كلية التربية الرياضية للبنين
قسم العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية

ملخص البحث باللغة العربية

تحديد الانحرافات الإدارية بمراكز الشباب فى محافظة المنوفية

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية الرياضية

إعداد
إسلام غلاب إبراهيم دودو
أخصائي رياضي بالأزهر الشريف
عضو لجنة جودة التعليم بالأزهر الشريف

إشراف

دكتـــور
محـمـود يحـيـى سـعـد
أستاذ البحث العلمي المتفرغ ورئيس قسم العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية بكلية التربية الرياضية للبنين
جامعة بنها

دكتـــور
عاطـــف نمـــر خليـفـــة
أستاذ علم النفس الرياضي وعميد كلية التربية الرياضية للبنين
جامعة بنها

1432هـ - 2011م

مقدمة :

تواجه أغلب المشروعات فى الوقت الحاضر تحدياً كبيرا فى مواجهة الانخفاض المستمر فى الإنتاجية وذلك نتيجة تكاتف مجموعة من العوامل المتشابكة أدت إلي شيوع بعض السلوكيات المنحرفة بين العاملين والتي أدت بدورها إلي انخفاض كفاءتهم ولقد تضخمت هذه المشكلة إلي أن أصبحت معظم المنشآت تعاني منها بصورة وأخري وقد يعظم الإحساس بهذه المشكلة فى المنشآت العامة الحكومية بصفة خاصة.

حيث أن مراكز الشباب من المؤسسات التي أنشئت خصيصاً لرعاية الشباب بحيث توفر لهم الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم من خلال ممارستهم للأنشطة الترويحية المختلفة.

ويمثل مركز الشباب جزء من البيئة الاجتماعية والتي من خلالهما يمكن السيطرة علي نوع ولون التربية التي تخصص لمرحلة سنية معينة وتوجهها إلي التنشئة التي تقصدها وترجوها الدولة فى أبنائها من أجيال تعتنق المبادئ والاتجاهات التي اختارتها الدولة – نظاماً لحياتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

كما أن مراكز الشباب بها العديد من العاملين والتي من ضمن إختصاصاتهم الإدارية كما جاء فى المادة (57) إدارة شئون المركز وتصريف أموره وتنفيذ الخطة المقررة وتوفير الفرص للأعضاء لممارسة نشاطهم الرياضي والاجتماعي علي أكمل وجه ، ووضع الأسس والبرامج التي تساعد علي النهوض بالمستوي الفني للفرق وإقامة المسابقات .

ومراكز الشباب كأي مؤسسة قد يكون بها العديد من مظاهر الانحراف الإداري فى سلوك العاملين مثل الانحرافات المالية والتنظيمية والسلوكية والجنائية.

وكل فرد فى موقع عمله معرض للخطأ ولكن يجب علي كل فرد أن يتدارك الخطأ الذي يقع فيه ويعمل علي إصلاحه حتي لا يصل إلي درجة الانحراف .

<u>مشكلة البحث والحاجة إليه:</u>

تعد المشكلات والأمراض الوظيفية التى تصيب كاهل الجهاز الادارى الذى يتولى إدارة الرياضة على كافة المستويات بدءا من وزارة الشباب حتى أصغر مركز للشباب معوقا خطيرا للتقدم الرياضى ، وهذه الأمراض الوظيفية منها التخلف الإدارى والبيروقراطية الادارية والانحراف الإداري والفساد الادارى.

كما أن الانحراف الادارى من أخطر الأمراض الوظيفية التى تصيب الاجهزة الادارية خصوصا فى المستويات القيادية ولا شك أن هذه الظاهرة إذا لم يتم التصدى لها وبحث مصادرها وعلاجها علاج موضوعى ملائما فإنها سوف تؤدى الى ردود فعل ومضاعفات تنتهى على أرجح الاحتمالات بإساءة استغلال الأجهزة الإدارية فى الدولة.

ويتمثل الانحراف الادارى فى شيوع السلوك الانتهازى أو الميل إلى استغلال الهيئة بطريقة تضار معها المصلحة العامة لحساب المصلحة الفردية أو الانحراف بالسلطة الادارية واستخدامها فى غير مجالاتها المشروعة أو تعمد تشويه القرارات الادارية وعرقلة تنفيذها أو تكوين الشللية (جماعات الضغط) التى تخلق قوى للضغط العاكس فى الهيئة ، كما أن الانحراف قد يتمثل فى الرشوة والمحسوبية وضياع المقاييس الموضوعية التى يقيم من خلالها الأداء .

