

الفصل الأول

الإطار العام

1-1 المقدمة:-

الإدارة من العلوم الاجتماعية ، ولأن مفهومها واسع ، ولأنها ليست مجرد مصطلح ، وإنما هي علم له أهميته ، وذو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ليشمل أهدافها ، وفلسفتها، والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعة، والإشراف على الأنشطة، والفعاليات ، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحلية. والإدارة كعلم من العلوم الإنسانية، يدور محور موضوعها الرئيسي حول الإنسان ، باعتبار أن العنصر البشري في الإدارة هو عنصر الحسم مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا ، والإدارة تمثل مفتاح التقدم في أي مجتمع باعتبارها التنظيم البشري الجماعي الهادف فهي ظاهرة اجتماعية تقوم على التمازج بين مجموعات من الأفكار يكاد الصراع بينها لا ينتهي . من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وهي أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما: زيادة المهارات، و تعزيز قيمة التطوير الذاتي.

أن القائد أو المدير المبدع أصبح أحد الضرورات في إدارة الأعمال والمؤسسات والمنظمات، فلم يعد كافياً اليوم مع طموحات النمو والانتساع أن

تسير الأعمال في المؤسسات بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي للوقوف أو إلى التراجع، لذا لم يعد من الكافي أن تقف المؤسسات عند حد الكفاءة فقط؛ بل يجب على المؤسسات الطموحة أن تتخذ من الابتكار والإبداع والتجديد سمات مميزة لأدائها وخدماتها.

يعد الإشراف الإداري سقف العملية الإدارية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم ، والمشرّف الإداري يدرك الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والمأمول الذي تسعى إليه ويحدد بدقة الواقع الفعلي لها ، ويحدد فجوة الأداء بين الواقع والمأمول ويسعى للتدريب وتأهيل وتحفيز العاملين الذي يشرف عليهم وتهيئة البيئة لهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفق خطة مدرسة بعناية وقيم بشكل دوري مدى ما تحقيق من إنجاز ويسعى للتحسين المستمر للمنظومة الإدارية ولهذا فهو ذو معارف متنوعة وقدرات عالية ومهارات تخصصية دقيقة تساهم في نجاحه في مهمته .

1-2 مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحثة في مجال الإدارة الرياضية وخاصة في إدارة أحواض السباحة فقد لاحظت أن الإدارة والإشراف على أحواض السباحة يتم بصورة مزاجية يتحكم فيها الإداريين والمسؤولين حسب أهوائهم وآرائهم الشخصية والدليل على ذلك الإزدواجية والتضارب الذي يواجه الكثيرين من العاملين في هذه الاحواض.

كما لاحظت قلة أو عدم وجود ضوابط وموجهات وشروط تحكم عملية الإشراف على أحواض السباحة . وليست هناك معايير محددة يتم

بناءً عليها إختيار مشرفى ، بالإضافة إلى عدم وجود نظم ولوائح للعلاقات الإدارية في الاحواض ، وقد إنعكس ذلك على الأداء الرياضي في السودان مما دعى الباحثة لإجراء هذه الدراسة للتعرف على واقع الإشراف الإدارى لأحواض السباحة بولاية الخرطوم .

1-3 أهمية البحث:

1. قد- تساعد- هذه- الدراسة- المشرفين- على- أحواض- السباحة- فى- كيفية- تطبيق- أسس- ومبادئ- الإشراف-.
2. قد- تساعد- الهيئات- والمؤسسات- المسؤلة- أو ذات- الصلة- بأحواض- السباحة- فى- إختيار- المشرفين- على- أسس- صحيحة-.
3. قد- تسهم- فى- المحافظة- على- أحواض- السباحة- من- خلال- الإشراف- الجيد-.

1-4 أهداف البحث:

1. التعرف على واقع الإشراف الإدارى لأحواض السباحة بولاية الخرطوم .

1-5 تساؤلات البحث:

1. ما هو واقع الإشراف الإدارى لأحواض السباحة بولاية الخرطوم ؟

1-6 مجالات البحث:

المجال المكاني:

السودان ، ولاية الخرطوم

المجال البشري:

العاملين من اداريين وفنيين باحواض السباحة .

المجال الزمني :- 2014م-2015م .

1-7 إجراءات البحث:

1-7-1 منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة.

1-7-2 مجتمع البحث:

العاملين من اداريين وفنيين ولاعبين ومشرفين باحواض السباحة

بولاية الخرطوم.

1-7-3 عينة البحث:

العاملين من اداريين وفنيين ولاعبين ومشرفين باحواض السباحة

بولاية الخرطوم.

1-7-4 وسائل جمع البيانات:

* الاستبانة .

1-8 المعالجات الاحصائية:

إستخدمت للباحثة برنامج SPSS للمعالجات الإحصائية.

1-9 المصطلحات:

الإشراف :- هو إنجاز الأعمال من خلال الآخرين (إجرائى)
المشرف :- أى شخص يراس مجموعة من الأفراد تزيد عن شخصين بغض النظر عن موقعه فى هرم المستويات الإدارية .
وهو الشخص الذى يعمل فى المستوى الإدارى المباشر ويتولى مسئولية
وقيادة مرؤسيه لانجاز الاعمال حسب الخطة المرسومة .

الفصل الثانى

الإطار النظرى والدراسات السابقة

2-1 مفهوم وتعريف الإدارة :-

معنى الإدارة Administration في- اللغة :- تقديم- الخدمة-
للغير- ، وهي- مشتقة- من- الكلمة- اللاتينية minister tad المكونة-
من- مقطعين- ، أي- تقديم- العون- للآخرين- كما- تعني- الترتيب-
والتنظيم- الخاص- بتحقيق- الأهداف- كما- تعني- الإدارة- النظام- أو
الانتظام- ، وتتحدث- السيرة- الإسلامية- عن- الإدارة-، بمعنى- الولاية-
أو الرعاية- أو الأمانة- ، وكلها- ألفاظ- تحمل- معنى- المسئولية- ،
وأداء- الواجب- ، قلل- عليه- الصلاة- والسلام- كلكم- راع- وكلكم-
مسئول- عن- رعيته- يعرف- (فينفر- نقلاً عن- محمد- الفاتح عبد-

الوهاب العتيبي ، 2013م) في كتابه " التنظيم الإداري " الإدارة بأنها: تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة. وقد عرفت الإدارة بأنها: العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدة ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

2-1-2 مستويات الإدارة :-

وتنقسم الإدارة إلى عدة مستويات وتختلف هذه المستويات من حيث نطاق العمل (حجم العمل - حجم المسؤوليات - السلطات الممنوحة) الى :-

1- الإدارة العليا، وهي تتعامل على مستوى الأعلى كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسات الشاملة، ووضع الخطط والبرامج ذات الأمل الطويل (إستراتيجية طويلة الأمد). هذا بالإضافة الى توجيه الأنشطة الأساسية وإعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطي، والمتابعة الشاملة لأوجه النشاط المختلفة، وتحقيق الاتصال بين المنظمة والبيئة المحيطة

2- الإدارة الوسطي، تقوم الإدارة الوسطي بترجمة الأهداف العامة والسياسات المحددة من الإدارة العليا وعمل خطط وبرامج عمل قصيرة الأجل. مثل تغذية الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الخاصة بالنشاط، وتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية وتنسيق الجهود المبذولة

لتحقيق الأهداف المحددة، والربط بين المستوي الأعلى والمستوي الأدنى للإدارة.

3- الإدارة الدنيا (التنفيذية)، في هذا المستوي الإداري تكون درجة التخصص المهني بين أفراد الإدارة علي درجة عالية حيث يكون منهم الفنيين والقائمين بالتنفيذ فعلاً. (شلتوت حسن ، معوض حسن ، 1997 ، ص 6)

2--2 وظائف الادارة :-

الوظيفة الأولى: التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية، وغالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

ماذا نريد أن نفعل؟

أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

وأنواع التخطيط تختلف حسب الهدف منه أو اتساعه تنقسم إلى :-

- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
- والتخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
- والتخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما

هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها. (حجازي ، محمد حافظ ،
2007م ، ص 2)

الوظيفة الثانية: التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي
تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام
والصلاحيات.

الوظيفة الثالثة: التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع
الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة، هذه الموارد البشرية التي
حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف هي أهم مواردها. المنظمة مطالبة
بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها
من خلال التوظيف.

الوظيفة الرابعة: التوجيه: بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة
وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في
العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في
هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من
خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه
يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم . لذلك فالرقابة آخر
الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه
الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

التوجيه والمتابعة والرقابة والتقويم :-

التوجيه عنصر هام من عناصر العملية الإدارية. وفيه يقوم المشرف بإصدار التعليمات و اعطاء التوجيهات واسداء النصح والتدريب والدعم إلى المرؤوسين لاداء العمل بكيفية تضمن تحقيق الانجاز المطلوب".
ولنجاح عملية التوجيه فإنه يتوجب على المشرف التالي :

- المعرفة بالناس

- المعرفة الفنية بالعمل

- الخبرة في العمل

المتابعة والرقابة في العملية الإدارية (العملية الاشرافية) :- عمليتان

تتفردان عن بعضهما البعض ولكنهما متكاملتين وتعني المتابعة " تأكد المشرف من أن تنفيذ العمل قد تم طبقاً لما خطط له ، وبالتالي تتطلب المتابعة التالي:

- تحديد النشاطات التي تتطلب المتابعة.

- جمع البيانات والمعلومات بصورة منتظمة عن مستوى تنفيذ النشاطات.

- تسجيل وتوثيق المعلومات عن مستوى تنفيذ النشاطات.

- تقديم النتائج (المقارنات والمقاربات) المستخلصة من هذه المعلومات

لجهات الاختصاص.

الرقابة عند المشرف يجب ان تتاسس على التالي:

لابد من وجود التقويم :-

والتقويم هو عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف

وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء(علاوي محمد حسن ، راتب أسامة كامل، ص 20)

أما عناصر الرقابة والتقييم :-

- 1- تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعية وحسب الهدف المراد تحقيقه.
- 2- قياس النتائج التي تم الحصول عليها.
- 3- مقارنة النتائج بالمعايير.
- 4- الكشف عن الأخطاء والانحرافات.
- 5- البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها.
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- 7- المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ.

عملية اتخاذ القرارات: بما أن العملية الإدارية عبارة عن مجموعة قرارات فتعتبر عملية اتخاذ القرارات في الإدارة من أعقد العمليات وأسهلها في الوقت نفسه. وتختلف أساليب اتخاذ القرار باختلاف دوافعها بين مركزية أو لامركزية كما أنه قد يكون القرار تنازلياً بمعنى أنه يأتي من المستويات العليا إلى الدنيا وقد يكون تصاعدياً بمعنى أنه ينبع من المستويات الأدنى فالأعلى. ويوضح الهيكل التنظيمي من يرفع تقاريره لمن ولكن لا يحدد أين تطبق القرارات. وعليه كلما ارتفعنا في هيكل المنظمة وجدنا أن أغلبية

القرارات تتخذ هناك كلما تأكد لنا أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية ولكن إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري فأنا نقول أن العملية لا مركزية. ليس هناك طريقة مثالية لصنع القرارات بسبب حالة عدم التأكد ولكن هناك نوعان من القرارات هما: -
أ) قرارات مبرمجة : وهي متكررة ويمكن أن توضع لها لوائح وقوانين فهي قرارات روتينية ولا تحتاج لتفكير أو تحليل.
ب) قرارات غير قابله للبرمجة : - وهي قرارات وحيدة ومتداخلة وتتطلب التحليل والعديد من الإجراءات قبل صنعها (علاوي محمد حسن ، راتب أسامة كامل، ص 19)

الإدارة الإستراتيجية:- تعنى تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. أي العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة ، والمقومات الأساسية التي تواجهها فى بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها فى صورة عملية متتابعة ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا. أما التفكير الإستراتيجي فيشير إلى توافر

القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة فى ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة الى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية فى حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

إدارة المؤسسة الرياضية :-

هى العملية التى تجسد قدرة القيادة التنفيذية للمؤسسة على التأثير فى الأفراد العاملين بها وتوجيههم وتفجير طاقاتهم لتنفيذ البرامج والخطط لخدمة المجتمع، بهدف الحصول على أعلى الدرجات فى النتائج بأعلى كفاءة ممكنة وباقل جهد لتحقيق الهدف المراد الحصول عليه. وانه لا بد من توفر مقومات لازمه لنجاح المؤسسة الرياضية اهمها الآتي :-

- 1- منشآت وتجهيزات وأدوات ملائمة لمجال النشاط الرياضي.
- 2- التمويل الكافي لتشغيل المؤسسة وتنفيذ البرامج.
- 3- توفر إدارة مؤهلة وفاعلة وقادرة على تشغيل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

إن مجال التربية الرياضية فى الهيئات والمؤسسات المختلفة على مستوى الدولة يحتاج فى إدارته إلى مسايرة التفكير والنظم الحديثة وأخذ بوجهة نظر الجمهور، وبالتالي الإعتماد على الإسلوب العلمى للإدارة وعناصرها المختلفة (الشافعي حسن أحمد ، مرسي أحمد سوزان ، ص 12)

وبما ان- طبيعة- المجتمعات المحيطة بالمنظما الرياضيه- هي- أنها- دائمة- التغيير- لإعتبارات سياسية وإقتصادية وإجتماعية، فإن الإدارة الناجحة- لأى- منظمة رياضية هي- الإدارة التي تتميز- بالحس التنبؤى- للمتغيرات- المحتملة والقاسرة على- التواءم في أقل وقت ممكن-".- ويقوم هيرالرياضة- بدور- أساسى في تحديد- شكل للعلاقة- بين- المؤسسة الرياضية- والبيئة- المحيطة بها خاصّة- فيما يتعلق- بالموارد اللازمة لنشاط المنظمة وتوفير- الرأى العام- المؤيد والساعم لنشاطها (حسام الدين طلحه، عيسى مطر عدله، 1997م، ص 1)

المبادئ والوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :-

- أن مبادئ الإدارة الرياضية للمؤسسة الرياضية يمكن تحديدها بالآتي:
- إحلال الطرق العملية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه
- محل الطرق البدائية العقيمة لرفع مستوى الإدارة.
- إتباع السبل العلمية الكفيلة بإختيار القيادات وتعهدهم بالتدريب والتعليم للنهوض بمستواهم الإنتاجي وتشجيع التخصص في المهنة.
- تحقيق التعاون التام بين الأفراد المستقرين داخل المؤسسة الرياضية حتى يمكن إنجاز أهداف المؤسسة لأن التعاون ضرورة حيوية لتحمل المسؤولية وتفجير الطاقات وتحقيق الأهداف
- أهمية تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين وظائف المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية لتنمية روح الإنتماء بين الجماعة داخل المؤسسة (قندر محمد صالح يوسف ، 1418هـ)

صفات الإدارة الرياضية الفعالة :-

تتمثل هذه الصفات في الآتي:

1- الشمول: ويعنى ضرورة إحاطة الإدارة لكافة جوانب مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها.

2- التكامل: وهو أن يتولى كل قسم أو جزء في المؤسسة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الاقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للمؤسسة الرياضية ككل ويكون ذلك في إطار ونسق واحد لتحقيق النتائج المرجوة.

3- المستقبلية: وهى ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط وإنما للمستقبل أيضاً من خلال أهداف وأمانى وتطلعات زمن آتى مستصحباً معها تجارب الماضى للاستفادة منها وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل بإعتباره واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الرياضية .

4- الإنفتاح : ويقصد به أن تتميز الإدارة الرياضية بالانفتاح على البيئة التى تعمل خلالها تتاثر بها وتؤثر فيها المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية :-

هناك عدة مقومات توفرها يعنى نجاح العمل في المؤسسة الرياضية مما يعنى قيامها بدورها المناط بها من ناحية خدمة الجمهور وتقديم منتج مرضي يحقق الأهداف التى لأجلها أنشأت المؤسسة وهذه المقومات هى :-

البرامج: على أن يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية المتعددة
وتتصف بالشمول للأصحاء والمعاقين والموهوبين بمستويات ممارسة
النشاط الثالث (الرياضة المدرسية -الرياضة الترويحية - رياضة
البطولات .

