

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم التكوين القاعدي (جذع مشترك)

مطبوعة بعنوان:

مدخل للإدارة والتسيير الرياضي

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية المستوى: السنة أولى جذع مشترك		
المعامل: 1	الرصيد: 1	الوحدة: تعليم استكشافية
السداسي: الثاني	محاضرات: مقياس مدخل للإدارة والتسيير الرياضي	
عدد الأسابيع: 14-16	الحجم الساعي الأسبوعي: 1 سا و 30 د	

الدكتور: بطاط نورالدين
الرتبة: أستاذ محاضر – أ –
التخصص: النشاط البدني الرياضي التربوي

السنة الجامعية 2020-2021

الهدف العام للمقياس:

التعرف على القواعد الأساسية للتخصص ومجالات استخدامه في الميدان الرياضي.

المعارف القاعدية المكتسبة:

- القواعد الأساسية والمعارف النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتخصص.

- الرفع من المستوى المعرفي والتقني والخططي للطالب قصد رسم مستقبله.

المعارف التعليمية المكتسبة:

- الاطلاع على كفايات شؤون الادارة.

- توعية وتحسيس الطالب بأهمية التسيير والإدارة في المجال الرياضي.

- خلق لدى المتعلم حاجة ماسة للتعلم والإدارة الرياضية بفضل حوافز مختلفة وجذابة.

- تلقين المعارف أو المعلومات والتي ينصح استعمالها لنجاح عملية التسيير.

- مختلف العلوم والمبادئ والقوانين ذات الصلة.

الوسائل اللازمة لإنجاز أهداف المقياس:

- قاعة تدريس،

- عارض ضوئي،

- ملصقات ودليل أجهزة الدعم.

النشاطات البيداغوجية المسندة للطالب:

القيام بإنجاز بحوث واستعمال الجديد من تقنيات وبرمجيات التسيير الإداري الناجح وفق

متطلبات الرقمنة ومواكبة العصرنة في المجال الإدارة الرياضية الحديثة...إلخ.

مقدمة

يقال أن القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيها، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم (كان وودرو ويلسون Woodrow welson) الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

وفي الوقت الذي حظيت به الرياضة في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية، باهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، ومن ضمن تلك الخطوات، التي تمثلت في إنشاء العديد من كليات التربية البدنية والرياضية، وتوسع القطاعات الأهلية من أندية ومراكز للياقة البدنية، وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الإداري، فقد برزت الحاجة إلى تحديد الأسس والقواعد لهذا العمل الإداري الذي هو ابرز عوامل النجاح، ومن دون شك فإن الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاته الأسس والقواعد المتمثلة في عملياتها الإدارية من التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة ووفقا لمبادئها العامة وحسب الأهداف المرجوة منها، والتي تحدد حسب حالة كل منشأة أو منظمة، في سبيل تطوير الأداء الإداري.

محتويات المقياس:

الرقم..... المحاضرة..... الصفحة

01..... نبذة تاريخية حول الإدارة العامة.....	04
02..... ماهية وتعريف الإدارة	07
03..... نظريات والمبادئ العامة للإدارة.....	10
04..... مستويات وظائف الإدارة العامة.....	19
05..... تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.....	27
06..... المكونات والمهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....	33
07..... وظائف الإدارة الرياضية.....	35
08..... النماذج الحديثة للإدارة الرياضية.....	50
09..... الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية.....	61
10..... المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....	65
11..... الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي	69
12..... صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.....	72
13..... مدخل عام للتسيير والتسيير في المجال الرياضي.....	77
14..... وظائف المسير ومؤهلاته	81

قائمة المصادر والمراجع

المحاضرة الاولى: نبذة تاريخية حول الإدارة العامة

الإدارة العامة:

نبذة تاريخية:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة و بما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها و ما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها و التعرف عليها، و من ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث و وسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ و النظرية الإدارية، و تكمن

أهمية الدراسة التاريخية

في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

➤ فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

➤ تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

و أهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

✓ كيفية الربط بين المتغيرات.

✓ كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

✓ كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب و نتائج.

✓ إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

و إذا كانت الدراسة التاريخية و الدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن

دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

❖ تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.

❖ تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

فالتنظيم و الإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج و التوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، و تزداد هذه المشاكل تعقيدا أو تتعاضد أهميتها بازدياد حجم المؤسسة و ارتفاع عدد الموظفين و العمال فيها، ضمن التنظيم و توزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة

والأقسام، و توزيع العمل بين الأفراد و الأقسام على أساس أوراق مكتوبة و مصممة لتوضيح أعمال كل فرد و فريق و ارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة.

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط و الرقابة الإدارية و المشاكل المتنوعة عنها و المرتبطة عنها و المرتبطة بها، و بدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، و قد تطورت الوسائل و الأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع و ازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن و الحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات و ارتباطاتها بالإنتاجية، إلى دراسة اتخاذ القرار و كيفية تحليل و حل المشاكل الإدارية، باستعمال الإحصاء و الرياضيات مع استخدام العقل الالكتروني في هذه المشاكل.

و ترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون و الطب و التعليم، و لكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبيا، باعتبار أن تطور الوسائل العلمية و تحديد هادفية التنفيذ جعلت الإدارة مهنة، باعتبار أن المهنة هي مؤسسة، تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها و التي تستخدم لخدمة الآخرين، و من ثمة يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي، و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم، و في تحديد أركانه و أساسياته و الذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

المحاضرة الثانية: ماهية وتعريف الإدارة

ماهية الإدارة:

الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بها، و لتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدأ بتحديد الأهداف المراد بلوغها و مروراً بالتخطيط و التنظيم و التنسيق و التكوين، و تنمية الكفاءات و توجيه القيادة و الإشراف و انتهاءً بالرقابة و تقييم الأداء.

تعريف الإدارة:

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين و الكتاب، و قبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة.

إدارة (يدير) **manage** تعني: يخطط و ينظم نشاطات و أعمال الناس اللذين تجمعهم مهمة معينة.

الإدارة هي **management**: فن أو علم توجيه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

لقد تعددت و تباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد و مقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات و الزمن الذي صيغت فيه و من هذا يمكن لنا تمييز بعض التعاريف لمفكرين و باحثين حيث عرفها (وايت White) بأنها "جمع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ سياسة عامة" أما (فيثنر Phiffner) فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" و يعرفها (ولسن Wilson) بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الاتفاق مع رغبات الأفراد و احتياجاتهم"، من خلال هاته التعاريف تبين انه تم الربط بين الإدارة العامة و كذلك السياسة أي دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات.

كما قد عرفها من جهة أخرى (تايلور Taylor) بأنها "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة و أرخصها".

و يعرفها كذلك (فايول Fayol) بأنها "التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر والتنسيق و المراقبة".

و تعبر هاته التعاريف عن الوجهة الحديثة لتعريف الإدارة و ذلك بأن الإدارة العامة هي أداة للمساهمة في تشكيل السياسات العامة و تنفيذها.

المحاضرة الثالثة: نظريات والمبادئ العامة للإدارة.

نظريات الإدارة:

هناك أربع مدارس إدارية تندرج تحتها نظريات الإدارة و هي:

-المدرسة الكلاسيكية:

هي مدرسة ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة لصناعية، حيث تجسد هذه المدرسة التيار الكلاسيكي و ابرز رواده فريدريك وانسلوا تايلور friedrich. w. Taylor الذي لقب بأبوا الإدارة العلمية من خلال غرسه لمفهوم البحث العلمي و الإدارة، بالإضافة إلى ماكس ويبر Max Weber و هنري فايول Henry Fayol و تندرج تحتها النظريات التالية:

1- نظرية الإدارة العلمية:

و أهم الركائز التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

- 1- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: و تعنى بها نسبة من كمية الإنتاج و جودته و سرعته و بين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي نسبة بين النتائج و التكاليف.
- 2- البحث العلمي: أي اللجوء إلى الملاحظة و التجربة و خضوع العمل للبحث العلمي و المعرفة بدلا من الاعتماد على الأفراد التقليدية القديمة.
- 3- القواعد و الأصول: للإدارة أصول علمية و قد نادى تايلور بان الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين و قواعد و أصول واضحة يجب اكتشافها و إحلالها محل التخمين.
- 4- تقسيم العمل و التخصص به: من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة و العمال، فيجب منح الإدارة سلطات اكبر للتخطيط و الإشراف و التبسيط في طرق تشغيل العمال و الآلات، و وضع هذه الطرق في صورة قواعد و أسس، مما يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة، مما يعود على صاحب العمل بربح و فیر.

2- نظرية البيروقراطية:

و تعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة و دقة في تحقيق الأهداف المحدد و من أهم خصائصها:

- عدم التحايز.
- تقسيم الأعمال و تنظيمها.
- تدرج الوظائف و مستويات السلطة.
- استخدام الخبراء.

- القواعد و التعليمات.
- التدوين الكتابي.
- وجود نظام الخدمة.
- التفكير في الموظف الرسمي و علاقاته الشخصية.
- السرية.

3- نظرية المبادئ العامة:

و نلخص مبادئها فيما يلي:

- 1- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل و الهدف.
- 2- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرأسي.
- 3- المبدأ الوظيفي الذي يكمن على أساسية تقييم العمل و تنظيمه.
- 4- مبدأ المشاورة.

مما سبق نجد أن هذه النظريات تشترك في النقاط التالية:

- 1- النظرة المحدودة للإنسان.
- 2- التأكيد على المفاهيم السلطاوية كأساس للقيادة.
- 3- تعتبر أن كل إتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية غير صالح للتنظيم.
- 4- تركز على اهتمامها بالهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج.

