

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة

معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضة

مطبوعة

العنوان : محاضرة

ميدان : علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

وحدة تعليم أساسية

المستوى : السنة الأولى ليسانس جذع مشترك

السداسي : الثاني

الحجم الساعي الأسبوعي : 1.30 ساعة

الحجم الساعي للسداسي

الأستاذ : هنرشي سليمان أستاذ محاضر أ

الصفحة	عنوان المحاضرة	المحاضرة
03	مدخل إلى تعريف الإدارة	01
09	علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	02
14	أهمية الإدارة	03
19	تطور علم الإدارة والمدارس الإدارية	04
24	نظرية شمولية الإدارة و المدرسة البيروقراطية	05
31	المدرسة التقليدية (حديثه الفكر)	06
37	وظائف الإدارة - التخطيط	07
44	: التنظيم	08
53	أنواع التنظيم	09
59	التوجيه	10
68	الرقابة الإدارية	11
77	المؤسسات والمنشآت الرياضية	12
83	مفهوم القيادة الإدارية الرياضية	13
95	التسيير الرياضي	14
102	تابع للتسيير الرياضي	15

المحاضرة الأولى : مدخل إلى تعريف الإدارة

مقدمة :

إذا أمعنا النظر في قصة آدم وحواء عليهما السلام، نجدهما قد مارسا العملية الإدارية وهم في الجنة وقبل هبوطهما إلى الأرض، فالقرآن الكريم يخبرنا "فأكلا منها فبدت لهما سوءاتهما وطفقا يخصفاً عليهما من ورق الجنة، وعصى آدم ربه فغوى". (طه آية 121) "، ماذا يمكن لنا أن نستنتج من هذه الآية الكريمة؟ هناك أمرٌ يمكنُ لنا أن نستنتجه من موقعين مختلفين: وهو أنّ آدم وحواء عليهما السلام اتخذا قرارين، الأول يتمثل في قرار الأكل من الشجرة، والثاني يتمثل في قرار القيام بعملية التغطية على العورة، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من صلب العملية الإدارية .

و قد ترك لنا الأوائل شواهد ودلائل على ممارستهم للعملية الإدارية، فمن ذلك ما تركته الحضارات القديمة من معمار يدلُّ بحقِّ على أنّه لا يُمكن إنشاءها بدون الإدارة السليمة للموارد وعلى رأس هذه الشواهد الأهرامات، كما قامت إمبراطوريات غطت مساحاتٍ واسعةٍ من المعمورة لا يمكن لها أن تعمر المدد التي عمرتها دون إدارة جيدة لجوانبها المتعددة كالجيش، و البريد و الولاية.

وتمتع علم الإدارة ومنذ الآلاف السنين بأهمية تجعله في مقدمة العلوم التي تلعب دوراً كبيراً في حياة الإنسان خصوصاً عندما حدثت الحركة الانتقالية للإنسان نحو العيش في تجمعات بشرية بعد أن كان يعيش بمفرده

واضعاً أمامه هدفاً مهماً وهو ضمان الحصول على المتطلبات المادية والمعنوية الأساسية للحياة . ومع ما

تشهده الحياة من تطور وفي مختلف المجالات أخذت أهمية علم الإدارة بالتعاظم لتتلاءم مع ما تواجهه

الجماعات والمنظمات بأشكالها المختلفة الحكومية والغير حكومية من تحديات وبصفة خاصة في علاقتها

بالسوق العالمي أو ما أصطلح على تسميته بالعوامة . (عبدالعزيز، 2011)

تعريف الإدارة :

إن الأصل اللاتيني للكلمة هو : administration أي أن الكلمة تعني to serve خدمة

الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها

العام فمعناها العام فتعي النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة،

العامل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (حبتور، 2000).

وهي عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع ما، ويطبق هذا المصطلح في

الوقت نفسه على المنظومين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها، الذين يقومون بأداء هذه المهام

والوظائف (عبدالرحمان)

وقدم "باول هارسي" "وكينث بلانكارد" تعريفا للإدارة أشار فيه إلى أنها: عملية تقوم على أساس العمل مع

وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية".

وكذلك هي تلك العملية التي بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات عن

طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة غفصش(محمد عبد الفتاح 1992).

وكذلك هي المعرفة الدقيقة لما يجب على الرجال أن يعلموه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمهم بأحسن طريقة

وأرخصها، كما عرفها هنري فايول على أنها: إن تقوم بالإدارة معناه تنبأ، أو تخطط أو تنظم، وإن تصدر

الأوامر، أو تنسق أو تراقب(عمار بخوش1984).

كما قد عرفت بأنها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين،

وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وعرفها "دونالد كلو" بأنها: (فن قيادة توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك).

وعرفت بأنها" فن، والفن هنا يشير إلى الأساس المهارات للممارسة، أي المهارات المكتسبة وتتوفر لدى

شخص، بحيث يستخدمها بتطبيق العلم، بحيث يؤدي هذا التطبيق لتحقيق أفضل النتائج، وبالأسلوب الذي

يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق . كما يميل البعض إلى أخذ تعريف الإدارة في مهمة المدير نفسه

فالدور الذي يؤديه الإداري في منظمته يفرض عليه التوفيق بين غايتين: (فائر الزغبي ، محمد عبيدات 1997)

1- أن يتعامل مع كل فرد بها كوحدة بشرية مستقلة قائمة بذاتها عن غيرها من الوحدات المكونة لهذا

المجتمع البشري لنشأته وتربيته.

2- تفرض على الإداري أن يتعامل مع المنظمة ككل أو ككيان وتنظيم موحد محاولاً أن ينطلق بهذا الكيان

الضخم والتجمع البشري العظيم بكل طاقاته وإمكاناته في اتجاه الهدف المرجو.

ونحن إذ نحاول وضع تعريف مبسط للإدارة فنقول أنها تعني توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما، قصد

تحقيق أهداف محددة ومرسومة.

وهناك عدة تعريفات لكلمة الإدارة سردتها كثير من الباحثين والكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على

التعريف اللفظي لهذه الكلمة: والإدارة " يدير " manage تعني:

" يخطط وينظم نشاطات أو عمال الناس الذين تجمعهم مهنة معينة " (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد

الشافعي 2003).

الإدارة هي management: فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة .

وقد تبارى المختصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة، نسوق منها:

"ماري باركر M. PARKER " في انجاز الأعمال بواسطة الناس. (خالد محمد عبد العزيز 2001)

"فايول تابور FAYOL" يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وعرفها جلوفر بأنها: "القوة المفكرة التي تُجَلَّل وتُصَف وتُحَطَّط وتُحَفَظ وتُقِيم وتُرَاقب الاستخدام الأمثل للموارد

البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدَّدٍ معروفٍ".

عرّفها ليفنجستون بأنها: "عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم".

و يمكن تعريف الإدارة على أنّها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد،

وضمن بيئة معينة".

طبيعة الإدارة العامة :

اختلف كتاب وباحثي علم الإدارة حول طبيعة الإدارة العامة ، أي ماهية وجوهر وكيان الإدارة العامة ،

هل هي علم ؟ أم فن ؟

فهل الإدارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية ؟ أي تتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو التنبؤ

بها ؟ أم أن الإدارة فن له خصائص مثل المهارة والابتكار والإبداع ، ومن ثم تتدخل فيه درجة الذكاء والموهبة

والإلهام ؟ أم أن الإدارة ليست علماً فحسب ، وليست فناً فحسب ، وليست فناً وعلماً ، وإنما هي شيء

آخر يمكن أن نطلق عليه فلسفة ، على أساس أنّها مزيج مجموعة من العلوم والعناصر مثل القيادة

والإستراتيجية والإدارة .

ولكن ما أجمع عليه معظم كتاب وعلماء الإدارة بالقول أن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن ، فهي علم

عندما تعتمد على خطط البحث العلمي في كثير من مجالاتها ، وفن لأنها تحتاج إلى الذكاء والإلهام وسعة

الأفق عند الحديث عن الرؤية المستقبلية .

المحاضرة الثانية : - علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى (شوان)

إن علاقة الإدارة كعلم اجتماعي كغيرها من العلوم الاجتماعية علاقة وثيقة وبالتالي لا بد من دراسة هذه العلوم والاستفادة منها في تنظيم وإدارة المشروعات العامة والخاصة . ومن العلوم التي لها علاقة وثيقة بعلم الإدارة كل من علم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الرياضية وعلم القانون وعلم الأخلاق.

أ - علاقة الإدارة العامة بعلم إدارة الأعمال :

إن إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف على الربح ، مثل إدارة المشروعات الخاصة ، أما الإدارة العامة فهو علم يهتم بالعلاقات الإنسانية وهو علم وثيق الصلة بالعلوم السياسية. ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان في عدة نواحي ، حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستخدمة في أحيان كثيرة كما أن كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر ، فالتأثير بينهما متبادل ، ولكن الإدارة العامة أقدم بكثير من إدارة الأعمال حيث سبقتها بألاف السنين ، بينما إدارة الأعمال كعلم فهو قد بدأ في الوجود عند ظهور الثورة الصناعية وظهور المشروعات الاقتصادية .

ب - علم الاقتصاد :

العلاقة بين الإدارة العامة و الاقتصاد : تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه ، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء .

ج - علم السياسة :

يبحث علم السياسة في وضع السياسات العامة للدولة ويشكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة. والإدارة تتأثر بالأيديولوجية السياسية التي تسيّر عليها الدولة. ويلاحظ أن الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى فصل السياسة عن الإدارة قد تعرض للكثير من النقد نظراً لتعذر مثل هذا الفصل في الواقع العملي.

د - العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس (محمد نشوان الأتاسي): :

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسوا علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره، فالفاهيم الشخصية، و الدوافع و الإدراك، و سيكولوجية النمو، و القيم و الاتجاهات و العوامل البيئية و الوراثية في نمو الفرد و سلوكه ، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة.

أهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الإنتاجية و الانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي.

هـ - العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع :

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. و يعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها ببعضها البعض ، و لذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها و برامجها و نشاطها .

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة .

و - العلاقة بين علم الإدارة العامة و العلوم الرياضية :

تعتمد الإدارة حالياً على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية ويشمل ذلك الإدارة العامة وإدارة الأعمال . وتشكل الأساليب الكمية جانباً هاماً من عمل الإدارة العليا وتستعين الإدارة ببحوث العمليات والرياضيات والإحصاء في هذا المجال . وتعتبر المدرسة الكمية ممثلاً لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة .

ز - علم القانون :

يحكم عمل الإدارة قوانين وأنظمة وتعليمات وقرارات إدارية. وعمل الإدارة العامة محكوم بالقوانين الإدارية أما إدارة الأعمال فيحكمها القانون التجاري في اغلب الأحيان. وأما القطاع العام فيطبق فيه قواعد القانون الإداري والقانون التجاري كما في عمل المؤسسات الاقتصادية والقانون عبارة عن قواعد للسلوك كما تصفه السلطة التشريعية العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح

ح - علم الأخلاق :

يحدد علم الأخلاق الإطار الخلفي للعمل الإداري داخل المنظمات وذلك في تعاملها مع البيئة ويتم الرجوع لعلم الأخلاق في حالة غيبة القوانين أو الأنظمة أو التعليمات أو تقاريرها بحيث تصبح غير صالحة للتطبيق . وفي مثل هذه الحالات فإن الإداري يحكم ضميره بما يعرض عليه من حالات ويكون الإطار المرجعي له قواعد الأخلاق العامة والتي لا تكون مكتوبة في معظم الأحيان باستثناء ما جاء في المواثيق الأخلاقية ولا يعد ذلك عن كونه قواعد عامه ليست مفصلة .

ولذلك عرف البعض الأخلاقيات بأنها "مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تنميتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية ، والتي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأً، خيراً أو شراً من

الوجهة الإنسانية " .

وهذه القواعد الأخلاقية (المقبولة من العقل الإنساني عامة دينياً ومجتمعياً) تؤثر في سلوكيات الأفراد ،

وأسلوبهم في اتخاذ القرارات ، كما أنها تحقق جلب النفع أو دفع الضرر.

المحاضرة الثالثة: أهمية الإدارة

* أهمية الإدارة: (أحمد حسين 2008)

يُقَسَّمُ بعض الاقتصاديين عناصر الإنتاج إلى أربعة وهي كما يلي:

1. الموارد الطبيعية

2. الموارد البشرية

3. رأس المال

4. التنظيم

و هناك من يقسم عوامل الإنتاج إلى خمسة ، وهي المعروفة بـ "M 5" وهي:

1- الإدارة Management

2 - العمال Men

3- المال Money

4- الآلات Machines

5- المواد Material

ويقصد بالتنظيم هنا الإدارة، وهي المعرفة بأساليب وطرق الإنتاج، وبدون توافر وتكامل هذه العناصر الأربعة

لا يمكن للعملية الإنتاجية أن تكتمل، وحقيقةً أنّ الإدارة هي أهمُّ هذه العناصر؛ لأنَّ الشعوب والمنظمات

والأفراد يتمايزون بالدرجة الأولى بعنصر الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج، وكي يتضح هذا المعنى، دعنا

نضرب مثلين الأوّل يُخصُّ المجتمعات والدول والثاني يُخصُّ الأفراد. خذ اليابان على سبيل المثال، استطاعت

بفضل الإدارة أن تصبح من أغنى الدول، وأكثرها تقدماً ورقياً، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم

باستيراد المواد الخام من خارج البلد، ثمَّ تقوم بتصنيعها، ثمَّ تصدرها لدول العالم سلعاً جاهزة للاستخدام، بينما

هناك دولاً غنيّة جداً بالموارد الطبيعية، ولكنها تفتقر إلى الإدارة القادرة على تحويل هذه الموارد إلى سلع جاهزة

للاستخدام، وبالتالي فإنَّ الفيصل في تقدُّم المجتمعات هو الإدارة وليس توافر الموارد.

أمّا على مستوى الأفراد فكم فرد ورث أموالاً طائلة فبدها في وقتٍ قصيرٍ، وكم فرد اغتنى بعد أن كان لا

يملك درهماً ولا ديناراً.

* أهداف الإدارة:

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة

نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، وملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن و موردين وممولين

وحكومة، والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي :

1. تحقيق أهداف الإدارة نفسها ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الاستمرار . ب. النجاح . ج. تحقيق الذات .

2. تحقيق أهداف ملاك المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم . ب. زيادة الأرباح المحصلة .

3. تحقيق أهداف العاملين في المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الراحة في العمل .

ب. تقليل ساعات العمل .

ج. زيادة في الأجور .

د. زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها .

4. تحقيق أهداف زبائن المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. وفرة السلع والخدمات.

ب. زيادة جودة السلع والخدمات .

ج. خفض الأسعار .

5. تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والتي يتمثل أهمها فيما

يلي:

أ. زيادة الأسعار.

ب. الدفع النقدي.

ج. الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً.

6. تحقيق أهداف ممالي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. ضمان أصل التمويل .

ب. ضمان عوائد التمويل .

7. تحقيق أهداف الحكومة والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ب. تحصيل الضرائب .

8. تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. رفع مستوى المعيشة.

ب. حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد .

9. تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. حماية البيئة من التلوث.

ب. تبرعات.

ج. مساهمات اجتماعية.

المحاضرة الرابعة : تطور علم الإدارة والمدارس الإدارية (الشرقاوي، علي 2002)

نحاول في هذا الجزء من الدراسة إلقاء بعض الضوء على المنعطفات الهامة في تطور الإدارة كعلم يمكن تحديده

ودراسته ووضع النظريات له.

* مدرسة الإدارة العلمية :

رغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والتي ظهرت في القرن التاسع عشر مثل :

شارل بابيج الذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1833م في كتاب له بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب

المصانع".

هنري تاون الذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1886م في مقال له بعنوان "المهندس كإقتصادي" إلا أن

مدرسة الإدارة العلمية -من الناحية التاريخية- تعتبر أول مدرسة في الإدارة تتناولها كعلم يمكن دراسته.

وكان من أهم من أسهموا في حركة الإدارة العلمية هم فريدريك تايلور، وهنري جانت، وجلدبرث ولبليان.

* فريدريك تايلور Frederick W. Taylor : يعتبر فريدريك تايلور (1856 م- 1916 م) هو

واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية Scientific Management في نهاية القرن الماضي في كتابه

المعروف بعنوان " Principles of Scientific Management " وأوائل هذا القرن.

نشأ تايلور في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعدّ ليمارس الطب، لكنّ مرضاً أصاب عيناه حال دون إكمال

دراسة الطب، فعمل صبياً في ورشة بمصانع شركة "مدفال" للصلب Midvale Steel Company

سنة 1878م، وتدرّج فيها حتى وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة 1884م ثم انتقل للعمل بمصنع للصلب

آخر سنة 1898م.

ووفقاً لنظرية تايلور :

1. أن الإدارة علم له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات.
2. يوجد طريقة واحدة هي أفضل طريقة لأداء أيّ عملٍ، وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق " دراسة الحركة والزمن "
3. قدّم تايلور نظام الأجر بالقطعة مقروناً بنظام حوافز يُركّز على الجوانب المادية والمالية، وفي سنة 1895م قدّم ورقته الشهيرة عن نظام الأجر بالقطعة
4. وقد دعت مدرسة تايلور إلى تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات بدلاً من طريقة المحاولة والخطأ " rule of thumb "
5. ودعا تايلور الإدارة إلى تحمل المسؤولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.
6. كما دعا تايلور إلى اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم.

7. بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في تدريبهم على أسس علمية وتنميتهم.
8. إنَّ الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويزيد الإنتاج ويقلل التكاليف.
9. وجّه الأنظار إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.
10. عبّر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

صعوبات واجهت أفكار تايلور :

وجدت آراء تايلور ونظرياته تأييداً ومعارضة شديدة جداً، فمن ناحية عارضها العمال ونقاباتهم، ومن ناحية

أخرى وفي نفس الوقت أيدها ورحب بها أصحاب العمل.

ومن أهم الانتقادات والصعوبات التي واجهتها ما يلي:

أولاً: التناقض في تطبيق المبادئ:

ثانياً : صعوبة تعميم النتائج:

ثالثاً : التركيز على الجوانب المادية:

ويبقى القول – ومهما وجه تايلور من انتقادات في جزئية مما قال هنا أو هناك – بأنه استطاع أن يضع اللبنة الأولى في تطور النظرية الإدارية وتوجيه الأنظار إليها وتطبيق المنهج العلمي عليها.

* فرانك جلبرت :

وقد تابع فرانك جلبرت Frank B. Gilberth وليليان جلبرت Lillian M. Gilberth دراسة

الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة

الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدي بها العمل.

* هنري جانت : كما تابع هنري جانت Henry L. Gantt (والذي تتلمذ على يد تايلور) نظرية تايلور

بإضافة بعض العوامل الإنسانية وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، وقد نظر

للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكان من أهم منجزات جانت خرائط الإنتاج التي تفيده في تخطيط

العمليات الإنتاجية، وتوزيع المهام على الآلات.

مثال على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة،

فخريطة جانت تبدو كما يلي :

يناير	فبراير	مارس	إبريل	
				قطع الأشجار
				نقل الأخشاب
				تقطيع الأخشاب
				صنع الكراسي

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أول يناير وينتهي في فبراير، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير .

المحاضرة الخامسة : نظرية شمولية الإدارة و المدرسة البيروقراطية (عساف، محمود 1982)

اهتمَّ رواد المدرسة العلمية بالمستويات الدنيا التنفيذية للإدارة، وربما يكون ذلك راجعاً إلى الخبرة العملية التي

اكتسبها هؤلاء الرواد، إذ بدأوا حياتهم من أسفل السلم مثل تايلور، بينما كان هناك من اهتم بالمستويات

العليا للإدارة وأسهم في النظرية الإدارية وأهم من كتب في هذه المدرسة هو هنري فايول.

* هنري فايول Henri Fayol :

فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841م لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870م،

وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من

أقوى الشركات في مجال التعدين، وتفاوض العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه

أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتاباً سنة 1916 بعنوان الإدارة العامة والصناعية General and

. Industrial Management

وقد قسم فايول نشاط المنشأة الصناعية إلى ستة أنشطة كما يلي:

1. أعمال فنية Technical وهي ما يختص بالعمليات الإنتاجية.
2. أعمال تجارية Commercial وهي ما يختص بالتبادل التجاري من بيع وشراء.
3. أعمال مالية Financial وهي ما يختص بتدبير الأموال واستثمارها.