المستهدفون: وهم من يتم تحديدهم وفقاً لتصنيف كل منهم لتقديم البرنامج
الملائم

القادة: بمعنى أن يتم الإنتقاء لمن هم أكفاء ويتمتعون بالقدرات والكفايات
اللازمة للقيام بما يوكل إليهم من أعمال على أن يراعى الآتي عند الإختيار:

- إختيار القائد المناسب في المكان المناسب .-

- أن يكون قادراً على تنمية صف ثانى.

(- التأهيل العلمي والإداري-

- السمات الشخصية والسلوكية (أحمد ادم أحمد محمد و جبير أحمد ، 012

م 2 ص 8)

-: الاشراف الاداري ومستويات الادارة 1-1-2-

الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشر فعليهم سلطته.
بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل.. ويتحقق للإشراف على أكمل.
وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد.
المشتركين بما فيهم المشر فبالطبع.. وقديكون للإشراف من أصعب الفنون.

لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي تثبت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية.

ويعترف المشرفون المحنكون بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة لكنهم يعرفون بحكمتهم التي نتجت عن خبرتهم أن البشر- لهم سمات فريدة وأن هذه الفردية يجب أن توضع دائماً في الاعتبار عند تنمية علاقات العمل. ورغم معرفة السمات الخاصة للأفراد إلا أن هناك مبادئ عامة معينة يستخدمها المشرفون كدليل فن العمل مع الناس. ويحتوي كل مبدأ على بعض الأفكار المصاحبة التي يجب فهمها لتقييم المبدأ الإرشادي، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ مع مناقشة لكل منها. وليست هناك أهمية لعرض مبدأ قبل الآخر فكلها في غاية الأهمية.

المبدأ الأول: يجب أن يفهم الناس بوضوح ما هو المتوقع منهم.

عند ما يبدأ شخص مستجد العمل فإنه في العادة يتشوق لمعرفة الهيئة التي يدخلها والعمل للفروض والقيام به، أي ما ستكون وظيفته المحددة. ويتنهز المشرف فالمجرب بهذا الاهتمام للمبدئي. فهو يعرف أنه إذا فشل في تحقيق بداية طيبة للموظف المستجف فإنه قد يستغرق مدة أطول ويحتاج إلى عمل أشق لإنجاز ذلك. فيما بعد. وهو يعلم أيضاً أن موظفه قد لا يحمل نفس الشوق والاستجابة للتعلم كما هو في البداية. وعلى أية حال فإن أي موظف مستجد يجب أن يعرف الآتي بعد أن يبدأ العمل مباشرة. (على-

الشابى، 2011م،

http://googangroup.blogspot.com/2011/04/blog-post_19.html

1. ما تمثله الهيئة، وكيفية التنظيم لها، وطريقة التشغيل، ونوع العمل فيها وشيء عن تاريخها وأسلوب الترقية الذي تستخدمه مع العاملين فيها.

والغرض هنا هو إقناع الموظف المستجد أنه قد التحق بأحسن هيئة ممكنة وأنها تضم أفضل الناس، وأنه يقوم بأهم عمل بأعلى درجة من الاستنارة والكفاية. ويحب الناس الإحساس بأن هيئتهم هيئة ممتازة ويبدل الموظفون جهودهم في شيء هام. والزهو بالهيئة قوة حافزة عند الكثير من الناس، فإن الإيمان بأهمية عمل الهيئة يمنح دورهم فيها نوعاً من الامتياز.

2. طبيعة عمله المحدد وصلة عمله بأعمال زملائه الموظفين، ونوع السلطة التي سيمارسها إذا كانت ثمة سلطات، وكذلك المسؤول عن الإشراف عليه. وغالباً ما يكون هناك نوع من عدم الوضوح في هذه المجموعة من البنود لسنوات كثيرة. ويجب أن يستعرض الموظف الجديد هذه البنود بين-الحين-والآخر حتى تتحقق البداية الصحيحة. وبهذه الطريقة يعتمد كل شيء على يقوم به الموظف بعد ذلك على معرفته لرئيسه وعلى فهمه الواضح لعمله وصلته بالأعمال المرتبطة به.

3. مكان الحصول على المواد والموارد التي قد يحتاجها، وموقع مكان عمله وقواعد العمل في الهيئة، وهذه القواعد تشمل موعد صرف المرتبات وبداية العمل ونهايته، ووقت الراحة المخصص لتعاطي القهوة، وفترة الغداء والإجازات وغيرها من القواعد بالهيئة على وجه التحديد.

قد لا تحتاج هذه الأشياء إلى بيان، ومع ذلك فهي هامة ويجب أن نهتم بها، وقد لا يحتاج المشرف في هذا الصدد إلى شرحها شخصياً ولكن من الممكن أن يقوم بعض موظفيه بذلك.

4. كيفية قياس الكم في عمله.

5. معايير الجودة في عمله.

ويحتاج البندان الرابع والخامس إلى التفكير الدقيق، فمن غير-المشجع في الواقع أن يكتشف الموظف بعد العمل لمدة معينة أن مستوى الجودة في عمله ليس على ما يرام، ومن غير المشجع أيضاً أن يعلم الموظف بعد الأوان أن إنتاجه على غير- ما يتوقع المشرف وأن الكم والكيف يجب أن يفهما مقدماً، وإذا لم يتم ذلك فقد يثور جدل حولها حين- يكتشف الموظف أنه لا يوافق المشرف في أحدهما أو كليهما.

وهناك أشياء أخرى يجب أن يتأكد المشرف من معرفة رجاله لها، فمثلاً يجب أن يعرف الموظف المستجد قواعد الأمن إذا كان عمله يتضمن مواداً أو نشاطاً سرياً، وتحتاج هذه الأشياء على أية حال إلى مناقشة بين- المشرف والموظف المستجد، ومن الأفضل أن تكون هذه المناقشة مخططة بأسلوب منهجي، وإذا لم تكن كذلك يحتمل أن ينسى- الموظف بعض الأشياء أو يتغاضى عنها، ولن يكون هذا خطأ الموظف المستجد.

ويجب أن يكون أغلب ما يحتاجه الموظف المستجد من هذه المعلومات في شكل مكتوب، وكثير من المؤسسات وليس كلها عندها هذه المعلومات مكتوبة، وتتضمن هذه المعلومات ما يلي:

- خريطة المنظمة.
 - أهداف المنظمة وسياسة التشغيل بها.
 - تاريخ المنظمة.
 - أسلوب الترقّيات التي تستخدمه المصلحة.
 - قواعد العمل المكتبي العامة لكل العاملين.
 - توصيف الوظائف على حدة وشرحها.
 - مستويات الأداء من حيث الكم والكيف.
 - موجز عن التدريب الخاص بكل وظيفة.
- ويستطيع المشرف إذا ما كان مدعماً قبل هذه المجموعة من المواد والمعارف القيام بعمل أفضل وأكمل عما لو حاول تذكرها كلها. والهيئات التي تعرف أن الموظفين أهم رصيد لها تعد هذه البيانات وتوفرها وبعض الهيئات تكتب البنود الثلاثة الأخيرة ذات طابع فردي.

المبدأ الثاني: يجب أن يتوفر الإرشاد للموظفين في أداء عملهم.

والإرشاد كلمة عامة، وبتميز أدق فإنها تشمل للأشياء الآتية (على الشابي- 2011م،

<http://googangroup.blogspot.com/2011/04/blog>

1- المعلومات- الجارية:-

من- غير- المتوقع- أن- يعمل- الإنسان- في- جهل- بما- حوله، فكل- موظف- يرغب- في- معرفة- ما- يدور- حوله- مما- قد- يؤثر- على- عمله، والأمر- متروك- للمشرف- في- تقدير- التطورات- الجديدة- والأشياء-

التي توشك أن تحدث، والأشياء التي حدثت بالفعل ونقلها كاملة وفوراً لكل أفراد مجموعته، ويمكنه القيام بهذا في الاجتماعات أو مؤتمرات الهيئة أي مع كل موظفيه في نفس الوقت، فإذا قام بهذا العمل مع كل من موظفيه على حدة فإنه سيستغرق وقتاً أطول، والمصادفات متشابكة ككرمة العنب، وغالباً ما يكون الاستماع إلى المعلومات التي تنقصها الصحة كلياً أو جزئياً مؤدياً للمتاعب وحتى المصائب، وكرمة العنب تعمق جذورها في الممارسة السيئة للإشراف وتزدهر إلى أعلى درجة حين يهمل المشرفون في مساندة رجالهم لأحدث المعلومات.

2- معلومات التخصص:

بالإضافة إلى معرفة التطورات يحتاج الموظفون إلى دراسة أحدث وأفضل للمعلومات الفنية أو الخاصة التي تتصل بعملهم، ذلك لأن أحدث النظريات والمبادئ والمواد والمعرفة التي تتعلق بفروع تخصصهم المعينة هامة لأي عامل، وقد يبدو هذا على درجة كبيرة من التعميم بالنسبة لكل نوع من العمل، فمن الممكن للعمال غير المهرة أن يستمروا دون الحاجة إلى هذه المعلومات لكن الحروف الأحسن والطريقة الأفضل في حفر خندق، والممكنة الأحسن أو الآلة الأفضل في تنظيف الأرضيات، والأدوات الأحسن لتحريك الأشياء الثقيلة ومعرفة الأسلوب الأفضل في أي عمل، كل هذه الأشياء تساعد في تحسين إنتاجية الناس وتنمي اهتمامهم بالعمل، ومن الواضح في الميادين المهنية أن قاطع الأخشاب أو المهندس أو عالم الطبيعة أو

الطبيب أو المحامي أو رجل الاقتصاد أو أي متخصص في أي ميدان لا يستطيع أن يتطور دون دراسة المعلومات الجديدة في ميدانه، وقد يكون صحيحاً أن المشرف لا يمكنه شخصياً تزويدهم بكل هذه المعرفة، ومن الأفضل في الواقع ألا يحاول ذلك لكنه مسؤول عن التأكيد أن هذه المعرفة متوفرة وسهلة في التوصل إليها. ومسؤول كذلك عن دراسة رجاله ليتأكد من نقاط القوة ومواطن الضعف في كل منهم، وكذلك فإن المشرف مسؤول عن تشجيع الدراسة الصحيحة وتنميتها، وسأناقش النقطة الأخيرة باستفاضة في المبدأ السادس.

3-المعلومات الخاصة بالأساليب:

تختلف الأساليب مع كل نوع من أنواع العمل، ومن الأفضل أن يجعل المشرف الذكي من نفسه مرجعاً لكل وظيفة في وحدته ويجب أن يتأكد أن كل موظف من موظفيه يعرف أفضل الطرق لإنجاز عمله الخاص أن الطرق أو الأساليب تختلف عن المعرفة الخاصة بالعمل مع أنهما قد يتداخلان، ولكن غالباً ما توجد أساليب لا تتصل بالمعرفة الخاصة الضرورية لأداء عمل معين فمثلاً لا يعرف كثير من المتخصصين دائماً أشياء مثل الآتية:

أ. كيفية الاستماع.

ب. أسلوب الكلام.

ج. كيفية الكتابة.

د. أسلوب القراءة.

هـ. كيفية تنظيم العمل.

و. أسلوب جدولة النشاط.

ز. كيفية إدارة اجتماع.

وهناك أساليب عديدة من الممكن أن نسجلها لكل عمل معين، وهناك بعض البنود مثل البنود الستة التي سبق ذكرها وهي بنود مشتركة بين كثير من الوظائف والمهم أن المشرف يحتاج أن المشرف يحتاج أن يكون يقظاً إلى ضرورة مساعدة رجاله في استخدام أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة، ولا ينبغي أن يراقب هذه الأساليب فحسب لكنه يجب أن يعمل مع رجاله بطريقة منتظمة من أجل تطويرها.

3- تنمية الشخصية:

وهذا آخر بنود الإرشاد أصعبها في التنفيذ، إن تقديم مقترحات لتنمية الشخصية تتطلب معالجة ماهرة للأمور، فلكل كائن بشري نقاط ضعف ويعترف كل واحد تقريباً أنه ليس منزهاً عن الخطأ، ومع ذلك إذا أبرزت لفرد معين خطأ محددًا فإن ذلك يسبب لك المتاعب وكثيراً ما ينكر الشخص التهمة في حدة رغم أنه أحياناً يفاجئك بالاعتراف بها. وقد يكون الشخص كسولاً أو بطيئاً أو كثير الثثرة، أو متقلب الطباع، أو حاد المزاج أو متسرعاً في اتخاذ القرارات أو ما شابه ذلك، والمشكلة دائماً أنه لا يعترف بهذه الأشياء حتى لنفسه، ومع ذلك فإن كل إنسان له حق المساعدة من مشرفه وخصوصاً في نقاط الضعف في شخصيته.

إن المشرف المفكر يحرص على أن يتلقى كل من رجاله التشجيع المفيد بطريقة أو بأخرى للتغلب على خطأ في الشخصية يعوق التعبير الكامل

عن القدرة، ولست أعرف صيغة ناجحة لتوفير هذا التشجيع أو الإرشاد أو لطريقة تقبله، ويبدو أن النجاح يعتمد على (أ) اعتراف الشخص أن به خطأ، (ب) منع الناس الكامل بخصوصه، (ج) تنمية الرغبة الصادقة للتغلب عليه، (د) المساعدة البناءة والتشجيع على التخلص منه.

وكل واحدة من هذه النقاط هامة، وأصعب شيء في تحقيقه عامة هو اعتراف الإنسان بخطئه، إن الضغط على النقطة الأولى قد يجعل عدم التشجيع إلى صعوبة تنمية الرغبة للتغلب على الخطأ، وحين تتخذ هذه الخطوات يصبح تقديم المساعدة للتغلب على الخطأ سهلاً يسيراً في تقبله، ومن الممكن أن تشبه هذه الطريقة طريقة إخفاء اسم المخدرات ليجعلوا من المدمن غير-مدمن، وليس هناك اعتراض إلا أن الطريقة ناجحة في أكثر الأحيان لا في كلها، ومع ذلك فإن الطريقة كما يصفها أصحابها تعتمد على الإقرار والاعتراف بالضعف، وبدونه ينعدم أي أمل في التقدم، ويستحق أسلوب التصحيح الدراسة الدقيقة وخاصة في الحالات الأكثر صعوبة.

المبدأ الثالث: يجب تقدير العمل الجيد دائماً.

يوافق كل مشرف محنك غالباً على أن هذا المبدأ سليم - ويخبرنا أن هذا التقدير يجب أن يكون علنياً بقدر الإمكان - ذلك أن الناس يحبون الإحساس بالتقدير وأنهم سيجدون أكثر حين يلاحظ المشرفون مجهوداتهم ويمدحونها، لكن قد يقول المشرفون في صوت واحد تقريباً أن المبالغة في هذا ممكنة - والخطأ في أن الخوف من المبالغة كثيراً ما يمنع المشرفين من تقديم المديح مطلقاً.

ومع ذلك، فمماز التـاستطلاعات للرأي تشير بوضوح قاطع إلى أن الناس-
يعتبرون- تقدير العمل الجيد- إحدى سمات المشرفين الممتازين وكذلك فإنهم-
يعتبرون- عدم تقدير العمل الجيد- سمة من سمات للإشراف اللسيئ والسؤال-
الآن هو- "ما هي أفضل الطرق لموضع هذا المبدأ في موضع التنفيذ المؤثر-
المعقول"-

وفيما يلي- بعض الطرق التي يستطيع بها المشرف تقدير العمل الجيد- الذي-
يقوم به كثير- من رجاله- وهذه الطرق مرتبة بنظام يبدأ بأبسطها-
وأسهلها- (على الشابي، 2011م،

<http://googangroup.blogspot.com/2011/04/blog>

- 1- قل- له- على- الفور- أنه قد- قام- بعمل- طيب- والأفضل- القيام-
بهذا- في- حضور- الموظفين- الآخرين-
- 2- اكتب- إليه فوراً- وصرحاً- وتأكد- أن- نسخة- من- الخطاب- قد-
أرفعت- بالملف- الخاص- به (ففي- الحكومة- الفيدرالية- وفي-
حكومات- كثيرة- من- الولايات- وكثير- من- الشركات- والهيئات- يحفظ-
ملف- بشؤون- الأفراد- لكل- شخص- في- الهيئة- وهذه- الملفات- من-
الممكن- أن- تكون- ذات- قيمة- كبرى- كحوافظ- للأعمال- والسجلات-
الخاصة- بكل- موظف- يعمل- في- الشركة- أو المصلحة- وتضم- هذه-
الملفات- عامة- وحتى- بعد- سنوات- قليلاً- من- الخطابات- المديح- من-
النوع- الذي- نصفه- هنا، وأحياناً لا تضم- خطابات- مطلقاً-

وفي هذا الصدد دعني- أقول أن أخبار موظف أو الكتابة إليه لا يكلف شيئاً، فهذه أدنى الأشياء تكلفة، لكنها أكثر طرق التقدير بالعمل الجيد أهمية، وتحتوي البنود التالية وسائل أكثر تكلفة :

3- امنحه شهادة امتياز من أي نمط تستخدمه الهيئة إذا كان بها شهادات.

