

جامعة الجزائر 3

معهد التربية البدنية والرياضية

دالي إبراهيم

محاضرات في مقياس

مدخل للإدارة والتسيير الرياضي

السداسي الثاني

إعداد الأستاذة: عويسي إيمان



رئيس المجلس العلمي
معهد التربية البدنية والرياضية
أ. د. بنز مشعل

السنة الجامعية: 2019-2020

المقياس: مدخل للإدارة والتسيير الرياضي

أستاذة المقياس: عويسي إيمان

المستوى: السنة الأولى LMD

مدخل :

يهدف هذا المقياس إلى تعريف الطالب بمختلف المصطلحات و المفاهيم المتعلقة بالإدارة بصفة عامة، وتلك المتعلقة بالمؤسسة الرياضية بصفة خاصة. وذلك من خلال العناصر التالية:

المحور الأول: ماهية الإدارة

1. تعريف الإدارة
2. خصائص الإدارة
3. أهمية الإدارة
4. مستويات الإدارة
5. المهارات الإدارية.
6. مجالات الإدارة

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

1. المدرسة الكلاسيكية التقليدية
2. المدرسة السلوكية
3. المدارس الإدارية المعاصرة

المحور الثالث: وظائف الإدارة

1. التخطيط
2. التنظيم
3. التوجيه
4. الرقابة

المحور الرابع: الإدارة الرياضية

1. مفهوم الإدارة الرياضية
2. صفات الإدارة الرياضية
3. وظائف الإدارة الرياضية

المحور الخامس: المنشآت الرياضية

1. تعريف المنشأة الرياضية
2. المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية
3. الإمكانيات في التربية الرياضية

مقدمة:

عرف الإنسان الإدارة عبر العصور والحضارات المختلفة حتى أصبحت علما له أسسه ومبادئه. فالإدارة في المجتمعات المعاصرة تختلف عما كانت عليه، فقد تطورت ومن تم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية.

أصبحت الإدارة وسيلة هامة لتحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة والمنظمات الرياضية بصفة خاصة من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها سواء الفرد الرياضي أو الجماعة الرياضية وذلك عن طريق استخدام كل ما هو متاح من معلومات وموارد استخداما علميا. فرفع مستوى الأداء الرياضي لا يتم إلا بالكفاءة الإدارية العالية لجميع العاملين في المجال الرياضي. لأن الرياضة بصفة عامة تحتاج إلى إدارة وتنظيم فالإنجازات الرياضية المحققة من قبل الرياضيين لم تحقق نتيجة الصدفة بل بتضافر جميع الجهود رياضيين، مدربين، وطاقم إداري يقود التقدم ويعمل على تنميته.

المحور الأول: ماهية الإدارة

1. تعريف الإدارة

لم يتفق الباحثين في مجال الإدارة على تعريف واضح، فكلّ تعريف يتحدد حسب وجهة نظر الباحث لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها.

يعرف هنري فايول H.FAYOL الإدارة فيقول "إنّ معنى أن تدير هو أن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تتسق وتراقب".

أما فريديريك تايلور F.TAYLOR فيقول "إنّ الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد؟ ثم تتأكد أنّ الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".

يعرف جون مي J.MEE 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".

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية التي تصدر عن الولايات المتحدة الأمريكية الإدارة على أنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه". وتعرفها أيضا "النتاج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".

يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

- الإدارة عملية: أي أنها نشاط حركي، يتكون من مجموعة من الممارسات.
- عملية اجتماعية: وجود مجموعة من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب. فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم وترشدهم للوصول إلى الهدف.
- عملية مستمرة: مادام هناك مجتمع، فإن الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع، ذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع. كما أنها تتعقد، تتنوع وتتجدد. لهذا فالإدارة مستمرة باستمرار المجتمع.

- الموارد المتاحة: لكي تمارس الإدارة أنشطتها يلزمها مجموعة من الموارد. تتحصر هذه الموارد في ثلاثة أنواع بشرية، مادية ومالية.
- استغلال الموارد: كفاءة التشغيل، أي أن تحصل الإدارة على أقصى فائدة ممكنة من الموارد المتاحة.
- المنظمة: الإدارة تمارس أنشطتها في جهة أو هيئة مثل المؤسسة أو الشركة أو الوزارة أو النادي... فيطلق على هذا الجهاز اسم منظمة والتي تعني وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف.

2. خصائص الإدارة (هذه بعض الخصائص)

- الإدارة نشاط ذهني مستمر طالما المنظمة موجودة.
- الإدارة وسيلة التفاعل بين عوامل الإنتاج لتحقيق الأهداف.
- الإدارة مجموعة من المبادئ والأسس العلمية والعملية.

3. أهمية الإدارة

- تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية، نذكر منها ما يلي:
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية لتنفيذ الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف.
- استخدام الموارد المادية والبشرية وتنسيقها لتؤدي إلى أكبر إنتاج بأقل تكلفة.
- تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال رفع مستوى المعيشة للأفراد.

4. مستويات الإدارة

تتحدد مسؤوليات الإدارة في ثلاثة مستويات:

- أ. الإدارة العليا: وهم الإداريون الذين يضعون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط (رسم السياسة العامة، وضع الأهداف، تحديد الخطط والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها).
- ب. الإدارة الوسطى: يشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام، ويعتبر هذا المستوى الإدارة بمثابة حلقة وصل بين ما تريد الإدارة العليا تحقيقه من سياسات عامة وخطط وما

تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية (ترجمة الأهداف والسياسات والخطط العامة إلى برامج وخطط تفصيلية).

ت. الإدارة الإشرافية (المباشرة): تتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة.

5. المهارات الإدارية

يقصد بلفظ المهارة الخبرة المكتسبة أو الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما. لقد تم تقسيم المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

أ. **المهارات الفكرية:** يقصد بها القدرات الذهنية المتمثلة في التفكير بشكل موضوعي، الفهم، التحليل والاستنتاج. يشمل كذلك القدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل أي القدرة على الرؤية الشاملة للمنظمة ككل. هذا النوع من المهارات مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

ب. **المهارات الإنسانية:** يقصد بها جميع المهارات التي تهتم بالتفاعل الإنساني والاتصال. المهارات الإنسانية هي الطريقة التي ينتهجها الإداري للتأثير على الآخرين للوصول إلى أفضل النتائج. تكون مطلوبة بشكل متساو تقريبا في كل المستويات الإدارية.

ت. **المهارات الفنية (التقنية):** هي القدرة على اكتساب واستخدام كافة العمليات والأدوات الفنية. تكون مطلوبة في الإدارة الوسطى ويقدر أكبر في الإدارة الإشرافية. فهذه المهارات مهمة جدا للإدارة الإشرافية التي تشرف على الأداء الفعلي في المهن.

6. مجالات الإدارة

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة أهمها:

- تطبق في مجال مؤسسات وادارات القطاع العام، ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة. فهي الإدارة التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تهدف إلى توفير الخدمات العمومية

للمواطنين من جهة، وتتولى إدارة النشاطات المتعلقة بتنفيذ السياسة العامة للدولة من جهة أخرى.

- تطبق في مجال مؤسسات وإدارات القطاع الاقتصادي خاصة منه القطاع الخاص، ويطلق عليها في هذه الحالة إدارة الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح سواء كانت خدماتية أو صناعية أو تجارية.

الإدارة العامة تستخدم في القطاع العام وهي إدارة تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية. أما إدارة الأعمال تستخدم في القطاع الخاص وهي إدارة الأنشطة والمشاريع ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على إشباع الحاجات المادية والمعنوية لجميع الناس أو لقطاعات معينة بقصد الربح.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

1. المدرسة الكلاسيكية التقليدية

أ. نظرية الإدارة العلمية

يعتبر **فريدريك تايلور** مؤسس مدرسة الإدارة العلمية، حيث لاحظ تايلور من خلال احتكاكه بالعمال أنهم يقومون بأداء العمل دون معرفة الطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركات بطريقة غير سليمة وبدون فائدة.

ولأجل هذا قام تايلور بدراسته الشهيرة المعروفة **بدراسة الحركة والزمن**، حيث قسم العمل إلى مجموعة من العناصر، وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، ومن ثم قام بتحليل الأعمال والعناصر بهدف التوصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقعة من كل عامل.

تمكن تايلور نتيجة دراسته للحركة والزمن من زيادة الإنتاجية، وبالمقابل ارتفع الأجر الذي يحصل عليه العامل وبذلك حقق أهم أهدافه المتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الأجور وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.

ومنه خرج تايلور وفقا لنظريته بالآتي:

- الإدارة علم له أسسه وقواعده الواضحة التي يمكن تطبيقها في كافة المجالات.
- قدم تايلور نظام الأجر بالقطعة مقرونا بنظام الحوافز.
- دعت مدرسة تايلور إلى تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات .
- دعا تايلور الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل ومن ذلك تحمل المسؤولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.
- دعا إلى اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في تدريبهم على أسس علمية.
- عبّر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

ب. نظرية شمولية الإدارة

في الوقت الذي كان تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول Henry Fayol المهندس الفرنسي ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، حيث حاول فايول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري.