- المدرسة السلوكية:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

كانت بدايتها اثر الحرب العالمية الأولى، و التي أثارت الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال انعقاد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 و من أهم أفكارها:

1- لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفايته و طاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدد إدارته خلفيته الاجتماعية.

2- يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في الجماعة.

3- الاهتمام بتدريب الرؤساء و المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية.

2- مدرسة تنمية التنظيمات:

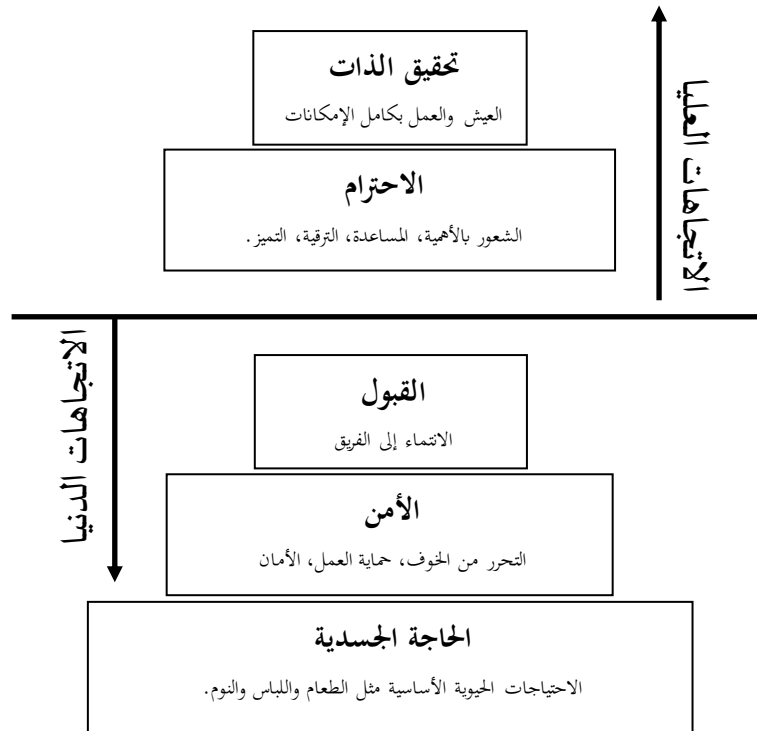
ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي و الجماعي، كأساس لتحسين و تطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق تحديد الحاجات الإنسانية و دوافعها. و تندرج تحت هذه المدرسة نظرية (ماسلوا) للحاجات الإنسانية، و نظرية (ماجروجر) " x . y".

1-2- نظرية تدرج الحاجات لماسلوا: Maslow's Hierarchy of Needs

قام إبراهيم ماسلو بتصنيف الحاجات البشرية ضمن خمسة أصناف أساسية كما هي في الشكل التالي:

حيث تعتبر نظرية ماسلوا أن الحاجات البشرية تأخذ شكلا متدرجا، فالحاجات في الأدنى تمثل الحاجات الفورية، و يجب تلبيتها قبل الحاجات العليا.

(الشكل يوضح: هرم الحاجات لماسلوا).



2-2- نظرية x و y لماجروجور:

تعتبر نظرية ماجروجور التنظيمية وجود طريقتين لتصنيف و فهم سلوك الأشخاص في مكان العمل.

يفترض المدراء الذين تنسب لهم نظرية x أن الأشخاص يهتمون فقط بأهدافهم الإنسانية، فهم غير محفزون و يكرهون العمل، و يجب دعمهم للقيام بعمل منتج كما يعتقد هؤلاء المدراء انه لابد من وجود مراقبة ثابتة لتحقيق النتائج المرغوبة في المشروع.

كما يفترض المدراء الذين يمارسون النظرية y أن الناس محفزون طبيعيا للقيام بعمل جيد ويعتقد مدراء هذه النظرية أن أعضاء فريقهم يحتاجون للقليل من التحفيز الخارجي، و يمكن الوثوق بهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع.

- المدرسة الكمية للإدارة:

من خلال تعريفها للإدارة، على أنها مجموعة من القرارات و العمليات أكثر من كونها هيكل تنظيمي و من أهم مبادئها:

- التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات، و على القدرة المحدودة للفرد على الاختيار.
- النظر للتنظيم على انه مجموعة من النشاطات لشخصين أو أكثر.
- أهمية النشاطات الجماعية و التعاونية للتغلب على محدودية قدرة الأفراد على الأداء.

و تعتمد هاته المدرسة على الخصائص التالية:

- 1- تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الإدارية.
- 2- العمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- 3- إعطاء أهمية كبيرة للمعيار الفعالية الاقتصادية.

- المدارس الإدارية الحديثة:

1- مدرسة النظم:

لقد اعتمدت هاته المدرسة على اعتبار أن الإنسان و السلوك الإنساني من المتغيرات الإنسانية المحددة للسلوك التنظيمي، و من بين أهم ما تنص عليه:

- 1- الجوانب التي تعتبر موضوع التركيز لدراسة الإنسان هي تكوينه النفسي و الاجتماعي.
- 2- إن البيئة و المجتمع متغير رئيسي آخر، في تحديد السلوك التنظيمي.
- 3- تعتبر النظريات الجديدة منطلقا لتفصيل وضع التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي.

2- المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن الطريقة المثلى للتنظيم، هو الاعتماد على طبيعة الهدف، أي انه ليس بإمكان المدير تحقيق مختلف الأهداف إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل و الأهداف، الذي بدوره يساهم في اختيار التنظيم الإداري المناسب و تحديد مختلف الوظائف من تخطيط و تدريب، و قيادة مناسبة و هذا عن طريق الفهم الجيد لطبيعة الحاجة النفسية للعاملين.

3- الإدارة بالأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية للإدارة، و ذلك عن طريق اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات و تحديد الأهداف و النتائج المتوقعة في العمل، حسب مبدأ الديمقراطية في الإدارة من خلال الخطوات التالية:

- أ- زيادة الحوافز و الابتعاد أكثر عن المركزية في القرار.
- ب- التشاور و المشاركة في الإدارة تشد العاملين للأهداف المنظمة.
- ج- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين و محاولة الوصول إلى فلسفة النقد الذاتي.

4- الجودة الشاملة:

و تعتمد هذه النظرية على مختلف أنشطة و وظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة و أهدافها، ذلك من خلال ما يلي:

- أ- الاستفادة هو المحور الأساسي لوجود الخدمة، و بناءا عليه يتم اتخاذ القرار.
- ب- تطوير العاملين من خلال التعليم و التدريب على عمل كل ما هو مناسب لخدمة المستفيد.

المبادئ العامة للإدارة:

استخدم (فايول Vayole) لفظ المبادئ بدلا من القواعد أو القوانين لأنه رأى انه من الصعب استخدام مؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا، و يرى فايول انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، فقد توصل إلى مبادئ أكثر فعالية و قد قسمها إلى ما يلي:

1- تقسيم العمل:

حيث يرى أن الغرض الرئيسي في تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين الأداء، من حيث رفع إنتاجية الأفراد

و ذلك عن طريق الجهد المبذول، و يرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل مجموعة معينة من الأفراد.

2- السلطة و المسؤولية:

تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير، و القوة التي تعمل من اجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم، و انه من الضروري التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم و بين السلطة الشخصية، و يرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة لتحديد المسؤوليات.

3- الإمتثال بالنظام:

حيث لا تقتصر على المستويات الدنيا، بل تسود كذلك المستويات العليا، و يقصد به الطاعة و القبول و الجهد و السلوك التي يلتزم بها الرئيس و الرؤوسون، من خلال العقود القائمة بين الموظفين.

4- القيادة:

في أي تنظيم أو هيئة لابد من وجود رئيس أو قائد و هو الوحيد الذي يعطي الأوامر لأي مشروع و يجب بأن يتصف القائد بالقدرة على التأثير و حسن المعاملة و احترام مبدأ الإمتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرغوبة.

5- مكافئة الأفراد:

و تعتبر عنصرا مهما للحفاظ على تحفيز العاملين لخلق الاتجاه الايجابي لديهم، من خلال الربط بين الهداف الشخصية و أهداف المنظمة أو الهيئة.

6- العدالة:

يرى فايول أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ، لكي يؤدي الأفراد واجباتهم على أحسن وجه.

7- روح الجماعة:

يجب على أي إداري السهر على رعاية الجماعة بالتعاون و الاتحاد بين الأفراد، حيث يتم الحفاظ على تماسك التنظيم و تضافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

8- السلم الإداري:

يتكون من سلسلة الرؤساء التي بدورها تتفاوت من أعلى إلى أدنى سلطة و هذا المستوى الإداري يسمح بنقل المعلومات و البيانات، من ناحية، و تحديد القيادة من ناحية أخرى.

9- المركزية:

تتصل المركزية بنظام طبيعي مثلها مثل تقسيم العمل، و معنى ذلك انه في كل جسم مهما كان نوعه يتوفر على مجموعة الإحساسات التي تتجه نحو الذهن، و هو الجزء الموجه إذ أن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أنحاء الجسم الحي.

10- مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القيادة التي تتضمن على ضرورة إعداد مكان لكل شيء و كل شيء لمكانه و تنطبق

القاعدة عن النظام الإنساني لكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم.

11- وحدة التوجيه:

و يعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد، و خطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها و يعتبر من الشروط الأساسية لوحدة العمل و التنسيق.

المحاضرة الرابعة: مستويات ووظائف الإدارة العامة.

