

## المشكلات الإدارية بين القواعد والتعليمات البيروقراطية في المؤسسات الرياضية الكويتية

\* د/ بادي حسيان الدوسري

\* د/ بدر عايض العتيبي

تهدف الدراسة الراهنة إلى الكشف عن المشكلات الإدارية بين القواعد والتعليمات البيروقراطية في المؤسسات الرياضية الكويتية، وقد أجريت الدراسة الميدانية على القيادات الرياضية العاملة في المؤسسات الرياضية الكويتية (ن = 78)، حيث تم استطلاع آرائها من خلال استبيان من إعداد الباحثان يتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين (91%) كذلك درجة موثوق بها من الثبات بإعادة التطبيق بعد أسبوع (96%)، وقد شمل الاستبيان ثلاث محاور أساسية هي : الأنماط الإدارية في بيروقراطية المؤسسات الرياضية، علاقة البيروقراطية بمستوى التأهيل والتدريب، الدور التشريعي والرقابي المرتبط بالبيروقراطية .  
وأظهرت النتائج أن اختيار المسؤولين يتم بالواسطة، كما إن التقارب الجغرافي الجهوي الاجتماعي له تأثير على مسؤوليات الإداريين .

### مقدمة ومشكلة البحث :

إن طبيعة المشكلة الإدارية وحدتها وحجمها وخطورتها والظروف المنتجة لها تختلف باختلاف المجتمعات، وهذا الاختلاف يحصل بفعل العديد من العوامل والظروف التي يمر بها المجتمع نتيجة التغييرات التي تطرأ عليه ونوع البناء الاجتماعي، وحجم المصادر الطبيعية التي يعتمد عليها ومكانة المجتمع العلمية وموقعه الجغرافي، حيث تساهم التغييرات التكنولوجية والاختراعات الحديثة في حدوث مشاكل إدارية، كما أن التغييرات السريعة في نظم المجتمع تسبب في وجود مشكلات إدارية، ونوع التنظيم الاجتماعي والإطار الأيدلوجي الذي يرسم للأفراد والجماعات حدود علاقاتهم، فالمجتمع يتعرض إلى حركة تغير سريع، وتبدو المشكلة أكثر وضوحاً وصعوبةً وأشد تعقيداً، لأن مظاهر السلوك الجديد يتعارض مع أنماط السلوك القديم الذي يشكل تعارفاً وتوقعاً من الأفراد والجماعات في المجتمع، غير أن المشكلة التي يمكن أن تثار هنا تتعلق بطبيعة العلاقة بين المشكلات الإدارية والقواعد والتعليمات البيروقراطية ووظيفتها في المجتمع.

\* أستاذ مشارك قسم التربية البدنية كلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب دولة الكويت

\* مدرس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت

فمن الحقائق الثابتة أن البيروقراطية لا تطبق نفسها بنفسها، وإنما يطبقها موظفون يقومون بتفسير معناها وتقييم ملاءمتها للمواقف الفعلية، وفق إجراءات جماعية تعتمد على القوة والنفوذ التي تعتبر أسلوباً في الحكم والإدارة، أي أن على الموظفين في المؤسسات والهيئات الرياضية الكويتية أن يصدروا أحكاماً عند ممارستهم لأدوارهم، وهذا يتضمن عناصر قيمية مهمة، ما يصعب معه وجود موظفين أو إداريين محايدين، أو أن يكون تطبيق لقواعد قانونية تطبيقاً حرفياً حتى يمكن تجنب سوء استخدام السلطة (نبيل السمالوطي: 2010).

يشير ثيودورسون Theodorson إلى المشكلة على أنها حالة أو موقف غير مرغوب فيه باتفاق الغالبية المجتمعات، وعليه فإنهم لا يتسامحون مع هذه الحالات أو تلك المواقف بل ويتخذون ضدها إجراءات جماعية في محاولة العودة بها إلى الطريق القويم، وإضفاء وضوح أكثر على تصورهما فإنه يشير إلى أن انحراف الأحداث يساهم على اتخاذ مواقف بيروقراطية غير مبررة في إدارة المؤسسة .

كما ويرجع أسباب المشكلات الإدارية إلى عدم إشباع الاحتياجات بين أفراد المجتمع وهي الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والبيولوجية والصحية والتعليمية والترفيهية، ويرجع عدم الإشباع لمجموعة من العوامل المرتبطة بالفرد ذاته، عوامل ذاتية أو أسرية أو للعوامل الاجتماعية أو البيئية أو العوامل المجتمعية ( سعيد عيد مرسى: 2011م).

ويرى ماكس فيبر Max Weber أن التنظيم البيروقراطي وجد لدى الدول الكبيرة منذ القدم، وكان له أثر مهم في تطورها وتفوقها على الدول الأخرى إلا أن الاتجاه الواسع للعمل بالتنظيم البيروقراطي بدأ يبرز مع وجود النظام الرأسمالي وما رافقه من تطورات سياسية واقتصادية واجتماعية وعلمية تطلبت تعدداً في المؤسسات وتنوعاً وتعقيداً في آلية العمل داخلها، فضلاً عن بروز النظام الاقتصادي الحر الذي أدى إلى التنافس الاقتصادي، وبرز المؤسسات والشركات الكبيرة التي بدأت تتخطى الحدود الجغرافية للدول (محمد عبد القادر عابدين: 2010م).

كما أستخدم مصطلح " التحول نحو البيروقراطية " استخداماً واسعاً حيث أن هذا التحول مرتبط بظهور أنماط للسلوك والتفكير تشيع في كافة مجالات الحياة الاجتماعية نتيجة انتشار النزعة العقلية، تلك التي تشير إلى الإحاطة النظرية بأبعاد الواقع من خلال مفاهيم محددة ومجردة والتوجيه المنظم نحو تحقيق هدف أو غاية معينة بعد دراسة كافة الوسائل الممكنة والمفاضلة بينها. ومن نتائج هذا التصور للعقلانية ازدهار العلم وازدياد الاعتماد عليه كنسق فكري يوجه السلوك والعمل بدلاً من الاعتماد على التفسيرات والقيم والأفكار الغيبية والميتافيزيقية. فالفكرة المحورية وراء تحليله التاريخي تتمثل في الصراع بين الإلهام الذي يشير إلى ابتكار أو تجديد

نتيجة قوى تلقائية تظهر في المجتمع وتتحكم في مساره وبين الروتين أو النظام الدقيق القائم على أسس معروفة وخطة محددة من قبل فليس من شك أن القيادة الملهمة قوة ثورية في العملية التاريخية (محمد حسن العميرة :2010م).

