

جامعة ديالى
كلية التربية الاساسية
قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
م.د عدي كريم رحمان العامري

مفردات المنهج

- 1_ تطور الفكر الاداري
- 2_ الادارة في المجتمعات القديمة
- 3_ الادارة في المجال الرياضي
- 4_ التنظيم في المجال الرياضي
- 5_ التخطيط في المجال الرياضي
- 6_ الاشراف والتوجيه في التربية الرياضية
- 7_ التنسيق الرياضي
- 8_ الرقابة والتقويم في المجال الرياضي
- 9_ الاتصالات
- 10_ القيادة الرياضية
- 11_ القرارات
- 12_ برامج التربية الرياضية
- 13_ طرق تنظيم المسابقات الرياضية

محاضرات الإدارة والتنظيم

الإدارة :

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة ذلك أن الإنسان منذ هبط على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره ولا يستطيع أن يعيش في عزلة لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة .

وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها إذ تبرز في إطار النظام الأسري كثيراً من العمليات الإدارية التي يقوم بدراستها العلماء الإداريين المتخصصين، كتقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة، التشاور، الضبط وقد أكد مارشل ديموك في كتابه : تاريخ الإدارة العامة على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية إذ كانت موضع إهتمام الحضارات القديمة المصرية والإغريقية والسومرية والصينية وغيرها وتدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها .

ثم جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية سابقاً من ذلك تلك الأفكار التي تدعو إليه النظريات الإدارية المعاصرة من خلال المبادئ الإدارية الراقية التي أرسى قواعدها الإسلام مثل : مبدأ الشورى ، مبدأ الحوافز، قواعد الطاعة لله فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق وتفويض السلطة . ولقد إنبثق عن ذلك كله النظام الإداري الإسلامي الذي تمثل بنظام الدواوين التي انتشرت في العهد الإسلامي والتي تشبه الوزارات اليوم .

والإدارة عنصر ضروري في الحياه فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة لأن كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة وإلى إدارة وقته وإلى إدارة تصرفاته وأسرته وإن كان عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها، وقد ظهرت الإدارة منذ عهد آدم عليه السلام ولكنها بشكل غير

متطور وغير منظم كما هو عليه في الوقت الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات، وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم إذ أصبحت علما مستقلا يتم تعلمه والتطور عليه فوصلت إلى ما وصلت إليه من تطور في الوقت الحاضر، والإدارة معناها " مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبه والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلبى رغبة الإدارة في الإنتاجية والاستمرارية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

وتعمل الإدارة على وضع الأهداف والغايات للمشروع في ظل الاعتبارات الخاصة بالعوامل والظروف البيئية المحيطة لكي يكون من الممكن تحقيقها وأيضا لا بد أن تجتمع من ذلك العقل المفكر المتمثل في الإدارة العليا والأفراد العاملون الممثلون للإدارة الوسطى والدنيا والموارد والأدوات والآلات في فترة زمنية محددة ومكان، ومن الممكن دراسة الإدارة كعلم ومن الممكن اكتسابها ومن الممكن الحصول على الخبرة والمهارة في أثناء تطبيقها ومن الممكن الشعور بها من خلال النتائج المحققة وحتى من خلال مظاهر للسوء والفوضى التي يلتبس بها عدم وجود إدارة وذلك دواعي المطالبة بالإدارة والإصلاح الإداري .

اذ الإدارة ان لها دور في حياة الإنسان سوى كان يعمل في دائره أو مؤسسه أو كان إنسان عادي ليس لديه عمل إذ لا بد أن يدير حياته اليوميه بشكل دقيق وترتيب على أحسن طريق للوصول إلى أهدافه الناجحه أذ الإنسان الذي لايعتمد على الإدارة لا يستطيع أن يحقق أهدافه بشكل سليم ونستنتج من ذلك أن الإدارة استخدمت في ثلاث مراحل ادارية نستعرضها كمايلي:-

1- الهيئه الإداريه managementstaff

وهنا الإدارة : عبارة عن مجموعه من الأشخاص الذين يسعون لتحقيق الأهداف والغايات للمشروع من خلال العمل الجماعي وهؤلاء الاشخاص هم : مجلس المديرين ، المديرين العامون، المدير التنفيذي، المدير المساعد، المشرف أعمال إدارية للتنفيذ والتطبيق

وهنا الإدارة : عبارة عن مهام وواجبات المديرين المتعلقة بعناصر الإنتاج foprocessinj وهي: القوة العاملة، رأس المال ، المواد والآلات.

2_علم وفن التطبيق

" تعني مجموعه من المبادئ والنظريات والدراسات الخاصة بمجالات الإدارة والبيئه الإداريه من خلال عناصر الإنتاج بالاعتماد على التخصص والخبرة والمهارة ولياقة الأفراد الإداريين والمنفذين كفن.

ويمكن تقسيم الإدارة بأي مؤسسه إلى ثلاث مستويات رئيسية كما يراها (طلحه)

1 :- الإدارة العليا :

على أنها المجموعه الصغيره في أعلى السلم الإداري والتي تقوم بالسياسات والخطط العامة للمنظمه أو المؤسسه ويتم تحقيق الهدف للهيئه الإداريه للمؤسسه من خلالها ويمكن تحديد مسؤولياتها في تحدي الأهداف العامة للمؤسسه و التنبؤ بالأحداث المستقبلية و تخطيط

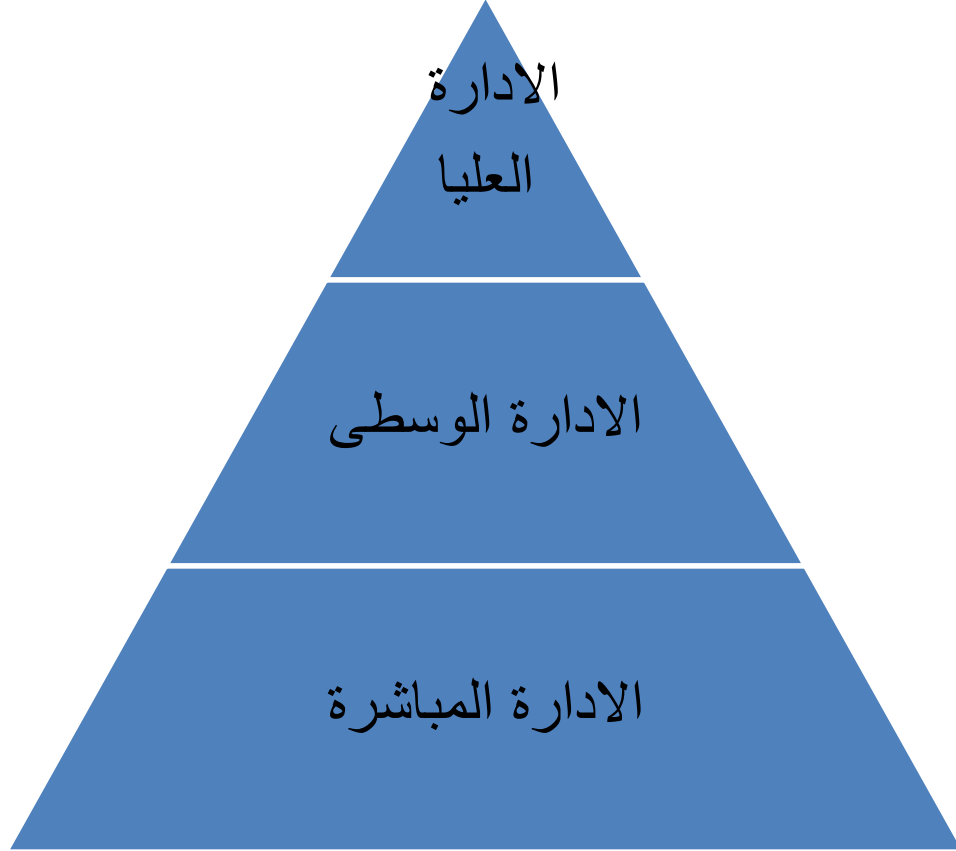
الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الدائرة ووضع الخطط طويلة المدى ورسم السياسات والقواعد والقوانين وتوجيه ورقابة جهود الأفراد والتأكيد على أهمية المسؤولية الجماعية وتطوير المجال الإداري وتشجيع الأبحاث الإدارية .

2:- الإدارة الوسطى

تلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة وم تابعه تحقيق الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتتحدد مسؤولية الإدارة الوسطى من حيث وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى رسم السياسه التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية ووضع نظم العمل وتحديد السلطه وتدريب وتنمية الإدارة المباشرة وتوجيه وتنسيق الأعمال وبث روح الفريق والرقابة ومراجعة النتائج ووضع معايير الأداء ورفع تقارير دورية للإدارة العليا والمساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا .

3 :- الإدارة المباشرة (المنفذون) :-

ويرى طلحة الإدارة المباشرة تمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الدائرة الذين يشغلون مناصب وظيفية متعددة وكما مبين أدناه في المخطط للإدارات الثلاثة .



ونلاحظ مما سبق أن تعريف الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديدها ويتضح ذلك جلياً من خلال إستعراض عدد من التعريفات ، كما يرى عباس علي : ذلك لأن الإدارة من العلوم الاجتماعية ولأن مفهومها واسع ولأنها ليست مجرد مصطلح وإنما هي علم له أهمية وذو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفه ليشمل أهدافها ، ففلسفتها، والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعه، والإشراف على الأنشطة والفعاليات، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحلية.

واستنادا لهذا العرض المجمل لطبيعة مفهوم الإدارة يتم عرض عدد من التعاريف العامة لهذا

المفهوم اذ عرفها كل من :-

* **نعيم ابراهيم عن شيلدون** - الإدارة وظيفه في الصنائه يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطه الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابه النهائيه على كافة أعمال التنفيذ

* كما عرفها **وليم هواين** - أن الإدارة فن تتحصر في توجيه وتنسيق ورقابه عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محدده أو تحقيق هدف معلوم .

* وعرفها **ليفجستون** - الإدارة هي الوظيفه التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفه وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

* **ويرى نعيم ابراهيم عن محمد العقلي**: أن مفهوم الإدارة - هو نوع من التفكير الذي يشخص الواقع ويحدد المشاكل وكذلك المعوقات التي تواجه الأهداف التي نسعى لتحقيقها. *

كما تعرف الإدارة عن ابتسام - عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستنده في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية في مختلف نشاطاتها ومواقفها في المجتمع.

-الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من العنصر **Taylor** * **ويرى صبحي جبر عن تايلور** البشري أن يعمل ثم التأكد من قيام ذلك العنصر بالعمل المطلوب بأفضل الطرق وأوفرها بالنسبه لك.