4- امنحه مكافأة نقدية أو علاوة.

5- امنحه ميدالية أو شهادة علاوة على المكافآت النقدية.

6- امنحه زيادة في الراتب.

7- رقه إلى وظيفة أفضل يكون مؤهلاً لها.

ويتضح من هذا أو وسائل التقدير يجب أن تناسب درجة الامتياز في الأداء وفقاً لسياسات الهيئة، ويمكن تطبيق البند السادس في المصالح الاتحادية كنتيجة للقانون الجديد. فالموظفون يحققون زيادة في المرتبات في فترات منتظمة إذا كانت خدماتهم مرضية، ويمكن أن يمنح الزيادة للعمل فوق المتوسط بناءً على توصية المشرف وبعد مرورها بلجنة أو اثنتين. ويمكن منح مكافآت أخرى في الخدمة الحكومية بالإضافة إلى تلك التي سبق ذكرها وتطبيق نفس الشيء في عديد من الشركات وغيرها من الهيئات.

لكن هذا كله يعتمد أساساً على رغبة المشرفين في جعل مبدأ التقدير فعالاً، وليس ضرورياً أن يرتبط الإشراف الجيد بالكثرة في عدد المكافآت ولكن الواقع أن الوسائل البسيطة السهلة في إبلاغ الناس أو الكتابة إليهم بخصوص إنجاز أعمال ممتازة هي وسائل أساسية في الإشراف.

المبدأ الرابع: أن العمل الهابط يستحق النقد البناء.

حقيقة أن العمل الجيد يستحق التقدير، لكن يبدو صحيحاً أن العمل دون المستوى يجب أن يقدر - تقديراً مناسباً - وهذا ميدان نتفوق فيه جميعاً، ويبدو أن النقد أسهل بكثير من المديح، وغالباً ما يبدو أن ملاحظة العمل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد، ومع ذلك فإن أي إنسان يستحق النقد على العمل الهابط الذي قام به والذي يعترف بهبوطه.

ويجب توجيه النقد على انفراد، أن النقد العلني الذي يتلقاه الموظف يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه، ومع ذلك لا يكفي أن يكون النقد محصوراً في الجلسات الخاصة بين المشرف وأحد رجاله، لكن يجب أن يكون النقد بناء.

وتوبيخ الموظف من أقوى الطرق في إضعاف رضا الموظف بعمله واهتمامه بوظيفته وحتى ثقته بنفسه، وقد يريح التوبيخ العنيف مشاعر المشرف بخصوص خطأ وعمل هابط، وقد يرضى ذلك نفسه لكنه قطعاً لن يرفع من مستوى الإنتاج في وحدته، فالموظف الذي ينقد نقداً لانعاً أو يوبخ بلا رحمة قد يظل يتأجج غيظاً لشهور بسبب الحادثة، وقد لا يتغلب عليها لمدة طويلة ربما لسنين. ومن المحتمل أن ينفس عن استيائه بإنجاز قدر أقل مما لو كان يحب الوظيفة، وهنا توضح استطلاعات الرأي بين موظفي الحكومة والعاملين في الصناعة أن الموظفين لا يعتبرون المشرفين ببساطة أعلى منهم، وصارمين بلا داع في التعامل مع موظفيهم، إن هدف المشرف هو جعل الموظفين يعملون بأقصى طاقة ممكنة وعندما يقومون بعمل هابط فإن

واجبه هو حثهم على القيام بعمل أفضل إلا أن ينفث سخطه عليهم، والمشكلة ليست من المسؤول ولكن دائماً كيف تطور مجهودات الموظفين. المبدأ الخامس: يجب أن يتمتع الموظفون بالفرص لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر.

ستصبح كل وظيفة في أي هيئة شاغرة إن آجلاً أو عاجلاً وسيكون على موظف جديد أن يشغلها، وطريقة "هرش الرأس" أي الحيرة في شغل وظيفة خلت بلا توقع هي طريقة سيئة، فعلى العكس من ذلك تحاول أي مصلحة يقودها رجال أولو بصيرة أن تكون مستعدة لملء أي وظيفة أو كل الوظائف حين- تخلو ويتطلب ذلك أن يستغل المشرفون كل فرصة لحث رجالهم على إظهار ما يمكنهم عمله، وحين- يسمح الوقت لشغل وظيفة شاغرة لن تكون هناك ضرورة للحيرة أو هرش الرأس، ذلك لأن أفضل الموظفين يعرفون بالفعل لأنهم تلقوا التدريب والاختيار، والمشكلة الوحيدة هي اختيار أفضلهم تأهيلاً، وفي هذا الصدد تؤكد بالطبع أن الأقدمية وحدها ليست هي معيار الترقية، بل على العكس من ذلك يجب أن يمنح الأفضل تأهيلاً فرصة الترقى بغض النظر عن السن.

إن إعداد الموظفين لوظائف ذات مسؤوليات أكبر تحتاج إلى حفظ السجلات، فحين- تتاح الفرصة للموظف لإظهار ما يمكنه القيام به فإن المشرف الجيد يكتب في الوقت المناسب مذكرة عن أداء الموظف الممتاز ويضمها إلى ملفه الخاص بشؤون الأفراد، وتشمل هذه الفرص واجبات خاصة في عمل أكثر صعوبة أو في مواقع أو مكاتب أخرى، وتوفر رحلات

المشرفين الميدانية أو الإجازات فرصاً أخرى لكي يحمل الموظفون المسؤولية والمركله يتركز في التخطيط في تنمية الموظفين، فالموظف الذي يعمل باضطراد على تنمية ذاته من الممكن أن يزدهر حين يتمتع بالفرصة، ويجب على المشرف الجيد أن يشجع هذا الرجل وأن يلاحظه بعناية.

واختبار الموظفين بقبل أن تخلو الوظيفة تماماً هو إحدى الطرق لتحاشي- شغل الوظيفة بشكل سيئ، وليس هذا بالطبع ضماناً إيجابياً فالموظفون يتغيرون لكنه يساعد إلى حد كبير في الحد من عدد التنقلات أو الترقيات السيئة، ووضع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم في الوظائف يعتبر من مظاهر إدارة غير- حكيمة. والمشرف الذي يظن أنه يملك المقدرة التي لا تخطئ في اختيار الموظفين الأكفاء قد يواجه ببعض المفاجآت.

وإلى هذا الحد فإن الرأي يمثل وجهة نظر الهيئة والمشرف، أما من وجهة نظر الموظفين أصحاب الشأن (وكلنا في الهيئات أصحاب شأن) فإن فرصة الترقى من الأشياء التي يعملون لها، فالطلاب حديثو التخرج من الكليات يؤيدون دائماً معرفة نوع الترقى في المصلحة وفرصهم المكنة فيها. ولا فائدة من القول لهم عندما كنت في سنك كنت سعيداً لمجرد الحصول على عمل، فهذا مجال الفرص "لأن الشاب الذي يخطط طريقه يجب أن يعرف المكان الذي سيشغله بعد خمس أو عشر سنوات".

وعلاوة على ذلك فإن الموظف الذي يقوم بأعباء وظيفته ما بنجاح يعرف مثل مشرفه ومصلحته أنه يستحق فرصة الترقية إلى وظيفة ذات مسؤولية أكبر، فهو يريد ويستحق مسؤولية أكثر ومرتباً أعلى ووضعاً أرقى.

والمشرف مطالب من وجهة نظر الهيئة والموظفين أن يستغل الفرصة أو يخلبها لترقى رجاله ودعني- أنكر في هذه الجملة الاعتراضية أن المشرف الذي يعرف تنمية رجاله من الممكن أن يجد ترقيته هو أسرع بكثير.

المبدأ السادس: يجب أن يشجع الموظفون على تنمية أنفسهم.

شاع في أمريكا لعدة سنوات قبول الفكرة الخاطئة أن الشخص حين يتخرج من المدرسة يصبح "متعلماً" وسواء تخرج الشخص من مدرسة متوسطة، أو عليا أو من معهد أو من جامعة، فإن ذلك لا يشكل كثيراً من الاختلاف إلا في الدرجة، فشهادتك تصبح بمثابة جواز سفرك رغم أنه من المعروف أن دبلومات الكليات ستوصلك إلى أماكن أكثر من دبلومات المدارس العليا وقد أصبحت هذه الدبلومات تعتبر شهادات - انفصال - انفصال من كل تعليم أعلى منها.

وقد جعلت هذه الأفكار روبرت بلاكلي يصف التعليم الأمريكي على أنه نهائي في طابعه، فهو يرى "أنك تعد متعلماً إذا واصلت بلا توقف تعليمي نفسك". وقد قال هذه العبارة لأحد فصول التخرج في إحدى الكليات، ويوافق على هذه الفكرة بحماس المربون والعلماء ورجال الأعمال والقادة في المجالات المهنية وكذلك المثقفون في كل مكان.

ويمكن للشخص أن يتلقى تدريباً مكثفاً في عديد من الموضوعات لمدة ثماني سنوات أو اثني- عشرة أو ست عشرة سنة أو لسنوات أكثر من ذلك، والغرض من هذا عامة هو تعريف الشخص كيف يستخدم ملكاته العقلية لحل الأنواع المختلفة من المشكلات، ومعظم المشكلات التي يدرسها في

المدرسة إما مصطنعة أو مستعارة، وهي ليست بالضرورة واقعية وليست حتماً مشكلاته الخاصة، وحين يترك المدرسة يبدأ الشخص مواجهة مشاكل متنوعة لم يدرسها ولم يناقشها في المدرسة، وكلما كان الشخص أكثر تعليماً كلما كان أفضل تأهيلاً لحل المشاكل الجديدة بنجاح. ويستعيد التعليم بالنسبة لغالبية الأمريكيين صور مبنى- المدرسة وحجرات الدراسة، ويتحدث الناس عن التعليم كما لو كان سلعة يمكن الحصول عليها لو ذهبنا إلى المكان الصحيح، وعلى حد قول بلا كي يساعدنا هذا النوع من التكفير- على القول لبعضنا "لقد حصلت على تعليمي من بودنك، ومن أين حصلت على تعليمك".

إن التعليم في الواقع لا ينتهي أبداً قبل أن تنتهي حياتنا، وليس هناك ما يحل محله فإما أن تستمر في التعليم ومقدرتنا على حل المشاكل الجديدة أو نصاب بالركود، فليس ثمة طريق وسط.

ويستطيع الإنسان تنمية عقله بوسائل عديدة: بالقراءة وبالمناقشة خاصة مع أشخاص أكثر كفاءة منه وبالتعبير عن نفسه بالكتابة ويطرق أخرى والمشرّف الحكيم هو الذي يحفز رجاله على الاستمرار في شوقهم إلى التعليم وللتعطش للمعرفة والاستعداد للأفكار الجديدة النافعة. وحفز الناس يحتاج إلى مهارة فائقة وتفكير، وبعض المدرسين يعجزون عن القيام بهذا على الأقل مع كل طلابهم وعلى الرغم من هذا فنحن نقترح أن يحاول المشرفون يجد فيما فشل فيه المدرسون المدربون والمجربون، وسيجد من

ينجح منهم أنهم يعملون مع مجموعة من الناس سينفقون ويبتثون في عملهم الخيال والبصيرة.

المبدأ السابع: يجب أن يعمل الموظفون في ظروف صحية آمنة.

وهذا المبدأ هو آخر المبادئ السبعة وهو غالباً ما يغفله المشرفون ومن المتفق عليه أنه من مسؤولية الإشراف حيثما يستخدم الناس الآلات والأجهزة الآلية وهناك اعتراف أيضاً بالمسؤولية حيث يشترك الناس في عمل بدني ثقيل، وقلما نجد المشرفين على وعي بإجراءات الأمن والسلامة الضرورية في أي مكتب عمل عادي.

وفي أي مكتب كثير من الأخطار المحتملة فالمشي- على أسلاك الكهرباء أو أدراج الدراسات المفتوحة في أسفل الدواليب، والوقوف أمام باب قد يفتح فجأة، وإصابة الذراعين، أو اليدين أو الساقين من حافة الأثاث أو عروق الخشب، ومحاولة نقل أثاث ثقيل، أو الوقوع على الأرضيات المشمعة أو الوصلات الكهربائية التالفة كل هذه مواقف بسيطة من الممكن أن تؤدي إلى حوادث خطيرة، وهناك بالإضافة إلى هذه الأشياء أخطار التهوية والإضاءة وغيرها من المشاكل في مكان عمل مغلق مما يحتمل أن تكون ذات أهمية كبيرة وتوجد مستويات فنية لكل هذه الأخطار يمكن الحصول عليها بسهولة من المجلس القومي للأمن الصناعي، وهناك مخاطر على الصحة أيضاً، مثال ذلك الموظف صاحب الضمير الحي الذي يأتي إلى المكتب وهو يقاسي من برد شديد معدي وهذه الأشياء أيضاً تحتاج إلى اهتمام المشرف،

فليس هناك أحد يهتم بأخطار الأمن والصحة كما يجب - وإن لم يعط
المشرفاهتمامه لهذا الموضوع - فممن غيرهم؟ -
- الأطر التنظيمية المحققا لنطاق الإشراف -
تحدد الأطر التنظيمية بعدة عوامل منها:- قدرة الكادر على الإشراف وعلى -
مستويات الأعضاء والسلطات المعطاه له - ووحدة القيادة ونطاق الإشراف -
وتفويض السلطة -

1 - السلطة:-

هي الحق في تكليف غير الأعضاء بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف -
محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزماتهم... والسلطة -
تستمد من المركز الرئيسي في الإطار أو من قوة القانون... أو النظم -
واللوائح .

2 - وحدة القيادة:-

بمعنى ان يكون لكل مرتبة تنظيمية مسئول واحد -

3 - نطاق الإشراف -

يعني أن يكون هناك عدد محدد من الأعضاء يخضعون لإمرة كادر واحد -
كما أن نطاق الإشراف يتعلق بالأبعاد الأفقية للهيكلة التنظيمية ويشمل عدد
الأعضاء الذين يمكن لكادر واحد أن يشرف عليهم مباشرة ويوجههم وينسق -
جهودهم بكفاءة لتحقيق الهدف مع المحافظة على سريرتهم -

4 - إعادة تفويض السلطة:-

يعني- تفويض- السلطة- منح غير- المفوض- إليه- حق- التصرف- واتخاذ-
القرارات- في- نطاق- محدد- وبالقدر- اللازم- لإنجاز- مهمة- معينة- .
الأبعاد الثلاثة- التي تقيس- القدرة- على- قيادة- التغيير-:-

1- السلطة-الاتصال- والعلاقات- قدرتك- على- إظهار- صورة- شعبية- موثوق-
بها،- وعلى- إيصال- نظرية- التغيير- وإنشاء- هيئة- اتحادية- للمساعدة- في- إدارة-
هذا-.

2- الابتكار- وخوض- المخاطر- قدرتك- على- المبادر- في- البحث- عن- طرق- جديدة-
في- التعامل- مع- الأشياء- ورغبتك- في- لي- أعناق- الحقائق- والمخاطر- في-
تغيير- الأشياء- إلى- الأفضل-.

3- الإنجاز،- المبادر- في- اتخاذ- القرار- والتعلم- قدرتك- على- إنشاء- حس- الضرورة-
الملحة،- لمتابعة- الاستمرار- إلى- أن- يحدث- التغيير- والتأثير- والتعلم- من-
نجاحات- وفشل- الآخرين-
قيادة- المعاملات-.

المدير- للكفاء- هو- المدير- الذي- ينظم- الأفراد- والموارد- باتجاه- المتابعة- للفعالية-
والمؤثر- في- أهداف- عمله-.

