالية العمل الإداري في كرة السلة المصرية .	عنوان الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على إشكالية العمل الإداري في كرة السلة في مصر وذلك من خلال تخطي المعوقات التي تحيد به وتؤثر فيه والمرتبطة بمجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . - تحليل المسؤوليات الإدارية المنوطة بكل من الإدارة العليا – الإدارة الوسطى "التنفيذية" الإدارة الدنيا التشغيلية وذلك وفقا لترتيب هيكلها الوظيفي الإداري الذي يشغله كل منها من كرة السلة بمصر . 	هدف الدراسة
استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .	المنهج المستخدم
<p>تم استخدام الأسلوب العشوائي في اختيار وتوزيع عينة الدراسة والتي بلغت (65) مفحوصا يتمثلون في أربع طبقات إدارية منها ثلاث مستويات إدارية (إدارية عليا – وسطى – دنيا) فضلا عن طبقات أربعة تمثل الأجهزة الفنية للعبة وهم (أعضاء القطاعات والمراحل السنوية ، الضيئون ، والمدربون ، ومساعدتهم)</p>	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض معدلات الأهمية النسبية لمحاوَر الدراسة المتمثلة في (التخطيط - التنظيم - التوصية - الرقابة) حيث حققت كل على حده مستوى اقل من المتوسط . - شغل التخطيط نسبة 48% فقط من اهتمامات المستويات الإدارية الثلاث (عليا – وسطى – دنيا) وهي نسبة ضعيفة مقارنة بما يجب ان تكون عليه . - انخفاض فاعلية العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوصية - الرقابة) لدى كل من المستويات الإدارية الثلاث (عليا – وسطى – دنيا) . 	أهم النتائج
3. دراسة عمر نصر الله زايد قشطة (2003) (71)	
دور التخطيط في تحقيق أهداف بعض الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة بدولة فلسطين .	عنوان الدراسة
التعرف على دور التخطيط في تحقيق بعض أهداف الاتحادات	هدف الدراسة

الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة بدولة فلسطين للاتحادات التالية: اتحاد كرة القدم - اتحاد كرة اليد - اتحاد ألعاب القوى - واتحاد الجمباز		
استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .	:	المنهج المستخدم
1- رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين. 2- رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية التي يتم فيها تحقيق أهداف وأنشطة هذه الاتحادات ويطبق فيها هذا النشاط.	:	عينة الدراسة
1- ضرورة الاهتمام بتوسيع قاعدة الممارسين ووضع مستويات معيارية للاختيار وبرامج لاكتشاف الموهوبين وإتباع أنظمة مختلفة لتطوير اللعبة. 2- توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة الإتحادات وضرورة وجود خطة للأنشطة الرياضية بالإتحادات.	:	أهم النتائج
4. دراسة نهى سليمان أحمد القليوبي (2003) (98)		
دراسة تقويمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية .	:	عنوان الدراسة
إجراء دراسة تقويمية لبعض التنظيمات الرياضية من القطاع الأهلي بجمهورية مصر العربية والمتمثلة في الإتحادات والأندية الرياضية .	:	هدف الدراسة
استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .	:	المنهج المستخدم
عينة عشوائية من اللاعبين والمدربين والحكام وجاء توزيعهم (1030) لاعب ، (180) مدرب ، (120) إداري ، (90) حكاما .	:	عينة الدراسة
1- يوجد نقص في الأدوات والأجهزة والصالات الرياضية والأندية الرياضية .	:	أهم النتائج

		2 - يوجد قصور في التخطيط والانتقاء وإعداد ورعاية المواهب الرياضية.
5. دراسة عز الدين كامل محمد (2003) (60)		
عنوان الدراسة	:	تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر.
هدف الدراسة	:	تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر من خلال (الأهداف - الهيكل التنظيمي - السلطات والمسئوليات - القيادة - القوانين واللوائح - الاتصال)
المنهج المستخدم	:	استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .
عينة الدراسة	:	رواد لجان الأنشطة الطلابية من الأساتذة في الكليات المختلفة والأخصائيين العاملين بجامعة الأزهر والطلاب المقيدين بالجامعة والمستفيدين من الأنشطة الطلابية .
أهم النتائج	:	- عدم وجود خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي لرعاية الطلاب. - عدم مناسبة الهيكل التنظيمي الحالي. - عدم وجود تنسيق بين الإدارات المختلفة لرعاية الطلاب .
6. دراسة رأفت سعيد هنداوى السباعى (2004) (29)		
عنوان الدراسة	:	تقويم العمليات الإدارية لمدارس الأنشطة الرياضية ببعض أندية بمحافظة الإسكندرية .
هدف الدراسة	:	التعرف على أهم المشكلات و المعوقات التى قد تواجه العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومدارس الأنشطة الرياضية ببعض أندية بمحافظة الإسكندرية .