قد قسم فايول نشاط المنشأة الصناعية إلى ستة أنشطة:

- النشاط الفني: يقصد به ذلك النشاط الذي يتعلق بالإنتاج والتصنيع.
- النشاط التجاري: يختص بالتبادل التجاري من بيع وشراء.
- النشاط المالي: يشمل كل ما يتعلق بالبحث عن كافة الأموال اللازمة للمنظمة.
- النشاط الأمني: يقصد به النشاط الخاص بحماية كافة الأصول والأشخاص بالمنظمة.
- النشاط المحاسبي: يتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية والتكاليف.
- النشاط الإداري: وهو المتعلق بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

لقد أشار فايول في كتابه الإدارة الصناعية العامة إلى مجموعة من المبادئ (أربعة

عشر مبدأ) يمكن تطبيقها في المنظمات وهي كالآتي :

1. تقسيم العمل: قيام الفرد بعمل محدد ودقيق يكسبه قدرات ومهارات في انجاز أعمال معينة بكفاءة وفعالية عاليتين .
2. السلطة والمسؤولية: عرف فايول السلطة بأنها حق إعطاء الأوامر ، والسلطة برأيه نوعين: السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي، والسلطة الشخصية وهي مزيج من شخصية وقدرة المسؤول وذكائه وخبرته وتجاربه .
- رأى فايول ضرورة ترابط السلطة والمسؤولية ، فالمسؤولية بنظره تتبع من السلطة.
3. الانضباط: هو ضرورة إتباع التعليمات والأنظمة واحترامها .
4. وحدة الأمر: للمرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التعليمات والأوامر .
5. وحدة التوجيه: كل مجموعة تكون تحت قيادة موحدة (قسم أو وحدة إدارية) مستقلة ولها خطة.
6. المكافأة: العدالة في نظام الأجور والمكافآت تحقق أقصى درجات الرضا الوظيفي.
7. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يجب أن تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة للمنشأة.
8. المركزية: تعني مدى تركيز السلطة في المركز. حيث كلما قلّ دور المرؤوس كلما ازدادت درجة المركزية والعكس صحيح.
9. الترتيب: ضرورة تطبيق مبدأ الترتيب على الموارد المادية والإنسانية، بمعنى أن يكون هناك مكان مخصص لكافة الأشخاص والأشياء.
10. سلسلة تدرج السلطة: عملية الاتصال يجب أن تتم من خلال مستويات السلطة.
11. المساواة والعدل: يرى فايول أن معاملة الأفراد بعدالة يعتبر من أفضل الطرق لتشجيعهم على أداء أعمالهم.
12. استقرار العاملين وعدم ارتفاع معدل دوران العمل (توفير الاستقرار الوظيفي).
13. روح الابتكار و إفساح المجال للعمال.
14. روح التعاون والاتصال والعمل كفريق.

ت. النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر Max Weber)

كلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينيتين و إغريقية الأولى Bureau وتعني المكتب والثانية Cracy وتعني القوة أو السلطة أو الحكم . ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب.

يعد ماكس فيبر رائدا لها وقد عرّف البيروقراطية بأنها مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمؤسسة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف.

لقد حدد ماكس فيبر ثلاث أبعاد للتنظيم البيروقراطي : علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، مركز الموظف.

أولاً: علاقات السلطة

لقد حاول فيبر الإجابة على سؤال هو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ حيث قد قسم السلطة إلى:

- سلطة بطولية: والتي يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية.
- سلطة تقليدية: والتي تستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة الاجتماعية.
- سلطة قانونية: يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

ثانياً: خصائص التنظيم البيروقراطي

لقد حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي فيما يلي:

- البناء الهرمي للتنظيم.
- شغل الوظيفة على أساس الكفاءة والتخصص.
- احترام الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.
- التحديد القاطع للواجبات و المركز.
- العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.
- التدوين الكتابي.

- أداء الموظف لا بد أن يخضع لرقابة المنظمة.

ثالثاً: مركز الموظف

حدد فيبر ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده ويستمد منها مركزه واحترامه.

2. المدرسة السلوكية

أ. مدرسة العلاقات الإنسانية و الاجتماعية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث التي سبق الحديث عنها، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ومن ثم أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية.

العلاقات الإنسانية هي نوع من علاقات العمل التي تهتم بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة.

من العوامل والاعتبارات التي ساعدت على ظهور العلاقات الإنسانية:

- ظهور الحركة النقابية و تزايد قوتها، مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية فحاولوا العمل لتصحيح هذا الوضع.

- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل و يستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.

- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات و التنظيمات غير الرسمية.

- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة أنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.
- زيادة تكاليف عنصر العمل، جعل الإدارة تبذل جهودها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن.

▪ تجارب الهوثورن

حاول التون مايو E . Mayo وأعوانه القيام بسلسلة من الأبحاث عرفت باسم تجارب هوثورن التي أجريت في شركة وسترن اليكتريك Western Electric بمصنع Hawthorne بمدينة شيكاغو، وذلك لدراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء، وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه التجارب ما يلي:

- ميل العمال في الوحدة الإنتاجية الواحدة إلى تكوين تنظيمات غير الرسمية.
- تأثر تصرفات الأفراد العاملين داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- الحوافز الاقتصادية لا تكفي لزيادة الإنتاجية، بل يجب استخدام الحوافز المعنوية التي لها دور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- للقيادة غير الرسمية تأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

تعد دراسة التون مايو أول دراسة أُعيت بالسلوك الإنساني في التنظيم، ورأت ضرورة

مراعاة الإدارة للعنصر البشري.

ب. نظرية ماك جريجور X و Y

أولاً: نظرية x

تقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي أن الإنسان يكره العمل ويعتبره أمراً مفروضاً. كما أن الفرد لا يفضل الابتكار ويميل إلى العمل التقليدي، لهذا لا بد من استخدام السلطة لإجبار الأفراد على أداء أعمالهم، ولا بد من الرقابة الدائمة لجميع العاملين.

ثانياً: نظرية y

تقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

- الإنسان يحب العمل.
- هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
- الإنسان طموح ويتحمل المسؤولية.
- الإنسان يحب الريادة والمبادرة.

3. المدارس الإدارية المعاصرة

أ. مدرسة النظم الإدارية

يعد بيرتالانفي Bertalanffy مؤسس هذه النظرية. وفقاً لهذه النظرية المنظمة كيان معقد التركيب، أو هي عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، هذا النظام يتكون من أجزاء، كل جزء عبارة عن نظام فرعي.

تدرس المنظمة وفق هذه النظرية من خلال العناصر الرئيسية التالية:

- المدخلات: هي الموارد التي تتحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية، وتتمثل في المواد الخام، الآلات والقوى العاملة، الأموال،...
- العمليات: يقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر إلى مخرجات.
- المخرجات: النتائج المترتبة عن العملية التحويلية. وتتمثل في السلع والخدمات وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.

- **التغذية العكسية:** عبارة عن تدفق للمعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو العكس. من المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية نذكر ما يلي:
- إنَّ أيّ تغيير ندخله على أيّ جزء يمكن أن يحدث تغييرات في الأجزاء الأخرى، وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة ومتناسقة.
- إنَّ الانفتاح بين الأجزاء وبينها وبين بيئتها يسهل انسيابية المعلومات، ويحقق التغذية العكسية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الانسجام والتكامل، واكتشاف أيّ خلل يحدث قبل تعاضمه. كما يساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب.
- إنَّ سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط وبمتغيراته البيئية، وإن مجرد فهم الإنسان للفرد والجماعات الكاملة في المنظمة أو فهم قوانينها ونظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية وبموضوعية.

ب. المدرسة الموقفية

- تعطي نظرية الموقف للمنظمة مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين فيها، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل وسطها.
- مضمون هذه النظرية أنه لا توجد نظرية واحدة يمكن أن تصمم لكل المنظمات أو للمنظمة الواحدة، إذ أن لكل موقف نظريته ولكل ظرف قراره، فلا بد من تطابق الموقف مع التصرف.
- النظرية الموقفية انطلقت من فكرة أنه لا توجد طريقة واحدة لبناء الهياكل التنظيمية ورسم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، لأن كل شيء يعتمد على الظروف.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

1. التخطيط

1.1. مفهوم التخطيط

هناك عدة تعاريف للتخطيط نذكر منها:

نظر فايول للتخطيط على أنه "يمثل الواقع على اعتباريين أساسيين هما: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل".

ينظر كونتز إلى التخطيط على أنه "النقير المقدم لما يجب عمله وكيف يجب عمله ومتى يمكن عمله ومن الذي يقوم بالعمل، وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".