مستويات الإدارة:

بما أن الإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة، و هؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون، أو أعضاء الإدارة أو القادة التنفيذيون، و يمكن تقسيم الإدارة إلى:

- 1- الإدارة العليا: و تعتبر في مستوى التخطيط مثل المناصب العليا في الدولة.
- 2- الإدارة الوسطى: و تعتبر مستوى لإشراف على التنفيذ و تشمل مديري الإدارات و رؤساء الأقسام.
- 3- الإدارة المباشرة (التنفيذية): و تعتبر مستوى التنفيذ و تشمل رؤساء الوحدات الميدانية و المساعدين.

الشكل التالي يوضح ذلك (مستويات الإدارة):



الشكل التالي أيضا يوضح التسميات المتداولة للوظائف:

مستوى الإدارة	المسميات الشائعة للوظائف
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة، و العضو المنتدب، و المدير العام، و رئيس القطاع، و مدير الإدارة(دائرة) مركزية، مستشار.
الإدارة الوسطى	مدير إدارة(دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير الأخصائيين، مدير مكتب، مدير المهندسين و فنيين.
الإدارة الإشرافية	رئيس قسم، شرف، و ملاحظ و رئيس عمال، و أخصائي، و باحث، و سكرتير تنفيذي، ناظر و منسق.
العاملون و المنفذون	فني، و كاتب، و حرفي، و عامل، و معاون، و سكرتير، طابع.

وظائف الإدارة العامة:

لقد تم تقسيم وظائف الإدارة العامة إلى ما يلي:

1- التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، و يجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، و لها عدة تعاريف حيث عرفها هنري فايول بقوله "التخطيط يشمل على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل" و كذلك عرفه كونتنر Kontner في كلمة واحدة هي "الاختيار" و عرفه أدونيل "التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل ؟ و متى تعمل ؟ و من يعمل ؟".

انطلاقا من هاته التعاريف يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من اجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل و التأكد من أن القرارات الخاص باستغلال الأفراد و الموارد تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها"، تزداد أهمية التخطيط على المستويات العليا و تنخفض كلما اتجهنا نحو المستويات الدنيا في التنظيم.

أ- أهمية التخطيط:

تتضح فيما يلي:

1- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:

و ذلك عن طريق تبرير عملية اتخاذ القرارات، فبدونه تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

2- مواجهة حالة عدم التأكد:

يعتبر التخطيط محاولة التغلب على عدم معرفة المستقبل و تطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.

3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

إن وظيفة التخطيط تستوجب جميع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية و بالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية و التكلفة و الجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات و الجهود و الزمن.

4- التركيز على الأهداف:

مما تقدم التخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة و الإمكانيات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها و خطواتها تضع الهدف أمامها و تعمل على تحقيقه.

5- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:

من الملاحظة أثناء عملية استقراء المستقبل وجود مؤثرات تغيير مستقبلية، و بالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة مستقبليا.

◀ 2- التنظيم:

و يقصد به تجميع و تقسيم الأعمال و أوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية و طبقا لمبادئ و أسس معينة و تحديد خطوط المسؤولية و السلطة و العقلانية الوظيفية بين الأقسام و ذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فعالية و كفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة و سرعة و دقة.

أ- أهمية التنظيم:

- ✓ 1- وسيلة لتجميع الوظائف بحيث يمكن أداؤها بطريقة تتميز بالكفاءة.
- ✓ 2- يحدد مناطق السلطة و المسؤولية في الوحدات الإدارية.
- ✓ 3- يسمح بالمرور السهل و السلس لعملية الرقابة.
- ✓ 4- يعطي ضمانات و يشجع على المرونة و التجاوب مع السياسات الجديدة.
- ✓ 5- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات و يمكن لشخص واحد تولي عدة مهام.
- ✓ 6- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج و قيام أكثر شخص بنفس العمل.

3- التوجيه:

تختص وظيفة التوجيه بإصدار الأوامر و التعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية، للوصول إلى أهداف المنظمة، و للقيام بهذه الوظيفة يتولى المديرون عملية إرشاد العاملين و تحفيزهم و قيادتهم بطريقة تحقق لهم الرضا، و تضمن الوصول إلى الأهداف، كما يتطلب التوجيه و توفير قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم، وتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا، و تنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات و المسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم.

كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله و نفسه بوجه عام، أو يستعمل إمكانية أو إمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحققة لهذه الأهداف بحكمة و تعقل".

أ- أهمية التوجيه:

- ✓ 1- يعتبر التوجيه محددًا و طريقًا لتحقيق الأهداف.
- ✓ 2- يعتبر همزة وصل نحو تسيير و نقل التعليمات و الأوامر و طرق العمل و الأهداف و السياسات عن طريق الأفراد.
- ✓ 3- تعتبر طريقة لتعليم السلوك المرغوب فيه عن طريق عملية تعديل السلوك.
- ✓ 4- تعتبر عملية الاتصال الجيد من خلال نقل المعلومات، من الجهات الدنيا إلى العليا أساسًا لعملية التوجيه الجيد.
- ✓ 5- تقوم عملية التوجيه بالحد من عمليات التضارب و التداخل و الغموض و الازدواجية و الاحتكاك بين المهام و الأنشطة الإدارية.
- ✓ 6- تعتبر عملية التوجيه سبيلًا للحد من مظاهر الإعاقة و التأخير، مما يقود إلى تحقيق رضا العاملين و تحسين أدائهم.

4- الرقابة:

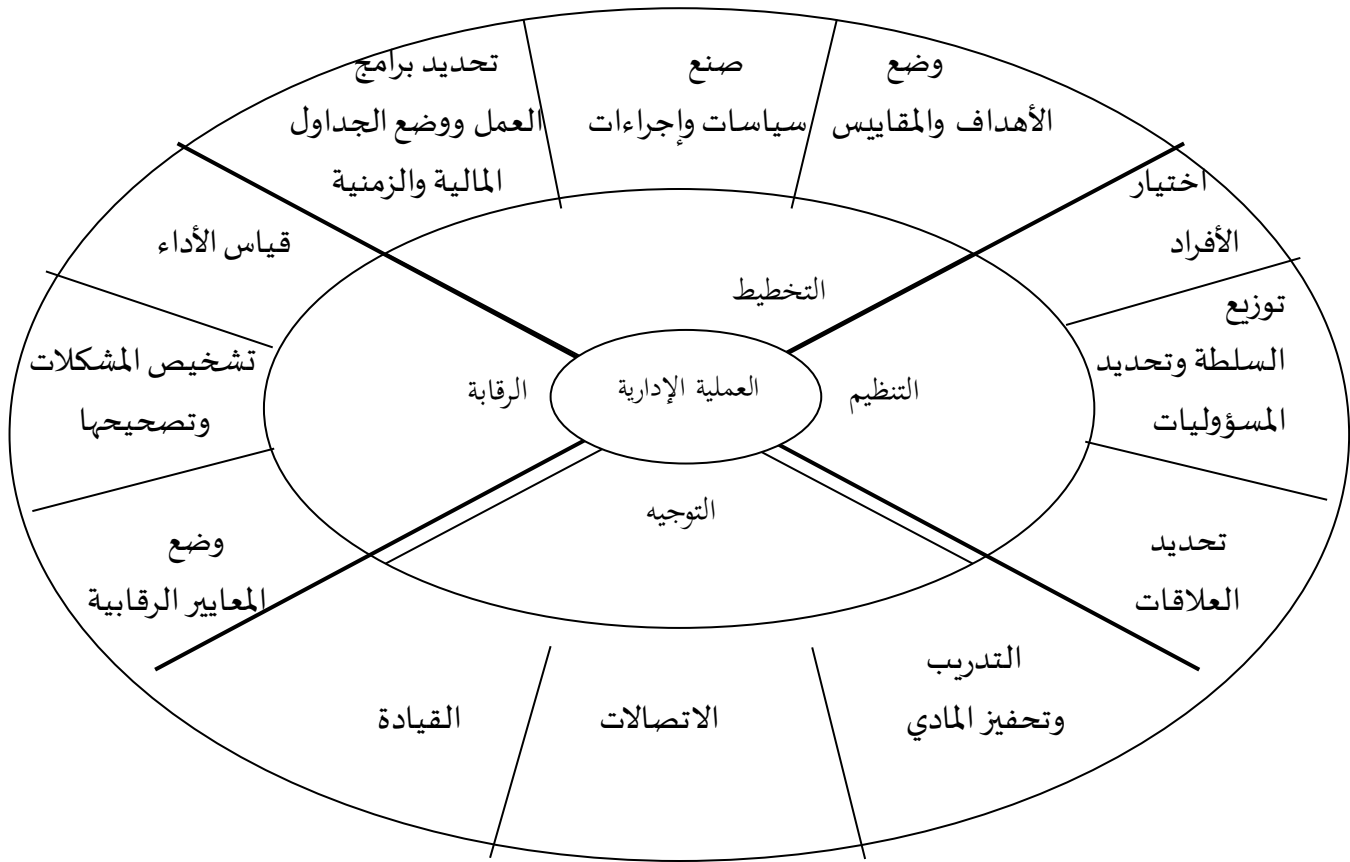
و تعرف بأنها التأكد من النتائج التي تحققت و طابقت الأهداف التي تقرررت و ذلك يتطلب وجود معايير رقابية و قياسا دقيقا للأداء، ثم تشخيص المشكلات و علاجها، و الرقابة هي مقياس و تعني تصحيح أداء لمؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة و الخطط الموضوعة التي قد تم تحقيقها.

و تعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورة ملحة لكل جهاز إداري، يعمل في الدولة و خارجها، و الهدف منها التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية، و التي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في تحقيق وقتها المحدد.