<p>استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>أجريت الدراسة على عينة عمدية من الأندية الكبيرة بمحافظة الإسكندرية بلغ عددهم (2) وكذلك من الأندية (3) أندية ومن مراكز شباب المدن (2) ومن مراكز شباب القرى (2) وذلك بعدد إجمالي (9) وتم تحديد أفراد العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية وفق ثلاث مستويات إدارية و هي أعضاء مجلس الإدارة و اللجنة الرياضية (إدارة عليا) و بلغ عددهم (96) عضو ، مراقب عام النشاط الرياضي (الإدارة الوسطى) و بلغ عددهم (9) مراقبين ، الإشراف الرياضي و المديرين (الإدارة التنفيذية) و بلغ عددهم (262) مشرف و مدرب ، بالإضافة إلى العينة الأصلية من المستفيدين (أولياء الأمور) و بلغ عددهم (655) ولى أمر</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>و قد أسفرت نتائج البحث عن وجود بعض القصور فى العمليات الإدارية متمثلة فى التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة لمدارس الأنشطة الرياضية ، كما أظهرت نتائج البحث أيضاً قصوراً واضحاً فى المسئوليات الإدارية المرتبطة بمستويات الإدارة متمثلة مستويات مجلس الإدارة و اللجنة الرياضية (الإدارة العليا) و مسئوليات مراقب عام النشاط الرياضي (الإدارة الوسطى) و مستويات الإشراف الرياضي للمديرين (الإدارة التنفيذية)تجاه العمل فى مدارس النشطة الرياضية ببعض أندية محافظة الإسكندرية .</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>7. دراسة عز الدين حسيني سليمان جاد (2004) (59)</p>	
<p>تقويم أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التعرف على أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية الأعضاء فى المجلس الأعلى للجامعات</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>عينة البحث من رواد اللجان الرياضية العليا و مديري عموم رعاية الطلاب و مديري إدارات النشاط الرياضي و الأخصائيين</p>	<p>عينة الدراسة</p>

<p>الرياضيين بالإدارات الرياضية التي بلغ عددهم 197 و ذلك بتطبيق الاستبيان الذي أعده و صممه الدارس فى الفترة من 2003/2/6 .</p>	
<p>و أشارت النتائج إلى تضخم الجهاز الإداري و تداخل الاختصاصات و أن القيادات فى المجال الطلابي يتم تعيينهم بالأقدمية المطلقة و كذلك عدم اقتناع الإدارة العليا بالجامعات بأهداف الإدارة الرياضية و أنها تنظر إلى القادة التنفيذيين فى المجال الطلابي نظرة المستوى الأعلى مما يقلل من قدرتهم على إتخاذ القرار ، و كذلك عدم توفر الإمكانيات للتعاقد مع المدربين الأكفاء كما تفرض كليات التربية الرياضية أعضاء هيئة تدريسيها كمدرسين بغض النظر عن كفاءاتهم .</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>8. دراسة مدحت ابراهيم حسن ابراهيم (2005) (86)</p>	
<p>تأثير الخصائص التنظيمية على الأداء الإداري بوزارة الشباب جمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- التعرف على تأثير الخصائص التنظيمية على الأداء الإداري بوزارة الشباب بجمهورية مصر العربية . - نوع الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب (عضوي أو ميكانيكي) ومدى تناسبه مع نوع البيئة الإدارية الداخلية (متغير أو مستقرة).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>210 مدير من الإدارات العليا.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- عدم وجود تأثير بين نوع الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء في ظل البيئة المتغيرة حيث يرتفع أو ينخفض مستوى الأداء بغض النظر عن نوع الهيكل في ظل البيئة المتغيرة. - وجود تأثير قوي بين التغير البيئي ومستوى الأداء حيث انه كلما ارتفعت درجة التغير في البيئة ينخفض مستوى الأداء وكلما</p>	<p>أهم النتائج</p>