كما وضع ماكس فيبر Max Weber نموذجاً يحدد مفهوماً مثالياً للبيروقراطية يتفق مع التوجهات السائدة، وركز على عناصر هامة وأساسية لكي تكون ناجحة بكل المقاييس، وقابلة للتطبيق في أي تنظيم إداري، يتسم في الخبرة والمهارة والتأهيل هي أساس اختيار القائد، مع وجود إجراءات وخطوات محددة ومنسقة مسبقاً، مع الاختيار الأمثل لمن ينفذ هذه الخطوات من المرؤوسين في أداء العمل (Arora, Anshu Saksna:2012).

لذا فالبيروقراطية تشكل خطراً على الحريات الديمقراطية. ولكنها في الوقت نفسه تقوم بوظائف مهمة في المجتمع الديمقراطي لا يمكن تجاهلها. بل يستنتج فيبر أن الديمقراطية لا يمكن أن تستمر ما لم تقرن بالبيروقراطية، ذلك أن البيروقراطية لا تستطيع تحقيق المساواة التامة في الوظائف وبين الموظفين، ولكنها لما كانت تشكل عاملاً أساسياً في التقليل من أهمية المركز الاجتماعي للفرد كالأصل واللون (Carlile, Anna:2012).

ويرى روبرت ميرتون Robert Merton أن السلوك البيروقراطي يفتقر إلى المرونة، وهو دائم التزوع إلى تحويل البيروقراطية من أداة ووسيلة إلى غاية وهدف، وعلى هذا النحو تتم عملية استبدال الهدف، ومن ثم يصير الشكل أهم من الجوهر، وبذلك تتحول عملية التنظيم البيروقراطي إلى غايات عقيمة في حد ذاتها بدلاً من أن تكون وسائل ناجعة للوصول إلى الأهداف المحددة. وعندها تكون النتيجة الوقوع فيما لانهاية له من الأوراق والملفات والمعاملات والإجراءات وتتحول إلى روتين يعيق عمل المؤسسات وطبيعة أداؤها.

ويشير إلى أن التنظيم وهو المفهوم الإيجابي للبيروقراطية، والمعوقات هي المفهوم السلبي لها، إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أبعاد وهي (علي السلمي:2011م):  
أولاً : البعد التنظيمي :

يقصد بالبيروقراطية وفقاً لهذا البعد البناء التنظيمي، ويشمل الاهتمامات التي تدور في نطاق عملي، حيث ينصب الاهتمام على مختلف القواعد الإجرائية التي تحكم العمل .

## ثانياً: البعد السياسي :

يقصد بها إحدى سلطات الدولة الحديثة، وبالتحديد السلطة التنفيذية، التي تسعى إلى تضخيم الجهاز الإداري، وتشكل قوه أو سلطة سياسية مسئولة عن تحقيق الأهداف الخاصة المتفق عليها

## ثالثاً: البعد الطبقي:

هي الطبقات الاجتماعية المتميزة داخل المجتمع تضم كبار الموظفين والمدراء، بسبب امتيازات خاصة واحتكار إداري، ويتزايد دورها بالمجتمع كلما زاد ضعف السلطة واعتمادها بشكل دائم على البيروقراطية.

## رابعاً: البعد السلوكي :

هو معالجة البيروقراطية باعتبارها نمطا سلوكيا يؤدي إلى خفض الكفاية الإنتاجية في المؤسسات والتنظيمات، والاستخدام غير الرشيد لموارد الثروة المتاحة، والتهرب من المسؤولية والاهتمام بالشكليات .

ويمكن أن يستخدم لفظ بيروقراطية في وصف الإدارة، ويذهب البعض أنها لا تقتصر على ذلك وإنما تمتد أيضاً إلى الجامعات والاتحادات الرياضية والمؤسسات المختلفة والكنائس، وأخذت دلالات متعددة لا تقتصر على الجهاز الإداري في الدولة، أي على شكل من أشكال التنظيم الحكومي، بل أخذت معاني مختلفة، فهي شكل من أشكال الحكم، أو صفة تطلق على نظام حكم تميزا له عن الأنظمة الأخرى كالديمقراطية والأرستقراطية.

## (حسين رمزي كاظم:2011م).

ويوضح روبرت مايكل Robert Michael بأن البيروقراطية في المجتمع المعاصر يؤدي تحولها إلى نظام لسيطرة النخبة على الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأن الهيمنة السياسية نتيجة حتمية للنظام البيروقراطي، وهي متأصلة في بنية عمله وآليته، ويرى بأن البيروقراطية في المؤسسات الحديثة والمعاصرة أدى إلى تركيز السلطة في أيدي عدد قليل من الأفراد الذين يتمتعون بالسيطرة على الجهاز البيروقراطي والهدف الأساسي لهؤلاء هو تعزيز موقعهم في السلطة على حساب المؤسسات (Lennon, Patricia:2012) .

والمشكلة التي تواجه الإدارة ليس الاعتراف بها أو الإقرار بوجودها ولكنها أصبحت تتمثل في تنامي معارفها وتداخل معطياتها في الميادين المتنوعة، وقد انعكس فيما يتعلق بنوعية وخلفية الذين يرتادون مجالاً من مجالات المعرفة المشتركة بين علم الإدارة والعلوم

الأخرى وفي مقدمتها علوم التربية الرياضية، وكذلك مستوى التأهيل الذي ينبغي توفره في الأشخاص القائمين على تطوير الحركة الرياضية بالمنظمات المختلفة .

(كمال درويش, محمد الحماحي:2010م).

