

الفصل السادس

اتخاذ القرار

- مقدمة.
- مفهوم اتخاذ القرار.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- مراحل اتخاذ القرار.

مقدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات Decision Making المحك الرئيس لقياس مهارة القائد الإداري؛ لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته، فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الإداري هي: الأساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحاً أو خلاً أو انحرافاً، وهي الأساس أيضاً في بث الحماس في نفوس العاملين، ورفع روحهم المعنوية.

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

ويرى بعض المفكرين أن اتخاذ القرارات أساس الإدارة، بل قلب الإدارة، ولذلك ينبغي ألا ينظر إلى القرار الإداري أنه مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو أنه وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب، ولكن ينبغي اعتباره أداة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام وتحقيق الأهداف التي تنطوي عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية.

وفي الآونة الأخيرة اهتم علماء الإدارة اهتماماً بالغاً بدراسة القرار الإداري باعتباره أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون في كافة المستويات لتحقيق الأهداف.

مفهوم اتخاذ القرار

لعله من المفيد تحديد المعنى المقصود بكلمة «قرار»، فتعريف القرار كما يشير إليه على السلمي هو اختيار بين بدائل مختلفة، كما يشير إلى حقيقة هامة وهي أن القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة للاختيار ومن ثم فقد يكون القرار المتخذ: هو لا قرار.

ويوضح سيد الهواري أن القرار هو اختيار نتاج تفكير، أما الاختيار اللا شعوري فإنه يبتعد عن مفهوم القرار، كما يرى أن مقومات القرار الفعال هي:

- أن يتم القرار على أحسن مستوى من الفهم الفكري.
- أن القرار ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته.
- ويشير عبد الكريم درويش إلى القرار بأنه «النتائج النهائي لمحصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات».
- ويعرف أحمد رشيد القرار: «بأنه اختيار الطريق أو المسلك أو الحل الأفضل الأمثل من عدة حلول متكافئة».

كما عرف كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا عملية اتخاذ القرار الرشيد بأنه: «المقصود بترشيد عملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبراً عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار».

وعلى هذا يمكن القول أن القرار هو عملية اختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين في ضوء الظروف المتاحة وذلك في وقت معين وفي مكان معين.

ولذا يرى الكثير من الكتاب والمفكرين أن عملية اتخاذ القرارات تعد كمرادف للإدارة كما يقول هيربرت سايمون Simon «إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني».

فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً. فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار، إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف والتي هي في حد ذاتها قرار.

فإذا نظرنا إلى عناصر النشاط الإداري فإننا نجد أنها كلها سلسلة متصلة من القرارات، فالسياسات الإدارية ما هي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات المرؤوسين في تحديد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله.

والإجراءات ما هي إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة والبرامج الزمنية ما هي إلا قرارات عن مواعيد تنفيذ مختلف أجزاء العمل.. فالتخطيط في الواقع ما هو إلا مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى يتم؟ ويتضح من ذلك أن التخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل.

ويميل علماء الإدارة المهتمين بعمليات صنع القرار إلى تعريف الإدارة بأنها «عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن».



المشاركة في اتخاذ القرار

كانت الإدارة التقليدية تعتمد فيما مضى على الرئيس الأعلى في اتخاذ القرار. إلا أن الإدارة في المنظمات الحديثة وجدت ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة - كلما أمكن ذلك - من ثم عدم تركيز القرار في يد فرد واحد يترى على قمة هرم السلطة.

وقد ظهر هذا الاتجاه - المشاركة في اتخاذ القرار - وتأكدت أهميته نتيجة لعدة عوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها وبداية عصر المنظمات العملاقة.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توفر له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمس خبراء الإدارة من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية.
- وفي هذا الصدد يقول صلاح جوهر: أن كل فرد في أي منظمة يتخذ قرارات، وأن وجه الاختلاف هو نوعية القرارات التي يتخذها كل منهم وفي مقدار الوقت الذي يخصصه كل منهم لعملية اتخاذ القرارات.
- ومن أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:
- الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين، وذلك نظراً لإحساسهم

بالمشاركة في اتخاذ القرار.