الأبعاد الثلاثة- التي تقيس- القدرة- على- قيادة- المعاملات- وقيادة- الأداء-:-

1- التحليل- والتخطيط- قدرتك- على- تحليل- الجوانب- المختلفة- من- الوضع-
التجاري- مع- قدرتك- على- التخطيط- لفعاليات- العمل- - هذه- مهارات- أساسية-
في- إدارة- المشروع-.

2 - النوعية- / تركيز- الزبون- الاهتمام- بالعملاء- الني- تركز- فيه-
على- مفاهيم- النوعية- وخدمة- الزبون- وإظهار- اهتمام- قاعدي-
بالعمل- .

3- المرونة قدرتك على الاحتفاظ بهدوءك وإدارة عواطفك عند ما تجد نفسك-
تحت الضغط المتزايد-.

قيادة إدارة الأفراندتقي أبعاد قيادة الأفراندتقي تعرض للكفاءات للطلوب-
توفرها في المدير للكفاء الضوء- على الاختلافات بين- لاعب الفريق والمشارك-
الفرسي- وبين- القائد الفعال والمدير للكفاء-.

1- التكيف والحساسية في عمل الفريق قدرتك على الانسجام السريع في عمل-
الفريق والتجاوب مع أفكار الآخرين ووجهات نظرهم واحتياجاتهم-
العاطفية-.

2- التحفيز قدرتك على التفويض بشكل فعال وتعزيز- قوة الأفراند-.

3- التفعيل قدرتك على تمرير المعرفة والمعلومات للمهارات الأخرين-
ومساعدتهم على تطوير أدائهم والوصول إلى إمكاناتهم-.

تذكر أنك إذا قررت أن تكون ذا أداء ممتاز، فأنت بحاجة إلى أن تمضي-

الكثير من الوقت في ممارسة مهاراتك.. فكفي الوقت للنهيمضيه-

الرياضيون المحترفين في التحضير:- التمارين والتدريب- هتلقبيه للتطوير-

التفريقي- حق لو كنت تمتلك- موهبة طبيعية- لكفاءات معينة- مثل الخطابة-،

فأنت لن تصبح نجماً في أدائك إلا عن طريق الممارسة- (علي شابي،

2011م،

http://googangroup.blogspot.com/2011/04/blog-post_19.html

قدرة القائد على الاشراف :-

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة ويتطلبها أي موقف اجتماعي وإنساني وإداري بما في ذلك المواقف الاجتماعية المختلفة إلى تحدث داخل المنظمات الأمنية وبالنظر إلى تعاريف القيادة نجد أنها اختلفت وتعددت بتعدد الباحثين فيها فيعرفها أوردوي تييد (O. Tead). بمعناها العام بأنها النشاط الني يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون تحقيقها. ويعرفها باس (B. Bass) بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب (كنعان، 1985م، ص 90). ويعرفها مكريجر (D. McGregor) بأنها "تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة. بينما ينظر (وايت Wait) إلى القيادة على أنها التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين وينظر درويش للقيادة على أنها القرارات والإمكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص - القائم في موقع القيادة - والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعية أو مجموع الناس والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف كما أوضح أن القيادة يمكن قياسها وتحديدها عن طريق الإمكانيات والقرارات التي تمتلكها.

القيادة ومقدرة هذه الإمكانيات على التأثير وموقف المخاطبين
بالقيادة ومقدار ما يملكون من قدرات تساعد القيادة على التأثير
والاستجابة لها

وعلى ضوء ذلك يجب أن ينظر للقيادة على أنها عملية إنسانية لذا نجد
السلمي قد نظر للقيادة على أنها عملية إنسانية تحفز العاملين نحو تحقيق
أهداف التنظيم، فهي ليست خاصية شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من
القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، وتستهدف "تحقيق التجانس
والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم
الذي ينتمون إليه" وينظر الهواري للقيادة نظرة تثقيفية مبيناً بأن مفهوم
القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين للوعي بالقضايا
الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه القائد على ثقة التابعين في أنفسهم. وإذا
كان مفهوم القيادة يتطلب تعريفها في ضوء علم النفس وعلم الإجتماعي
نجد أن درويش وتكلا يؤكدان على أن علماء الاجتماع وعلماء النفس
متفقين على أن القيادات تختلف باختلاف البناء الاجتماعي وقد خلاصاً إلى
أن مفهوم القيادة يعبر عن نمط معين من العلاقة بين القائد والجماعة
يؤدي إلى توجيه الجماعة لأقصى جهودهم إلى هدف معين محدد ينبغي
تحقيقه مع التوفيق بين صالح العاملين وهدف الجماعة .

ويتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم القيادة يعني- نمطاً من السلوك
الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها،
ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو

الإِنجاز، والتأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة ويتطلب ذلك وجود قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد، وإقناع واستمالة للمرؤوسين. وإيجاد رغبة حقيقية من المرؤوسين في التبعية، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء.

تعريف التنسيق الاشرافي :

التنسيق الاشرافي اصطلاحاً يعني النشاط الذي يهدف إلى تحقيق الترابط والانسجام بين مجموعة من النشاطات المختلفة - سواء كانت على مستوى مجموعة العمل في الوحدة الإدارية الواحدة أم لا - ضمن إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود وتعبئتها، للوصول إلى الهدف المنشود في وقت محدد، وبأسلوب معين طبقاً لهذا التعريف نجد أن التنسيق عملية مستمرة تبدأ من مرحلة التخطيط وتلازم العملية الإدارية في جميع وظائفها، من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وعلى جميع المستويات الإدارية .

أهداف التنسيق :

أن الهدف العام من التنسيق التوفيق بين جهود مختلف المنظمات الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة. ومن الأهداف العامة للتنسيق منع التعارض في الاختصاصات، والهدف من هذا النوع من التنسيق تجنب التعارض بين الوحدات الإدارية وكذلك تجنب التضارب في الجهود بين مختلف وحدات المنظمة أو المنظمات الأخرى وأن التنسيق الفعال بين الإدارات يؤدي إلى منع التعارض والتضارب في

الاختصاصات- والمهاهيؤدي-إلى-الاقتصادفي-المال-والجهد-والوقت- ومنع
الازدواجيةفي-الأنشطةالإدارية،يحقق-التنسيق-منع-حدوث-الازدواجية-
في-الأنشطةالإداريةومثل-ذلك-أنه-قد-يحدث-أن-تتعدد-المنظماتالإدارية-
التي-تقوم-على-تحقيق-أهداف-واحدة-على-الأقل-متشابهةفي-هذه-الحالات-
يعمل-التنسيق-على-تنظيم-وتكثيل-جهود-المنظماتحتى-يتم-الوفاء-بالأهداف-
المشتركةقل-جهد-وأقصر-وقت-مممكن-وبأقل-تكلفة-مالية-.. كمايساعد-
التنسيق-على-إيجاد-صلات-قوية-بين-مختلف-الأجهزة-التنفيذية-ويمنع
المنافسة-التي-تضر-بمصلحة-العمل،كمايحدثفي-المؤسسات-لختلفة-داخل-
القطاع-الحكومي-

أما-بالنسبة-لتجنب-النزاع-في-العمل،فيحدث-أثماً-عندما-تتعارض-الجهود-
الإدارية-المختلفة-تأتي-وظيفة-التنسيق-ليزيل-تلك-التنازعات-من-أجل-
تحقيق-الصالح-العالم-.. كمايؤدي-التنسيق-إلى-إزالة-التفاوتفي-المعاملة-
وتتركز-مهمة-التنسيق-على-تحقيق-المعاملة-للمساوية-لجميع-ما-دامت-
الأوضاع-متماثلة،ولكن-في-حالة-عدم-التماثل-فإن-المساواة-تتحقق-هنا-عن-
طريق-التفرقةفي-المعاملة-بحسب-ظروف-كل-وحدة-إدارية-لأن-التوحيد-في-
المعاملةفي-هذه-الحالة-رغم-انعدام-التماثل-يؤدي-بإخلاق-مبدأ-المساواة-
والمقصود-بالمعاملةفي-هذا-الصددهو-ما-يخص-شؤون-العاملين-من-شروط-
التعيين-والمراتب-والعلاوات-والحوافز-والإجازات-وتنظيم-التأديب-وغير-ذلك-
من-الأهم-المتعلق-بالعاملين-في-الوحدات-الإدارية-(درويش-1988م-ص
333-334) .

زيادة على هذه الأهداف أن التنسيق يؤدي إلى ضبط المسافات الإدارية بين الوحدة الإدارية من جماعات الضغط . وسائل تحقيق التنسيق في الأجهزة الأمنية :

لتحقيق التنسيق منها : إنشاء إدارة مستقلة للتنسيق، وتقارير المتابعة، والعمل على تصميم هيكل المنظمة بالشكل الذي تتحدد فيه الاختصاصات بصفة واضحة دون تداخل أو ازدواج، إضافة إلى الأسلوب الشخصي-المباشر، والأسلوب الكتابي.

وجميع هذه الوسائل تعمل على تحقيق التنسيق سواء في المنظمات المدنية أو العسكرية على حد سواء، إلا أنه يمكن إضافة بعض الوسائل المتعلقة بالأجهزة الأمنية أو التي تقدم خدماتها على مدار الساعة ومنها : التنسيق عن طريق القيادة العليا، فالتنسيق عن طريق القيادة العليا وسيلة غاية في الأهمية لتحقيق التنسيق الفعال بين المنظمات الإدارية، وذلك لما تتمتع به هذه القيادات من صلاحيات واسعة لتذليل الصعاب والعقبات التي تواجه سير العمل، ولوجود قاعدة قوية لديهم من العلاقات مع الآخرين، والتنسيق عن طريق إدارة مستقلة، وتتركز مسؤوليتها في البحث في الظروف العامة التي تحيط بالأداء، وتحليل أنماط العلاقات بين مختلف الوحدات والتنسيق عن طريق اللجان التنسيقية، واللجان التي يتم تشكيلها لتحقيق التنسيق بين أقسام أو وحدات المنظمة الإدارية أو بينها وغيرها من المنظمات التي ترتبط بها. والتنسيق عن طريق الاجتماعات الدورية، وهي وسيلة أخرى من وسائل تحقيق التنسيق يكثر استخدامها داخل المنظمة الواحدة، وذلك

عن طريق تحديد مواعيد دورية لانعقادها، ويراعي عند تشكيلها أن يكون الأعضاء من مختلف إدارات التنظيم ومن مختلف المستويات الإدارية . وقد تكون هذه الاجتماعات فرصة للقيادة لإبلاغ التوجيهات والأوامر بشكل مباشر، أو استماعها إلى المشاكل والصعوبات التي تواجه العمل وكيفية التنفيذ في المستويات الدنيا . والتنسيق عن طريق غرف العمليات، ويكثر استخدام هذه الوسيلة من وسائل تحقيق التنسيق في الأجهزة الأمنية، بل هي ضرورة من ضروراتها بحكم أن عملها يتم على مدار الساعة، كما تستخدم في بعض المنظمات الإدارية كالبلديات وشركات الكهرباء وغيرها من المنظمات التي تقدم خدماتها ليلاً ونهاراً بصفة مستمرة . والتنسيق عن طريق ضباط الاتصال وهو نظام بمقتضاه تخصص كل وحدة ضابطاً معيناً تتم الاتصالات عن طريقه سواء مع الوحدات الأخرى، أو داخل الوحدة ذاتها <

أساليب الإشراف الإداري :-

مفهوم أساليب الإشراف الإداري :

الأسلوب يقال للسَّطْر من النخيل: أُسْلُوبٌ، وكلُّ طريقٍ ممتدٍّ فهو أُسْلُوبٌ، قال: والأُسْلُوبُ الطريق، والوجهُ، والمَذْهَبُ؛ يقال: أَنْتُمْ فِي أُسْلُوبِ سُوءٍ، وَيُجْمَعُ أُسَالِيْبٌ. والأُسْلُوبُ الطريقُ تَأْخُذُ فِيهِ، والأُسْلُوبُ، بِالضَّمِّ: القَنْ؛ يقال: أَخَذَ فُلَانٌ فِي أُسَالِيْبٍ مِنَ القَوْلِ أَي أَفَانِيْنَ مِنْهُ. الإِشْرَافُ: أَشْرَفْتُ

الشيءَ : علوته ، وأشرفت عليه : اطلعت عليه من فوق ، والإشراف :

الحرص والشفق .

تعريف أساليب الإشراف الإداري :

أساليب الإشراف الإداري هي النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية ، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء ، وتحقيق النمو العلمي والمهني ، وتحسين بيئة العمل الإداري، وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة. "الإشراف هو دور تنظيمي تقع عليه مسئولية قيادة وتوجيه وإرشاد المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة" وبالتالي فعمل المشرف يتركز علي الدور التنظيمي، واتجاهات ومهارات القيادة والقوة والتأثير، مهارات التوجيه والإرشاد وتدريب المرؤوسين، بالإضافة الي قدرات التنفيذ (إسناد المهام ومتابعة تنفيذها).

وتهتم أي إدارة ناجحة بالإشراف الإداري للآتي:

- اختلاف الثقافات والموروثان الاجتماعية لدي المرؤوسين على خطوط الإنتاج أو تقديم الخدمات مما يتطلب وجود دور تنظيمي يعالج مجالات الاختلاف والتعارض بين هذه الثقافات لتحقيق أهداف العمل المقصودة.
- إيجاد الربط التنظيمي بين واضعي السياسات ومنتخذي القرارات ومنفذي تلك السياسات والقرارات.
- تسهيل انسياب المعلومات وتوضيح القرارات (الإرشادات والتوجيهات وتكليفات العمل) من الإدارة العليا إلى العاملين على خطوط الإنتاج وتقديم الخدمات.
- التحقق من أن الأعمال والنشاطات التنظيمية تنفذ وفق خطة العمل، متابعة وتصحيح الانحرافات أو المفارقات في تنفيذها، وتقييم مردود أو اثر

تنفيذ تلك الأعمال أو النشاطات على العملاء وسمعة ونمو المؤسسة.

- تجويد عمل المرؤوسين على مستوى تنفيذ الأعمال والنشاطات المؤسسية يتطلب جهازاً إدارياً يعنى بتدريبهم وتأهيلهم للقيام بأعمالهم بمستوى يتوافق مع معايير الأداء المؤسسي المرغوبة.

- وبحكم وضع المشرفين في الهيكل التنظيمي وارتباطهم المباشر بعمليات تنفيذ العمل اليومي بالمؤسسة فانهم يمثلون المستوي التنظيمي الذي يملك المعلومات الحقيقية عن طبيعة الإشكاليات التي تقابل العمل ومن ثم اكثر هذه المستويات قدرة على تحديد نوعية القرارات التي تعالجها.

مهام وواجبات الإشراف :

تتلخص مهام وواجبات الأشراف في الآتي:

- تخطيط وتنظيم العمل على مستوى الوحدة الإدارية المعنية.
- المشاركة في تحديد نوعية وعدد العاملين الذين تحتاجهم متطلبات العمل بالوحدة الإدارية المعنية.
- المشاركة في اختيار وتعيين العاملين بالوحدة الإدارية.
- إسناد المهام الوظيفية للمرؤوسين وفق مبدأ الجدارة (الشخص المناسب للعمل المناسب).
- توصيل و توضيح معلومات وإرشادات وتوجيهات وتوقعات القيادة العليا للمؤسسة إلي العاملين من ناحية، ورفع اهتمامات ومقترحات ومشكلات العاملين إلى الإدارة العليا من ناحية أخرى.
- تدريب المرؤوسين.

- حل مشكلات العمل والعاملين.
- تنمية روح الجماعة وتزكية مقومات واسس العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين.
- كتابة تقارير العمل وتقويم أداء الموظفين ورفعها للإدارة العليا للمؤسسة.
- حفظ النظام (ضبط حضور وانصراف العاملين).
- التوصية بالإجازات السنوية والعرضية والخاصة.
- ولكي يتحصل المشرف علي النتائج التي يتوقعها من مرءوسيه عليه الآتي:
 - توضيح خطط وبرامج المؤسسة للعاملين.
 - تحديد العمل المطلوب من الأفراد في ضوء تلك الخطط والبرامج.
 - تحديد الكيفية التي يتوجب أن يتم بها إنجاز العمل.
 - تحديد الإطار الزمني لإنجاز العمل.
- كما انه يتوجب على المشرف أن تكون لديه :
 - المعرفة الفنية بالعمل الذي تؤديه وحدته الإدارية بحيث يمثل المرجع الفني لتساؤلات واستفسارات العاملين وحل بعض المشاكل الفنية المرتبطة بالعمل.
 - المعرفة بالذين يعملون معه (فهم الجوانب الثقافية والإنسانية والاجتماعية لمرءوسيه) حيث يتسنى لهم من توظيف طاقاتهم ومعارفهم بالصورة التي تحقق مزيدا من النتائج في العمل.
 - الخبرة العملية في الوظيفة بحيث تمكنه من التعامل مع متطلبات و إشكاليات العمل بصورة تصطبب معها الجانب العملي في التعامل مع واقع

العمل الإداري بالمؤسسة.