كما أن التنظيم الإداري هو وضع نظم للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة يتكون من مجموعة أجزاء منسقة وتكمل بعضها البعض، وأي خلل في أي جزء منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية.

(سيد الهواري :2011).

تبين دراسة كلاً من Hartmann, Douglas Sullivan, John Nelson، بعنوان الآراء الإيجابية والهامة حول تأثير البيروقراطية على المشاركة الرياضية والتصورات للعالم الاجتماعي، عام 2012م، هدفت الدراسة لمقارنة تأثير البيروقراطية على المشاركة الرياضية للاعبين من حيث تطبيق التوجيهات البيروقراطية بالاتصال بين الأعراق والمواقف والتمييز على أساس الجنس والتوجه السياسي، وتم عمل دراسة على (200) طالب من المدارس الثانوية في ولاية ميسوتا، نجد بأن اللاعبين يختلفون قليلاً جداً في المواقف والتمييز على أساس الجنس تصل إلي نسبة (49%) إلي (51%)، في حين تم العثور على اختلافات كبيرة في مستويات تنفيذ الاتصال بين الأعراق، وحول العلاقات العرقية والتوجهات السياسية تصل إلي (73%) إلي (27%)، وفي ضوء هذه النتائج، وللحيلولة من الوقوع في المشكلات العرقية نحرص على غرس بعض الاستنتاجات مثل التواصل، التعاون، تبادل الخبرات، و المشاركة بين كل الفئات .

وفي ضوء هذه الإحاطة يبين - محمد الحسانين - في دراسته بعض العوامل المتعلقة بالسلوك البيروقراطي عام 2011م، التي هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية المرتبطة بدرجة الجمود البيروقراطي، واشتملت العينة على (220) موظفاً من كلا الجنسين طبق عليهم مقياس الجمود البيروقراطي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مستوى الفرد العلمي ودرجة البيروقراطية، حيث كان الأفراد ذوي المستوى العلمي المنخفض أكثر جموداً، وأن الإناث أكثر جموداً بيروقراطياً من الذكور، وأن فئة التعليم المتوسط أكثر جموداً من فئة التعليم العالي، وتبين كذلك إلي أنه لا توجد علاقة بين المجال الذي يعمل فيه الفرد ودرجة الجمود البيروقراطي .

وأن هناك سمات تشكل مشكلات اجتماعية ترتبط بالجمود البيروقراطي وهي العرق و الدم، والارتباط بينهما موجب، أما السمات التي ترتبط ارتباطاً سلبياً بالجمود فهي الأحزاب، التقارب الجغرافي .

إلا أن للبيروقراطية تأثير مباشر بين الأفراد في سير العمل في دراسة تيري جورج Terry George بعنوان أنا ومديري والبيروقراطية عام 2011م، أجريت الدراسة على (100) موظف وموظفة في مجالات وقطاعات متعددة، ومن مختلف الأعمار والجنسيات، كان لافتاً أن هناك ثقة عالية عند هؤلاء بمدى أهميتهم في العمل، لدرجة أن نسبة (71%) منهم، توقعوا محاولة إقناع مديرهم لهم بالعدول عن تقديم الاستقالة، فيما لو حاولوا تقديمها، بينما اعترف (27%) آخرون بأنه سوف يقبلها فوراً، مقابل (7%) فقط توقعوا ألا يقبلها إمعاناً في مضايقتهم، وقد كشف الدراسة أن (23%)، يؤكدون أنهم قادرون على تسيير شؤون العمل أفضل من مديرهم، إضافة إلى (30%) آخرون يظنون ذلك، ما يشير إلى أن مجموع هؤلاء، الذي يشكل نسبة (53%)، مقتنعون بتفوقهم على مديرهم في العمل، مقابل (47%) أنكروا قدرتهم على تسيير شؤون العمل أفضل من مديرهم، وكشفت كذلك الدراسة بأن (51%)، يرون بأن المدراء متفردين بالقرارات ويتصفون بالبيروقراطية، في حين يرى (27%) بأن المدراء لا يستطيع أن يفرق بين البيروقراطية والتسلل التنظيمي في العمل، مقابل (22%) يرون بأن المدراء تنقصهم الكفاءة ويحتاجون إلى إعداد وتأهيل إداري جيد، وبين (75%) بأن البناء التنظيمي للمؤسسة يساعد على بقاء المدراء أطول فترة ممكنه، في حين يرى الآخرون بنسبة تصل إلى (25%) بأن البناء التنظيمي جيد لكنه يحتاج إلى تعديلات تساعد على تدوير المنصب بشكل دوري.

فما تفسر دراسة محسن العرقان عام 2011م، العلاقة بين البيروقراطية والجمهور، التي أجريت على (250) موظفاً، وهدفت إلى تناول الجوانب التي تتعلق في الموظف البيروقراطي، والرضا عن القائد الذي يتصف بالبيروقراطية، وأسفرت النتائج عن أن مجموع الرؤى السلبية بلغ 63% يرون بأن القادة لا يتحلون بالرؤية، سريع الغضب، لا يحترم القانون، غير واعي، مزعج، ويرون أن البيروقراطية داء يجب محاربتها والتخلص منها و لا يمكن أن تقوم للإدارة قائمة بوجودها، في حين بلغ مجموع الرؤى الإيجابية (27%) يرون بأن القادة يتصفون بالاحترام، النشاط، يطبقون القانون، متعاون