- التحسن الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لتبادلهم الآراء حول القرار الذي يتم اتخاذه.
- الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل، وذلك نتيجة لرضا العاملين عن العمل.
- الزيادة في كمية الإنتاج وتحسين نوعيته، وذلك يرجع إلى أن العاملين يشعرون بأنهم مسئولون عن تنفيذ القرار المتخذ بمشاركتهم.
- التقليل من المقاومة ضد التغيير ومشروعات التطوير، وذلك لشعور العاملين بأنهم يشاركون في صنع القرار واتخاذه.
- تيسير مهمة القادة والرؤساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية، وذلك نتيجة العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وبين المرؤوسين.
- التحسين من نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة لانفتاح قنوات الاتصال لانسباب المعلومات والبيانات.

ومن هذا المنطلق أجمع المتخصصون والمهتمين بمجال الإدارة على أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري وحده، ولكنها في حقيقة الأمر نشاط تعاوني يضم جهودًا جماعية يشترك فيها القائد الإداري مع مرؤوسيه، وينتهي بإصدار القرار الذي يعلن باسم القائد وحده معبراً عن إرادة الجماعة التي يقودها.

هذا وقد اتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحلها، واستناداً لهذا الرأي يقول بارنارد Barnard «أن الرئيس الأعلى ليس هو صاحب السلطة الحقيقي بل أنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق، وذلك لأن السلطة تكمن في التوافق الجماعي القائم والنابع من الولاء الاجتماعي في نطاق التنظيم».

ويعتمد القرار الإداري على أربع مقومات أساسية:

- ١- القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة، ولذا فإنه يجب الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

- ٢- يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر، وذلك في ضوء الدراسة المتأنية للبدائل المقترحة.
- ٣- القرار المراد اتخاذه يكون هادفاً، وذلك حتى يتحقق الغرض من اتخاذه، وفقاً للظروف المتاحة ووفقاً للأهداف المقررة.
- ٤- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار، وذلك لضمان التنفيذ المناسب له.



العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

ليس كل القادة الإداريين والرؤساء على درجة واحدة من المهارة في اتخاذ القرار فيما يتصل بعملهم، بل إنهم مختلفون، ويرجع ذلك الاختلاف لعدة عوامل منها:

١- الاستعداد الشخصي للقادة والرؤساء:

ليس كل القادة والرؤساء على نفس المستوى من الاستعداد والمقدرة على القيادة وسرعة البت في المواقف وعلى اتخاذ القرارات، وذلك لاختلافهم في الصفات الموروثة و لاختلافهم في مستوى الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه واتخاذ القرارات.

٢- نوعية العمل:

تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد حسب نوعية العمل، فالقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية المتكررة أسهل نسبياً من القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيرة.

٣- حجم العمل:

يؤثر حجم العمل الذي يشمل القرار على درجة الصعوبة والتعقيد في عملية اتخاذ القرارات، فكلما ارتقى الرؤساء في السلم الإداري كلما ازداد حجم العمل، ويترتب على ذلك اتساع دائرة القرارات التي يتخذها الرؤساء، ومن ثم زيادة درجة الصعوبة والتعقيد في اتخاذ القرارات.

٤- كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة:

كلما كانت البيانات والمعلومات الأساسية متوافرة ودقيقة ومدعمة بالإحصائيات الرقمية وموضوعية، كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرارات في يسر وسهولة.

٥- وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل:

كلما كانت الرؤية واضحة أمام القادة والرؤساء كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أيسر وأدق. ويتوقف وضوح الرؤية أيضاً على نفاذ بصيرة القائد وقدرته على التنبؤ بالمستقبل.

٦- عدم التردد في اتخاذ القرار:

المقصود بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأمثل، ومنشأ هذا التردد يرجع لأسباب كثيرة أهمها ما يلي:

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

- النقص في خبرة صانع القرار ومرانه.