* **ويرى طارق طه** - الإدارة عملية تنسيق وتكامل أنشطة المنظمة على نحو يتسم بالفاعلية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء ومن خلال مجموعه من الوظائف الأساسية كالتهيئة والتنظيم والقيادة والرقابه.

* **ويرى موفق** - الإدارة هي عملية تخطيط ورقابه لمجهودات أفراد المؤسسه الرياضيه واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة

- بأنها مراحل اتخاذ القرارات والرقابه **Stanly vanex** * ويعرفها احمد عن ستانلي فلنكس على الأعمال الإنسانية بغرض تحقيق الأهداف

* كما عرفها بازيه عن العالم الشهير فريدريك ونسلو تابلور - الإدارة بأنها التحديد الدقيق لما يجب أن يقوم به الأفراد ثم ا لتأكد من أنهم يودون تلك الأعمال بأحسن الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوه

* وعرفها مصطفى عن جاك دانكان - الإدارة بأنها عملية توجيهية وقياده للجهود البشرية في أي مؤسسه لتحقيق هدف معين

* كما يرى مصطفى باهي - تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع وهي تمثل مجموعه النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو إدارة الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين.

- بأنها التنظيم **George windle** * أما الإدارة الرياضية فعرفها احمد عن جورج ويندل الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسه أو الهيئه الرياضية لمعرفة الجهاز البشري المسئول.

* ويتفق كل من حليم المنيري وعصام بدوي عن جورج ويندل: على أن الإدارة الرياضية هي الأعمال المطلوب إنجازها أو هي الاحتياجات والواجبات المرئية المستقبلية المحددة كمسؤوليات لأي مؤسسه أو هيئه رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءه .

من خلال التعاريف العديده للإدارة سواء العامة أو الإدارة الرياضية إذ انها دور إشرافي ورقابي في نفس الوقت وذلك من خلال التواصل الفعال مع المرؤوسين في التخطيط والتنظيم للأعمال الوظيفيه وتوزيعها على المرؤوسين والتأكيد على تنفيذها من خلال التزامهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للعمل بشكل سليم .

أهمية الإدارة

تتجلى أهمية الإدارة بشكل عام في جميع مجالات الحياة كما يرى الجيوس وآخرون ،
بمايلي :-

وهي مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفه بحيث تجعل من المؤسسة أو الدائرة مواكباً
متكيفاً مع البيئه ومع التطورات التي تحدث في الإدارة نفسها .

والتأثير الفعال على العاملين في المجال الإداري : أذ أن الإدارة تطور قيادة عناصر
المؤسسة وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل المحيطة
وتطوير عناصر العمل : وذلك بتحقيق التوازن بين العاملين والأهداف المطلوبة في المؤسسة
أو الدائرة مما يترتب على ذلك تحقيق مبدأ التكافؤ بين المرؤوسين والمطلوب منهم وقيادة
وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحقيق الاستقرار وذلك بالتطور والتكيف بما يتناسب مع
أهداف المؤسسة وتحقيق العدالة والحوافز للأفراد . وأنها وسيله من وسائل تطوير الشخصية
الوظيفية للأفراد وجعلها أكثر فاعلية وإنسجام مع طبيعة العمل تتمثل الأهمية الأكيده للإدارة
الفعالية في مواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي لتطوير وأهمية العمل الإداري
للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعمل المتواصل من أجل تحقيق دور فعال في نجاح
عمل الإدارة .

* ويرى القريوتي ، أن للإدارة أهمية خاصة إذ أنها :-

مثل القلب، فهي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المؤسسة كما القلب مسؤول عن إمداد
الجسم بالدم اللازم لبقائه .

- الإدارة مسؤوله ليس لها أهمية في ذاتها وإنما مسؤوله عن تحقيق نتائج العمل .
- أهمية الإدارة مستمدة من النتائج العمليه التي تحققتها من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.
- لايمكن أن تعمل أي مؤسسه بدون إدارة فعاله.
- الإدارة مطلوبة وضرورية لكل أنشطه المنظمات ولكل مستويات الإدارة.

ويرى محمد عن فائق حسني: في أهمية الإدارة بأنها :

أهم روافد علم الإدارة هو تطبيق عناصرها اذ تمثل هذه العناصر الإدارية انعكاسات إيجابيه في العمل من أجل تطوير منظور الإدارة في كافة المجالات الرياضيه مثلا :

هو محصلة طبيعية لنواتج هذه العناصر الإدارية في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه ، فتطور الإدارة في المجال الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور في الإدارة على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفه إنما تعكس مدى ماحققته الإدارة من تطور فهي في قيمته ا ما لاتحققه مجالات أخرى من مكانة دولية، اذ لولا الإدارة لما كانت قد وصلت الدول إلى التطور والإبداع في جميع النواحي السياسية أو الاقتصادية والثقافية والاجتماعية حيث تمثل روح الدوله في تحقيق نجاح المؤسسات العامة لها ومواجهة المنافسات الدولية في تحقيق مواكبة التطور المستمر في جميع النواحي .

اهمية الادارة في الانشطة الرياضية

يتطلب العمل في ادارة الانشطة الرياضية العديد من القدرات الفنية والمعرفية الخاصة بعلم الادارة ويتوضح ذلك من الحقائق التالية :

- _ يتاثر الانسان بطريقة الادارة في المؤسسة التي يعمل فيها و باهدافها وبرامجها
- _ تزودنا الادارة بالخبرة التي تمكن الاداري من اتباع احسن الطرق للادارة السليمة
- _ توسيع مفاهيم الاداري لتحقيق النجاح في عمله مما ينعكس على المؤسسة التي يعمل بها او الجماعة التي يديرها .
- _ ان زيادة المعرفة بعناصر الادارة تؤدي الى تحقيق علاقات انسانية بين العاملين مما يؤدي الى زيادة الانتاج والكفاءة .
- _ تنمي الادارة روح العمل الجماعي والتخطيط المسبق للبرامج

اهداف الادارة

تطورت اهداف الادارة من التقدم الحاصل في عصر العولمة والتكنولوجيا الحديثة واصبحت تستخدم الموارد البشرية والمادية على اكبر قدر ممكن وتمثل الاهداف الدولية في رعاية الشباب والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وتقديم الخدمات والمنافع العامة عبر توظيف العلوم المختلفة لتحقيق هذه الاهداف التي غالبا ماتكون اهداف متسقة وموحدة وقابلة للقياس ويغلب ان تترجم هذه الاهداف تنازليا في التقسيم الاداري الى اعداد متزايدة من الاهداف الفرعية المحددة وان تتحول في نهاية المطاف الى معايير في العمل .

ان تحقق الاهداف الاستراتيجية في العمل الاداري يتطلب الابتكار واستغلال الموارد المحدودة الى اقصى حد ممكن وبينما تتفاعل درجة التناسب بين الموارد والفرص المتاحة يخلق الهدف الاستراتيجي تناقضا صارخا بين الموارد والطموحات عنئذ تتصدى الادارة العليا لاغلاق الفجوة عن طريق البناء المنظم والتخطيط المرن .

وتسهم التحديات في توسع المؤسسة وتحقيق اهدافها ولكي يكون التحدي فعالا يتوجب على الافراد في المؤسسة ان يفهموا ذلك التحدي وان يلمسوا مضاعفاته على وظائفهم وعلى المؤسسة ان تقوم بالاتي :

1_ خلق احساس الازمة وذلك بتقوية الاشارات الضعيفة في محيط العمل وعدم السماح بحالة من الا عمل ان تسبق ازمة حقيقية

2_ تطوير بؤرة تنافسية على كافة الاصعدة من خلال استخدام واسع للاستعلامات والتنافسية والوصول الى المرحلة التي يصبح فيها التحدي شخصيا

3_ تزويد العاملين بالمهارات التي يحتاجونها للعمل بفاعلية كتدريب الموظفين وحل المشاكل وبناء الفريق

4_مراجعة الاليات وذلك لرصد التقدم والتأكد من المعرفة الداخلية والمكافآت تعزز السلوك الجيد للموظفين وان المسؤولية المتبادلة تعني ارباحا مشتركة وخسائر مشتركة وان خلق احساس بالمسؤولية المشتركة عامل حاسم لان روح التنافس تعتمد في النهاية على سرعة المؤسسة في توسع مفهوم المزيه التنافسي بحيث تتجاوز مفهوم الورقة الرابحة الذي يستخدمه العديد من المدراء في الوقت الراهن

5_تحسين مهارات العاملين وتعلم مهارات جديدة هو اقوى المزايا التنافسية

6_ادارة الاشتباكات التنافسية بحرص للحفاظ على الموارد الضيئلة . ولايستطيع المدراء ان يفعلوا ذلك بأن يكتفوا بلعب نفسها اللعبة بطريقة افضل – أي بأدخال تحسينات هامشية على التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون وعلى طريقة مزاولتهم للعمل بل ينبغي علمادخال تغيير جوهري على اللعبة بطرق تحرم المنافسين من مزاياهم

7_حفز الافراد عن طريق ايصال فكرة قيمه الهدف اليهم وترك مجال المساهمات على مستوى الفرد ومستوى الفريق

8_توضيح مفهوم الهدف الاستراتيجي بأنه اكثر من مجرد طموحالكثير من المؤسسات تملك هدفا استراتيجيا طموحا ومع ذلك لا تتحقق اهدافها بسبب طموحاتها التي لا تتناسب ومواردها

وقدراتها لكنها خلقت هاجسا استحوذ عليها للفوز على كافة المستويات وحافطة عليه لعشرات السنين وهذا الهاجس هو ما يطلق عليه الهدف الاستراتيجي

الهيئات الرياضية الادارية

تنقسم الهيئات الرياضية الى قسمين وهما :

الهيئات الحكومية :

وهي الهيئات التي تجيزها الحكومة وتفوض عنها عملية تسيير وادارة ومتابعة التربية الرياضية مثل وزارة الشباب ووزارة التعليم العالي ووزارة التربية وذلك عن طريق تربية الشبيء والشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها وذلك بممارسة الانشطة الرياضية عبر دروس التربية الرياضية والانشطة الرياضية الداخلية والخارجية .

الهيئات الاهلية :

ومنها اللجان الاولمبية الوطنية والاتحادات الرياضية والاندية ومراكز الشباب وتحثل المساحة الاكبر من حيث انتشارها وتعدد نوعياتها وتشمل كل قطاعات النشيء والشباب ، وتمثل الهيئات الاهلية في الجماعات ذات التنظيم المستمر وتتالف من اشخاص عدة او اشخاص اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الهدف منها تحقيق الرعاية للشباب واتاحة فرصة لتنمية مهاراتهم وتلبية احتياجاتهم الحركية وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية و الترويحية .