وديمقراطي، و يرون أن المشكلة لا تكمن في البيروقراطية الإدارية ولكن تكمن في من يقوم بمسؤولياتها، وأن البيروقراطية باقية وليست كلها سيئة، وإنما يجب الحد منها. وتبين دراسة كلي و دني روث Kelley, Dennie Ruth بعنوان التحكم بالجودة في إدارة شؤون الرياضة، عام 2011م، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة نوعية الخبرة والتدريب في الإدارة، وكذلك هدفت إلي معرفة وتحديد المجالات ذات الاهتمام الإداري الداخلي في منح المؤسسة الائتمان الأكاديمي لفترة التدريب، وفرص التعلم التجريبي مع وضع الموظف كمتدرب، وأجريت الدراسة على (150) موظف في مؤسسات رياضية مختلفة، لأنها مسؤولية مشتركة بين منسق التدريب الأكاديمي ومدير برنامج إدارة الرياضة، وأسفرت الدراسة بأن (65%) يرون ضرورة منح المؤسسات الائتمان الأكاديمي لمنع المشاكل الإدارية، وجعل مهنة الإداري الرياضي مرتبطة بالنتائج السنوية للمؤسسة، في حين يرى (35%) بأن لا ضرورة للائتمان الأكاديمي للموظف في ظل وجود خبرة مستمدة عبر الممارسة المستمرة، وبين (68%) بضرورة وضع معايير الجودة الشاملة للموظفين والمدراء من شأنها أن تخفض أو تقضي على التناقض الإداري الداخلي بين المؤسسات، مع منح المتدرب فرصه لتطوير والتدريب، ويرى (22%) بأن فرصة تحقيق الجودة الشاملة على السلم التنظيمي للمؤسسات أفضل منها على الموظفين، ويرون كذلك بأن التعليم التجريبي تكسب بالممارسة اليومية للمهام الإدارية داخل المؤسسات.

ولذلك تبين دراسة بونيل Pauline Martin بعنوان تحديد درجة شيوع المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات الرياضية عام 2012م أجريت الدراسة على (90) إدارياً في قطاعات رياضية مختلفة، ويبين أنه يمكن تصنيف المشكلات الإدارية إلي مشكلات تتعلق بالمستوى العلمي، ومشكلات تتعلق بالشخصية، ومشكلات تتعلق بالنواحي الإدارية، وتعتبر أكثر المشكلات شيوعاً لدى عينة البحث تلك المشكلات المتعلقة بالنواحي الإدارية، ثم تليها المستوى العلمي والمعيشي، ويرون (55%) بأن بانعدام التنظيم والتقويم و رسم السياسات والتقليل من تغير التنظيمات الإدارية، في حين يرى (45%) أن تأهيل الإداريين وتطويرهم يساهم بشكل فوري بتغيير النظام العام، ويرى (61%) بأن للكفاءة العلمية القدرة على تبسيط العمل بالتعاون والتواصل بطرق علمية مختلفة، في حين يرى (39%) بأن الخبرة والممارسة التي تمتد لسنوات ممكن تساهم بتحسين الأداء الإداري للمؤسسة، ويرى (41%) بأن المسؤولين لا يهدفون إلي تحقيق أهداف خاصة لتحسين مستواهم في المجتمع، في حين

يرى(59%) بأن المسؤولين يسعون للاستفادة من مناصبهم بتنفيذ سياسات معينة تحقق الكسب المادي والأهداف الخاصة .

والواقع أنه يحسب لهذه الدراسات رغم حداثتها واختلاف مكانها الجغرافي إلقاء الضوء على التفسيرات التاريخية لظاهرة البيروقراطية، والتي يجوز سحبها لتفسير ما تبدو عليه البيروقراطية الآن في المجتمع الكويتي .

لذلك ومن خلال عرض الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث تأثير البيروقراطية على المشاركة الرياضية، ونوع السلوك البيروقراطي في المؤسسات الرياضية الكويتية، ومدى تأثير البيروقراطية على الرياضة في إطار القواعد والتعليمات الإدارية، لذلك هناك حاجة لمعرفة المشكلات الإدارية نتيجة للبيروقراطية، والسعي لمعالجتها لتحقيق الجودة الشاملة من خلال إعداد وتأهيل الموظفين وعمل دورات مستمرة للعاملين في المؤسسات الرياضية الكويتية .

لذلك فإن مشكلة البحث هي محاولة الكشف عن مدى وجود البيروقراطية في المؤسسات الرياضية، وهل زيادة البيروقراطية هي نتيجة لوجود قصور في الاداء الحكومي، وعدم وجود وعي ثقافي واجتماعي في إدارة المؤسسات الرياضية بشكل ديمقراطي .  
**ويهدف البحث إلى:**

- 1) التعرف على الأنماط الإدارية في بيروقراطية المؤسسات الرياضية؟ .
- 2) التعرف على علاقة البيروقراطية في مستوى التأهيل والتدريب الإداري بالمؤسسات الرياضية؟
- 3) ما هو الدور التشريعي والرقابي المرتبط في البيروقراطية في المؤسسات الرياضي؟

**إجراءات البحث:**

**أ- منهج البحث:**

اعتمدت هذه الدراسة على إجراءات ومحددات المنهج الوصفي " الدراسات المسحية " للتعرف على آراء القيادات الرياضية العاملة في المؤسسات الرياضية الكويتية نحو المشكلات الإدارية بين القواعد والتعليمات البيروقراطية، وقد استرشد الباحث بمحددات المنهج الوصفي في إعداد أدوات البحث واختيار عينة الدراسة والتطبيق الميداني للدراسة، كذلك في تحليل الدراسات السابقة والمفاهيم العلمية لاستخلاص النتائج منه .



## ب- مجتمع البحث :

وقد شملت الدراسة الميدانية كافة القيادات الرياضية العاملة في المؤسسات الرياضية (ن = 78)، ويمكن تصنيف مجتمع البحث وفق المناصب في المؤسسات الرياضية الكويتية كما يلي:-

- 1) أعضاء مجلس إدارة الهيئة العامة لشباب والرياضة في دولة الكويت وعددهم (ن=11) .
- 2) أعضاء مجالس اللجنة الاولمبية الكويتية وعددهم (ن=9) .
- 3) أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية وعددهم (ن=30) .
- 4) أعضاء مجالس الأندية الرياضية وعددهم (ن=28) .

