

الفصل الأول الاطار العام للبحث

1-1 المقدمة :-

فى- عالم- اليوم- تغيرات- جنرية لها آثار متعددة- على- الجوانب- الاقتصادية
على- مستوى- العالم- أجمع بصفة- عامة- وعلى- المنطقة- العربية بشكل-
خاص, فالنظام- العالمي- يتميز- بحركته- السريعة- التي- تتابع فيها- التغيرات-
بمعدلات- فائقة- السرعة- وتحتاج من- الحكومات- وإدارة- المؤسسات- اتخاذ
الترتيبات- اللازمة- لمواجهة- مثل- هذه- التحديات- , ومع تطور- وظائف-
التنظيم- الإداري- في- مختلف- المجتمعات- عامة- والمجتمع- الرياضي- خاصة
تجتاح العالم- ثورة- ونهضة- رياضية في- تطوير- أساليب- التدريب- والمنشآت-
والبرامج وأساليب- الإدارة- الرياضية الحديثة, حيث- ترتبط- الرياضة بالتقدم-
العلمي- والتكنولوجي- في- كافة- المجالات- ولذا يرتبط- تطور- الإدارة- بتطور-
الوظيفة- وبالتالي- ترتبط- الهيئات- الشبابية والرياضية بتطور- الوظائف- التي-
يقع على- عاتقها- القيام- بها , وتعتبر- الاساليب- الادارية المعاصرة- في-
الخدمة- الاجتماعية احدى- الركائز- الاساسية- التي- تساعد- على- تقدم- طرق-
الخدمة- المهنية- والنهوض- بها, كما- تزيد- من- فعالية- المنهج الاداري- في- حل-
المشكلات- الاجتماعية- من- اول- مراحل- وضع- السياسة- العامة- والخطط-
الى- مرحلة- التقييم- .-

ولقد أصبحت- الإدارة- بالأهداف- اليوم- نهجا واسع الانتشار- حيث- أنها نوع
من- أنواع الإدارة- المستحدثة- الجديدة- التي- ينظر- إليها كلفة- المنظمات-

والمنشآت- الحديثة والمتقدمة- فهي- تنظر- للمنشأة- من- جميع الجوانب-
(التخطيط- - التنظيم- - التوجيه- - الرقابة- - القيادة-) وتعالج المشاكل- بين-
الرئيس- والمرؤوسين- على- كافة- المستويات- التنظيمية- فهي- تعمل- على-
الجانب- الإنساني- والتنظيمي- والإداري- فهي- عملية- إدارية متكاملة- أنصح
كافة- المنشآت- باتباعها- - وتعتبر- الإدارة- بالإهداف- أحد أساليب- التخطيط-
الإداري- الناجح- الذي- يهتم- بمشاركة- العاملين- في- جميع- المستويات- الإدارية
في- تحديد- الأهداف- ورسم- خطط- تنفيذها ولا يمكن- القيام- بأي عمل- بدون-
تحديد- ومعرفة- الأهداف- التي- يطمح- الفرد- أو العمل- ببلوغها، والهدف- أحد
أهم أدوات- العمل- كونه- نقطة- الارتكاز- والمحور- الأساسي- الذي- يدور حوله-
العامل- والعمل- ، ويعني- المحصلة- النهائية- للنشاط- أو النية- لفعل- شيء-
معين- ، وتحديد- الهدف- ليس- سهلاً لكونه- يرتبط- بالبيئة- والثقافة- والتفكير-
البشري- والأعراف- والطموح- ، كما- أن- لكل- هدف- وسائل- وطرق- تناسب-
تطبيقه- والهدف- في- حقيقته- خطة- عمل- تتطلب- التفكير- والتمعن- والدراسة-
والتشاور- والمعرفة- قبل- الإقبال- عليها ، والهدف- يعتبر- وسيلة- الفرد- لتحرير-
مهاراته وإطلاق- إمكانياته لبلوغ المحصلة- النهائية- في- حياته الشخصية-
والأسرية- والوظيفية- ويعتمد- في- الأساس- على- الإيمان- والثابرة- والطموح-
وتحمل- المسؤولية- والجهد- المنظم- والتقيد- بالقيم- والأخلاق- التي- تبلور-
الهدف- الصالح- وتسهل- بلوغه- لتحقيق- النمو- والتطور- والحضارة-
المنشودة- ، وسميت- الأهداف- بالأهداف- النكية- نسبة- للعنصر- الأساسية-
المطلوبة- في- الهدف- فالهدف- محدد- وقابل- للقياس- ، يمكن- تحقيقه- ،
واقعي- أي- ملموس- ، ويرتبط- بالوقت- ، وأهم- عنصر- الهدف- النكي- أن-
يكون- مشروع- أي- صالح- ونافع- للإنسانية- والبيئة- ولنا- في- سيرة- الرسول-

والصحابة أعظم- العبر- والأمثال- في- تحديد الأهداف- المشروعة- والصالحة-
والثبات- عليها- واستخدام- الأساليب- المشروعة- لتحقيقها- والإسلام- يحثنا
على- أن- تكون- أهدافنا صالحة- أي- نافعة- تنير- البصيرة- وتحقق- الخير-
وتحافظ- على- الإنسانية والبيئة وأن- قياس- أداء الأفراد- يرتبط- بدرجة
إيمانهم- وإخلاصهم- وثباتهم- واستخدامهم- للوسائل- الأخلاقية- والمشروعة-
لتحقيق- الهدف- بحيث- يمكن- بناء أهداف- لاحقة- عليها- وهكذا- على- عكس-
الذي- يمشی- بدون- أهداف- كالأعمى- أو الذي- يحدد أهدافاً غير- مشروعة-
وضارة- أوغير- مجدية ولايمكن- الاهتناء بها أو استخدام- وسائل- غير-
مشروعة- لبلوغها- إن- الأهداف- غير- المشروعة- واللاأخلاقية- في- المنظمات-
الكبيرة- والمؤثرة- تسبب- محصلتها- النهائية أزمات- وكوارث- اقتصادية ومالية-
 واجتماعية- تعصف- بالجميع ، يقول- الرسول- صلى- الله- عليه- وسلم- «إنما-
الأعمال- بالنيات- وإنما لكل- امرئ- ما نوى»- يقول- الله- تعالى- {أَفَمَنْ يَمْشِي-
مُكِبًّا عَلَى- وَجْهِهِ- أَهْدَى- أَمَّن- يَمْشِي- سَوِيًّا عَلَى- صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ-} (المالك:-
22)- إن- الإيمان- بالأهداف- المشروعة- والنكية- بينر- البصيرة- ويوضح المسار-
ويولد- الحافز- والرغبة- بالتحدي- والثقة- بالنفس- لبلوغ المحصلة- النهائية
بنجاح (حسين- عبدالله- الوطيان- ، الادارة- بالاهداف- ،

(<http://alriyadhtreading.com>) .

وتعرف- الادارة- بالاهداف- بانها عملية- تبسيط- وتبصير- باهداف- كل- جانب-
من- النشاط- مع التحديد- الواضح للمسؤوليات- ومع اطلاق- حريات- العاملين-
في- ممارستهم- لتحقيق- تلك- الاهداف- كل- في- اطار- تخصصه- وهدفه-
المحدد- دون- التقيد- بالنظم- البيروقراطية- وتعقيبات- اللوائح- والتعليمات- ثم
محاسبتهم- على- تحقيق- النتائج ، عليه- يتوجب- على- كل- منشأة- تهدف- إلى-

النجاح إشاعة روح الفريق- لكي- تحول- الجهود الفردية إلى- جهد عام- يسهم- في- تحقيق- أهداف- واضحة- ومحسنة- ، فالإدارة- الفعالة- لابد أن- توجه كافة- الموارد- والجهود- نحو تحقيق- الأهداف- المرسومة- ، وأن- تغرس- روح- الانتماء- والولاء- لدى- كافة- الموظفين- وعلى- مختلف- المستويات- الإدارية- للمنشأة- وأن- تستثمر- في- العنصر- البشري- بإتاحة فرص- التدريب- والتأهيل- وكسب- الخبرات- والمعرفة- ، مع عدم- إغفال- التحفيز- وإشاعة- مناخ الابتكار- والإبداع -.

1_2: مشكلة البحث :-

من- خلال- عمل- الباحث- كمختص- في- مجال- التربية الرياضية ، وفي- إدارة- العديد- من- المؤسسات- الرياضية- وكمشرف- ف- سباحة بجامعة قطر- لاحظ- أن- هناك قلة- في- الاهتمام- بالجانب- الإداري- في- المؤسسات- الرياضية- في- قطر- وإن- المؤسسات- تتفاوت- في- فهم- وتطبيق- الأساليب- الإدارية- المختلفة- ، وبعضها- يعتمد- على- الإجراءات- الروتينية ، هنا- إلى- جانب- عدم- وفرة- القيادات- الإدارية- المؤهلة- في- إدارة- المؤسسات- الرياضية ، كما- أن- هناك تضخم- في- تشكيل- الأجهزة- الإدارية- لا يتناسب- مع أهداف- المؤسسة- ، إضافة- إلى- القصور- الواضح- في- إستخدام- التقنية- الإدارية- وعدم- الإهتمام- بالبحث- العلمي- لتطوير- الجوانب- الإدارية ، وبالتالي- تكمن- المشكلة- في- أن- الأداء- الإداري- بالهيئات- الرياضية- في- قطر- وبعض- البلدان- العربية- ضعيف ، والدليل- على- ذلك- عدم- تحقيق- الإنجاز- في- الأداء- الرياضي- على- المستوى- العالمي- بصورة- واضحة- وعلى- مستوى- الرياضات- المختلفة- ، ويعتقد- الباحث- أن- هنا- التعثر- قد- يعزى- إلى- تخلف- النظم- الإدارية- المعتمدة- في- تسيير- وإدارة- وتوجيه- المؤسسات- الرياضية -.

1_3 أهمية البحث :-

أن تحدد أهمية البحث في النقاط التالية :

قد تفيد الدراسة المسئولين عن إدارة قسم الرياضة والترفيه في - تنمية وتطوير الأجهزة الإدارية بالقسم - قد تفيد الإداريين والرياضيين بالهيئات والأجهزة والمؤسسات الرياضية في تطوير مستوياتهم الإدارية - قد تفيد في تطوير مستوى الرياضة في قطر وبعض الدول العربية من - . خلال زيادة الكفاءة للمؤسسات الرياضية

1_4 هدف البحث :- يهدف هذا البحث إلى :-

يهدف البحث إلى " وضع نموذج مقترح للإدارة بالأهداف بقسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر " وذلك من خلال التعرف على :-

- 1- واقع الإدارة في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر، من حيث الأهداف ..
- 2- واقع الإدارة في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر، من حيث التنظيم الإداري ..
- 3- واقع الإدارة في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر، من حيث التخطيط ..
- 4- وضع نموذج مقترح للإدارة بالأهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر..

1_5 تساؤلات البحث :-

1- ماهو واقع الادارة- بقسم- الرياضة والترفيه بجامعة قطر- من- حيث- الاهداف- ؟.

2- ماهو واقع الادارة- بقسم- الرياضة والترفيه بجامعة قطر- من- حيث- الاهداف- التنظيم- الإداري- ؟.

3- ماهو واقع الادارة- بقسم- الرياضة والترفيه بجامعة قطر- من- حيث- الاهداف- التخطيط- ؟.

4- ماهى- مواصفات- النموذج المقترح- للادارة- بالاهداف- فى- قسم- الرياضة والترفيه- بجامعة قطر-؟.

1-6 إجراءات البحث :-

1 - 6 - 1 منهج البحث :-

لستخدم- الباحث- المنهج الوصفي- (الدراسات- المسحية) - بخطواته وإجراءاته ، إذ أنه من- طبيعته التعرف- على- الطبيعة الحقيقية للمجتمع الأصلي- الذي- تستمد- منه- المعلومات- ، ويستخدم- الباحث- الدراسات- المسحية- كأحد تطبيقات- المنهج الوصفي- لأنها تعد تجميعاً للأوصاف- المفصلة- عن- الظاهرة- الموجودة- بقصد- استخدام- البيانات- لتحسين- الأوضاع- والعمليات- الاقتصادية والاجتماعية- والتربوية- ، وعلى- ذلك- فإن-

هدفها. ليس فقط. تحديد الوضع القائم. ولكن أيضاً تحديد كفاءته عن طريق مقارنة بمستويات أو معايير أو محكات. تم اختيارها (ديوبولدفان- داين، 1994م، ص 297).

1 - 6 - 2 مجتمع البحث :-

تكون من العاملين- الاداريين- والمشرّين- والطلاب- بجامعة قطر.

1 - 6 - 3 عينة البحث :

تكون من العاملين- الاداريين- والمشرّفين- والطلاب- بقسم الرياضة والترفيه- بجامعة قطر.

1 - 6 - 4 أدوات البحث :-

1-استمارة. الاستبيان.

2-تحليل الوثائق والسجلات.

1 - 7 حدود البحث :-

1 - 7 - 1 الحدود الزمانية :- 2012 - 2015.

1 - 7 - 2 الحدود المكانية: - دولة قطر.

1 - 8 المصطلحات العلمية المستخدمة في البحث :-

الترفيه :- نشاط. نقوم به في أوقات الفراغ .

قسم الرياضة والترفيه :- هو قسم بجامعة قطر. يهدف إلى توفير الرياضة النوعية للعاملين بالجامعة .

الفصل الثاني.

الإطار النظري. والدراسات السابقة.

2- 1 مفهوم وأهمية الإدارة :-

لقد أصبحت الإدارة في وقتنا الحاضر من أهم حقائق الحياة في مجالاتها المختلفة والمتعددة ، منها السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، العسكرية والرياضية ، في كل المجتمعات وفي كل الدول ، ولها اليد الطولى في تقرير الأمور وتصريف شؤون الحياة وتحقيق الأهداف التي يرنو إليها مجتمع وفق رغبات المواطنين وإرادتهم بقدر المستطاع .

والإدارة. ظهرت. بظهور الإنسان. ولا يوجد مجتمع إنساني. صغير. كان. أم. كبير. بدون إدارة ، والإدارة. هي. السبب. في. تقدم. المجتمعات. أو. خلفها. فالإدارة. الناجحة. هي. التي. تخلق. دولة. ناجحة ، أما. الإدارة. السيئة. فتكرس. التخلف. في. الدولة ، وبذلك. يصدق. قول. داركر(لا. توجد. دولة. متقدمة. ودولة. متخلفة. وإنما. توجد. إدارة. ناجحة. وإدارة. غير. ناجحة) ..

عرفت. البشرية. أنواعاً. عديدة. من. الإدارة. بدءاً. بالإدارة. الكلاسيكية. القديمة ، ومروراً. بالمدرسة. السلوكية. ومدرسة. العلاقات. الإنسانية. والإدارة. العلمية. التي. أسس. مذهبها. فريدريك. تايلور. وهي. السائدة. حالياً. مع. تعدد. وتنوع. الطرق. والمفاهيم. التي. أدخلت. عليها. كالإدارة. الإستراتيجية. والإدارة. بالأهداف. وغيرها. ..

ومهما. تنوعت. المفاهيم. والطرق. الإدارية. فإن. غاية. الإدارة. هو. تحقيق. أقصى. رفاهية. للإنسان. بأقل. جهد. ممكن. واقتصادياً. هي. تحقيق. أقصى. إنتاجية. بأقل. تكلفة. إنتاجية ..

وأولي. الجانب. الاقتصادي. اهتماماً. كبيراً. في. القرن. الماضي. حتى. غدت. الإدارة. بأكملها. تتمحور. حول. تحقيق. أقصى. إنتاجية. بأقل. مدخلات. في. العملية. الإنتاجية ، أي. بأقل. تكلفة. ممكنة ، وظهرت. مناهب. عديدة. وطرق. متنوعة. في. الإدارة. لتحقيق. ذلك..

وكلمة ادارية. (Administration) صلها اللاتيني - Ad بمعنى - To و minister بمعنى - Serve والكلمة كلها بمعنى - To Serve ومعناها :- لكي يخدم. ، والادارية بذلك تعنى - الخدمة على أساس - أن - من يعمل بالادارية يقوم على خدمة الآخرين. ، لذلك الادارية هي - " (سعود بن محمد النمر وآخرون - ، 2001م - ، ص 2)

و مع تنوع مصائر المعرفة الإدارية بين الخبرة و الممارسة لعلم الإدارة العالمة أصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة الرياضية فعلي الرغم من أن عمر الإدارة كعلم زاد عن القرن ، فما زال التعريف بها موضع جدل ومناقشة ، فتعريف الإدارة من وجهة نظر عديد من علماءها ما زال غير واضح -

منهم من يري أنها صنع القرارات ، و منهم من يري أنها تنظيم الموارد و استخدامها لتحقيق أهداف محددة سلفاً ، و منهم من يري أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة ، و هناك من يري أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعة لجهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه أو إنها التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة -

فالإدارة :- هي نشاط لها مضمون ، ويحتوي على مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قلسرون على استخدام ما هو متاح من موارد ، لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة - أما في مجال الأداء البشري باختلاف أشكاله ، فأن ما تحقق من تقدم في العلوم اعتمد على اقتراض أسس - يتمثل في تنسيق النشاط البشري - حتى يحقق أفضل أداء من خلال إدارة ناجحة -

والإدارة. كمهنة تعتمد في تكوينها الأسلي - علي - جانين - رئيسيين - :-
أولهما :- الجانب العلمي - الذي يستقي مبادئه و أسسه علي - إفاست - العلوم -
المختلفة - كالعلوم - الاجتماعية و الإنسانية
ثانيهما :- خبرة - التطبيق - التي - تتطلب - قدرات - و مهارات - خاصة يطلق - عليها -
البعض - الموهبة - الإدلية -
يعرف - هنري - فايول - الإدارة - أنها التنبؤ و التخطيط - و التنظيم - وإصدار - الأوامر -
و التنسيق - و الرقابة - . وأن - فايول - يرى - إن - عنصر - الإدارة - هي - (التخطيط - ،
التنظيم - ، القيادة - ، التنسيق - ، الرقابة -) .
كما يعرفها سيد - الهوارى - " هي - ذلك - العضو - المسئول - عن - تحقيق - النتائج
التي - وجدت - من - أجلها - أي - مؤسسة - أو هيئة " -
كما يرى - سيد - الهوارى - إن - هناك - التزامات - أساسية - في - تحقيق - نتائج - الإدارة -
هي :-
- اختيار أفضل - العنصر - الملائمة - لتحقيق - النتائج - المقررة - .
- استخدام - تلك - العنصر - أفضل - استخدام - ممكن - .
- الاستمرارية - في - تحقيق - التوازن - بين - متطلبات - الأجل - القصير - والأجل -
الطويل - .
أن - عنصر - الإدارة - هي - :-
أ- التخطيط :- وهو مرحلة التفكير في المستقبل و التنبؤ بالمشكلات و
الإمكانات و الاحتياجات و الاستعداد للمستقبل - .
ب- التنظيم :- هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد منسقا إدارياً الأهداف
المشتركة المقررة - .
ج- التوجيه :- إرشاد المرؤسين - أثناء تنفيذهم للأعمال - ضماناً لعدم -

الانحراف- عن- تحقيق- الأهداف- .
د - الرقابة :- التأكد من- النتائج التي- تحققت- أو تتحقق- مطابق- للأهداف-
التي- تقررت- (صلاح عبدالحميد مصطفى- ونجاة عبدالله النابة ، 1986م ،
ص 14-15)

" هي- علم- أو فن- توجيه وتسيير- عمل- الآخرين- بقصد- تحقيق- أهداف-
محددة- " .

والإدارة- نشاط- متميز- له- علاقة- مباشرة- بمعظم- جوانب- حياة الإنسان- في-
نفس- الوقت- هي- وسيلة- فعالة- وناضجة- لتحقيق- الأهداف- المنشودة- لأي
مجال- من- مجالات- حياة الإنسان- فإن- غابت- الإدارة- عن- حياة الإنسان- بحل-
محلها- العشوائية و الارتجال- . مما- يهدد أي- مجال- بالفشل- .
كما- أن- الادارة- هي- فن- قيادة- الأفراد- بهدف- إنجاز- الأعمال- و تحقيق-
الأهداف- والفن- هنا- عبارة- عن- المهارات- المكتسبة- في- تحقيق- العلم- بحيث-
يؤدي- هنا- التطبيق- إلي- أفضل- النتائج و بالأسلوب- الذي- يرضي- اهتمامات-
منهم- موضوع- التطبيق- فإن- الإنسان- كائن- مركب- متعدد- الجوانب- والتعامل-
معه- يحتاج- إلي- قدرات- خاصة- .
و في- هنا- الصمد- يقول- " دال- " أن- كثير- من- علماء- الادارة- يرون- أن- الإدري-
الناجح- هو- مجموعة- متكاملة- من- المهارات- والقدرات- والاستعدادات-
الشخصية- التي- لها- القدرة- علي- تشخيص- وتصنيف- وتوصيف- المشكلات- و
في- نفس- الوقت- يمتلك- القدرة- علي- إيجاد- الحلول- المناسبة- لكل- مشكلة-
تصانفه- و هؤلاء- الأفراد- موهوبون- بطبيعتهم- وقاسرون- علي- ممارسة-
الأعمال- الادارية- مما- يحقق- مبادئ- " فنية- الادارة- " .