وضع المشرف في التنظيم الإداري :

إن الوضع التنظيمي للمشرف يشكل مجموعة ضغوط على شاغلي تلك

الوظائف:

- المشرف عضو في مجموعتين: الإدارة والعاملين
- العلاقة بين هاتين المجموعتين يشوبها كثير من الحذر هنالك جفوة مفتعلة إن لم تكن حقيقية بينهما
- هذا يتطلب المرونة العالية في التعامل مع المجموعتين دون الإخلال بالتوازن بين توقعاتهما ومتطلباتهما.
- الكياسة والحنق في التعامل معهما مبدأ يتوجب على المشرف أن يعرض عليه بالنواجذ من ناحية، وممارسة يتوجب عليه الاستمساك بها كقارب نجاة.
- الشفافية (تمليك المعلومات ذات العلاقة بتوقعات و تطورات وإشكاليات العمل للإدارة والعاملين، الصدق والوضوح في الممارسة) تمثل صمام الأمان لفعالية الأداء الوظيفي للمشرف.

صفات المشرف الفعال :

إن تناول صفات المشرف الفعال من خلال الصفات الشخصية لا يمكن التعامل معها بصورة موضوعية في حالة ربطها بتحقيق النتائج. عليه فان هذه الصفات تتجسد في الآتي:

- الخيال

- حب الآخرين
- الواقعية
- القدرة على التحليل
- القدرة على اتخاذ القرار
- القدرة على تحقيق الأهداف

المهارات الإدارية

تتمثل المهارات الإدارية في تلك المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه المهارات، مهارة بناء وقيادة فريق العمل، التواصل والاتصال الفعال، التفاوض، التفويض، حل المشكلات وأخذ القرارات، وغيرها من المهارات الأخرى. مهارة بناء وقيادة فرق العمل

مفهوم فريق العمل: مفهوم فريق العمل الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ". فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق. يعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق الأهداف التي بني على أساسها الفريق ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

مفهوم بناء فريق العمل: مفهوم بناء فريق العمل تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها : - خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية. سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل . حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. المنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

أهداف بناء فريق العمل: أهداف بناء فريق العمل تتركز أهداف بناء فرق

العمل علي التالي : بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد. تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات. توفير الاتصال المفتوح بين الإدارات وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات. إعطاء مزيد من الوقت للرؤساء للتركيز في مجالات التخطيط ووضع الأهداف. زيادة تدفق المعلومات بين الإدارات. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل: مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على الإدارة تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي: وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة. قصور في تحقيق المهام المطلوبة. وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها. احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة . وجود مشكلات في السلوك التنظيمي. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين . ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع. ازدياد الشكاوى والتذمر بين العاملين، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية. فوائد بناء فرق العمل: فوائد بناء فرق العمل هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها : خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل. إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل. تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد. تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي. التفويض الفعال من قبل الرؤساء. توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها. زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء . زيادة فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية. خصائص فرق العمل الفعالة: خصائص فرق العمل الفعالة يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي : المشاركة: أي مدى

اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة. التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج. المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق. الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح. تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم. الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف الفريق. الانفتاح: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات. منهجية بناء فرق العمل: منهجية بناء فرق العمل ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي: تحديد الحاجة لتكوين فريق عمل. تعيين قائد للفريق. توضيح المهمة، والتوقعات. تشكيل الفريق. المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف. تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء. توزيع المهام وتحديد الأدوار. الأداء الفعّال للأعمال والمهام وفقاً للأدوار المحددة. بلوغ الأهداف وإنهاء عمل الفريق.

القيادة وبناء فرق العمل :

القيادة وبناء فرق العمل القائد الناجح هو الذي يستطيع بث روح التعاون وقيادة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد وعليه أن يدرك المفاهيم التالية: فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم . حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها معاً وهو السبب في تشكيل

الفريق - حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض - كفريق لا تتأني - سوى -
بأن - يتم تحفيزهم وخلق التماسك والترابط بينهم - الأفراس يحبون - كلمات -
المسيح والثناء - تبسيط الأعمال لعدم قسرة الأفراد على التعامل مع العديد -
من الحقائق والأموافى - أن - واحد - يثق - الناس بجدسهم وأحاسيسهم أكثر -
من البيانات - الناس لا تثق - بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله ()
على الشابى ، 2011م ، <http://googangroup.blogspot.com>

2-3 نبذة عن رياضة السباحة :-

السباحة هى حركة الكائنات الحية فى الماء دون المشى - فى القاع ، تعتبر
السباحة نشاطاً يمارس بشكل كبير للترفيه وكذلك كرياضة عالمية أولمبية ،
كما أن هناك العديد من الفوائد للرياضة ، بالإضافة الى المخاطر حتى
لا يكون السباح حذراً (المنبر الرياضى - ، 2012م ، www.alminberr-arriyadi) .

وقديماً كانت تعرف السباحة بالعووم والذى وجد بوجود الحياة ، فقد فطر
الله الكثير من المخلوقات على العووم ، واستطاع الانسان العووم منذ وجد
على ضفاف الانهار والبحيرات والابحار ، ولقد مارسها الانسان كضرورة
دفاعية او هجومية . ولقد مارسها الفراعنة والاغريق (اسبارطة والرومان)
ولقد ظهر أول كتاب عن السباحة عام 1583 باسم (الغطاس) بعدها ظهر
كتاب (جونفروست) سنة 1816 عن سباحة الصدر ، بعدها انتقلت
السباحة من الانهار والبحار الى أحواض السباحة فظهرت الجمعية الاهلية
للسباحة فى لندن عام 1837 وتحولت الى أول اول اتحاد للسباحة خاص

بالهواة في إنجلترا عام 1896 ، اما الاتحاد الدولي للسباحة فقد ظهر في عام-

1908م- (سماح، 2011م، souhaib.123.st)

وفي رأي آخر :- عرفت السباحة منذ عهد بعيد، فقد وجدت في رسوم العصر الحجري في كهوف جنوب غرب مصر القديمة. وقد نكرت السباحة منذ عام 2000 ق.م. في ملحمة جلجامش، والإلياذة، والأوديسا، وفي الكتاب المقدس. وفي عام 1538 كتب البروفسور الألماني نيكولاس فينمان أول كتاب عن السباحة. بدأت ممارسة السباحة كلعبة رياضية في قارة أوروبا في عام 1800 تقريباً، وكان الأسلوب السائد هو سباحة الصدر. كانت السباحة جزء من الألعاب الأولمبية منذ أول دورة عام 1896 بأثينا، اليونان. في عام 1908 تأسس الاتحاد العالمي للسباحة (fina). أصبحت سباحة الفراشة أسلوباً مستقلاً في عام 1952.

أنواع السباحة :-

- **سباحة الصدر:** في سباحة الصدر يقوم السباح بوضع جسمه على الصدر، والكتفان يكونان على خط واحد مع سطح ماء الحوض. يجب على السباح إظهار جزء من رأسه فوق الماء، إلا أنه بالإمكان عدم القيام بذلك في بداية السباق وكذلك أثناء الدوران. سباقات السباحة على الصدر هي: 100 م، و 200 م، و 50 م.

- **سباحة الظهر:** في سباحة الظهر يقوم السباح بالاندفاع من الحائط عند

البداية وكذلك أثناء الدوران، ويقوم بالسباحة على الظهر طوال السباق.

سباقات السباحة على الظهر هي: 100 م، و 200 م، و 50 م .

- **سباحة الفراشة:** في سباحة الفراشة يقوم السباح بتحريك كلتي ذراعيه

إلى الأمام وفوق الماء، ومن ثم يدفعهما إلى الخلف معاً ويعيد الحركة بشكل

متواصل. سباقات سباحة الفراشة هي: 100 م، و 200 م، و 50 م.

- **السباحة الحرة:** في السباحة الحرة يقوم السباح بتأدية الأسلوب الذي

يريد القيام به. ولكن في سباقات التتابع والفردى المتنوعة يجب على

السباح أن يؤدي أسلوباً مختلفاً عن أساليب سباحة الصدر والظهر

والفراشة.(تبيان 2009م

<http://arabic.tebyan.net/index.aspx?pid=93552>

فوائد السباحة :-

- تعتبر من أفضل الرياضات لصقل العضلات والحفاظ على قوام رشيق.

- أن ممارسة السباحة لمدة نصف ساعة يوميا، تخفض من ضغط الدم

وتقوي القلب وتقلل من معدل الكلسترول في الدم كما تزيد من كفاءة الدورة

الدموية.

- من أفضل الرياضات لتخفيض الوزن.

- السباحة مفيدة جدا في التخلص من الضغوط النفسية، واسترخاء الجسم

والعقل، ورفع الروح المعنوية.

- الماء يجعل الجسم يبدو أخف مما هو عليه فعلا، لذلك فإن رياضة السباحة من أنسب الرياضات للأشخاص الذين يعانون من زيادة الوزن.
 - تعتبر من أفضل الرياضات لصقل العضلات والحفاظ على قوام رشيق.
 - تخفض من ضغط الدم وتقوي القلب وتقلل من معدل الكوليسترول في الدم كما تزيد من كفاءة الدورة الدموية.
 - السباحة مفيدة جدا في التخلص من الضغوط النفسية، واسترخاء الجسم والعقل، ورفع الروح المعنوية.
 - الماء يجعل الجسم يبدو أخف مما هو عليه فعلا، لذلك فإن رياضة السباحة من أنسب الرياضات للأشخاص الذين يعانون من زيادة الوزن.
- نبذة عن أحواض السباحة :-**

تقام مسابقات السباحة في المسابح طويلة المسار ويبلغ طولها 50 متراً وأخرى قصيرة المسار ويبلغ طولها 25 متراً، وتنقسم مسابح المسارات الطويلة إلى ستة أو ثمانية أو عشرة ممرات. ويبلغ عرض كل ممر بين مترين أو مترين ونصف المتر. وفي معظم مسابقات البطولات الوطنية يجب استخدام ثمانية ممرات في كل من المسابح طويلة المسار وقصيرة المسار. ويعترف الاتحاد الدولي للسباحين الهواة بالأرقام القياسية الدولية المسجلة في مسابح المسارات الطويلة فقط.

والمسبح من العناصر- التي توفر نشاطاً ترفيهياً مميزاً لأفراد العائلة أو الأصدقاء

ويجب أن يكون عمق الماء في المسابح القانونية 1,2 متراً على الأقل. وفي درجة حرارة حوالي 26°م. ويوجد بطول حوض السباحة عوامات تسمى خطوط المر، وهي تحدد حدود المر، وتساعد في حفظ سطح الماء ساكناً. ويبلغ طول حوض السباحة الدولي 50 م، وعرضه 21 م، وعمقه 1.80 م. يوجد به ثمانية حارات، طول كل واحدة منهم 2.5 م، يفصل بينهم حبال تمتد على طول الحوض. أما بالنسبة لمنصة البداية فهي على ارتفاع نصف أو ثلاثة أرباع متر فوق سطح ماء الحوض (أسامة كامل راتب ، 1998م ، ص 10-12)

-: القانون الدولي لأحواض السباحة

مادة (2) -: أحواض السباحة- SWIMMING POOLS :

مادة (1/2) -: الطول- 50 متر- وذلك في- حالة- استخدام- لوحات- اللمس- الخاصة- بأجهزة- التحكم- لأوتوماتيكية- عند- حافة- البداية- أو أضيفت- عند- حافة- الدوران- ، يجب- أن- يكون- الحوض- بالطول- الني- يكفل- بأن- تكون- المسافة- المفروضة- 50 متر- بين- اللوحتين- .

ماده- (1/2) -: 25 متر- وذلك في- حالة- استخدام- لوحات- اللمس- الخاصة- بأجهزة- التحكم- الأوتوماتيكية- عند- حافة- البداية- أو أضيفت- عند- حافة- الدوران-، يجب- أن- يكون- الحوض-

بالطول الذي يكفل بأن تكون المسافة المفروضة 25م بيت اللوحتين .

مادة 2(2/): الأبعاد المسموح بها :

مادة 2(1/2): بالنسبة للطول المذآور 50 متر تكون الأبعاد المسموح بها هي 0.3 متر أطول, 0.00 م أآثر علي آل حائط النهاية وعند جميع النقاط لمسافة 0.3 م فوق سطح الماء والي 0.8 م أسف سطحالماء. يجب أعتماذ هذه المقاسات بواسطة مساح أو اداري مؤهل آخر معتمد من جانب أآحاد العضو فيالدولة المتواجد بها الحوض محظور آجاوز هذه الأبعاد المسموح بها حتي وأن تم ترآيب لوحات اللمس .

ماده 2(2/2): بالنسبة للطول المذآور 25.00 متر تكون الأبعاد المسموح بها هي 0.02 م أطول 0.00 م أآثر علي آل من حائطي النهاية وعند جميع النقاط بارتفاع 0.3 في سطح الماء وحتى 0.8 م أسفالماء. يجب اعتماد صحة هذه المقاسات بواسطة مساح أو إداري مؤهل آخر ومعتمد من جانب الإآحادالعضو في الدولة المتواجد به الحوض. محظور آجاوز هذه الأبعاد المسموح بها حتي وان تم ترآيبلوحات اللمس .

مادة 2(3/): العمق :

الحد الأدنى المطلوب 1.00 متر .

مادة (4/2) الحوائط:

مادة (4/1)2: يجب أن تكون حوائط النهاية متوازية وتشكل زاوية قائمة مع سطح الماء ومبنية من مادة صلبة غير منزلقية السطح وممتد إلي 0.8 أسفل سطح الماء لكي تمكن المتسابق من اللمس والدفعي الدوران بدون مخاطرة .

مادة (4/2)2: يسمح ببناء أفيز للوقوف عليه للراحة علي طول الحوائط الجانبية عليان لا يقل عمقه عن 1.2 م تحت سطح الماء ويعطي 0.1 م إلي 0.15 م .

مادة (4/3)2: قنوات صرف الماء :

يمكن تنفيذها علي جميع الحوائط الأربعة للحوض. وإذا نفذت علي حائط النهاية يجب مراعاة أنتسمح بتعليق لوحات اللمس بقدر 0.3 م فوق سطح الماء. أما يجب تغطيتها بطبقة مناسبة منالدهان أو ستارة . يجب تزويدها بصمامات منظمة من أجل المحافظة علي مستوي سطح الماء .

مادة (5)2: الحارة:

يجب ألا يقل عرض الحارات عن 2.00 م مع وجود مسافة لا يتقل عن 0.50 م خارج الحارات الأوليوالأخيرة .

مادة 2(6/): حبال الحارات :

تمتد حبال بطول الحوض بالكامل ويثبت عند آل نهاية بواسطة حلقات داخل تجاويف وحوائط النهاية, يحتوي آل حبل علي عوامات متلاصقة قطر آل منها يتراوح من 0.05 م الي 0.15 م بحد أقصى. تميز العوامات وذلك لمسافة 5.6 م من آل نهاية للحوض بلون مختلف عن باقي العوامات ولا يوضع أثر منحبل بين آل حارتين . أما يجب شد الحارة آاملا .

مادة 2(7/): منصات البدء :

يجب أن تكون منصات البدء ثابتة بدون أدني اهتزاز يتراوح ارتفاعها 0.50 م إلي 0.75 أعلي سطحالماء ويغطي السطح بمادة لاتؤدي إلي الانزلاق . يجب أن لا يزيد أقصى انحدار للسطح عن 10 درجاتيجب تصميم منصات البدء بحيث تسمح بأداء قبضة علي المنصة بواسطة السباح من الأمام والجانبينلأداء قفزة البدء الأمامية , في حالة ما إذا أنت تخانة منصة البدء تزيد عن 0.04 م توصي باستطاع بمكان عرض 0.1 م علي الجانبين وبعرض 0.40 م من الأمام ولمسافة 0.03 م أسفل سطح منصة البدء . تراجمقابض اليد م ن أجل البدء للسباحة علي الظهر وذلك علي ارتفاع يتراوح بين 0.3 م إلي 0.6 أعليسطح الماء وأن يكون علي مستوي أفقي وعمودي واحد ومتوازيين مع سطح حائط

النهاية دون أن تبرز عنه عمق الماء سواء إمكان أم والي 5 م يجب ألا يقل العمق عن 1.2 بالنسبة لمكان ترآيب منصاتالبدء .