4. أعمال الوقاية والضمان Security وهي ما يختص بحماية الأفراد والممتلكات.
5. أعمال المحاسبة Accounting وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.
6. أعمال إدارية Managerial وهي ما يختص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وقام بوضع أربعة عشر مبدأً عاماً للإدارة وهي على النحو التالي:

1. تقسيم العمل
2. السلطة والمسئولية
3. النظام والتأديب
4. وحدة الأمر
5. وحدة التوجيه
6. خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام
7. مكافأة العاملين وهنا يجب أن يكافأ العاملين لتحقيقهم مصلحة المنشأة.
8. المركزية Centralization وهي تركز السلطة في المشروع حسب ما يحقق أكبر فائدة ممكنة.
9. سلسلة تدرج السلطة أي تدرج الرؤساء من أعلى لأدنى.
10. الترتيب والنظام للأشياء المادية وللأفراد حيث لكل فرد مكانه الواجب أن يكون فيه.

11. المساواة والعدل بين العاملين.

12. ثبات العاملين وعدم ارتفاع معدل دوران العمل لأن ذلك يسبب زيادة في التكلفة.

13. روح الابتكار بإفراح المجال للعاملين.

14. روح التعاون والاتصال والعمل على شكل فريق عمل.

كما قام فايول بتقسيم الإدارة إلى عناصر أساسية وهي المعرفة بوظائف الإدارة وتشمل التخطيط والتنظيم

وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

المدرسة البيروقراطية (شريف، علي 1987) :

دواعي نشأة البيروقراطية:

تطور وظائف الدولة من نطاق الدولة الحارسة (التي تقوم بثلاث وظائف فقط هي الدفاع والأمن والعدالة) إلى

نطاق الدولة الاشتراكية التي تقدم خدمات اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

نتيجة ذلك برزت مؤسسات الإدارة العامة كتنظيمات ضخمة الحجم ضخامة شديدة، وهذه الضخامة ليست

حكراً على المنظمات العامة ويمكن أن نجد منظمات أعمال ضخمة، إلا أن صفة الضخامة التنظيمية

لمؤسسات الإدارة العامة صفة ملازمة لها.

إنّ النتيجة الطبيعية لتضخم المنظمة، وزيادة حجمها، هو:

1. زيادة عدد العاملين فيها (رؤساء ومرؤوسين).
2. زيادة المستويات الإدارية فيها.
3. تخصص الفرد في جزء بسيط من العمل.
4. صعوبة الاتصال إذا لم يكن هناك نظاماً رسمياً .
5. إلغاء الطابع الشخصي في العلاقات .

تعريف البيروقراطية :

فالبيروقراطية هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة

ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. فالبيروقراطية تعني

"تنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق والرقابة على جميع العاملين بالمنظمة"-(عاشور، يوسف حسين

محمود2001)

* ماكس فيبر والبيروقراطية :

من أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة 1864م ومات

سنة 1920م عن عمر قارب 56 سنة، تعلم الحقوق والذي أسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى

رأسها علم الاجتماع sociology. ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع

على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) micro level بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي macro level .

ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته.

وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ وفي هذا قسم السلطة إلى :

أ. سلطة بطولية يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية والتي تفوق غيره ممن حوله.

ب. سلطة تقليدية تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.

ج. سلطة قانونية يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

وقد حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي بـ (عبدو، علي عبد المجيد):

1. التحديد القاطع للواجبات والمركز.

2. العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.

3. وجود معايير محددة لأداء الأعمال.

4. التخصص الوظيفي.

5. البناء الهرمي للتنظيم.

6. شغل الوظيفة بالتعيين لا بالانتخاب.

7. شغل الوظيفة على أساس الكفاءة والتخصص.

8. أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية.

9. احترام الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.

وقد حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث

يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله

وتطوره الوظيفي.

وعلى عكس ما توقع ماكس فيبر بأن التنظيم الرسمي سيؤدي إلى:

1. الدقة.

2. المعرفة الكاملة بالمستندات.

3. السرعة.

4. الاستمرار.

5. الوضوح.

6. الوحدة.

7. الخضوع الكامل للرؤساء.

8. تخفيض تكلفة أداء العمل.

9. تخفيض درجة الاحتكاك بين الموظفين.

فإن للتنظيم البيروقراطي سلبيات أهمها :

1. الآلية التي يؤدي بها الموظف عمله.

2. الجمود.

3. الارتباط بالحد الأدنى في الأداء.

المحاضرة السادسة : المدرسة التقليدية (حديثه الفكر)

- مدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية:

كردّ فعلٍ لحركة الإدارة العلمية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاية الإنتاجية، فقد برز تيار مضادّ

لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاية الإنتاجية.

وكان من أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو ، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هاوثورن Hawthorn

Study التابعة لشركة وسترن إلكترىك سنة 1924م- 1932م بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع

لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة.

* تجارب التون مايو Elton Mayo :

قام عالم الاجتماع التون مايو سنة 1923م بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفرد بتبني فكرة دراسة أثر

العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال، وقد حصروا العمال داخل غرفة الاختبار the test

room experiments ،وقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين فقط هما الأجر التشجيعية،

وطريقة الإشراف، حيث تم التركيز على متغير واحد في كلّ مرة. وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة

عن تغيير طريقة الإشراف يجعلها أكثر راحة وأقلّ رسمية بين المشرف والعمال أكثر من الزيادة في معدل

الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجور والحوافز المالية، مما أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية.

* التنظيم غير الرسمي:

في إحدى التجارب ركز الباحثون على التركيبة الاجتماعية للعاملين، حيث وضعوا مشرفاً على مجموعة من العاملين بلغوا ثلاثة وعشرين. ومن خلال الملاحظة تبين أن العاملين كانوا فيما بينهم مجموعة لها أهدافها الخاصة بها؛ حيث كان بينهم اتفاق على مستوى الإنتاجية.

* نظرية الفلسفة الإدارية:

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجير بجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوغلاس ماكجير يجور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y . وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

* نظرية X :

توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. أنّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
2. لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
3. الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادأة.
4. الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرئوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

* نظرية Y :

- توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:
1. الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
 2. هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
 3. حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
 4. الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
 5. الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

نظرية ماسلو MASLOW :

قامت عدة محاولات لدراسة السلوك الإنساني، وقد كان روادها من علماء النفس، ومن بين أشهر هذه

الدراسات محاولة ماسلو إلى تقسيم احتياجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة، وهي كالتالي:

أولاً : الحاجات الجسمية الأساسية كالمأكل والمشرب .

ثانياً : الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار .

ثالثاً : الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي .

رابعاً : الحاجة إلى احترام وتقدير الذات .

خامساً : الحاجة إلى تحقيق الذات .

وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الإنسان كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح

بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة.

* العوامل التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات :

بالإضافة للعوامل المشار إليها سابقاً ، كان من أهم العوامل الأخرى التي ساعدت على انتشار بحوث

العمليات استخدامها في المنظمات المختلفة ما يأتي:

1. تَعَقُّدُ المشاكل التي تواجهها الإدارة.

2. اشتدادُ حدة المنافسة بين المنتجين. 3. تطوُّرُ صناعةٍ 4. اهتمامُ الجامعاتِ بالتعليمِ وفتحُ أقسامٍ متخصصةٍ في الإدارة .

5. انتشارُ استخدام شبكة المعلومات الكونية الإلكترونية المعروفة بالإنترنت Internet .

6. انتشارُ الجمعياتِ العلمية و كثرَت الملتقيات و الندوات و المجلات ...

قائمة بعض الرواد للفكر الإداري :

<i>Fredrick W. Taylor</i>	1900s	تايلور
Frank B. Gilberth	1900s	فرانك جلبرت
Henry Gantt	1900s	جانث
Max Weber	1900s	فيبر
Lillian M. Gilberth	1910s	لليان جلبرت
Henry Ford	1910s	هنري فورد
Henry Fayol	1910s	فايول
Mary Parker Follett	1920s	فوليت

Chester I. Barnard	1930s	بيرنارد
Elton Mayo	1930s	التون مايو
Abraham H. Maslow	1940s	ماسلو

المحاضرة السابعة : وظائف الإدارة :

أولاً: التخطيط :

1- مفهوم التخطيط :

يعرف التخطيط بأنه «التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة»، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال. ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

2 - أهمية التخطيط :

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، إذ نعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر

3 - مزايا التخطيط :

ينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي .:

- أ . يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول مما يسهل تنفيذها.
- ب . يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- ج . يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال .
- د . يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- هـ . يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
- و . يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يسمح بتقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
- ح . يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية في الوقت والتكاليف.
- ط . يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

4 - مقومات وأنواع التخطيط :

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ،

السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصه به الوسائل والإمكانيات.

وقد تباينت آراء علماء الإدارة بالتقسيمات الموضوعية للتخطيط ، فمنهم من قسمها حسب الزمن أي إلى ثلاثة أقسام وهي : التخطيط طويل الأجل ، والتخطيط المتوسط الأجل ، والتخطيط القصير الأجل ، ومنهم من قسمها حسب الوظيفة أو المستويات الإدارية ، ومنهم من أضاف إلى هذه التقسيمات تقسيمات أخرى مثل التخطيط الإداري، والتخطيط القومي، والتخطيط الإقليمي ، فأصبحت ستة أنواع بدلاً من ثلاثة .

أ - التخطيط الإداري :

(1)- تخطيط طويل الأجل . المستويات العليا . رسم السياسات والأهداف العامة . تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

(2)- تخطيط متوسط الأجل . المستويات الوسطى . ترجمة الأهداف إلى برامج عمل . تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.

(3)- تخطيط قصير الأجل . المستويات الإشرافية . تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

ب - التخطيط الإستراتيجي :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

5 - إعداد الخطة :

التخطيط بالمعنى الفني يعني تحديد أهداف محتملة مستقبلية وبلورة وسائل بديلة ذات إبعاد زمنية متميزة

لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم مقارنة البدائل المطروحة واختيار أكثرها مناسبة لظروف وإمكانيات الجهاز

الإداري المقصود ، يتوقف على عدة عوامل هي :

أ - صحة البيانات والإحصائيات : لكي تكون الافتراضات صحيحة يجب أن تبنى على إحصائيات صحيحة واقعية.

ب - كفاءة الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ الخطة.

ج - مشاركة الجميع في وضع وإعداد الخطة .

د - مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ : مشاركة العاملين في الدولة في إعداد الخطة .

هـ - الوعي بأهمية التخطيط : ومساهمة المواطنين في تحقيق الأهداف المنشودة من الخطة .

معوقات التخطيط

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات
2. اتجاهات العاملين: كثيراً ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة مسيرتها.
3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
4. إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.
5. الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
6. القيود الحكومية.
7. عدم مراعاة التغير في الواقع.
8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.