يمكننا تعريف التخطيط بأنه عمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. (التخطيط = التنبؤ + الخطة)

بناء على ما تقدم يمكننا أن نفهم التخطيط من خلال النقاط التالية:

- التخطيط جسر يربط بين الحاضر والمستقبل أو بين ما نحن عليه الآن وما نريد تحقيقه مستقبلاً.

- يسبق التخطيط أي عمل تنفيذي في أوله تتحدد البداية، وفي نهايته يتحقق الهدف المراد الوصول إليه.

- يشكل التنبؤ الدعامة الأساسية لعملية التخطيط، ولكي يكون التنبؤ ملائماً لابد من توفر معلومات موثقة عن الماضي، حيث أن التنبؤ يقوم على أساس تحليل الماضي ووضع التصور لما سيكون عليه الوضع في المستقبل.

2.1. خطوات عملية التخطيط

• **تحديد الأهداف:** الأهداف عبارة عن الغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها، أو هي أي شيء تريد المنظمة أن تفعله أو تحققه.

يمكن تقسيم الأهداف وفقا للأسس الآتية:

- من حيث المستوى الإداري: حيث تتدرج الأهداف من أعلى لأسفل. حيث يمكن تقسيمها إلى أهداف عامة أو رئيسية. وهذا النوع من الأهداف خاص بالمنظمة ككل، تقوم بوضعه الإدارة العليا. أهداف وظيفية أو مشتقة مثل أهداف إدارة الإنتاج، أهداف إدارة التسويق، ...
- من حيث المدى الزمني: أهداف طويلة الأجل وأهداف متوسطة وأخرى قصيرة الأجل.
- من حيث أطراف التعامل مع المنظمة: يمكن تقسيم الأهداف إلى:
 - أ. أهداف المجتمع: يجب أن تساهم المنظمة في تحقيق أهداف ورغبات المجتمع والتي يتمثل بعضها في توفير السلع والخدمات.

ب. أهداف العملاء

ج. أهداف المديرين و أهداف الأفراد

د. أهداف المنظمة

• **وضع الفروض التخطيطية:** تشير إلى التنبؤات الخاصة بمدى تطبيق السياسات أو الخطط. أو هي عبارة عن توقعات ترتبط بالبيئة التي سيتم في إطارها أو داخلها تنفيذ الخطط.

يعتبر التنبؤ أساس وضع هذه الفروض. فمن خلال التنبؤات يمكن الإجابة على العديد من التساؤلات مثل: - ما هو السوق الذي نريد خدمته؟.

- ما هو حجم المبيعات المرتقب؟ وما هو حجم الطلب المتوقع على السلعة؟.

- ما هو مستوى الأسعار المتوقع؟.

- ما هو مستوى الأجور ومعدل ارتفاعها بعد فترة زمنية؟.

• **تحديد البدائل:** تعتبر الخطوة الثالثة في عملية التخطيط، إذا رجعنا إلى عملية اتخاذ القرارات نجد أنه من النادر جدا وجود حل واحد للمشكلة أو لبلوغ الهدف المراد تحقيقه. حيث يرى كونتز من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها إلا من خلال بديل واحد فقط، بل يوجد أكثر من بديل لذلك.

• **تقييم البدائل:** هذا يتطلب طرح عدد من التساؤلات منها على سبيل المثال ما يلي: ماهي جوانب القوة في كل بديل؟ ماهي جوانب الضعف في كل بديل؟ ماهي تكلفة كل بديل؟ وماهي العوائد التي سوف تتحقق؟. هذا يعني أن البدائل الخاصة بتحقيق الأهداف يجب أن يتم تقييمها في ضوء عدد من المعايير والقيود مثل: التكلفة، العائد، الزمن، الموارد البشرية اللازمة، حصة المنظمة من السوق، رضا الأفراد،...

• **اختيار البديل المناسب:** بعد عملية تقييم البدائل تأتي خطوة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى عائد ممكن، بالإضافة إلى ضرورة حيازته على رضا أو قبول الأفراد القائمين على التنفيذ. وهذا يعني أن قرار اختيار أو تبني الخطة المناسبة قد تم.

• **تصميم الخطط المساعدة وإعداد الموازنات التخطيطية:** بعد اتخاذ القرار بتبني الخطة المناسبة يصبح من الضروري تصميم الخطط المساعدة أو المشتقة، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية التي هي في حد ذاتها خطط غير أنها مترجمة إلى لغة الأرقام. فمثلا تعتبر خطوة شراء الآلات، اختيار وتدريب أفراد جدد،... من أمثلة الخطط المساعدة. بعد الانتهاء من هذه الخطوة فإن الأمر يتطلب وضع الخطط موضع التنفيذ ثم متابعة عملية التنفيذ.

3.1. العناصر الأساسية للتخطيط

- **الأهداف:** هي الغايات التي يراد تحقيقها خلال فترة زمنية.

عند وضع الأهداف يجب مراعاة: الوضوح، الواقعية أي الهدف ممكن تحقيقه في حدود الإمكانيات المتاحة، أن يكون الهدف محدد بزمن، وقابلا للقياس.

- **السياسات:** مجموع القرارات والقوانين التي تصدرها السلطة الرسمية في المنظمة بقصد الاسترشاد بها والعمل بموجبها من قبل الأفراد.
- **الإجراءات:** هي مجموع الخطوات والمراحل الروتينية التي توضح كيفية تنفيذ عمل معين، منذ البدء فيه حتى اكتماله.
- السياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله، أما الإجراءات فتضمن وصفا دقيقا للإجابة على ما يلي كيف؟ متى؟ ومن؟.
- **البرامج الزمنية:** هي في الواقع نوع من أنواع الخطط، توضح كافة الأنشطة الأساسية والتفصيلية التي يجب تنفيذها في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار تحديد الوقت المتوقع لكل عملية.
- **القواعد:** تختلف القواعد عن الإجراءات في المفهوم، فالقاعدة تفرض القيام بعمل محدد أو عدم القيام به، وبالتالي فهي ترتبط بالإجراءات من حيث كونها مرشدة للعمل في إطار الإجراءات، بينما القواعد لا تحدد أي تتابع زمني.
- **الميزانيات التقديرية:** هي أدوات تخطيطية تستخدمها المنظمة في عمليات التنبؤ. الميزانية التقديرية عبارة عن قائمة أو كشف بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة في فترة زمنية.

4.1. أنواع التخطيط

- **حسب المدى الزمني:** التخطيط الطويل المدى، التخطيط المتوسط المدى و التخطيط القصير المدى
- **حسب مدى تأثيره:**
 - التخطيط الاستراتيجي: فيه يتم تحديد الأهداف الطويلة الأجل (شراء أجهزة تكنولوجيا متقدمة، فتح أسواق جديدة، إقامة مصنع جديد).
 - التخطيط التكتيكي: التخصصي أو الفني يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والإنتاج، تدبير الأموال و احتياجات القوى العاملة.

- التخطيط التشغيلي: يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال.

يمكن تمثيل الخطة حسب المستوى الإداري بالشكل الآتي:

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	إستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

5.1. خصائص التخطيط الجيد

- ترشيد الإنفاق: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- المرونة: يجب أن تكون الخطة مرنة حتى تتمكن من إجراء التعديلات.
- المشاركة: يقصد بها أن تقوم بعملية التخطيط لجنة من ذوي الخبرة وليس شخصا واحدا.
- التوقيت: أن يكون للخطة جدول زمني محدد، له بداية ونهاية.
- الشمولية: اهتمام المخططين يشمل كافة جوانب العمل.
- الاستمرارية: التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة.
- المتابعة: حتى تكشف الانحرافات ونقوم بتصحيحها.
- الوضوح: أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها.
- السرية: خاصة في الجوانب المتعلقة بالسوق، حتى لا تتسرب إلى المنافسين.
- الواقعية: يقوم التخطيط من خلال التنبؤ على توقعات معقولة ومحسوبة غي مبالغ فيها.
- مراعاة العنصر الإنساني.

6.1. معوقات التخطيط

- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
- عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والابتكار. أحيانا تجد مقاومة من جانب بعض القيادات والأفراد داخل المنظمة، لأن هؤلاء عندما يعتادون على شيء يرفضون تغييره.
- التخطيط عملية تحتاج إلى جهد ووقت وأموال.

2. التنظيم

1.2. تعريف التنظيم

لفظة التنظيم في اللغة العربية مشتقة من الفعل (تَظَم) و يعنى التأليف. فيقال نظم اللؤلؤ أي جمع حباته في الخيط، ويقال نظم الشعر أي رتب كلماته وفق نسق. هناك العديد من المحاولات لتحديد مفهوم التنظيم، لذا سنحاول سرد أكثر من تعريف للتنظيم. يعرف روبنز S. ROBBINS التنظيم بأنه "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف". تقول ماري فوليت M.FOLLET في التنظيم "لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات". أما جورج تيري G.TERRY فيقول في التنظيم "أنه في الأصل إقامة علاقات نشيطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة".