أ- أهمية الرقابة:

- ✓ 1- تعمل على زيادة الانضباط داخل التنظيم.
- ✓ 2- تعتبر وظيفة هامة لتدعيم التنظيم و المحافظة على المعنويات بين العاملين.
- ✓ 3- محاولة الوصول إلى التحقيق الكامل للأهداف عن طريق تحديد أساليب رقابة جيدة مرتبطة تماما مع مختلف الوظائف الأخرى.
- ✓ 4- تعمل الرقابة على التنفيذ الصحيح لمختلف الخطط و السياسات.

فيما يلي شكل يوضح جل العمليات الإدارية:



المحاضرة الخامسة: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.

الإدارة الرياضية:

تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة و رقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة.

وتعرف أيضا " الإدارة الرياضية تعني الخدمة، و أن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، و هي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات". عرف كل من دوسونس كييلي و بلاتن و باتل De Sens Kelly Blanten. And. Beitel (1990)، الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويحية".

و قد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة و الشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى

منها:

ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

فايول fayol: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك و مباشرتك إياهم و هم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمنا.

أهمية الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية و المادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة و المنسجمة و المرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف و السياسات المسطرة، و البرامج و الخطوط و الإجراءات و القواعد، في إطار زمني محدد، و انتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال و الأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، و تقسيمها و توصيفها للوظائف و توزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر و التعليمات و الإرشادات الدقيقة و الفعالة لتحقيق الأهداف العامة، و ختاماً بالرقابة التي يتم فيها قياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

و يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المتشعبة، و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، و النشاط يمثل محركاً يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، و يميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم و تكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

و عليه فمجال التربية البدنية و الرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيراً في الأفراد، و ترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، و من هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد و حتى التربية البدنية و الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها و هذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، و تنظيم، و توجيه و رقابة من خلال السياسات و القرارات و الإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، و يتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية و الاتحاديات و اللجان و الوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس و الوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية و وعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون

و الموجهون و الموظفون و المشرفون الرياضيون و المدربون و الإداريون و المحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

فمعلم التربية البدنية و الرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط و التنظيم و التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط و التنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة و الانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط و التنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها. ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة و الأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل و التنسيق بين مختلف الجهود و الاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة و صلاحيات أنشطة التربية البدنية و الرياضية فلا يمكن الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط و التنظيم والتنفيذ الجيدو التوجيه و المتابعة.

تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط لأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث و أربعة آلاف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين.

على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكري الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على التطور الفكري الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها، وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة إلى ارتباطاتها أصلا بالعمل في الأداء البشري، الذي بدوره مملوء بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن أهم الملاحظات أن أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية، تمثل هذه العلاقات والانعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو المحطة طبيعة لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي صورة من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث تطور في الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التاريخ التطور الفكري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا إلزاميا موضوعيا فقط، مما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي، وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة، لا يعني أبدا اقتصر هذه الفترة على نشاط الفكر دون غيره، فظهور أي

فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله، فهو لم يكتب له الظهور إلا من خلال تأثير ما سبقه، و حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية و مدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس و الاجتماع، إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة و يبنون تصنيفاتهم و تقسيماتهم و مبادئهم على أسس منطقية، و الإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علما تطبيقيا في الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز المختلفة التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، و إذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي، نجد انه لم يحظى بالإهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا في مبادئهم و نظرياتهم، زانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، و الانتماءات السياسية و الرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

المحاضرة السادسة: مكونات والمهارات الإدارة الرياضية.

مكونات الإدارة الرياضية:

- لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:
- العمل البشري.
 - العمل الجماعي.
 - المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
 - القائد الإداري.

-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

- لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:
- المهارات الفنية:

و قد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص و القدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

-المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون و تجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال و بعلاقة جيدة.

- مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا يعني النظرة الشاملة و الكلية للمنظمة التي يعملون فيها و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم و أصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه و بذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة و الرواد و المشرفين و الموظفين و جميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية و على المنشأة و المرافق و المعدات و الأدوات بالدرجة الثالثة.

المحاضرة السابعة: وظائف الإدارة الرياضية.

وظائف الإدارة الرياضية:

◀ وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، للقيام بأي نشاط و هو التحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، و بالتالي بالقيمة التنموية، و قد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته، إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، و اختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم.

و يعرفه فايول بأنه "الواقع الذي يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". و يعرفه إبراهيم سعد الدين على أنه "مجموعة النشاطات و الترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في وقت معين".

كما عرفه علي السلمي بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها و رسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا بعين الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف مناخ العمل المحيطة بالمشروع".

من خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على انه جهد موجه و مقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة و يجهد و مال.

أ- أهمية ومزايا التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات و يحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف و من أهم مزايا التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

✓ 1- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال و كذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.

✓ 2- - يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما و نوعا و بذلك يمكن الاستعداد لكل الضرر و الاحتمالات.

✓ 3- يساعد على التخلص من المشاكل و العمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن و الاستقرار.

- ✓ 4- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة (العمالة و الموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي).
- ✓ 5- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.
- ✓ 6- الأساس الأول لعمليات الإدارية و بالتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى و لا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.
- ✓ 7- يحقق الأمن النفسي للأفراد و الجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها و أعدت عدتها.

ب- مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق و المعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط و اختيار الأصلح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق الأولويات في التنفيذ و الترتيب الزمني.

◀ وظيفة التنظيم:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال و علاقتها ببعضها البعض و بناء الهيكل يتضمن تحديد المهام و الأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة.

و يعرف أيضا على أنه عملية تجميع و تحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة و المسؤولية و تصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

و يعرفه هنري فايول بأنه " إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات و رأس المال و المستخدمين و تقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض، و بين الأشياء ببعضها البعض ".

و يعرفه شيلدون انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، و هو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم".

أ- أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد المسؤولية و السلطات و العلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة و يتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:

- ✓ 1- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- ✓ 2- تحديد العلاقات و طرق الاتصال بين الإدارات و الأقسام المختلفة في المنشأة.
- ✓ 3- تحديد التسلسل في الصلاحيات و السلطات جميع العاملين في المنشأة و بالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات و السلطات.
- ✓ 4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- ✓ 5- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.
- ✓ 6- يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه و تنمية مواهبهم و تزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم و يضاعف من إخلاصهم و ولائهم.

ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين:

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية و بين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.

- التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا في العمل.

- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات.

- التنظيم يوفر و يحقق التنمية و تدريب العاملين.

كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:

* مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات و إعطاء السلطات المناسبة.

* مبدأ هدف التنظيم: ضبط المجهودات الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.

* مبدأ التخصيص في العمل: تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.

* مبدأ الوظيفة : هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف و ليس حول الأشخاص.

* مبدأ وحدة الهدف : اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع.

* مبدأ التجانس في العمل: تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.

* مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

* مبدأ نطاق الإشراف: و يشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف.

* مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال

بسرعة و على خير وجه.

* مبدأ إمكانية إدارة المشروع: إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.

* مبدأ مرونة التقسيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع و خارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي.

ب- أنواع التنظيم

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

1- **التنظيم الرسمي:** و هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة و بشكلها أو مظهرها الهندسي و بتحديد العلاقات و المستويات و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة و تحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي و التحديد العلمي لوظائف كل الأجزاء و أداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة و يقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي و هذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام و إدارات و مصانع و هكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

2- **التنظيم غير الرسمي:** و هو الذي يهتم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا و تنبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة و سلوكهم، و التنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة و هذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية و طريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم.

و من ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي و هو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسميا والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، و من الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنحى لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها، و التنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه و قواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية و الاحتكاك و التفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى.

➤ وظيفة التوجيه:

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية و هو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى و يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين و الاتصال بهم بهدف إرشادهم و ترغيبهم في العمل و قيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال و أسلوب من أساليب القيادة و يرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع و الحوافز أو عدم وجودها.

و يعرفه إبراهيم عصمت و أمينة احمد حسن بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء و الإداريين و الفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ و إصدار التعليمات إليهم و إرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال".

و يرى صلاح الشنواني أن " التوجيه هو الخطوة التنفيذية ".

و يعرفه علي الشرقاوي و عمر غنايم بأنه " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من رؤوسهم لإرشادهم و التنسيق بين جهودهم و قيادتهم لتحقيق الأهداف ".

و يعرفه إبراهيم الغمر بأنه " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر جهود من الأفراد و يتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد و ذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية ".

كما يعرفه السيد الهواري على انه " الاتصال بالمرؤوسين و إرشادهم و ترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف و بذلك يحلل التوجيه إلى عنصرين مترابطين:

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات و الحصول على المعلومات).

- القيادة و تنمية التعاون الاختياري.

أ- أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

✓ 1- تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر و بالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف و قدرته على مواجهة الأزمات.

✓ 2- يوفر و ينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.

✓ 3- يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه و قدراته و كفاءاته المهنية و تزيد من أدائه الإداري.

✓ 4- التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.

✓ 5- التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجعهم إلى الرئيس الواحد.

ب- مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر و بعمله و بإحاطته الشاملة بالموقف و القدرة على مواجهته.

- تنمية الإخلاص للرئيس.

- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم و تنمية ثقتهم بأنفسهم و بقدراتهم.

- أن يكون التوجيه واضحاً و مفهوم و في اختصاص من يصدر إليه و في حدود قدرته على التنفيذ.