والإدارة ليست فن- فحسب بل علم حيث أنها تعتمد علي أسلوب-
العلمي والأبحاث العلمية في تحقيق الإنتاج بكفاءة كبيرة و تعتمد أيضاً
في حل مشكلاتها في نفس الوقت علي مبادئ علوم كثيرة وبصورة
مباشرة وقد يذهب البعض إلي اعتبار الإدارة مهنة في حد ذاتها و
الإدارة قاصرة علي الإنجاز وهي الطريقة الصحيحة للوصول إلي هدف و
الإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح و الإدارة ضد العشوائية و تحارب
الارتجال و تندد به ..
فلنا أن نتصور أي جانب من جوانب الحياة إذا لم يحيطه " التخطيط ،
التنظيم ، التوجيه المتابعة 0 من خلال قدرات رشيدة واعية فلن يكتب له
النجاح لأنه سوف يقتل في معدة وسوف يكون مقترئاً ولا يمكن أن يحقق
أهدافه ..

بعض الاتجاهات في التعريف بالإدارة :-
من أهم الاتجاهات في التعريف بالإدارة نوضح أهم الأفكار والاتجاهات
المرتبطة بالمدارس التقليدية والتربوية والسلوك الإنساني والقرارات ..
أ- المدرسة التقليدية :-
ينظر أصحاب هذه المدرسة إلي أن الإدارة ضرورية ومتمثلة في اختلاف
نوع الهيئة أو النشاط أو المستوى ومن ثم لا تعترف بان الهيئة الإدارية
تختلف باختلاف المشروعات والمستويات وان المدرسة التقليدية تقوم
أساساً على دراسة وتحليل وظائف الإدارة ثم استنباط الحقائق الأساسية
للاسترشاد بها في ممارسة الإدارة عملياً ..
ب- المدرسة التجريبية :-
ينظر أصحاب هذه المدرسة إلي أن عملية الإدارة تركز على دراسة
الخبرة الإدارية ولنا يفترض أصحاب هذه المدرسة أن بتخليل خبرة
المديرين الذين حققوا نجاحاً في الإدارة وكذلك دراسة الأخطاء والإدارة
التي ارتكبتها المديرين فإنه يمكن إلي حد ما استكشاف أفضل الطرق

ج- مدرسة السلوك الإنساني :-
ينظر أصحاب هذه المدرسة حيث أنها تركز على دراسة العلاقات الإنسانية ولذا فإنها تركز على دراسة الأفراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعة لتحقيق أهداف ممدودة ولذا يجب أن يكون تفاعلهم ديناميكياً مع الجماعة التي يعملون في إطارها -
ع- مدرسة القرارات :-

ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى أن الإدارة اتخذت قراراً أي الاختيار بين البائل والبحث كان جهة النشاط الإنساني في الإدارة ورد الفعل الاجتماعي للقرارات على أفراد التنظيم وكيفية الحصول على الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار وطرق الاتصال وكل ما يؤثر في عملية اتخاذ القرار (سعود بن محمد النمر وآخرون - ص 37-90) .

1-2-2 مبادئ الإدارة :-

- مبدأ الموضوعية -
 - مبدأ الإدارة المستقبلية -
 - مبدأ الفاعلية -
 - مبدأ الأولوية -
 - مبدأ التكامل -
 - مبدأ الإنتاجية -
- انه لكي تحقق الإدارة أهدافها وتسائر التقدم العلمي وحق - تتمكن الإدارة من مواجهه المتغيرات والتوافق مع معطيات السين - يجب أن تبع المبادئ الآتية :-

- مبدأ الموضوعية: والمقصود بها منهم وأدراك العلامات والتنظيمات والاستفاسة منها في تنفيذ المهام الإدارية -
- مبدأ الإدارة المستقبلية: أن الاعتماد على المعلومات التي تسمع باستقرار الماضي وتحليل دراسة اللوائح وتحليل والتنبؤ احتمالات المستقبل -
- مبدأ الفاعلية: وهو اختيار نسب أسلوب التطبيق لتحقيق مستوى مال-

من الكفاية وتحقيق عائد ..
- مبدأ الأولوية :أي اختبار أهم العمليات تستنفذها في بداية المشروع-ع- وفقاً للأهمية ..
- مبدأ التكامل: أي الترابط- والتناغم- والتأثير- التبادل- بين- عنصر- ومكونات العمل- الإدري- ..
- مبدأ الإنتاجية :- يشر- ذلك المبدأ- إلى- تحقيق- قيمة- مضافة- بحيث- قيمة- التاريخ- من- عمل- الإدارة- أعلى- من- مجموع- قيم- المدخلات- التي- تم- استخدامها- في- ذلك العمل- (أحمد شوقي- ،
http://ahmedshwgi.blogspot.com/p/blog-page_09.html

ويرى سيد الهوارى مهمة الإدارة تتمثل في ثلاث أبعاد وهى :-
أ - البعد الاقتصادي : ويعتمد على :-
- الفاعلية :- ويعنى- اختبار أفضل- العنصر- الأكثر- ملائمة- فاستخدام- عنصر- أكثر- من- المطلوب- ضياع لها- باستخدام- عنصر- وأقل- من- المطلوب- لن- تحقق- الأهداف- ..
- الكفاءة :- وتعنى- استخدام- العنصر- التي- تم- اختيارها أفضل- استخدام- ممكن- ..
ب- البعد الإنساني :- ويعتمد على :-
- بالنسبة للفرد :- متضمنة تحقيق ذاته ..
- بالنسبة للجماعة : التنسيق- والتعاون- بين- الأفراد- ..
ج- البعد الزمني :- ويعنى- التوازن- بين- متطلبات- (الحاضر- ، المستقبل-) .
(الادلة وأهميتها ، 2009م <http://spot.alafdal.net/t1914-topic>)
أهم المؤثرات الأساسية في تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين :-
أ- الحركة العلمية لفرديك تايلور ..
فقد نجح تايلور في تعميق مفهوم البحث العلمي في الإدارة كما أوضح

أهمية الإدارة. كعلم. يعتمد على أسس ومبادئ تحايله للتطبيق في مختلف المجالات البشرية ..

ب- المبادئ العامة للإدارة. كما قررها هنري فايول: عدد من المبادئ الأساسية التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية وفيما يلي المبادئ الإدارية الأربعة عشر التي قررها فايول :-

- مبدأ تقسيم العمل - مبدأ السلطة والمسئولية - مبدأ وحدة القيادة -
- مبدأ وحدة التوجيه - مبدأ تسرج السلطة - مبدأ الانضباط - مبدأ الترتيب -
- مبدأ المساواة - مبدأ روح التجربة - مبدأ استقرار الناقلين -
- مبدأ تولفر روح الابتكار - مبدأ أولوية الصالح العام - مبدأ المكافآت -
- العدالة للأفراد - مبدأ المركزية في السلفة ..

ج - تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة: والمقصود بها تطبيق العلمي السلوكية على مفاهيم الإدارة هي تطبيق نتائج وأبحاث علم النفس ، الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي -

- المداخل الكمية والمداخل التنظيم في الإدارة :- ولذلك لترشيد اتخاذ القرار الإداري ولقد لسهم ذلك في استخدام أجهزة الحاسب الآلي ..
- الإدارة كمحور الاتجاهات والمناهج المختلفة :-

ويرى الهولري أن اختلاف التطبيق يعد اختلاف في التركيز على عنصر أو أكثر من عناصر عملية الإدارة المتمثلة في (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) فإننا كان التركيز على عملية التخطيط بعنصره المختلفة وأحكام عملية الرقابة بالتركيز على معرفة الانحرافات وتصحيح مسارها فان الإدارة وفقاً لذلك الاتجاه تكون اقرب إلى عملية الإدارة العلمية .. إذا كان التركيز على التنظيم غير الرسمي فان الإدارة تكون اقرب إلى الإدارة السلوكية ..

إذا كان التركيز على الهيكل التنظيمي فان ذلك يعني أن الإدارة غير ديمقراطية ..

إذا كان التركيز على النشاطات والمجهودات والأخذ بالحل الوسط فان الإدارة تقرب في كونها إدارة النشاط ورد الفعل ..

أما إذا كان التركيز على وضع الأهداف لهيئة ووضع أهداف لكل منصب فان الإدارة وفقاً لهذا المفروض تكون اقرب إلى الإدارة بالأهداف ..

والنتائج (أحمد شوقي) ..

http://ahmedshwgi.blogspot.com/p/blog-page_09.html

-: مستويات الاسارة. 2-1-2

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

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

الإدارة الوسطى، تقوم الإدارة الوسطى بترجمة الأهداف العامة -2- 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 المستوى الأعلى والمستوى الأدنى للإدارة.

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

-: هناك ثلاث مستويات للإدارة هي-

أ- إدارة عليا (مستوى التخطيط-

ب- إدارة متوسطة (مستوى التنفيذ-

ج - إدارة مباشرة (المشرفين-

ويتم التكامل في العمل الإداري على مستويات مختلفة يوضحها على السلمية أهمها.

. التكامل بين الإدارة والهيئة المحيطة بها -

التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة والأنظمة التي تباشر-

.الإدارة.

. التكامل- بين- الموارد المتاحة للإدارة- ومخرجات- العمل- للإدارة-
التكامل- بين- أنشطة- الإدارة- ونتائج العمل- الإداري- (سعود بن- محمد- النمر-
(وآخرون- ص 173-174

-: وظائف- للإدارة- 2-1-3

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- مانا- يجب- أن- نعمل- ومن-
يقوم- به، وأين-، متى-، وكيف- بوساطة- التخطيط- سيمكنك- إلى- حد كبير-
كمدير- من- تحديد- الأنشطة- التنظيمية اللازمة- لتحقيق- الأهداف- مفهوم-
التخطيط- العام- يجب- على- أربعة أسئلة- هي:- ماذا نريد أن- نعمل-؟ أين- نحن-
من- ذلك- الهدف- الآن-؟ ما هي- العوامل- التي- ستساعدنا أو ستعيقنا عن-
تحقيق- الهدف-؟ ما هي- البسائل- 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 ستقومك 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 أسس للمهام والصلاحيات.
الوظيفة الثالثة: التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتسريب 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 للمنىء 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 المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

التوجيه والمتابعة والمراقبة والتقويم :-

التوجيه عنصر هام من عناصر العملية الإدارية وفيه يقوم المشرف بإصدار التعليمات و إعطاء التوجيهات و إساءة النصح والتسريب 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 والمراقبة في العملية الإدارية (العملية الاشرافية) :-

عمليتان تتفرسان 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 تناسس على التالي :-

لا بد من وجود التقويم :-

عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء-

أما عنصر الرقابة والتقويم :-

1- تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة-

الموضوعة 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- قابلة- للبرمجة- :- وهي- قرارات- وحيدة- ومتداخلة- وتتطلب- التحليل- والعديد- من- الإجراءات- قبل- صنعها (علاوي- محمد- حسن- ، راتب- أسامة- كامل-). 1999 م-

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 والبيئة ، خاصة مع الأطراف. المؤثرة. والمتأثرة. بنشاط. المنظمة. ، والمقومات. الأساسية. التي- تواجهها. في- بيئتها الداخلية. والخارجية)- ومن- ثم- فالإدارة. الإستراتيجية. تهتم- بصورة- جوهرية. بقدرات- وممارسات. الإدارة. العليا. التي- يمكن- ترجمتها. في- صورة. عملية. متتابعة. ممارسة. عملية. الإدارة. الإستراتيجية. للإدارة. العليا. أما التفكير- الإستراتيجي- فيشير- إلى- تولف- القدرات- والمهارات- الضرورية. لقيام. الفرد- بالتصرفات. الإستراتيجية. وممارسة. مهام. الإدارة. الإستراتيجية. بحيث. يمد. صاحبه. بالقدرة. على- فحص- وتحليل- عنصر- البيئة. المختلفة. ، والقيام- بإجراء. التنبؤات. المستقبلية. الدقيقة. ، مع إمكانية. صياغة. الإستراتيجيات. واتخاذ. القرارات. المتكيفة. في- ظروف- التطبيق- والقدرة. على- كسب- معظم. المواقف- التنافسية. ، بالإضافة. إلى- إبرك. الأبعاد. الحرجة. والمحورية. في- حياة. المنظمة. والاستفاضة. من- مواردها. النادرة.-

2-2- الإسارة. الرياضية. :-

أن- الإدارة. الرياضية. مهنة. كغيرها. من- المهن- الأخرى- تعتمد. على- العلم. في- وصف. العلوم. الإنسانية. وذلك. بين- النظرية. و التطبيق- و هنا. ما. يعرف- بالعلم. ، و مازال- استخدام- الفروض- فيها. و اختبارها. هو. الحل- الوحيد- لمحاولة. الوصول- لمثل- هذه. المبادئ. ، فالإدارة. الرياضية " هي- عملية. تخطيط. و تنظيم. و قياصة. و رقابة. مجهوسات. أفراد. المؤسسة. الرياضية. و استخدام. جميع. الموارد. لتحقيق- الأهداف. المحددة. " كما. هي- فن- تنسيق- عنصر- العمل- و المنتج. الرياضي- في- الهيئات. الرياضية. ، و إخراجها. بصور- منظمة. من- أجل- تحقيق- هذه. الهيئات. ، كذلك. هي- توجيه. كافة. الجهود. داخل- الهيئة. الرياضية. لتحقيق- أهدافها- وهناك. عنصر- آخري- هامة. تمثل- ركائز. لي- عمل- ادلري- ريضي- ناجح. وهي- :-

- 1- التخطيط--
- 2- التنظيم--
- 3- القياسة--
- 4- التنسيق--
- 5- الرقابة--

فتبدأ العملية في- بادئها بالتخطيط- وهي- تحديد الاهداف- المطلوب- تحقيقها- وتكون- محددة- بمدى- زمني- معين- للتحقيق-(محمد- ثامر- ، 2012م-) .

<http://forum.kooora.com/?t=30727628>

وهي- نشاط- له- مضمون- ويحتوي- على- مكونات- رئيسية- ، ويقوم- به أفراد- قاسرون- على- إستخدام- ما- هو متاح من- موارد لتوجيه العاملين- نحو أهداف- محددة- ، وهناك من- يعرفها- "هي- عملية تخطيط- وقياسة ورقابة مجهوسات- أفراد المؤسسة- الرياضية ، وإستخدام- جميع الموارد لتحقيق- الأهداف- المحددة- "

الأداء الإداري- والتنظيمي- الريضي- :-

يعتبر- حسن- أداء مدير- المؤسسة- الرياضية (الأداء الإداري-)- علي- نفس- مستوى- أهمية- أداء المؤسسة- (الأداء التنظيمي-) و كلا من- الموضوعين- يعتبران- من- الموضوعات- التي- تحظى- باهتمام- خاص في- علم- الإدارة- فإنه يمكن- تناول- الأداء الإداري- التنظيمي- من- وجهة نظر- الكفاءة- و الفاعلية- . الكفاءة- :- تعني- إنجاز- الأعمال- بطريقة- صحيحة- . فالكفاءة- في- العمل- الإداري- ترتبط- بالفرق- بين- مدخلات- العمل- و مخرجاته ، فالمدير- الكفاء- هو الذي- يستطيع أن- يحقق- مخرجات- أو نتائج تفوق- ما- استخدم- من- مدخلات- .

الفاعلية- :- فهي- إنجاز- الأعمال- الصحيحة ، فالفاعلية- هي- القدرة- علي- تحديد و اختيار الأهداف- أو الأعمال- المناسبة- . السمات- التي- يجب أن- تتوفر- في- مهام- المدير- الإداري- الريضي- هي- :-

- القدرة- علي- العمل- مع ومن- الآخرين- .-
- المسئولية- والقابلية- للمحاسبة- .-
- التوازن- بين- الأهداف- وتحديد- الأولويات- .-
- العمل- كرجل- سياسة- ودبلوماسي- ووسيط- .-
- إتخاذ القرارات- الصعبة (فائق- حسي- أبو حليمة- ، 2004م- ، ص- 66)

- أهمية دراسة الإدارة في المجال الرياضي :-
- للمؤسسات الرياضية دور هام في تربية النشء والشباب واعدادهم كمواطنين صالحين وذلك عن طريق البرامج الرياضية التي تنفذ أهدافها من الأهداف العامة للسولة .-
- ضرورة الإدارة لكل من المدرسين - المشرفين - الإداريين - حتى يعمل كل منهم بوعي لتحقيق أهداف المؤسسة .-
- تساعد على التعرف على المشاكل والمعوقات والتنبؤ بالاحتمالات والظروف المتوقعة لتصبح طرق العمل وإجراءاته في المجال الرياضي أكثر تقدماً فهي تولزن بين الإمكانيات المتوفرة في هذا المجال بشري ومادي .-
- طبيعة المجال الرياضي ومؤسساته تختلف في أدائها عند المؤسسات الأخرى ولذا فانه من الضروري أن يلم العاملون في هذا المجال بكلفة استخدام الإدارة في المجال الرياضي .-

مستويات الإدارة الرياضية هي :-

- أولاً : الإدارة العليا وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة مايلي :-
- تحديد الأهداف العامة للمشروع .-
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية .-
- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع .-
- وضع الخطط طويلة المدى .-
- رسم السياسات والقواعد والقوانين .-
- التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية .-
- ثانياً : الإدارة الوسطى وتلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل مايلي :-
- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى .-
- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .-
- وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية .-
- تسيير وتنمية الإدارة المباشرة .-
- توجيه وتنسيق الأعمال .-
- بث روح الفريق .-

- الرقابة ومراجعة النتائج ..
- وضع معايير الأداء ..
- رفع تقارير دورية للإدارة العليا ..
- المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا ..
- ثالثا :- الإدارة المباشرة (المنفنون) وتمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ (عبدالغنى - ، 2010م ،
- <http://www.bdnia.com/?p=3420>

المستوى الإداري ومهارات الإدارة الرياضية :-

للإدارة مستويات (عليا - ووسطى - وإشرافية) وعلى الرغم من أهمية مكونات العمل الإداري في كل المستويات، فإن نسبة كل مكون قد يختلف في كل مستوى ويحدد نوع المؤسسة الرياضية وحجم نشاطها وأهدافها مقدار هذا الاختلاف ..

وللإدارة مهارات (فنية - وإنسانية - وإدارية) وتعتبر هذه المهارات متطلبا أساسيا في كل مستويات الإدارة ..

وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي - دارسا وممارسا الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري ..

أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظر الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل ..

وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب دورا أساسيا في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف ..

التخطيط في النشاط الإداري الرياضي :-

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي وإتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء شئ في المستقبل ..

وهو أيضا إختيار بين بدائل متعلقة بأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشئ غير محدد المعالم ..

ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض أنه عبارة عن عملية التفكير التي تسبق إتخاذ القرار ..