## ج - أدوات جمع البيانات :

قام الباحثان ببناء استمارة استبيان وفقاً للقواعد العلمية، وقد تم عرضها على السادة الخبراء للحصول على الصدق (صدق المحكمين)\* الذي بلغ (0.91%) . بينما بلغ الثبات بإعادة التطبيق بعد أسبوع على خمسة أفراد من مجتمع البحث (0.96%) وهي متوسط نسبة الاتفاق في الاستجابات لعينة الإداريين، وتتألف استمارة الاستبيان من (30) سؤالاً على ثلاث محاور كما يلي:

**المحور الأول:** الأنماط الإدارية في البيروقراطية المؤسسات الرياضية.

**المحور الثاني:** علاقة البيروقراطية بمستوى التأهيل والتدريب الإداري بالمؤسسات الرياضية.

**المحور الثالث:** الدور التشريعي والرقابي المرتبط بالبيروقراطية في المؤسسات الرياضي.

---

\* أ.د/ عصام الهلالي أستاذ الاجتماع الرياضي . جامعة حلوان

أ.د/ خير الدين عويس أستاذ علم النفس الاجتماعي الرياضي . جامعة حلوان

أ.د/ نبيه العلمي أستاذ الإدارة الرياضية . جامعة حلوان

أ.د/ مایسة البنا أستاذ الاجتماع الرياضي . جامعة الإسكندرية

د/ محمد أحمد علي فضل الله أستاذ مساعد الإدارة الرياضية . جامعة حلوان



14.60	29.84%	23	نعم	هل توجد قنوات اتصال بين الهيئة العامة لشباب والرياضة والمؤسسات الرياضية؟	8
	28.13%	22	أحيانا		
	42.01%	33	لا		
52.01	43.58%	34	نعم	هل هناك تناسب بين صلاحياتك و مهام عملك؟	9
	-	-	أحيانا		
	56.42%	44	لا		
9.18	51.28%	40	نعم	هل تعتقد بأنك قادر على تسيير عملك أفضل من مديرك؟	10
	16.66%	13	أحيانا		
	32.06%	25	لا		

\* دال عند 0.05 (5.99)

يتضح من الجدول رقم (1) وجود فروق دالة في استجابات العينة في السؤال الخاص بالسعي بفصل العلاقات الخاصة عن للعمل الإداري دون الرجوع للمسئول , من ناحية أخرى فقد ظهرت فروق دالة في استجابات عينة الدراسة حول أسس اختيار المسؤولين حيث وصلت الاستجابات المؤيدة (نعم، أحيانا) إلي (73%) تقريبا، بينما أكدت (84%) من عينة الدراسة كذلك بـ (نعم، أحيانا) بأن طبيعة العمل الإداري يقوم على العلاقات الشخصية بعيداً عن مهام المنصب أو المركز الإداري.

وقد ظهر الأمر أكثر وضوحاً في استجابة عينة الدراسة للسؤال الخاص بان التقارب الاجتماعي والجغرافي يؤثر في مسؤوليات العاملين حيث أفاد بـ (نعم، أحيانا) حوالي (83%) بالموافقة على هذا الاتجاه، في حين أجابت عينة الدراسة بـ (لا) في أن المسؤولين غير مؤهلين بشكل كافي لتقلد المناصب الإدارية حوالي (46%) تقريبا.

وتبين وجود فروق دالة في استجابات العينة في السؤال الخاص بأحقية تقلد المناصب لأصحاب المؤهلات العلمية، في حين أختار الآخرون (لا) من عينة الدراسة بأن الهيئة العامة تقوم بدراسة ومتابعة التقارير الإدارية واتخاذ القرارات بنسبة (53%) , ويبين السؤال الثامن بأن عينة الدراسة ترى لا مركزية باستجاباتهم (نعم، أحيانا) بنسبة تصل إلي (58%) تقريبا وبأن الهيئة العامة للشباب والرياضة على اتصال مباشر مع المؤسسات الرياضية الأخرى , في حين يرى الآخرون بأن هيئة الشباب والرياضة تتصف بالمركزية بنسبة (42%) تقريبا . وكانت استجابات عينة الدراسة بـ (لا) بأن لا تناسب موجود بين المهام الإدارية والصلاحيات المرتبطة بالعمل الإداري بنسبة تصل إلي (56%)، ويوجد فروق ذات دلالة في

مجموع استجابات عينة الدراسة حيث أجابت بـ (نعم، أحياناً) بأنها قادرة على أداء العمل الإداري بشكل أفضل من مدراءهم بنسبة ( 68%) تقريباً.

لذلك نجد بأن هناك العديد من الأنماط التي تعتمد على العرق والدم والجنس والتقارب الجغرافي أثار الكثير من المشاكل الإدارية التي رسخت البيروقراطية في المؤسسات الرياضية، بهدف السيطرة على قرارات المؤسسات الرياضية لتحقيق الأهداف الخاصة الغير معلنه، بعيداً عن تحقيق الرضا الوظيفي في العمل الإداري في المؤسسات الرياضية ، وخدمة المجتمع كما أن العدالة الاجتماعية تعاني من اختلال يجب أن تعالج .

مما يترتب على هذا النمط في المؤسسات الرياضية بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين الموظفين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات، ولذلك يمكن القول أن القيادة الناجحة هي التي تمارس دورها في متطلبات الموقف، ما يساعد على جو ديمقراطي إشباع حاجات الموظفين الإنسانية نتيجة فهم المدراء لمشاعر الموظفين ومعرفة مشاكلهم والعمل على القيام بمعالجتها، لذا ينتج جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية .

ومن هذا المنطلق فإن البيروقراطية بخصائصها البنائية وقواها التنظيمية يمكن أن تؤثر في شخصيات أعضاء الجهاز البيروقراطي، وتمططهم تدريجياً بنمط معين من خلال استيعابهم للقواعد والتعليمات والأنظمة والضوابط الرسمية في أثناء عملية التنشئة الوظيفية، فضلاً عن تأثير التفاعلات الاجتماعية التي تحدث فيما بين هؤلاء الأعضاء بوصفهم رؤساء ومرؤوسين وزملاء في أنماط شخصياتهم، ليؤدي ذلك كله دوراً فاعلاً في اكتساب وتعديل سمات معينة أو تغيير سمات أخرى تتلاءم وتنسجم مع طبيعة الخيارات المهنية التي لها في الوقت نفسه تأثير في مستويات الفاعلية الإدارية والكفاية الإنتاجية لمؤسساتهم بوصفها أهدافاً نهائية يجب أن تتحقق بكفاءة .