يندرج تحت وظيفة التنظيم أربعة عناصر أساسية هي:

- تصميم الهيكل التنظيمي.
- تحديد السلطات والمهام والمسؤوليات لكل مركز على الهيكل الوظيفي.

- تحديد العلاقات بين الوحدات الموجودة بالهيكل التنظيمي.
- اختيار الإداريين وتطوير أدائهم.

2.2. أهمية التنظيم

يعتبر التنظيم من أهم العمليات الإدارية، حيث يهتم بالتعامل مع الأفراد والجماعات الموكل إليهم القيام بمهام مختلفة لتحقيق أهداف معينة.

للتنظيم أهمية واضحة في نجاح أي مؤسسة في حالة تحقيق أهدافها على أكمل وجه. وتزداد أهمية التنظيم كلما تعقد العمل وزادت إجراءات التنفيذ، وكبر حجم المؤسسة والمشكلات الإدارية التي تواجهها، وحسب نوع النشاط الذي تزاوله، لهذا نجد بأن التنظيم الجيد يجب أن يجعل الأشخاص قادرين على القيام بعملهم بشكل موحد، وكل شخص ينجز ما أنيط به من عمل دون أن يؤثر أو يعيق الآخرين.

تظهر أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات.
- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن استغلال الموارد المتاحة.
- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية عن طريق تحديد الواجبات والمهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يساهم التنظيم السليم في فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل.
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف.
- يساعد التنظيم على الاستفادة من مختلف الأساليب المتطورة في أداء العمل.
- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص.

- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بهم.
- يعمل التنظيم على توزيع وتخصيص موارد المنظمات وفق أهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- يعمل التنظيم على منح السلطات بالشكل الذي يتناسب مع الواجبات المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية.
- سهولة المحاسبة والمتابعة حيث يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد ويحدد معايير الأداء.

3.2. خطوات بناء التنظيم

- تحديد أهداف التنظيم الكلية بوضوح.
- تحديد وتجميع الأنشطة الرئيسية على شكل وحدات أو دوائر متخصصة بمنتهى الموضوعية.
- تجزئة الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية على شكل أقسام أو شعب أكثر تخصصا.
- تجزئة وتوزيع الأنشطة الفرعية على الأفراد على شكل مهام وواجبات محددة مع تفويض ما يوازيها من صلاحيات وسلطات.
- تشغيل التنظيم ومقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة سلفا، وحصر الفروقات إن وجدت وتعزيزها إن كانت ايجابية ومعالجتها إن كانت سلبية.

4.2. دعائم التنظيم

- تحتاج الهيئات أو المنظمات إلى مقومات أو دعائم أساسية حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة وتتمثل في الآتي:
- أ. **الدعامة البشرية** : "تحديد الاختصاصات والمسؤوليات"
- تتمثل في مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ب. الدعامة التنظيمية: "تحديد عدد الوظائف"

تتمثل في الهيكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة ،والذي على أساسه توزع السلطات والمسؤوليات والأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات.

ت. الدعامة القانونية: "وضع لوائح العمل التنظيمية"

تمثل السند القانوني الذي تستند عليه المنظمات في ممارسة نشاطها، وهي بمثابة أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاط المنظمة وأهدافها.

ث. الدعامة المالية: وهي الجانب التمويلي للمشروع ، إذ لا تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا إذا تهيأت لها المواد اللازمة لتدبير ما يلزمها من أدوات وأجهزة وغيرها.

5.2. مبادئ التنظيم

- **مبدأ ضرورة التنظيم :** ينص هذا المبدأ على وجوب تقسيم العمل على أفراد المنظمة وتحديد المسؤولية، مع إعطاء كل فرد السلطات الملائمة لما اسند إليه من أعمال.

- **مبدأ وحدة الهدف:** يشترط هذا المبدأ أن يكون للمنظمة هدف أو أهداف محددة وواضحة ومتفق عليها تسعى لتحقيقها، وأن يساهم كل جزء من أجزاء التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التي تكون في مجموعها الأهداف الرئيسية للمنظمة.

- **مبدأ التخصيص وتقسيم العمل :** ينص هذا المبدأ على أن يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفية واحدة أو نوع واحد من الأعمال، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها وبالتالي تزداد الكفاءة الإدارية ويؤدي إلى تقليل التكاليف والسرعة في انجاز الأعمال وجودة الأداء.

- **مبدأ التنسيق:** يجب أن تنسق جميع جهود الموظفين نحو تحقيق الهدف العام للمنظمة.

- **مبدأ السلطة:** السلطة هي القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما والتي تجعله قادرا على اتخاذ القرار، وعلى ذلك فإنه يجب أن تكون هناك سلطة عليا تصدر الأوامر إلى المرؤوسين الذين يتلقون الأوامر.

- **مبدأ تفويض السلطة:** إعطاء حق التصرف واتخاذ القرارات للأفراد ويتم ذلك بأن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى مساعديه الذين يثق بهم، أي أن تفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته فله الحق في استردادها في أي وقت إذا اتضح له سوء استخدامها من قبل المفوض إليه أو عجز عن أدائها.

- **مبدأ المسؤولية:** يعني المحاسبة على أداء الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظف بحكم كونه عضوا في المنظمة.

- **مبدأ وحدة الأمر:** حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد، حيث يكون الفرد مسؤولا أمام رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات. ويكون مسؤولا أمامه عن أعماله التي يقوم بها.

6.2. أنواع التنظيم

يتوقف نجاح أي منظمة على اختيار التنظيم الصحيح، الذي يتناسب مع نشاطها وطبيعة أعمالها.

يتميز التنظيم الإداري بوجود نوعين رئيسيين هما:

1.6.2. التنظيم الرسمي

تطرق العديد من كُتاب الإدارة للتنظيم الرسمي، أولوه أهمية كبيرة يُعرف علي الشرقاوي التنظيم الرسمي بأنه "ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقنن رسميا". كما يعرفه **عبد الهادي المليجي** بأنه "البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف وتسهل إدراك هذا البناء، لأنه يمثل الخريطة التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد للمسؤوليات والمكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المترتبة".

يرى **برنارد** أن التنظيم يكون رسميا عندما تكون أعمال شخصين أو أكثر منسقة بوعي وإدراك من أجل تحقيق هدف معين.

يهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التكويني للمنظمة وما تحتويه من وحدات وأقسام، حيث يركز على العلاقات الرسمية التي تحكم العمال. كما يهتم بتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات دون أن ننسى تحديد السلطات والمسؤوليات.

يقوم التنظيم الرسمي على عدة أسس نذكر منها:

- مجموعة من القواعد القانونية المكتوبة التي تحكم النشاطات داخل المنظمة، والتي تكون ملزمة للأفراد العاملين بها.
 - وجود مجموعة من المبادئ مثل نطاق الإشراف، تقسيم العمل والتخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، المركزية و اللامركزية.
 - يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرم، قاعدته تمثل المستويات الإدارية التنفيذية أين تقل السلطات فيها، أما قمته فتتجمع فيها كل السلطات والمسؤوليات، حيث كلما صعنا إلى قمة الهرم كلما أخذت السلطات والمسؤوليات في الازدياد.
- للتنظيم الرسمي أشكال هي:

2.1.6.1. التنظيم الرأسي

يتميز بالسهولة، حيث تتساقط السلطة في خطوط مستقيمة من الإدارة العليا في التنظيم إلى المستويات التي تليها. هذا يعني أن الأوامر و القرارات تصدر من الأعلى لتصل إلى الأسفل (أي إلى المستويات التنفيذية).

يؤخذ على هذا النوع أنه يركز السلطة في يد المسؤول مما يترتب عنه زيادة الأعباء عليه نظرا لتدخله في كافة النشاطات، كما أنه يهمل تقسيم العمل و التخصص.

2.1.6.2. التنظيم الرأسي الاستشاري

يُطلق على هذا النوع من التنظيم على الوحدات التي تضم إدارات وأقسام استشارية، يعمل بها مختصين في المجالات المختلفة للتنظيم. مهمة هؤلاء تقديم النصح، التوجيه والمشورة.

يؤخذ على هذا النوع أنه يتسبب في حدوث بعض النزاعات الإدارية على السلطة بين الإدارات التنفيذية والاستشارية.

3.1.6.2. التنظيم الوظيفي

يقوم هذا النوع على أساس تقسيم العمل والتخصص، إذ تقسم نشاطات المنظمة على إدارات و أقسام معينة. حيث تختص كل إدارة أو قسم بنشاط وظيفي مثال ذلك قسم الشؤون المالية، قسم شؤون الموظفين، قسم الإنتاج إلى غير ذلك. وبهذا يكون كل قسم مسؤول أمام القيادة الإدارية.

يؤخذ على التنظيم الوظيفي أن المبالغة في التركيز على نشاط معين يؤدي إلى فقدان العمال المقدرة على استيعاب أنشطة المنظمة ونظام سير العمل. أيضا من الصعب إيجاد أفراد ذوي الاختصاص المطلوب.