- وهناك عدة نقاط نرى أنها تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الإسترشاد بها في هذه الوظيفة الإدارية منها :-
- الإلتزام - بمعنى - أن تنفيذ أي خطة يستوجب الإلتزام المنظمة بإتباع إجراءات واضحة
 - ومحددة في مدة زمنية لها بداية ونهاية -
 - المرونة - وهي الخاصية الأساسية للتخطيط بالمستقبل الذي يتعذر الإلمام بكل احتمالاته وملاساته -
 - الشمول والتدرج في الخطط -
- عناصر مميزات التخطيط في النشاط الرياضي هي :-**
- إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تعترض التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها -
 - إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائياً وتحديد المهام والوظائف اللازمة وأسلوب أدائها -
 - يساعد في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديداً دقيقاً -
 - يساعد في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع -
 - يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين ورؤساء -

الخطوات الرئيسية للتخطيط الرياضي هي :-

- الخطوة الأولى - تحديد الأهداف
- الخطوة الثانية - تحديد الموقف الحالي -
- الخطوة الثالثة - تحديد العوامل المساعدة والمعوقة -
- الخطوة الرابعة - إختيار التصرف المناسب -

مبادئ التخطيط هي :-

- المرونة -
- صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة -
- المشاركة الجماعية في عملية التخطيط -
- الإستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة -
- يجب أن يكون التخطيط شاملاً وليس مقتصراً على جانب واحد وذلك لمراعاة التوازن لمصالح الجميع -

- مراحل التخطيط الرياضي - الإساري - والملفي - هي :-**
- مرحلة الإعداد وهي ، تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها والمدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة .-
 - مرحلة الإقرار وهي تقوم بعد مرحلة الإعداد ودراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعية يتم إقرار الخطة للعمل بها .-
 - مرحلة التنفيذ ، هي تقوم بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ .-
 - مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ ، وهي تقوم بالمتابعة وتقييم الخطة ومراحل العمل فيها .-
- مواصفات الخطة الجيدة هي :-**
- أن تكون هناك حاجة ملوسة للخطة فالحاجة تمثل دافعا قويا لنجاحها .-
 - أن تعتمد الخطة على أهداف وأبعاد واضحة فعدم وضوح الهدف يجعل عملية التخطيط في تخبط ويضيع الكثير من الجهد والوقت والمال .-
 - أن تبنى الخطة على أسس مدروسة وعلى بيانات ومعلومات سليمة وليس على أساس التخمين والإفتراس وأن تتميز الخطة بالمرونة .-
 - أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح ويعرف كل مشترك دوره بالتنفيذ وواجباته في كل مستويات العمل .-
 - وأن تكون العلاقة بين هذه المستويات واضحة وتلتقي في اتجاه تحقيق الهدف بتناسق وتكامل .-
 - أن تحقق الخطة بقة التوقع للمستقبل .-

فوائد التخطيط هي :-

- يزيد من قدرة أي عمل على التأقلم والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه .-
- يساعد على بلورة الأهداف التي هي أول خطواته التي تحدد مساره .-
- يساعد على إستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية .-
- يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها .- (لمياء الديوان - 2009م)

<http://www.sportslibya1.com/showthread.php?t=5710>

1-2-2 أهمية الإدارة في التربية الرياضية :

تلعب الإدارة دوراً هاماً ورئيساً في جميع مجالات التربية الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية او حتى على مستوى الفرق الرياضية ومن أهم النقاط التي تبرز لأهمية الإدارة بالنسبة للتربية الرياضية

مايلي :

أولاً :- التربية الرياضية نوع من أنواع التربية حيث ان التربية الرياضية مظهر من مظاهر التربية تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواحي البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية تحت اشراف قيادة واعية وبذلك تكون التربية الرياضية نوع هام من أنواع التربية ويؤكد ذلك مايلي :

يفهم البعض تعبير التربية الرياضية فهماً خاطئاً وقد يرجع هذا الفهم الخاطئ الى الظروف التي مرت بها التربية الرياضية من تعدد أغراضها في مراحل تطورها المختلفة أو يرجع الى كثرة مسمياتها على مر العصور ، وقد يتصور البعض الى ان الأنشطة الحركية هي التربية الرياضية ولكن في الواقع ليس هذا صحيح فالأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها ما هي الا وسيلة من وسائل التربية الرياضية وليست غاية في حد ذاتها وبهذا المفهوم لايمكن ان تكون التربية البدنية هي التربية الرياضية ، فالتربية الرياضية كل والتربية البدنية جزء حيث أنها

تعني بتربية البدن فقط ولايجوز ان يقوم الجزء مقام الكل ، وهذه الحقيقة يجب ان يعرفها العامة والخاصة فلو اردنا ان تحتل التربية الرياضية مكانها اللائق في المجتمع فمن واجبنا كمربين ان نعمل جاهدين لتصحيح مفاهيم الناس حتى تتغير نظرة المجتمع لهذا النوع الحيوي من التربية وبالتالي تتغير نظرتهم للمشتغلين بها أذ ان التربية الرياضية في العصر الحديث تعتبر احد المعايير الرئيسية لقياس تقدم الأمم ، والتربية الرياضية تهدف الى تحقيق أسمى القيم الانسانية أو تعديل السلوك أو تحقيق النمو الشامل للفرد وهذه الأهداف وجه لعملة واحدة في نفس الوقت يمكن اعتبارها هدف واحد عام للتربية الرياضية يتم عن طريق تحقيق الأغراض التالية :

الجانب البدني والمهاري : ويتحقق عن طريق ممارسة فعلية لأحد الأنشطة الرياضية فعندما يسبح الإنسان أو يتدرب على حركات الجمباز أو كرة القدم الخ تكون حصيلة هذه الممارسة من الناحية البدنية تطوير الجهاز العضلي والعصبي والأجهزة الحيوية مما يعكس اثاراً إيجابية على الصحة العامة لفرد .

الجانب النفسي : حياة الإنسان مليئة بخبرات الفشل والنجاح فخبرات الفشل تولد الأحباط وخبرات النجاح تولد التعزيز فنجاح الفرد في احد الأنشطة الرياضية التي يمارسها تتعادل مع خبرات الفشل التي قد تصادفه في حياته العملية او في منزله مع والديه أو مع الأصدقاء فيتولد لديه الأتزان النفسي ولا ننسى ان ممارسة الفرد لأنشطة رياضية محببه الى نفسه تجعله يشعر بالسرور

والرضا والسعادة وتحقيق الذات وعناصر نفسية أخرى كثيرة تتأثر عن طريق ممارسة التربية الرياضية لايوسع المجال لذكرها .

الجانب الاجتماعي : عن طريق ممارسة الأنشطة الرياضية في الملاعب يكتسب الفرد العادات والقيم والمثل العليا التي يحاجها المجتمع والتي أفترق اليها كثيراً في العصر الحديث فهو في الملعب يتعاون مع الزميل لأحراز هدف فالتعاون والاحترام وغير ذلك من القيم والسلوكيات الاجتماعية المرغوب فيها يتعلمها الفرد من الملعب عن طريق ممارسة الأنشطة الرياضية .

الجانب العقلي: عندما يجب الفرد أحد الأنشطة الرياضية فهو يحاول الأمام بكل الجوانب المتعلقة بما يجب سواء كانت قانون أو خطط أو تاريخ الخ من الأمور التي تزيد معارفه ومعلوماته هذا علاوة على مايتعرض له الفرد في الملعب من تنفيذ خطط وتأدية مهارات بأسلوب أدراكي سواء كان هذا الإدراك زمني أو مكاني فهو مطلوب منه القدرة على التفكير والتصور فكل هذه العمليات العقلية العليا يمكن تنميتها عن طريق ممارسة الأنشطة الرياضية والتربية الرياضية تكتسب أهميتها من حيث انها تربية عن طريق الممارسة مما سبق يمكن ان نستنتج مدى أهمية هذا النوع من التربية ومدى مساهمته في تحقيق النمو الشامل المتزن للانسان وحتى تتمكن التربية الرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة التي سبق ذكرها لابد لها من الأعتماذ على الأسلوب العلمي في تنفيذ انشطتها المختلفة

لمجالاتها المتعددة وهذا الأسلوب العلمي يكمن في الإدارة اي يلزم لهذه الأنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال قرارات رشيدة .

ثانياً :- ان الإدارة تعني البعد عن العشوائية والأرتجال فكل مجال من مجالات التربية الرياضية في حاجة الى ان يدار بأسلوب علمي بعيداً عن الصدفة ومما هو جدير بالذكر ان الفشل الذي قد يصيب احد المجالات التربية الرياضية يكون سبب غياب الإدارة السليمة .

ثالثاً :- الإدارة تجدد أطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف او الانحراف عنها فمدير النادي الذي لا يخطط ولا ينظم لخطته ثم لا يوجه ولا يتابع هذا التخطيط والتنظيم فلن يكون قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة كما ان مدرس التربية الرياضية الذي لا يمكن تخطيط منهجه بأسلوب علمي يكون من الصعب عليه تحقيق هدف المنهج والهدف الذي تسعى التربية الرياضية لتحقيقه من خلال هذا المنهج ومدرّب الفريق الغير قادراً على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة فريقة لا يمكنه ان يحرز النتائج المرجوة من هذا الفريق .

رابعاً :- الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي فهي التي تنتج الجهود الأنسانية بالفاعلية والجدوى فمجهودات الجماعات تحتاج الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة حتى تتحقق

الأهداف المطلوبة ، ويعني هذا ان وجود عدد من الأفراد الرياضيين والمربين والأموال لا يكفي لأن تحقق المنشأة الرياضية أهدافها الا بوجود أنسان يقرر الهدف المطلوب الوصول اليه والأسلوب العلمي المتبع .

خامساً :- ان الإدارة فن بمعنى ان من يمارس هذا العمل يجب ان تتوافر فيه قدرات خاصة أي تتوافر فيه الموهبة الإدارية فليس من أستطاعت أي فرد مهما كانت قدراته التخصصية عاليه في مجاله ان يكون قادر اص على ممارسة الإدارة . الا أنا تمتع بالموهبة الإدارية .

صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

الشمول : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود أختصاصها .

التكامل : ويعني ان يتولى كل قسم في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي او يقوم بمهام محددة متخصصة مع مراعاة ان تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

المستقبلية : ويعني ذلك ضرورة ان تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط وانما للمستقبل أيضاً من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن أت ، وعليها من

خلال ذلك ان تنظر الى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر اهمية التنبؤ بالمستقبل بأعتباره واجباً اساسياً من واجبات الإدارة الرياضية .

الأنفتاح :- ويعني هذا ان تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالأنفتاح على البيئة التي تعمل خلالها

وأخيراً فانه يتضح ان الإدارة عملية لازمة وضرورية للتربية الرياضية لانه مهما كانت قوة وصلاحية أنشطة التربية الرياضية في مجالاتها المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في غياب الإدارة السليمة .

(2003م) qu.edu.iq/spo/wp-content/uploads

-: تاريخ ونشأة الإدارة بالأهداف -3-2

أن الإدارة بالأهداف حديثة النشأة. حيث لم تظهر للوجود إلا في العقدين الماضيين. فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فعالية المنظمات الإدارية بجميع أنواعها ، وقد دفعت فعالية هذا النظام الإداري عدداً من المؤسسات والشركات في دول العالم المتقدم لأن تأخذ به في إدارتها (يعقوب حسين نشوات ،.). كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداثة يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة

بنفسها (ورقة عمل عن الإدارة ومدرسة المستقبل مقدمة من تعليم عسير
(الانترنت) ، والأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف ،قد شاعت بفضل (بيتر
دروكر) في أوائل الخمسينات 1954م عندما نشر كتابه بعنوان :- ممارسة الإدارة ،
وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. ويقول فيه :- أن المفاهيم
الأساسية للإدارة بالأهداف وضعها " لوثر جوليك " في أواسط الثلاثينات في
دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري ، أما عن أول من طبق الإدارة بالأهداف فهو)
الفريد سالون) والذي كان من الطلائعيين الذين أخذوا بالإدارة بالأهداف وطبقوها
في جنرال موتور بعد الحرب العالمية الأولى (تيسير الدويك وآخرون ، 1405هـ ،
ص).

وقد ذكر (أحمد السيد كردى .2010م الإدارة بالأهداف ، ص 4) يعتبر "بيتر دراكر
" من أبرز رواد منهج الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة الذي أوصى بكتابه
"ممارسة الإدارة "1954 بقياس أداء الفرد عن طريق درجة الإنجاز بالأهداف
المرسومة لهم و"ماك دوكلاس " الذي أوصى بتحديد أهداف مرحلية للأفراد لتقييم
أعمالهم بموجبها ، وقد لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة
انتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين ويعتبر "أوديوم " الوحيد في سنة 1965 الذي
ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف
إلى نظام شامل قابل للتطبيق ، ولم يكتب لهذه التقنية الذبوع والانتشار تطبيقاً إلا
في الستينات .

وترى (سعاد نائف برنتوطي، 2001، ص 12) لقد ارتبطت نشأة الإدارة بالأهداف

بتطور نظريات التنظيم ومفاهيمه، وذلك حسب المراحل التاريخية التالية :-

1-المرحلة الأولى: ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية:حيث أعتمد في هذه المرحلة منهجا غير شخصي- لإدارة الأفراد وأقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير لقياس العمل وتحسين الأساليب؛

2- المرحلة الثانية: التحول نحو العامل الإنساني والشخصي- في إدارة الأفراد وهي تعتبر نتاجا طبيعيا للتركيز على المنهج الغير شخصي وهذه تمثلها حركة العلاقات الإنسانية ومن دعائها "مايو " وزملائه ؛

3-المرحلة الثالثة: مرحلة عدم الاستمرار أو التباعد بين- دعاة التركيز على الإنتاجية وذلك من خلال اعتماد منهج الإدارة العملية الذي أعتبر دعائه من علماء السلوك المتطرفة؛

4-المرحلة الرابعة: كانت في نهاية الخمسينيات، وقد تمثلت في التحول نحو الإدارة بالمشاركة من خلال الإدارة بالأهداف، والتي ساهمت في تصنيف الفجوة بين- المناهج الإدارية الشخصية واللا شخصية ، وفي عام 1954 ظهر إلى الوجود العملي كتابه (الأداء الإداري) يستر داركر صاحب فكرة الإدارة بالأهداف وأبو الأداة الحديثة أوضح فيه أن هناك تنمرا من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم وقد أعطى مفهوما جديدا للإدارة بالأهداف وهي تعني- بذلك عملية إدارة مستمرة ولبيت استراتيجية لتنظيم الإدارة.

5-المرحلة الخامسة: عقدت فيها ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف 1971 في معهد الإدارة الفدرالي وبين المشاركون فيها أنه تم استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفدرالية الأمريكية مثل: دائرة الضريبة على الدخل، ومكتبة الحسابات العامة.

6-المرحلة السادسة: مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف وفيها مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

ب-مراحل تطور الإدارة بالأهداف:

قد تطورت الإدارة بالأهداف عبر ثلاثة مراحل وهي :-

1-تقويم الأداء: حيث كانت الإدارة بالأهداف أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد، وهس تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء وترتكز على النتائج المتوقعة من الأفراد؛

2-نظم التخطيط والرقابة: في هذه المرحلة كانت علمية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلا من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيقها ومعايير قياس النتائج؛

3-المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف: في هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير- لهذا اعتبرت نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

ويعتبر الهدف وسيلة الفرد لتحرير مهاراته وإطلاق إبداعاته لبلوغ المحصلة النهائية في حياته الشخصية والأسرية والوظيفية ويعتمد في الأساس على الإيمان والمثابرة والطموح وتحمل المسؤولية والجهد المنظم والتفيد بالقيم والأخلاق التي تبلور الهدف الصالح وتسهل بلوغه لتحقيق النمو والتطور والحضارة المنشودة.

سميت الأهداف بالأهداف الذكية SMART Goals نسبة للعناصر الأساسية

المطلوبة في الهدف:

محدد Specific وقابل للقياس Measurable، يمكن تحقيقه Achievable،

واقعي. أي ملموس Realistic، ويرتبط بالوقت Time-related.

ولعل أهم عنصر الهدف الذكي. أن يكون مشروع أي صالح ونافع للإنسانية والبيئة ولنا في سيرة الرسول والصحابة أعظم العبر والأمثال في تحديد الأهداف المشروعة والصالحة والثبات عليها واستخدام الأساليب المشروعة لتحقيقها والإسناد يحننا على أن تكون أهدافنا صالحة أي نافعة تثير البصيرة وتحقق الخير وتحافظ على الإنسانية والبيئة وأن قياس أداء الأفراد يرتبط بدرجة إيمانهم وإخلاصهم وثباتهم واستخدامهم للوسائل الأخلاقية والمشروعة لتحقيق الهدف بحيث يمكن بناء أهداف لاحقة عليها وهكذا على عكس الذي يمشي بدون أهداف كالأعمى أو الذي يحدد أهدافاً غير مشروعة وضارة أو غير مجدية ولا يمكن الاهتداء بها أو استخدامها ووسائل غير مشروعة لبلوغها إن الأهداف غير المشروعة والأخلاقية في المنظمات الكبيرة والمؤثرة تسبب محصلتها النهائية أزمات وكوارث اقتصادية ومالية واجتماعية تعصف بالجميع.

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم «إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما

نوى»-

يقول الله تعالى {أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ

مُسْتَقِيمٍ} (المائدة:2).

إن الإيمان بالأهداف المشروعة والنية بينير البصيرة ويوضح المسار ويولد الحافز

والرغبة بالتحدي والثقة بالنفس لبلوغ المحصلة النهائية بنجاح.

-: فلسفة الإدارة. بالأهداف. 1-3-2

- نظرية تؤمن بان- الإنسان- يجب- العمل- ومبتكر- إذا تولفت- له- الظروف- والطريقة- الفعالة- لتحفيزه- هي- تحقيق- ذاته- ولشباع- حاجاته- الفيزيولوجية- وحاجات- الأمان- وليس- من- تعارض- بين- أهداف- المنظمة- وأهداف- الفرد- .
- الإيمان- بالإدارة- كمنهج- ديموقراطي- يرتكز- على- المشاركة- والتعاون- .
- س- الإدارة- بالأهداف- ليست- مبدأً- جديد- بل- هي- أسلوب- عمل- تطبيقي- . يركز- على- النتائج- من- خلال- الاستفادة- الفعالة- من- جميع- الموارد- الإدارية- بالأهداف- أدلة- تخطيطية- وإشرافية- ورقابية- أسلوب- يضم- كل- وظائف- الإدارة- وينسق- بينها- ويعمل- على- تكاملها- .

-: مفهوم- الإدارة- بالأهداف- 2-3-2

الأهداف- هي- التي- النتائج- يؤمل- تحقيقها- من- وراء- البرنامج- التسريبي- . وهنم- الأهداف- هي- عبارة- عن- نتائج- يجري- تصميمها- وإقرارها- مقدما- (في- مرحلة- التخطيط)- وتوضح- الأهداف- ما- يراد- إحداثه- من- تغيير- في- مستوى- أداء- الأفراد- واتجاههم- وسلوكهم- . وفي- ضوءها- يتم- وضع- المادة- التسريبية- . ويتم- وضع- أهداف- البرنامج- التسريبي- في- ضوء- تحديد- الاحتياجات- التسريبية- (مؤيد- سعيد- السالم- وعادل- حرحوش- صالح ، 2002م- ، ص 238)

تعرف- الإدارة- بأنها- عملية- تحقيق- وإنجاز- الخطط- من- خلال- الموارد- البشرية- والمادية- والعينية، والإدارة- بالأهداف- أدلة- إدارية- للتخطيط- الاستراتيجي- وتحسين- للأداء- من- خلال- ربط- الأداء- الفردي- والجماعي- بالنتائج- النهائية- والإنجازات- المتحققة- بدلاً- من- العمل- الرتيب- وهو- منهج- واسع- الانتشار- ويمكن- تطبيقه- وممارسته- في- جميع- القطاعات- والمنشآت- الصغيرة- والكبيرة- منها، يستند- المنهج- إلى- مشاركة- العاملين- في- تحديد- أهداف- المنشأة- ومساها- ضمن- إطار- رسالتها- واستراتيجيتها

العاملة بحيث يساهم الجميع وبقناعة ورغبة في بلوغ الغاية المستهدفة. وإن عملية تحديد الأهداف والتشاور بشأنها والاتفاق عليها والقناعة بها تشحن الذهن وتساهم في إطلاق مواهب وإبداعات العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة ويعود بالفائدة على المنشأة والعاملين معاً وتحقق لهم فوائد عديدة على المدى القصير والطويل منها رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة والجودة وتحسين مناخ العمل ورفع مستوى الإبداع والابتكار ورفع المعنويات وتحسين نظم الاتصالات والتنسيق بين المستويات التنظيمية للتقريب بين وجهات النظر للرئيس والمرؤوس وتحفيز الأفراد وفرق العمل وتعزيز عملية اتخاذ القرار واستثمار الوقت واستثمار الجهود الفردية والجماعية بأقصى فاعلية وتساعد على التكيف مع البيئة الخارجية وتعزيز الميزة التنافسية (حسين- عبدالله الوطيان ، <http://alriyadhtreading.com/> الإدارة بالأهداف

[http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?](http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=238138&eid=2819)

وتعرف (إيمان- مرعي- ، 2015م ،) [Serial=238138&eid=2819](http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=238138&eid=2819)

و(أحمد- السيد- كرسى- 2010م- الإدارة بالأهداف- ، ص 4) الإدارة بالأهداف بأنها " عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وتحديد مجالات المسؤولية لكل فرد في التنظيم في ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية ، ومن ثم فالإدارة بالأهداف هي طريقة للإدارة تستخدم الأهداف كنقاط بؤرية

وعرفها الكاتب الأمريكي- (جورج أوديورن)- بانها "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، وإستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات" (سمية بنت- سليمان- الرحيلي- ، 2009م- ، ص 8)

أهداف الإسارة بالأهداف 2-3-3

- 1- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- 2- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- 3- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- 4- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- 5- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة السورية.
- 6- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد من يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهنا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراسالعاملين فيها أهدافهم كذلك.
- 7- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
8. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم (أحمد السيد كرى - 2010م الإدارة بالأهداف ، ص 7)

4-3-2- أهمية الإسارة بالأهداف :-

- إشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة ومحددة.
- والإدارة الفعالة لابد أن توجه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة وأن تغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنشأة وأن تستثمر في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة مع عدم إغفال التحفيز وإشاعة مناخ الابتكار والإبداع.
- ويرى (إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن ، 2015م ،
<http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Management%20by%20objectives>