● التخطيط في الإسلام :

ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي .

ملامح التخطيط في الإدارة الإسلامية :

يمكن القول أن ملامح التخطيط في الإدارة الإسلامية هي على النحو التالي :

- 1 - إنه وظيفة إدارية رئيسية يقوم بها فرد أو جماعة .
- 2- وضع تدابير وترتيبات عملية مباحة لمواجهة المستقبل ... ويقصد بالتدابير المباحة أي الالتزام بحدود الله تعالى التي بينها في كتابه إجمالاً وفصلها وشرحها المصطفى صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه حتى أصبح الحلال بيناً والحرام بيناً وبينهما أمور مشتهات ومن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه.
- 3- متطلبات مستقبلية مشروعة ... إذ لا يجوز التخطيط لمتطلبات مستقبلية محظورة أو مشتبه في جوازها لأن الإدارة بوظائفها ومنها التخطيط أداة تستخدم لعبادة الله تعالى ، وبهذا يجب التقيد بمشروعية الاحتياجات المستقبلية التي يسعى التخطيط إلى الاستعداد لتحقيقها .
- 4- المعلومات المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة يجب أن تكون صحيحة ... وهذا يعني عدم اللجوء إلى تشويه الحقائق وتزييف المعلومات والمبالغة في التقديرات للاحتياجات المالية والفنية والبشرية والنظر إلى الإمكانيات المالية بنظرة واقعية وإلى المتوقعة منها بصورة أقرب إلى الواقع.
- 5 - التوكل على الله تبارك وتعالى هو القاعدة الأساسية في التخطيط الإسلامي إذ أن التخطيط الإداري الحديث لا يعبر هذا الجانب أي اهتمام ولا يحسب له أي حساب ، فكل البيانات والمعلومات والتوقعات إنما

هي وسيلة (سبب) وليست غاية في حد ذاتها. فالتخطيط في الإدارة الإسلامية ما هو إلا من قبيل (أعقلها

وتوكل) وليس من باب التدخل في علم الغيب والادعاء بالمعرفة التامة بمستقبل الفكر والأداء والإنجاز.

6- تحقيق الأهداف المشروعة ... وهذا هو بيت القصيد فبغية التخطيط في الإدارة الإسلامية أن يسعى في

كل خطواته إلى الوصول إلى أهداف تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة ، وهي : حفظ الدين والنفس

والعقل والنسل والمال .

المحاضرة الثامنة : الوظيفة الثانية التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف المدير والتي يعتمد عليها في الجمع وتوحيد أعمال المرؤوسين كي

يتمكن من تحقيق أهداف المشروع .

مفهوم التنظيم وأهميته

إن كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية، صناعية،

تعليمية، سياسية، رياضية ... الخ ، وبناء عليه فإن استخدام كلمة تنظيم تعني: "جماعة من الناس تربطهم

علاقات رسمية ، لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة" (غانم ، عمر والشرفاوي 1981).

وفيما يلي نسوق عدة تعريفات للتنظيم لعدة باحثين في مجال الإدارة.

يقول ليندال ايرويك " أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات

بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص "

ويقول شيبستر برنارد " التنظيم نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر وهو يتطلب

نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل".

وعرف سايمون " التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول

أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد

السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة".

وهذا يوضح لنا أن " التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد

والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو

التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤديون هذه

الخدمات"².

وهكذا فإن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاولة

السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين .

* أهمية التنظيم :

لا أحد يستطيع أن ينكر أن التنظيم له أهمية كبيرة في نجاح المشروع بالوصول إلى تحقيق الأهداف

بفاعلية ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:-

- 1- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه .
- 2- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم .

3- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة وذلك

من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا.

4- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

5- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم.

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة

بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً

في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة .

توضيح ذلك ما يلي:-

1- تقسيم العمل على إدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.

2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.

3- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات.

وهنا يجب أن نراعي أن التنظيم يهتم بالضرورة بكل من الهيكل الإداري والعنصر الإنساني معاً و نتناول

الموضوع من زاويتين :

الأولى : التكوين الرسمي للمشروع

الثانية : دور العنصر الإنساني في عملية التنظيم .

الأولى : التكوين الرسمي للمشروع :

ستتطرق إلى تصميم البناء التنظيمي، العلاقات الإدارية، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، تفويض السلطة

أولاً: تصميم البناء التنظيمي :

والهيكل التنظيمي، هو الإطار الذي يبين العلاقات بين الوحدات والتقسيمات داخل التنظيم، ويحدد خطوط

السلطة وموقع اتخاذ القرار (المغربي ، كامل ، وآخرون 1995).

والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن تقسيم الشركات إلى إدارات وأقسام ؟ وما هي الأسس والمعايير

المتبعة في عملية التنظيم ؟.

من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة يتضح أن هناك العديد من الطرق والمعايير التي يمكن أن تستخدم في

تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع (غانم ، عمر والشرقاوي 1981).

ومن أنواع البناء التنظيمي النموذج ويتكون من ثلاث أنواع رئيسة.

1. النموذج التنفيذي:

ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك

السلطة راسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

2. النموذج الوظيفي:

3. التنظيم التنفيذي الاستشاري :

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

1- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة:

2- تحديد ما يجب عمله:

3- تخصيص وتوزيع الأعمال:

4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة

التنظيمية.

5- تقرير السلطة اللازمة :

6- إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة :

ومن أكثر الطرق شيوعا في التقسيم التنظيمي ما يلي (ديسلر ، جاري 1991):

1- التقسيم على أساس الوظائف:

1. يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير في نطاق الإدارات الوظيفية وذلك لقلة الازدواجية في الجهود.

2. يساهم في تنمية المهارات الإدارية.

3. يعتبر من أبسط التنظيمات والأكثر انتشاراً.
4. من أنسب التنظيمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
5. يعتبر الأفضل للمنظمات التي يقتصر نشاطها على سلعة واحدة أو سلعتين.

* عيوب التقسيم الوظيفي (غنيم، أحمد 2002):

1. البطيء في الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة.
2. يؤدي إلى تركيز القرارات في أيدي الإدارة العليا.
3. صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية.
4. النظرة الضيقة إلى الأهداف العامة للمنشأة.

2- التقسيم على أساس أقسام المنتج:

وفقاً لهذا التقسيم يصبح رؤساء الأقسام مسؤولين عن إنتاج وتسويق وتمويل منتج معين.

* المزايا:

1. إن جميع الأعمال والأنشطة المرتبطة بسلعة ما يتم ضمها جميعاً تحت إشراف فرد أو قسم، ونتيجة لذلك تتجه الأقسام الإنتاجية لأن تكون أكثر حساسية وسرعة في الاستجابة لاحتياجات منتجهم الخاص.
2. سهولة المراقبة والمتابعة لأداء المسؤولين عن كل سلعة.

3. يناسب هذا التنظيم البيئة التي تتصف بالتغير السريع وعدم الاستقرار.
4. يعتبر من أنسب التنظيمات التي تناسب الشركات كبيرة الحجم وذات خطوط إنتاجية متنوعة.

* العيوب:

1. ارتفاع التكلفة الإدارية نظرا لازدواجية الوظائف، حيث وفقا لهذا التقسيم يتعين وجود مدير مالي ومدير تسويقي ومدير إنتاجي لكل سلعة في نفس المنظمة.
2. الصراع بين مديري السلع للحصول على موازنة أفضل.
3. يقلل من وفورات الحجم الكبير نظرا لازدواجية الوظائف.
4. صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج داخل المنظمة الواحدة.
5. قد يؤدي التقسيم الإنتاجي إلى خسارة رقابة الإدارة العليا، وذلك لتمتع مديري المنتجات باستقلال كبير في التسويق والتمويل والإنتاج للمنتج الذي يقع تحت مسؤوليتهم.

3- التقسيم على أساس العملاء

تلجأ الشركات إلى تصميم هياكلها التنظيمية على أساس العملاء وذلك عندما يتنوع عملائها، بحيث

يتطلب كل عميل خدمة تميز عن الآخر.

من أهم مزايا هذا التقسيم هو اهتمام المدير المستمر وغير المجزأ بالعمل، مما ينتج عن ذلك خدمة

متميزة وأسرع لعملاء المنظمة.

العيوب:-

ومن أهم العيوب لهذا التقسيم هو ازدواجية الجهد، فقد يكون لهذه المؤسسة مديرو تسويق أو مديرو إنتاج

عديدين مما يضعف من الكفاءة الكلية للمنشأة.

4- التقسيم على أساس جغرافي

تنشأ الحاجة إلى تطبيق الأساس الجغرافي في التنظيم عندما تتعامل المنشأة مع أسواق وأقاليم متعددة ومتميزة

من حيث الأذواق والحاجات. كشركات متعددة الجنسيات تكون المستويات الحضارية المتفاوتة بكفاءة.

5- التقسيم المصفوفي:

يتم اللجوء إلى هذا النوع من التنظيم في الظروف البيئية المعقدة، والتي يصعب التنبؤ بها.

من أهم المزايا:

1- يضمن قسماً مكثفياً ذاتياً يكرس اهتمامه المستمر وغير المجزأ لحاجات مشروعة.

2- تتجنب الأقسام إنشاء أقسام وظيفية ازدواجية.

3- العاملون وفقا لهذا التنظيم تنشأ لديهم خيارات متنوعة.

ويعاب على هذا التنظيم، وقوع المديرين في حيرة بين الطلبات المتصارعة قد يولد صراعا بين المسؤولين

ينعكس سلبا على معنويات العاملين.

المحاضرة التاسعة: أنواع التنظيم

هناك نوعين أساسيين للتنظيم هما ، (غنيم أحمد 2002)

الأول : التنظيم الرسمي الثاني: التنظيم غير الرسمي

أولاً : التنظيم الرسمي :

هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل

الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وهناك عدة أنماط من

التنظيم الرسمي وتتمثل بالآتي:-

1- التنظيم الرأسي :

تطلق عدة مسميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي ، التنظيم المباشر ، التنظيم

العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات.

ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في

توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضاً سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى

المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤسيه التابعين له فقط .

ولهذا التنظيم عدة مزايا منها :-

- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة .
 - يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
 - تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
 - السرعة في اتخاذ القرارات.
- وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها:
- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
 - يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
 - لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبت في كافة أمور المرؤوسين.

2- التنظيم الوظيفي : يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث يتخصص كل

وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة.

مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات ... إلخ. ويمتاز هذا التنظيم بالآتي :-

- التخصص وتقسيم العمل.

- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ولكن يعاب على هذا النمط ما يلي:-

- عدم وضوح كل من السلطة والمسئولية وضوحاً تاماً.

- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.

- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.

- كما أنه يتصف بعدم المرونة.

3- التنظيم الرأسي الوظيفي (غنيم ، أحمد2002):

ويطلق علي هذا النوع أيضاً التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين

السابقين ويتلافى عيوبهما.

ووفقاً لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحدهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ

القرارات بآراء واقتراحات المستشارين ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي ،

أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها :-

- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين.

- يتسم هذا النمط بالمرونة.

أما عيوب هذا النمط فيتمثل بالآتي :

- وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.

- يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء

اللوم على المستشارين.

- لا يعتبر محفزاً للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية

الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

4- التنظيم المصفوفي:

سمى بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع

بين كل من الأساسين السلعي والوظيفي ولقد تم الحديث عنه في موضوع تصميم البناء التنظيمي سابقاً.

ثانياً : التنظيم غير الرسمي

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء و هو عبارة عن شبكة من العلاقات

الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناءً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم ، ولقد بدأت

المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على

أداء المنظمة ككل ، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي

واحد أو عقيدة واحدة ... الخ ، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب

نفوذ أحد أعضاء الجماعة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية

للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها ، كما يسهل تداول الإشاعات

وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي ، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على

التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

بمعنى أن التنظيم غير الرسمي يحقق فوائد عديدة للمنظمة منها:

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض

والزيارات التي تتم فيما بينهم.

- يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن قنوات الاتصال غير

الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية.

- كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك

بين أجزاء هذا التنظيم.

وعلى الرغم من تلك الفوائد إلا أن له بعض العيوب منها:

- قد يعمل ضد أهداف المنظمة حيث أن بعض القادة غير الرسميين قد يقوموا بتحريض

العمال على عدم الإنتاج والعمل مما يسبب المشكلات والمتاعب لإدارة المنظمة.

المحاضرة العاشرة : الوظيفة الثالثة التوجيه :

مفهوم التوجيه

تعريف : يعتبر "التوجيه" وسيلة ناجحة في ملاحظة جهود العاملين فمن خلال ما يقوم به المدير أو

المشرف بتحفيز العاملين وخلق الجو المناسب للعمل والاتصال بهم (العمال) للحصول على المعلومات واتخاذ

القرارات، كما أن دور التوجيه يكمن في بعث الحياة الديناميكية في التنظيم من خلال إعطاء الأوامر

والتوجيهات وقيادتهم لتحقيق أهداف التنظيم (عرعار حولية - درداش زوينة 2001).

"التوجيه" هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها

عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما ذا يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في

إنجاز العمل

المنوط به (د . عبد السلام أبو قحف 2002).

ويذكر "جميل أحمد توفيق" أن التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع

المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل وهي إحدى الوظائف

الأساسية للمدير والتي تعتبر من الوظائف الصعبة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة

لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها.

ويعرف كل من "إبراهيم عصمت مطاوع" و "أمين أحمد حسن" و "علي الشرقاوي" أنه إذا لم توزع

الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى

ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية كذلك إذا تم شغل المراكز الإدارية بأفراد لا يمتلكون كفاءات

متناسبة مع واجباتهم إن الأمل يصبح ضعيف في تحقيق فاعلية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

في حين يرى "صلاح الشنواني" إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية فأى خطوة مهما كانت متقنة ليس لها

أي قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ، فالتوجيه يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن

التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه، حيث يتم عن طريق الإشراف على

المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل، وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقوم أداء

العاملين بالوظائف التنفيذية.

- تعريف التوجيه في المجال التربوي :

يعرف "إبراهيم عصمت مطاوع" و "أمينة أحمد حسن" بأن التوجيه هو الاتصال بالموظفين والمعلمين عن

طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتوجيه إذن ليس تنفيذ

للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم.

ويذكر "إبراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات

والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول

على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول

وما يهدف إليه (د . عبد السلام أبو قحف 2002).

ويعرف "التوجيه" بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه

وبقدرته وكفاءته.

-أنواع التوجيه :

يشير "أحمد حسن" و"إبراهيم عصمت" و"أمينة" إلى أن التوجيه ينقسم إلى قسمين هما:

أ- التوجيه الفني

ب- التوجيه الإداري

أ- التوجيه الفني : هو عبارة عن الجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات

وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية الجذب نحو

الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب- التوجيه الإداري : يقوم به كل مدير ورئيس قسم بالنسبة لمؤوسيه في جميع المستويات ويتطلب ذلك من

هؤلاء الرؤساء خلق الجو المناسب لأداء الإخصائين لواجباتهم.

-الأسس العامة للتوجيه :

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط

والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساسا جيدا لممارسة وظيفة

التوجيه على النمو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

- ضرورة تحديد الهدف, حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة، أي أنه

أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها.

- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمؤوسين كأفراد

أو كمجموعات.

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة

أي عمل جماعي ناجح.

- العدالة في المعاملة مع المؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في

منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية , كذلك تنمية روح

الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى (د. عبد السلام أبو قحف).

- أركان التوجيه :

للتوجيه أركان متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان فيرى "إبراهيم عصمت

مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" و"سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر

في الاتصالات, واتخاذ القرارات, القيادة, ونجد أن "أحمد رشيد" قد حددها في صنع اتخاذ

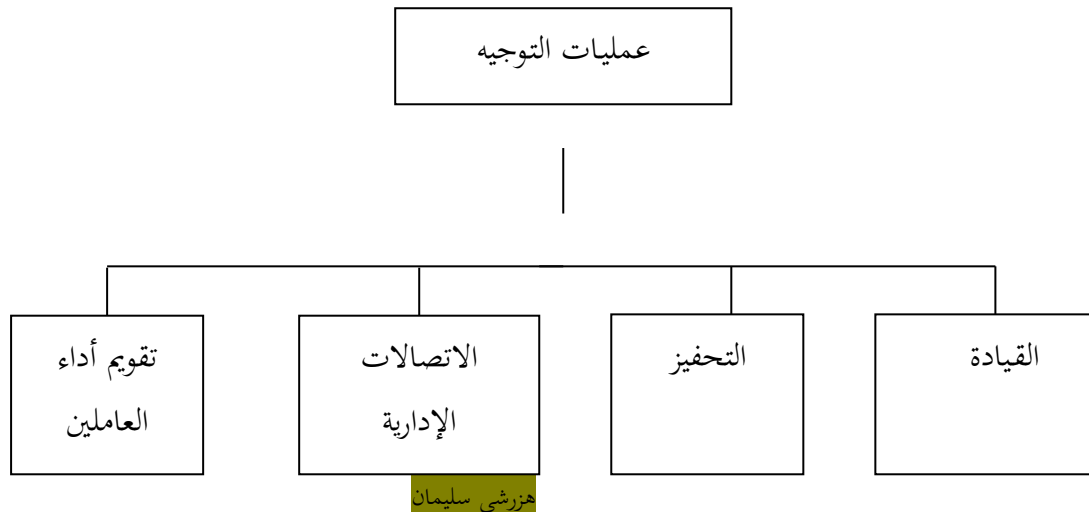
القرارات, والاتصالات والقيادة والانتظام والاستمرار, كما حددها "علي الشرقاوي"

في القيادة, الاتصال, والدافعية, كما حددها "جميل توفيق" في الاتصال, الدافعية, والقيادة والتنسيق كما قام

"حنفي سليمان" بتحديددها في أربعة عناصر هي الاتصال, الدافعية, والواقعية, في مكان العمل والقيادة

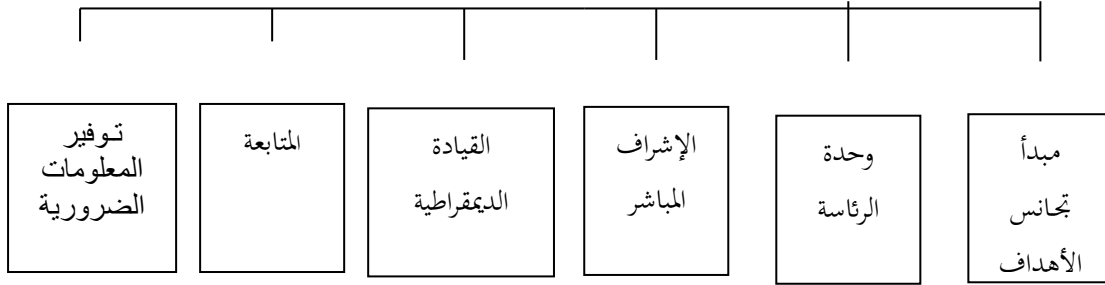
والإشراف الفعال وحددها "إبراهيم الغمري" في أربعة عمليات أساسية هي القيادة, التحفيز, والاتصالات

الإدارية, وتقويم أداء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة.



شكل (02) : يوضح عمليات التوجيه

بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري



شكل (03) : يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري.

-المحاضرة الحادية عشر : التوجيه في الإدارة الرياضية-

إن كل من وظيفتي التنظيم والتخطيط غير كافية في أي منظمة للقيام بمختلف النشاطات لذا وجب

توفر عنصر آخر، وهو التوجيه والذي يفضلته يتم تنظيم الأفراد وتشجيعهم عن طريق القيادة للقيام بمهامهم

على أكمل وجه.

أ- تعريف التوجيه (د.حسن أحمد الشافعي 2003) : يعرفه أحمد رشيد كما يلي: " هو العمل الدائب أثناء التنفيذ

ذاته لمواجهة أية مشكلات ولضمان أن سير العمل [سير العمل] يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن

دوما التحقيق المتكافئ للأهداف".

ويذكر إبراهيم عبد المقصود: " أن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات

والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب نجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر هو الحصول

على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يتفهم الأخير ما يقصده الأول

وما يهدف إليه".

وقد يعرف التوجيه بأنه : " فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته

بنفسه وقدرته وكفائته".

ب- أدوات التوجيه:

إن التوجيه وظيفة مركبة تتكون من العديد من الأنشطة وهي إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد

الشافعي):

- اتخاذ القرارات.

- القيادة.

- الدافعية.

- الاتصال.