عناصر او مكونات الإدارة

يرى **حليم المنيري وعصام بدوي عن محمد جميل** : أن المجتمع الرياضي بمقوماته ومفهومه الحديث لايزيد عمره عن تسعون عاماً وعلى مدى التنسيق تماماً تطور ونما وتعددت مجالاته ودخل في إطار قوانين الدولة وأقيمت له مؤسسات وهيئات خاصة به، ومن ثم نجد أن ميدان التربية الرياضية كأحد النشاطات التي يتم بها المجتمع أصبح عليه التزاماً أن يسير على هدى من الأسس والعناصر العامة للإدارة
إن وظائف وعناصر الإدارة تتمثل في: -

- التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- التنسيق
- الرقابة

ويشير **عبد الحميد شرف**: على أن الإدارة في المؤسسات الرياضية يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل هذه المؤسسات.

مما يتبين هناك وظائف وعناصر للإدارة لها الدور في نجاح المؤسسات الرياضية وغير الرياضية وكما يشير **على منصور** : أن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليه بوصفها عملية معينة وهذه العملية يمكن تحليلها ووضعها من خلال مجموعة وظائف رئيسية . ويمكن أن تقسم مجموعة الوظائف المتداخلة وتتضمن الإدارة والعملية الإدارية الوظائف التالية:-

- التخطيط
- التنظيم

- التوجيه

- الرقابة

- إذ تتكون العملية الإدارية في أي مجال من مجالات العمل من عدة عناصر أو مكونات أو مراحل وقد اختلفت الآراء حول تحديد مسميات هذه المكونات أو العناصر إلا أننا نود الإشارة إلى ماسبق ذكره بشأن التحديد الدقيق لمعاني المصطلحات المستخدمة وان مع ظم ماكتب عن مكونات الإدارة من الممكن أن ينطبق على المبدئين التاليين : -

1. الاتفاق على مسميات التخطيط والتنظيم والرقابة كمكونات أو مراحل واضحة المعالم في أي عملية إدارية .

2. يرجع الاختلاف في بقية الوظائف الإدارية أو مكونات العملية الإدارية إلى مشكلة عدم وجود تعريف يتفق عليه لهذه الوظائف والمكونات رغم تشابه المضمون في معظمها⁽¹⁾.

ان جميع عناصر الإدارة التي اختلف عليها الباحثون متقاربه ولكن حسب أهميتها في المؤسسة أو الدائرة ويرى الباحث أن عناصر الإدارة هي:

* التخطيط

* التنظيم

* التوجيه

* الرقابة

1-التخطيط

باستعراض رأي الباحثين في مجال الإدارية حول تعريف التخطيط نجد التالي : -

ويرى نعيم عن بشيركاسر وعواد يونس : إن التخطيط هو أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل لظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة، إن هذا التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدروس يفرض وضع الخطه وتحديد النتائج والتسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع ل ها تحقيق الهدف المنشود والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ كما أن معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب ادائه وأين سيؤدي هذا العمل وكيف سيؤدي ومن سيؤديه.

ويعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شئ في المستقبل لذا فان أول مايميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة ادارية بالمستقبل وبالتالي بالقيمة التنبؤية، وقد يفسر ذلك عدم لجو ء الكثير من العاملين في المجال الرياضي بمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفاً من المخاطره في اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشئ غير معلوم.

فالتخطيط هو اختيار من بين بدائل متعلقه بالأهداف والسياسات وال خطط والبرامج والإجراءات اللازمه والمناسبه لتحقيق هذه الأهداف، بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشئ غيرمحدد المعالم. ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض أنه عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرار اي هناك العديد من الخطط التي لا يكتب لها النجاح في تح قيق اهدافها الا من خلال اجراءات تنفيذية محكمه لذا فان التخطيط لا يقف عند مستوى التفكير أو الدراسه السابقه لاتخاذ القرارات بل يمتد أيضاً إلى مرحلة الخطوات الاجرائية والتدابير التي تستخدم في التنفيذ.

وتعد وظيفة التخطيط الوظيفه الأولى للإدارة والتي تسبق وظائف الإدارة الأخرى وتقوم على عملية الاختيار من البدائل لاجراءات العمل في المنظمة ككل ولكل قسم أوجزه من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها وهي بهذا الشكل وظيفه المديرين في كل المستويات الإدارية.

- أنواع التخطيط

ويشير علي شريف وآخرون⁽²⁾ إلى أن التخطيط ينقسم إلى :

1. تخطيط قصير الأجل ----- سنه أو اقل.
2. تخطيط متوسط الأجل ----- أكثر من سنه وقل من خمسه سنوات.
3. تخطيط طويل الأجل ----- خمس سنوات وأكثر .

كما يرى علي منصور أن التخطيط ينقسم إلى :

1. تقسيم الخطط على أساس مدى التشابه.
2. تقسيم الخطط على اساس الزمن.
3. تقسيم الخطط على أساس مدى التأثير، وينقسم إلى :

أ - الخطه الاستراتيجية

ب - الخطه التكميلية

ج - الخطه التشغيلية

وكما يرى جميل محمد التخطيط هو :

من زاوية المستويات الإدارية ويمكننا أن نميز نوعين من التخطيط هما : -

2. **التخطيط القومي** : وهو الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق البيئه الاقتصادية والاجتماعية للمواطن.

3. **التخطيط الإداري** : وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية على كافة المستويات الإدارية بها.

ويقسم عبد الفتاح دياب حسن أنواع التخطيط إلى خمسة ابعاد هي :

1 - **البعد الزمني** ويتمثل في : -

أ. التخطيط طويل الأجل.

ب. تخطيط متوسط الأجل.

ج. تخطيط عاجل.

د. تخطيط قصير الأجل.

3. **البعد المكاني (الجغرافي)** وفق مايلي : -

(تخطيط عالمي ، تخطيط قومي ، تخطيط اقليمي ، تخطيط قطاعي ، تخطيط محلي ،

تخطيط على مستوى الوحدة ، تخطيط إدارة ، تخطيط مشروع)

4. **البعد الموضوعي** :

ويكون بحسب موضوعه فهناك تخطيط قومي - إنتاجي.

5. **البعد التنظيمي** :

ويعني أن تقوم بالتخطيط كل جهة لنفسها وفي حدود اختصاصاتها جهة عالمية وجهه دولية ومسؤوليته الإدارية لاداراتهم .

5. البعد الشمولي ينقسم إلى :

أ. تخطيط استراتيجي .

ب. تخطيط تكتيكي .

ويرى محمد رسلان وجميل جاد : التخطيط يمر بأربع مراحل حيث يختلف الدور الرئيسي

للإدارة في كل منها وهي :-

1. مرحلة الإعداد..

2. مرحلة اقرار الخطة.

3. مرحلة التنفيذ.

4. مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ

1 مرحلة الإعداد :

تعد الهيئة المختصة بالتخطيط التوجيهات والدراسات والأهداف والمقترحات والمدى الزمني المراد به تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الإمكانيات البشرية الموجودة في ضوء البيانات والإحصاءات المتوافره ثم ترسل المقترحات والتوجيهات إلى الجهة المعنية بالتنفيذ ويأتي دور الإدارة هنا للتأكد من صحة البيانات والإحصاءات والمعلومات المتوافرة والاستفادة من التجارب السابقة

أن هذه المرحلة ضرورية لأنها تعتبر أساساً لبناء عملية التخطيط في معرفة ودقة المعلومات.

2- مرحلة إقرار الخطة

بعد اطلاع الهيئات المعنية على الأهداف والتوجيهات تجمع مختلف المشروعات في صورة خطة شاملة محددة النطاق الزمني وأليات التنفيذ ثم تعرض هذه الخطة على السلطة المختصة لاعتمادها . ثم تبدأ هذه السلطة في البحث عن مدى مطابقتها هذه الخطة مع الأهداف والتوجيهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة . وفي حالة اعتمادها من السلطة ترسل إلى الجهات المختصة والمعنية للبدء في عملية التنفيذ.

3- مرحلة التنفيذ:

بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ حيث يتم تعريف كل عامل بالخطوات ال تفصيلية للتنفيذ في كل مستوى حتى يسهم كل منهما في تنفيذها بالطريقه السلمية وتقوم جهة التخطيط بمعونة أجهزه التنفيذ بتحديد وتصميم وإقرار القرارات والتعليمات الضرورية لتنفيذ الخطة.

4- مرحلة متابعة وتنظيم عملية التنفيذ :

تقوم الأجهزة التنفيذية والجهاز التخطيطي بمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها والتعرف مدى التقدم في تنفيذ المشروع وإعداد التقارير الدورية عن حالة العمل والمراحل التي تمت والصعوبات التي تصادف تنفيذ العمل وتعطيل التوقيت الزمني المحدد لكل مرحله.

التخطيط في المجال الرياضي

يعد التخطيط الأساسي الذي تبنى عليه مختلف عناصر العملية الإدارية من تنظيم ورقابة وتوجيه إذ يتم عن طريقه تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد المدخلات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه المدخلات من خلال عمليات وأنشطة موضوعة وفق تسلسل زمني في التغير .

فالتخطيط في المجال الرياضي يمثل أهمية بالغة في تنفيذ مختلف الأنشطة الرياضية حيث أن غياب التخطيط فيه يفقد العمل أهم مقوماته ألا وهي تحديد الأهداف من العمل حيث يصبح العمل ارتجاليا لا غاية ولا هدف له ، كما أن التخطيط يحدد مراحل وخطوات تنفيذ العمل والطرق المتبعة التي تلزم العاملين باتباعها للأنشطة المختلفة والتنسيق بين هذه الأنشطة فمن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الهدف فبذلك يمكن العمل على تلافيها قبل وقوعها والعمل على الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم وتوفير النقص بها تحسبا للمستقبل الذي تتبأ به التخطيط.

ويرى طلحه وعدله عيسى من أهم واجبات المخططين تكمن في النقاط المبينة ادناه:-

1. ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في صياغة أهداف التربية الرياضية، وخاصة في المستويات التنفيذية.

2. مناسبة برامج التربية البدنية والرياضية وأنشطتها مع الإمكانيات المادية والبشرية.

3. مناسبة خطة وأنشطة برامج التربية البدنية والرياضية لميول ورغبات المتعلمين وأن تتصف الخطة بالشمولية والاستمرارية والتتابع.

4. وضع خطة زمنية لبرامج وأنشطة التنفيذ.

5. الصقل المستمر والعمل على زيادة الوعي التخصصي للمعلمين.

6. التقويم المستمر للبرامج لتحقيق الأهداف أو تطوير المناهج والبرامج.

7. توفير دليل تنظيمي لكل العاملين في المجال الرياضي والتي تساعد على تهيئة الأفراد

لمسؤولياتهم.