- تمثل الإدارة بالاهداف تطويرا للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الاهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
- تركز الإدارة بالاهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد اهداف منظمته فى جميع المستويات الادارية ويسعى هنا الاسلوب الى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
- ان المشاركة فى وضع الاهداف والساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية الى لارتفاع الانتاجية والاداء
- يعتمد هنا الاسلوب على لفتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته
- تعتمد الإدارة بالاهداف على ان المرؤوسين يودون معرفة الاهداف التى تطلب المنظمة وتحقيقها ويودون ان تقاس فاعلية ادائهم بمدى تحقيقهم لهذه الاهداف.
- تمر الإدارة بالاهداف بخمس خطوات اساسيه يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه باطار عام عن الاهداف المطلوب تحقيقها يقوم المرؤوسين باقتراح اهداف محدد يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الاهداف بصيغتها بصورة نهائيه يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطه وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس يقوم الرئيس بمتابعة الخطه وتصحيح مسار التنفيذ
- يجب ان تكون اهداف الوحدات مربوطه بالاهداف الاعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب ان تكون هذه الاهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدد بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف
- الإدارة بالاهداف هو اسلوب الإدارة وجها لوجه او فردا وتعتمد

على- تحديد العمل- الواجب- ادائه لتحقيق- اهداف- المنظمة- وليس- لتحقيق-
اهداف- شخصية- او لتطويق العمل- واهداف- للظروف- الشخصية- للأفراد-

- يعتمد- قياس- فاعلية- اداء- المنظمة- والأفراد- على- مدى- تحقيقهم- للاهداف-
كما- تعتمد- اساليب- الحوافز- على- نفس- المنطق- لى- لن- هناك- ربط- بين-
الاداء (تحقيق- الاهداف-) والحوافز-

- يجبر- هنا- الاسلوب- الرؤساء- والمرؤوسين- على- وضع- خطط- والتنسيق-
بينها- وبين- الخطط- الاخرى- وعلى- متابعة- ورقابة- وتنفيذ- هذه- الخطط- وعلى-
تنمية- علاقات- تعاون- طيبة- بين- الافراد- والمستويات- التنظيمية- بالمشروع-

مبادئ- الإدارة- بالأهداف- -3-5-2-

- تعاقب- الأهداف- والأهداف- التنظيمية-
- أهداف- معينة- لكل- عضو-
- المشاركة- في- اتخاذ- القرارات-
- فترة- زمنية- واضحة-
- تقييم- الأداء- وتوفير- ردود- الأفعال-
- وهناك- من- يرى- أن- مبادئ- الإدارة- بالأهداف- هي- :-
:مبدأ- للمشاركة- -

وتتمثل- ضرورة- المشاركة- بين- الرئيس- و المرؤوسين- في- تحديد- أهداف-
المنظمة- بعد- صياغتها- وتحليلها-

مبدأ- للإلتزام:- و هو الإرتباط- الذي- يرجى- و جوده عند العاملين لأنهم- -
المشاركون- في- اتخاذ- القرار-

مبدأ- تحمل- المسؤولية:- بما أن- المسؤوليات أصبحت- مشتركة- فعلى- -
الجميع- تحمل- مسؤولياتهم- في- ظل- نجاح- مشترك-

- مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهنا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص (أحمد السيد كرسى - 2010م- الإدارة بالأهداف ، ص 8)

خصائص الإدارة بالأهداف-2-3-6

وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات. • الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة ما هي أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف؟ • الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة. • رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة. • المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي. • المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة. • قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة السورية ..

ومنها أيضا :-

- التخصص وهو السمة الغالبة في المشروعات الحديثة.
- تساعد الإدارة بالأهداف على كشف الأسباب الحقيقية لتصرفات الرؤساء أو تعديل أولمهم.
- تساهم الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في وضع الأهداف واشتراكهم أيضا في المسؤولية.

https://ar.wikipedia.org/wiki/الإدارة_بِالأهداف (2013م).

مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف 2-3-7

مراحل التطبيق:

- مرحلة دراسة البيئة الداخلية والخارجية وبناء قاعدة معلومات دقيقة.

- مرحلة التشاور والتنسيق بين الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف على أن تكون متوافقة مع الوصف الوظيفي ومرتبطة بأهداف المنشأة الاستراتيجية.
- مرحلة الاتفاق على الأهداف (أي أن الأهداف ليست مفروضة على العامل).
- مرحلة تحديد فترة زمنية لإنجازها (قصيرة الأجل).
- مرحلة تحديد خطوات التنفيذ.
- مرحلة تحليل المعوقات والمخاطر التي يمكن أن تجابهها وتعيق تحقيقها وسبل تفاديها.
- مرحلة المتابعة والرقابة والتقييم بفترات متعاقبة.

http://alriyadhtrading.com/show_content_sub.php?CUV=35&Model=M&SubModel=21&ID=826&ShowAll=On

-: الخطوات

الخطوة الأولى :

- تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين .

الخطوة الثانية :

- توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات .

الخطوة الثالثة :

تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها .

الخطوة الرابعة :

تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .

الخطوة الخامسة :

تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .

الخطوة السادسة :

وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ .

الخطوة السابعة :

المراجعة الدورية للانجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين .

الخطوة الثامنة :

تقويم الانجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت
الأهداف)) (أحمد السيد كردى .2010م ، ص 10-11)

وتقع مسؤولية تطبيق المنهج على مستويات الإدارة العليا والوسطى، حيث
يهتم مجلس المديرين بتحديد رؤية ورسالة المنشأة ورسم الاستراتيجية العامة
(خطة أو خطط طويلة المدى) لها بالتشاور والمشاركة مع الإدارة التنفيذية، ويهتم
الرئيس التنفيذي باتخاذ القرار المناسب بتحديد الأهداف الملائمة من ضمن إطار
الرؤية والرسالة والاستراتيجية المعتمدة من المجلس ودراسة سبل تحقيقها مع
المستويات الأدنى منه، وتتجلى أهمية المديرين في التشاور مع رؤوسيه لوضع
أهداف ملائمة لقدراتهم ومهاراتهم ومقبولة من قبلهم لتأكيد التزامهم بها بحيث
تكون واضحة وقابلة للتنفيذ بفترة زمنية محددة ويمكن استخدامها كمعايير
لتقييم أدائهم وإنجازاتهم النهائية بموجبها، كما يقوم كلاهما بوضع افتراضات
للعقبات والمشاكل التي يمكن أن تواجهها وسبل حلها.

عناصر الإدارة بالأهداف -8-3-2

-: أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر او مكونات أساسية

-وضع الأهداف- 1 :-

وضع الأهداف- في- الواقع يتم- في- ثلاث- مراحل-: الأولى- تهتم- بتحديد مراكز-
المسؤولية- أو الأنشطة- التي- تعتبر- جوهرية- في- تقدم- المنظمة- على- المدى-
الطويل- وعندما- يتم- تحديد جوانب- النتائج الرئيسية-، تكون- الخطوة- التالية

وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة، وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

-: تطوير خطة عملية -2

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

القيام بالمراجعة السورية-3 :-

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها. إن عنصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

-: تقييم الإنجاز السنوي -4

الخطوة الأخير لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمت. ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء. إن قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازهم، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجما عن سوء الأشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب. ومقارنة عرفات الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها.

والعمل- على- تلافيتها- في- المرات- القادمة- (عبدالعزیز ابونعنة ، 2012م-)

: - يتكون- منهج- الإدارة- بالأهداف- من- عناصر- متعددة- *

الأهداف- - الخطط- - الأداء- - معايير- الأداء- - أحوال- العمل- - نقاط- ()
(المتابعة- - تقويم- الانجازات-

إن- التغييرات- في- المؤسسة- تستمد- من- الأهداف- فعندما- يطلب- مدير- -
. بيانات- أو- صلاحيات- يتم- دراسة- علاقة- ذلك- بما- يخدم- تحقيق- أهدافه-
تركز- الإدارة- بالأهداف- على- ضرورة- الاقتناع- الشخصي- بالعمل- وعلى- -
. التحفيز- والأهداف- المتفائلة- تهتم- بالكفاءة- والأهداف- الشخصية-
تركز- على- نظرية- ملك- غريغور- التي- يقول- أن- العامل- الإنسان- يجب- -
العمل- وتحمل- المسؤولية- لنا- يجب- تحفيزه- ودفعه- وتنمية- هنا- الشعور-
. لديه-

- يقتصر- دور- الرئيس- على- التوجيه- والتشجيع- وتقويم- الانحرافات- (أحمد-
السيد- كرسى- 2010م- ، ص- 10)

-: مميزات- الإدارة- بالأهداف- 2-3-9-

إنها- كفيلة- برفع- الكفاءة- الإنتاجية- للمنظمة- وذلك- لأن- الفرد- رقيب- على- 1.

- نفسه في تحقيق أهداف محسنة.
2. إنها وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الإنجاز والإسهام الذي يقوم به كل فرد عامل في المؤسسة، فتقييم العاملين في المنظمة يكون على أساس تقدير ووزن ما يؤديه من إنجازات وأعمال لتحقيق الأهداف.
3. إن الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.
4. تساعد الإدارة بالأهداف على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية، إذ يضعها الرؤساء والمرؤوسين في ضوء معرفتهم لطبيعة عملهم الذي يمارسونه.
5. تساعد الإدارة بالأهداف على زيادة فهم الموظفين لطبيعة أعمالهم، فأشراكهم في وضع الأهداف يبصرهم بالدور المسند إليهم وبالمهام المطلوبة منهم مما يجعل القيام بالعمل أيسر وأسرع.
6. إن عملية الإدارة بالأهداف تحسن عملية التغذية الراجعة، فالتركيز على الأهداف يؤدي إلى دراسة كافة النشاطات والوظائف لمعرفة مدى مساهمة كل منها في تحقيق الأهداف.
7. تساعد الإدارة بالأهداف على تنفيذ المشاريع العامة وخطط التنمية، حيث أن الإدارة بالأهداف يمكن أن تترجم السياسة العامة والخطوط العريضة إلى أهداف واضحة ونتائج محسنة تشكل الدليل الذي تسترشد به المؤسسات.
8. إن الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج، وذلك لأنها تحدد المعالم لكل عامل في المؤسسة بما لا يدع مجالاً للتهرب أو التلاعب أو لارتكاب أخطاء فادحة نتيجة سوء الفهم.
9. تركز على أهداف النشاط الإداري وغاياته المرجو تحقيقها أكثر من تركيزها على الوظائف الإدارية أو على عنصر الإدارة (يعقوب حسين - نشوان - ص 48 - س).

سلبيات الإدارة بالأهداف - 10-3-2 :

- 1) إن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.

- 2) إن- الإدارة- بالأهداف- تعنى- بالأهداف- قصيرة- المدى- ولا تعنى- بالأهداف- الطويلة، والإستراتيجيات- العامة.
- 3) يرى البعض- إن- الإدارة- بالأهداف- قد- تشجع على- الالتزام- بالأهداف- المعروفة- المكررة- كبديل- عن- التفكير- الفعال- حيث- هنا- الأسلوب- يدفع العاملين- لأن- يقبلوا- على- الأهداف- السهلة- المنال- لأنهم- متأكدون- من- إمكانية إنجازها
- 4) تتطلب- الإدارة- بالأهداف- توفر- قدرة- عند الرؤساء- والمرؤوسين- على- وضع أهداف- واقعية- ومناسبة- للإمكانات- الفعلية- للمؤسسة- وهذا لا يمكن- تحقيقه- دائماً.
- 5) تتطلب- الإدارة- بالأهداف- توفر- سائر- البيانات- والمعلومات- اللازمة- التي- تدخل- في- عمليات- تحديد- الأهداف- وهذا لا يمكن- توفره- في- بعض- الدول- النامية.
- 6) صعوبة تحديد أهداف- بعض المؤسسات- بشكل- محدد- وواضح يسهل- معه- تقويم- إنجازها، وهذه- الظاهرة- موجودة- في- السوائر- الحكومية- التي- تحدد نشاطاتها- بدل- من- أن- تقوم- بتحديد أهدافها، كتأكيد- منها- على- أهمية- ما- تقوم- به- من- أعمال-
- 7) صعوبة تطبيق- هنا- الأسلوب- الإداري- لما- فيه- من- تحد كبير- للموظفين- والأجهزة- الإدارية، لأن- هنا- الأسلوب- يتطلب- فهماً- وإخلاصاً- والتزاماً- بالعمل- قد- لا يستطيعه- أولئك- الذين- تعودوا على- القيام- بأعمال- لا أهداف- . (وراءها) تسيير- ألسويك وآخرون- . ص- 151

-:مقومات- نجاح الإدارة- بالأهداف- 11-3-2-

أن- تكون- التعيينات- مرتبطة- بأهداف- محددة- وكذلك- الأجور- والمكافآت- .
والحوافز- والترقيات-

وجود مكتب- مخصص- وظيفته- إرسال- المعلومات- الملائمة- بالقسر- -
المناسب- لمراكز- المسؤولية-

. شرح- أسلوب- الإدارة- بالأهداف- للجميع -

. دعم- الإدارة- العليا- لأسلوب- الإدارة- بالأهداف- -

- . أن- يكون- هناك نظام- حوافز- مجزي- -
- . تدريب- العاملين- على- الأسلوب- -
- . تفويض السلطات- اللازمة- بقدر- الأهداف- -
- . الأخذ بالأفكار- الإبداعية- ومقترحات- العاملين- -
- الاهتمام- بالعامل- البشري- وتخطيط- القوى- العاملة- (ابراهيم- محمد ، -
(، 2010م-
- ويرى- (نواف- كنعان- ، 2007 ، ص- 412 -422)- أن- أسباب- نجاح الادارية-
: بالاهداف- تتمثل- فى-
- القائد ومهارته في وضع الأهداف .
- اشتراك القائد والمرؤوسين معا في وضع أهداف المناصب الإدارية؛
- قدرة الرئيسية على التمييز بين الأهداف المهمة والأهداف الأقل أهمية لكل منصبه
إداري؛
- الشرح الجيد وتوضيح غابات فلسفة الإدارة بالأهداف لجميع أفراد المؤسسة من
إعداد وتنفيذ برامج تدريبية حول هذه القضية؛
- أن تكون الأهداف وضاحة ومكتوبة حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

العناصر التنظيمية اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف:

1_الإدارة الذاتية اللامركزية:

وهذه الإدارة لابد أن يتحقق فيها شرطان هما:

أ - الرقابة الذاتية: تتكون بتشجيع الإدارة للفرد على مراقبة ومحاسبة نفسه بنفسه.

ب - الإدارة الجماعية : فيكون عند الوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف أقسامها

وأهداف العاملين ووظائفهم من خلال جهد تعاوني وعمل جماعي يسهم به أعضاء

التنظيم أو القسم.

2- النظرية الإدارية المتكاملة:

والمقصود بهذه النظرية توفير التكامل بين الأهداف التنظيمية عن طريق إسهام

العاملين في مختلف المستويات في تحقيق أهداف المنظمة وهذا التكامل يعمل على

تكامل العمليات الكبيرة في المنظمة مع العناصر الصغيرة منها وهذا يستلزم أن تكون

مجموع العناصر الاجتماعية السيكولوجية العقدة العاملة في التنظيم متكاملة فيما

بينها لتقوم مجتمعه بتحقيق سائر أهداف التنظيم .

3_ فهم ومساندة المسؤولين لهذا النوع من الإدارة.

وهذا يعتمد إلى درجة كبيرة منه على الجهود المخلصة المتواصلة التي تقدمها الإدارة

العليا في المؤسسة التي يراود لها أن تعمل بهذا النظام الإداري من أجل توفير المصادر

وتقديم الدعم الفعلي الصادق بتوفير مناخ ملائم يسمح للعاملين في المنظمة

بالمشاركة المفتوحة في سائر مراحل العمل وبخلق الجو الإنساني المناسب.

4_ فعالية عمليات الاتصال والتغذية الراجعة.

من أكثر العناصر أهمية في التنظيم الإداري في الإدارة بالأهداف هو العملية المستمرة للتغذية الراجعة والاتصال بين الأفراد والوحدات التنظيمية في تشكيل وإنجاز الأغراض والأهداف. وأهمية التغذية الراجعة هنا تأتي من أن نظام الإدارة بالأهداف يركز على خلق حوار دائم حول تحديد الأهداف وبرامج العمل اللازمة لتغذيتها بين المستويات العليا والأقل في المنظمة.

5_تغير وتطوير التنظيم.

يستلزم أسلوب الإدارة بالأهداف نظراً نافذاً أو مستمراً في التنظيم للعمل على تطويره أو تغييره ولا بد من توافر بعض العوامل من أجل إجراء تطوير دائم وهي:

أ- مقدرة المدير على تحديد أغراض وأهداف ناقصة.

ب- تحديد دور كل عامل في المنظمة بتحديد السلطات التي تمنح له التي له والتي تكفي لإنجاز المهام الموكلة إليه.

كذلك من أهم متطلباتها توفر قاعدة معلومات وقاعدة للمعارف للمساعدة في وضع الأهداف الذكية، وتفهم العاملين وإدراكهم لفوائدها وقدرة القائد أو المدير على تحديد الأهداف الأفضل للمنشأة وللعامل الذي سيقوم بتنفيذها وقدرته على الاستفادة من عنصر الوقت، والتزام العامل وقناعته بالهدف والعمل بأمانة وإخلاص لتحقيقه.

من أهم عناصر نجاح الإدارة بالأهداف أن يتم الإعداد المسبق لها كمنهج عمل من خلال تهيئة الثقافة والمناخ الملائم لتطبيقها وتدريب المديرين والعاملين والتشاور معهم بشأن الأهداف ورسم الخطط وتحديد سبل تطبيقها والتأكد من التزام وإيمان الجميع بجودها وتهيئة الموارد اللازمة لها.

فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف -12-3-2

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين .
- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه .
- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية .
- يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة .
- يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات .
- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية .
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية .
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل .
- يكشف المقصرين بسرعة .
- يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها (ابراهيم محمد ، 2010م)
- ويرى (عبدالعزيز أبونبعة ،) أن مفهوم الإدارة بالأهداف يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر ويخلق جو عمل أكثر سروراً ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدراءها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن-- هذا المفهوم إذا تحقق التكامل تقريباً ، بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد نظراً لمشاركته في وضع الأهداف.

وتعديلها- وبالطبع يفترض- أن- قواعد الجدارة- والاستحقاق- مطبقة- في- المنظمة-
الإدارية المعنية-

- مفهوم- الإدارة- بالأهداف- يوجه الجهود نحو الأهداف- العامة- للمنظمة-
حيث- يعتبر- تحقيق- الأهداف- المبرر- لوجود أي- منظمة- ويوظف- الأفراد-
في- المنشأة- لتحقيق- أهدافها- لأنه يمكنهم- من- المساهمة- في- الوصول-
إلى- الأهداف- وعلى- أية حال- فإنه- من- الصعب- التأكد- من- أن- جميع اوجه-
النشاط- توجه نحو تحقيق- أهداف- المنشأة- ولكن- إذا استخدمنا مفهوم-
الإدارة- بالأهداف- بالشكل- المناسب- (فإنها تزودنا بحافز- قوي- لتكامل-
اوجه نشاط- العمل- مع أهداف- المنظمة)-

- يلزم- استخدام- هذا- المفهوم- الأفراد- بالتخطيط- لأعمالهم- والتفكير-
المسبق- لكيفية الوصول- إلى- الأهداف- المتفق- عليها- وبالتالي- يتحسن-
التخطيط- ويقل- من- فشل- البرامج- ومواجهة- المواقف- الطارئة-

- تزود الإدارة- بالأهداف- أنماط- لتحسين- الرقابة، حيث- تكون- الأهداف-
هي- المستويات- أو الأنماط- العليا التي- تقاس- عليها- النتائج وبالتالي-
يتحسن- الإنجاز-

- كذلك- تساعد- الإدارة- بالأهداف- في- تحسين- الحوافز- فعندما- تحدد
الأهداف- بوضوح فإنه يمكن- توفير- طاقات- الموظفين، ومن- ثم- تسير-
الأعمال- ببسر- وسهولة- وكذل- تتحسن- حوافز- المرؤوسين- نظراً- لأن-
الرئيس- يشركهم- في- وضع أهداف- لا تتعارض مع رغباتهم- أو قدراتهم-
المنظورة-

- تجعل- الإدارة- بالأهداف- من- السهل- تمييز- المشاكل- وتحديد-ها- لأن-
العوائق- أمام- تحقيق- الأهداف- تعتبر- مشكلة- لنا- فإن- عقد- الاجتماعات-
للمراجعة- المستمرة- بين- الرئيس- والمرؤوس- تزيد- من- تفاعلهم- لمناقشة-
تقدم- العمل- نحو تحقيق- الأهداف- وبالتالي- يمكن- تحديد- المشاكل- ببسر-
وسهولة-

- تحسين أداء الإدارة- إن- من- احسن- الوسائل- لزيادة فعالية المدراء- هي- مساعدتهم- في- تحسين- الطرق- التي- يديرون- بها أعمالهم- الإدارة- بالأهداف- تزودهم- بالوسيلة- لقياس- مساهمة- كل- مدير- إن- التزام- المدير- بتحقيق- الأهداف- (أهدافه- وأهداف- المنظمة)- هو- ما- يقرر- الفعالية الإدارية- في- الأجل- الطويل-

- كذلك- تساهم- الإدارة- بالأهداف- في- تحسين- التنسيق- الذي- لا يمكن- ان- يتم- بدون- هدف- مشترك- ووحدة- الاتجاه- أن- الأهداف- المحددة- جيداً- تساعد- في- تكامل- الأنشطة- في- المنظمات- المعقدة- (المتخصصة)،- وتجعل- التعاون- طواعية- وعن- رغبة-

- تحسين- العلاقة- بين- الرئيس- والمرؤوس- تحت- ظل- مفهوم- الإدارة- بالأهداف- يتحقق- للمرؤوس- مزيد- من- الحرية،- ويشارك- في- القرارات- التي- تؤثر- عليه- وعلى- عمله- ويعلم- دوره- في- التنظيم- وتحسن- الاتصالات- ونظراً- للمساعدة- التي- يتلقاها- لإشباع- رغباته،- يكون- راغباً- في- بذل- أقصى- الجهود- لتلبية- متطلبات- التنظيم-

-:مشكلات- تطبيق- طريقة- الإدارة- بالأهداف-2-3-13-

وضع أهداف- غير- واضحة- يصعب- قياسها،- فمثلاً- هدف- مثل- :- (تطوير- أداء- الموظفين-)- يكون- عديم- الفائدة،- أما- هدف- مثل-:- ترقية- أربعة- موظفين- خلال- العام- فهو- هدف- محدد- سهل- قياسه-

إن- هذه- الطريقة- تستهلك- الكثير- من- الوقت- والجهد- بسبب- ما- تأخذ- من- وقت- في- وضع- الأهداف- ومناقشتها- مع- المرؤوسين-،- وتقييم- مدى- تقدمهم- نحو- تلك- الأهداف-،-بالإضافة- إلى- ما- تطلبه- من- توفير- المعلومات- عن- مستويات- أداء- المرؤوسين-

أحياناً- تتحول- عملية- وضع- الأهداف- إلى- صراع- بين- الرئيس- - والمرؤوسين-،- فالرئيس- يرغب- في- تحديد- أهداف- طموحه،- أما- المرؤوسين- فيرغبون- في- تحديد- مستويات- منخفضة- من- الأداء،- ومن- هنا

فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوفرة لدى شاغلها (يلعب دوراً هاماً في حسم هذا الصراع) احمد السيد كرى ، 2013م.