وهذه النتائج تتفق مع دراسة الآراء الإيجابية والهامة حول تأثير البيروقراطية على المشاركة الرياضية والتصورات للعالم الاجتماعي Hartmann, Douglas Sullivan, John Nelson عام 2012، وتتفق مع دراسة بعض العوامل المتعلقة بالسلوك البيروقراطي محمد الحسانين عام 2011م، وتتفق مع دراسة تأثير التنظيم البيروقراطي في تحديد العلاقات الاجتماعية ريتشارد هول Richard Hall 2011م.

جدول (2) دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث في علاقة البيروقراطية في مستوى التأهيل والتدريب الإداري بالمؤسسات الرياضية (ن = 78)

م	العبارة	نوع الاستجابة	الإداريين	
			ك	%
1	هل تسعى للحصول على دورات دوريه لتقلد منصب في مؤسستك؟	نعم	44	56.41%
		أحيانا	10	13.02%
		لا	24	30.57%
2	هل تعتقد بأن مستواك العلمي أهم من علاقاتك الشخصية في تقلد المنصب؟	نعم	35	44.87%
		أحيانا	22	28.11%
		لا	21	27.02%
3	هل تعتقد بأن مديرك يحتاج تأهيل فعال في الإدارة و فن التعامل مع العاملين؟	نعم	48	61.53%
		أحيانا	17	21.20%
		لا	13	17.27%
4	هل تسعى لعمل دورات إدارية لمؤسستك التي تعمل بها للقضاء على البيروقراطية؟	نعم	39	50.00%
		أحيانا	12	15.38%
		لا	27	34.62%
5	هل تشعر بأن مديرك تقلد المنصب بناءً على علاقاته الشخصية؟	نعم	49	62.82%
		أحيانا	-	-
		لا	29	38.18%
6	هل توجد لديكم خطة مستقبلية لتنمية المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسات الرياضية؟	نعم	27	34.62%
		أحيانا	-	-
		لا	51	65.38%
7	هل يتلاءم البناء التنظيمي للمؤسسات الرياضية مع مستوى تأهيل وتدريب العاملين؟	نعم	22	28.29%
		أحيانا	-	-
		لا	56	71.71%

56.70	37.17%	29	نعم	هل يسمح البناء التنظيمي في المؤسسات الرياضية بتفويض سلطات المدراء؟	8
	-	-	أحياناً		
	62.83%	49	لا		
3.90	44.87%	35	نعم	هل تشعر بأن البناء التنظيمي يكرس البيروقراطية في المؤسسات الرياضية؟	9
	24.06%	19	أحياناً		
	31.07%	24	لا		
53.70	24.35%	19	نعم	هل تعتقد بأن نسبة المتخصصين في مؤسستك مناسبة؟	10
	-	-	أحياناً		
	75.65%	59	لا		

\* دال عند 0.05 (5.99)

يتضح من الجدول رقم (2) وجود فروق دالة في استجابات عينة الإداريين بـ (نعم، أحياناً) رغبتهم بالحصول على دورات تأهيل في مجال الإدارة الحديثة للقضاء على الأهمية والبيروقراطية في المؤسسات الرياضية بنسبة (70%) تقريباً، في حين كانت استجابات الإداريين بـ (نعم، أحياناً) بأن الكفاءة العملية والإدارية أهم من العلاقات الشخصية في الوصول للمناصب الإدارية العليا وكانت بنسبة (73%) .

وتوضح استجابات العينة بـ (نعم و أحياناً) بأن مدراءهم يحتاجون دورات تأهيل فعال في فن والإدارة والتعامل مع العاملين والمؤسسات الرياضية الأخرى بنسبة تصل إلي (83%) تقريباً، وكذلك يوجد فروق ذات دلالة في استجابات الإداريين بـ (نعم , أحياناً) رغبتهم بعمل دورات في ممار عملهم لتتقيد الموظفين والقضاء على البيروقراطية بنسبة تصل إلي (66%) تقريباً، وكذلك تبين استجابات الإداريين بـ (نعم ) بأن أغلب مدراءهم تقلدوا المناصب عن طريق الوساطة لتحقيق مصالح اجتماعية معينة أو تيار سياسي معين بنسبة تصل إلي (63%) تقريباً .

ويتضح كذلك وجود فروق دالة في استجابات عينة الدراسة استجابات بـ (لا) بأن المؤسسات الرياضية تقتر إلى تنظيم العمل وإلى التخطيط المستقبلي لتنمية المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسات الرياضية بنسبة تصل إلي (65%) تقريباً، في حين تؤكد مجموعة من الإداريين استجابات بـ (لا) بأن الهيكل التنظيمي قديم ولا يساعد أصحاب الكفاءات بسرعة تقلد مناصب إدارية تختص بصناعة القرار الرياضي بنسبة تصل إلي (72%) تقريباً، وتوجد فروق ذات دلالة تبين بأن الهيكل التنظيمي لا يساهم في تحديد سلطات المدراء في

المؤسسات الرياضية, حيث كانت استجابات بـ (لا) بنسبة تصل إلى(62%) تقريباً, وتبين أن هذا الهيكل التنظيمي يساعد على تكريس البيروقراطية في المؤسسات الرياضية وكانت الاستجابات بـ ( نعم , أحياناً) بنسبة تصل إلى(69%) تقريباً, لذلك تعتقد نسبة من الإداريين تصل إلى (76%) تقريباً استجابت بـ (لا), بأن المؤسسات الرياضية تفتقر إلى المتخصصون في الإدارة الرياضية.

وتظهر هذه النتائج أن مستوى التأهيل الإداري منخفض جداً في المؤسسات الرياضية الكويتية، بل يعتمد تقلد المناصب على النفوذ والعلاقات الشخصية والخبرة، بعيداً عن الكفاءة والمستوى العلمي هذا يثبت إهمال الجهات الرسمية في إعداد القادة بإقامة دورات تدريبية وجيل كامل يتصف بالقدرة على إدارة المؤسسات الرياضية بأسس علمية تتسم بالديمقراطية , لتنظيم العمل والتخطيط والتوجيه للمستقبل، وما ساهم في هذا الهيكل التنظيمي في المؤسسات الرياضية يساعد على البيروقراطية والتفرد بالقرارات وحتمياً ستكون نتيجة سلبية.