وضع اختبارات ومقاييس يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء الرياضي

ويرى كمال درويش - التخطيط :

إنه عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أومهمه وهي تحديد هذا العمل وتوظيفه وفقاً للتصميم المناسب ، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل ، وكذلك مع إعتبار ظروف الهيئة الرياضية وإمكانياتها والمناخ المحيط بها

كما يرى محمد عبد العظيم - التخطيط :

أنه عملية ضرورية وأساسية في جميع مجالات الحياة إذ أنه من أهم سمات الإدارية الحديثه التي تقوم على أساس تجريبي علمي يبدأ بتجميع المعلومات وبحث المشكلات ثم بناء خطط على أساس واقعي مع تحديد الأهداف والغايات في ضوء الدراسات، والتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الخ طط وكافة الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف متضمنه السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والجدول الزمنية والخطة بشكل عام تمثل وسائل لتحقيق الأهداف

فيرى - Terry أما تيري

التخطيط بأنه:

" الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تطور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة . ويرى الباحث التخطيط هو عنصر هام من عناصر الإدارة وفي غياب التخطيط لا تكتمل العملية الإدارية حيث كونه أهم عناصرها لأن التخطيط يكسب الإدارة السرعة المحسوبة في تحقيق الأهداف ويوجه جميع الأفراد نحو تحقيق الهدف الذي يسعى إليه العاملين في الإدارة .

أهداف التخطيط

يرى السيد الهواري هناك عدد من الأهداف التي يقوم به التخطيط وهي :-

- وضع الأهداف والمعايير .
- رسم السياسات والإجراءات .
- التنبؤ وإعداد الموازنات .
- وضع برامج العمل والجدول الزمنية .

ويرى مروان عبد الحمي للتخطيط أهمية من خلال المهام التي توضح أهمية التخطيط فتصبح القرارات غير عشوائية وهي أربع مهام هي :-

1 مواجهة حالة عدم التأكيد والتغير :

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغير الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعته المستقبلية المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه .

2 التركيز على الأهداف :

فالتخطيط موجّه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربط بعضها ببعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية ومراجعة هذه الخطط دورياً وتعديلها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسه .

3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

يساعد التخطيط على تحديد أثر الوسائل والعمليات كفاءة لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز .

4- تسهيل عملية الرقابه :

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لايمكنه متابعة أعمال مروؤسية، بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وفي ضوءها يمكن تعرفه على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. وكما يوضح أحمد غنيم أهمية التخطيط هي:-

التخطيط يوضح أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ويساعد التخطيط على تشغيل المؤسسة اقتصادياً عن طريق استغلال الموارد المتاحة والتخطيط يلقي الضوء على المستقبل ويحاول كشف أبعاده وإعداد الترتيبات اللازمة له ويساعد التخطيط على تحديد رؤية واضحة متكاملة عن نشاط المؤسسة والبيئة التي تعمل في نطاقها ويساعد التخطيط في التحديد الدقيق لحجم ونوعية المدخلات من الموارد المادية والبشرية للمؤسسه والتخطيط يساعد على منع التداخل والازدواج بين الأنشطة الرئيسية والفرعية داخل المؤسسه ويسهل التخطيط من مهمة كل من المديرين والمروؤسين معاً ويساهم التخطيط في القضاء على الأخطاء والتقليل منها إلى أقل قدر ممكن يؤدي التخطيط إلى عدم تعطيل العمل واستمراره .

مراحل التخطيط

يشير كمال درويش وآخرون التخطيط يمر بعدد من المراحل أو عدد من الخطوات وهي

- تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع.

- القيام بتحليل شامل لنشاط المشروع واتجاهاته واجراء التنبؤات وذلك من خلال :

1. جمع المعلومات والبيان.

2. تحليل الموقف في الماضي والحاضر.

3. إجراء التنبؤات.

4. وضع الفروض.

5. ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف مرحلية أو تخصصية بصورة محدودة.

6. تعيين الوظائف الرئيسية والبحث عن مجالات العمل البديلة.

7. تقويم لمجالات العمل البديلة واختيار البديل الأمثل.

8. اختيار طرق التطبيق ورسم الخطط الفرعية والتكميلية.

إعداد الموازنة التخطيطية

2_ التنظيم :

يعد تحديد أهداف المشروع وتحديد خط سير العمل في المستقبل وفقاً للخطة المقرره فإنه من البديهي أن يمارس المدير وظيفة التنظيم ويعني ذلك تحديد الهيكل، أي الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف.

إذ أن الجهود تحتاج إلى تنسيق التكامل بينهما بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية، ولا بد أن يعرف كل مدير بالمشروع ماهية أوجه النشاط الذي يشرف عليه ويديرها ومن هو رئيسه الذي يرفع إليه تقاريره والمسؤول أمامه، ومن هم مرؤوسوه الذين يشرف عليهم ويوجههم ولا بد له أن يعمل على توفير التنسيق والانسجام بين جهود المجموعه وأن يعرف العلاقات بينه وبين المديرين الآخرين ، وطرق الاتصال الرئيسية والفرعية التي ترتبط كافة أجزاء المشروع، وماهي المطالب اللازمه لشغل كل وظيفه وعلاقتها بغيرها من الوظائف .

هذه هي الأبعاد الرئيسية لوظيفة التنظيم التي تكفل تحقيق الهدف مع توافر عوامل السرعة والكفاءة والاقتصاد في الجهد والتكلفة

ان بين استخدام هذا المصطلح كاسم أو كفعل يتمثل فيما ينطوي عليه بمعنى في علم الإدارة فالتجميع أو مجموعه الوظائف التي يعمل بها مجموعه من الأفراد لتحقيق هدف أو أهداف معينه بصيغة الاسم Organization من خلال اطار تعاوني مشترك هو منظمه تنظيم

أما عملية ترتيب الأعمال وإسنادها إلى التجمع بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ولعل المعنى في كلتا الحالتين Organizing فيعبر عنها معنى المصطلح صيغة الفعل تنظيم يصف شيئاً مخالفاً .

إن علاقة المنظمة بالتنظيم كعملية ادارية تتمثل في الهيكل أو الاطار الذي يجعل الأنشطة والعمليات التي من شأنها تحقيق الأهداف المحددة بمعنى أن الهيكل والإطار بمحتوياته وعناصره يمثل البيئه الداخلية التي تمارس فيه المنظمة أنشطتها .

ويهدف التنظيم إلى تحقيق التوازن بين كل من الاستقرار والتغير معاً فان هذين المتغيرين متطلبان أساسيان لنجاح أي منظمة ففي حين يوفر الاستقرار الجيد لإجادة العمل وزيادة الكفاءة نجد أن التغير يزيد من فعالية المنظمة.

وهناك عدد من التعاريف للتنظيم وهي :-

- يرى **كونتز ود ونيل التنظيم** بأنه "تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".
- ويعرف **(ايرويك) التنظيم** بأنه " تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".
- ويعرف **(لويس الن) التنظيم** بأنه " العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم ويفوض السلطات ويحدد المسؤول يات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف".
- كما ويعرفه **كمال درويش وآخرون** بأنه "عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف وتربط بتحديد المسؤوليات والسلطات وكذلك اختيار المديرين وتحديد العلاقات.
- ويعرف **أوليفر شيلدون olivr shildon** التنظيم بأنه "عملية جمع العمل الذي يجب أن يقوم به الأفراد أو مجموعة مع توفر القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذها بشكل يتيح أفضل الفرص لتحقيق أفضل الكفاءات والتطبيق الإيجابي والمنسق للمجهودات المتأخرة".
- ويرى **صبي جبر** التنظيم بأنه "الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث يحول التخطيط إلى دافع عملي قابل للتغير . فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة والتخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.
- يعرف **علي منصور** التنظيم بأنه " عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطة والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة من

أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي قد تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

اذالتنظيم هو احد عناصر الإدارة التي تقوم على تخطيط وتنظيم وبرمجة الاعمال للمجموعه التي تعمل على تطوير العمل داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف التي يسعى اليه افراد هذه المؤسسة .

أهمية التنظيم

تعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على توضيح أهمية التنظيم

اذ يرى على منصور عن فائق حسني اهمية التنظيم هي :-

- * تقسيم العمل على الادارات أو اقسام أو مجموعات يسهل ادارتها.
- * تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الادارات أو الاقسام المختلفة في المنشأة.
- * تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي إلى المسؤوليات المرتبة عليه نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- * يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- * يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية

* يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضاء وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يساهم في حاجة اليه من أسباب معرفة بما يحفزهم ويضاف من خلالهم وولائهم .

ويرى (عباس وآخرون) أن أهمية التنظيم هي:-

* تمثل المنظمات (التنظيمات) حجر الأساس في المدينة الحديثة كونها تمثل عنصر التطور والتحديث في المجتمع وبناء الحضارة.

* المنظمات هي الوحدات التطورية الأساسية في تقدم البشرية كونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يشيع الحاجات الإنسانية بشكل منظور.

* التنظيمات تمثل قاعدة التغيير المجتمعي والثوري والحضاري.

* المنظمات تمثل مراكز صنع اتجاهات الرأي واتخاذ القرارات.

* تمارس التنظيمات سلطة التأثير أو الضغط في المجتمعات.

* التنظيمات أداة إشباع الحاجات الإنسانية الفردية والاجتماعية.

* المنظمات تمثل الوعاء الرئيسي للفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل التحض،

الاتصالات، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع.

أنواع التنظيم

لكي يحقق التنظيم أهدافه من خلال أنواعه التي تسهم في العملية التنظيمية هناك عدة أنواع

كما يرى نعيم ابراهيم⁽²⁾ للتنظيم هي :-

أ. التنظيم الرسمي.

ب. التنظيم الغير رسمي.

1 - التنظيم الرسمي : -

وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي ويحدد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال

والتخصصات، ويتحقق بوجود : -

* هدف مشترك .

* الترحيب بالأوامر .

* امكانية الاتصال .

* ولكي يحقق التنظيم الرسمي أهدافه هناك بعض المبادئ الواجب توافرها وهي : -

- مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف .

- مبدأ الفعالية في الأداء .

- مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة .

- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية .

- مبدأ المحاسبه الفردية .

- مبدأ وحدة الامر والتوجيه .

- مبدأ النمو الوظيفي .

- مبدأ نطاق الاشراف .

- مبدأ التوفيق بين اعمال الاستشاريين والتنفيذيين .

* **اشكال التنظيم الرسمي ويرى نعيم ابراهيم⁽¹⁾ هي :** -

أ. **التنظيم الرأسي أو التنفيذي والعسكري**

اذ تتحرك السلطه في هذا النوع من التنظيم رأسا من الأعلى إلى أسفل .