-: نبذة عن جامعة قطر 2-3-14

هي إحدى الجامعات الحكومية في قطر ، وتقع على المشارف الشمالية للعاصمة الدوحة هي الجامعة الحكومية الوحيدة في البلاد . جامعة قطر لديها بنية تحتية للأبحاث بما في ذلك المختبرات البحثية المتقدمة ، والسفينة العابرة للمحيطات ، بأحدث المعدات التقنية ومكتبة كبيرة آلاف المساكن من الكتب ، بما في ذلك جمع قيمة من المخطوطات النادرة . جامعة يخدم عانة نيابة عن الحكومة والقطاع الخاص لإجراء البحوث الإقليمية ، وبخاصة في مجالات البيئة وتكنولوجيات الطاقة . جامعة قطر وهيئة طلابية متنوعة تضم أكثر من 52 جنسية مختلفة ، وغالبيتها من المواطنين القطريين . النساء يشكلن نحو 70 ٪ من عدد الطلاب ، وتوفير الخاصة بها مجموعة من المرافق والفصول الدراسية يتم تدريس المقررات باللغة العربية أو الإنكليزية الجامعة تستضيف حالياً سبع كليات — الفنون والعلوم ، إدارة الأعمال والاقتصاد ، التربية ، الهندسة ، القانون ، الشريعة والدراسات الإسلامية ، وكلية الصيدلة نصبها حديثاً — مع مجموع ما يقرب من 19000 طالب وطالبة .

تأسست أول كلية في دولة قطر عام 1973 حيث جاء انطلاق كلية التربية بموجب مرسوم أصدره أمير البلاد يعكس الرؤية الأميرية بضرورة

وضع التعليم ضمن أولويات السولة وتطورها وقد قبلت الكلية في بداياتها عدداً محدوداً من الطلبة لا يتجاوز 57 طالباً و 93 طالبة. ومع تسارع وتيرة التنمية في السولة، برزت الحاجة لتوسيع الكلية لتقديم مزيداً من التخصصات العلمية التي تناسب احتياجات المجتمع، ففي عام 1977 تأسست جامعة قطر وضمّت أربع كليات هي: التربوية، الإنسانية، والعلوم الاجتماعية، الشريعة والقانون والدراسات الإسلامية، والعلوم. وبعد ذلك تأسست كلية الهندسة عام 1980 تلتها كلية الإدارة والاقتصاد. وفي عام 2006 أضافت الكلية برنامج الصيدلة وهو الأول من نوعه في قطر إلى حزمة ما تقدمه من برامج، وفيما بعد تحول البرنامج إلى كلية مستقلة بذاتها في العام 2008، وبذلك تحتضن الجامعة اليوم ثمان كليات:- قائمة بذاتها هي-

الآداب والعلوم الإدارية والاقتصاد، التربية، الهندسة، القانون، الصيدلة، الشريعة والدراسات الإسلامية، والطب. ومع مرور الزمن نجحت الجامعة بإضافة نطاق واسع من البرامج الدراسية الجديدة والتخصصات التي تلبى احتياجات ومتطلبات سوق العمل وطموحات المجتمع الذي تعمل منه وإليه، ويبلغ عدد طلبة الجامعة حالياً حوالي 14,000 طالب وطالبة ويزيد عدد خريجها عن 30 ألف خريج وخريجة.

في عام 2003 أطلقت الجامعة مشروعاً طموحاً لتطوير الجامعة ولتحسين وتطوير مستويات الأداء الأكاديمي والإداري وسعيًا منها نحو تحقيق ذلك الهدف. تم وضع خطة إستراتيجية على مستوى الجامعة للأعوام 2010 - 2013 مستهدفة مجالات أداء رئيسية تركز على تعزيز وتقوية جودة التعليم والخدمات وتتنسّم بالكفاءة والمهنية العالية، كما وضعت الخطة البحث وخدمة المجتمع ضمن أولويات الجامعة الرئيسية. وفق الأهداف الواردة في رؤية ورسالة الجامعة.

ومن أهم التطورات الجديدة بالذكر هو سعي الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي لكلياتها وبرامجها وفق أفضل المعايير والممارسات العالمية للجودة والتميز ونجحت في الحصول على الكثير منها حتى الآن. (وفي طريقه نحو المزيد. 2015م).

<http://www.qu.edu.qa/ar/theuniversity/history.php>

إلا أن هناك أربع نقاط تميز جامعة قطر عن غيرها وهي:

1. تقدم جامعة قطر النطاق الأوسع من البرامج الأكاديمية في السولة ويزيد عددها على الستين تخصصاً في مجالات العلوم والآداب والهندسة والصيدلة والإدارة والاقتصاد والشريعة والقانون والتربية،

في- حين- تقدم- أكبر- جامعة- أخرى- في- السولة- 12 برنامجاً أكاديمياً في- الوقت- الراهن-

2. تتمتع جامعة قطر- ببنية تحتية بحثية قوية- وواسعة- بفضل- تاريخها- العلمي- والبحثي-، وتشتمل- هذه- البنية- على- عدد- كبير- من- المختبرات- التخصصية- حديثة- التجهيزات-، كسفينة- للأبحاث-، ومكتبة- قيمة- تحتوي- على- بعض- المخطوطات- النادرة- وغير- ذلك- من- إمكانات- تخدم- هذه- البنية- التحتية- متطلبات- الصناعات- في- السولة- والمؤسسات- المحلية- وتوفر- للطلاب- مناخاً علمياً للتعلم- البحثي- من- خلال- التجربة- العملية- بفضل- تاريخ- جامعة- قطر-، فقد- تمكنت- الجامعة- خلال- 31 سنة- من- بناء- علاقات- وطيدة- مع- المؤسسات- والصناعات- المحلية- وهي- علاقات- يستفيد- منها- الطلاب- والخريجون- بشكل- كبير- حيث- يكتسبون- الخبرة- المحلية- من- خلال- الأبحاث- والتدريب- العملي-، ويحصلون- من- خلالها- على- فرص- عمل- أوسع- بعد- تخرجهم-، ويستفيدون- من- خلالها- من- الدعم- النقي- تقدمه- هنا- الجهات- للجامعة- من- كرسي- أستاذية- أو- منح- طلابية- أو- منح- بحثية- أو- غيرها- من- وسائل- الدعم- للمبادرات- التطويرية-

4. تبنت- جامعة- قطر- منذ- عام- 2003 مشروع- تطوير- طموح- و متميز-

يستمر- في- رفع- مستوى- التجربة- الطلابية- وجودة- التعليم- إلى- مستويات- جديدة- وتتعاون- جهات- شريكة- متعددة- مع- الجامعة- في- هنا- المشروع- منها- [مؤسسة راند](http://www.qu.edu.qa/ar/offices/vpsa/index.php) قطر- وجامعة- كارنيجي- ميلون-، وشركة- برايس- ووترهاوس- كوبرز-، ولجنة- عليا- للتطوير- تضم- بعضا- من- أبرز- العلماء- التربويين- من- جامعة- قطر- ومن- جامعات- عالمية- أخرى- مثل- جامعة- أوكسفورد- وجامعة- ميشيغان- وكارنيجي- ميلون- وغيرها-

<http://www.qu.edu.qa/ar/offices/vpsa/index.php>

-: الرياضة بـجامعة قطر-

جاء تأسيس- برنامج "علوم- الرياضة"، في- جامعة- قطر- من- منطلق- شعور- جامعة- قطر- بدورها- في- دعم- الحركة- الرياضية- الناشطة- في- البلاد، حيث-

تم تصميم البرنامج بمعايير أكاديمية عالمية، كي يقدم لدول قطر الكوادر الرياضية المؤهلة، سواء في الجانب الفني والريضي، وأيضاً في جانب الإدارة الرياضية.

ومن المتوقع تخريج أول دفعة من برنامج علوم الرياضة في 2015، ويقوم البرنامج بتعزيز معرفة مكونات الجسد لتحسين نوعية الحياة، عبر تزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات والقدرات لتحسين صحة الأفراد والمجتمعات، فضلاً عن إعداد الرواد لقيادة القطاعين العام والخاص في مختلف المجالات الرياضية الفرعية.

وكان برنامج علوم الرياضة قد انطلق منذ سنتين، ويهدف إلى الإعداد العلمي والتطبيقي المتكامل للشباب وإكسابهم الخبرات والمعارف والمعلومات المختصة بعلوم الرياضة وحركة الإنسان، كما يهتم بالجوانب التشريحية والصحية وحاجات النمو البدني والتعلم والتطور الحركي وتطبيقه عملياً في الحياة اليومية والذي يخدم بالتالي تطوير أساليب الحياة الصحية في البلد.

ويتألف من 3 تخصصات أساسية، وهي: الإدارة الرياضية، التمارين واللياقة البدنية، وأخيراً التربية البدنية.

تخصص الإدارة الرياضية يهدف بالدرجة الأولى إلى إعداد علمي ومنظم لإداريين ومديرين في المجال الرياضي، متمكنين من إدارة السواثر والمنشآت كالأندية والمساح والمراكز الرياضية والملاعب على الصعيدين المحلي والعالمي.

أما التخصص الآخر فهو التمارين واللياقة البدنية، ويتضمن العديد من الموضوعات ذات الصلة الوثيقة بصحة الإنسان ولياقته البدنية بصورة علمية والرياضيين بصورة خاصة، ويوفر هذا التخصص الكثير من العلوم الرياضية التي ترتبط بشكل مباشر بالعلوم الإنسانية كعلم التشريح، وعلم الحركة.

وبالنسبة للتخصص الثالث، التربية البدنية، فهو يهدف لإعداد كوادر مهنية متخصصة، للوصول لأعلى مستوى رياضي على صعيد المدارس، وتطوير الحركة الرياضية باتباع الأساليب العلمية المنظمة، والتي تساهم بتطوير المهارات الحركية للطلاب، والتنمية الشخصية كأفراد منتجين في المجتمع.

وينظم قسم الرياضة والترفيه بإدارة الأنشطة الطلابية عدداً من الفعاليات احتفالاً باليوم الرياضي للسلطنة، حيث ينظم القسم لعدد من الأنشطة في كتارا (الجانب البحري)، منها عرض لفيديو يعكس الأنشطة والإنجازات الرياضية لطلاب الجامعة.

كما وسيتم تنظيم عدد من الأنشطة للسيدات في الصالة الرياضية بنات على شكل لقاءات ودية مع منتخبات الطائرة والسلة والقدم بين فرق كلية المجتمع ورابطة الخريجين في جامعة قطر، وتنظيم عدد من حصص اللياقة البدنية وحصص الأيروبيكس بالإضافة إلى توفير جانب لألعاب الأطفال، حيث ستشرع الفعاليات في الفترة المسائية من 1 ظهرا إلى الخامسة والنصف مساءً.

بالإضافة إلى ذلك ستقدم وحدة العلاج الطبيعي في قسم الرياضة والترفيه في إدارة الأنشطة الطلابية، أنشطة خاصة بالمسنين، وذلك بالتعاون مع مؤسسة إحسان (المؤسسة القطرية لرعاية المسنين)، حيث سيذهب الفريق من جامعة قطر لزيارة المؤسسة وتنظيم برنامج مبسط للمسنين، مخصص للعلاج الطبيعي، وعدد من التمرينات العلاجية المفيدة لجسم المسن وتوزيع عدد من الهدايا التذكارية (جاسم سلمان، 2014م، http://www.al-sharq.com/news/details/210012#.Vkwa-n2z_IU)

-:قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر- 15-3-2

إن قسم الرياضة والترفيه في جامعة قطر يهدف إلى توفير الرياضة النوعية ذات الجودة العالية في المرافق الرياضية وذلك من خلال تقديم العديد من البرامج الرياضية والترفيهية والتي تطرح بصورة دورية لتطوير الطلبة والطالبات بدنياً ولترسيخ الإحساس بانتمائهم إلى الجامعة والمجتمع كما ويقدم القسم مجموعة واسعة من التسهيلات الرياضية والبرامج داخل الحرم الجامعي وخارجه في مبني البيئ والبنات لكافة الطلاب والخريجين والأساتذة والموظفين وعائلاتهم.

خلال العام الأكاديمي تتاح الفرصة للطلاب في جامعة قطر بالتنافس مع الفرق الساخلية أو الخارجية وقد صممت هذه البرامج لصقل المهارات القيادية والعمل الجماعي لدى الطلاب ويقدم القسم كذلك دروس تعليمية في السباحة، اليوغا، الإسعافات الأولية، وغير ذلك من السوارت والورش التي تهتم طلاب الجامعة.

كما ويوجد العديد من البطولات السورية المنظمة والبطولات الخاصة لطلبة والطالبات في كل فصل دراسي ويشترك الموظفون في قسم الرياضة بإدارة المنشآت الرياضية كالمسبح الأولمبي ومدرج الألعاب.

الرياضية والصالة الرياضية - بنات. والقي- تضم مجموعة واسعة من-
الأجهزة الرياضية والبرامج كما. ويتوفر أيضاً أجهزة القلب والأوعية
الدموية، والأوزان- الحرّة، وآلات- الوزن- الثقيل- ، وإن- المرافق- الرياضية
والخدمات- المقدمة- ليست- حراً- على- المجتمع- الجامعي- فقط- ولكن- أيضاً
يمكن- للخريجين- وعائلاتهم- التمتع بها مقابل- رسوم- سنوية- رمزية- وكذلك-
هو الأمر- بالنسبة- للمؤسسات- الحكومية- وغير- الحكومية- والنوادي- الرياضية
والمدرّس-.

[http://www.qu.edu.qa/ar/students/activities/sport/sports.p
hp](http://www.qu.edu.qa/ar/students/activities/sport/sports.php)

الدراسات- السابقة- والمشابهة- 2-4:

1- دراسة (يوسف- فهد- حنتوش- العازمي- ، 2009م- ، ماجستير-)-
بعنوان- :- نموذج للإدارة- بالاهداف- كمدخل- لتطوير- الاندية الرياضية بدولة
الكويت- ، هدفت- الدراسة- الى- وضع نموذج للإدارة- بالاهداف- كمدخل-
لتطوير- الاندية الرياضية بدولة- الكويت- ، إستخدم- الباحث- المنهج
الوصفي- ، تكونت- العينة من- (168)- فرد- من- أعضاء مجالس- إدارات-
جميع الأندية الرياضية بدولة الكويت- ومديرى- النشاط- بتلك الاندية والبالغ
عدهم- (14)- نادى ، توصلت- الدراسة- لعدة- نتائج اهمها- :-

- بالنسبة- لفلسفة- الادارة- بالاهداف- :- الاعتراف- باهمية- العنصر- الانساني-
داخل- الناس- الرياضى- ، الاتصال- الفعال- بين- الرؤساء- والمرؤوسين-
بالناسى- ، الاتفاق- على- اهداف- واضحة- ومحددة- .-

2- دراسة (مصطفى- عتق- زيدان- فرج- ، ماجستير- ، 2013م-) بعنوان- :-
نموذج مقترح- لإدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد المصري- لرفع الأثقال- ،
هدف- البحث- إلى- " وضع نموذج مقترح- لإدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد
المصري- لرفع الأثقال- " وذلك- من- خلال- التعرف- على- :-

- الواقع الحالي- لإدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد المصري- لرفع الأثقال- .-
- أهداف- تطبيق- إدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد المصري- لرفع الأثقال- .-
- آليات- تنفيذ- إدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد المصري- لرفع الأثقال- .-
- أساليب- متابعه- وتقويم- إدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد المصري- لرفع

الأثقال--

- مكونات النموذج المقترح- لإدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد المصري-
لرفع الأثقال--

استخدم- الباحث- المنهج الوصفي- (الدراسات- المسحية)- وذلك لمناسبته-
مع طبيعة- وهدف- هنا- البحث-- تم اختيار عينة البحث- بالطريقة- التطبيقية-
العشوائية موزعه- كلاتي--

- الخبراء- في- مجال- الإدارة- الرياضية وإدارة- الموارد البشرية-(12 فرد)-
أعضاء اللجان- الخاصة بالإتحاد وفروعه- والعاملون- والإداريون- ومديري-
الأفرع- وبلغ عدد هم- (72 فرد)- قام- الباحث- باستخدام- الاستبيان-
والمقابلات- الشخصية- .

الاستنتاجات--

في- ضوء أهداف- البحث- وفي- حدود العينة والمنهج المستخدم-
والمعالجات- الإحصائية والنتائج التي- توصل- إليها الباحث- أمكن- التوصل-
إلى- الاستخلاصات- التالية: :-

1- الاستنتاجات- الخاصة بالواقع الحالي- لإدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد
المصري- لرفع الأثقال--

بينت- الدراسة- أن- الإدارة- العليا تنظر- إلى- الموارد البشرية- على- أنها
موارد هام- من- موارد الإتحاد وفروعه- مع العلم- أنه لا توجد سياسات-
وخطط- واضحة لإدارة- الموارد البشرية- في- الإتحاد المصري- لرفع
الأثقال- كما- أنها لا يتوفر- داخل- الإتحاد إدارة- متخصصة- تحت- مسمى-
إدارة- الموارد البشرية- كما- أظهرت- النتائج أن- عملية الاستقطاب- تتم-
داخل- الإتحاد وفقاً للموقع الجغرافي- المحيط- بالإتحاد فقط- دون- النظر-
إلى- باقي- المواقع والأماكن- كما- أظهرت- الدراسة- عدم- وضوح وفهم-
عملية الاستقطاب- للجميع العاملين- داخل- الإتحاد، كما- أظهرت- النتائج
تدنى- مستوى- عمليات- الاختيار التي- تتم- داخل- الإتحاد نظراً لعدم- توفر-
الوسائل- المستخدمة- في- عمليات- الاختيار، كما- أظهرت- النتائج أن-
عمليات- التعيين- داخل- الإتحاد لا تتم- وفقاً لسياسات- وأهداف- واضحة
لجميع، كما- أنه لا يتم- تفويض- الأفرع- التابعة للإتحاد في- تنفيذ- الاحتياجات-
المطلوبة- من- التعيينات- اللازمة- للفرع-، أظهرت- الدراسة- أن- عمليات-

التدريب والتطوير داخل الإتحاد المصري وفروعه ضعيف وغير فعلة، كما أظهرت الدراسة أنه تتم الترقيات داخل الإتحاد وفقاً للاقسامية والخبرة والمعرفة، كما أظهرت الدراسة ضعف مستوى عملية تطوير مستوى الأداء الوظيفي ووضع سياسات للتطوير، أظهرت الدراسة إن عمليات تطوير السياسات المتبعة داخل الإتحاد في غاية الأهمية ومن ثم يجب الاهتمام بها لكن تبيين من خلال النتائج أن الإدارة ليس لديها الاستعداد على ما يلزم من وقت لضمان تطوير الأفراد العاملين داخل الإتحاد وفروعه، أظهرت الدراسة بان عملية التقييم لا تتم داخل الإتحاد بشكل جيد، ويعزى ذلك إلى عدم قيام الإدارة بتوضيح طبيعة وكيفية التقييم قبل التطبيق على العاملين داخل الإتحاد.