ج- متغيرات التوجيه (عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن 1989):

إن أساس توجيه المرؤوسين يرتكز حول نمط القيادة (ديكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) لذا هناك

العديد من المتغيرات التي تتدخل في القرار بكيفية توجيه المرؤوسين مثل مدى خطورة الحالة، النمط القيادي،

تحفيز المرؤوسين... لذا على القائد الموجه للآخرين الالتزام بما يلي:

- معرفة جميع الحقائق المرتبطة بحيثيات المشروع.

- التفكير في الأثر الناجم عن القرار في أداء المهمة.

- الاهتمام بالعنصر البشري عند اتخاذ القرار.

- التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان من الواجب العمل به.

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين، وجعل الأوامر واضحة ومختصرة.

- متابعة كل شخص تم تفويضه وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

ويعرف كل من "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمين أحمد حسن" و"علي الشرفاوي": " أنه إذا لم توزع

الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى

ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك إذا تم شغل المراكز الإدارية بأفراد لا يمتلكون كفاءات متناسبة مع واجباتهم، إن الأمل يصبح ضعيف في تحقيق فاعلية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه".

في حين يرى "صلاح الشنواني" : " إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية فأى خطوة مهما كانت متقنة ليس لها أي قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ , فالتوجيه يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

المحاضرة الثانية عشر :الوظيفة الرابعة : الرقابة الإدارية

الرقابة هي الوظيفة الإستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد

المسؤولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة.

1- مفهوم الرقابة والتقييم (عاشور، يوسف حسين محمود 2001).

الرقابة هي العملية التي تمد الإدارة المسؤولة بالبيانات عن درجة التقدم في الأداء ، كما تعمل على تعديل

الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي .

كما يمكن أن نعرفها بأنها الوظيفة الإدارية التي تهتم بقياس وتصحيح أساليب الأداء فالرقابة المثالية هي التي

تقوم بالتنبؤ بالمشكلات وتحديدتها قبل حدوثها وهناك عدة أنواع من الرقابة :

والرقابة ثلاثة أنواع : إدارية ، وقضائية ، وسياسية. وكل واحدة منها تمارسها جهة متخصصة مختلفة

ومستقلة عن غيرها.

2 - أهمية الرقابة والتقييم :

هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف

المرسومة للمنظمة. أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء

الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها .

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت

تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة . وتبرز أهمية الرقابة في صلتها

الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية .

والرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط : فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء

تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة

على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط .

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده

الإدارية . وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة

لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسؤولا عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها .

والرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيتها أو تذليلها .

3 - أهداف الرقابة الإدارية :

أ - حماية الصالح العام : وهي محور الرقابة ، وذلك بمراقبة النشاطات ، وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة ، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية .

ب - توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع ، لحماية الصالح العام ، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

ج - يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف ، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويًا وماديًا.

4 - مبادئ الرقابة الفعالة (عاشور، يوسف حسين محمود 2001) :

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى

تكون الرقابة فعالة ، ومن أهم هذه المبادئ :

- أ- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين . وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل .
- ب- يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية ، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية .
- ت- يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع .
- ث- يجب ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين ، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً
- ج- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات ، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها . وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة .

ح- أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد ، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات

فاعلية ألا عند تأثيرها في سلوك الأفراد ، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية . فجرس الإنذار

بالحريق لا يطفئ النار وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر

والتي تعكس فاعلية الرقابة .

خ - ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات ،

وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف

، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة .

5 - خطوات الرقابة :

تتضمن الرقابة الخطوات الثلاث التالية :

أ - وضع معدلات الأداء :

ويقصد بها وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبّر عن أهداف التنظيم .

ب - قياس الأعمال : أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً للأداء أي تقييم للإنجاز

بعد أداء العمل .

ج - تصحيح الأخطاء والانحرافات :ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة.

6 - صور الرقابة :هناك نوعان من الرقابة ، الرقابة الداخلية ، والرقابة الخارجية :

أ - الرقابة الداخلية :وهي الرقابة التي تمارس داخل التنظيم الإداري أي بواسطة عضو من أعضاء التنظيم سواء كان وزيرا أو مديرا ، كل في نطاق المنظمة التي يرأسها .

ويمكن أيضا تقسيمها إلى رسمية ويقصد بالرقابة الرسمية التي تتم وفقا للقواعد الرسمية المقررة وبالرقابة الغير

رسمية أن تؤدي الرقابة جزئيا بعدد من الطرق غير الرسمية مثلا شخصية القائد قد تلعب دورا في تنظيم

نواحي نشاط المرءوسين بشكل يتمشى مع الخطط المقررة .

ب - الرقابة الخارجية : هي تلك التي تمارس من خارج التنظيم فتمارسها أجهزة متخصصة .

7 - الرقابة من حيث مداها (عاشور، يوسف حسين محمود2001).

تنقسم الرقابة من حيث مداها إلى نوعين :

الأول : رقابة جزئية : وهي تلك التي تقتصر على موضوع معين أو موضوعات محددة

الثاني : رقابة شاملة : هي تلك التي تتضمن جميع الوسائل التي تتصل بالجهاز الإداري من ذلك الرقابة التي

يباشرها الرؤساء الإداريون بالجهاز الإداري .

8 - أدوات الرقابة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية ونكتفي بتعداد أهمها

شيوعا:

أ- الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) .

ب- البيانات الإحصائية .

ت- التقارير والتحليل الخاصة .

ث- تحليل نقاط الضعف .

ج- المراجعة الداخلية .

ح- الملاحظة الشخصية .

9 - أنواع الرقابة :

أ - الرقابة الوقائية :

يعمل هذا النوع لمنع الخطأ قبل حدوثه ، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة

والحيلولة دون حدوثه ، وفي الممارسة العملية يعني المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو

الانحراف ، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه .

ب - الرقابة المتزامنة :

ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته ، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره .

ج - الرقابة اللاحقة :

لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل ، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لمعالجتها .

10 - الرقابة في العهد النبوي والعهد الراشدي:

لقد مارس النبي - صلى الله عليه وسلم - الرقابة على عماله، ففي صحيح البخاري عن أبي حميد الساعدي قال: ((استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً على صدقات بني سليم يدعى بن اللتبية فلما جاء حاسبه قال هذا مالكم وهذا هدية فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم فهلاً جلست في بيت أبيك وأملك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً)) .

وكان أبو بكر يمارس الدور الرقابي بنفسه على عماله، فعندما جاءه معاذ بن جبل من اليمن قال له أبو بكر:

ارفع لنا حسابك."

وذكر الطبري أنه كان يراقب ولاته مراقبة شديدة، فكان لا يخفى عليه شيء من عملهم.

وأما عمر فقد طور آلية الرقابة الإدارية، إذ كان مهتماً بهذا الأمر أشد الاهتمام، فقد قال يوماً لجلسائه: رأيتم

إذا استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته فعدل، أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا حتى أنظر في

عمله، أعمل بما أمرته أم لا، فاستشعاره للمسؤولية جعله يراها من واجبات الإمام، وليست الرقابة لمرة أو

مرات ثم تقف، بل هي رقابة دائمة، حتى لا يقل العمل، أو يحصل تجاوزات فيه.

المحاضرة الثالثة عشر: المؤسسات والمنشآت الرياضية

1- المفاهيم والأهداف والوظائف الأساسية :

- أ. المنشأة الرياضية: "هي مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب و القاعات المخصصة لكرة اليد الرياضية الجزائرية، أو الطائرة و تشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة و الإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمنشأة
- ب. المؤسسات الرياضية: " تتمثل في المجلس للرياضة ووزارة الشباب و اللجنة الأولمبية و الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و مؤسسات الإعلام الرياضي و المؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات و أدوات الرياضة المختلفة و الفنادق و الإطعام و السياحة في الرياضة .
- ج. المؤسسات الرياضية في الجزائر: " تعاريف وأهداف و أنواع و الدور الوظيفي والعملي " بحوث للطلبة لمعرفة المؤسسات الرياضية المختلفة * وزارة الشباب والرياضة * مديرية الشباب والرياضة * الإتحادات الرياضية الجزائرية * الجمعيات الرياضية * النوادي الرياضية * اللجنة الأولمبية الوطنية * المؤسسات المنتجة للمعدات والتجهيزات الرياضية * المركبات الرياضية والمنشآت مدخل التقسيمات المختلفة للمؤسسات

والمنشآت الجزائرية: من حيث " الملكية، النشاط، الحجم. "من حيث الملكية : أ. مؤسسات عامة : حيث تكون ملكيتها تابعة للدولة والقطاع العمومي كالمركبات الرياضية والمساح والقاعات المتعددة الرياضية التابعة لديوان المركب، أي أن الدولة هي التي تتصرف وتعمل على تسيير شؤونها وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة .

ب. مؤسسات خاصة: تكون ملكيتها تابعة للخوادم سواء بالشراكة أو لشخص واحد تهدف إلى أو منشآت التدريب التي تقدم خدمات للرياضيين كالفنادق والصراف. تحقيق الربح للخوادم و خدمة المجتمع وفق قوانين الجمهورية كالعلاقات الرياضية الخاصة ت.

مؤسسات مختلطة: هي المؤسسات التي تكون ملكيتها تابعة للدولة والخوادم معا على أساس الشراكة كالشركة الجزائرية التونسية مثلا .

2- من حيث طبيعة النشاط :

أ. المؤسسات الصناعية الإنتاجية: تعمل على تحويل المواد الأولية إلى مواد وسلع ومنتجات رياضية قابلة للاستعمال أو الاستهلاك أو الحياة لإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين في مجال الرياضة وتهدف إلى تحقيق الربح وخدمة المجتمع ككل للإحداث التنمية الدائمة .

ب. المؤسسات المالية: تعمل على تقديم الخدمات المالية المختلفة كالصرف المالي وتوفير العامة والخاصة.

السيولة المالية للمتعاملين وتسهيل إدارة أعمال الرياضة في كل المجالات، وتتمثل في البنوك

- ت. المؤسسات التجارية: تعمل على إيصال السلع والخدمات في مجال الرياضة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعتمد على أساليب التسويق الحديثة والمنخفضة التكلفة والوقت " تجارة الجملة، التجزئة، الوسطاء التجاريون، الأنترنت. "
- ث. المؤسسات الرياضية: تعمل على تنظيم الأحداث الرياضية وتطوير الرياضة من خلال مراكز التدريب والتربية البدنية والرياضية والمركبات الرياضية تهدف إلى خدمة المجتمع.
- ج. المؤسسات التسويقية: تعمل على إدارة الحدث الرياضي بتطبيق مبادئ ومناهج التسويق الرياضي ونظام المعلومات التسويقية وتزويد إدارة المؤسسات المختلفة بالمعلومات والبيانات استراتيجيات إدارية فعّالة وناجحة. الهامة حول المستهلكين والمنتج الرياضي والسعر والترويج لمساعدتها على اختيار وتطبيق.
- من حيث الحجم: أ. مؤسسات صغيرة الحجم: من 1 إلى 3 عمال
- ب. مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم: من 1 إلى 9 عمال
- ت. مؤسسة متوسطة الحجم: من 10 إلى 499 عامل
- ث. مؤسسة كبيرة الحجم: 500 فما فوق.
- و. الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية :

وظيفة الإنتاج: تعمل هذه الوظيفة على تحويل المواد الأولية من مادتها الخام إلى مادة قابلة للاستهلاك أو الاستعمال.