* **مميزاته وتكمن في :-**

(البساطة والوضوح، السرعة في اتخاذ القرارات ، ارسال الأوامر والتعليمات)

* **عيوبه :-**

(يفضل التخصص وتقسيم العمل ، التعسف في استخدام السلطه)

ب. التنظيم الوظيفي :

وفي هذا النوع تختص كل وحده ادارية بنشاط محدد المعالم تمارسه .

* **مميزاته :** -

(ارتفاع الكفاءة في العمل نتيجة التخصص)

* **عيوبه :-**

- **تداخل عمل التنفيذيين مع الاستشاريين ، الأمر الذي يؤدي إلى تداخل السلطه،**

- **عدم تحديد المسؤولية، الاعتماد على المتخصصين. الاحتياج إلى مصاريف تدريبية)**

ج. التنظيم التنفيذي الاستشاري :-

ظهر هذا النوع نتيجة لكبر حجم المنظمات وزيادة التعقيدات التنظي مية والمعرفية مما ادى إلى ظهور طبقة الاستشاريين لمعاونة التنفيذيين .

* مميزاتة :-

(منح الوقت للتنفيذيين لتوجيه ، نشاطهم على الأنشطة المحققة لأهداف المنظمة بشكل مباشر)

* عيوبه :-

الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين

2_ التنظيم الغير رسمي

وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقه عقوبه غير مقصوده نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين وهو بصوره مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل .

• مزايا التنظيم غير الرسمي :-

(المساعدة في تحقيق أهداف التنظيم ، توليد تفاعلات اجتماعية ومشاركات وجدانية ، زيادة قاعدة الاشراف، الاشباع النفسي والاجتماعي لأعضاء التنظيم ، تزويد التنظيم الرسمي ببعض المعلومات المفيدة)

• عيوب التنظيم الغير رسمي :-

(التكتل ضد مصلحة المنظمة ، عدم القدرة على التنبؤ بالسلوك الانساني ، اهدار الوقت ، تكرار التنسيق لمجهودات الجماعة نتيجة أنظمة وترك بعض المنتمين للتنظيم غير الرسمي

مبادئ التنظيم

وترى امل عبد الرحمن هناك عدة مبادئ للتنظيم ويمكن أن نستعرض بايجاز أهم تلك المبادئ

هي :

- * مبدأ ضرورة التنظيم : عندما يزيد الاشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم .
- * مبدأ تحديد الهدف : ينفي النص طرحه على هدف التنظيم، لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود نحو تحقيق الهدف .
- * مبدأ وحدة الهدف : فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة .
- * مبدأ الكفاءة : يعد التنظيم كفاء إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية بواسطة الاشخاص وأقل تكلفة ممكنة .
- * مبدأ تقسيم العمل : ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته .
- * مبدأ التحديد الوظيفي : لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعه والأنشطة المطلوبه للقيام بها كالم ا زادت امكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنشأة .
- * مبدأ نطاق الإشراف : يوجد في كل مركز إداري وحد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليه وإدارتهم بفاعلية .

* مبدأ التدرج (التسلسل) : كلما زاد وضوح خط السلطه من قمة إدارة المؤسسه حيث السلطه النهائية إلى مركز كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتين اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي .

* مبدأ التفويض : نظراً لأن المقصود هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكنهم من اكتساب الإسهامات لأهداف المؤسسه ، فإن السلطه المفوضه لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعه منه.

3_التوجيه:

إن التوجيه هو أحد عناصر الإدارة وبمجرد الانتهاء من صياغة خطط العمل في الإدارة وبناء هيكلها التنظيمي يبدأ توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف لتنظيمه في هذه الوظيفة الإدارية ويكون من واجب المدير تحقيق الأهداف المنظمه من خلال ارشاد المرؤوسين وتحفيزهم ، إذ وظيفة التوجيه يشار إليها احياناً على انها التحفيز أو الارشاد أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستويات الإدارية الأدنى لأنه ببساطه مكان تركيز معظم العاملين في الدائرة وبالعودة إلى قياده " انجاز الاعمال من قبل الآخرين" اذا أراد أي شخص ان يصبح مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً محسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته وقيادته.

ويرى **موفق حديد** " هي إصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيليه الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة عن طريق ارشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقه تحقيق الرضا وتضمن الوصول إلى الأهداف "

ويرى **السيد الهواري** " بأنه الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف

."

ويرى **كمال درويش** " إذا تعددت أساليب التوجيه فقد تستخدم اللقاءات الخارجية وغير الرسمية أو اللقاءات بين الرئيس والعاملين تحت اشرافه لينقل اليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على ارض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تاتي توجيهاته متناسبه مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق كما ياتي التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبه ولكن أفضل الأساليب بشكل عام في تحقيق اهداف توجيه الأداء هي الاتصال وغير الرسميه بين الرئيس والقائمين بالعمل ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء . ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعه "

ويرى **عبد الباري دره واخرون** " التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية التي يجب الاهتمام بدوره في عناصر الإدارة وهو عباره عن ارشادات وتوجيهات الموظفين الذين يعملون بمعية المدير في التنظيم وهذه الارشادات قد تكون عامه أو تفصيليه بغية تحقيق اهداف التنظيم اذ تقوم وظيفة ال توجيه باصدار ارشادات للموظفين وهي بطبيعتها تختلف كلياً عن عملية اصدار الأوامر التي تعكس العمليه الفعليه للسلطه الإدارية وهذه الطبيعه الوظيفيه التوجيهيه تتماشى تماماً مع طبيعة القيادة الإدارية التي تعتمد على السلطه غير الرسميه في عملية توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيميه ومن هنا جاءت العلاقه الوثيقه بين وظيفة التوجيه والعمليه الإدارية " .

ويرى **اجلال عبد المنعم حافظ** " تشمل وظيفة التوجيه الطريقه التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين أذ كيفية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل ومدى إشراكهم في اتخاذ القرار وتنمية روح التعاون بينهم عن طريق توزيع المسؤوليات وكيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم ويقدر نجاح كل مدير في أداء وظيفة التوجيه بتحديد نجاح أو فشل المؤسسة من توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف لهذه المؤسسة " .

ويرى **صبحي جبر** " تتميز وظيفة التوجيه بأنها وظيفة مركبة لأنها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العناصر البشرية وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة ودائمة التغيير ويرتكز مفهوم التوجيه على ان الإدارة هي تنفيذ الاعمال بجهود الآخرين ومعهم" .

ويرى **نعيم** "يعني اصدار التوجيهات والتعليمات من المدير إلى العاملين معه لبدء العمل ولكيفية انجازه بالسرعة الممكنة اذا عملية التوجيه تتعلق بتفاعل المدير مع العاملين اذ ان المدير يتعامل مع العاملين عن طريق الاتصال معهم ومعايشتهم اثناء العمل لكي يستطيع من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التي يعمل بها" .

اذا التوجيه عملية تنسيق وإثارة المرؤوسين وتوجيههم من قبل المدير نحو تطوير العمل حيث يشارك الجميع في تحقيق الأهداف التي تسعى اليه المؤسسة للحصول على النتائج المتميزة دون الوقوع بالاطاء .

4_الرقابة

إن كل عمل لابد من متابعته فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابع ويراقب للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم ، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الإدارية وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء الدائرة أو المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها ، وفي عملية الرقابة تتيح مطالبة الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم لدى الموظفين في الدائرة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

ويرى **توني موردين عن فايول**"الرقابة التأكيد من أن الأعمال تتم داخل الدائرة أو المؤسسة وفقا للخطط والسياسات التي تم وصفها، أي تتم مثلا في إطار الوقت المحدد والميزانية

المخصصة لها، ويعد التسلسل الإداري في هذه الحالة أداة من أدوات تطبيق مفهوم الرقابة إذ أن الاهتمام بالرقابة يعد من الملامح الثقافية الرئيسية لبعض دول العالم وخاصة الدول التي تتسم ثقافتها بارتفاع معدل التباين بين السلطة وبالاهتمام بمفهوم تجنب الشك والتركيز على مبدأ الجماعه بدلا من الفرديه وتطبيق نظام التسلسل الإداري مما يساعد على بلورة العمل وزيادة الرقابة على العاملين ويساعد على تجنب الوقوع بالأخطاء والتأكيد على سير العاملين بالخطط المرسومه اذ كلما كبر حجم الدائرة أو المؤسسة اتسم هيكلها ونظامها الإداري بالرسميه الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تركيزها على الإجراءات الرقابيه .

ويرى **سمير أحمد** "أن الرقابه هي جوهر عملية الإدارة تحتاجها كل المؤسسات للتأكيد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبه قد تحققت، ويمكن تعريف الرقابه بأنها قياس وتصحيح أداء الأنشطة للتأكيد من أن أهداف المؤسسة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت فالرقابه تتطلب مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب وتصحيح الإنحرافات إن وجدت "

ويرى **كمال درويش** وآخرون "الرقابه تلك العمليه الإداريه والتي من خلالها يتم متابعة عمليات تنفيذ الاعمال وقياس الأداء وفقا للمعاير الرقابيه عن السلبيات لتداركها ومعالجتها للوصول بالإدارة اعلى كفايه ممكنه "ويرى **طلحه وعدلى** "الرقابه تمثل الحلقة الأخيره في سلسلة العمليات الإداريه وهي تشمل مقارنة التصرفات الفعليه بالخطط الموضوعه واتخاذ الإجراءات التصحيحيه في حينها وترتبط الرقابه ارتباطا وثيقا بالتخطيط فالتخطيط يعتبر مطلبا اساسيا لرقابه فعاله من البديهي إن الرقابه قياس لمدى التقدم نحو الأهداف التي حددها وصاغها التخطيط " .

ويرى **ابراهيم محمود وآخرون** "هي متابعة عمليات التغير لتنمية مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤوليه كل ذوي سلطه والكشف عن موطن العيب

والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة، وتهدف الرقابة أيضا إلى تحقيق المسئولية الإدارية عمليا من خلالها تتحدد المساءله ومن خلالها تتحدد المسئولية وبذلك يتحقق الصالح العام ومن هنا تنقسم الرقابه إلى :

رقابه داخلية وخارجية : وهي الأكثر فاعليه ومن اهمها كل رئيس اداري في أي مؤسسه رئاسته ايا كانت درجته ينشر عملية الرقاب ه داخل هذه المؤسسة وتكون عن طريق رأس السلم الإدارى بمساعدة جهاز متخصص في الرقابه لكي يضمن أنه يراقب جميع أماكن العمل .

رقابه فنيه اداريه : الفنيه تتناول المهام التي أنشئت من اجلها الإدارة فالرقابه الفنيه في أي مؤسسة تختص بالمسائل العمليه داخل المؤسسة والإدارة تختص في تشغيل الوسائل المستخدمه للمساعده على تحقيق المهمة الأصلية للإدارة داخل المؤسسة .