مادة (8/2) : الترقيم:

يجب ترقيم آل مكعب بدء بأرقام واضحة علي الجوانب الأربعة ومرئية بجلاء تكون الحارة رقم 1 () علي الجانب الأيمن وذلك عند مواجهة الحوض من حافة البدء التقليدية .

مادة (9/2) : إشارات لدوران السباحة علي الظهر :

وهي عبارة عن أحبال يتدلي منها أعلام بعرض الحوض وأعلي ارتفاع يتراوح فيما بين 1.8 م أحد أدني و 2.5 م بحدأقصى فوق سطح الماء حيث يثبت علي قوائم تقع علي بعد 5.00 م من آل حائط نهاية أما يجب وضععلامات مميزة علي آل من جانبي الحوض وأيضا علي آل حبل اذا آن ذلك مستطاعا وذلك علي بعد 15.00 متر من آل حائط نهاية .

مادة (2/10) : حبل البدء الخاطئ : يتدلي حبل البدء الخاطئ بعرض

الحوض وعليارتفاع لا يقل عن 1.2 م فوق مستوي سطح الماء من قوائم مثبتته علي بعد 15 متر من أمام حافة البدء .

يربط بالقائم بطريقة تسمح له بالتححرر الآلي السريع. يجب أن يغطي بفاعلية جميع الحارات عندما يتحرر(يسقط) .

مادة (2/11) : درجة حرارة الماء :

يجب أن لا تقل درجة حرارة الماء المثلي عن 26 درجة مئوية (يمكن التجاوز عن درجة مئوية عن الدرجة المثلي) يجب المحافظ ة علي مستوي الماء أثناء المسابقات دون حرآة ملحوظة وحرصا علي إتباعالقواعد الصحية المقررة بمعظم الدول فإنه يسمح بتدفق الماء للحوض ولخارجه طالما أن ذلك لن يؤديإلي حدوث تيار مائي .

مادة (2/12) الأضاءه :

يجب أن لا تقل شدة الأضاءه فوق منصات البدء وحائط الدوران عن 600 لوآس (وحدة قياس الأضاءه) .

مادة (2/13) : علامات الحارات :

يجب أن تكون العلامات (الخطوط) من لون قائم مخالف يوضع علي أرضية الحوض في منتصف آل حارة .

العرض : الحد الأدنى 0.2 م والحد الأقصى 0.3 م

الطول : 46 متر بالنسبة للأحواض طول 50 متر .

21 متر بالنسبة للأحواض طول 25 متر .

ينتهي آل خطأ قبل حائط النهاية ب 2.00 متر بخط مقاطع مميز

وبطول 1.00 متر وبنفس عرض خطالحارة. توضع خطوط الهدف علي

حائط النهاية أوعلي لوحات اللمس في منتصف آل حارة وبنفس

عرضخطوط الحارات. يجب أن تمتد بصورة متصلة من حافة الحوض حتي

أرضيته يوضع خط مقاطع للخط بطول 0.50 وعلني عمق 0.3 م من سطح الماء وذلك مقاسا من نقطة منتصف الخط المقاطع .

مادة (3) : أحواض السباحة للألعاب الأولمبية

وبطولات العالم الطول 50 متر بين لوحة اللمس لأجهزة التحكم الأوتوماتيكية .

مادة (1/3) : الأبعاد المسموح بها أما ورد في المادة 2/2/1 .

مادة (2/3) : العرض 25 متر .

مادة (3/3) : لا توجد .

مادة (4/3) : العمق 2 متر .

مادة (5/3) : الحوائط : أما ورد في المادة 2/4/1 .

مادة (6/3) : قنوات صرف الماء أما ورد في المادة 2/4/3 .

مادة (7/3) : ترقيم الحارات 8 حارات (ثمانية) .

مادة (8/3) : تكون عرض الحارة 2.5 متر بالإضافة إلي مسافتين

بعرض 2.5 متر لكل منهما خارج الحارة 8,1 يجب أن يوضع حبل حارة

ليفصل بين هاتين المسافتين عن الحارة 8,1 علي التوالي .

مادة (9/3) : حبال الحارات أما ورد في المادة 2/6 .

مادة (3/10) : منصات البدء أما ورد في المادة 2/7 .

ويجب ترآيز جهاز ضبط البدء الخاطئ .

مادة (9/3) : حبال الحارات أما ورد في المادة 2/6 .

مادة (3/10) : منصات البدء أما ورد في المادة 2/7 .

يجب ترآيز جهاز ضبط البدء الخاطئ .

مادة (3/11) : الترقيم أما ورد في المادة 2/8 .

مادة (3/12) : أشارات دوران السباحة علي الظهر أما ورد في المادة 2/9 .

مادة (3/13) : حبل البدء الخاطئ أما ورد في المادة 2/10 .

مادة (3/14) : درجة حرارة الماء أما ورد في المادة 2/11 .

مادة (3/15) : الإضاءة يجب ألا تقل شدة الإضاءة عن 150

لواس (وحدة قياس شدة الإضاءة) فوقجميع أجزاء الحوض .

مادة (3/16) : تخطط الحارات. أما ورد في المادة 2/13 وتكون المسافة بين

نقط المنتصف لكل حارة 2.5متر .

مادة (3/17) : إذا آن حوض السباحة وحوض الغطس في منطقة واحدة

فان الحد الأدنى للمسافة الفاصلة للأحواض 5.00 متر .

مادة (4) : أجهزة التحكم الأوتوماتيكية :

مادة 4(1) : تسجل أجهزة التحكم الأوتوماتيكية وأذلك النصف أوتوماتيكية وأذلك النصف الأوتوماتيكية الوقت المقتضي لكل سباح أما تقرر الترتيب النسبي في السباق. التحكيم وقياس الزمن يكون حتى أسر بين عشر يبين (1/100 من الثانية) لا تعرقل الأجهزة المرآبة لبدء السباح أو دورانه أو نظام الفائض للماء .

مادة 4(2) : يجب بالنسبة للأجهزة ما يلي :-

مادة 4(2/1) : يجب أن تشغل بواسطة الأذن بالبدء .

مادة 4(2/2) : لا توجد لها أسلاك ظاهرة بقدر الإمكان .

مادة 4(2/3) : القدرة علي أظهر جميع المعلومات التي يسجلها والخاصة بكل حارة من حيث الترتيب والحارة .

مادة 4(2/4) : أظهر قراءة رقميه رقمية سهلة لزمن السباح .

مادة 4(3) : أدوات البدء:

مادة 4(3/1) : يخصص للأذن بالبدء ميكرفون لإصدار الأوامر الشفوية .

مادة 4(3/2) : إذا استخدم المسدس فإنه يستخدم مع محوله طاقة .

مادة 4(3/2) : يوصل آلا من الميكرفون والمحول مكبر للصوت عند منصة

بدء, حيث يمكن سماع آلامن أوامر الأذن بالبدء وإشارة ما وبصورة

متساوية لكل سباح .

مادة 4(4/4) : لوحات اللمس الخاصة بالأجهزة الأوتوماتيكية .

مادة 4(1/4) : الحد الأدنى لمقاييس لوحات اللمس هو عرض 2.40 م , ارتفاع 0.90 م فوق سطحالماء 0.60 م أسفل سطح الماء , يتم ترآيب جهاز آل حارة بشكل منفصل عن باقي الحارات ومن ثمة يمكن التحكم في آل منها علي حده ويكون سطح اللوحات ذات لون فاتح وتحمل علامات الخط المعتمداًلحائط النهاية .

مادة 4(2/4) : الترابيب :

ترآيب لوحات اللمس في مكان محدد يقع في منتصف الحارات يمكن أن تكون اللوحات متنقلة بحيث يمكن لعمال الحمام رفعها في حالة عدم إقامة مسابقات .

مادة 4(3/4) : الحساسية :

لا يجب أن تكون اللوحات حساسة بالدرجة التي يمكن أن تتأثر بحرارة الماء المتلاطم وتتأثر في نفس الوقت باللمسه الخفيفة باليد . يجب أ، تكون اللوحة بكاملها حساسه بما في ذلك حافتها العليا .

مادة 4(4/4) : العلامات الخطوط :

يجب أن تتطابق العلامات علي اللوحات مع العلامات الموجودة علي الحوض , يحدد محيط وحواف اللوحات بكنار أسود عرض 0.25 م .

مادة 4(5/4) : الأمان :

يجب أن تكون اللوحة مؤمنة من الصدمات الكهربائية والحواف الحادة .

مادة 4(5/): بالنسبة للأجهزة النصف أوتوماتيكية تسجل النهاية

بواسطة أزرار يضغط عليها حكام الزمن

عند لمسة السباح النهاية .

مادة 4(6/): ضرورة تواجد الأجهزة التالية أحد أدني لترايب الأجهزة

الأوتوماتيكية .

مادة 4(6/1): إصدار نشرة تضم آل المعلومات التي تستجد أثناء المسابقات

.

مادة 4(6/2): لوحة أ'لان النتائج للمشاهدين .

مادة 4(6/3): جهاز تحكيم بدايات التتابع حتي 1/100 من الثانية .

مادة 4(6/4): عداد أوتوماتيكي للأجهزة .

مادة 4(6/5): لوحة إعلانات لأزمدة الأجهزة .

مادة 4(6/6): ملخصات صارة الكمبيوتر.

مادة 4(6/7): جهاز اللمس الخاطئ.

مادة 4(6/8): جهاز لإعادة شحن البطارية أوتوماتيكية .

مادة 4(7/): بالنسبة للألعاب الأولمبية و بطولات العالم يجب توافر مايلي:-

مادة 4(7/1): أن تحتوي لوحة أ'لان النتائج للمشاهدين اثني عشر خطا علي الأقل من 38 خانة لكلمنها القدرة علي إظهار آلا من الحروف والأرقام علي أن لا يقل ارتفاع آل حرف عن 0.28 متر. ويكونفي مقدرو هذا النظام التحرك إلي أعلي والي أسفل في غمضة عين. أما تظهر علي اللوحة مرور زمناالمسابقة .

مادة 4(7/2): توفير مرآز مراقبة مكيف الهواء بابعاد 3×6 متر علي الأقل , يقع علي بعد 3 5- م من حائط النهاية بدون أي اعاقه لرؤيا حائط النهاية في جميع الأوقات أثناء المسابقة .

يجب توفير وسيلة سهله للحكم للوصول الي مرآز المراقبة أثناء المسابقة. القدرة علي توفير عاملاآمن في جميع الأوقات الأخرى .

مادة 4(7/3): نظام شريط فيديو:

يمكن أستعمل الأجهزة نصف-اتوماتيكية احتياطي بالنسبة- لأجهزة- التحكيم- لأتوماتيكية- وذلك في مسابقات FINA أو أي- مسابقات- هامة- أخرى- وذلك- في- حالة- توفير- أزرار- لكل- حارة- علي- أن- يدار- آلمنها- بواسطة- حكم- مستقل- (وذلك- في- الحالة- التي- لا يكون- هناك- حاجة- الي- قضاة- نهاية- آخرين)- يمكن لأحد- مراقبي- الدوران- تشغيل- أحد- الأزرار- (القانون- الدولي- للسباحة-).

انواع السباقات في السباحة :

يشارك السباحون في خمسة أنواع من السباقات: السباحة الحرة، وسباحة الصدر، وسباحة الفراشة، والسباحة على الظهر، وسباق الفردي المتنوع. ففي سباق السباحة الحرة يختار السباح أي نوع يناسبه من السباحة. ولكن السباحين يستخدمون دائماً سباحة الزحف على البطن لأنها الأسرع. أما في سباق الفردي المتنوع فإن الرياضيين يسبحون لمسافات متساوية باستخدام أي من أنواع السباحة الأربعة. وفي المسابقات الوطنية والدولية تُقام سباقات السباحة الحرة الفردية لمسافات 100، 200، 400، 800، 1,500 متر. أما سباحة الظهر، وسباحة الفراشة فإن طول مسافاتها 100، 200 متر. وتكون مسابقة الفردي المتنوع لمسافة 200، 400 متر. وتُعد مسابقات التتابع في السباحة من المنافسات الممتعة، فالفريق يتكون من أربعة سباحين يسبح كل منهم مسافة متساوية. وتشارك فرق الرجال والنساء في سباقات تتابع 400 متر حرة، وتتابع 400 متر فردي متنوع، وتتابع 800 متر حرة. وفي سباق التتابع المتنوع يسبح كل عضو في الفريق بنوع مختلف من السباحة لمسافة 100 متر. وفي مسابقات المياه المفتوحة التي تقام في الأنهار أو البحيرات أو المحيطات فإن المسافات تبلغ 25 كم في المسابقات الدولية و 5 كم أو 10 كم أو 15 كم في المسابقات الوطنية.

3-3-2 الدراسات المتشابهة:

1- دراسة :- جبر سعيد صايل السيحاني (ماجستير ، 2004م) بعنوان :- علاقة نمط الاشراف الادارى بمستوى الرضا الوظيفى ، هدفت الدراسة الى

التعرف على نمط الاشراف الادارى ومستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين المدنيين والعسكريين فى المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض ، استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى ، تكونت العينة من (327) فرد ، استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، اهم النتائج :

- المشرفين المدنيين يمارسون خليط من الاشراف بنوعيه (مباشر ، وغير مباشر)

- العاملين المدنيين مستوى رضاهم عال مقارنة بالعسكريين .

2- دراسة :- عواطف بنت إبراهيم بن على آل مكى (ماجستير ، 2011م)

بعنوان :- المشكلات الادارية فى مكاتب الاشراف التربوى ومواجهتها فى ضوء مدخل التطوير التنظيمى بسلطنة عمان ، هدفت الدراسة الى التعرف على المشكلات الادارية والفروق بينها فى المديرية التابعة لمنطقة التعليم فى مكاتب الاشراف التربوى ومواجهتها فى ضوء مدخل التطوير التنظيمى ، تكونت العينة من (590) فرد ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى ، والاستبيان كأداة لجمع البيانات ، اهم النتائج :-

- توجد مشكلات فى التخطيط بين المستويين المرتفع والمتوسط من وجهة نظر العينة .

- توجد مشكلات فى التنظيم أهمها تداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة ، وازدواجية الاجراءات بين الاقسام .

- توجد مشكلات فى الاتصال وأهمها كثرة التعاميم التى تصل الى المكتب .

- توجد مشكلات فى القيادة والاشراف أهمها : محدودية سلطة إتحاذ القرار لدى مسئولى المكتب

- توجد مشكلات فى التدريب أهمها : أنخفاض الرغبة فى التدريب لدى موظفى المكتب وتقادم مهارات الموظفين التقنية .

3- دراسة :- صالحه عبدالله عيسان ووجيهة ثابت العانى (ماجستير ، 2011م) بعنوان :- دور المشرف التربوى ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفون أنفسهم فى ضوء بعض المتغيرات بسلطنة عمان ، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الممارسات فى الاشراف التربوى فى سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفون أنفسهم فى ضوء بعض المتغيرات ، تكونت العينة من (70) فرد ، استخدم المنهج الوصفى التحليلى ، والاستبيان كأداة لجمع البيانات ، اهم النتائج :-

- اقل المتوسطات التى سجلت وفق استجابات العينة كانت فى محور المشكلات التى تواجه الاشراف التربوى وكيفية تطوره .
- اعلى المتوسطات التى سجلت وفق استجابات العينة كانت فى محور المشكلات التى تواجه الاشراف التربوى وخصائصه ومبادئه .

4- دراسة :- مصطفى صلاح الدين عزيز (ورقة دراسية ، 2009م) بعنوان :- أثر استخدام النموذج الحركى الحى فى تعلم حركات السباحة

الحرّة ، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إستخدام النموذج الحركى الحى فى تعلم حركات السباحة الحرّة ، تكونت العينة من (24) فرد ، استخدم المنهج التجريبي بنظام المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة ، اهم النتائج :-

- أن إستخدام النموذج الحركى الحى فى تعلم حركات السباحة الحرّة له أثر ايجابى .