وظيفة التمويل: تعمل على توفير المواد الأولية التي تستخدم في عملية الإنتاج كما تهتم بتحسين عملية التخزين ودراسة البدائل التموينية الهامة التي تميزها خفض التكلفة و ربح الوقت .

وظيفة التمويل: تعمل على تدبير الأموال اللازمة للمشروع الرياضي سواء بالأموال الخاصة أو الديون والعمل وفق إستراتيجيات تمويلية مبنية على أسس مالية علمية تهدف إلى ترشيد النفقات والإيرادات .

وظيفة التوزيع: أو ما يسمى بقسم المبيعات حيث تعمل هذه الوظيفة على إيصال السلع والخدمات

الإليكترونية. الرياضية من المؤسسة إلى المستهلك الأخير بطرق مباشرة وغير مباشرة وتطبيق أسلوب التجارة

وظيفة الإدارة: تعمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والرقابة على الموارد المادية والبشرية

والمالية والإعلامية وتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة كما تتخذ القرارات وتشرف على عمليات

التقويم والتقييم لأنشطتها .

وظيفة الإدارة المالية: يلعب قسم الإدارة والمالية في أي مؤسسة دورا أساسيا عمليا من خلال توفير العامة

والتحليلية والتسيير المالي بمقاييس علمية و دورا هاما لرسم السياسات المالية المختلفة. الأموال اللازمة لتغطية

النفقات والمصاريف المختلفة للمشروع الرياضي ودورا وظيفيا من خلال المحاسبة

- وظيفة التسويق: التسويق هو علم يهتم بالتصميم و التجميع و التحليل المنظم للبيانات التي تخص رغبات وحاجات المستهلكين و إخراجها في شكل تقارير وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين و إيجاد حلول مرتبطة بالأوضاع التسويقية التي تواجهها المنشأة .

مصلحة الموظفين: تهتم بشؤون العمال من حيث توظيفهم وتكوينهم وتدريبهم والأجور والترقية والتحفيز والأمن والسلامة والتطوير الذاتي للموظفين .

وظيفة الاتصال والعلاقات العامة: تهتم بدراسة العلاقة الاتصالية للمؤسسة الرياضية سواء الداخلية بين القمة والإدارة " والقاعدة وهم الموظفين و العلاقات الرسمية والغير الرسمية وتطبيق ما جاءت به العلاقات الإنسانية كمدارس وضعية أو ما جاءت به الديانات من أخلاق ومثل أسمى لترسيخ العلاقات الطيبة خدمة للمؤسسة والموظفين والمجتمع هذا من جهة ، ومن جهة ثانية العلاقات الخارجية التي تنظم الفعالة والهادفة. والمعاملات مع كل المتعاملين مع المؤسسة الرياضية والعمل أيضا على ترشيدها واختيار قنوات الاتصال

ي. أهداف المؤسسات والمنشآت الرياضية :

-خدمة المجتمع: بحيث تعمل على تحقيق أهداف تربوية لإعداد الشخصية الوطنية المتكاملة واجتماعيا ومعرفيا وبدنيا من خلال ترسيخ قيم التسامح والتعاون والتضامن والتحكم في الانفعالات والتنافس الرياضي الشريف وتمثيل البلدان وتزويد الفرد بالمعرفة الرياضية وتحسين صحة الفرد وتنمية الاقتصاد الوطني

-تحقيق الربح: من خلال تحقيق نتيجة مالية جيدة تجنب المؤسسة الرياضية الإفلاس والزوال في سوق رياضية

محلية وعالمية لا ترحم المتخلفين عن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الرياضية والتحكم في النفقات

وترشيدها وزيادة المداخيل لتحقيق التمويل الرياضي الدّاتي.

-رفع قيمة المؤسسة الرياضية: من خلال زيادة حصة السوق الرياضية لها وتوسيع أعمالها و زيادة رقم أعمالها

وتحسين القدرة التنافسية لها محليا وعالميا .

-تحسين سمعة المؤسسة الرياضية محليا وعالميا: من خلال العمل على تحقيق الجودة الشاملة في كل الجوانب

المادية والبشرية والإعلامية هذا من جهة ومن جهة ثانية تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة لإبراز التفوق

والشفافية في العمل الرياضي وتقديم أفضل المنتجات والخدمات بالمقارنة مع المنافسين

المحاضرة الرابعة عشر: مفهوم القيادة الإدارية الرياضية

تعريف القيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين

منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز

إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة

التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد

استخلاص تعريف إجرائي لها.

- تعريف القيادة Leadership يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها

بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل

إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم

في الآخرين أمرا ناجحا" (طريف شوقي 1993).

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة: " نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في

القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"

صلاح الدين عبد الباقي (2003).

أما جون اترزيوني J.Etzioni فيعرف القيادة بأنها: "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث

القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع (Pierre COLLERETTE).

ويرى اردواي تيد Ordway. Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي: "مزيج من

السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم" (طريف شوقي).

فنجدهمفيل Hamphil يعرف القيادة بأنها: " السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة

نحو هدف مشترك" (ظاهر كالالدة 1984).

كما يعرف ألان L.ALLEN القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه

يقومون بعمل فعال" (صلاح الدين عبد الباقي).

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، وهو ما نتج عنه

محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقا لعدد من الأبعاد أو الأنماط، إلا أن هذه التعاريف

تحمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه.

ستوجد R.Stogdill يعتبر أن القيادة هي "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه" (محمود سيد أبو النيل 1984).

أما اودونيل و كونتر O'donnell , Koontz فيعتبران أن القيادة هي "عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني (نواف كنعان 1994).

ويرى غوردن (1955) Gorden أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير" (محمد أبو الفضل عبد الشافي 1996).

وتكمن أهمية هذه التعاريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد والمرؤوسين. بناء على ذلك، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: "هي تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة و الظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية

لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين

هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من

القائد والمدير (محمد أبو الفضل عبد الشافي 1996)

القائد Leader هو " شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على

عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

✓ المدير Manager هو ذلك " الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد

نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على

هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

✓ القائد الإداري : هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ

مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته

لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

من التعاريف السابقة يتضح لنا :

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.

- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).
بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها:

"قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية".

-عناصر القيادة الإدارية يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في (نواف كنعان):

- ✓ شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري؛
- ✓ التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- ✓ وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية (محمد عبد الفتاح الصيرفي 2003):

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

وفيما نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل .

أولاً- القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة وقد أورد كارتر J. Carter خمس تعريف للقائد تلخص

في (بوفلجة غياث 1998):

1- " يمثل القائد مركز سلوك الجماعة":

2- "القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها":

3- "القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة":

4- القائد هو " الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة":

5- " القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة":

ثانيا- الجماعة (المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم

ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا،

وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها (نواف كنعان).

ثالثا- قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف

1- التأثير القائم على المكافأة

ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد

2- التأثير القائم على الإكراه:

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف وتوقيع الجزاء

عليهم.

3- التأثير القائم على أسس مرجعية

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم.

4- التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و التخصص

المهني (أحمد صقر عاشور 1989).

5- التأثير القائم على المعلومات

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء (أحمد صقر

عاشور 1989).

6- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه (أحمد سيد مصطفى 2000).

7- التأثير القائم على الشرعية

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي (أحمد سيد

مصطفى 2000).

8- التأثير القائم على التمكين

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل

والنتائج (أحمد سيد مصطفى 2000).

رابعا- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف.

تري ماري فوليت Mary.Follet أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد

إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما

يرضيه، وهذا طبعاً يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة (نواف كنعان).

خامساً- الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في

البيئة الخارجية، يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ

القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب (ظاهر الكلالدة).

الفرق بين القيادة و الرئاسة

أولاً : التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership , Headship)

الرئاسة Headship هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات

والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في

تنظيم رسمي ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم" (ظاهر الكلالدة).

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم

منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر

والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما

العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته و إنما بقدرته على الإقناع والتأثير

معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب Cecil GIBB

النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي (طريف شوقي):

✓ يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال

الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.

✓ أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور

كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.

✓ لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد

فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.

- ✓ توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.
- ✓ اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.
- ✓ الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لإتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

جدول رقم 04

مقارنة بين المدير والقائد

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة	- يعتمد على السمعة
- يثير الخوف	- يثير الحماس
- يؤنب الآخرين على الفشل	- يصلح الفشل
- يعرف كيف يتم العمل	- يوضح كيف يتم العمل
- يستخدم الناس	- ينمي الأفراد
- ينظر إلى اليوم	- ينظر إلى اليوم والمستقبل
- يهتم بالأشياء المادية	- يهتم بالأفراد والناس
- يأمر	- يسأل
- يقول أنا	- يقول نحن
- يعمل جاهدا لينتج	- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، القاهرة، 2001، ص: 126.

المحاضرة الخامسة عشر: التسيير الرياضي

مقدمة : إن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفاء و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات

تسييرية تساعده في العملية التسييرية و اتخاذ القرار في المؤسسة، من هذه الأدوات المحاسبية العامة باعتبارها

الأداء الأنجع و الأقرب للقيام بمتابعة و رصد التدفقات المحسدة لحركية أداة المؤسسة سواء على المستوى

الداخلي أو الخارجي، حيث تعتبر التقنية الأكثر تداولاً من قبل المسيرين و المالكين.

نبذة تاريخية حول التسيير:

التسيير قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة و بدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد

أهداف معينة و العمل على تحقيقها.

فالتاريخ اليوناني القديم و كذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسييرية و خاصة في

مجالات القضاء و عمليات الحكومة و تنظيم الجيش.