ولذا فإن اتخاذ القرار الرشيد يتطلب ما يلي:

- القدرة على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً.
- الإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وذلك في ضوء البيانات والمعلومات الدقيقة الموضوعية المتجمعة.
- القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة.
- المهارة في التقويم الماهر للبدائل المتاحة.
- التحرر من الضغوط والالتزامات غير المقبولة، والتي من شأنها انحراف القرار عن الموضوعية.

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

- وضع أكبر عدد ممكن من البدائل أو الاحتمالات أو الحلول ثم تقويمها واختيار الأفضل.

- عدم تعارض القرار مع أهداف وسياسات المنظمة.
- أن يتخذ القرار بمعرفة السلطة المختصة بموضوع القرار.
- استشارة المنفذين، وإذا أمكن أيضاً استشارة العملاء والمستفيدين.
- أن يتضمن القرار توقيت التنفيذ.
- تقنين الإجراء المطلوب في القرار، إذا كان القرار مما يحتمل اختلاف وجهات النظر في التنفيذ.
- تحديد الأفراد والأجهزة المسؤولة عن تنفيذ القرار.
- مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
- قابلية القرار للتنفيذ عمليا.
- تكيف المنفذين بمعرفة الرئيس المباشر حتى لو كان القرار صادرا من غيره.
- سرعة اتخاذ القرار بما يحقق الهدف.



مراحل اتخاذ القرارات

القرار متى اتخذ لا يمكن استرجاعه، وإنما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد، ومن ثم فإن الالتجاء إلى خطة علمية عند اتخاذ القرار أمر تفرضه الإدارة الفعالة؛ لذا فإن القرار الرشيد يتطلب المرور بسلسلة من الخطوات المرتبة تعتمد على بعضها البعض، وتتلخص فيما يلي.

أولاً: بيان المشكلة وتحديد أبعادها:

تبدأ عملية اتخاذ القرار بتحديد المشكل تحديداً واضحاً دقيقاً ويجب التنبيه إلى أن المشكلات تتغير في طبيعتها وفي أولويتها من آن لآخر بفعل عوامل التغيير السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الحضاري.

ثانياً: جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات ودراستها وتحليلها:

إن مادة الإداري في العمل هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه. ويتوقف النجاح في الإدارة كما يتوقف مستوى القرارات التي تتخذ على مدى توافر ودقة تلك البيانات والمعلومات والإحصائيات، ومن خلال دراستها وتحليلها تتكون صورة المشكلة بوضوح والتي في ضوئها يمكن وضع الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة.

ثالثاً: دراسة البدائل:

يقوم الإداري بدراسة البدائل والحلول الممكنة والمحتملة ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل وإمكانية تطبيقه في ضوء الظروف المختلفة، كما يمكنه إجراء بعض التجارب؛ لاختبار أقرب البدائل وفي ضوء النتائج المستخلصة يستطيع الإداري الاقتراب من اتخاذ القرار.

رابعاً: اتخاذ القرار:

وهي عملية اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة، وتلك العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه.