- أن التصحيح الخارجى الآلى المباشر من قبل المعلم له أثر ايجابى .

5- دراسة :- نادية محمد طاهر شوشة (2009م) بعنوان :- تأثير برنامج للسباحة الترويحية بنظام الدمج والعزل على التفاعلات الاجتماعية وقلق الاتصال لدى الاطفال المعاقين ذهنياً القابلين للتعلم ، هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير برنامج للسباحة الترويحية بنظام الدمج والعزل على التفاعلات الاجتماعية وقلق الاتصال لدى الاطفال المعاقين ذهنياً القابلين للتعلم بجمهورية مصر ، تكونت العينة من (14) فرد ، استخدم المنهج التجريبي بنظام المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة ، اهم النتائج :-

- برنامج للسباحة الترويحية بنظام الدمج والعزل على التفاعلات الاجتماعية وقلق الاتصال لدى الاطفال المعاقين ذهنياً القابلين للتعلم له أثر ايجابى .

6- دراسة :- أحمد عبدالسلام أحمد (2009 م ، ماجستير) بعنوان :-
مقارنة فاعلية إستخدام إستلوبي التعليم بالأوامر والتطبيق بتوجيه الاقران
على تعلم سباحة الزحف على البطن للمبتدئين ، هدفت الدراسة الى
مقارنة فاعلية إستخدام إستلوبي التعليم بالأوامر والتطبيق بتوجيه الاقران
على تعلم سباحة الزحف على البطن للمبتدئين بجمهورية مصر ، تكونت
العينة من (120) فرد ، استخدم المنهج التجريبي بنظام المجموعة التجريبية
والمجموعة الضابطة ، اهم النتائج :-

- التعليم بالأوامر ليس له تأثير إيجابي .

-التطبيق بتوجيه الاقران على تعلم سباحة الزحف على البطن للمبتدئين
له أثر إيجابي .

7- دراسة :- حسن عبدالله أحمد وآخرون (2014م) بعنوان : ترقية أداء
حوض السباحة بكلية التربية البدنية والرياضة فى ضوء معايير الجودة ،
هدفت الدراسة الى ترقية أداء حوض السباحة بكلية التربية البدنية
والرياضة فى ضوء معايير الجودة ، تكونت العينة من (20) فرد ، استخدم
المنهج الوصفى التحليلي ، والاستبيان كأداة لجمع البيانات ، اهم النتائج
:-

- حوض الكلية ليس بالمواصفات العالمية .

- الميزانية المرصودة للحوض ليست كافية .

4-3-2 التعليق علي الدراسات المشابهة:

باستعراض الدراسات المشابهة السابقة الذكر فقد تنوعت الاهداف

العامه لتلك الدراسات إلا أن الموضوع العام لتلك الدراسات استهدف

الاشراف على المؤسسات وتعلم السباحة .

كما تنوعت العينات في تلك الدراسات من حيث الحجم، كما تنوعت

مستويا العينات المستهدفة ، كما تنوعت العينات من حيث النوع .

ويتضح من خلال مسح الدراسات المشابهة أن معظم تلك الدراسات

قد استخدمت المنهج الوصفي للدراسة، ذلك لمناسبة هذا المنهج لموضوع

واهداف تلك الدراسات والقليل جداً من الدراسات استخدم المنهج التجريبي.

وقد تنوعت الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسات المشابهة ما

بين استخدام معاملات الانحدار والدرجة التائية واتفقت معظمها في

استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط

والنسب المئوية.

الاستفادة من الدراسات السابقة :-

إستفادات الباحثة من الدراسات السابقة فى تحديد الآتى :

- استخدام المنهج الوصفي .

- تحديد العينة من حيث الحجم، المجتمع الممثل له ساعد الباحث علي

تحديد نوعية وحجم العينة للدراسة.

- تنوع وسائل جمع البيانات.

- الطرق العديدة والمتنوعة للمعالجات الاحصائية.

- استطاع الباحث أن يتعرف علي افضل الاجراءات المناسبة بشكل عام والتي يمكن أن تؤدي إلي تحقيق اهداف دراسته.

الفصل الثالث

إجراءات البحث

تمهيد :-

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي استخدمتها الباحثة من منهج ومجتمع وعينة واسباب وكيفية اختيار عينة الدراسة ، وأداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات البحث وطريقة تحديد صدق وثبات أداة البحث. والاسلوب الاحصائي الذي تم استخدامه في معالجة بيانات البحث.

3-1 منهج البحث:

أستخدمت الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لأهداف البحث وطبيعة الإجراءات .

3-1-1 مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث بحجم (50) فرد إدارى ومشرفى ولاعبى السباحة بمساح ولاية الخرطوم والتي بلغ عددها (18) مسبح ، والجدول التالى يوضح عدد ومواقع المسابح التي تم التعامل معها فى حدود البحث .

جدول- رقم- (1)- يوضح المسابح- بولاية الخرطوم-

امدرمان		الخرطوم بحرى		الخرطوم		م
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
11.1%	2	16.7%	3	72.2%	13	

3-1-2 عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية وتكونت العينة (50) فرد من مشرفى وادارى ومدربى السباحة بولاية الخرطوم .

3-1-2-1 توصيف العينة :-

شملت العينة إدارى ومشرف و مدربى أحواض السباحة من ولاية

الخرطوم .

جدول رقم (2) يوضح توصيف عينة البحث

درجة- الحكم-		العدد-	النسبة-
العدد-	النسبة-		
إدارى-	18	36%	
مشرف-	18	36%	
مدرب-	14	28%	
المجموع-	50	100%	

شكل بياني رقم (1) يوضح توصيف العينة

جزء 1

المتغير المتغير

المتغير	1	2	3	4
المتغير	18	18	14	50
المتغير	36	36	28	100

شكل بياني رقم (1) يوضح توصيف العينة

3-1-3 الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات:

- الإستبانة كأداة لجمع بيانات البحث.

1/ بناء الإستبانة:

المرحلة الأولى :

صممت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع بيانات البحث ، واستعانت في تصميمها بمدرج ثلاثي (موافق ، متردد ، غير موافق) واستفادت من الدراسات السابقة والمشابهة والشبكة العنكبوتية ومسح المراجع والكتب .

المرحلة الثانية :

قامت الباحثة بعرض الإستبانة علي عينة استطلاعية من اساتذة كلية التربية البدنية والرياضة وطلاب الدراسات العليا والخبراء فى مجال السباحة لبدء الملاحظات (ملحق رقم 1) .

المرحلة الثالثة :

تم إجراء التعديل المناسب حسب اراء السادة الخبراء فأصبحت في صورتها النهائية مشتملة على ثلاثة محاور هي :- المحور الادارى ، المحور الفنى ، محور المدربين .

3-3 صدق وثبات الاستبانة :

قام الباحث بإعداد وعرض الاستبانة على الخبراء وبلغ عددهم (10) من حملة الدكتوراه في التربية الرياضية.

جدول- رقم- (3)

تقنين- الاستبانة-

يوضح المتوسط- ومعامل- الخطأ-،الوسيط-،الانحراف- المعياري-

والتباين- والمدى-

ومعامل- الارتباط- كنتائج لتجريب- الإستبانة-

إسم المحور	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط (ال وثبات)	الصدق

0.94	0,89	.0.67	7.6	المحور الإداري-	1.
0.96	0.93	0.90	6.10	المحور اللفظي-	2
0.95	0.90	0,12	2.99	محور المدربين-	3

وأُسفرت للنتائج عن معامل ارتباط للمحاور المختلفة لإدراجه في-
الإستبانة يتراوح بين- (0.90 - 0.89). وارتباط كلى بلغ (0.90) وعليه-
يمكن اعتبار نتائج تحكيم صدق الإستبانة التي- أثبتت- أنها تتميز-
بالاستقرار إلى حد كبير- وهذا يعني- أن- درجة ثبات- الإستبانة- كبيرة-، وبهذا-
اكتملت للإستبانة في صورتها النهائية-، وأصبحت جاهزة للاستعانة بها
في جمع- المعلومات وتم ضبط- الإستبانة- من خلال- معرفة آراء- الخبراء-

3- 4- تطبيق الدراسة :

قامت الباحثة بالاستعانة ببعض الزملاء والخريجين- تحديد وتوفير
الادوات اللازمة لتطبيق الاستبانة ، وشرح للمساعدين كيفية تطبيق
الاستبانة ورصد الدرجات ، وبتاريخ 20 / 12 / 2014م قامت بتطبيق
الاستبانة على عينة البحث وجمع الدرجات بغية تحليلها إحصائياً (ملحق
رقم 2)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:-

قامت الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

SPSS) STATISTICAL PACKAGES FOR SOCIAL

SCIENCES وذلك- باستخدام- الأساليب- الإحصائية المناسبة- وهي:-

- معادلة- سيرمان- براون--
- معامل جرسون--
- النسب اللثوية-
- اختبار- مربع كاي- لدلالة الفروق-
- الانحراف المعياري--
- المتوسط الحسابي--

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

للإجابة على- سؤال- البحث- والنق- ينص على- : ما هو- واقع- 1- 4- الإشراف- الإداري- لأحواض- السباحة- بولاية الخرطوم- ؟ قامت- الباحث- بإستخراج- النسب- المئوية- لإجابات- العينة- عن- محاور- الاستبانة، وإعتمدت- الباحثة- نسبة- (50%-) وأكثر- لقبول- الاجابة، والجدول- التالي- يوضح ذلك-

جدول- رقم- (4)- يوضح

النسب- المئوية- لتكرارات- إجابات- العينة- عن- محاور- الاستبانة-

المحور الادارى						
م-	العبارات-	موافق		متردد		غير موافق
		التكرار- النسبة- المئوية-	التكرار- النسبة- المئوية-	التكرار- النسبة- المئوية-	التكرار- النسبة- المئوية-	
1	المشرف- الادارى- (المسير- العام-) مسؤولاً- عن- إدارة- الحوض-	40	80%	3	6%	7
2	يوجد- مشرف- إدارى- بحوض- السباحة-	45	90%	1	2%	4
3	مشرف- الحوض- له- علاقة- وخبرة- بالسباحة-	25	50%	5	10%	20
4	كل- الصلاحيات- المتعلقة- بادارة- الحوض- من- اختصاصات- المشرف- الادارى-	30	60%	8	16%	12
5	المشرف- الادارى- مؤهل- اكاديميا- ومهنياً-	5	10%	10	20%	35
6	يكون- المشرف- الادارى- بالحوض- من- خريجى-	7	14%	2	4%	41

						التربية الرياضية	
20%	10	10%	5	70%	35	غالباً ما يتم تعيين مشرف الحوض من قدامى الموظفين العاملين بمؤسسة الحوض.	7
68%	34	20%	10	12%	6	يتلقى المشرف الإداري بالحوض دورات تدريبية في الاشراف على الاحواض.	8
74%	37	6%	3	20%	10	يتم تعيين المشرف على الحوض بمعرفة الجهات الرسمية المسؤولة عن السباحة.	9
60%	30	0%	0	40%	20	يكون المشرف على الحوض ملماً بالبرامج التدريبية والتعليمية للسباحة.	10
المحور الفني							
20%	10	10%	5	70%	35	المشرف الفني مسؤولاً عن برامج التدريب بالحوض.	11
16%	8	4%	2	80%	40	يوجد بالحوض مشرف فني.	12
36%	18	4%	2	60%	30	يكون المشرف الفني مسؤولاً عن المدرسين بالحوض.	13
30%	15	4%	2	66%	33	يتم اختيار المشرف الفني على أساس انه مدرب سباحة ذو خبرة.	14
40%	20	6%	3	54%	27	المشرف الفني ملم بأنواع السباحة وطرق	15

						الانقاذ-	
36%	18	4%	2	60%	30	هناك تنسيق- بين- المشرف- الفني- والمشرف- الادارى-	16
70%	35 35	20%	10 10	10%	5	يتمتع المشرف- الفني- بالتاهيل- الاكاديمى- والمهنى-	17
68%	34	2%	1	30%	15	توجد دورات- اعداد- وصقل- للمشرف- الفني- فى- الجوانب- الفنية-	18
36%	18	6%	3	58%	29	يوجد معالج كيميائى- بالحوض-	19
64%	32	6%	3	30%	15	يوجد بالحوض- منقذ- متخصص-	20
محور التدريب							
30%	15	10%	5	60%	30	يوضع جدول- التدريب- والتعليم- بالحوض- المشرف- الفني-	21
80%	40	4%	2	16%	8	عدد المدربين- بالحوض- كافى-	22
70%	35	10%	5	20%	10	المدرّب- بالحوض- لدية- اعلى- شهادات- التدريب- فى- السباحة-	23
10%	5	10%	5	80%	40	يجيد المدرّب- انواع- السباحة- المختلفة-	24
60%	30	10%	5	30%	15	مدرّب- الحوض- يدرك- الطرق- الحديثة- لتعلم- السباحة-	25
74%	37	6%	3	20%	10	وسائل- الامن- والسلامة- المتعلقة- بالتدريب- والتعليم- متوفرة- بالحوض-	26
80%	40	4%	2	16%	8	تتوفر- بالحوض- وسائل- التدريب- والتعليم- الكافية-	27

86%	43	6%	3	8%	4	يراعى- المدرب- الفروق- الفردية- فى- تعليم- وتدريب- السباحة-	28
82%	41	0%	-	18%	9	توجد- ومتابعة- وتقييم- لعمل- المدرب- بالحوض- من- إتحاد- السباحة-	29
20%	10	12%	6	68%	34	يوجد- إهمال- للنواحى- الصحية- بالحوض-	30

ويلاحظ- من- نتائج الجدول- علاه- أن- تقديرات- العينة- بأوافق- لواقع- الإشراف- الإدارى- لأحواض- السباحة- بولاية الخرطوم- فى- المحور

-: الإدارى جاءت على النحو التالى

تحصلت- العبارات- (2 ، 1 ، 7 ، 4 ، 3)- بالترتيب- ، وبنسب- مئوية- بلغت- (90% ، 80% ، 70% ، 60% ، 50%)- وبالأوافق- جاءت- العبارات- (6 ، 9 ، 5 ، 8 ، 10)- وبنسب- مئوية- بلغت- (82% ، ، (74% ، 70% ، 68% ، 60

وبالنسبة- للمحور الفنى وبأوافق تحصلت العبارات (12 ، 11 ، 14 ، 13 ، 16 ، 19 ، 15) بالترتيب ، وبنسب مئوية بلغت (80% ، 70% ، 66% ، 60% ، 58% ، 54%) وبالأوافق جاءت العبارات (17 ، 18 ، (20%) وبنسب مئوية بلغت (70% ، 68% ، 64

وبالنسبة- لمحور التدريب وبأوافق تحصلت العبارات (24 ، 30 ، 21) بالترتيب ، وبنسب مئوية بلغت (80% ، 68% ، 60%) وبالأوافق جاءت العبارات (28 ، 29 ، 22 ، 27 ، 26 ، 23 ، 25) بالترتيب ، وبنسب مئوية (86% ، 82% ، 80% ، 80% ، 74% ، 70% ، 60

وهذه- النتيجة- تجيب- على- سؤال- الدراسة- ، بأن- واقع- الإشراف-

الإدارى- لأحواض- السباحة- بولاية الخرطوم- فى- الجانب الإدارى هو

-:

. يوجد- مشرف- إدارى- بحوض- السباحة- -

.المشرف- الإدارى- (المدير- العام-) مسؤولاً- عن- إدارة- الحوض- -

- غالباً ما يتم تعيين مشرف الحوض من قدامى الموظفين -
- العاملين - بمؤسسة الحوض -
- كل الصلاحيات المتعلقة بإدارة الحوض من اختصاصات -
- المشرف الإداري -
- مشرف الحوض له علاقة وخبرة بالسباحة -
- المشرف الإداري بالحوض ليس من خريجي التربية الرياضية -
- لا يتم تعيين المشرف على الحوض بمعرفة الجهات الرسمية -
- المسئولة عن السباحة -
- المشرف الإداري غير مؤهل أكاديمياً ومهنياً -
- لا يتلقى المشرف الإداري بالحوض دورات تدريبية في الإشراف -
- على الأحواض -
- المشرف على الحوض غالباً لا يكون ملماً بالبرامج التدريبية -
- والتعليمية للسباحة -