2.6.2. التنظيم غير الرسمي

1.2.6.2. تعريف التنظيم غير الرسمي

يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، التنظيم غير الرسمي بأنه "...تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، ويسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة...".

التنظيم غير الرسمي هو تكوين اجتماعي ينشأ بمجرد إجماع عدد من المرؤوسين على هدف معين لم يحققه التنظيم الرسمي، وهذا النوع من التنظيم لا يقوم على السلطة الممنوحة بل على السلطة المقبولة، و قد تكون سلطة الأقدمية أو المعرفة أو القوة، وعادة تقبل الجماعة هذه السلطة إذا تمكنت من مساعدتهم على تحديد ما يريدونه وطريقة الحصول.

التنظيم غير الرسمي هو الذي ينطبق على جماعات من الناس، تتألف من شخصين أو أكثر، يكونون على اتصال دائم، لأجل تبادل المعلومات، أو لقضاء أوقات الفراغ والراحة معا، أو للوصول للاتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل. فهو ينشأ من أفراد

المنظمة (الرسمية) نتيجة لوجود بعض العلاقات بينهم، وهو يتكون نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد ولتوافق في المصالح.

هذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية للمنظمة، ويتكون تلقائياً، وبصورة اختيارية بين الأفراد، ويعبر عن رغباتهم و إرادتهم.

تناول موضوع التنظيم غير الرسمي بالتفصيل التون مايو E.MAYO من خلال الدراسات التي قام بها في شركة وسترن إلكتروك بمصنع هاوثورن Hawthorne بمدينة شيكاغو، حيث بيّنت هذه الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة هم على اتصال دائم فيما بينهم، لهذا نجدهم يميلون إلى تكوين تنظيم غير الرسمي. للتنظيم غير الرسمي قواعد خاصة وهي في العادة قواعد غير مكتوبة لا تظهر على الخريطة التنظيمية، وإنما تتكون بصورة اختيارية بين الأفراد، تعبر عن رغباتهم وإرادتهم. ويلتزمون بها.

2.2.6.2. فوائد التنظيم غير الرسمي

لهذا النوع من التنظيم فوائد عدة نذكر منها ما يلي:

- يعمل التنظيم غير الرسمي على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها للإدارة.
- يعتبر التنظيم غير الرسمي متنفساً لأفراد الجماعة يعبرون فيه عما يلاقون في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء.
- أحيانا تعتمد الإدارة على التنظيم غير الرسمي باعتباره قناة من قنوات الاتصال لنقل أنواع معينة من المعلومات.
- يساعد هذا النوع من التنظيم على زيادة الإنتاج في المنظمة عندما تلتقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف التنظيم الرسمي.

3.2.6.2. سلبيات التنظيم غير الرسمي

سلبيات التنظيم غير الرسمي عديدة نذكر منها:

- يؤدي إلى تخفيض الإنتاج عند اتفاق الأعضاء على معدلات معينة.
- يؤدي أحيانا إلى تجاوز ما يفرضه التنظيم الرسمي من قواعد وتعليمات يجب إتباعها.

3. التوجيه

1.3. تعريف التوجيه

التوجيه هو العمل المستمر لرجل الإدارة أثناء عملية التنفيذ، حيث يواجه المشكلات اليومية ويقوم ما أعوج منها، ويدُ وجد التعاون بين العاملين وينمي بينهم روح الفريق الواحد. فالتوجيه إذن هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف، فهو بذلك ليس تنفيذا للأعمال، وإنما توجيه الآخرين لتنفيذ الأعمال.

2.3. طبيعة العلاقة بين وظيفتي التخطيط والتنظيم ووظيفة التوجيه

إن نوع ودرجة التوجيه بلا شك تعتمد بدرجة كبيرة على الوظيفتين السابقتين (التخطيط والتنظيم)، فكلما قلت كفاءة وظيفتي التخطيط والتنظيم، كلما زادت الحاجة إلى التوجيه، والعكس صحيح، أي كلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالا وإتقانا كلما كانت وظيفة التوجيه أسهل على المسؤول. إذن نستنتج أن هناك علاقة مباشرة بين وظيفتي التخطيط والتنظيم ووظيفة التوجيه.

3.3. أدوات التوجيه

1.3.3. الاتصال

1.1.3.3. تعريف الاتصال

الاتصال عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص إلى شخص آخر، بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما.

2.1.3.3. عناصر الاتصال

- المرسل: شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر.
- الرسالة: عبارة عن تحويل للأفكار إلى مجموعة من الرموز، الكلمات والصور....
- الوسيلة: على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً على من يستقبلها. هناك وسائل كثيرة للاتصال منها الوسائل السمعية (مثل الحديث والحوار، الهاتف، الإذاعات)، الوسائل المرئية (المطبوعات، المحررات)، والوسائل السمعية البصرية (الأفلام المصورة، الأفلام السينمائية والتلفزيونية).
- المستقبل (المتلقي): هو الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة، ويفسرها وفقاً لإدراكه، دوافعه، شخصيته وتعليمه إلى غير ذلك.
- التغذية الراجعة أو المرتدة أو العكسية: هي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة. وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل، حيث يبدأ المستقبل في صياغة رسالة أخرى في شكل آخر تعبر عن استجابته لرسالة المرسل. هذه الرسالة ترد إلى المرسل، ليدرك مدى تأثيرها، فيصبح المرسل مستقبلاً. فتكتمل الدورة الاتصالية.

3.1.3.3. أنماط الاتصال في المنظمات

- الاتصالات الداخلية: تشمل:

✓ الاتصالات العمودية:

- أ- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل: هو الاتصال من الرئيس إلى المرؤوسين، أي من المدير إلى العاملين فيها. وتستخدم فيها الوسائل التالية:
 - لوحة الإعلانات.
 - الأوامر والتعليمات.
 - التوجيهات.

ب- الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى: وهو الاتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتستخدم فيها الأساليب التالية:

- نظم الاقتراحات.
- الاجتماعات.
- الشكاوي.
- إشراك العمال في اللجان.
- التقارير.

✓ الاتصالات الأفقية: تتمثل في التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى

التنظيمي الواحد.

- الاتصالات الخارجية: تشمل كافة اتصالات المنظمة مع الجهات الخارجية (الدولة، الفئات المستهدفة، الموردون).

4.1.3.3 وسائل الاتصال

- الوسائل الشفهية: تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية (الأحاديث المباشرة، الاجتماعات، المقابلات) من أفضل وسائل الاتصال في المنظمات، حيث أنها تؤدي إلى توصيل الرسائل بدرجة عالية من الفعالية، كما أنها تسمح بفتح قنوات جديدة للعلاقات ما بين الأطراف للتعبير عن المشاعر والأفكار، مما يرفع الروح المعنوية لكافة أفراد المنظمة.
- الوسائل الكتابية: تستخدم بهدف الرجوع إليها كالتقارير.
- الوسائل المصورة: أصبحت تستخدم في مجالات كثيرة كما هو الحال في الإعلانات.

2.3.3. القيادة

1.2.3.3. تعريف القيادة

تختلف وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة تبعاً لمنطلقاتهم الفكرية. يعرف شو القيادة بأنها "العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً إيجابياً على باقي أعضاء الجماعة".

يعرف تيد القيادة "هي مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

ما يمكن استخلاصه من التعريفين السابقين أن القيادة هي العنصر الرئيسي المؤثر في نشاط أعمال المرؤوسين.

2.2.3.3. الفرق بين الرئيس والقائد

الرئيس هو الشخص الذي يشغل مركز المسؤولية في المنظمة، ويختص بالإشراف على أداء العمل، طبقاً للتعليمات الموضوعية، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة بواسطة مرؤوسيه، أما القائد فهو الشخص الذي يملك مقدرة التأثير على سلوك الجماعة، ويستمد سلطاته من الجماعة نفسها، نتيجة التأثير على سلوكها، مما يمكنه من الحصول على طاعتهم واستجابتهم.

الطاعة في العلاقة القيادية أساسها تقبل الجماعة للقائد، أما الطاعة في العلاقة الرئاسية مفروضة من الرئيس على الآخرين بحكم منصبه الرسمي.

3.2.3.3. أساليب القيادة الإدارية

- القيادة المتسلطة: يعتمد في هذا الأسلوب على السلطة الرسمية المخولة بموجب القوانين وأنظمة المنظمة. يميل القادة الذين يستعملون هذا الأسلوب إلى حصر السلطة بهم والانفراد في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك. فالقائد هنا لا يثق بإمكانات وقدرات مرؤوسيه.

تكون طاعة القائد في هذا الأسلوب تجنباً للعقاب الذي يمكن أن يفرضه على المرؤوسين.

يركز هذا النوع من القادة على المهمة المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة دون الاهتمام بمشاكل العمال.

● **القيادة الفوضوية:** يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشارك في المناقشة أو في التنفيذ، ويلاحظ أن القائد يتخذ موقفاً سلبياً فلا يشجع الأعمال الممتازة، ولا ينتقد الأعمال الخاطئة.