2- الاستنتاجات الخاصة بأهداف تطبيق إدارة الموارد البشرية بالإتحاد المصري لرفع الأثقال -

من خلال ربط الأهداف الخاصة من تطبيق إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للعاملين داخل الإتحاد ومدى تنمية قدراتهم وميولهم في كافة المستويات التنظيمية والإدارية داخل الإتحاد من خلال الهدف العام ومجموعه الأهداف الفرعية الأخرى وهي متمثلة في ثلاث أهداف فرعية وهي (الأهداف المعرفية، الأهداف الوجدانية، الأهداف المهارية) ت- الأهداف المعرفية:-

- تزويد العاملين بالبيانات والمعلومات والمفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية داخل الإتحاد.

- معرفة العاملين على مقدار فاعليتهم وإسهامهم في الأعمال التي تسند إليهم داخل الإتحاد.

- تدريب العاملين على كيفية إعداد وكتابة التقارير الخاصة بالعمل داخل الإتحاد.

ث- الأهداف الوجدانية:-

- توفير سياسات موضوعية ورقابية تمنع التفريط في الطاقات البشرية الموجودة داخل الإتحاد والعمل على تطويرها.

- شعور العاملين بأنهم كيان واحد لا ينفصل داخل الإتحاد في ضوء الأهداف المطلوبة منهم.

- شعور العاملين بالثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة في الأدوار الإدارية

المختلفة.

ج- الأهداف- المهارية:-

- تمكين- العاملين- داخل- الإتحاد- من- المشاركة- في- بناء رؤية وأهداف- ورسالة- الإتحاد مع مجلس- الإدارة-.
- زيادة تنمية- وتطوير- العاملين- على- التعامل- مع القرارات- المختلفة- من- خلال- حصولهم- على- الدورات- التدريبية المختلفة-.
- 3- أظهرت- نتائج التعرف- على- آليات- تنفيذ إدارة- الموارد البشرية- بالإتحاد المصري- لرفع الأثقال- والتي- سبق- تحليلها النتائج التالية:-
 - محاضرات-، دراسة- الحالة،المواقف- الإدارية، تمثيل- الأدوار،حلقات- المناقشة،التدريب- العملي،المباريات- الإدارية،المؤتمرات-.
- 4- أظهرت- نتائج التعرف- على- أساليب- متابعه وتقويم- بالإتحاد المصري- لرفع الأثقال- والتي- سبق- تحليلها النتائج التالية:-
 - الملاحظة، السجلات، التقارير- الدورية، المقابلة الشخصية-.

4- دراسة- (سمير- على- موسى- شملة- ، 2008م- ،) بعنوان:- نموذج مقترح- لإدارة- الجودة- الشاملة- بمكتب- الشباب- والرياضة بمحافظة- الحديدة- -الجمهورية اليمنية، هدفت- الدراسة- الى- اعداد- نموذج مقترح- لإدارة- الجودة- الشاملة- بمكتب- الشباب- والرياضة بمحافظة- الحديدة- ، استخدم- الباحث- المنهج الوصفي- ، تكونت- العينة من- (79)- فرد- ، كما- استخدم- الاستبانة لجمع البيانات- ، اهم- النتائج التي- توصلت- اليها- الدراسة- هي:-

- الى- حتما- يتحقق- في- مكتب- الشباب- والرياضة الاساليب- الادارية :-
 - الادارية- العامة- بنسبة(80%)، ، الادارية- بالاهداف- بنسبة(70%)، ، الادارية- الاستراتيجية بنسبة(70%)، ، الادارية- باللوائح بنسبة(80%) (
- 5- دراسة- (محمد- مبارك- محمد- الرشيدى- ، 2014م- ، ماجستير-)- بعنوان:- أثر- إستخدام- طريقة- الإدارة- بالأهداف- في- أداء العاملين- (دراسة- تطبيقية- في- مؤسسة- البترول- الوطنية- في- دولة- الكويت-) ، هدفت-

الدراسة-الى-إختبار :- أثر- إستخدام- طريقة- الإدارة- بالأهداف- فى- أداء- العاملين- بمؤسسة- البترول- الوطنية- فى- دولة- الكويت- ، تكونت- العينة- من- (380) موظفًا ، استخـم- الباحث- المنهج- الوصفى- ، واستخدمت- الاستبانة- كأدلة- لجمع- البيانات- ، وجاءت- أهم- النتائج- كالآتى- :-

- مستوى- استخدام- طريقة- الإدارة- بالأهداف- كان- متوسطاً- .-
- مستوى- أداء- العاملين- من- وجهة- نظر- العاملين- بمؤسسة- البترول- الوطنية- فى- دولة- الكويت- كان- متوسطاً- .-
- يوجد-أثر- لاستخدام- ذو- دلالة- معنوية- لاستخدام- طريقة- الإدارة- بالأهداف- .-

5- دراسة- (نصير- قاسم- خلف- ، 2011م-)- بعنوان- :- نموذج- مقترح- لإدارة- العلاقات- العامة- فى- المؤسسات- الرياضية- فى- العراق- بحث- وصفي- على- عينة- من- المؤسسات- الرياضية- الحكومية- والاهلية- فى- العراق- ، (اهداف- البحث-)وضع- نموذج- مقترح- لإدارة- العلاقات- العامة- فى- المؤسسات- الرياضية- العراقية- (استخدم- الباحث- المنهج- الوصفى- بالأسلوب- المسحي- لملائمة- طبيعة- البحث- ، تم- تحديد- مجتمع- البحث- من- المعنيين- بالعلاقات- العامة- فى- المؤسسات- الرياضية- فى- العراق- وحث- بلغ- عددهم-) 142 (فريدا- يتمون- إلى- الأندية- والاتحادات- ومراكز- الشباب- المختصين- فى- المجال- الرياضي- الإداري- للمؤسسات- الرياضية- الحكومية- والاهلية- فى- العراق- .-

الاستنتاجات- التالية- مايلي- :-

- 1- محور- التنظيم- الإداري- للعلاقات- العامة- إن- مستوى- التنظيم- الحاصل- فى- المؤسسات- فى- جانب- العلاقات- العامة- ذات- أهمية- كبيرة- رغم- قلة- الاهتمام- بهذا- المفصل- الإداري- فى- المؤسسات- الرياضية- .
- 2- محور- أهداف- العلاقات- العامة- للمؤسسات- الرياضية- تحتاج- إلى- إعادة- صياغة- ووضوح- بما- يتناسب- مع- إمكانية- كل- مؤسسة- وتوسع- عمل- هنا- المؤسسة- مستقبلاً- طبقاً- للخدمات- التي- تقدمها- .
- 3- محور- وظائف- العلاقات- العامة- إن- هناك- نقص- فى- ربط- وظائف- العلاقات- العامة- مع- باقي- المفاصل- الإدارية- مما- قد- يوجد- عقبات- إدارية- ليس- من- السهل- تفاديها- .

6- دراسة- (محمد- فاروق- القطب- عبد- الله- ، ماجستير-) بعنوان- :- نموذج- مقترح- لتطوير- ن- ظ- م- إدارة- التعل- م- الإلكتروني- عبر- شب- كات- الحاسب- الآلي- ، ويهدف- هنا- البحث- إلى- التعرف- على- واقع- إدارة- نظم- التعل- م-

الإلكتروني- عبر- شبكات- الحاسب- الآلي- بصفة عامة- وشبكة الإنترنت- ت- بصفة خاصة في- البيئة العربية، ومدى- الحاجة إلى- نظم لإدارتها، والتوصل- إلى- مجموعة- من- النماذج الإدارية والفنية التي- يمكن- الاعتماد- عليها- في- إدارة- نظم- التعلم- الإلكتروني- في- البيئة العربية عبر- شبكة الإنترنت- المنهج المسحي- Survey Methodology ويستخدم- للتعرف- على- الأوضاع الحالية لنظم- التعلم- الإلكتروني- في- البيئ-ة- العربي-ة، وتحديد- مدى- الاستفادة- منها- ويتم- ذلك- من- خلال- الاستبيانات- والملاحظات- لمراكز- التدريب- والتعلم- عن- بعد- والتي- أمكن- الوصول- إليها- من- خلال- البحث- في- محركات- البحث- العربية والأجنبية علي- شبكة- الإنترنت-.

النتائج التي- تم- التوصل- إليها- :- فعالية النموذج المقترح- لإدارة- نظم- التعلم- الإلكتروني- عبر- - شبكات- الحاسب- الآلي- حيث- تم- التوصل- إلى- إمكانية- الاستفادة- به في- البيئة العربية، والملاءمة- مع ظ-روف- التنمية- الناتية- للمديرين- سهولة- الاستخدام- والمتابعة- الناتية، سهولة- التقويم- والعمل- المشترك- بين- المديرين- سرعة- النتائج وسرعة- الحصول- عليها، تبادل- الخبرات- و سرعة- الفهم- والاستيعاب- إمكانية الوصول- للسورة- (البرنامج) المراد التسجيل- فيه- .

في- أي- وقت- وأي- مكان- إمكانية تعديل- محتوى- البرنامج التعليمي- بما- يتمشى- مع مستوى- التطور- التعليمي- التدريبي- وملاءمة النموذج المقترح- مع طبيعة- دور- المستخدم- (متعلم- متدرب- مدرس- مدرب- مقدم- خدمة-) .

7- دراسة (سمية بنت سليمان الرحيلي- ، 2009م- ، ماجستير-) بعنوان- :- الإدارية- بالأهداف- بجامعة أم- القرى- بمكة- المكرمة- فاعلية التطبيق- والمعوقات- من- وجهة نظر- القائمت- بالعمل- الإداري- بالجامعة ، هدفت- هذه الدراسة- إلى- التعرف- على- واقع تطبيق- أسلوب- الإدارة- بالأهداف- بجامعة أم- القرى- وفاعلية استخدامه- على- العمل- وتحديد أبرز- المعوقات- التي- تحد- من- تطبيقه- من- وجهة نظر- القائمت- بالعمل- الإداري- ، تكونت- العينة من- (325) إدارية من- جميع فروع جامعة أم- القرى- بمدينة مكة- المكرمة- سواء- القائمت- منهن- بعمل- إداري- أو أعضاء هيئة التدريس-

- المكلفات. بعمل- إدري- ، استخدمت- الباحثة المنهج الوصفي- التحليلي- ، والاستبانة كأداة- لجمع البيانات- ، أهم- النتائج :-
- ١- جاءت- إستجابات- عينة الدراسة- بالنسبة- لفاعلية- تطبيق- أسلوب- الإدارة- بالأهداف- بدرجة- عالية-
 - ٢- جاءت- استجابات- عينة الدراسة- بدرجة- عالية- نحو- واقع- تطبيق- أسلوب- الإدارة- بالأهداف-
 - ٣- جاءت- استجابات- عينة الدراسة- بالنسبة- للمعوقات- التي- تحد- من- إستخدام- أسلوب- الإدارة- بالأهداف- بدرجة- عالية-
 - ٤- توجد- فروق- ذات- دلالة- إحصائية- بين- إستجابات- عينة الدراسة- تبعاً- للمتغيرات- (المؤهل-، عدد- سنوات- الخبرة-، المرتبة-، السوريات- التسريبيه)

8- دراسة- :- عفاف- محمد- علي- احمد- أحمد- إبراهيم- ابوسن- (2011م-)
 بعنوان- :- أثر- تطبيق- منهج الإدارة- بالأهداف- على- الشركة- السودانية
 للاتصالات- (سواتل-)

- يهدف- هنا- البحث- للدراسة- التحليلية- للإدارة- بالأهداف- وقد- تم- اختيار- الشركة- السودانية- للاتصالات- المحدودة- (سواتل-). لتكون- موضوع- هنا- البحث- مع- الإشارة- للمعوقات- التي- واجهت- تنفيذ- الإدارة- بالأهداف- بالإضافة- لدراسة- الآثار- الإيجابية- والسلبية- للإدارة- بالأهداف- تم- إتباع- المنهج- الوصفي- التحليلي- التاريخي- الاستقرائي- بالإضافة- إلى- المنهج- الإحصائي-
- مصادر- البيانات- :- المصادر- الأولية- وتشمل- المقابلات- الشخصية- - أما- المصادر- الثانوية- فتشمل- الدراسات- السابقة- المقالات- و النشرات- وتستمد- الدراسة- أهميتها- من- موضوع- الإدارة- بالأهداف- باعتبارها- أحد- أركان- التحسين- وتطوير- أداء- المنظمات- بالأهداف- من- الناحية- الإدارية- قامت- الدراسة- على- اختبار- الفرضيات- التالية:-
- 1- الإدارة- بالأهداف- لها- أثر- إيجابي- في- زيادة- ثقة- المرؤوسين- بأنفسهم- مما- يؤثر- إيجاباً- على- زيادة- الإنتاج -
 - 2- الإدارة- بالأهداف- لها- أثر- إيجابي- في- رفع- الروح- المعنوية- مما- يؤدي- إلى- الرضا- الوظيفي-
 - 3- الإدارة- بالأهداف- لها- أثر- إيجابي- على- زيادة- الإنتاج- وتحسين- الوضع- المالي- توصلت- الدراسة- إلى- أن- أداء- الشركة- السودانية- للاتصالات- المحدودة- (سواتل-) بعد- تطبيق- الإدارة- بالأهداف- إلى- الانجازات- التالية:-
- 1- زيادة- ثقة- المرؤوسين- بأنفسهم- مما- أدى- إلى- زيادة- الإنتاج- وذلك-

- لإتباع أسلوب- الإدارة- بالأهداف- 2- رفع الروح المعنوية للعاملين- أسى- إلى- الرضا الوظيفي- 3- مشاركة- العاملين- في- وضع- الأهداف- و- النتائج- أسى- الي- تحسين- اداء- الشركة- و- تطوير- الاداء- و- إكتشاف- و- طرق- و- مجالات- جديدة- - وأوصت- الدراسة- بالاتي-
- 1- إعداد و تأهيل- الكاسرالإداري- والفني- باتباع أسلوب- الإدارة- بالأهداف- .
 - 2- التوازن- بين- الاهداف- الكلية- و أهداف- الإدارات- و الأقسام-
 - 3- دراسة- منهجية- للبيئة- الداخلية- والخارجية- قبل- تطبيق- الإدارة- بالأهداف-
 - 4- توعية- أفراد- الهيكل- التنظيمي- و إلمامهم- بمسؤولياتهم- الوظيفية- إلماماً- دقيقاً- - حتى- يتمكنوا- من- المشاركة- في- وضع- الأهداف- 5-
- ضرورة- وضع- استراتيجيات- عامة- للشركة- حتى- يتمكن- العاملون- من- صياغة- و وضع- أهداف- لتنفيذ- الخطة-

<http://repository.sustech.edu:8082/handle/123456789/43>

72

- 9- دراسة: (Slaven.Brumec) (بعنوان: - دراسة مقارنة بين- زغرب- كرواتيا لشركة- المتحدة- للتنمية- الاتصالات- لاستخدام- الإنترنت- الأولي- ، هدفت- هذه- الدراسة- الى- تطبيق- نموذج Triandis في- البحث- استخدام- الإنترنت- ونية- لاستخدام- الإنترنت- خلافا- لغيرها- من- الدراسات- القائمة- على- TAM- المتخذة- حتى- الآن- و Triandis نموذج يقدم- حساب- السوسولوجي- من- التفاعل- بين- العوامل- المختلفة- وخاصة- الموقف- والنية، والسلوك- تم- استخدام- تقنية- الإنشائية- المعدلة- النمذجة- لتقييم- تأثير- تلك- العوامل- على- نية- لاستخدام- شبكة- الإنترنت- وفقا- للعلاقات- التي- خلفتها- Triandis النموذجي- كانت- تدار- الدراسة- للطلاب- الجامعيين- الكرواتي- في- والأفراند- العاملين-.
- النتائج :- تتم مقارنة نتائج المسح- إلى- نتائج استطلاع مماثل- نفذه- جامعتين- في- هونغ كونغ.

- 10- دراسة (Y.K. شيقى- هولرد M- كلرايل) بعنوان: - تطبيق- الإدارة- بالأهداف- في- إعداد- الجامعة، دراسة- استطلاعية- من- ردود الفعل- كلية- هدفت- الدراسة- إلى- استكشاف- إمكانية- تطبيق- إدارة- B الأهداف- ص (MBO) ضمن- إطار- الجامعة- تبين- أن- تظهر- تغيرات- إيجابية- في- فهم- الأهداف- التنظيمية- والتوقعات- والأداء، والاتصالات- والعلاقات- الشخصية-

بين، وغيرها من الفوائد لتتوافق مع برنامج MBO. بالإضافة إلى التأثير جزئياً المتغيرات التنظيمية، مثل رتبة المهنية، وحيازة، ومدة الخدمة، ويبدو MBO النجاح ليكون الظواهر الإدارية تتأثر بشدة عمليات نشوئها. implementa. YK شيقى - أستاذ مشارك في إدارة الأعمال - وهوارد M. كارلايل هو رئيس قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة ولاية يوتا

11- دراسة (رودجرز، روبرت، صياد، جون، 1992، E.م) بعنوان: - أثر الإدارة بالأهداف على الإنتاجية التنظيمية، استخدم المنهج الوصفي، العينة موظفي الإدارة، اهم النتائج :-
- تحديد الهدف، والمشاركة في صنع القرار، وردود الفعل موضوعي- لزيادة الإنتاجية- ومزيج من هذه العمليات الإدارية بالأهداف (MBO) - وينبغي أيضا زيادة الإنتاجية - A التحليل التلوي الدراسات يدعم هنا التوقع- أظهرت 68 من 70 دراسة مكاسب الإنتاجية، وأظهرت فقط 2 دراسات الخسائر- الأدب على MBO يشير إلى أن مختلف المشاكل قد تم مصارفة مع تنفيذ برامج MBO. وكان من المتوقع أحد العوامل ذات أهمية حيوية للنجاح: مستوى الالتزام كبار موظفي الإدارة إلى MBO. يبدأ التنفيذ السليم من أعلى ويتطلب كل من دعم ومشاركة من الإدارة العليا. وأظهرت نتائج التحليل التلوي أنه عندما كان التزام كبار موظفي الإدارة عالية، وكان متوسط الزيادة في الإنتاجية 56% - عندما كان تدني مستوى التزام، كان متوسط الزيادة في الإنتاجية (مجلة علم النفس- التطبيقية- المجلد 76 (2)، أبريل، 1991، 322-336.
(<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>)

1-4-2 التعليق على الدراسات السابقة:-

أستخدم في الدراسات السابقة نوعين من أنواع مناهج البحث وذلك حسب ملائمتها لطبيعة البحث المعنى جزء من الدراسات تم فيها استخدام المنهج التجريبي والآخر تم فيها استخدام المنهج الوصفي كل على حسب الطبيعة الملائمة لنوعية وعنوان البحث ..

تنوعت- العينة في- الدراسات- السابقة- كما- تنوعت- الأعداد المختارة- وفقاً- لطبيعة كل- بحث- ..

أشارت- بعض الدراسات- الي- أهمية استخدام- الطرق- العملية- عن- الطرق- الميدانية- ..

توصلت- اغلب- الدراسات- السابقة- الي- نتائج مفدها ان- هناك فائدة- واهمية- في- استخدام- الادلة- بالاهداف- ..