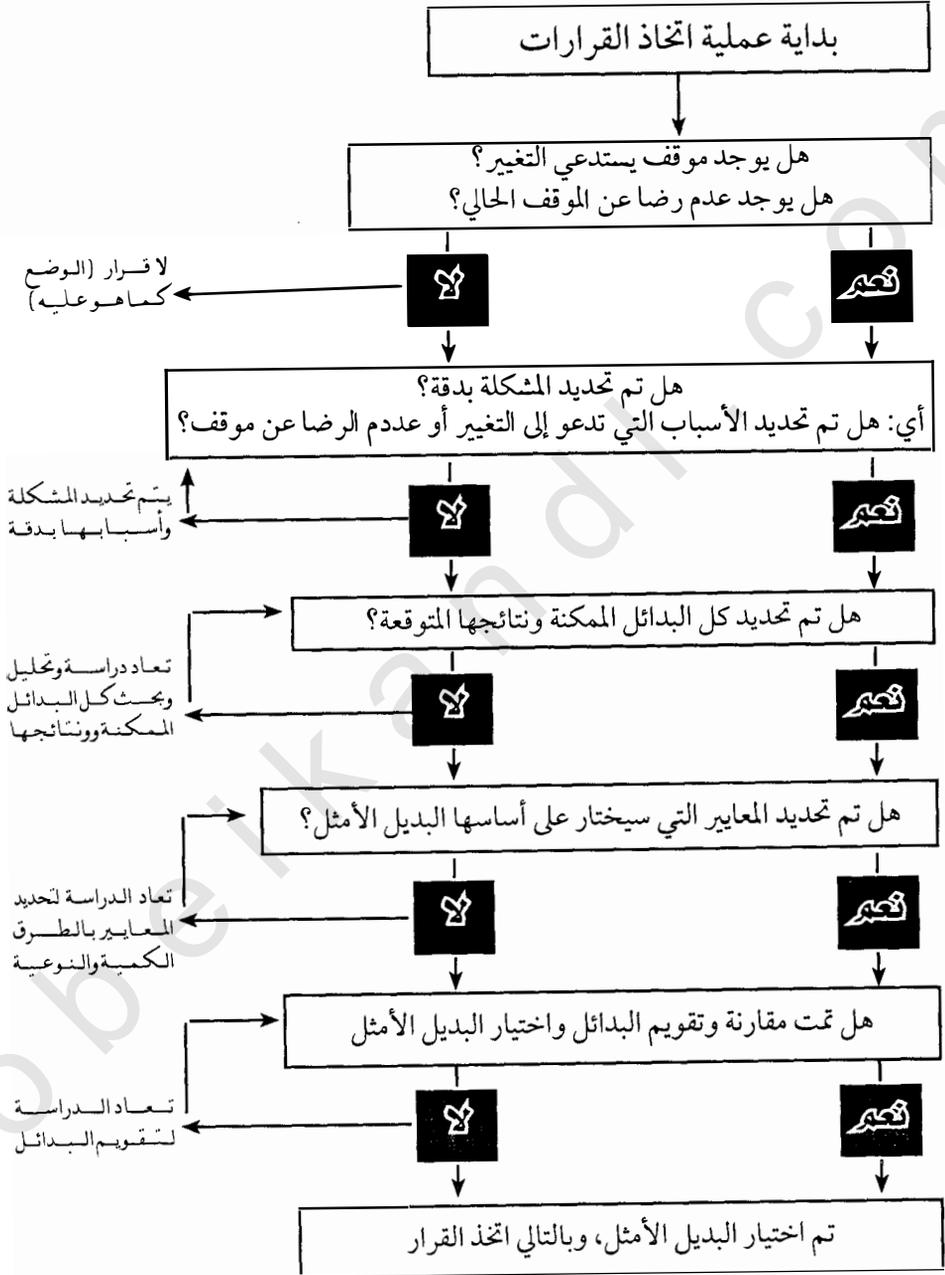
خامساً: متابعة تنفيذ القرار وتقديمه:

إذا ما اتخذ قرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة آثاره ونتائجه تصبح أمراً واجباً وقد تكشف المتابعة عن وجود ثغرات تحتاج للدراسة والتشخيص من جديد، وقد تتطلب إجراءات للتعديل في القرار نفسه أو في أسلوب تنفيذه، بحيث نصل إلى القرار المناسب الذي يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة.

وفيما يلي شكل يوضح برنامج عملي لاتخاذ القرارات.



برنامج عملي لاتخاذ القرارات



شكل رقم (١٢) يوضح البرنامج العملي لاتخاذ القرار.

المراجع العلمية

- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.