ويرى **عبد الغفار الحنفي** "الرقابه عملية تنظيم وضبط وتعديل الإنشطه التنظيميه بطريقه تودي إلى المسانده في إنجاز الأهداف دون الوقوع بالأخطاء "

ومن خلال ما تم إيضاحه من تعاريف يرى الباحث الرقابه هي آخر عمليات الإدارة وتقوم بالكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ومراقبة الخطط الموضوعه من قبل الإدارة ومتابعة تنفيذها بأحسن السبل للوصول إلى الهدف المراد الوصول إليه .

معايرنظام الرقابه

تتحدد طبيعة الرقابه الإدارية والإجراءات وموشرات الأداء ونظم ادارة المعلومات الخاصه

بالرقابه في أي دائره أو مؤسسة وفقا مايرها **توني موردين** وهي :-

- يجب أن تتم العمليات الرقابية بدقه وفي الوقت المناسب : فلا بد أن تتمكن الرقابه داخل المؤسسة من الإشاره بدقه ومن غير إبطاء إلى أي إنحراف عن الخطط والمعاير المحددة للأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة وذلك لكي لا ندع مج الا للخلاف على طبيعة الإجراء التقويمي الذي يجب القيام به لمواجهة هذا الإنحراف وتوقيت اتخاذه .
- يجب أن تكون العمليات الرقابيه مفهومه ولايشوبها أي غموض : إن فهم العاملين في المؤسسة المعين للعمليات الرقابيه بوضوح يساعد في تطبيق هذه العمليات بسرعه وكفاءة دون الوقوع بأخطاء.
- يجب أن تتسم العمليات الرقابيه بالواقعيه : فعندما تتسم خطط ومعاير الأداء الرقابي بالواقعيه في نظر الموظفين المعينين يزيد احتمال الوصول إلى هذه المعايير وتحقيق النتائج المرجوه، وعندما تعتمد نظم الرقابه على معاير غير واقعيه للأداء أو لتوقعات غير واقعيه بشأن الإجراءات التقويميه تزداد الشكوك والمخاوف بشأنها .
- يجب أن تتسم الخطط ومعاير الأداء الرقابي بإمكانية تحقيقها : فعادة مايتعامل الموظفون مع النظم الرقابيه المعتمده على أهداف ومعاير للأداء لايمكن تحقيقها بشيء من الشك والريبه، من خلال علا قته التنظيمية التي سيتم تنفيذها من خلالها تكون النتيجة عدم قدره على الوصول إلى معاير الأداء المطلوب على أرض الواقع فتزيد الفجوة بين التخطيط والرقابه أي وضع خطط صعبه التنفيذ من قبل الموظفين وبعيده عن واقع المؤسسة أي تكون الخطط من ضمن واقع عمل المؤسسة

ادارة وتنظيم درس التربية الرياضية

ويقصد بدرس التربية الرياضية الوحدة الصغيرة في البرنامج الدراسي للتربية الرياضية الذي يشمل كل اوجه النشاط المحدد والمهارات الحركية خلال العام الدراسي ، ويتم تجزئة البرنامج الى اقسام اصغر يمكن تنفيذها في شهر ثم قسمت الى اجزاء اصغر وصولاً الى درس التربية الرياضية (الوحدة الصغيرة) اليومي الذي يتم فيه اكتساب المهارات الحركية وفقاً للبرنامج الدراسي العام للتربية الرياضية.

أن نجاح الدرس اليومي يعني نجاح الخطة وتحقيق اهداف البرنامج العام للتربية في المدرسة الامر الذي يلزم المدرس ان يعني عناية كافية بتحضير وتنفيذ الدرس حتى يتمكن التلاميذ من استيعاب واكتساب المهارات الحركية ويتم ذلك بتوفير مستلزمات تنفيذ الدرس من تهيئة الساحة وتوفير الادوات والاجهزة وكافة الامور الضرورية لضمان نجاح الدرس وتحقيق اهداف المنهاج وعليه فان لدرس التربية الرياضية الناجح صفات يجب توافرها وهي : -

1- وضوح الهدف من الدرس : كأن يكون هدف الدرس التعليمي هو

تعلم المناولة في كرة السلة ، ويكون هدف الدرس التربوي هو تعليم

التلاميذ النظام ... الخ.

2- تهيئة مستلزمات اخراج الدرس : والمقصود بها (الساحة ، الادوات

، تنظيم المجاميع ، ملابس التلاميذ) .

3- ملاءمة الانشطة والخطة والاحماء للجو : اذا كان بارداً أو قائظاً .

4- ملاءمة مفردات المنهج لقدرات التلاميذ وفقاً للمرحلة العمرية :

فالنشاط الحركي في المرحلة الاولى من الدراسة لغاية الصف الثالث

يختلف عن المراحل الاخرى من الصف الرابع الى الصف السادس

والمراحل التي تليها وذلك لتطوير القدرات الحركية فيها .

5- ان يضمن الدرس اشتراك جميع التلاميذ في أداء النشاط وتعلم

المهارات او الاداء التلقائي الحر .

6- ان يسود الدرس النظام : وان تكون اجزاء الدرس مرتبة بحيث

تساعد على التقدم في تعلم المهارات وتمكن التلميذ من ربط المهارات

والاعتناء بالادوات واعادتها الى غرفة خزن الادوات بعد الانتهاء

الدرس .

7- الاخراج الجيد لدرس التربية الرياضية : أن العناية بتحضير درس

التربية الرياضية اليومي لا يقل اهمية عن التحضير الخطة العامة

فالدرس اليومي يعد أساساً لنجاح المنهاج كله ويمكن تلخيص أهم

الخطوات الواجب اتباعها لاجراء درس ناجح في الاتي :-

أولاً - تهيئة مكان الدرس :

يقوم مدرس التربية الرياضية بتهيئة مستلزمات الدرس العلمية والنفسية وتحضير الادوات

والملاعب بما يؤمن حسن تنفيذ خطة الدرس ولجميع الالعاب قدر الامكان من خلال الاستفادة

القصى من ساحات أو الملاعب المدرسة وأختيار الادوات المناسبة لأوجه النشاط الممارس

وأن يوزع بشكل منتظم يؤمن الانسيابية في أنتقال التلاميذ بين الاجهزة دون التأخير أو اضاءة

لوقت الدرس، ويفضل أن يتم تدريب التلاميذ على كيفية نصب الاجهزة أو رزمها أو نقلها الى داخل القاعات المغلقة عند الضرورة أو عندما تكون الظروف الجوية غير مناسبة في الساحات .

ثانياً - تنفيذ الدرس :

يبدأ عند دخول المدرس الى الصف لغرض اصطحاب التلاميذ الى مكان الدرس ويكون التلاميذ قد أستعدوا للدرس بأرتداء ملابس الرياضة ، وبعد الوصول الى قاعة أو الساحة يتم تسجيل الغياب ثم البدء بتنفيذ خطة الدرس ، وتبدأ بالاحماء العام ثم الخاص ثم يتم توزع التلاميذ على مجاميع متفق عليها منذ الدرس الاول للعام الدراسي بغرض ضبط النظام وعدم اضاءة وقت الدرس ثم يبدأ المدرس بأعطاء التمارين البدنية وحتى نهاية الجزء التمهيدي من الدرس ، يلي ذلك القسم الرئيسي من الخطة الذي يتضمن القسم النظري لشرح المهارات الجديدة وعرضها ثم القسم التطبيقي لتطبيق المهارات الحركية الجديدة وربطها بالمهارات السابقة ، يلي ذلك الجزء الختامي من الدرس والذي يتضمن ممارسة بعض الالعاب الترويحية ثم يقوم المدرس بأعطاء إشارة التجمع بأصدار (ايعاز أو إشارة أو صفارة) متفق عليها وبعد ان يتجمع التلاميذ على شكل نسق أمام المدرس يصدر أيعازه بالانصراف الى الصف قبل نهاية الدرس بقليل لغرض السماح للتلاميذ من تغيير ملابسهم والاستحمام وممارسة دراستهم للمواد الاخرى في جدولهم اليومي . وهناك بعض الاجراءات على المدرس أتباعها ضماناً لحسن أخراج وتنفيذ درس التربية الرياضية وهي :-

1_ تعويد التلاميذ على أتباع النظام بأتباع قواعد ثابتة في التهيئة الدرس منذ بداية وحتى نهايته

2_ الاتفاق على اليعازات والاشارات بما يجعل أستجابة التلاميذ سريعة وموحدة وبأنتظام

3_ يقوم المدرس في بداية العام الدراسي بتقسيم الصف الى عدة مجاميع ليسهل عليه ممارسة المهارات الحركية المختلفة لكل مجموعة وتعين قائد لكل مجموعة مع ملاحظة توازن القوى في مكانات المجاميع

4_ تحضير الدرس بعناية وأن يلتزم بتنفيذ الخطة اليومية التي تحقق الهدف العام من درس التربية الرياضية ويلاحظ ان تكون اوجه النشاط ملائمة لتلاميذ الصف وفقاً للمرحلة العمرية

5_ الاهتمام بتوفير فرص التعلم لجميع التلاميذ بصورة متساوية

6_ ان يقف المدرس حيث يستطيع جميع التلاميذ سماعه ورؤيته بوضوح

7_ ان يسمح ببعض الانشطة الحرة للتلاميذ في الصفوف الاولى (1-3) للقيام بالنشاط الحر الذي يحبونه ويتفق مع قدراتهم الحركية

صفات المدرس الجيد

1_ الثقة بنفسه وقدرته على ضبط النفس فالشخص الذي يملك زمام نفسه يستطيع ايضا قيادة الاخرين

2_ اتباع الاساليب التربوية في تصحيح أخطاء التلاميذ وتعليمهم

3_ القدرة على أداء المهارات بشكل واضح قدر الامكان

4_ أن يكون مرحاً واسع الصدر في تعامله مع المواقف التي تواجهه

5_ عدم طاعة بعض التلاميذ او اظهارهم بعض المعاكسات ليست أهانة شخصية لك وكن مريباً ومعلماً وحازماً في مواجهة سلوكيات هؤلاء المشاكسين

6_ تصرف بسرعة وحسب نظام موضوع ومعروف حتى يعرف التلميذ ماينتظره نتيجة تصرف ما فعدم معرفة التلميذ النظام الموضوع يدعوا الى القلق ويزيده من احتمال اخلاله بالنظام

القيادة: -

تعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية لانها تساعد على حل المشاكل الإدارية ، وتضع الحواجز أمامها حتى لا تتكرر فالقيادة هي مجموع النشاطات التي يمكن أن تؤثر على الأفراد العاملين من اجل القيام بعملهم برعايتهم الخاصة ليحققوا أهدافهم وأهداف التنظيم الإداري والقيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لعوامل عدة على وجه الخصوص تركيب الأفراد وشخصياتهم وسلوكهم وتفاعل المجموعة وتماسكها وتعاونها بالإضافة إلى ذلك ظروف الموقف .