2-4-2 الاستفادة من الدراسات السابقة :-

- تحديد مشكلة البحث وصياغتها ..
- إتباع المنهج العلمي- السليم- وإلغاء الضوء على- المعالجات- الاحصائية المناسبة- ..
- وساعدت- الباحث- في- اختيار عينة البحث- ..
- الوقوف- على- ما توصلت- إليه هذه الدراسات- لتفسير- وتوضيح نتائج الدراسة- الحالية- ..
- كيفية- عرض- البيانات- وتبويبها ومناقشتها- ..
- ساعدت- على- تنوع أساليب- القياسات- الفسيولوجية- في- الدراسات- السابقة- في- تمكين- الباحث- من- اختيار أنسب- الطرق- بما يتلاءم- مع الإمكانيات- المتاحة للدراسة- ..
- ساهمت- الدراسات- السابقة- في- تحديد الإطار- النظري- للدراسة-

الفصل- الثالث-

إجراءات- البحث-

1-3 تمهيد :-

في- هذا الفصل- يتناول- الباحث- الإجراءات- الخاصة بتنفيذ البحث- ، وذلك بتحديد المنهج ومجتمع وعينة البحث- وكذلك أدلة- البحث- وإجراء- المعاملات- الإحصائية المناسبة- لها وكيفية جمع البيانات- توطئة- لمعالجتها

2-3 منهج- البحث- :-

لستخدم- الباحث- المنهج الوصفي- (الدراسات- المسحية) - بخطواته- وإجراءاته ، إذ أنه من- طبيعته التعرف- على- الطبيعة الحقيقية للمجتمع الأصلي- الذي- تستمد- منه- المعلومات- ، ويستخدم- الباحث- الدراسات- المسحية كأحد تطبيقات- المنهج الوصفي- لأنها تعد تجميعاً للأوصاف- المفصلة- عن- الظاهرة- الموجودة- بقصد استخدام- البيانات- لتحسين- الأوضاع والعمليات- الاقتصادية والاجتماعية والتربوية ، وعلى- ذلك فإن- هدفها- ليس- فقط- تحديد الوضع القائم- ولكن- أيضاً تحديد كفاءته عن- طريق- مقارنته بمستويات- أو معايير- أو محكات- تم اختيارها (ديوبولد فان- دالين-، 1994م، ص 297) . وأيضاً يعرف- العلماء- المنهج الوصفي- التحليلي- بأنه: "المنهج الذي- يستهدف- تقدير- خصائص ظاهرة- معينة، أو موقف- ما- تغلب- عليه- صفة- التحديد ويقوم- البحث- الوصفي- بوصف- ما- هو كائن- عن- طريق- جمع البيانات- والمعلومات- حول- الظاهرة- وجداولتها- "وتبويبها ثم تفسير- البيانات- واستخلاص التعميمات- والاستنتاجات-

3-3 مجتمع البحث :-

تكون من الاداريين- والعاملين- والخبراء- والمختصين- فى- الادارة- بالأهداف- ومن- الشخصيات- الإدارية- بالجامعة- والتعليم- العالى- والطلاب- . ومجتمع الدراسة- هو المجموعة- الكلية- من- العنصر- التي- تعمم- عليها- نتائج- البحث- .

3-4 عينة البحث :-

تكونت- العينة- من- (110) من- الاداريين- وورؤساء الأقسام- بجامعة- قطر- وأعضاء قسم- الرياضة- والترفيه- بالجامعة- وبعض الطلاب- ، وقد- تم- إختيارهم- بالطريقة- العشوائية ، والجدول- التالى- يوضح توزيعهم- .

جدول- رقم- (1)- يوضح حجم- وإختيار العينة

النسبة- المئوية	العدد	العينة
20.1	5	الاداريين- بالادارة- العليا
40%	15	وورؤساء الأقسام- بالجامعة-
26.7%	50	وأعضاء قسم- الرياضة- والترفيه-
13.3%	40	الطلاب-
100%	110	المجموع-

شكل- رقم- (1)- يوضح

حجم عينة البحث.

3-5 أدوات البحث :-

- استمارة الاستبيان :- على ضوء الدراسات السابقة والادب النظري والدراسات السابقة للإدارة بالاهداف قام الباحث بإعداد عدد (2) إستبانه تكونت الاولى من (3) محاور لجمع البيانات ولقع الادارة بقسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر هي :- محور الاهداف و محور التنظيم الاداري و محور التخطيط ، وتكون كل محور من (7) عبارات ، ولستخدم الباحث المقياس الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، متردد ، غير موافق بشدة ، غير موافق ، والاستبانه الثانيه من (4) محاور ولعدد (10) من الخبراء والمختصين في الادارة بالاهداف ومن الشخصيات الإداريه بالجامعة والتعليم العالي .-

: صدق أداة الدراسة-1-3-5

الثبات :- ويقصد به أن الاختبار أو المقياس الجيد يعطي نتائج متقاربة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة ، فلقد تم تحديد

صدق اداة الدراسة عن طريق عرضها على عدد (10) محكمين من حملة الدكتوراة في التربية الرياضية والمتخصصين في الادارة (ملحق رقم 1) ، كما قام الباحث بتطبيق الاستبانة استطلاعياً على عينة مكونة من (10) إداريين من خارج عينة الدراسة واستخدما طريقة تطبيق واعادة تطبيق الاختبار وعولجت البيانات بمعادلة بيرسون للارتباط والجدول رقم (2) يوضح ذلك .

الجدول رقم (2) يوضح الصدق والثبات.

معامل الصدق الاحصائي	معامل الثبات	الاستبانة
0.93	0.87	محور الاهداف
0.87	0.75	محور التنظيم الاداري
0.89	0.80	محور التخطيط
0.90	0.81	الكلية

spss : المصدر

3-5-2 : تصميم النموذج المقترح

في ضوء ماتم الاطلاع عليه ومراجعته وتحليله من أدب خاص بالإدارة بالاهداف وفي ظل المتغيرات الحديثة فيما يتعلق بالإدارة ومدى تطورها ، ومن خلال الإستنتاجات التي تم إستقراؤها من النتائج والتوصيات المتمخضة من الدراسات العلمية السابقة والمشابهة ومن بعض المؤتمرات ذات الصلة بالإدارة ، ومن خلال إراء المفكرين والمتخصصين ، ومن خلال بعض المقابلات الشخصية لمن لهم علاقة بقسم الترفيه والرياضة بجامعة قطر ، ومراجعة بعض نماذج الادارة بالاهداف في بعض المؤسسات والمنظمات المحلية والعالمية ، قام الباحث بإعداد تصور أولي للإدارة بالاهداف

لقسم- الترفيه- والرياضة والترفيه- بجامعة قطر- . وكانت- اهم- ملامح
:- النموذج المقترح- هي-

أولاً : وضع الأهداف- .

ثانياً :- تطوير- خطة- العمل- .

ثالثاً: القيام- بالمراجعة- الدورية -

رابعاً :- تقييم- الإنجاز- السنوي- .

ثم- قام- الباحث- بعرض- هذا- النموذج- على- عدد- من- الخبراء- والمختصين- في-
الادارة- بالأهداف- (ملحق- رقم- 3)

-:تطبيق- الدراسة- 3-6-

بدأ الباحث- مرحلة- جمع- المادة- العلمية- من- خلال- توزيع- الاستبانة- على-
العينة بتاريخ 13/10/2014م- ، وكان- عدد- الاستبانات- التي- تم- توزيعها
(110) إستبانة ، جمعت- كلها- وبنسبة- (100%)- وذلك- بتاريخ 23/
1/2015م- بغية- معالجتها- إحصائياً ومناقشة- النتائج- . وقد- إستعان-
الباحث- بالزملاء- من- خريجي- التربية- الرياضية- بالجامعة- والقسم- في-
توزيع- الإستبانة- بعد- أن- شرح- لهم- كيفية- التعامل- مع- الاستبانة ، وقت-
واجهت- الباحث- بعض- الصعوبات- في- تطبيق- الدراسة- تمثلت- في- جمع
الاستبانة- من- عينة- البحث- بعد- ملئها ، فلقد- تردد- الباحث- كثيراً- على-
لفراد- العينة- سؤلاً- في- مكاتبتهم- او- منازلهم- ، وكثيراً- ما- كانوا- يعتنرون-
له- بحجة- مشغولياتهم- المتعددة- ، هنا- الى- قلة- زمن- الباحث- لملاحقة-
العينة- وذلك- للضغط- الشديد- الذي- كان- يلاقيه- من- جراء- العمل- حيث-
كان- عمله- يمتد- حتى- المساء- ، وبعد- جمع- الإستمارات- قام- الباحث-
بتفريغها- بتعاون- المساعدين- وذلك- بغرض- تجهيزها- لاجراء- العمليات-
. الإحصائية

-:الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث 3-7-

(قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SPSS) STATISTICAL PACKAGES FOR SOCIAL SCIENCES
وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية

المناسبة وهي:

- معادلة سييرمان براون.
- معامل برسون.
- النسب المتئوية .
- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق .
- الانحراف المعياري.
- المتوسط الحسابي.

الفصل- الرابع-

عرض- ومناقشة- النتائج

4 - 1 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بتساؤل البحث الأول .

للإجابة على- تساؤل- الدراسة- الأول- الذي- ينص- على- :- ما هو- واقع- الادارة- بقسم- الرياضة- والترفيه- بجامعة- قطر- من- حيث- الاهداف- ؟.

قام- الباحث- بإستخراج- المتوسط- الحسابي- والانحراف- المعياري- والوزن- النسبي- ، وإعتمد- التقديرات- التالية- فى- الوزن- النسبي- لإجابات- العينة (75-100). إجابة قوية، (50-74) إجابة متوسطة، (49-فأقل-). إجابة ضعيفة-). والجدول- رقم-(3) يوضح ذلك.

جدول- رقم- (3) يوضح المتوسط- الحسابي- ، الانحراف- المعياري- ، الوزن- النسبي- والترتيب- لإجابات- العينة لعبارات- الاستبانة- فى- محور- الأهداف- .

م-	محور- الاهداف-	المتوسط- الحسابي-	الانحرا- ف- المعياري-	الوسط- الحسابي- المرجح	الترتيب-
1-	هناك اهداف- واضحة- و محدثة- لادارة- قسم- الرياضة والترفيه- بالجامعة-	1.64	.885	27.3	6
2-	اهداف- ادلرة- العلاقات- العامة- للعاملين- بالقسم- واضحة- .	1.32	.703	13.6	7
3-	اهداف- الادلرة- بالقسم- توفر- معلومات- لازمة- وكافية- تسهم- في- اتخاذ- القرارات- للادلرة- العليا- .	1.91	.953	40.9	3
4-	قنوات- الاتصال- مع المؤسسات- الاخرى- احد- اهداف- ادلرة- القسم- .	2.00	.958	45.5	2

1	63.6	.885	2.36	تهدف ادارة القسم الي تحقيق اهداف ايجابية للجامعة.	-5
5	36.4	.940	1.82	تتسم اهداف ادارة القسم بالصدق و الواقعية.	-6
4	36.4	.904	1.91	تتيح ادارة القسم للطلاب و الممارسين ابناء الرأي حول موضوعات القسم.	-7

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه رقم (3) أن تقديرات العينة محور الاهداف لواقع الادارة بالاهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر بمستوى قوى لم يوجد ، في حين كانت هذه التقديرات متوسطة في العبارة (5) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.36) والانحراف المعياري بلغ (885) وبلغ الوزن النسبي لها (63.6) في حين كانت هذه التقديرات ضعيفة على الفقرات (4 ، 3 ، 7 ، 6 ، 1 ، 2) بالترتيب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير العينة لها (2.00 ، 1.91 ، 1.91 ، 1.82 ، 1.64 ، 1.32) وبلغ الوزن النسبي لها (45.5 ، 40.9 ، 36.4 ، 36.4 ، 27.3 ، 13.6) .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة ، والنسب ينص على :- ما هو واقع الادارة بقسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر من حيث الاهداف ؟

وذلك بأن واقع الادارة بالاهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر من حيث الاهداف هو :-

- تهدف ادارة القسم الي تحقيق اهداف ايجابية للجامعة.
- قنوات الاتصال مع المؤسسات الاخرى ليست من اهداف ادارة القسم.
- اهداف الادارة بالقسم لاتوفر معلومات لازمة وكافية تسهم في اتخاذ القرارات للادارة العليا

- لانتيج ادارة القسم للطلاب و الممارسين- ابناء الرأي- حول- موضوعات-
القسم- .-

- لانتسم اهداف ادارة القسم بالصدق و الواقعية- .-

- الاهداف غير واضحة ومحددة بادارة قسم الرياضة والترفيه
بالجامعة- .-

- تسهم الوحدة الادارية بقسم الرياضة والترفيه في تطوير الجامعة
بدرجة ضعيفة- .-

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دراسة- مصطفى- عتري- زيدان- فريج- ،
ماجستير- ، 2013م-) التي تشير الى :- أنة لا توجد سياسات وخطط
واضحة لإدارة الموارد البشرية في الإتحاد المصري- لرفع الأثقال-

وكذلك دراسة (محمد- مبارك- محمد- الرشيدى- ، 2014م- ، ماجستير-)
والتي اشارت الى :- مستوى استخدام طريقة الادارة بالاهداف كان
متوسطاً ، مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمؤسسة
البتترول الوطنية في دولة الكويت كان متوسطاً-

وكذلك مع راي (أحمد السيد كرى- (2013م-) والذى أشار الى :-
والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له- .-

وايضاً دراسة (سمية بنت سليمان الرحيلي-) والتي أكدت أن :- عدم
قدرة المؤسسة على تحديد الاهداف التي تناسب مع الامكانيات
المادية- . عدم توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة للعاملين
بفروع الجامعة من ادريين وأعضاء هيئة تدريس- .-

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى عدم مواكبة القسم الى التطور العلمي-
والتكنولوجي- الذي طال مجال الادارة وكذلك عدم صقل وتدريب العاملين
بالقسم وعدم إتباع النهج العلمي في إدارة القسم ، بالرغم من توفر
الامكانيات المالية والمادية ويبدو ان هناك مشكلة في المفاهيم لدى
المسؤولين بقسم الرياضة والترفيه بالجامعة ، والى عدم إستخدام اسلوب
الادارة بالاهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر، مع ملاحظة أن-

الأهداف- هي النتائج- هي النتائج التي- يؤمل- تحقيقها- من- وراء البرنامج التدريبي- ، وهذه الأهداف- هي- عبارة- عن- نتائج يجري- تصميمها- و إقرارها مقدا- (في- مرحلة- التخطيط)- وتوضح الأهداف- ما- يرا- إحداثه- من- تغيير- في- مستوى- أداء الأفراد- ، واتجاههم- وسلوكهم- ، وفي- ضوءها يتم- وضع المادة- التدريبية - ويتم- وضع أهداف- البرنامج التدريبي- في- ضوء تحديد الاحتياجات- التدريبية - .

كذلك- يعزىها الى- ان- عدم- المشاركة- في- وضع الاهداف- واساليب- تحقيقها- ألى- بالمرؤوسين- الى- عدم- التعهد- والالتزام- بتلك الاهداف- التي- وضعوها ويؤسى- هنا- بالتبعية الى- ضعف- المردود- المطلوب- من- أداء القسم- .

2-4 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بتساؤل البحث الثاني .

للإجابة- على- تساؤل- الدراسة- الثاني- الذي- ينص- على- :- ما هو- واقع- للإدارة- بقسم- الرياضة- والترفيه- بجامعة- قطر- من- حيث- محور- التنظيم- الإدارى- ؟-

قام- الباحث- بإستخراج- المتوسط- الحسابى- والانحراف- المعياري- والوزن- النسبى- ، وإعتمد- التقديرات- التالية- فى- الوزن- النسبى- لإجابات- العينة (100-75)- إجابة قوية- ، (74-50) إجابة متوسطة- ، (49-فأقل-)- إجابة ضعيفة-)- والجدول- رقم-(4)- يوضح ذلك-

جدول- رقم- (4)- يوضح المتوسط- الحسابى- ، الانحراف- المعياري- ، الوزن- النسبى- والترتيب- لإجابات- العينة لعبارات- الاستبانة- فى- محور- التنظيم- الإدارى- .

محور- التنظيم- الإدارى-

3	45.5	.958	2.00	توجد بقسم- الرياضة والترفيه- وحده ادلرية خاصة.	-1
5	36.4	.940	1.82	يوجد بالوحدة- الادلرية بالقسم- وحسات- علاقات- خارجية وداخلية..	-2
6	27.3	.885	1.64	عدد افراد الوحدة- الادلرية بالقسم- كافي- ومناسب..	-3
1	63.6	.885	2.36	تستعين- الوحدة- الادلرية بالقسم- بالخبرات- الخارجية..	-4
2	63.6	.885	2.3	الوحدة- الادلرية بالقسم- توفر- معلومات- كافية للعمل..	-5
4	40.9	.953	1.91	مستوى- الوحدة- الادلرية بالقسم- عالي- وجيد-	-6
7	13.6	.703	1.32	يوجد انسجام- تام- بين- العاملين- بالوحدة- الادلرية في- القسم- ..	-7

يلاحظ من- نتائج الجدول- أعلاه رقم- (4)- وكانت- تقديرات- العينة لمحور- محور- التنظيم- الإدلري- لواقع الادلرية- بالاهداف- في- قسم- الرياضة والترفيه- بجامعة- قطر- بمستوى- قوى- (لم- يوجد) في- حين- كانت- هذه- التقديرات- متوسطة- في- عبارتين- (4)- و (5) حيث- بلغ المتوسط- الحسابي- لهما (2.36) و (2.3) وبلغ الوزن- النسبي- لهما- متساوياً (63.6) (63.6) ، في- حين- كانت- هذه- تقديرات- ضعيفة- على- الفقرات- (1 ، 6 ، 2 ، 3 ، 7) بالترتيب- حيث- بلغ المتوسط- الحسابي- لتقدير- العينة لها- (2.00 ، 1.91 ، 1.82 ، 1.64 ، 1.32)- وبلغ الوزن- النسبي- لها (45.5 ، 40.9 ، 36.4 ، 27.3 ، 13.6) .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الثاني ، والنقطة ينص على :-
ماهو واقع الادارة بقسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر من حيث محور
التنظيم الإداري ؟-

وذلك بأن واقع الادارة فى قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر من حيث
التنظيم الإداري هو :-

- تستعين الوحدة الادارية بالقسم بالخبرات الخارجية.
- الوحدة الادارية بالقسم توفر معلومات كافية للعمل.
- استشارت ادارة قسم الرياضة والترفيه في قرارات الجامعة ضعيفة .
- مستوى الوحدة الادارية بالقسم ضعيف .
- يوجد بالوحدة الادارية بالقسم وحدات علاقات خارجية وداخلية لكنه
بدرجة ضعيفة .
- عدد افراد الوحدة الادارية بالقسم غير كافي وغير مناسب .
- الانسجام بين العاملين بالوحدة الادارية في القسم ضعيف .
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصير قاسم خلف ، 2011م) التي
تشير الى :- محور التنظيم الاداري للعلاقات العامة ان مستوى التنظيم
الحاصل في المؤسسات في جانب العلاقات العامة ذات اهمية كبيرة رغم قلة
الاهتمام بهذا المفصل الاداري في المؤسسات الرياضية.
- ويعزى الباحث هذه النتيجة الى عدم إتباع النهج العلمى فى إدارة
القسم بالاضافة الى ان السيطرة وتداخل السلطات والمسئوليات بين العاملين
فى القسم ، وليست هناك جهود مخلصنة متواصلة تقدمها الإدارة العليا في
القسم والتي يراد لها أن تعمل بهذا النظام الإداري من أجل توفير المصادر
وتقديم الدعم الفعلي الصادق بتوفير مناخ ملائم يسمح للعاملين في المنظمة
بالمشاركة المفتوحة في سائر مراحل العمل وبخلق الجو الإنساني المناسب.

4-3 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بتساؤل البحث الثالث .

للإجابة على تساؤل الدراسة الثالث الذي ينص على :- ماهو واقع الادارة

بقسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر من حيث محور التخطيط ؟

قام الباحث- بإستخراج المتوسط- الحسابي- والانحراف- المعياري- والوزن- النسبي- ، وإعتمد- التقديرات- التالية في- الوزن- النسبي- لإجابات- العينة (75-100)-.إجابة قوية، (50-74) إجابة متوسطة، (49-فأقل-)-إجابة ضعيفة-). والجدول- رقم-(5)- يوضح ذلك.

جدول- رقم- (5)- يوضح المتوسط- الحسابي- ، الانحراف- المعياري- ، الوزن- النسبي- والترتيب- لإجابات- العينة لعبارات- الاستبانة في- محور- التخطيط-.

محور- التخطيط-				
1	63.6	.885	2.36	توجد خطة- موضوعة- يتم- على- لاساسها- العمل- في- قسم- الرياضة والترفيه- .
2	45.5	.958	2.00	هناك مدة- زمنية- محددة- لخطة- العمل- بالقسم- ملتزم- بها -
3	40.9	.953	1.91	توجد عقبات- ادلرية- تحول- دون- تنفيذ- خطة- العمل-.

4	36,4	940.	2.3	يتم استشارت- ادلرة- قسم- الرياضة والترفيهية- في- قرارات- الجامعة-	-4
7	13.6	.703	1.32	تسهم- الوحدة- الادلرية بقسم- الرياضة والترفيهية- في- تطوير- الجامعة-	-5
6	27.3	.885	1.64	تشارك- الوحدة- الادلرية بالقسم- المجتمع- في- بعض فعالياته -	-6
5	36.4	.940	2.3	الوحدة- الادلرية بالقسم- تتيح الفرصة- لافراد المجتمع- للاستفادة- من- الامكانيات- المتوفرة-	-7

يلاحظ من نتائج الجدول- أعلاه رقم- (5)- وكانت- تقديرات- العينة لمحور- محور- التخطيط- لواقع الادلرة- بالاهداف- في- قسم- الرياضة والترفيه- بجامعة- قطر- بمستوى- قوى- (لم- يوجد) في- حين- كانت- هذه- التقديرات- متوسطة- في- في- العبارة- (1)- حيث- بلغ- المتوسط- الحسابي- لها (2.36) والإحراف- المعياري- بلغ (885)- وبلغ- الوزن- النسبي- لها (63.6)- في- حين- كانت- هذه- التقديرات- ضعيفة- على- الفقرات- (2 ، 3 ، 1 ، 7 ، 6 ، 5) بالترتيب- حيث- بلغ- المتوسط- الحسابي- لتقدير- العينة لها (2.00 ، 1.91 ، 2.3 ، 2.3 ، 1.64 ، 1.32)- وبلغ- الوزن- النسبي- لها (45.5 ، 40.9 ، 36.4 ، 36.4 ، 27.3 ، 13.6) .