المراجع العربية

- أحمد المصري: الإدارة والمدير العصري. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، بدون تاريخ.
- أحمد حجي: نحو علم الإدارة التعليمية المقارنة، القاهرة، كلية التربية بجامعة حلوان، ١٩٩٢.
- أحمد فوزي طارق بدر الدين: سيكولوجية الفريق الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
- إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: التخطيط في المجال الرياضي. القاهرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- أحمد إبراهيم: الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق. القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٠.
- أحمد بستان، حسن طه: مدخل إلى الإدارة التربوية: الطبعة الثالثة، الكويت، دار العلم للنشر والتوزيع، ١٩٩٢.
- أحمد حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية: القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٤.
- أحمد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة، ٢٠٠٠.
- أسامة راتب: تدريب المهارات النفسية. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- أسامة راتب: دوافع التفوق في النشاط الرياضي. القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٠.
- أسامة راتب: علم نفس الرياضة: القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٥.
- الرئاسة العامة لرعاية الشباب: كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية: مجموعة المحاضرات التي أقيمت في دورة التنظيم والإدارة الرياضية اعتباراً من الدورة التمهيدية الأولى ١٤١٤هـ. الرياضة، معهد إعداد القادة، ١٤١٧هـ-١٩٩٦م.
- السيد شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية القاهرة، دار

- الفكر العربي، ١٩٩٥.
- السيد ناجي: الإدارة العامة. الطبعة الثالثة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥.
- أمين الخولي: أصول التربية البدنية والرياضة: المدخل والتاريخ والفلسفة، المهنة والإعداد المهني والنظام الأكاديمي، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٦.
- أمين نور الخولي، جمال الدين الشافعي، مناهج التربية البدنية المعاصرة. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- بادي الدوسري، عبد الله الغصاب: الإدارة في المجال الرياضي. الكويت، شركة دار العلم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية. الطبعة العربية الثانية. القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٦.
- بسيوني البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٧.
- حسن الشافعي: التخطيط للقوى العاملة - الموارد البشرية - في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- خليفة بهبهاني: أوقات الفراغ والترويج: مفاهيم وإدارة. الكويت، شركة مطبعة الفيصل، ٢٠٠٤.
- خيرى الجزيري: مقدمة في مبادئ الإدارة. القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٣.
- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠.
- زكي هاشم: إدارة الموارد البشرية، الكويت، مكتبة ذات السلاسل، ١١٩٦.
- ستيفن هاينز: التخطيط الاستراتيجي الناجح، سلسلة العلوم، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.
- سعيد عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين. القاهرة، الطبعة الثامنة، ١٩٩٧.
- سيد عليوة: إعداد خطط العمل. المنصورة، مكتبة جزيرة الورد، بدون تاريخ.
- سيد عليوة: الهندسة الإدارية. المنصورة، مكتبة جزيرة الورد، ٢٠٠٢.

- شوقي عبد الله: أصول الإدارة. القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٧.
- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.
- طلعت لطفي: علم اجتماع التنظيم. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.
- عبد الحافظ سلامة: وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٣.
- عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٤.
- عبد الحميد شرف: التخطيط في التربية الرياضية. القاهرة مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧.
- عبد العزيز المصطفى: علم النفس الحركي. الرياض، دار الإبداع الثقافي، ١٩٩٥.
- عبد الغني عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة. الطبعة الثالثة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- عبد الفتاح دياب: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال. القاهرة، النيل للطبع والنشر، ١٩٩٦.
- عبد الكريم درويش، ليلاتكلا: أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٥.
- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
- عصام بدوي، نازك مصطفى: البطولات والدورات الرياضية: استضافتها، تنظيمها، إدراتها. سلسلة المراجع في التربية البدنية والرياضة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤.
- عفاف الباور: التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥.
- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٧.
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٨.
- علي السلمي: الإدارة بالمعرفة. القاهرة دار قباء للطباعة، ١٩٩٨.

- علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات. القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.
- علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.
- علي عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٤.
- عمرو بدران: علم النفس الرياضي. الطبعة الثانية، المنصورة، مكتبة جزيرة الورد، ٢٠٠٥.
- كمال أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتطبيق. القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠.
- القاهرة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- كمال درويش، إسماعيل حامد: التنظيمات في المجال الرياضي: القاهرة، دار السعادة للطباعة، ١٩٩٨.
- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس: الإدارة الرياضية: الأسس والتطبيقات: القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦.
- كمال درويش، محمد صبحي حسانين: موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد. الجزء الثالث، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤.
- محمد إبراهيم، عبد الفتاح دياب: الأصول العلمية لإدارة الأعمال. القاهرة، الولاة للطبع والتوزيع ١٩٩٢.
- محمد الحماحمي: أصول اللعب والتربية الرياضية والرياضة، الطبعة الثانية، القاهرة، المركز العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
- محمد الحماحمي: التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٠.
- محمد الحماحمي: الرياضة للجميع: الفلسفة والتطبيق. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧.
- محمد الحماحمي، أمين الخولي: أسس بناء برامج التربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٠.

- محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٨.
- محمد حسن علاوي: علم نفس المدرب والتدريب الرياضي. القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٧.
- محمد سيف الدين، حسن عبد الله: تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣.
- محمد صبحي حسنين: القياس والتقييم في التربية البدنية والرياضة: الجزء الأول، الطبعة الرابعة، القاهرة، دار الفكر العربي ٢٠٠١.
- محمد منير موسى: الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. طبعة مزيده ومنقحة، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٨.
- محمود عنان، مصطفى باهي: مقدمة في علم نفس الرياضة. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٠.
- محيي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات. القاهرة، دار الفكر العربي ١٩٩٣.
- مدني عبد القادر: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. الطبعة الخامسة، جدة، تهامة، ١٩٩٢.
- مصطفى باهي، أحمد نصارى: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٦.
- مصطفى باهي، أمينة شلبي: الدافعية: نظريات وتطبيقات. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٨.
- مصطفى باهي، محمد عفيفي: سيكولوجية الإدارة الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠١.
- مندور فتح الله: التقييم التربوي. الرياض، دار النشر الدولي، ٢٠٠٠.
- هالة منصور: الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، مهاراته. الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠.
- وزارة الشباب: قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة ولوائحه الأساسية: اللجنة

الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، القاهرة، جهاز الرياضة، قطاع
البطولة، ٢٠٠١.

- يحيى النقيب: علم النفس الرياضي. الرياض، معهد إعداد القادة، ١٩٩٠.

obeikandi.com

المراجع الأجنبية

- Andreu j gulein: Leadersh: Research finding macticead skills, Houghton Mifflin co. Neur jersey, 1998.
- Bain, Le.: Physical Education teacher Hand Book of research .
- Bucher, C., Drottee, M.: Management of Physical Education and Sport. 10th ed. Mosby Co., st. Louis., 1993.
- Cooke, S., Slock.: Making Management geisions. Prentice- Hall,NJ. 1991.
- Gonnely Gibson:fundamental of Management inurin Mcgraus H ill, USA, 1998.
- Honine lanny: Adnestrating physical Education and sport programs. And ed wm, co Bronun pullshers 1991.
- Munter, M.: Guide to Managerial Communi Cation. Prentice Hall, N. J1 1992.
- N teacher Education Mac Millan Co. New - Jersey, 1990.
- Noe, Raymond. Employee training and desdorment , inuimc Mc Groat - Hill, Mich, 1998.
- Potts, Michael. A-Z of training and deveolorment. London, Kogan Page Limit ed 1998.
- Pster gmucker: magement taks Responsibilities practices. Hanbes Rou pullidshers New jersey 1993.
- Robert kreitthnen: Management 5the eds Bostin: Houghton Mkffkn, 1999.
- Tnetton,s joy: undestonding sport organinyation, USA Human Kinetics 1997.

- Wright, p. Taylor in roving.: hmgroving Leadership Pesfoimance. Pnrentice-Hall, N.J., 1991.
- Yuki, G; leadership in organingation. New jerser, prentice Hall. 1991.
- Whetten, g., comeron,k; gerveloring Manangement skill. New york, Harpen Collins pullishers, inc, 1991.

obeikandi.com