ج - الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم و التعاون عن طريق النصيح و الإرشاد بدلا من إصداره.

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.

- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره و مهاراته و معلوماته المتجددة و خبراته المتطورة و ليست من حيث مكانته و سلطته.

- انه برنامج متكامل و محدد و هادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.

- انه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء و الارتفاع بمستواه.

د- أغراض التوجيه و أهدافه:

- تحسين الأداء.

- تقييم عمل المؤسسات و تقديم المقترحات لتحسينها.

- تطوير النمو المهني و الفني للعاملين و تحسين مستوياتهم و أدائهم.

- تحسين استغلال و توجيه الإمكانيات البشرية و المادية.

و- أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.

- التوجيه الإداري.

◀ وظيفة الرقابة:

الرقابة عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول حيث تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

و الرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد و تحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب و الخلل التي يمكن تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة.

و تعرف الرقابة على أنها "عبارة عن التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً"، و هو أيضا "التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة و التعليمات و الإجراءات و السياسات الموضوعة في ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق و إصلاحها كما أن الرقابة تقوم النتائج المتحصل عليها و مقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز و من ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج لمطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً".

أ- أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المقررة، كما و تهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف و الأخطاء حتى تعمل المنشآت على تفادي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى". و للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

✓ 1- الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين و التشريعات القضائية المعمول بها على أرض الواقع.

✓ 2- تحدد المشكلات و العقبات و المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي و تؤثر في مدى كفايته.

✓ 3- تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية و كيفية التعرف عليها و هل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.

✓ 4- تحدد العناصر أو الموظفين (المرؤوسين) ذوي الكفاءات من عدمهم و تتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.

✓ 5- تحافظ و تصون حقوق الأفراد و العاملين.

✓ 6- الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ب- أبعاد الرقابة:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

1- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها.

2- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية و الخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية.

ج- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر و في زمن أقل.

- حث و تشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.

- تحليل أسباب الخطأ و الإخفاق و تتعرف على وسائل التصحيح و العلاج.

- تكشف الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.

- التعرف على معوقات العمل و المشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

د - خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.

- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه فعلا.

- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا و تحديد درجته و ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

- تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب.

- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة طبقا

للخطة.

و- خصائص النظام الرقابي الفعال:

كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:

1- الموضوعية: و ذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه.

2- المرونة: و تعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات و لكن لا بد للمرونة من حدود و ضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل و ملائمته.

3- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته و معايير القياس.

4- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد و البحث عن العمل الجيد.

5- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون و المودة بدلا من إظهار صورة التفتيش و تولد الضغوط.

6- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

هـ- كيف تتم الرقابة: فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة.

- قياس الأداء الفعلي.

أ- المعايير الرقابية: يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة و دقة قياس الأداء حتى تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، و هناك أنواع الرقابة كما يلي:

***الأهداف كمعيار رقابي:**

الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية و تحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها و تسعى الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف.

*** اللوائح و النظم و الإجراءات و السياسات كمعيار رقابي:**

اللوائح و النظم و الإجراءات و السياسات لها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها يعكس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

*** الزمن كمعيار رقابي:**

المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر منها مرحلة و بيان ما تم انجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا.

ب- قياس الأداء و أساليبه:

بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء و التي يتم في ضوءها و في ما يلي نقدم أساليب قياس الأداء:

*** القياس الفعلي باستخدام التقارير:**

هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية برفع التقارير الرقابية.

1- بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.

- النتائج المتوقعة تحقيقها.

- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.

- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة و الأداء الفعلي.

2- أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيان للتقارير هما:

- التقارير التحريرية.

- التقارير الشفوية.

*** القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:**

و تعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا و عيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

1- مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- سرعة اكتشاف و تصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة و الأداء الفعلي.

- سهولة اكتشاف الانحراف.
- اختصار الوقت.
- 2- عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:
 - غير صالحة لكافة الأغراض.
 - تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
 - تحتاج إلى مهارات عالية لانجاز المهمة الرقابية.

المحاضرة الثامنة: النماذج الحديثة للإدارة الرياضية.

النماذج الحديثة للإدارة الرياضية:

الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعليتها و يستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه و التي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم، ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير و التنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة و يرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى (بيتر دروكر)، الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، و قد أدمج (دروكر) بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة و موجزة و مفهومة.

- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة.

- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج.

ومن المعروف أن مشكلة تقويم الإدارة كانت ومازالت تشغل بال المديرين حيث أن كل مدير يريد أن يتأكد أن:

أ- العمل قد تم كما يجب طبقا للمعايير الموضوعية.

ب- العامل قد أخذ حقه من التقدير المناسب و العائد الملائم.

كانت و مازالت هناك طرق عديدة لتقويم أداء العاملين و لكن معظمها كان تقليديا و إما يفتقر إلى الموضوعية أو لا يعطي الصورة الحقيقية لإنجازات العاملين، كما أن كل طرق تقويم الأداء تنصب على الماضي، فهي تنظر إلى أن ينتهي أداء العامل و تبدأ عملية التقويم. حيث فكر جماعة من الباحثين بطريقة مختلفة:

لماذا لا نبدأ من نقطة النهاية؟ لماذا لا تكن بداية التقويم هي النتائج؟ و هنا ظهرت طريقة جديدة تعرف باسم تخطيط و مراجعة العمل و هي أن:

- يتم تحديد الأهداف التي يراد من المرؤوس بلوغها.

- يتم وضع الخطة الآمنة لبلوغ هذه الأهداف.

- يتم صياغة المعايير التي تقاس بها النتائج.

كما أنها في السنوات الأخيرة بدأت تتطور و تستفيد من المستجدات الحديثة في الإدارة و تضيف أساليب متنوعة تلائم التغيرات الجارية و خاصة في التسعينات و استعدادا لدخول القرن الجديد.

و يمكن تقسيم نشأة و تطور الإدارة بالأهداف إلى أربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: و فيها نشأة الإدارة بالأهداف كطريقة لتقويم الأداء و تحسين الإنتاجية.
- المرحلة الثانية: أصبحت أداة للتخطيط و الرقابة، يقوم الرؤساء و المرؤوسون فيها بتحديد الأهداف والمعايير.
- المرحلة الثالثة: تبلورت في شكل عملية إدارية كلية تشمل وظائف الإدارة جميعا.
- المرحلة الرابعة: بدأت الإدارة بالأهداف تتطور و تستفيد من النظريات و النماذج الإدارية الحديثة الابتكار.

مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلم تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، و قد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة و هذه المبادئ هي:

أ- التمييز بين الغايات و الوسائل:

و يتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لانجاز هذا الفرض و أخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضا فرعيا منفصلا و بذلك تصبح كل من الغايات و الوسائل أكثر عملية و تفصيلا و قابلة للحكم.

ب- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية و من المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات، و بذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية و تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

ج- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع و لاسيما التي تظهر ظهورا واضحا في أوقات و ان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

و تتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده كمؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية و لا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

في ما يلي الخطوات الفعالة لتطبيق الإدارة بالأهداف:

- تحديد الأدوار والمهام.
- تحديد مجالات النتائج الرئيسية.
- وضع مؤشرات الأداء.
- الاتفاق على الأهداف.
- تصميم خطة عمل.

- المراجعة و الرقابة.

مهارات الإدارة بالأهداف:

- المهارات القيادية (تحسين التخطيط، كفاءة الرقابة، فعالية الإتصالات، زيادة التنسيق، تماسك النظم...).

- المهارات السلوكية (المشاركة و الحوار، تحفيز العاملين، تعميق الروابط، الرقابة الذاتية، التفكير الإبداعي...).

- المهارات النمطية و البيئية (إستغلال ثروات المجتمع، جودة السلع و الخدمات، تحقيق أهداف المجتمع...).

- مهارات حل المشكلات (تحسين الأساليب، تنمية الموارد، زيادة الإنتاجية، فاعلية تقويم الأداء...).

- مهارات التغير و التطوير.

عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي و عملي للإدارة بموجب يشترك المدير و مرؤوسه في تحديد الغايات و الأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه و متوقع من تحقيقها، يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ و في نهاية الأداء يتم التقييم الإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، إلا انه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فانه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية و التي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي:

*الأهداف الرئيسية و الفرعية:

و يحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله و كيفية قياسه و في خلال أي فترة زمنية.
*الخطة:

سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية.
*الأداء:

ما الذي يجب على الفرد أن يعمل له للوصول إلى هدفه؟
*أحوال العمل:

الظروف المحيطة في منطقة العمل.
*معايير الأداء:

العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.
*قياس الأداء:

قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها و التي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.
*التقييم:

مراجعة الانجاز النهائي للأهداف و تحديد مدى النجاح في إحرازها و مراجعة أسباب الأداء الجيد و اتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل.

مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل و تؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.
- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.

- تجعل مهمة الإشراف و التوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو المستقبلية.
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.
- طرق توجيه و استثمار المرؤوسين و طاقاتهم.
- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة و العاملين و نشر المعلومات بين الطرفين.
- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.
- عدم تقدير الإدارة العليا.
- عدم الاستقرار في إدارة الأندية و عدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات و قلة الإعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية...

إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية، باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل، فإدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل و زمن ابتدائي و انتهائي وفق ما ورد في الخطة و التنظيم، أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة و نشاطاته و علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه و من يتعامل معهم من الزبائن و غيرهم في بيئة العمل الداخلية و الخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك و مهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيا و مهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة و مقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية و الدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم، و حسن استخدام أي من العاملين للوقت و بصفة خاصة أي من المشرفين و المديرين أصبح هو الفيصل للضمان لتحقيق الأهداف الكاملة، فلماذا لا نجيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية ؟ و بكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي و لا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من أحد المصادر الرئيسة المتاحة لنا و هو الوقت.

ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر و لا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها و كل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته، و الوقت لا يمكن شرائه و كل ما نملكه هو أن تصرف فيه و نستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين و كما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، و لا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة و يمثل عنصرا ايجابيا و أساسيا للعملية الإدارية.

أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال و لكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح و الراحة من ضغط العمل. و لن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم. و المدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة ، و كم من مديرين لديهم القدرة على

القيام بأعباء الوظيفة و رغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل.
فالمدير الكفاء هو الذي يستخدم وقته في انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه.
كيف تنظم وقتك جيد ؟

يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته و يعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات و سلطة في إدارة و تنفيذ واجبات وظائفهم.
و إذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك و هل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة و كم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة.
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية و عدم إمكان الاستغناء عن جهودك.
- الشعور الدائم بالقلق و ضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا.

نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- ❖ حدد أهدافك أولاً ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ❖ ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- ❖ حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- ❖ سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.

- ❖ حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- ❖ خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع و ما تتمنى تحقيقه.
- ❖ اكتب قائمة أعمال يومية و لا تعتمد على النمط الارتجالي.
- ❖ تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجا.
- ❖ لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة.

مراحل الوقت:

و هناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت:

أ- احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت:

يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع، ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوأ.

ب- تجميع المعلومات:

هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات و المهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة. يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد و لكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نظرتهم و حكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء، و هذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط، و هناك فرق بين ما هو قائم و ما يجب أن يقوم و يرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة.

ج- تحليل الوقت:

عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها و التعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة و من يضيع وقته و لا يستفيد منه و الأسباب التي أدت إلى ذلك، و عندما نتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات و الخطط التي تجعلنا نتخلص منها و نوجه جهدنا للطريق الصحيح.

د- خطة العمل:

و هذه هي المرحلة الأخيرة حيث يقوم فيها المدير بوضع تصوره الجديد في نظام استخدام وقته اليومي. و معنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة و التي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح.

السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان و مذهبه و اتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

و هناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت:

- المرحلة الأولى: تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

و هناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم و تعديل سلوكياتنا نحو انجاز اكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت و معلومات و قدرات العاملين. و كثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها و في بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته، فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك، فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من لأن آخر، و لكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة و بين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا، و كذلك كم مرة دخل عليك شخص و أبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال، كم من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول (لا) في الوقت المناسب.

المحاضرة التاسعة: الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية.

الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية:

تعريف الجودة الشاملة:

تعرف على أنها كل أنشطة و وظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة و أهدافها و مسؤولياتهم و تطبيقها بواسطة تخطيط الجودة و ضبط الجودة و توكيد الجودة و تحسين الجودة بداخل النظام.

ونعرفها أيضا: هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون و المشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات و الأنشطة بمهامها، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة و تحقيق أهداف الهيئة ذاتها.

كيف نحقق الجودة الشاملة:

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات و هي كما يلي:

أ- الأداء الصحيح:

و هو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح و من أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه.

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات:

و هو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح و من أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه.

ج- التركيز على كل المعلومات و النتائج معا:

و هو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل و طريقة تنفيذه و التدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة و هو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

د- تنمية الموارد البشرية:

و هو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و ذلك من خلال دورات تدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد و متطور في مجال التخصص الوظيفي و كذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل و التأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية.

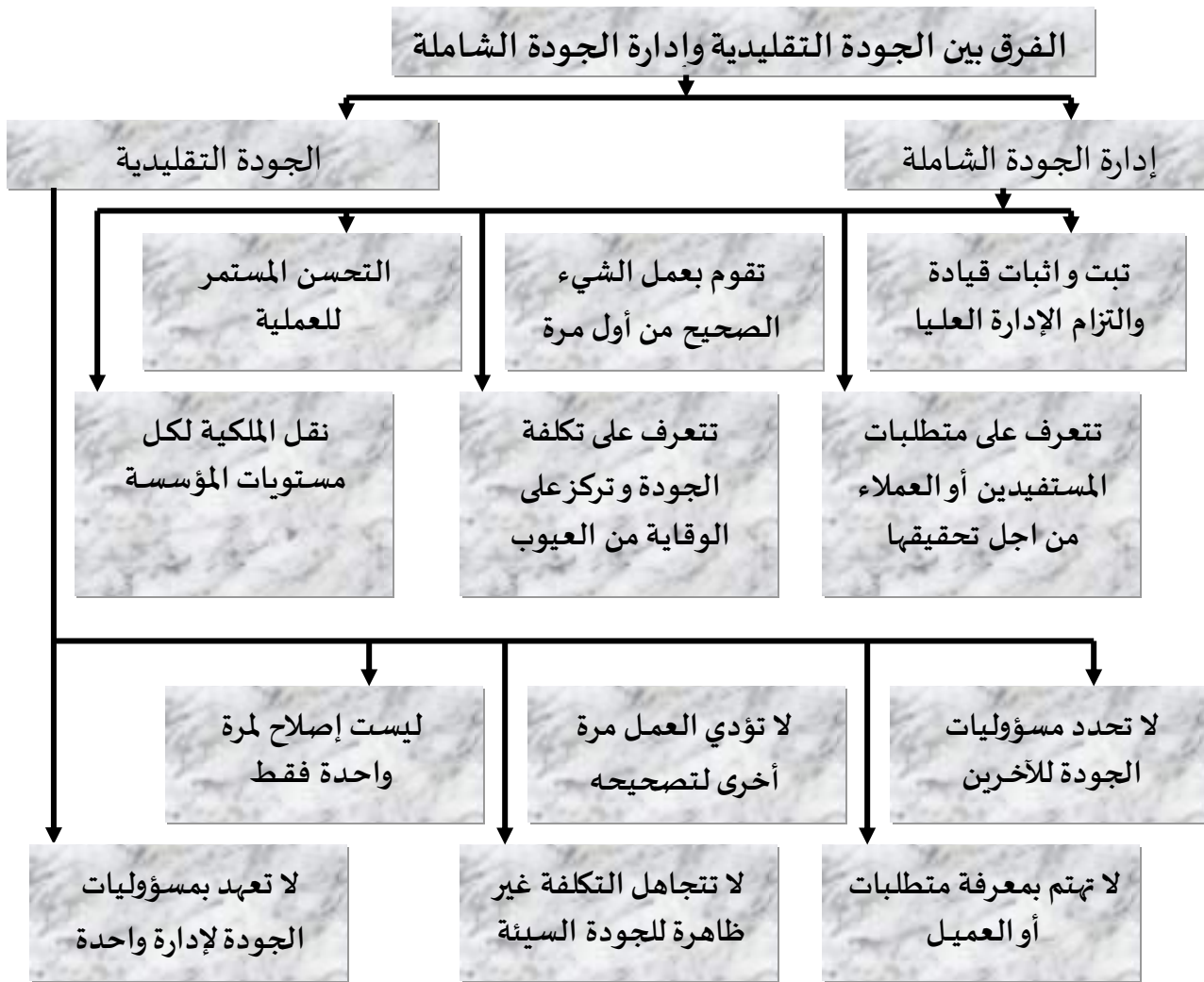
إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية و الإدارة الوسطى و التنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة و صحة السجلات.
- التحكم و السيطرة على العمليات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية:

- أ- دمج العاملين و تعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.
- ب- التحسن المستمر للعمليات و النظم الخاصة بالأنشطة الرياضية و إدارة المؤسسات الرياضية.
- ج- وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية.



شكل السابق يوضح: الفرق بين الجودة التقليدية والجودة الشاملة

المحاضرة العاشرة: المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.

المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق و خدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي:

أ- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها، كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

ب- مبدأ التبسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

ج- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة، و يقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول (إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيرا نسبيا).

د- مبدأ التنميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط، ثم نستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة.

هـ- مبدأ الحوافز المادية:

يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعة.

و- مبدأ العلاقات الإنسانية:

تنجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة. وتسعى الإدارة و الأشخاص إلى الأهداف نفسها و كلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما، كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص و الأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون و المراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

ذ- مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة، يحل التخطيط محل الحدس و التخمين، و بذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل و في كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها.

و ينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله و الكيفية التي ينفذ بها و مكان التنفيذ و الزمن الواجب أن ينفذ فيه، لأن التخطيط يرقب العمل و يحدد مراحل تتابعه.

ح- مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ و من ملاحظة سير العمل.

ط- مبدأ القيادة:

إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص و تنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، و على المثابرة ليتم انجاز المهمة الموضوعية، و على امتلاك الشخصية و القدرة على كسب التعاون و ولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

ك- مبدأ السلطة و المسؤولية:

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته و بالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة و الإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

ل- مبدأ اتخاذ القرار:

يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، و يجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد و تدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة و القدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين.

م- مبدأ استخدام القدرة الإدارية :

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينيا إلى الآخرين، و لو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، و يتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من رؤوسهم تتبع جميع الأعمال و وظائف المسؤولين عنها، فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي و شأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت و المستويات الموضوعية، أو التي لاتفق و الخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها.

المحاضرة الحادية عشر: الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي.

الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي:

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها

كالآتي:

أ- البرامج:

وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين، رياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

ب- المستفيدون:

وهما الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج و تحدد نوعياتهم و فئاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، و أيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء و التي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشراف في برنامج معين.

ج- القادة:

و يشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين و متطوعين و مدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته و مؤهلاته و خبرته و لاشك أن الإختيار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال، و حيث أن العمل في المجال الرياضي و هو في الأساس التعامل مع الإنسان و هو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

- من هو القائد ؟ - ماذا يستطيع القائد ؟ - ماذا يريد القائد ؟.

و تماشيا مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها، فقد قال رسول الله (صلى الله عليه و سلم) في هذا المجال " إذا سافر ثلاثة فليؤمروا أحدهم "، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد و السفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة و من دواعي اختيارها:

✓ اختيار القائد المناسب و في المكان المناسب.

✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.

✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

✓ التأهيل العلمي.

✓ التأهيل الإداري.

✓ الموضوعات السلوكية و الشخصية.

ج- المنشآت:

و يشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات و الأجهزة و يدخل على هذه المنشآت و الأجهزة عن تطوير و استحداث و توفير الأمن و السلامة للممارسين، فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة و المنشآت و لكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها و خضوعها للمواصفات و الاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

د- الميزانيات:

تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة و تحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح و هي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها و حجمها و قواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لابد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعة إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي و تحديد الميزانيات المتاحة الحجم.

المحاضرة الثانية عشر: صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.

صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

أ- الشمول:

بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

ب- التكامل:

و يعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام و الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، و يكون ذلك في إطار و نسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة.

ج- المستقبلية:

و يعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف و آماني و تطلعات في زمن آت، و عليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر الى الماضي لتستقي منه الدروس، و هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

د- الانفتاح:

و يعني أن تتحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، تتأثر بها و تؤثر فيها.

الدور الإداري للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإداري في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها و هذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية و هي كما يلي:

أ- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.

ب- وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء والترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

ج- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

د- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات و الإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.

و- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

يمكن القول أن العلم اليوم وحدة واحدة أو بناء متكامل يتكون من عدة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها البعض و تؤثر في بعضها، و هو أيضا يشبه المجتمع الكبير الذي يتألف من وحدات صغيرة تتراكم مع بعضها و تعتمد الوحدات على الأخرى و تقتض من بعض المفاهيم و القيم و تبادل المعلومات و الخبرات و تستنير بالأخذ و العطاء و التأثير و المثال على ذلك استعانة علم النفس بالعلوم الطبية و الحاسب الآلي بالعلوم الرياضية و النماذج الهندسية، توجد ضوابط وثيقة بين علم الإدارة و التاريخ و الاقتصاد و علم النفس و الاجتماع و كذلك ارتباط الرياضة بالعلوم الطبية و النفسية و الاجتماعية.

و علم الإدارة وثيقة صلة بالعلوم الأخرى حيث أن كل علم أو معرفة تساهم في تكوين شخصية المدير و نجاحه و ممارسته لعمله في الإدارة، و من الصعب حصر جميع العلوم ذات الصلة بالإدارة و لكن يمكن الإشارة إلى أهم الوظائف التي لها صلة قوية بها و ذلك فيما يلي:

علم الاقتصاد:

يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد و التكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة و أهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية.

علم النفس:

يساعد المدير في فهم الشخصية الإنسانية و أنجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية.

علوم الرياضيات:

يساعد المدير بالاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي للإدارة بنجاح و مدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرار و هكذا يمكن أن نتكلم عن علم القانون و التاريخ و السياسة و الجغرافيا و الحاسب الآلي و غيرها، فهل يستطيع المدير أن يلم بجميع المعارف و المعلومات؟ من غير الممكن أن يكون المدير عالما متخصصا في جميع العلوم و المعارف لأن ذلك فوق طاقة البشر لذلك أن يلم المدير إلماما عاما بالمعلومات و المعارف التي تمكنه من النجاح في ممارسة الإدارة أما بالنسبة للمعلومات التخصصية فيمكن للمدير أن يحصل عليها من المستشارين المتخصصين على أن يكون المدير قادر على استخدام هذه المهارات و الاستفادة بنجاح بممارسة العملية الإدارية.

القانون:

و هو مجموعة قواعد التي تحكم شؤون الإنسان و المجتمع و التي تطبقها الدولة من خلال محاكم المختلفة فيها و التي تهدف إلى حماية حقوق و واجبات أفراد المجتمع و العاملين فيه، فالإداري في حاجة ماسة إلى معرفة الأساليب المشروعة للمحافظة على حقوقه و الالتزام بواجباته أثناء قيامه بوظائفه المختلفة و التقيد بالطرق القانونية في الميدان الثقافي و من يعملون تحت إمرته.

علم السياسة:

إن العلوم السياسية تعني بشكل عام في دراسة خطوات و مبادئ و هيكلية الحكومة و مؤسساتها السياسية و سلوكها السياسي و كذلك عقائدية النظام الحاكم و منهجيته في إدارة أمور الدولة و هذه أمور بيئية هامة لأي منظمة و للقائمين عليها يجب فهمها و متابعتها و حسن التعامل معها إذا أرادوا إنجاح منظماتهم.

المحاضرة الثالثة عشر: مدخل عام للتسيير والتسيير الرياضي.

التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية و كلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور.

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 و أرخص وسيلة ممكنة.

و يقول (هنري فايول): التسيير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب.

و يرى (روبرت البانيز): أنه إيجاد و المحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة و فعالية.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة و ذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة و فعالية.

التسيير في المجال الرياضي:

يحتاج كل عمل منظم تؤوله جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيها لها المناخ الملائم و الإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة و الفعالية و نظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة و أعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية و اتحادات رياضية و أندية و مراكز الشباب و حتى داخل الهيئات من لجان متخصصة.

تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط و منشط و منظم و مراقب و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، و عليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، و لا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفته كمسير و يتحول إلى منفذ فقط.

و لكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المسؤولين الذين يقومون بتأدية الأعمال و المهام المطلوبة منهم و ذلك عن طريق إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المسؤولين و يبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم و هو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله و مكان العمل و الزمن لتأدية الوسائل و الأدوات المستخدمة للتنفيذ، و الأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة و تحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة و المهام التي يتولى الإشراف عليها و كذلك بمتابعته و رقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات و الإجراءات لتصحيح و معالجة الأخطاء و الانحرافات، و يجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة و مبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

أدوار المسير:

يتبع (منتزج) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، و ذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات و هي:

أ- الأدوار العلائقية:

و تتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة و هي كالآتي:

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

2- القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

3- الرابط: يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله و بين المسيرين و المسؤولين الآخرين.

ب- الأدوار الإعلامية:

و تعني الحصول على المعلومات و إيصالها إلى الجهات المعنية و هي كما يلي:

1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.

2- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.

3- المتحدث مع الجهة الرسمية و صاحب النفوذ في الداخل و الخارج.

ج- الأدوار التقريرية:

و تشمل اتخاذ القرارات و هي على الشكل الآتي:

1- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف و التطور.

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

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

4- هو الذي يبرم العقود و يقبل الإلتزامات و يقدم التنازلات للمسؤولين.

المحاضرة الرابعة عشر: وظائف المسير ومؤهلاته.

وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة و
يمكننا أن نذكر الأعمال

التي يقوم بها المسير:

- التخطيط و تحديد السياسات.

- تنظيم أنظمة الآخرين.

- تفويض السلطة و المسؤولين.

- الرقابة على النتائج المطلوبة.

- الإشراف على تقديم النتائج.

- إصدار الأوامر و التعليمات.

- تفسير و تبليغ السياسات.

- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية و تحمل العمل الإداري.

- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.

ومن أجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف
الموكلة إليه .

المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه و إلا فإنها تصبح عشوائية و لا تؤدي أي دور .

استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 و ذلك باعتبارها
المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية
تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف هي كالتالي :

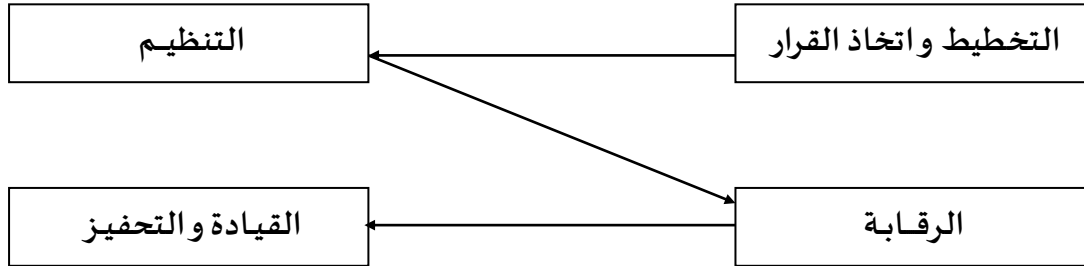
• التخطيط و اتخاذ القرار .

• التنظيم .

- القيادة و التحفز .
- الرقابة .

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :

شكل يوضح وظائف المسير



أ- التخطيط و اتخاذ القرار :

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجه بها ظروف مستقبليه لتحقيق أهدافه, إذن فهو عمل تحكيمي يهدف إلى تطويع المستقبل المجهود إلى إرادة المدير قدر المستطاع أما عن عملية اتخاذ القرار فهناك اتجاه متزايد أصلها عن وظيفة التخطيط و اعتبارها وظيفة مستقلة .