وهذه- النتيجة- تجيب- على- سؤال- الدراسة- الثالث- ، والذي- ينص- على- :-
ماهو- واقع الادلرة- بقسم- الرياضة والترفيه- بجامعة- قطر- من- حيث- التخطيط- ؟-

وذلك- بأن- واقع الادلرة- بالاهداف- في- قسم- الرياضة والترفيه- بجامعة- قطر- من- حيث- التخطيط- هو :-

- توجد خطة موضوعة يتم على أساسها العمل في قسم الرياضة والترفيه .-
- ليس هناك التزام بالمدة الزمنية المحددة لخطة العمل بالقسم .-
- توجد عقبات إدارية بسيطة تحول دون تنفيذ خطة العمل .-
- استشارت إدارة قسم الرياضة والترفيه في قرارات الجامعة ضعيفة .-
- الوحدة الإدارية بالقسم تتيح الفرصة لأفراد المجتمع للاستفادة من الامكانيات المتوفرة بدرجة ضعيفة .-
- تسهم الوحدة الإدارية بقسم الرياضة والترفيه في تطوير الجامعة .-
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى- عتر- زيدان- فرج- ، ماجستير- ، 2013م) والتي أشارت إلى :- أنه لا توجد سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية في الإتحاد المصري لرفع الأثقال- وأن عمليات التعيين داخل الإتحاد لا تتم وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع ، و كما أظهرت الدراسة ضعف مستوى عملية تطوير مستوى الأداء الوظيفي ووضع سياسات للتطوير .-

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى عدم قيام الإدارة بتوضيح طبيعة وكيفية التقييم قبل التطبيق على العاملين بالقسم ، وأن التخطيط ليس هو الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط وتحليل بيانات عن الماضي وإتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء شئ في المستقبل بالنسبة بقسم الرياضة والترفيه بالجامعة ، كما ليس هو إختيار بين بدائل متعلقة بأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف . والتخطيط بالقسم غير متاح له الزمن الكافي .-

4-4 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بتساؤل البحث الرابع .

للإجابة على- تساؤل- الدراسة- الرابع- الذي- ينص على- :- ماهى- مواصفات- النموذج المقترح- للإدارة- بالاهداف- فى- قسم- الرياضة والترفيه- بجامعة- قطر-؟-

قام- الباحث- بإستخراج التكرارات- والنسب- المئوية- للإستبيان- الخاص- بالنموذج المقترح- الإدارة- بالاهداف- وفقاً لإستطلاع ولراء الخبراء- والمفكرين- والمختصين- فى- الإدارة- بالأهداف- وإعتمد- نسبة- (50%) وأعلى- لقبول- الإجابة ، والجدول- رقم-(6) . يوضح ذلك-

جدول- رقم- (6)- يوضح المتوسط- الحسابى- ، الانحراف- المعياري- ، الوزن- النسبى- والترتيب- لإجابات- العينة لعبارات- الاستبانة فى- محور- التخطيط- والجدول- رقم-(5) يوضح ذلك-

جدول- رقم- (6)- يوضح التكرارات- والنسب- المئوية- لإجابات- الخبراء- والمختصين- .-

م-	المحتوى-	التكرار-	النسبة-
ن-		المتئوية-	
1-	وضع- الأهداف-	9	90%
2-	تطوير- خطة- العمل-	7	70%
	القيام- بالمراجعة- السورية-	8	80%
	تقييم- الإنجاز- السنوي-	8	80%

يلاحظ- من- نتائج الجدول- أعلاه رقم- (6)- أن- عدد (9) من- الخبراء- ء والمختصين- وبنسبة- (90%)- أكسوا- أهمية- وضع الاهداف- فى- النموذج المقترح- للإدارة- بالاهداف- ، وعدد- (7)- منهم- وبنسبة- (70%)- ولفقوا- على- أهمية- إحتواء النموذج للإدارة- بالاهداف- على- تطوير- خطة- العمل- ،

وعند (8) منهم- وبنسبة (80%)- أشارو الى- إحتواء النموذج للإدارة- بالاهداف- على- ضرورة- القيام- بالمراجعة- السورية ، وكذلك- (8) منهم- وبنسبة (80%)- وافقوا- على- احتواء النموذج للإدارة- بالاهداف- على- تقييم- الإنجاز- السنوي- .

وهذه النتيجة- تجيب- على- سؤال- الدراسة- الرابع ، والذي- ينص على :-
ماهى- مواصفات- النموذج المقترح- للإدارة- بالاهداف- فى- قسم- الرياضة والترفيه- بجامعة- قطر؟-

وذلك- بأن- مواصفات- النموذج المقترح- للإدارة- بالاهداف- فى- قسم- الرياضة والترفيه- بجامعة- قطر- تشمل- :-

- وضع- الأهداف- .

- تطوير- خطة- العمل- .

- القيام- بالمراجعة- الدورية- .

- تقييم- الإنجاز- السنوي- .

وتتفق- هذه- النتيجة- مع- دراسة- (دراسة- (سمية- بنت- سليمان- الرحيلي- ، 2009م- ، ماجستير-) والى- أكدت- أهمية- إستخدام- الإدارة- بالأهداف- وذلك- من- خلال- : - جاءت- إستجابات- عينة- الدراسة- بالنسبة- لفاعلية- تطبيق- أسلوب- الإدارة- بالأهداف- بدرجة- عالية، وكذلك- جاءت- استجابات- عينة- الدراسة- بدرجة- عالية- نحو- واقع- تطبيق- أسلوب- الإدارة- بالأهداف- ، وايضاً- جاءت- استجابات- عينة- الدراسة- بالنسبة- للمعوقات- التى- تحد- من- إستخدام- أسلوب- الإدارة- بالأهداف- بدرجة- عالية- ودراسة- (سمير- على- موسى- شملة- ، 2008م-) التى- أكدت- الى- حدما- يتحقق- فى- مكتب- الشباب- والرياضة- الاساليب- الادارية ، الادارة- بالاهداف- بنسبة- (70%) .

وقد- أشار- الى- ذلك- (حسين- عبدالله- الوطيان-) بان- ، والإدارة- بالأهداف- أدلة- إدارية- للتخطيط- الاستراتيجي- وتحسين- للأداء- من- خلال- ربط- الأداء- الفردي- والجماعي- بالنتائج- النهائية- والإنجازات- المتحققة- بدلاً- من- العمل- الرتيب- وهو- منهج- واسع- الانتشار- ويمكن- تطبيقه- وممارسته- في- جميع- القطاعات- والمنشآت- الصغيرة- والكبيرة- منها، يستند- المنهج- إلى- مشاركة-

العاملين- في- تحديد أهداف- المنشأة- ومساورها ضمن- إطار- رسالتها-
ولستراتيجيتها العامة- بحيث- يساهم- الجميع- وبقناعة- ورغبة- في- بلوغ- الغاية-
المستهدفة-.

ويعزى- الباحث- هذه- النتيجة- الى- ان- وجود- نموذج- للإدارة- في- قسم- الرياضة-
والترفيه- سيسهم- في- تطوير- القسم- من- خلال- إشراك- كل- العاملين- في-
وضع- الاهداف- وتحملهم- المسؤولية- مع- بعض- بالاضافة- الى- ان- التحفيز-
المستمر- للإداء- الجيد- يترك- أثر- ايجابي- في- نفوس- العاملين- ويدفعهم- الى-
المزيد- من- الإنتاج- والعمل- .-

شكل- رقم- (2)- يوضح

**النموذج- المقترح- للإدارة- بالأهداف- بقسم- الرياضة- والترفيه-
بجامعة- قطر-**

شكل- رقم- (3)- يوضح

النموذج المقترح- للإدارة- بالأهداف- فى- قسم- الرياضة والترفيه-
بجامعة قطر- :-



وضع اهداف للقسم مربوطه بالاهداف الاعلى -
حسب التسلسل التنظيمى وان تكون واقعية يمكن
تحقيقها ومحدده يمكن قياسها قابله للتغيير
تزويد المرؤوسين باطار عام عن الاهداف المطلوب
تحقيقها

بفترة - المدفوعة اهداف محددة -

. وضع خطة عمل وفقاً للأهداف -

والبرامج اللازمة لتحقيقها

. يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ -

تنفيذ الخطة وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم -

. قياس فاعلية اداء المنظمة والافراد على مدى تحقيقهم لاهداف -

.التقييم السنوي للإنجازات التي تمت -

إذا لم يتم تحقيق الأهداف فان على الشخص المسؤول ورئيسه-

المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب

ثم الإعداد للعام المقبل -

لقسم- الرياضة والترفيه بجامعة-

رين- بالجامعة- أفريقيون- والاهداف-

الاعلى- منها- فى- التسلسل- التنظيمى- كما- يجب- ان- تكون- هذه- الاهداف- واقعية- يمكن- تحقيقها- وان- تكون- محددة- بوضوح- وان- يمكن- قياسها- وان- تكون- قابله- للتغيير- مع- تغيير- الظروف- وأن- يكون- هدف- القسم- مشروع- أي- صالح- ونافع- للإنسانية- والبيئة- . ويتم- وضع- الأهداف- فى- ثلاث- مراحل:-

الأولى:- : تحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي- تعتبر- جوهرية- فى- تقدم- قسم- الرياضة- والترفيه- بجامعة- قطر- على- المدى- الطويل-.

الثانية :- تحديد أساليب- لقياس- الإنجاز- فى- كل- جانب- ، وتحديد- الأهداف- التي- يمكن- استخدامها- كمقياس- يقاس- عليها- الإنجاز-

ثانياً :- تطوير- خطة- العمل:-

هي- تحديد- الاستراتيجيات- والسياسات- والبرامج- اللازمة- لتحقيق- الاهداف- التي- تم- وضعها- عبر- الخطة- العامة- والخطط- الفرعية- .

ثالثاً- القيام- بالمراجعة- الدورية:-

إنشاء- نظام- للرقابة- وذلك- للتأكد- من- أن- قسم- الرياضة- والترفيه- بجامعة- قطر- يسير- على- الطريق- المرسوم- والمرغوب-، والتأكد- من- أن- الأعمال- سوف- تؤدي- إلى- النتائج- والأهداف- التي- سبق- وضعها، وذلك- نظام- التغذية- الراجعة، وتكون- الأهداف- هي- الأنماط- التي- يقياس- الإنجاز- بالمقارنة- معها-

رابعاً :- تقييم- الإنجاز- السنوي:-

وهي- التقييم- السنوي- للإنجازات- التي- تمت- ثم- الإعداد- للعام- المقبل-.. فإذا- لم- يتم- تحقيق- الأهداف- فان- على- الشخص- المسؤول- ورئيسه- المباشر- أن- يركزا- جهودهما- على- معرفة- الأسباب-.

الفصل- الخامس- الاستنتاجات- وللتوصيات- والملخص-

5- 1 الإستنتاجات :-

- تهدف ادارة القسم الي تحقيق اهداف ايجابية للجامعة.
- قنوات الاتصال مع المؤسسات الاخرى ليست من اهداف ادارة القسم
- تستعين الوحدة الادارية بالقسم بالخبرات الخارجية.
- الوحدة الادارية بالقسم توفر معلومات كافية للعمل.
- استشارت ادارة قسم الرياضة والترفية في قرارات الجامعة ضعيفة
- توجد خطة موضوعة يتم على اساسها العمل في قسم الرياضة والترفية .

- ليس هناك التزام بالمدة الزمنية المحددة لخطة العمل بالقسم .

**تطبيق مفاهيم الإدارة بالأهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر
ضعيف .**

أهم ملامح النموذج المقترح للإدارة بالأهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة
قطر هي :-

أولاً : وضع الأهداف

ثانياً .: تطوير خطة العمل.

ثالثاً: القيام بالمراجعة الدورية.

رابعاً : تقييم الإنجاز السنوي.

5-2 التوصيات :- لقد اوصت الدراسة بالآتي :

- التزام بالمدة الزمنية المحددة لخطة العمل بالقسم .
- العمل على تقوية استشارات إدارة قسم الرياضة والترفيه في قرارات الجامعة .
- أهمية وضرورة تطبيق مفاهيم الإدارة بالأهداف في قسم الرياضة والترفيه
بجامعة قطر.

- تطبيق النموذج المقترح للإدارة بالأهداف قيد البحث بقسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر
- تحفيز العاملين بقسم الرياضة والترفيه بالجامعة من خلال تطبيقهم للنموذج المقترح من خلال صرف الحوافز والمكافآت للمجدين منهم في التطبيق .
- تدريب العاملين والمديرين والرؤساء على أساليب لنموذج المقترح حتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيقها.
- شرح أساليب وطرق النموذج المقترح منها ومزاياها للعاملين قبل الشروع بتطبيقها.
- تحديد الأهداف التي يسعى بقسم الرياضة والترفيه بالجامعة لتحقيقها قبل الشروع في تنفيذها.
- إرسال البعثات التدريبية للدول المتقدمة في مجال الإدارة بالأهداف أو إلى وجهات نجحت في تطبيقها.
- توزيع نشرات وكتيبات توضح مزايا الهندرة للعاملين والمنظمة.
- دعم وتأصيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خلال العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف .

5-4 ملخص البحث :

- جاء هذا البحث من خمسة فصول تناول الباحث في الفصل الأول خطة البحث والتي اشتملت على المقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها، وتم فيها بيان أهمية المشكلة ،
- في الفصل الثالث تم تناول " إجراءات الدراسة " وبيان المنهج المتبع وكيفية اختيار العينة ، وأداة جمع البيانات والقياسات و تقنينها لتحديد صدقها وثباتها واختتم بالتطبيق النهائي للمقاييس موضوع الدراسة وطريقة المعالجة الإحصائية للبيانات .
- اشتمل الفصل الرابع على عرض ومناقشة نتائج البحث وأهم النتائج التي تم التوصل إليها :
- واقع الإدارة بالاهداف بقسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر يتمثل في الآتى :-
- تهدف ادارة القسم الي تحقيق اهداف ايجابية للجامعة.
- قنوات الاتصال مع المؤسسات الاخرى ليست من اهداف ادارة القسم
- تستعين الوحدة الادارية بالقسم بالخبرات الخارجية.
- الوحدة الادارية بالقسم توفر معلومات كافية للعمل.

- استشارت ادارة قسم الرياضة والترفيه في قرارات الجامعة ضعيفة

- توجد خطة موضوعة يتم على اساسها العمل في قسم الرياضة والترفيه .

- ليس هناك التزام بالمدة الزمنية المحددة لخطة العمل بالقسم .

تطبيق مفاهيم الادارة بالأهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر ضعيف .

أهم ملامح النموذج المقترح للادارة بالاهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر هي :-

أولاً : وضع الأهداف

ثانياً .: تطوير خطة العمل:

ثالثاً: القيام بالمراجعة الدورية:

رابعاً : تقييم الإنجاز السنوي .

كما شمل التوصيات التي توصل اليها البحث وللتى كان من

اهمها :-

- التزام بالمدة الزمنية المحددة لخطة العمل بالقسم .
- العمل على تقوية استشارات ادارة قسم الرياضة والترفيه في قرارات الجامعة .
- أهمية ضرورة تطبيق مفاهيم الادارة بالأهداف في قسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر.
- تطبيق النموذج المقترح للادارة بالاهداف قيد البحث بقسم الرياضة والترفيه بجامعة قطر
- تحفيز العاملين بقسم الرياضة والترفيه بالجامعة من خلال تطبيقهم للنموذج المقترح من خلال صرف الحوافز والمكافآت للمجدين منهم في التطبيق .
- تدريب العاملين والمديرين والرؤساء على أساليب لنموذج المقترح حتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيقها.
- شرح أساليب وطرق النموذج المقترح منها ومزاياها للعاملين قبل الشروع بتطبيقها.
- تحديد الأهداف التي يسعى بقسم الرياضة والترفيه بالجامعة لتحقيقها قبل الشروع في تنفيذها.
- إرسال البعثات التدريبية للدول المتقدمة في مجال الادارة بالأهداف أو إلى وجهات نجحت في تطبيقها.

- توزيع نشرات وكتيبات توضح مزايا الهندرة للعاملين والمنظمة.
- دعم وتأصيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خلال العمل بأسلوب الإدارة بالاهداف .

-: المراجع

1- أحمد السيد كرى- (..2010م-) الإدارة- بالأهداف- ..

- 2- إيمان- مرعي- (2015) الادلرة، الاسس-، المبادئ، جميع حقوق- النشر- محفوظة- لدى- مؤسسة- الأهرام-
- 3- حسين- عبدالله- محضر- (1985م-) الجديد- فى- الإدلرة- المدرسية، المملكة- العربية- السعودية - جدة، دالر- الشروق-، ط- 4 .
- 4- سعود- بن- محمد- النمر- وآخرون-، الادلرة- العالمة- الاسس- والوظائف-، 2001م-، الرياض، مكتبة- الشقرى-، للطبعة- الخامسة-، ص 2) .
- 5- سعاد نائف- برنتوطي- (2001م-)، الإدلرة- أساسيات- إدلرة- الأعمال- دالر- 5- وائل- للنشر- والتوزيع، ط- 1، عمان-
- 6- صلاح عبدالحميد مصطفى- ونجاة- عبدالله- النابة (1986م-)، الإدلرة- التربوية- مفهومها- نظرياتها - وسائلها، الامارات- العربية - دى-، دالر- القلم-، ط- 1 .
- 7- فائق- حنى- أبوحليمة- (2004م-)، الحديث- فى- الإدلرة- الرياضية، الاردن-، عمان-، دالر- وائل- للنشر- والتوزيع، ط- 1.
- 8- مؤيد- سعيد- السالم- وعادل- حرحوش- صالح (2002م-)- إدلرة- الموارد- البشرية- - مدخل- إستراتيجى-، الاردن-، عالم- الكتب- الحديث- للنشر- والتوزيع -
- 9- نواف- كنعان-، القيادة- الإدلرية، دالر- الثقافة- للنشر- والتوزيع، ط- 1، عمان-، 2007، ص 412-422
- 10- تيسير- السويك- وآخرون- عمان-: أسس- الإدلرة- التربوية- والمدرسية- والإشراف- التربوي- دالر- الفكر- للنشر- والتوزيع 1405هـ -
- 11- يعقوب- حسين- نشوات- - الإدلرة- والإشراف- التربوي- -
- الاوراق- الدراسية- :-**
- 12- ورقة- عمل- عن- الإدلرة- ومدرسة- المستقبل- مقدمة- من- تعليم- عسير- (الانترنت-).

<http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=238138&eid=2819> -13

14- مجلة علم النفس- التطبيقي، المجلد 76 (2)، أبريل- 1991، 322-336
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.2>

الشبكة العنكبوتية :-

م- ، مفهزم الادارة بالاهداف- [15- عبدالعزيز ابونبعة](http://www.arabnm.com/index.php/administration/item/71) - 10 2012 ،
<http://www.arabnm.com/index.php/administration/item/71>

16- محمد تامر- ، 2012م-) <http://forum.kooora.com/?t=30727628>

17- أحمد شوقي- ، http://ahmedshwgi.blogspot.com/p/blog-page_09.html

18- غيبالغنى- ، 2010م- ، الادارة الرياضية فى- مجال- كرة القدم-
<http://www.bdnia.com/?p=3420>

19- جاسم سلمان- ، 2014م- ، بوابة الشرق-) http://www.al-sharq.com/news/details/210012#.Vkwa-n2z_IU

20- عبدالعزيز أبونبعة ، مفهوم الادارة بالاهداف-

<http://www.arabnm.com/administration/711>

21- إبراهيم بن- عبدالله بن- عبدالرحمن- ، الادارة بالاهداف- 2015م- ،

<http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Management%20by%20objectives>

: المراجع الأجنبية

22- Elashmawi, F. (2001): Competing globally: mastering multicultural management and negotiations. Boston, Oxford: Butterworth-Heinemann.

23- Erlandson, D.A. / Harris, E.L. / Skipper, B.L. / Allen, S.D. (1993): Doing naturalistic inquiry: a guide to methods. Newbury Park, California: Sage Publications.

24- European Commission (2005): The new SME definition – User guide and model declaration. Official Journal of the European Union, Commission Recommendation 2003/361/EC.

25- Eurostat (2003): Migration Statistics. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

26- Feely, A.J. / Harzing, A.-W. (2002): Forgotten and Neglected – Language: The Orphan of International Business. paper presented to the International Management Division at the 2002 Academy of Management Conference, Denver, CO., U.S.A., August 9-14, 2002.

27- Geppert, M. et al. (2003): Change Management in MNCs: How Global Convergence Intertwines with National Diversities. Human Relations 56, pp. 807-838.