		اتجهت البيئة للاستقرار وانخفاض التغيير ارتفع مستوى الأداء .
9. دراسة كريم محمد محمود الحكيم (2005) (74)		
عنوان الدراسة	:	المعوقات الإدارية التي تواجه الاتحاد المصري للريشة الطائرة .
هدف الدراسة	:	التعرف علي المعوقات الادارية التي تواجه الاتحاد المصري للريشة الطائرة
المنهج المستخدم	:	استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .
عينة الدراسة	:	اشتملت العينة علي 90 فرد من العاملين بالاتحاد المصر للريشة الطائرة بواقع 30مدرب ، 30 إداري ، 30 حكم . في ظل البيئة المتغيرة.
أهم النتائج	:	<ul style="list-style-type: none"> - لا يتم تقسيم العمل على أساس كفاءة الانجاز. - لاتودي الرقابة لتصحيح الأخطاء . - لا يتم التبليغ عن الانحرافات .
10. دراسة عادل حسن سيد ، محمد فتحى محمد (2008) (49)		
عنوان الدراسة	:	التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية .
هدف الدراسة	:	التعرف على التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات الرياضية كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بها.
المنهج المستخدم	:	استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .
عينة الدراسة	:	العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا .
أهم النتائج	:	وجود قصور فى تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل مراكز الشباب والذي يؤدي بدوره إلى عدم جودة الأداء الإداري داخل تلك المراكز .
دراسات أجنبية		
1. دراسة ماكلفي Mcelvery (1990) (119)		

عنوان الدراسة	: دراسة مسحية للمشكلات الإدارية للأنشطة الرياضية التي تمارس للتسلية بمراكز الشباب
هدف الدراسة	: التعرف على أهم المشكلات الإدارية للنشاطات الرياضية التي تمارس للتسلية بمراكز الشباب .
المنهج المستخدم	: استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .
عينة الدراسة	: اشتملت عينة البحث على 1250 عضواً بمراكز الشباب تتراوح أعمارهم بين 15 - 25
أهم النتائج	: وكانت أهم النتائج هي عدم وجود إمكانات كافية للممارسة، وقلة أعداد القادة المؤهلين علمياً وتربوياً.
2. دراسة ماكليان جوان كارول maclean,joanne,carol (1992) (117)	
عنوان الدراسة	: تقييم أفراد الإدارة الرياضية في الجامعات الكندية نموذج نظري
هدف الدراسة	: التعرف على تنظيم وإدارة النشاط الداخلي بالمدارس الثانوية الحكومية
المنهج المستخدم	: استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .
عينة الدراسة	: تم تطبيق البحث على عينة قوامها 87 فرد من الإدارة الرياضية و532 إدارياً من داخل الجامعات الكندية .
أهم النتائج	: - تأسيس معايير هامة قيمة لتقييم أفراد الجامعات الكندية . - أفراد الإدارة اكدوا أهمية التقييم المستمر.

❖ التعليق على دراسات سابقة :-

من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث يمكن للباحث إلقاء الضوء على كثير من النقاط التي أمكن الاستفادة منها لإبرازها من حيث :-
المنهج المستخدم :- استخدام المنهج الوصفي المسحي

العينة :- تتوعدت العينات فى الدراسات السابقة من حيث العدد والمجالات وفقا لطبيعة المجتمع الأصلي للدراسة والأهداف الخاصة بكل دراسة .

أدوات جمع البيانات :- استخدام الدراسات السابقة والمرتبطة الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق كوسيلة لجمع البيانات .
النتائج :- أثبتت نتائج الدراسات السابقة والمرتبطة أهمية دراسة الموقفات الادارية التي تواجه العاملين بالتربية الرياضية فى المديرية العامة للتعليم المهني و لمعرفة نواحي القوة و تدعيمها و نواحي الضعف و علاجها

❖ **أوجه الاستفادة العلمية من دراسات سابقة:**

يعتبر الدارس ان الدراسات السابقة بمثابة إلقاء الضوء علي كثير من المعالم التي تفيد وتبهر الطريق اما دراسته الحالية لتحديد خطة ومنهج هذه الدراسة وكذلك أدواته وكيفية عرض ومناقشة النتائج ، فمن خلال تحليل الدراسات السابقة والمرتبطة بهذه الدراسة تم الاستقاده منها في:

- 1- تحديد إجراءات الدراسة .
- 2- اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة .
- 3- اختيار المنهج المناسب .
- 4- اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب .
- 5- قدرة الدارس على تصميم استمارة الاستبيان وتحديد المحاور الرئيسية ا.
- 6- تحديد الخطوات الإجرائية التي يجب إتباعها في معالجة البيانات .
- 7- كيفية عرض نتائج الدراسة وكيفية مناقشتها .