ولقد ظهرت العديد من الدراسات المشابهة التى تناولت مظاهر الانحراف وكذلك أسباب ودوافع الانحراف الادارى وكذلك طرق معالجة الانحراف الادارى فى المنظمات الادارية المختلفة.

وبحكم عمل الباحث فى النشاط الرياضى بمراكز الشباب فى محافظة المنوفية لذا يحاول الباحث إلقاء الضوء علي ماهية الانحرافات الإدارية الأكثر شيوعاً بمراكز الشباب ؟ وما هي أنواعها ومظاهرها وأسبابها التي قد تواجه بعض العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية ؟

وقد كانت أهمية هذه الدراسة في التعرف علي مظاهر و أسباب ونتائج الانحرافات الإدارية التي قد تواجه بعض العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية، والتي تتيح اقتراح سبل العلاج والتي من شأنها ان تحد من تأثير تلك الانحرافات الإدارية علي العاملين بمراكز الشباب.

<u>أهداف البحث:</u>

-يهدف البحث الى تحديد الانحرافات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية وذلك من خلال :

- التعرف علي مظاهر الانحرافات الإدارية والتي قد تواجه بعض العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية مجتمع البحث .

– التعرف علي أسباب الانحرافات الإدارية والتي قد تواجه بعض العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية مجتمع البحث.

– التعرف علي نتائج الانحرافات الإدارية التي قد تؤثر علي تحقيق الفاعلية التنظيمية لمراكز الشباب.

تساؤلات البحث:

– وفقا لموضوع البحث "تحديد الانحرافات الادارية بمراكز الشباب فى محافظة المنوفية" فقد وضع الباحث تساؤلاته كالتالى :

– ما هى مظاهر الانحرافات الإدارية التى قد تواجه بعض العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية مجتمع البحث ؟

– ما هي أسباب الانحرافات الإدارية التي قد تواجه بعض العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية مجتمع البحث ؟

– ما هى نتائج الانحرافات الإدارية التى قد تؤثر على تحقيق الفاعلية التنظيمية لمراكز الشباب ؟

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج المسحي بالأسلوب الإحصائي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء الجهاز الإشرافي داخل مراكز الشباب والمتمثل فى رئيس وأعضاء مجلس إدارة مراكز الشباب والجهاز التنفيذي داخل مراكز الشباب والمتمثل فى مديري مراكز الشباب.

عينة البحث:

أجري هذا البحث علي جميع مراكز الشباب بمحافظة المنوفية بإدارتها التسع التابعة لها وقد شملت العينة علي ما يلي :

- عينة عشوائية عمدية تمثل 10 % من مديري مراكز الشباب.
- عينة عشوائية عمدية تمثل 10% من أعضاء مجالس الإدارات بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية
- وقد بلغ قوام عينة البحث الفعلية الأساسية (375) فرداً من أعضاء مجالس الإدارات ومديري مراكز الشباب بمحافظة المنوفية

أدوات جمع البيانات:

المقابلة الشخصية:

حيث قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع كل من مدير إدارة الخدمات بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، و وكيل المديرية للشباب ورئيس الشئون القانونية، و أفراد عينة البحث – كل علي حدي– مستخدما في ذلك استمارة استبيان شفهي.

تحليل الوثائق:

استخدم الباحث أسلوب تحليل الوثائق وذلك من خلال تحليل السجلات الإحصائية لأعداد الإدارات الشبابية وأعداد مراكز الشباب بتلك الإدارات المختلفة وأعداد هيئة الإشراف (مجلس الإدارة) والجهاز التنفيذي (مديري مراكز الشباب ومشرفي الأنشطة والإداريين). بالإضافة الي تحليل وثائق الشئون القانونية وكذلك اللوائح الإدارية التي يخضع لها الجهاز التنفيذي بمراكز الشباب.

استمارة الاستبيان:

استخدم الباحث فى جميع بيانات البحث استمارة استبيان من إعداد الباحث، وقد تم تحديد المحاور الإفتراضية وعددها (3) محاور

– مظاهر الانحراف الإداري متمثلة فى (42) مظهرا تدور حول أربعة أبعاد شملت:

أ- المخالفات السلوكية. ب- المخالفات التنظيمية.

ج- المخالفات المالية. د- المخالفات الجنائية.

- أسباب الانحراف الإداري يتضمن (42) عاملا تدور هذه العوامل حول ثلاث أبعاد شملت:

أ) الدوافع التنظيمية. ب) الدوافع الشخصية. ج) الدوافع البيئية.