من خلال ما قلناه نتضح لنا أهم صفات القائد الفوضوي:

- يتبع أسلوب الحرية المطلقة للمرؤوسين.
- يتهرب من اتخاذ القرارات ويتركها للمرؤوسين.
- يعتمد على المرؤوسين في توزيع المسؤوليات والاختصاصات.
- يقوم بتفويض سلطاته للمرؤوسين.
- لا يحافظ على مواعيد الاجتماعات أو الانتظام في العمل.
- يتهرب من المشاكل.
- يميل جداً للمحافظة على منصبه القيادي.

● **القيادة الديمقراطية:** يسعى القائد الديمقراطي إلى مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاط المنظمة وفي تحديد أهدافها ورسم خططها. ولا يميل القائد هنا إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات والاختصاصات على الأعضاء.

تتمثل القيادة الديمقراطية في الصورة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، لاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.

من خلال ما قلناه نتضح لنا أهم صفات القائد الديمقراطي:

- عدم ميل القائد إلى تركيز السلطة في يده.

- الاهتمام بإشراك المرؤوسين في تحديد أهداف العمل.
- الاهتمام بتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات على أعضاء الجماعة حسب العمل المطلوب منهم.
- الاهتمام بحل المشاكل الشخصية للمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات.
- توجيه ودفع الجماعة للعمل والانجاز.
- تقبل الآراء والأفكار التي يقترحها أو يقدمها المرؤوسين.
- تقديم الإيضاحات والتفسيرات القانونية للمرؤوسين.

3.3.3. الحوافز

الحوافز هي مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع أو تجعل العامل يبذل جهدا أكبر في عمله.

من أهم أساليب القائد الإداري الناجح هو استعمال الحوافز الترغيبية لانجاز الأعمال، ولكي يقوم المدير بهذا الأمر يتوجب عليه أن يدرس دوافع العاملين ، لكي يكون قادرا على تحديد الحوافز التي تحرك دوافع كل مجموعة منهم للعمل، و من أنواع الحوافز ما يلي :

- الحوافز المادية: نذكر على سبيل المثال
 - زيادة الراتب.
 - مكافأة تشجيعية.
 - علاوة إضافية.
- الحوافز المعنوية:
 - العلاقات الطيبة في العمل.
 - الإحساس بالمشاركة في العمل.
 - توفير فرص الحياة الاجتماعية للعاملين كالنشاطات الرياضية و الاجتماعية والثقافية مثل إقامة حفلات ، لقاءات ، أو القيام برحلات من وقت لآخر .

في بعض الأحيان تكون الحوافز المعنوية مهمة أكثر من المادية، لأن شعور العامل أنه بشر وليس آلة ومشاركته في العمل بأفكاره يعد دافعا قويا لزيادة عطائه.

4.3.3. التدريب

1.4.3.3. تعريف التدريب

هو النشاط الذي يخطط له بقصد إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات أدائهم وطرق العمل والسلوك.

إذن التدريب يعتبر من أهم الأدوات التوجيهية التي يستخدمها المدير في توجيه العاملين معه، لأن التدريب يرفع من كفاءة الموظفين ويفتح أمامهم فرص الترقية .

2.4.3.3. أنواعه

- تأهيل الموظف الجديد: يقصد به تعريف الموظف الجديد بالوظيفة وذلك عن طريق تزويده بالمعلومات اللازمة عن الوظيفة.

تهيئة الموظف الجديد يؤدي غرضين مهمين هما:

- شعور الموظف الجديد بالثقة بالنفس.

- التأكد من أن الموظف الجديد أصبح لديه إلمام بظروف العمل.

- رفع كفاءة العاملين القدامى: تدريب الموظف القديم من أهم أدوات التوجيه التي يستخدمها المدير في توجيه مرؤوسيه، لأن التدريب يؤدي إلى تحسين أسلوب أداء الموظف ورفع قدراته ومهاراته في مجال عمله من الناحية الفنية والعملية، كما أن التدريب يعطي للموظف فرصة لتعلم أعمال جديدة مما يؤهله لمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي.

التدريب في أي قطاع ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق الهدف. فالتدريب إذن وسيلة إدارية توجيهية من شأنها الوصول بأداء الفرد في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. إذن فالتدريب

يهدف ليس فقط إلى انجاز الأعمال، ولكن المهم أن يتم انجاز هذه الأعمال بالدقة والسرعة التامة وقلّة التكلفة ودون إرهاق العاملين.

4. الرقابة

تبدأ العمليات الإدارية بالتخطيط، ومن ثم التنظيم ثم التوجيه والقيادة، ويأتي بعد ذلك الرقابة. وعلى الرغم من مجيء الرقابة في نهاية العمليات الإدارية، إلا أنها تعد عملية مستمرة. فليس من المعقول أن ينتظر المدير العمليات الإدارية حتى يتم تنفيذها تماما ثم يقوم بفحصها ومراقبتها. فالرقابة والتخطيط وجهان لعملة واحدة، فلا جدوى من التخطيط إذا لم يتم متابعة تنفيذه.

هناك علاقة قوية بين وظيفة الرقابة ووظائف الإدارة الأخرى. فالعمليات الرقابية تساعد في فاعلية التخطيط، فعندما يحدث خطأ في تنفيذ الأعمال أو أثناء التنفيذ، فإن دور الرقابة هو تزويد الإدارات المعنية بالتخطيط بالأخطاء للاستفادة منها ومحاولة تجنبها عند وضع الخطط المستقبلية. وإذا كان التنظيم يسعى إلى وضع الأمور في الأماكن المناسبة لها، فإن النظام الرقابي الجيد يوفر المعلومات الكافية للتنظيم بناء على النتائج التي يتم الحصول عليها أثناء متابعة التنفيذ.

أما علاقة الرقابة بالتوجيه، فتظهر من خلال مساعدة المشرفين والمديرين المسؤولين عن العمليات التنفيذية بتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال وفق الخطط المرسومة لهم.

1.4. تعريف الرقابة

تعددت تعريفات علماء الإدارة للرقابة فهي قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي. تعرف أيضا على أنها الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب أو المخطط.

2.4. خطوات الرقابة

يتم تنفيذ وظيفة الرقابة من خلال مجموعة من الخطوات نجملها في ثلاث خطوات أساسية هي:

1.2.4. تحديد المعايير الرقابية

يتطلب تحديد المعايير الرقابية وجود أهداف واضحة. فالأهداف هي النهاية التي تتطلع الإدارة لتحقيقها، وهي ما تم نقاشه سابقا في موضوع التخطيط. وبعد أن عرفنا وحددنا الهدف الذي نرغب الوصول إليه، يأتي السؤال عن كيف نستطيع أن نتأكد من أننا نسير بشكل صحيح باتجاه الهدف. ومن هنا فلا بد أن تكون لدينا أدوات لقياس هذا الانحراف الذي بين الأداء الفعلي والأهداف المحددة سلفا. يمكن تعريف المعايير الرقابية بأنها وحدات أو أدوات القياس التي يتم تقييم الأداء بناء عليها.

2.2.4. قياس الأداء الفعلي

يقصد بقياس الأداء مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية التي تم تحديدها مسبقا، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الأداء. هناك أربعة مستويات للقياس، إلا أننا نبدأها من أسفل لأعلى، حيث أن قياس أداء الأفراد هو الذي يحدد قياس الأداء على مستوى الأقسام، والذي يحدد بالتبعية الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوى المشروع كله. ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة. وهي تقارير يقوم بإعدادها المشرفين عن رؤوسهم بصفة دورية، وتتضمن تقييم الكفاءة. أما على مستوى الأقسام فيتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف، ومن أشهر المقاييس المبالغ المنفقة من الميزانيات، وعدد وحدات الإنتاج والمبيعات. أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبطا بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام رأس المال، وتحقيق استراتيجيات السوق (مثل

حصة عالية من السوق، تقديم سلع جديدة)، واستخدام الموارد البشرية بنجاح (مثل رفع أداء العاملين ورضاهم عن العمل).

3.2.4. مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء

في هذه الخطوة يتم دراسة العلاقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، فإذا لم تكن هناك انحرافات بين النتائج الفعلية وما هو محدد مسبقا تنتهي عندئذ عملية الرقابة ويستمر العمل، أما إذا تبين أن هناك انحرافات في التنفيذ عما هو مقرر، فعلى الإدارة أن تحدد حجم هذه الانحرافات أو الأخطاء، ومن المسؤول عنها، وأين ومتى حدثت، وماهي الأسباب التي أدت إلى ظهورها، والإدارة الواعية لا تكتفي بالوقوف على الانحرافات أو المشاكل الحالية، وإنما عليها أن تتعرف على مدى استمرار حدوثها في المستقبل والتنبؤ بما قد يحدث من مشكلات حتى يتسنى لها اتخاذ الإجراءات الوقائية.