ب- التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنشأة بالموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و بناء العلاقات بين مختلف الوظائف و الأفراد و الأنشطة, وكذا تقسيمات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة و إتقان .

ج- القيادة و التحفيز :

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد و بلوغ وفهم سلوك الأفراد و الاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارتهم و تحفيزهم على تحسين الأداء

د- الرقابة :

إن وظيفة الرقابة تعني توجيه المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط و من أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي و الخطط و يتطلب ذلك تحديد الأبعاد وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا .

مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه و يسيرها في يسر و سهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم و الإدارة ليستخدمهما استخداما صحيحا، و يشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية و يعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح و أن يرسم أهدافه بوضوح و يخطط لمروسته الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف و يفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل و يستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة و يستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح و نلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري و مميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال و إعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.

كما إن صفقات المسير الناجح هي خليطة للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف .

وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان اقرب إلى المثل الأعلى، وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد :
-القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقيم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفتنة، الإشراف، الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه، مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم وهناك من له طباع حادة وعصبي ...الخ، وعموما يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة :

- القدرة الاستدلالية :

المسير هو الرجل الذي يتنبأ بالمستقبل استنادا بالماضي والحاضر بتفكير استدلالي ويحاول حل المشاكل عن طريق الوصول إلى جذر المشكلة ثم البحث عن حلها بأفضل الطرق وبالتالي بناء المستقبل .

- المرونة العقلية :

هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة .

- الحساسية للمشكلات :

نظرة المسير الذي يمكن من أن يبرز عدة مشكلات في حين لا يرى غيره لأية مشكلة .

-المهارات الاجتماعية :

- تأكيد الذات : حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية .

- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين : تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد

ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم اكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس،

المرؤوسين، الزملاء،..الخ)، وعليه كذلك إنهاؤها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه .

- القدرة على الاقتناع :

يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمتة وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع مرؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم .

- السمات المزاجية :

الاتزان الانفعالي:

يقول " روبرت انجر سول: إن الغضب ربح تهب وتطفئ مصباح العقل، انطلاقا من هذا نقول انه يجب على المسير التروي والتحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول إلى القرارات الصحيحة والصائبة، ويقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي": ((أولى الناس بالملك أشدهم على هواه.)) ، ففي ميدان التسيير نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته ويمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه:

قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية. تحمل المشقة :

يتعرض الإنسان خلال فترة حياته لمجموعة من المتاعب والمشاكل، والمشكل ليس ما يوجهه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الاستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر. المثابرة:

المثابرة هي قدرة الفرد على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو استمرت فترة طويلة مع المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه. -المستوى الإداري الذي يشغله المسير:

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم، وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد ألا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال .

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها. وتنقسم المستويات إلى ما يلي:

-مستوى الإدارة العليا:

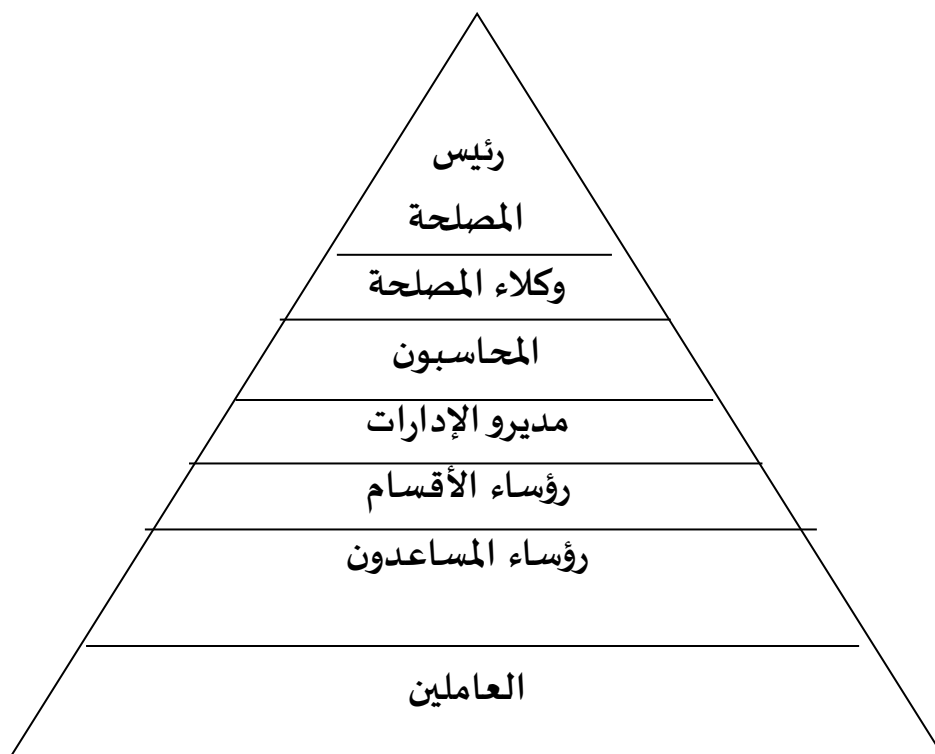
تحتل قمة الهرم التنظيمي، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية .

-مستوى الإدارة الوسطى:

تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة، وتخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقا من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام.

-مستوى الإدارة الإشرافية: وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة إنطلاقا من وظيفة المدير ومساعديه وصولا إلى أدنى مستوى مثل: رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم .

الشكل يوضح الشكل الهرمي للتنظيم .



أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

أ- المسIRON القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في المستويات التنظيمية و يجري انتقاءهم بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمؤوسهم تنفذ بالشكل المناسب و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المؤوسين بغرض النصيح و الإرشاد.

ب- المسIRON الأوسط:

يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير و حضور الاجتماعات.

ج- الإدارة العليا:

يمارس المسIRON 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 و التأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع.

جهاز التسيير (المدير العام –المسير) :

لقد تأثر قانون المؤسسات العمومية لدى تنظيمه لجهاز التسيير بالقانون التجاري حيث اعتمد على التقنيات والمفاهيم السائدة في الشركات التجارية الخاصة، وتلجأ هذه الأخيرة في إطار تنظيمها لأجهزة تسييرها في مختلف الأنظمة إلى العديد من القوالب والصيغ التنظيمية مثل :

أولاً: الرئيس المدير العام:

في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة بالشركة أو المؤسسة لمهام المديرية العامة بها .

ثانياً: المدير العام:

وقد يكتفي الرئيس بالإشراف الأعلى ويعتمد إلى اقتراح شخص آخر على مجلس الإدارة من أجل تعيينه كمدير عام بجانب رئيس الإدارة ليشراف على التسيير اليومي .
ثالثاً: العضو المندوب:

ويلجأ إلى تعيينه في حالة حصول مانع مؤقت أو دائم للرئيس .

رابعاً: المدير الفني (التقني):

ويتم تعيينه عادة من خارج المساهمين , نظراً لخبرته وهو يرتبط مع الشركة بعقد عمل .

خامساً:

كما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تشكيل لجان دراسات من ذوي الاختصاص والخبرة لمعالجة المشاكل الفنية .

سادساً: المسير أو المسيرين:

وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة .

- الصلاحيات:

1-المدير العام: يمكن التمييز بين وضعيتين :

أ-عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فإنه يبقى متمتعاً بالصلاحيات

الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموماً حيث يتولى:

-التصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعية المساهمين.

ب-أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 (الفقرة

الثانية) من ق 82-04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

* إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات.
* فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية. ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية والتسبيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.

* توقيع كل السندات والصكوك وغيرها من الأوراق المالية.

* قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة .

* رفع الدعوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية .
2-المسير :

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات المسير أو المسيرين، خلافاً لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة، وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03) "على أن يمارس هؤلاء المسكرون صلاحياتهم للتسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الأساسي للمؤسسة " .
ويظهر من هذا النص أن المشرع عمد إلى تحديد وتقييد صلاحيات المسير بالصلاحيات الواردة بالقانون الأساسي.

الفرق بين القيادة والرئاسة:

الشكل يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
- تنبع من الجماعة تستمر إلى أبعد مدى تستمد سلطاتها من قدراتها على التأثير تطيعها الجماعة و تتقبلها. - تدرب و تنصح و تفجر الحماس - تستشير و تطلب النصيحة تجعل العمل و كأنه مباراة تشجع العمل الجماعي.	- مقرررة و مفروضة تستمر باستمرار النظام - تستمد سلطاتها من وضعية الرسمي تطيعها الجماعة بحكم المنصب - تدفع و تأمر - تضع كل الأهداف و تعرف كل الإجابات - تجعل العمل و كأنه كارثة - تشجع العمل الفردي

واقع التسيير في الجزائر:

- يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن و هذا راجع لعدة أسباب منها:
- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون و تارة أخرى مع السياسة و أخرى مع الإدارة العامة و أخرى مع الاجتهادات الشخصية.
 - واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.
 - تأقلم بيئة التسيير الداخلية و الخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 2- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 3- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 4- محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة.
- 5- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 6- حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 7- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 8- حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 9- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 10- فيصل خير الزواد: علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984.
- 11- علي شريف ومحمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 12- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.
- 13- حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

- 14- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 15- : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 16- : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 17- : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 18- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، مصر، 2001.
- 19- بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح النشر و التوزيع، ط1، وهران، 1999.

قائمة البحوث و الدراسات:

- 1- عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2007.
- 2- بيصار عبلة، تحسين وتطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خصوصية التسيير)، قسم التجارة، فرع مالية، كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003.
- حريزي عبد الوهاب وآخرون ، التسيير الإداري للأندية الرياضية وعلاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2005.