لذلك يقع على عاتق الإدارة العليا بالمؤسسات الرياضية الجانب الأكبر من المسؤولية عن التدريب وتأهيل الموظفين باعتبارها مسؤولة عن تطور المؤسسة ككل وعن تحقيق الأهداف العامة من خلال رفع مستوى أداء وسلوك الموظفين في كافة المستويات الوظيفية، فليست مسؤولية التدريب على المؤسسات الرياضية فقط ولكنها مشتركة بين المؤسسات والفرد، لهذا تختلف أنواع التدريب حسب تلك المسؤولية.

وهذا يتفق مع دراسة تيري جورج Terry George بعنوان أنا ومديري والبيروقراطية عام 2011م, و دراسة بونيل Pauline Martin بعنوان تحديد درجة شيوع المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات الرياضية عام 2012م.

جدول (3) دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث بالدور التشريعي والرقابي المرتبط بالبيروقراطية بالمؤسسات الرياضية

(ن=78)

م	العبارة	نوع الاستجابة	الإداريين	
			ك	%
1	هل الحكومة لها قوانين خاصة تراعي البيروقراطية؟	نعم	37	47.43%
		أحيانا	13	17.01%
		لا	28	35.89%
2	هل يحدد القانون المسؤولية المباشرة في اتخاذ القرار؟	نعم	49	62.82%
		أحيانا	22	28.16%
		لا	7	9.04%
3	هل القوانين والتشريعات تتناسب مع المسائل القانونية لمواجهة البيروقراطية وتطبيقها بشكل فعال؟	نعم	22	28.20%
		أحيانا	15	19.24%
		لا	41	52.56%
4	هل توجد إجراءات قانونية وخطوات علمية لترتيب العمل محدد ومنتسق مسبقا؟	نعم	29	37.18%
		أحيانا	-	-
		لا	49	62.82%
5	هل يوجد في المؤسسات نظام ديمقراطي لمهام واختصاصات المدراء وفق القانون؟	نعم	33	42.31%
		أحيانا	-	-
		لا	45	57.69%
6	هل يتم تطبيق لوائح قانون الرياضة الجديد في مؤسستك؟	نعم	33	42.30%
		أحيانا	15	17.17%
		لا	30	38.30%
7	هل المؤسسات الرياضية تخضع لرقابة من قبل الحكومة؟	نعم	26	33.33%
		أحيانا	14	17.96%
		لا	38	48.71%



56.70	37.18%	29	نعم	هل سبق تطبيق القانون على مسئول يتصف بالبيروقراطية؟	8
	-	-	أحياناً		
	62.82%	49	لا		
9.90	42.30%	33	نعم	هل تشعر بأن القانون يحد من الحد الأدنى للبيروقراطية؟	9
	17.96%	14	أحياناً		
	39.74%	31	لا		
17.60	65.38%	51	نعم	هل تشعر بأن هناك قصور قانوني في القضاء على البيروقراطية؟	10
	65.38%	18	أحياناً		
	11.55%	9	لا		

\* دال عند 0.05 (5.99)

يتضح من الجدول رقم (3) عدم وجود فروق دالة في آراء عينة البحث حول دور الحكومة في حماية البيروقراطية في المؤسسات الرياضية، في حين توجد فروق ذات دلالة في أن القانون يحدد المسؤولية المباشرة للمسئول في اتخاذ القرار وعدم التفرد بالقرارات الإدارية الهامة التي تخص الرياضة بشكل عام وكانت استجابات العينة كالتالي بـ (نعم ، أحياناً) بنسبة تصل إلي (91%) تقريباً.

كما يتضح من استجابات عينة البحث التي استجابات بـ ( لا ) بأن القوانين الرياضية لا تتناسب مع البيروقراطية الموجودة في المؤسسات الرياضية بنسبة تصل إلي (53%) تقريباً، كذلك يبين السؤال الخاص بترتيب العمل وفق مسؤوليات الموظفين من خلال القانون على وجود فروق دالة إحصائية حيث كانت استجابات العينة بـ (لا) في عدم وجود تنسيق مسبق بين الموظفين والمدراء بنسبة تصل إلي (62%)، ولذلك يتبين بأن الهيكل الإداري يفتقر إلي نظام ديمقراطي يناسب طبيعة عمل المدراء وكانت استجابات عينة الدراسة بـ (لا) تشكل نسبة (57%) تقريباً.

ويتبين كذلك عدم وجود فروق دالة في استجابات العينة في السؤال الخاص بتطبيق قانون الرياضة الجديد في المؤسسة الرياضية، في حين يبين (48%) تقريباً بأن المؤسسات الرياضية لا تخضع لرقابة الحكومة للقضاء على البيروقراطية، وتوجد فروق دالة فيما يخص سؤال تطبيق القانون مسبقاً على من يتصف بالبيروقراطية في استجابات العينة بـ (لا) تصل إلي نسبة (62%) تقريباً، لذلك لا توجد فروق دالة فيما يخص سؤال القضاء على الحد

الأدنى من البيروقراطية، في حين يشعر الموظف بأن هناك قصور تشريعي حيث كانت استجابات العينة بـ ( نعم، أحياناً) تصل إلى نسبة (88%) تقريباً.

مما يؤكد بأن ثقافة احترام القانون وتطبيق اللوائح والتشريعات ليست مجرد شعارات، و تطبيق القوانين واللوائح فعلٌ حضاري يعكس ثقافة المواطن ووعيه لأهمية التنظيم في بناء مجتمع متقدم تسوده العدالة ، وتتحقق فيه المساواة بين كل أفراد، وبما أن القانون هو الحماية الحقيقية لهذا المجتمع فإن تطبيقه على كل الشرائح وفي كل المؤسسات الرياضية، أمر حتمي تقتضيه مصلحة الدولة والمجتمع في آن معاً .