4.2.4. الإجراءات التصحيحية

تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء تفاوتاً أو انحرافاً في الأداء. الأمر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين. يمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية: إجراءات عاجلة وإجراءات أساسية.

تعتبر الإجراءات التصحيحية العاجلة بمثابة النوع المتعارف عليه والأكثر شيوعاً. فإذا تبين مثلاً أن إنتاج القسم متأخراً أسبوعاً، فإن المدير يهتم حالياً بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية وتعويض التأخير، ولا يهتم بأسباب تدهور الإنتاجية. وبالتالي قد يأمر المدير بوحدة من الإجراءات التصحيحية العاجلة الآتية:

- تشغيل العمال وقتاً إضافياً للرفع من معدل الإنتاج.
- تشغيل عمال إضافيين لبعض الوقت.
- حث العمال على المزيد من العمل من خلال تحفيزهم وإشراكهم في حل المشكلة الطارئة.

وبعد الرجوع بمعدلات الإنتاج إلى ما هو مخطط، يجب التعرف على الأسباب الحقيقية للمشكلة، فقد يكون من أسباب تدهور الإنتاج عدم وفاء الموردين بالتزامهم بتوريد الخامات في المواعيد المحددة، أو خلل في الصيانة، أو وجود أفراد كسالى أو وجود نظام رقابي ضعيف، إلى غير ذلك.

وعليه تتمثل الإجراءات التصحيحية الأساسية فيما يلي:

- شراء آلات جديدة أو تعديل نوع من الآلات.

- توضيح العلاقات والاختصاصات بين الأقسام.

- وضع نظام رقابة جديد.

- تأديب العمال.

3.4. مبادئ الرقابة

- التركيز على الأهم: على كل مدير أن يحدد ما هو مهم في عمله لكي يراقبه.
- توافر المعلومات: لا بد من توافر معلومات عن كل من الخطط (البرامج، جداول العمل، إلى غي ذلك)، وأيضا عن التنفيذ الفعلي لهذه الخطط للتعرف على ما حدث وما يحدث حاليا، وما قد سيحدث، حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.
- الوقت المناسب: يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاحتياج لها. فمدير المخزن يحتاج إلى بيانات شهرية عن كميات المواد المتاحة، حتى يتمكن من معرفة مدى خروج الكميات عن الكميات الواجب توافرها في المخزن.
- التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية وبالأخص التخطيط. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك برنامج لوضع برامج الكمبيوتر، ويستغرق الأمر خمسة وعشرين يوما، كما هو موضح في الخطة، وبالنظر إلى سجلات التنفيذ، تبين أنه استغرق أربعين يوما، إذا هناك انحراف يحتاج إلى علاج.

- الموضوعية: على المدير توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق منها، ومحاولة التوصل إلى معلومات سليمة.
- البساطة: كلما كان نظام الرقابة بسيطاً، كلما ساعد على سهولة تطبيقه وتفهمه من جانب القائمين بالرقابة
- السرعة: لا يقتصر نظام الرقابة على مجرد اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء، وإنما يجب إبلاغ المسؤولين من خلال تقارير على وجه السرعة، حتى يمكن إصلاح الأخطاء قبل تفاقمها.
- المرونة: النظام الرقابي يجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع المستجدات.
- الاقتصاد في التكاليف: يجب أن يكون النظام الرقابي ذا عائد يفوق تكاليفه.

4.4. أدوات الرقابة

1.4.4. أساليب الرقابة التقليدية

- التقارير والملاحظة الشخصية: التقارير إما أن تكون شفوية أو كتابية، فالمكتوبة منها هي الأكثر استعمالاً والأكثر مصداقية. والتقارير تستعمل في كل المؤسسات من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بانجاز المهام الموكلة للوحدات الإدارية والأفراد.
- تسمح التقارير بالاحتفاظ بقاعدة بيانات تسمح في المستقبل عند إجراء الدراسات المختلفة بالمقارنة بين النتائج القديمة والنتائج المحصل عليها حديثاً. وتدعم في كثير من الأحيان بتقارير شفوية وبالملاحظات.
- الميزانيات التقديرية: يعتبر البعض أن نظام الميزانية التقديرية هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الرقابة. الميزانية التقديرية هي ترجمة كمية ونقدية لكافة الموارد والاستخدامات. والنتائج المتوقعة من تنفيذ الخطط الموضوعة خلال فترة زمنية معينة هي عادة سنة. (الميزانية التقديرية للإيرادات والنفقات).

2.4.4. أساليب الرقابة المتخصصة

• أسلوب خريطة جاننت: صاحب هذا الأسلوب هو "هنري جاننت"، وهو مهندس أمريكي تابع جهود "فريدريك تايلور" في الإدارة العلمية مركزا على الناحية الاجتماعية لتنظيم العمل في المنظمة، حيث وضع أجرا يوميا ثابتا للعامل لتوفير حياة كريمة له يزيد بزيادة إنتاجه. كما شدد على الرقابة في الإنتاج، حيث وضع خرائط مختلفة كضبط عملية الإنتاج وتحديد الانحرافات بدقة.

الخرائط التي استخدمها جاننت تبين الوقت الذي يجب أن يبدأ فيه العمل والزمن الذي يستغرقه انجاز العمل، والوقت الذي ينتهي فيه، ثم تسجل هذه الأوقات وعند انجاز العمل فعليا يتضح لنا الزمن المعياري المخطط له والزمن الفعلي الذي نفذ فيه العمل. يمكن استخدام خريطة جاننت عن طريق استخدام إحداثي محور الفواصل والتراتبين الايجابيين، حيث يستخدم محور الفواصل الأفقي لبيان الزمن المقرر للإنتاج، ومحور التراتيب لبيان الأنشطة الإنتاجية، كما يستخدم جدولا بدلا من محور الفواصل والتراتبين.

5.4. أنواع الرقابة

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة، ومن بينها تقسيم الرقابة حسب توقيت حدوثها.

1.5.4. الرقابة السابقة (التنبؤية)

هي الرقابة التي تسبق التنفيذ، فهي بذلك مبنية على التوقع والتنبؤ بالأخطاء أو الانحرافات التي يمكن أن تحدث قبل وقوعها. ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعملية التخطيط والتنظيم.

2.5.4. الرقابة المتزامنة (التطويرية)

هي الرقابة التي تتم وقت التنفيذ، وتهدف إلى التطوير المستمر من خلال الإرشاد والتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعملية الإشراف الإداري والقيادة.

3.5.4. الرقابة اللاحقة

تهدف هذه الرقابة إلى تصحيح الانحرافات التي تحدث في النتائج النهائية، وتعتمد الرقابة اللاحقة على المعلومات التي يتم جمعها عن الأداء الفعلي.

6.4. أهمية الرقابة

تتجلى أهمية الرقابة من خلال تحقيقها للأهداف التالية:

- اكتشاف المشكلات التي تعترض سير العمل، والتعرف على أخطاء التنفيذ عند حدوثها، وبذلك يتسنى اتخاذ الإجراءات العلاجية وتقادي وقوعها مستقبلا.
- حماية ممتلكات المنظمة وحسن استخدام عناصر الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتها الإنتاجية، ومن ثم خفض التكاليف.
- مراجعة الأهداف وتعديلها، وتصحيح الخطط، وبذلك تتسم عملية التخطيط بالواقعية وتتم ممارستها على أسس سليمة.
- خضوع العمال للرقابة يساعد في تنمية الرقابة الذاتية، مما يدفعهم إلى بذل الجهود لتحقيق مستويات الأداء المقررة والعمل على تحسينها.
- تحديد وحماية حقوق الأطراف المعنية ذات الارتباط بالمنظمة كالمساهمين والعملاء، والعمال، وأجهزة الدولة، وأفراد المجتمع، وذلك بهدف تحقيق العدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.
- تقييم كفاءة القيادات الإدارية وجميع العمال، مما يساعدهم على تنمية ورفع مهاراتهم وتحسين سلوكهم.

المحور الرابع: الإدارة الرياضية

1. تعريف الإدارة الرياضية

هناك عدة تعاريف للإدارة الرياضية نذكر منها:

الإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

تعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. فالمؤسسة الرياضية هي المؤسسات التي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه.

الإدارة الرياضية هي المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية.

2. صفات الإدارة الرياضية

- الشمول: تعمل الإدارة على تغطية كافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية، بمعنى كل أنشطة و فروع المنظمة تخضع في تسييرها للإدارة الرياضية.

- التكامل: كل جزء في المنظمة يتولى القيام بمهام محددة، بحيث تكون في نسق واحد يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

- المستقبلية: هذه الخاصية ضرورية جدا في المنظمة الرياضية لما توفره من نظرة متجددة وراقية لواقع هذه المنظمة من خلال التنبؤ والنظرة المستقبلية.

- الانفتاح: الانفتاح على البيئة المحيطة بها. بمعنى تبادل التأثير الايجابي مع المؤسسات الناشطة بمحيطها وذلك في إطار أو سبيل تحقيق السير الحسن والنتائج المتوخاة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة.