وبذلك يبين القائد الطريق للقيام بالمهام والأنجاز بوجوده في المقدمة لكي يكون قدوة وعامل محفز لا ان يكون في المؤخرة لكي يميز ويدفع الأفراد . ان أداء الأعمال وأنجازها يتطلب تنمية التعاون بين الأفراد وخلق الدافع لديهم ، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب

لهذا الأنجاز ويعد ذلك من أولويات القائد لتقدمه، بالإضافة إلى ذلك تحقيق التجانس بين الأهداف والحاجات والتنظيم والإفراد .

أن لفظ (قيادي) يعني علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وهذه العلاقة تترتب عليها تمثيل دورين متباينين، يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفة إصدار الأوامر .

ويمثل الدور الثاني من ينجز العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم . وقد عرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل أداريين ومفكرين وباحثين على النحو الآتي : -

1. يرى همفل *Hemphil* "القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة تتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة.

2. القيادة : قدرة الفرد على التأثير على الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف .

3. يرى ستوفدل القيادة عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

مجموعة السلوكيات الشخصية التي يتم تصميمها للتأثير على الأفراد في كيفية تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف.

تعريف القيادة :-

لقد عرف القيادة العديد من خبراء الإدارة بتعاريفات مختلفة نذكر منها :-

1. بيتش يعرفها بـ " عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة " .
2. أما سيد حسن فيعرفها بأنها " نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات والامكانيات المادية المتاحة "
3. ويعرفها زكي هاشم نقلاً عن طلحة حسام الدين بأنها " توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين " .

4. ماري فوليت تعرف القيادة بقولها " أن مفاهيم القيادة هي أن تقنع الناس بمتابعتك وتدريبهم للعمل معك " .
5. أما عبد الغفار حنفي وزميله عبد السلام أبو قحف فيقولان " بأنها القدرة على حث الافراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه " .
6. جميل احمد توفيق يقول " هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق اهداف الجماعة " .
7. محمود عساف بقوله " القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد (القائد) يؤثر على سلوك غيره (المقودون) بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره " .
8. والقيادة هي " من التأثير على سلوك الآخرين وافكارهم واتجاهاتهم لجع لهم يرغبون في تنفيذ ما يحدده القائد طواعية وبذل كل امكاناتهم وطاقتهم في سبيل تحقيق ذلك عن رضا وطيب نفس " .
- أما القيادة الادارية فتعرف بأنها " القدرة على توجيه مجموعة من الافراد للقيام بعمل مشترك في وحدة تناسق وانسجام تام بغية تحقيق هدف معين أو مجموعة اهداف محددة
 - أما القيادة في علم النفس فتعرف من خلال النظر الى الشخص الذي يتولى منصب القيادة نفسه فتوصف بأنها " مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة
 - أما القيادة في علم الاجتماع فهي فن التأثير في الرجال وتوجيههم بأسلوب يتم به الحصول على طاعتهم الرياضية وثقتهم واحترامهم وتعاونهم المخلص لإنجاز العمل المطلوب وتحقيق الهدف .

مفهوم القيادة :-

القيادة : ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها الا اذا تم تحديد الابعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير المدير في

سلوك التابعين له في موقف معين ،أما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد، وبصفة عامة فهي تنطوي على توزيع غير متساوي للقوة بين القيادة والافراد .

أن مفهوم القيادة يرتبط بالجماعة اكثر من ارتباطه بالافراد فالقيادة شكل من اشكال التفاعل الاجتماعي يحدث بين القائد والاتباع كما أنه سلوك يقوم به القائد لمساعدة الجماعة على تحقيق اهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الافراد والمحافظة على تماسك الجماعة .

والقيادة قبل ذلك مسؤولية نابعة من حديث الرسول (ص) ((كلكم راعٍ وكلكم مسؤولٌ عن رعيته)) فهي من مجملها تحمل مسؤولية تجاه الجماعة كما قال عمر بن عبد العزيز ((الا أني لست بخيركم ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقلكم حملاً)) فالقيادة ليست مغنماً يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات ا لثناء فيه بل هي عناء وتبعية ولقب القائد ليس مجرد درجة وظيفية ولكن درجة شرفية ايضاً يمنحها لك من تقودهم والمديرون يتولون قيادة الاخرين ويحتاجون الى مهارة والدوافع للقيام بهذه المهمة.

والقيادة من نسق التأثير الاجتماعي التي يرشد من خلالها القائد المشاركة التظوعية من مرؤوسيه للوصول الى اهداف المنشأة ففعل يقود يعني يرشد - يعرف - يهدي - يوجه - يتابع والقائد هو فرد من افراد الجماعة ولكن يتميز عنهم والقائد يساعد الجماعة على تحقيق الاهداف المنشودة ولكنه لا يفقد ذاتيته، لقد ثبت علمياً له مهما توفرت للمنظمة عناصر التظيم السليم وافتقرت الى القائد الاداري الكفوء فإنه يصعب للمنظمة تحقيق اهدافها ،وذلك كما قرره كثير من كتاب الادارة بأن حياة المنظمة وروحها لا تتبعان هيكلها التنظيمي بل تتبعان لى مدى كبير من خصائص القيادة الادارية بها.

ولقد أثارت القيادة جدلاً واسعاً بين مـ ختلف المفكرين الذين ينتمون الى شتى فروع الانسانية سواء في ذلك علماء الادارة وعلماء علم النفس ورجال الاجتماع والسياسة والباحثين في مجال الرياضة.

ويتقلد القائد سلطاناً وسلطة ولا يمنح الامتيازات التي يتمتع بها على وجه العموم الا بمقدار ما يضع نفسه في خدمة ال جماعة التي ينتمي اليها حيث تعكس ارادته و ارادة جماعته وحيث يصلح في أن يوصل مشروعات الجماعة الى نتيجة سارة ويستوجب في حالة الاخفاق ضروب اللوم والعقوبات .

وتأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين به ويتأثر فيهم ويؤدي ذلك الى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين فالقيادة ليست علاقة شخصية بين الافراد ولكن تأثيرها يمتد الى النظم الاجتماعية المحيطة حيث انها ليست شيئاً أو فكرة جامدة المعاني ومن الصعب تحديد أو توقع ما يفعله القائد وذلك لصعوبة التعرف المسبق على الظروف والاحداث المتوقعة وكيفية مواجهتها.

ولا يمكن ان يبدأ القائد بالتغيير في جميع الاتجاهات والانشطة في وقت واحد ولكن عليه أن يحدد حجم ومقدار التغيير المطلوب وما يستطيع العاملون أن يبدأوا به حسب الحاجة اليه والقدرة الحالية والمتوقعة للعاملين معه . ومتابعة عملية التغيير لا تتم من خلال النتائج فقط ولكنها من خلال المراحل والموارد والاساليب المستخدمة في التنسيق بين هذه الموارد (محمد عبدالغني) انجاز الاعمال ويوصف القائد الخبير على انه القائد ذو الصفات والقدرات الخاصة ، ويوصف القائد الاسطوري على انه القائد الذي يمتلك القوة الخارقة للشر .

والقيادة كغريزة فطرية تظهر بوضوح في الحيوانات والطيور فالطيور تتجمع في السماء على شكل مثلث وراء قائد يقودها نحو الهدف المحدد . ولكل طائر مكان محدد في ذلك المثلث

الذي يبدأ برأس القائد والذي يتبادل القيادة مع غيره على وفق قوانين منظمة لذلك لا يعلمها إلا الله سبحانه وتعالى.

أما القيادة الإسلامية فهي قيادة ديمقراطية تقوم على أساس الانتخاب أي المبايعة فلقد بايع المؤمنون النبي محمد (ع) كما ورد في قوله تعالى ((لقد رضي الله عن المؤمنين إذ يبايعونك تحت الشجرة)) .

ويقول السيد الهواري في مفهوم القيادة : لا يمكن أن تتم الاعمال على أحسن وجه بمجرد الاصرار على التعليمات والوامر للمرؤوسين، وإنما من الضروري رفع حالتهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم ويكون الرئيس أو الاداري بمثابة قائد للمجموعة .

أما محيي الدين الازهري فيبين مفهوم القيادة بقوله : انها قيادة مجموعة من الافراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كافية من التمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل ومن ثم التأثير في معلومات وأتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم واهدافهم ورضاء واهداف المنشأة وتلك هي النتيجة.

أما مفهوم القيادة في علم الاجتماع ففي كل جماعة مهما يكن نوعها يظهر رجل أو مجموعة رجال يتميزون عن غيرهم بالقابلية والكفاءة من قيادة وتوجيه ورعاية الجماعة أو المنظمة وتحقيق المكاسب والمنجزات لاعضاءها، وصلاحيه هؤلاء الرجال وقدرتهم على القيادة أو الزعامة لا تعتمد على الصفات الجسمية الوراثية والعقلية والاجتماعية والخلفية التي يتمتعون بها بل تتعدى ذلك الى طبيعة ظروف وملابسات الجماعة أو المنظمة التي يظهر فيه هؤلاء القادة فالشخص الذي قد يصلح لقيادة الجماعة وتوجيهها من الناحية الاجتماعية والخلفية قد لا

يصلح لقيادة جماعة رياضية او قيادة جماعة أو منظمة اقتصادية كالشركة مثلاً، والقائد هو الشخص الذي يتميز بالنشاط والمثابرة والقدرة على الحركة والتفاعل والتكيف مع الآخرين أكثر من غيره .

وفي المجال الرياضي يمكن اعتبار المدرب الرياضي بمثابة القائد ذلك لأن واجباته التدريبية تحتم عليه القيام بتوجيه اللاعبين وارشادهم ومحاولة التأثير على سلوكهم ومساعدتهم على الارتقاء بقدراتهم البدنية والمهارية والخطئية، وتنمية سماتهم الشخصية بالاضافة الى ذلك دوره المهم في تحسين عملية التفاعل الاجتماعي بين اللاعبين بعضهم ببعض ، وبينه وبين اللاعبين الامر الذي يؤدي الى زيادة تماسك الفريق.