و مع تطور المعاملات الاقتصادية و ظهور الشركات التجارية خاصة في إيطاليا في القرن 15 و انتشارها بعد

ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطوراً لمفهوم الإدارة و التسيير خاصة بعد استعمال الوسائل

الكمية مثل: المحاسبة، و إدارة الأعمال و القواعد المالية في البنوك، و قد ساهم العديد من الرجال في هذه

الحركة و هم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل أمثال -أدام سميث -أول من حاول وضع القواعد الحديثة

للإدارة و التنظيم، و استمرت هذه المحاولات بأعمال- تايلور - (1856-1915) بالولايات المتحدة

الأمريكية حول تقسيم العمل و تنظيمه، أعمال-فايول - (1814-1925) بفرنسا حول الإدارة و تنظيم

المؤسسات و تقسيم الوظائف و غيرها.

وكانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع خاص من العلوم ذو الطابع الاقتصادي و

الاجتماعي و التقني بقصد متابعة الأعمال مما كون عدة اتجاهات و مدارس تنظيمية و إدارية ركزت على

جانب المؤسسة و المنظمة بشكل أوسع و انطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.

2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف

وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني

جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة

فنجد أن:

فريدريك تايلور: "يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص

وسيلة ممكنة" (أحمد الشرقاوي 2000).

ويقول هنري فايول: "التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" (محمد رفيق الطيب).

ويرى "روبرت البانيز": "أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية".

و هو: "التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها".

و يعرف بأنه: "يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق

الأهداف المسطرة، و تتم هذه الطريقة حسب سيورة التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات".

و تعرفه الموسوعة الاجتماعية Encyclopédie of the social science أنه "العملية التي يمكننا

بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع و درجات

مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معًا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة".

و يعرف بأنه: "التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسًا التخطيط،

التنظيم، الرقابة، التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها".

يعرف بيترسون و بلومان Petersan et Plouman الإدارة بأنها أسلوب يمكن بواسطته تحديد و

توضيح أغراض و أهداف جماعة إنسانية معينة

و يعرفه كيمبول و كيمبول الصغير Ds Kimbull et Ds Kimbull Jr "بصدد كلامهما عن إدارة

المنشأة الصناعية يعرفان الإدارة كما يلي«تشمل الإدارة كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من

حيث تمويلها و وضع كل سياساتها الرئيسية، و توفير كل المعدات الضرورية و رسم الشكل العام للتنظيم الذي

تستعمل فيه المنشأة و اختيار الرؤساء الرئيسيين".

و يقول جون مي John Mee بأن "التسيير فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق

أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع".

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج تعريفًا واحدًا و هو:

«التسيير آليات لإتحاذ بديل تحقيق الهدف بأسرع وقت و بأقل كلفة.»

المبادئ العامة للتسيير: (إبراهيم عبد المقصود 1981)

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة أو التسيير، فإن المبادئ الأساسية لهذا العلم هي:

التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه القيادة و الرقابة و أن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى.

خصائص التسيير الرياضي

1- أن التسيير هو نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير فالتسيير

نشاط فريد من نوعه و يختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط ويساعد

ترابط النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير ، إن النظر إلى النشاط الإداري كعملي تساعد

على تحليله ، تصنيفه ووصفه في وظائف أو مهام تتولاها جماعة من الناس يطلق عليهم المسيرون.

2 - يشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتنتهي بالرقابة فلا يجوز أن نعتبرها

تنتهي عند الرقابة ، فالرقابة لابد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لابد أن يطلب

إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط ، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط .

3 - تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الأساسي للتسيير أو

الإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس يجتمعون مع بعضهم البعض دون هدف لا يتطلب وجود إدارة وإنما

تصبح الإدارة ضرورية مع وجود الأهداف التي يسعى المجتمعون إلى بلوغها ، فلا بد فرد ما بتنسيق وتوجيه

جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب العمل الإداري وجوهره .

4 - يعتبر التسيير (الإدارة) جهاز المؤسسة ، وبالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع

،الخدمات ،المنافع والفوائد الاقتصادية والاجتماعية ، إبتداء من الموارد البشرية و المالية للمؤسسة .

5 - إن الإدارة تختص بالعنصر الإنساني في العمل : يتفق الكتاب على أن الإدارة تختص بالإنسان في موقع

العمل أو الإنسان كعامل وأن هدفها هو إنجاز العمل ورجال الإدارة ينظرون إلى الإنسان ككيان ديناميكي

متحرك له دوافعه وإشاعته وهذه الدوافع والإشباعات هي التي تثيره وتتحكم فيما يظهره من سلوك، والإدارة

تتعامل مع هذا السلوك بل هي طرف فيه ولا يمكنها الانفصال عنه . (إبراهيم عبد المقصود1981)

6- إن الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي: إن الإدارة تختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل لكي

يتناول مع غيره من بني الإنسان لتحقيق أهداف معينة غير أنه إذا كانت هذه الأهداف يمكن تحقيقها بجهد

فرد واحد فليس هناك حاجة للإدارة. ولكن من النادر أن يتمكن فرد واحد من إنجاز أهداف الأعمال وحده

فلا يوجد فرد واحد يجمع بين كل التخصصات المطلوبة الأمر الذي يتطلب جهد جماعة من الناس يتميزون

في تخصصاتهم ويصبح عمل الإدارة في هذه الحالة هو التوجيه والتنسيق بين هذه التخصصات.

7 - يعتبر التسيير علما لأنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك على

التقنيات والطرق الكمية وما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواءا تعلق الأمر بتخطيط

الإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق أو تحليل شبكات النقل أو التحليل المالي... الخ.

8 - يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية

لعملية التسيير وعلى رأسها الجوانب الإنسانية.

9 - عتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن وتحمل المسير

المتنهن للمسؤوليات الاجتماعية وتحليه بأخلاقيات المهنة .

3- التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة (محمد رفيق الطيب 1995).

المحاضرة السادسة عشر : تابع للتسيير

4- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط (محمد رفيق الطيب 1995).

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ

قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات (محمد قطب راشد) ، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

أدوار المسير:

يتبع "منتز برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان

هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

أولا : الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

1- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

2- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

3- **الرباط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

4ثانيا: الأدوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

1- **الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.**

2- **موصول إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.**

3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

ثالثا: الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

1- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.

2- معالج المشاكل: أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.

3- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.

4- هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين (محمد رفيق الطيب 1995).

4-2- وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة

ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.

- تنظيم أنظمة الآخرين.

- تفويض السلطة والمسؤولين.

- الرقابة على النتائج المطلوبة.

- الإشراف على تقديم النتائج.

- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين. (محمد رفيق الطيب 1995)

مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استخداما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.

- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.

- الجدارة في استخدام التنظيم.

- إبداء الآراء السديدة.

- ضبط النفس.

- الاستقامة.

- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.

- الرقابة: (إبراهيم العمري 1998)

أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي (محمد فوزي حلوة 2007) :

1- المسيرون القاعديون

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم

بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في

تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض

النصح والإرشاد.

2- المديرون الأواسط

يلعبون دور الوسطاء بين المديرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

3- الإدارة العليا

يمارس المديرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المديرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع (محمد رفيق الطيب 1995).

واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المديرون المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع

السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية

مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميحي للإدارة، فذلك النمط المنجز

بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها. (محمد رفيق الطيب 1995)

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

6-1- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف

تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها

والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية- قد طرأ عليها الكثير من

التطورات التي أضفت أبعادا جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة

تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة".

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" إن الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني.

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها "فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة"

مروان عبد المجيد إبراهيم⁽²⁰⁰²⁾، ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن

تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق

النتائج المسطرة.

المصادر و المراجع

المصدر:

(1) سورة طه ، آية 121 .

المراجع :

- 1- أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000.
- 3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989.
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1 الإسكندرية , 2003 .
- 5- الرفاعي، أحمد حسين : مناهج البحث العلمي، ط1، دار وائل، عمان، 1998م.
- 6- العيساوي عبدالرحمان ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر.
- 7- إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998.

- 8- الشرقاوي، علي العملية الإدارية (وظائف المديرين) (ط3). دار الجامعة الجديدة، القاهرة (2002م).
- 9- المغربي ، كامل ، وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للنشر وتوزيع، 1995.
- 10- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998.
- 11- حسن أحمد الشافعي، " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003 .
- 12- خالد محمد عبد العزيز، التربية البدنية والرياضية، تنظيم الإدارة، طبعة ونشر مكتبة الهلال بيروت، الطبعة الثانية، 2001،
- 13- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993.
- 14- ظاهر كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984.
- 15- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.

- 16- محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17- محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997.
- 18- محمد نشوان الأتاسي، ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك كلية الاقتصاد والإدارة، الرقم الجامعي 1049.
- 19- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، عمان، دار زهران، 2003.
- 20- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- 21- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص: 623.
- 22- مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002.
- 23- عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.

- 24- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 25- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 26- عبدو، علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط11، دار النهضة العربية، مصر، 1980م.
- 27- عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 28- عمار بخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984.
- 29- غانم، عمر والشرقاوي، علي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، 1981.
- 30- فائز الزغبى، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 31- سعود بن عيد العنزي، المعهد الوطني لتنمية الموارد البشرية، الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، 2011.
- 32- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992.

- 33- عساف، محمود: أصول الإدارة، القاهرة : مطبعة لطفى، 1982م.
- 34- شريف، علي: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، مصر، 1987م.
- 35- إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981.
- 36- ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة(ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر)الرياض، دار المريخ للنشر، 1991.
- 37- عاشور، يوسف حسين محمود: مقدمة في بحوث العمليات، ط3، مكتبة الأمل التجارية، غزة، 2001م، الباب الأول.
- 38- غنيم، أحمد ، مبادئ الإدارة ، القاهرة ، المكتبة العصرية ، 2002م .
- 39- عبد العزيز صالح بن حبتور، " أصول مبادئ الإدارة العامة" الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، عمان- الأردن، بدون طبعة، 2000.
- 40- Taylor, Fredrick W. : Principles of Scientific Management
New York, Harper Brothers Publishing Co., 1911

41- -Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université Québec, sd.

رسائل و مذكرات

1- هزرشي سليمان عملية تسيير مديريات الشباب و الرياضة و علاقته بوظائف الإدارة ، أطروحة

دكتوراه ، 2013.

2- عرعار حولية "درداش زوبنة" التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج" ,مذكرة تخرج

DEUA , المسيلة, 2001