وفي الجانب الفني فإن واقع الإشراف الإداري لأحواض السباحة

- : بولاية الخرطوم هو
- يوجد بالحوض مشرف فني -
- المشرف الفني مسؤولاً عن برامج التدريب بالحوض -
- يتم اختيار المشرف الفني على أساس أنه مدرب سباحة ذو -
- خبرة -
- يكون المشرف الفني مسؤولاً عن المدربين بالحوض -
- هناك تنسيق بين المشرف الفني والمشرف الإداري -
- يوجد معالج كيميائي بالحوض -
- المشرف الفني ملم بأنواع السباحة وطرق الانقاذ -
- لا يتمتع المشرف الفني بالتأهيل الأكاديمي والمهني -
- لا توجد دورات اعداد وصقل للمشرف الفني في الجوانب -
- الفنية -
- لا يوجد بالحوض منقذ متخصص -

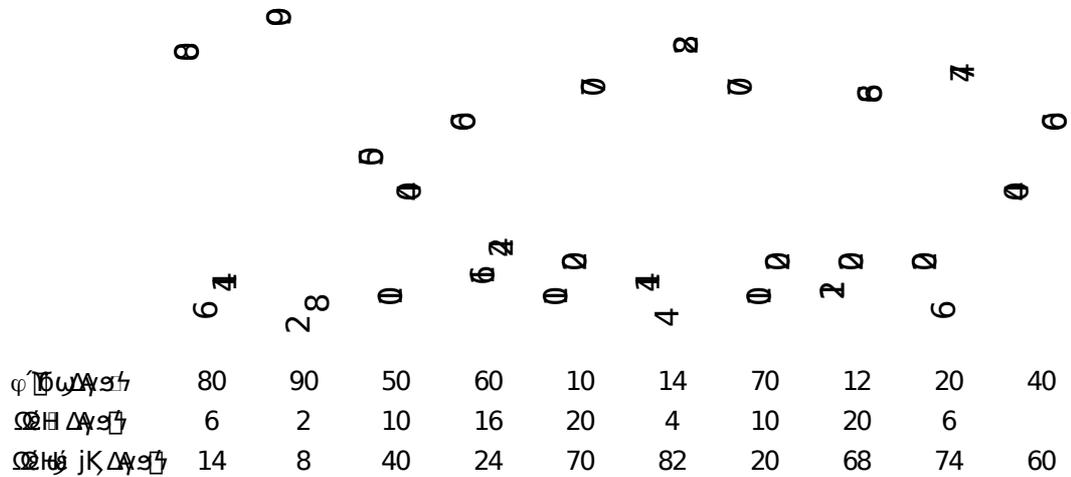
وفي الجانب التدريبي فإن واقع الإشراف الإداري لأحواض السباحة

- : بولاية الخرطوم هو
- يجيد المدرب أنواع السباحة المختلفة -

- . يوجد إهمال- للنواحي- الصحية- بالحوض- -
- . يوضع جدول- التدريب- والتعليم- بالحوض- المشرف- الفنى- -
- . لا يراعى- المدرب- الفروق- الفردية- فى- تعليم- وتدريب- السباحة- -
- . لا تتوفر- بالحوض- وسائل- التدريب- والتعليم- الكافية- -
- . وسائل- الامن- والسلامة- المتعلقة- بالتدريب- والتعليم- غير- متوفرة- -
- . بالحوض- -
- . المدرب- بالحوض- ليس- لدية- شهادات- تدريب- عليا- فى- السباحة- -
- . مدرب- الحوض- يدرك- الطرق- الحديثة- لتعلم- السباحة- -

† ε[η]ε σω[η]

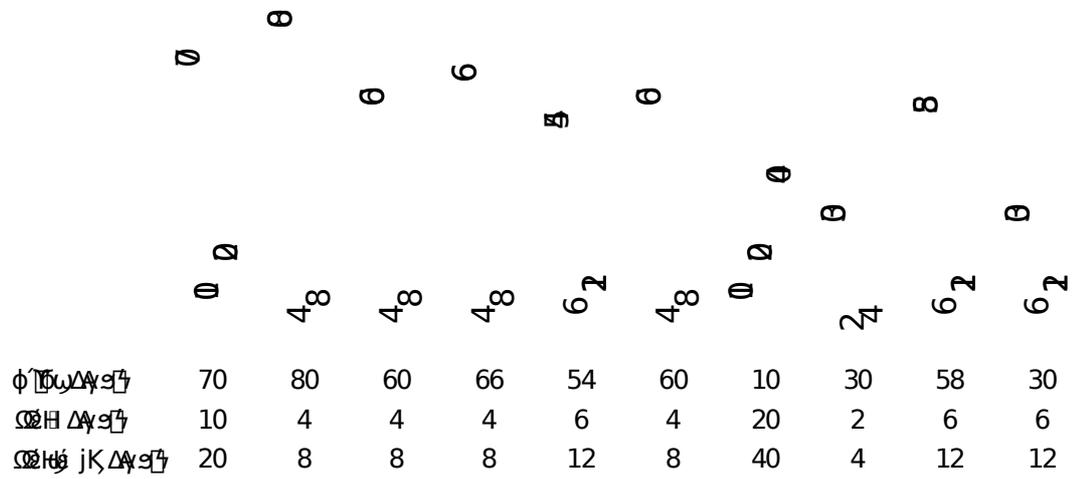
φ[η]ω[η]ω[η] ω[η]ω[η]ω[η] ω[η]ω[η] jkω[η]ω[η]



شكل بيانى رقم (2) يوضح اجابات العينة عن المحور الادارى

κρίση Συστήματος

Φύλο Δασμού Ώρη Δασμού Ώρη jK Δασμού



شكل بياني رقم (3) يوضح اجابات العينة عن المحور الفني

ግንዛቤ ስራ

ቀጥራ ስራ ግንዛቤ ስራ ግንዛቤ ስራ

	ግንዛቤ ስራ									
ቀጥራ ስራ	60	16	20	80	30	74	16	86	18	68
ግንዛቤ ስራ	10	4	10	10	10	6	4	6	0	12
ግንዛቤ ስራ	30	80	70	10	60	20	80	4	82	20

شكل بياني رقم (4) يوضح اجابات العينة عن المحور التدريب

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

-: اهم الاستنتاجات

- . يوجد مشرف إدارى بحوض السباحة -
 - . المشرف الإدارى (المسير العام) مسؤولاً عن إدارة الحوض -
 - . غالباً ما يتم تعيين مشرف الحوض من قدامى الموظفين -
 - . العاملين بمؤسسة الحوض -
 - . كل الصلاحيات المتعلقة بإدارة الحوض من اختصاصات -
 - . المشرف الإدارى -
 - . مشرف الحوض له علاقة وخبرة بالسباحة -
 - . المشرف الإدارى بالحوض ليس من خريجي التربية الرياضية -
 - . لا يتم تعيين المشرف على الحوض بمعرفة الجهات الرسمية -
 - . المسئولة عن السباحة -
 - . المشرف الإدارى غير مؤهل أكاديمياً ومهنياً -
 - . لا يتلقى المشرف الإدارى بالحوض دورات تدريبية فى الإشراف -
 - . على الأحواض -
 - . المشرف على الحوض غالباً لا يكون ملماً بالبرامج التدريبية -
 - . والتعليمية للسباحة -
- وفى الجانب الفنى فإن واقع الإشراف الإدارى لأحواض السباحة

-: بولاية الخرطوم هو

- . يوجد بالحوض مشرف فنى -
- . المشرف الفنى مسؤولاً عن برامج التدريب بالحوض -
- . يتم اختيار المشرف الفنى على أساس أنه مدرب سباحة ذو -
- . خبرة -
- . يكون المشرف الفنى مسؤولاً عن المدربين بالحوض -
- . هناك تنسيق بين المشرف الفنى والمشرف الإدارى -
- . يوجد معالج كيميائى بالحوض -
- . المشرف الفنى ملم بأنواع السباحة وطرق الانقاذ -
- . لا يتمتع المشرف الفنى بالتأهيل الأكاديمى والمهنى -
- . لا توجد دورات اعداد وصقل للمشرف الفنى فى الجوانب -
- . الفنية -

. لا يوجد بالحوض- منقذ- متخصص- .

وفى- الجانب التدريبي فإن واقع الإشراف الإداري لأحواض السباحة

-: بولاية الخرطوم هو

- . جيد- المدرب- انواع- السباحة- المختلفة- .
- . يوجد- إهمال- للنواحي- الصحية- بالحوض- .
- . يوضع جدول- التدريب- والتعليم- بالحوض- المشرف- الفنى- .
- . لا يراعى- المدرب- الفروق- الفردية- فى- تعليم- وتدريب- السباحة- .
- . لا تتوفر- بالحوض- وسائل- التدريب- والتعليم- الكافية- .
- . وسائل- الامن- والسلامة- المتعلقة- بالتدريب- والتعليم- غير- متوفرة- .
- . بالحوض- .
- . المدرب- بالحوض- ليس- لدية- شهادات- تدريب- عليا- فى- السباحة- .
- . مدرب- الحوض- يدرك- الطرق- الحديثة- لتعلم- السباحة- .

:- :- التوصيات

- يجب- تعيين- مشرف- الحوض- وفق- المؤهلات- العلمية- والاكاديمية- .
- على- أن- يكون- تعين- المشرف- على- الحوض- بمعرفة- الجهات- الرسمية- المسئولة- عن- السباحة- .
- ضرورة- أن- يكون- المشرف- الإداري- مؤهل- اكاديميا- ومهنياً- .
- عقد- دورات- تدريبية- فى- الاشراف- على- الاحواض- للمشرفين- الاداريين- .
- المشرف- على- الحوض- غالباً لا يكون- ملماً- بالبرامج- التدريبية- والتعليمية- للسباحة- .
- ضرورة- توفير- منقذ- متخصص- .
- توفير- وسائل- تدريب- تعليم- كافية- بأحواض- السباحة- .

5-4 ملخص البحث :

جاء هذا البحث بعنوان-دراسة: واقع الإشراف الإداري لأحواض

السباحة بولاية الخرطوم. وتكون من خمسة فصول تناولت الباحثة في الفصل الأول خطة البحث والتي اشتملت على المقدمة ومشكلة الدراسة، وتم فيها بيان أهمية المشكلة وأهدافه التي تمثلت في : التعرف على واقع الإشراف الإداري لأحواض السباحة بولاية الخرطوم .

تناول الفصل الأول أيضا إجراءات الدراسة والتي تضمنت مجتمعه وعينته التي تم اختيارها بطريقة عمدية من العاملين من اداريين وفنيين باحواض السباحة بولاية الخرطوم ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وأداة جمع البيانات التي استخدمها الباحث والتي تمثلت في الإستبانة وتضمنت أيضا المعالجات الإحصائية، وختمت الباحثة الفصل الأول بمصطلحات البحث .

اشتمل الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة على مباحث تمثلت في:

مفهوم وتعريف الإدارة. مستويات الإدارة . وظائف الادارة . إدارة المؤسسة الرياضية ، المبادئ والوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية . الاشراف الاداري ومستويات الادارة ، أساليب الإشراف الإداري ، نبذة عن رياضة السباحة ، أنواع السباحة ، فوائد السباحة ، نبذة عن أحواض السباحة .

في الفصل الثالث تم تناول " إجراءات الدراسة " وبيان المنهج المتبع وكيفية اختيار العينة ، وأداة جمع البيانات والقياسات و تقنينها لتحديد صدقها وثباتها واختتم بتطبيق الدراسة وطريقة المعالجة الإحصائية للبيانات .

- اشتمل الفصل الرابع على عرض ومناقشة نتائج البحث وأهم النتائج التي تم التوصل لها:-
- يوجد مشرف إدارى بحوض السباحة .
 - المشرف الإدارى (المدير العام) مسؤولاً عن إدارة الحوض.
 - غالباً ما يتم تعيين مشرف الحوض من قدامى الموظفين العاملين بمؤسسة الحوض .
 - كل الصلاحيات المتعلقة بإدارة الحوض من اختصاصات المشرف الإدارى .
 - مشرف الحوض له علاقة وخبرة بالسباحة .
 - المشرف الإدارى بالحوض ليس من خريجي التربية الرياضية .
 - لا يتم تعيين المشرف على الحوض بمعرفة الجهات الرسمية المسؤولة عن السباحة .
 - المشرف الإدارى غير مؤهل أكاديمياً ومهنياً .
 - لا يتلقى المشرف الإدارى بالحوض دورات تدريبية فى الإشراف على الأحواض .
 - المشرف على الحوض غالباً لا يكون ملماً بالبرامج التدريبية والتعليمية للسباحة .
- وفى الجانب الفنى فإن واقع الإشراف الإدارى لأحواض السباحة بولاية الخرطوم هو :-
- يوجد بالحوض مشرف فنى .
 - المشرف الفنى مسؤولاً عن برامج التدريب بالحوض .

- يتم اختيار المشرف الفنى على أساس انه مدرب سباحة ذو خبرة..
 - يكون المشرف الفنى مسئولاً عن المدربين بالحوض..
 - هناك تنسيق بين المشرف الفنى والمشرف الإدارى..
 - يوجد معالج كيميائى بالحوض..
 - المشرف الفنى ملم بأنواع السباحة وطرق الانقاذ..
 - لا يتمتع المشرف الفنى بالتأهيل الأكاديمى والمهنى..
 - لا توجد دورات اعداد و صقل للمشرف الفنى فى الجوانب الفنية..
 - لا يوجد بالحوض منقذ متخصص..
- وفى الجانب التدريبى -فإن واقع الإشراف الإدارى لأحواض السباحة بولاية الخرطوم هو:-

- يجيد المدرب انواع السباحة المختلفة..
- يوجد إهمال للنواحي الصحية بالحوض..
- يوضع جدول التدريب والتعليم بالحوض المشرف الفنى-
- لا يراعى المدرب الفروق الفردية فى تعليم وتدريب السباحة..
- لا تتوفر بالحوض وسائل التدريب والتعليم الكافية..
- وسائل الامن والسلامة المتعلقة بالتدريب والتعليم غير متوفرة بالحوض..
- المدرب بالحوض ليس لديه شهادة لتدريب عليا فى السباحة..
- مدرب بالحوض يدرك الطرق الحديثة لتعلم السباحة..

وجاءت أهم توصيات الدراسة فى الأتي :

- يجب تعيين مشرف الحوض وفق المؤهلات العلمية والاكاديمية .

- على- أن- يكون- تعيين- المشرف- على- الحوض- بمعرفة- الجهات- الرسمية- المسئولة- عن- السباحة-
- ضرورة أن- يكون- المشرف- الإداري- مؤهل- أكاديمياً- ومهنياً.
- عقد دورات- تدريبية- في- الإشراف- على- الأحواض- للمشرفين- الإداريين- .
- المشرف- فعلى- الحوض- غالباً- لا- يكون- ملماً- بالبرامج- التدريبية- والتعليمية- للسباحة-
- ضرورة- توفير- منقذ- متخصص-.
- توفير- وسائل- تدريب- تعليم- كافية- بأحواض- السباحة-

المراجع :-

- 1- أسامة كامل راتب (1998م) تعليم السباحة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ط 3 .
- 2- حسن أحمد الشافعي ، مرسي أحمد سوزان (1991) العلاقات العامة في التربية البدنية والرياضة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة .
- 3- حسام الدين طلحه ، عيسى مطر عدله (1997) ، مقدمه في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب والنشر، القاهرة، ط 1
- 4- حسن شلنتوت ، حسن معوض (1997) التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة)
- 5- علاوي محمد حسن ، راتب أسامة كامل (1999 م) ، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة)
- 6- محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي (2013) الإدارة و الاقتصاد ، الحوار المتمدن-العدد: 4016 ،
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=347574>

7- محمد حافظ حجازي ((2007 إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء
الاسكندرية، ط (1))

8- قذرف محمد صالح يوسف ، الدرور محسن (1418) كتاب وثائقي عن
الدورة الأولى للتظيم والإدارة، الرياضية، الاتحاد الرياضي للتضامن
الإسلامي)

9- (على الشابى ، 2011م ،

[http://googangroup.blogspot.com/2011/04/blog-
post_19.html](http://googangroup.blogspot.com/2011/04/blog-post_19.html)

الرسائل :-

10- أحمد ادم أحمد محمد و جبر أحمد على (2012م) ورقة دراسية
بعنوان: واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية
الحكومية بالسودان.