أهمية القيادة :-

لقد أدى سير المنظمات وتوسع حجمها الى الاهتمام بالقيادة الى جعل القائد - المدير الاداري مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، تنمية عملية الاتصال بأكثر عدد ممكن بالعاملين بصورة مستمرة وتادية أغراضها ، وعلى هذا الاساس فإن وضع القائد يمتاز بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين افراد الجماعة على اختلاف اشكالها ، وكذلك خلق نوع معين من العلاقة بينه وبين افراد الجامعة الى جانب نوع معين من السلوك الفردي مرتبط بوظائف ذات حل بنشاط الجماعة ككل ليتسنى له كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق الاهداف وبناءً على ذلك يكون مطلوب من القادة الاداريين أن يوسعوا مداركهم عن طريق الالمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بأدائهم لدورهم في العملية الادارية وخاصة ما يتعلق بميدان الادارة من اعتبارات انسانية واتصالات وسلطة . وعندئذ نستطيع تحديد مؤهلات القيادة التي يجب أن تتوفر في القيادة الاداريين على النحو الاتي :-

1. الطاقة الجسمانية والعقلية : تتطلب القيادة ضرورة توفير الطاقة الجسمانية والعقلية في القائد الاداري الذي يقضي معظم وقته في مزاوله مهامه للانشطة المختلفة للمنشأة وعلى فترات زمنية طويلة احياناً .
2. الاستقرار : ويقصد بالاستقرار للقائد الاداري أن يكون بعيداً عن الانفعالات النفسية والتوتر واثقاً من نفسه .
3. العلاقات الانسانية: بمعنى التعرف على من يتعامل معهم وعلى علاقتهم ببعض البعض وكذلك معرفة السلوك الانساني لكي يستطيع التعامل مع الافراد بطريقة جيدة تؤدي الى تحقيق الاهداف .
4. الموضوعية : بمعنى الوصول الى الحقائق ومعرفة الاسباب التي تمكنه من تحليل المواقف والمشاكل المختلفة ، وعلى ضوء ذلك يضع الخطط اللازمة ويتخذ القرار المناسب .
5. الواقع الشخصي : وهو ذلك الواقع النابع من شخصية القائد الاداري المتمثل في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويلة بحماس شديد .
6. المهارة بالاتصال : ويتمثل ذلك بحسن الخطابة والقدرة على التفهم والاستماع الى آراء الاخرين بدقة ، ويستطيع القائد الاداري من ذلك للاقناع والتشجيع والحافز .
7. المهارة الاجتماعية : ويتجلى ذلك في فهم القائد الذين يعمل معهم وبالقدرة على العمل والتعامل معهم بطريقة تمكنه من إكتساب تفهم وولائهم .
8. المقدرة الفنية : تتجلى المقدرة الفنية بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل واتخاذ القرارات والرقابة والقدرة على كسب ثقة التابعين .

مصادر قوة القيادة :-

القيادة كما أوضحنا سابقا تتضمن قدر كبير من المثابر بالآخرين من أجل تحقيق اهداف محددة . بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله أن

يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين . والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره من لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة ، وعليه فإن مصادر قوة القيادة تتصف على النحو التالي :

1. السلطة الرسمية :

وصف أبرز انواعها الاتية :-

أ . قوة المكافأة : عندما يشعر الفرد أن طاعته للامور رئيسية ستعود بمكافأة مادية (راتب ، أجر على سبيل المثال) أو بمكافئة معنوية (كتاب شكر وتقدير ، وسام عمل .. الخ) فإنه سوف ينظر الى قائده باجلال ويحترم هذه الخاصية فيه من خلال المزيد من الطاعة والولاء ، في هذه الحالة فإن مصدر قوة القيادة هو قوة المكافأة التي يقدمها الرئيس لاتباعه .

ب . قوة الكراهية :

والعكس صحيح ، عندما يشعر الفرد بأن اخفاقاته في عمله ستؤدي الى حرمانه من المكافأة أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه سواء كان العقاب مادياً أو معنوياً ومن هنا فإن الخوف سوف يأنب الفرد فنقول من هذه الحالة أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملاً يعاقب عليه .

ج . السلطة القانونية:

أن مصدر هذه القوة هو المراكز الرسمية التي يحتلها الفرد في التنظيم الاداري وهذه القوة تتناسب من أعلى الى أسفل فترى الاداري يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على من يعمل معهم تحت سلطته .

2. قوة التأثير :

هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه لا المنصب . ومن أبرز اشكالها آتاي :-
أ . قوة التخصص :

أن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون مميزاً فيها عن غيره أو اقرانه تعطيه قوة تمكنه من القيا دة ، فالمهندس الكيماوي العريق في تخصصه والخبرة في مجال عمله يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الاخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة النابعة من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمق في مجال الهندسة الكيماوية وهكذا

ب . قوة الاعجاب :

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مديره أو تابعه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به ويعبرون عن إعجابهم به تقديرهم له فالجاذبية تجعل هذا الشخص قائداً يؤثر في الاخرين .

- 1- ابتسام عبد الحميد عباس ؛ تقويم الاداء الإداري لموجهي ومعلمين التربية الرياضية ، القاهرة ، 2007 ، ص51
- 2- ابراهيم محمود عبد المقصود؛ حسن احمد الشافعي ؛ الموسوعه العلمية للإدارة الرياضية ، ط1 ، الوفاء للنشر ، القاهرة ، 2003 ، ص164
- 3- ابراهيم محمود واخرون ؛ الموسوعه العلميه للاداره الرياضيه ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص
- 4- ابراهيم محمود وحسن احمد الشافعي ؛ الموسوعه العلمية للإدارة الرياضية ، ج2 ، التخطيط في المجال الرياضي ، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999 ، ص101
- 5- اجلال عبد المنعم حافظ ؛ اصول الاداره ، مكتبة الدار الهندسيه ، القاهرة ، 1996 ، ص72. (1)
- 6- احمد ، محمد حسن ؛ ادارة التخطيط والتنظيم ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص85
- 7- احمد امين محمد ؛ الإدارية المفتوحة لنموذج مقترح لتطوير الاداء الإدارية العامة للتربية الرياضية ، جامعة حلوان، القاهرة ، 2006 ، ص23
- 8- احمد محمد غنيم ؛ اساسيات الإدارية في عصر العولمه ، القاهرة ، دار الحارثي للطباعة ، 2005 ، ص75
- 9- ابراهيم عبد العزيز ، اسس الادارة العامة والادارة التربوية ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2006 ، ،
- 10- نبيل محمود ، موضوعات مختارة في التنظيم والادارة ط1 ، مكتب ليث للطباعة ، ديالى ، 2010

- 11- كما الدين عبدالرحمن درويش ، وآخرون ؛ التنظيمات في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2004 ، ص267
- 12- حسن محمد حسان ، محمد حسنين العجيمي ، الإدارة التربوية ، ط 1 ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ، 207
- 14- عدنان بدري ابراهيم ، الإدارة (تربوية ، مدرسية ، صفية) ط 1 ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، 2011
- 15- طه العميان ؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 ، ص70
- 16- عمر حسن حماد ، الإدارة المدرسية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ، 2005
- 18- صبحي جبر العتيبي ؛ تطوير الفكر والأنشطة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2002 ، ص134.
- امل عبد الرحمن السيد؛ إدارة الموارد البشرية، الدار الهندسية للطبعه والنشر، القاهرة، 2003، ص212
بازية زعتر ؛ اصول التنظيم والإدارية ، مكتبة عين شمس ، ط 2 ، القاهرة ، 1998 ، -
ص20-7
- بشير العلق ؛ أسس الإدارة الحديثة : (عمان ، شارع الملك ، 1999) ، ص 269
- جاسم بن محمد بن مهمل الياسين ؛ القيادة الاسباب الذاتية للتنمية القيادية ، ط 1 : (الكويت ، دار الدعوة للنشر والتوزيع ، 1988) ، ص 17 - 18
- جميل محمد علي ؛ إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1997 ، ص142
سمير احمد عسكر ؛ مصدر سابق الذكر ، 2005 ، ص390.
- سيد الهواري ؛ الإدارة الاصول والاسس العلمي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976 ، ص19.
- سيد الهواري ؛ الإدارية (الاصول والاسس العلمية) ، ط 11 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1996 ، ص47
- صبحي جبر؛ تطور الفكر والنشطة الإدارية ، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص166
- طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ؛ مقدمة في الإدارة الرياضية ، ط 1 : (مركز الكتاب للنشر ، 1997) ، ص 99
- عباس علي؛ الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات والمؤسسات المعرفية ، ط 1 ، مكتبة تلاع العلي، 1995، ص41.

عبد الباري دره واخرون ؛ الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 1996 ، ص261.

عبد الغفار حنفي ؛ اساسيات ادارة منظمات الأعمال (الوظائف الممارسات الإدارية) الدار الجامعية ، 2006 ، ص21

عبد الفتاح دياب حسن ؛ التخطيط والرقابه اساس فعاليات الإدارية ، ط1 ، القاهرة ، 1996 ، ص73-75

على محمد منصور ؛ مبادئ الإدارية اسس ومفاهيم ، مجموعة النقل العربية ، ط1 ، 1999 ، ص27-28

(2)

علي شريف واخرون ؛ المدخل المعاصر في مبادئ الإدارية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، 123

علي منصور ؛ مبادئ الإدارية اسس ومفاهيم ، مجموعة النقل العربي ، ط2 ، 1999 ، ص130

فائق حسني ابو حليلة؛ الحديث في الإدارية الرياضية، ط2، وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص17.

القريوتي؛ محمد؛ مبادئ الإدارية (النظريات والعمليات والوظائف) الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2006 ، ص127

كمال الدين درويش ؛ واخرون ، مصدر سابق الذكر الذكر ، 2005 ، ص 113.

كمال الدين عبد الرحمن درويش؛ محمد الحمامي، سهير المهندس، الإدارة الرياضية الاسس والتطبيقات، الهيئة المصرية للكتاب، 1996، ص31-32

محمد حسن عبد الهادي البياع ؛ القيادة والإدارة في ضوء المنهج العلمي والممارسة المليئة بالوطني: (بغداد، 1985) ، ص 201.

محمد رسلان ، جميله جاد الله ؛ الإدارة علم وتطبيق ، ط1 ، عمان ، دار الميسره للنشر والتوزيع والطباعة ، 2000 ، ص61

محمد عبد العظيم ؛ خطه مقترحه لإدارة المؤسسات الرياضية وفقا للاهداف التسويقية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة السيوطي ، كلية التربية الرياضية ، 2006 ، ص17

محيي الدين الازهري ؛ الإدارة ودور المديرين اساسيات وسلوكيات، ط1: (القاهرة، دار فكر العربي، 1993) ، ص 192

مروان عبد الحميد ؛ الإدارية والتنظيم في التربية الرياضية ، عمان ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 ، ص99

مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيف ؛ سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2005 ، ص14 ،

موفق حديد محمد ؛ الإدارة العامة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2004 ، ص116 .

نعيم ابراهيم الظاهر ، نفس المصدر السابق ، ص123 .

- توني موردين ، ترجمة خالد العامري ، مصدر سابق الذكر 2008 ، ص195

(1) Gorje windell ; Lnternational olympic Committee ، sport leadwrship courses t،1997 ، p،
210

(2) Terry georgek ، perinc pol of oanag ement Richard . Irwin inc ofth ed 1994 p
117