وهناك حاجة ماسة لمنظمات المجتمع المدني و مؤسسات الدولة لمراقبة أداء المؤسسات الرياضية بطريقة حيادية وغير مائلة إلى أية جهة، فضلاً عن دورها الحيوي والهام في تعزيز العملية الديمقراطية وحمايتها والقضاء على البيروقراطية وفق القانون، والرغبة في سن مجموعه من القوانين والتشريعات وفق ضوابط محددة لترسيخ الديمقراطية في المؤسسات الرياضية، وبناء هيكل تنظيمي جديد يتماشى مع تطلعات الحركة الرياضية الكويتية على أساس ديمقراطي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة تأثير التنظيم البيروقراطي في تحديد العلاقات الاجتماعية ريتشارد هول Richard Hall 2011م، ومع دراسة العلاقة بين البيروقراطية والجمهور محسن العرقان عام 2011م، ومع دراسة Pauline Martin تحديد درجة شيوع المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات الرياضية عام 2012م .

#### الاستنتاجات:

(1) أن اختيار المسؤولين لا يعتمد بشكل مباشر على الخبرة والممارسة في الحقل الرياضي، وأن العمل الإداري يقوم على العلاقات الشخصية، وأن المسؤولين غير مؤهلين بشكل كافي لتقلد المناصب .

(2) أن لتقارب الاجتماعي والجغرافي تأثير في مسؤوليات الإداريين، لذلك لا يوجد تناسب بين المهام الإدارية والصلاحيات المرتبطة بالعمل الإداري، على الرغم من ذلك تبين بأن الهيئة العامة لشباب والرياضة لا تقوم بمتابعة المؤسسات الرياضية مما يساعد على البيروقراطية .

3) اتضح بأن المدراء والموظفين أبدوا رغبتهم بالحصول على دورات تدريبية لتطوير أدائهم والقضاء على البيروقراطية، مما بين أن أغلب المدراء و الموظفين غير مؤهلين بشكل فعال، لذلك الهيكل التنظيمي لا يساعد على تقلد الكفاءات للمنصب .

4) أن المناصب يتم الوصول لها بالواسطة، وأن الرياضة تفتقر إلي المتخصصون في إدارة المؤسسات الرياضية .

5) تبين بأن القانون حدد مسؤوليات الموظفين والمدراء، على الرغم من ذلك القوانين الموجودة لا تتناسب مع البيروقراطية في المؤسسات الرياضية، لان النظام العام في المؤسسات الرياضية لا يتسم بالديمقراطية ولا تخضع لرقابة الدولة، لذلك لا تطبق القوانين على من يتصف بالبيروقراطية، مما يدل على قصور الدولة في تطبيق القانون وتشريع الأنظمة واللوائح .

#### التوصيات:

1) تحديد المعرفة المناسبة للإداريين في للمؤسسات الرياضية التي يشرف عليها، وتوزيع المهام على العاملين .

2) التركيز على الدراسات الحديثة، والأبحاث العلمية، والدورات التدريبية لاعداد وتأهيل وتدريب العاملين بطرق علمية حديثة لتقلد المناصب الإدارية في المؤسسات الرياضية بهدف رفع الأداء التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية في دولة الكويت .

3) ترسيخ النظام الديمقراطي داخل المؤسسات الرياضية بتطوير قوانين الترشيح والانتخاب وتشجيع وجهات النظر المتباينة بين العاملين كأحد أهم وسائل توليد ونشر وتوظيف الخبرات .

4) بناء هيكل تنظيمي بالمؤسسات الرياضية الكويتية يتسم بنظام ديمقراطي يتيح تداول السلطات الرياضية وتحديد المهام وفق العملية ووفق القانون والتركيز على الوسائل العملية لتنظيم العمل الإداري بشكل علمي .

5) العمل على تقليل الفجوة بين الأبعاد الجغرافية والاجتماعية والثقافية لتحقيق التوازن الاجتماعي في المجتمع والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين شرائح المجتمع والقادة الرياضيين .

6) تنظيم مؤتمر وطني علمي لدراسة واقع البيروقراطية في المؤسسات الرياضية الكويتية .

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- (1) محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المؤسسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010م.
- (2) محمد حسن العميرة: أشكال البيروقراطية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- (3) علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2011م.
- (4) حسين رمزي كاظم : الإدارة والمجتمع المصري، مكتبة الأسرة، الأعمال الخاصة، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 2011م.
- (5) سعيد عيد مرسى : الايدولوجية ونظرية التنظيم البيروقراطي، الإسكندرية، دار المعرفة 2011م.
- (6) محمد الحسانين:العوامل المتعلقة بالسلوك البيروقراطي،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة 2011م.
- (7) محسن العرقان: البيروقراطية والجمهور،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الأردن، 2011م.
- (8) كمال درويش , محمد الحماحي : الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، القاهرة، 2010م.
- (9) سيد الهواري : أصول الإدارة العلمية للقرن 21، القاهرة، دار الشروق، 2011م.
- (10) نبيل السمالوطي : بناء المجتمعات، دار الشروق، جده، 2010م.

1. Carlile, Anna: "Bureaucracy" in Action, Pedagogy, Culture and Society Ph.D. Dissertation, The Ohio State University, 2012.
2. Lennon, Patricia : The Relationship of Bureaucratic Structure to school Climate :Exploratory Factor Analysis of Construct Validity Dissertation, St. John's University (New York), School of Education and Human Services, 2012.
3. Hartmann, Douglas; Sullivan, John; Nelson: The Attitudes and Opinions of High School Sports Participants, An Exploratory Empirical Examination, Toben Source: Education and Society Journal Articles, Minnesota, 2012.
4. Richard, Hall: studies in organizational behavior and management, of Academy of management, 2011.
5. Terry George: professor of management at the University of Denver, United States of America, the International Conference on modern management, 2011.
6. Pauline Martin: a professor of sports management at the University of Edinburgh, Scotland, the sport for all, 2012.
7. Arora, Anshu Saksna : management strategy, University Tampa, research, 2012.
8. Kelley, Dennie Ruth: Quality Control in the Administration of Sport Management Published research, Journal of Physical Education, Recreation & Dance, usa ,dec , 2011.