- نتائج الانحراف الإداري محددة في (25) من الآثار التي يمكن أن تؤثر علي الفاعلية التنظيمية لمراكز الشباب وتدور حول ثلاث أبعاد شملت آثاره علي

أ) المؤسسة (مركز الشباب) ب) العاملين الملتزمين ج) العاملين غير الملتزمين

الدراسة الميدانية:

بعد أن قام الباحث بإجراء معاملات الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان وإجراء الدراسة الاستطلاعية وتوصل الباحث إلي العدد النهائي لعينة البحث ، قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان البحث علي العينة فى الفترة من 2010/7/11م حتي 2010/9/16م وبعد انتهاء عملية التطبيق قام الباحث بجمع النتائج وتفريغها تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وكانت كالتالي :

- معامل ارتباط سبيرمان. - معامل ثبات الفا كرونباخ.
- المتوسط الحسابي. - الوسيط.
- الانحراف المعياري. - المدي.
- النسبة المئوية. - الوزن النسبي.
- تحليل التباين (اختبار ف). - اختبار اقل فرق معنوي (L.S.D)

الاستنتاجات:

<u>فى ضوء إجراءات ونتائج البحث تمكن الباحث من التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية</u>:

1- نتائج خاصة عن مظاهر الانحراف الإداري داخل مراكز الشباب بإدارات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية محل الدراسة

- احتلت الانحرافات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث درجة الانتشار، يليها الانحرافات السلوكية، ثم الانحرافات المالية وأخيرا الانحرافات الجنائية.

- تختلف درجة انتشار مظاهر الانحراف الإدارى داخل مراكز الشباب باختلاف إدارات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية محل الدراسة.

- تنتشر الانحرافات السلوكية والتنظيمية والمالية والجنائية بدرجة متوسطة بين العاملين بمراكز الشباب بإدارات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية محل الدراسة

2 - نتائج خاصة عن العوامل المسببة لانتشار الانحراف الإداري داخل مراكز الشباب بإدارات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية محل الدراسة

- احتلت الدوافع التنظيمية المرتبة الأولي في أسباب انتشار مظاهر الانحرافات الادارية بين العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية، تليها الدوافع البيئية، وأخيرا الدوافع الشخصية.

- تتعدد العوامل والمتغيرات الإدارية المسببة لانتشار الانحراف الإدارى وهى **قصور وضعف الأساليب تنظيمية ومن أهمها:**

  - عدم تناسب السلطة الممنوحة مع المسئولية.

- تتعدد العوامل والمتغيرات السياسية التى تؤدى إلى إنتشار الانحراف الإدارى.

- عدم موضوعية نظم الرقابة وتقسيم الأداء لدى العاملين بمراكز الشباب

- تتعدد وتتنوع العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المسببة لانتشار الانحراف الإداري ومن أهمها:

- تدنى دخل العاملين بمراكز الشباب بالنسبة للارتفاع المستمر فى مستوى المعيشة.
- وانخفاض مستوى الوعى الدينى والأخلاقي لدى بعض العاملين بمراكز الشباب .

– تتعدد وتتنوع العوامل والمتغيرات النفسية والثقافية المسببة لانتشار الانحراف الإدارى ومن أهمها:

- الصراع النفسى بين متطلبات الحياة والعمل للعاملين بمراكز الشباب

3) نتائج خاصة عن الآثار المختلفة المترتبة على انتشار الانحراف الإدارى داخل مراكز الشباب:

– أوضحت الدراسة أن أكثر الآثار الإدارية المترتبة على انتشار الانحراف الإداري هى الآثار السلبية علي المؤسسة (مركز الشباب) والتى تمثلت فى التأثير السلبى على القرار الإداري واستقلاليته وانتشار الفوضى والارتجالية فى اتخاذ القرار الإداري.

– كما أوضحت الدراسة أن أكثر الآثار السياسية المترتبة على انتشار الانحراف الإداري هى الآثار السياسية السلبية علي المؤسسة (مركز الشباب).

– كما أوضحت الدراسة أن أكثر الآثار الاقتصادية المترتبة على انتشار الانحراف الإدارى هى الآثار الاقتصادية السلبية علي المؤسسة (مركز الشباب) والتى تمثلت فى زيادة التكاليف المترتبة بتصحيح الانحرافات الإدارية.

– كما أوضحت الدراسة أن أكثر الآثار الاجتماعية المترتبة على انتشار الانحراف الإداري داخل مراكز الشباب بإدارات مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية محل الدراسة هى الآثار الاجتماعية السلبية علي العاملين الملتزمين والمنحرفين بمراكز الشباب.