3. وظائف الإدارة الرياضية

3.1. التخطيط في الإدارة الرياضية

3.1.1. تعريفه

التخطيط في المجال الرياضي التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق الهدف المطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمني محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.

3.1.2. فوائده

- تحديد مراحل العمل في الهيئة الرياضية.
- يشجع النظرة المستقبلية.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاتصال الفعّال بين الأفراد داخل الهيئة الرياضية.
- يساعد على تحديد الميزانيات التقديرية ومصادر الحصول على الإيرادات.
- تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الأنشطة الإدارية في المنظمة الرياضية.

3.2. التنظيم الرياضي

3.2.1. تعريفه

هو ترتيب الجهود البشرية العاملة في ميدان الرياضة بالأعمال والأدوات المستخدمة وتنسيقها بغرض استغلالها لأقصى درجة ممكنة، وبأحسن صورة لأداء العمل الرياضي بكفاية ودقة، وبأقل مجهود وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة مع تحقيق أفضل المستويات.

3.2.2. المراحل الرئيسية للتنظيم

- **تحديد الغرض:** يجب تحديده وجعله مفهوما لجميع العاملين حتى يتم التنفيذ بسهولة.
- **إعداد ميدان العمل:** يجب أن يكون معدا إعدادا دقيقا. وذلك بتحديد كل من العلاقات بين العاملين وتوزيع المهام.
- **تنفيذ خطة العمل:** توزيع المهام والاختصاصات من أجل تنفيذ الخطة المرسومة وفق برنامج زمني محدد.

- **تقييم سير العمل:** يعتبر تقييم العمل ضروري لمدى أهميته في معرفة مدى تحقق الأهداف المدروسة، حيث يجب إعداد تقارير شاملة مقرونا بالإحصاءات مثل عدد الأفراد، المبالغ المصروفة، الأهداف المحققة.

3.2.3. أسس التنظيم الرياضي

يجب توفر أسس واضحة للتنظيم الرياضي لكي يكون دقيق وشامل حيث تكون هذه الأسس متكاملة فيما بينها وتهدف إلى إرساء تنظيم جيد وهي الاتصال، توزيع العمل، التعاون.

- **الاتصالات:** يساعد في خلق علاقات بين العاملين لأن العلاقات القوية تؤدي إلى سهولة تنفيذ وأداء العمل.

- **توزيع العمل:** تقسيم العمل على العاملين حسب التخصص.

- **التعاون:** إن وجود علاقات قوية بين العاملين يحقق التعاون.

3.3. التوجيه في الإدارة الرياضية

يعرف التوجيه أو الإشراف على أنه عملية متابعة وتنفيذ السياسة التي سبق وضعها وترجمتها إلى برامج عمل، وتقويم لمراحل العمل المنتهية ومعرفة الصعوبات ومحاولة تذليلها مستقبلا.

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن يعيها المشرف حتى يستطيع أن يساهم بطريقة فعالة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه للجماعة. نورد بعضا منها:

- تقدير العمل.

- النقد البناء.

- تقديم الإرشادات الخاصة بانجاز المهام.

- يجب أن تعمل الجماعة في ظروف صحية آمنة.

أما واجباته فتتمثل فيما يلي:

- رسم خطة العمل.

- وضع خطة العمل في الجدول الزمني
- تحديد أعباء العمل لكل فرد في الجماعة .
- تدريب أفراد الجماعة أو الموظفين.
- توجيه مجهود الجماعة.
- إجادة أساليب رفع كفاءة الأداء.

4.3. الرقابة في الإدارة الرياضية

1.4.3. تعريفها

الرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقق الأهداف المراد بلوغها. فالرقابة هي مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون ومحاولة الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها إن وجدت .

تمثل الرقابة الرياضية الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، حيث تعمل على مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط المراد تحقيقها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في وقتها. لا بد أن تتخذ المنظمات الرياضية أسلوب الرقابة لما له من دور هام جدا في الحفاظ على الأموال. من خلال التأكد من الأهداف الرياضية المحددة في الخطط والبرامج المختلفة. فالرقابة هنا لها دور كبير في الإصلاح والتنمية.

الرقابة الإدارية في الرياضة ليس الهدف منها اكتشاف الأخطاء، وإنما هي عملية لازمة لرسم الطريق الصحيح للإصلاح في المجال الرياضي.

2.4.3. أبعادها

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- **تحقيق الوقاية:** تعمل الرقابة على حماية المنظمة من الأخطاء التي قد يرتكبها العاملين بها.

- **تحقيق تنمية الكفاية:** تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الخطط تسيير في المسار الصحيح دون انحراف من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

المحور الخامس: المنشآت الرياضية

1. تعرف المنشأة الرياضية

المنشأة الرياضية هي كل مكان مجهز بأحدث الوسائل الرياضية، وتحتوي على مبنى أو أكثر. ويضم تجهيزات ومعدات رياضية متكاملة من أجل تحقيق طموحات وأهداف الشباب وتنمية مواهبهم وقدراتهم بطريقة ايجابية وبناءة.

2. المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية

- الموقع.

- التمويل.

- الإدارة.

- الجانب الجمالي.

- الخدمات الصحية.

- الجانب الإعلامي.

3. الإمكانيات في التربية الرياضية

1.3 تعريف الإمكانيات

كما سبق الإشارة إليه سابقا أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط، وأحد عناصر التخطيط الإمكانيات أو الإمكانيات. تتمثل في كل الإمكانيات الضرورية من ملاعب، أجهزة، أدوات وميزانية وكوادر (إطارات) متخصصة، متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف. وتعتبر دراسة هذه الإمكانيات وتوفيرها واختيارها من أهم العناصر المؤثرة على سير المنشأة.

2.3 أنواع الإمكانيات

• الإمكانيات البشرية

يعتبر الإنسان المحرك الرئيسي لمختلف إمكانيات المنظمة كي يتحقق الهدف الذي وجدت من أجله، وتشمل هذه الإمكانيات العاملون، المنفذون وهم الذين يقومون بتنفيذ الخطط

من تعليم وتدريب و إعداد الفرق و الفنيون وهم المتخصصون في مختلف المجالات كالأطباء.

• الإمكانيات المادية

يقصد بها الأماكن المعدة مسبقا من قبل الفنيين بأبعاد ومقاييس معينة وتصلح لممارسة مختلف أنواع الرياضة وتنقسم إلى:

- أماكن الممارسة: مثل الملاعب، القاعات، أحواض السباحة...
- المنشآت: وهي المباني الدائمة كالقري الاولمبية، المركبات الرياضية وما تشملها من مدرجات ومخازن وورش، عيادات وقاعات، حيث تضم المنشأة مختلف الإمكانيات الضرورية للممارسة الرياضية.
- الأجهزة والأدوات: وهي كل الوسائل والأدوات الضرورية في الممارسة، كالأثقال، الحلبة، الدراجات، الشباك، الألبسة، الأحذية الرياضية، أدوات الصيانة...، كما نجد من الجانب الآخر: المكاتب، أجهزة الإعلام الآلي، الوثائق.

• إمكانيات التمويل

يختلف حجم الأموال (رأس المال) الواجب توفرها لتسيير كل الإمكانيات الأخرى حسب طبيعة وحجم المشروع والمنشأة في حد ذاتها.

رأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الأخرى. ويحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار السليم يؤدي حتما إلى تزايد وبالتالي نمو المنشأة واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل.

• إمكانات طبيعية

كل الموارد التي يجدها الإنسان دون جهد من جانبه، تشمل الأرض، الجبال، الغابات، البحار إلى غير ذلك. وما يوجد في كل مورد منها يمكن أن يستثمر لممارسة نوع من أنواع التربية البدنية الرياضية.

• إمكانات المعلومات

يتوقف نجاح المشروعات وحسن سير المنشآت على حجم المعلومات والبيانات المتاحة، حيث كلما زاد حجم المعلومات زادت فعالية الإمكانيات، ومن هذه المعلومات تلك المتعلقة بأماكن الممارسة، الأدوات والأجهزة المستخدمة، معلومات إدارية حول التنظيم، التخطيط...، حول الأمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها. تعتبر المعلومة فعالة إذا وصلت إلى مستقبلها في الوقت المناسب، ويمكن استقاء هذه المعلومات من عدة مصادر التلفاز، الانترنت، المجالات الإدارية، البحوث المتخصصة، المجال المباشر.

المراجع:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية -نظريات الإدارة وتطبيقاتها-، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003.
2. عبد الحميد مؤمن عبد العزيز، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
3. عبد الحميد مؤمن عبد العزيز، عبد الحليم عبده محمود، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
4. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009.
5. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
6. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
7. محمد عمر حلمي، تأهيل إداريي الفرق الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
8. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، د ط، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1999 .
9. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. Bernard AUGÉ, Alexandre VERNHET, Management des organisations de services sportifs, presses universitaire du France, paris, 1^{ère} édition 1997.