<u>– التوصيات:</u>

في ضوء استنتاجات البحث فإن الباحث يتقدم بتوصياته التالية نحو معالجة الانحرافات الإدارية التي تواجه العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية

أولاً: فيما يرتبط ببيئة العمل داخل مراكز الشباب

أ) الجانب التنظيمى.....يري الباحث ضرورة الاهتمام بما يلي:–

- تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات إلي المستويات الأقل

- وضع اختصاصات محددة وواضحة في كل إدارة أو فرع مع تحديد اختصاصات كل من العاملين.
- ضرورة تكافؤ السلطة والمسؤولية لانجاز الأعمال المطلوبة.
- إعادة تنظيم الجهاز الإداري لمراكز الشباب، بما يتماشى مع الفلسفة الحديثة للأهداف والسياسات الإدارية بمراكز الشباب.
- إتباع المبادئ العلمية فى التنظيم ووضع هيكل تنظيمي أساسي ومستقر.

ب- سياسات الأفراد..... يرى الباحث ضرورة الاهتمام بما يلى.

- الاعتماد على سياسة الترقى على أساس الكفاءة لأعلى أساس الأقدميه.
- ضرورة دعم العلاقات الإنسانية فى بيئة العمل الإداري بين جموع العاملين داخل مراكز الشباب.
- رعاية العاملين نفسياً واجتماعيا وصحياً وثقافيا.
- العمل على سرعة حل مشاكل العاملين بالإدارة وتحقيق العدالة والمساوة فى المعاملة وإعطاء شكواهم أهمية والعمل على حلها.
- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الإدارية.

- طرق وإجراءات العمل.....يرى الباحث ضرورة الاهتمام بما يلى.

- تخطيط وتنظيم برامج تدريبية فعالة تقوم على تحديد واضح للاحتياجات التدريبية للعاملين.
- التوسع فى إنشاء مراكز التدريب الإداري بإدارات مديرية الشباب والرياضة بالمحافظة.
- تنظيم وحدات المتابعة والتفتيش داخل الأجهزة الإدارية فى جميع المستويات
- دعم أجهزة الرقابة الإدارية الخارجية ومدها بأحدث الوسائل الفنية.
- ضرورة مراجعة نظم تقييم الأداء فى وحدات الجهاز الإدارى المختلفة.

- التركيز على أسلوب معرفة الخطأ أو الوضع الذي أدى إلى الانحراف ودراسته ومحاولة علاجه ووضع ضمانات عدم تكراره مستقبلً.
- إعطاء شكاوى مجتمع الأعضاء المتعامل مع مراكز الشباب الاهتمام الكافي والتحقق من مصداقيتها.
- الحد من إعطاء الصلاحيات الواسعة فى اتخاذ القرارات الفردية.

- ظروف العمل المادية.....يرى الباحث ضرورة الاهتمام بما يلى.

- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لانجاز العمل من حيث الأموال والمواد والآلات والعدد والمكاتب والأثاث، وكذلك توفير برامج الصيانة لهذه الإمكانيات.

ثانيا: فيما يرتبط ببيئة العمل خارج مراكز الشباب.

- بالنسبة لمجال البيئة السياسية.....يرى الباحث ضرورة الاهتمام بما يلى.

- خلق مناخ ديمقراطي يحقق العدالة والحرية ويعطى مجالاً للتعبير عن الآراء المختلفة داخل مراكز الشباب.
- إعادة صياغة التشريعات والقوانين واللوائح التى تحكم وتنظم العمل داخل مراكز الشباب.

- بالنسبة لمجال البيئة الاقتصادية ..... يرى الباحث ضرورة الاهتمام بما يلى.

- الحد من ظاهرة الارتفاع المستمر لأسعار السلع والخدمات، وإعادة النظر بصفة مستمرة فى مستويات الأجور والمرتبات لاستمرار الربط بين الأجور ونفقات المعيشة.
- ضرورة التوازن بين الأجور والمرتبات وذلك لتحقيق العدالة والمساواة فى توزيع الدخول بين الأفراد داخل مراكز الشباب..

- بالنسبة لمجال البيئة الاجتماعية.....يرى الباحث ضرورة الاهتمام بما يلى:-

- ضرورة الاهتمام برفع المستوى التعليمى للعاملين بمراكز الشباب

- نشر أحكام الإدانة النهائية فى مخالفات الانحراف الادارى بوسائل الإعلام المتاحة داخل مراكز الشباب
- الاهتمام بوضع دليل للسلوك الاخلاقى يتضمن مجموعة المبادئ الأخلاقية التى تواجه سلوك العاملين بمراكز الشباب سواء فى علاقاتهم الداخلية أو الخارجية.
- ضرورة تفعيل دور الإعلام المرئي والمسموع والمكتوب بتعريف المجتمع بماهية الانحرافات الإدارية وخطورتها