

جامعة الجزائر 3

معهد التربية البدنية والرياضية

مستوى: ليسانس

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

محاضرات في:

مقياس: مدخل للإدارة الرياضية

من إعداد الأستاذة: قرماش وهيبة



رئيس المجلس العلمي
معهد التربية البدنية والرياضية
أ. د. بن عسكي مصطفى

السنة الجامعية: 2020/2019

الإدارة الرياضية :

هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .وهي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في

الهيئات الرياضية، و إخراجها بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.وتعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .ويتضح مما سبق أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها في الأسلوب أو الطريقة فان هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية .ويلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية يتم من خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار تحديث عنصر من عناصر الإدارة أو عملياتها، بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة. منهم من يرى أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة ، و هناك من يرى أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعة لجهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه أو إنها التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة. فتعريف الإدارة الرياضية يعبر عن وجهة نظر عديد من علمائها، مازال غير واضح ،فمنهم من يرى أنها صنع القرارات ،ومنهم من يرى أنها تنظيم المواد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة سابقا ،ويمكن أن نخرج بتعريفين هما:

التعريف الأول :

إن الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ، ويقوم به أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

التعريف الثاني :

أن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الإداري الرياضي هي:

- القدرة على العمل مع الآخرين.

- المسؤولية والقابلية للمحاسبة.
- التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات.
- العمل كرجل سياسة ودبلوماسي ووسيط.
- اتخاذ القرارات الصعبة.

مستويات الإدارة الرياضية

أولاً: الإدارة العليا:

وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة مايلي:

- تحديد الأهداف العامة للمشروع.
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.
- وضع الخطط طويلة المدى.
- رسم السياسات والقواعد والقوانين.
- التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية.

ثانياً: الإدارة الوسطى:

وتلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل مايلي:

- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.
- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية. (1)
- وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.
- تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
- توجيه وتنسيق الأعمال.

- بث روح الفريق.
- الرقابة ومراجعة النتائج.
- وضع معايير الأداء.
- رفع تقارير دورية للإدارة العليا.
- المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا.

ثالثاً: الإدارة المباشرة (المنفذون):

وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشغلون وظائف التنفيذ.

مهارات الإدارة الرياضية:

للإدارة مهارات (فنية وإدارية وإنسانية) وتعتبر هذه المهارات متطلبا أساسيا في كل مستويات الإدارة. وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري. أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل. وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب دورا أساسيا في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف.

فالإدارة هي نشاط لها مضمون، ويحتوي على مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرون علي استخدام ما هو متاح من موارد، لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة. من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً

إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية:

*- التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وهي كذلك عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوى عاملة، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول

على الأهداف (أقل تكلفة، أكبر قدر ممكن من الإنتاج..... الخ) أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها وهي:

• المال

•العنصر البشري

•السوق

•المواد

•الأدوات والوسائل

ويعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فإن الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل. ولذلك عرفت الإدارة بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف. وتركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق

الأهداف. وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي

يعيشون فيها. فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة. وآخرون لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم ويطيعون. وترتبط الإدارة بشكل مباشر باتخاذ القرارات حيث أن عملية اتخاذ القرارات لازمة خلال مراحل العملية الإدارية جميعها، بدءاً من التخطيط الذي يسبق عملية التنفيذ ومروراً بتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها. والقدرة على الإدارة مرتبطة بشكل أو بآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات من جهة وبالقدرة على التعامل مع الناس من جهة أخرى. واتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات وإلى معرفة وإلى بعد نظر، وقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع اتخاذ القرار وإن النجاح في اتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى نجاح

الإدارة، والإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة، ان كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية. فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، وإلى إدارة وقته وإلى إدارة

تصرفاته وأسرته، وان كان عنصرا فاعلا في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها. وقد ظهرت الإدارة منذ عهد ادم عليه السلام ولكنها بشكل غير متميز وغير منظم كما هو عليه الحال في الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات وتنظير الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علما مستقلا يتم تعلمه وتنظيمه فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر. (2)

الهدف من تعلم الإدارة في الميدان الرياضي:

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

- زيادة مهاراتك.
- تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك. من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضاً. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمس للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاث فقط. سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هية الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

وظائف الإدارة الرياضية:

الوظيفة الأولى: التخطيط في المجال الرياضي

تمهيد:

إن المنشآت الرياضية التي تريد أن تنهض وتزدهر وتتطور وتتقدم عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك، وأول خطوة في هذا الاتجاه الصحيح هو وضع خطوة استراتيجية واضحة الأهداف قابلة للتطبيق.

ويعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي يتم من خلالها القيام بأي نشاط مستقبلي، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل وبالتالي القيمة التنبؤية.

وإن أي منشأة رياضية يجب أن تحاول وأن تسعى لتحقيق التقدم و الرقي لمواكبة ركب الحضارة من خلال اهتمامها بالتخطيط العلمي والموضوعي. إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال دون تخطيط مسبق لها، فمن خلاله يمكن التعرف على المعوقات واكتشاف المشكلات قبل حدوثها والعمل على تفاديها ويتوقف نجاح عملية التخطيط بالمنشآت الرياضية على مدى كفاءة وفاعلية القائمين به لاعتماده الكبير على التنبؤ العلمي الذي تدعمه المعرفة العلمية والخبرات.

تعريف التخطيط:

هناك آراء مختلفة لعديد من علماء الإدارة حول تعريف التخطيط:

- يقول "كونتز" H.Koontz "أن التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله.

- ويقول فايول Fayol: "أن التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهة.

وتخطيط في أبسط معانيه هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وهو بذلك عمل ذهني يسبق التنفيذ ويهدف إلى التحكم بقدر الامكان في المستقبل المجهول، ووضع حلول مسبقة للمشكلات التي قد تصادف التنفيذ.

• ماذا يجب ان نراعي عند التخطيط ؟

- لا بد من وضوح الاهداف وسهولة فهمها وإمكانية قياسها.

- لا بد من ميزانية مناسبة ومعلوم مصادرها.

- لولا بد من وجود برامج زمنية يمكن متابعتها.

اهمية التخطيط الرياضي:

يلعب التخطيط دورا فعالا في تحقيق اهداف الهيئات الرياضية، حيث انه يهتم بتحديد الاهداف سواء كانت اهدافا وطنية او دولية كرفع مستوى اللاعبين والوصول الى المستويات الرياضية العالية عن طريق التدريب المنظم للفرق الرياضية، فعن طريق التخطيط يمكن تحديد الاهداف المراد تحقيقها لتوسيع قاعدة الممارسين وإيجاد أنشطة رياضية جديدة والاشتراك في الدورات الرياضية المختلفة والحصول على البطولات.

اهداف التخطيط الرياضي:

من اهم الاهداف التي يتبعها التخطيط الرياضي ،هي تحقيق افضل النتائج من خلال الانجاز العالي، لكن هذا الهدف له اهداف ضمنية يجب تحديدها والعمل على تحقيقها وهي التطور المهاري ،اضافة الى الاعداد النفسي ومن اجل تحقيق هذه الاهداف هناك مجموعة من المهام يجب اتباعها للوصول الى الغاية المنشودة، وهي ضرورة معرفة الوسائل التدريبية التي تشكل ركنا اساسيا في عملية التخطيط للتدريب وهي:

1. سجل تفصيلي بعدد الرياضيين كأفراد ويحتوي على العديد من المعلومات الاخرى (كالعمر والطول والوزن،....)

2. سجل الحضور الخاص باللاعبين والذي يدون فيه حضور اللاعبين وتدريباتهم.

3. سجل للنتائج التدريبية الذي يتضمن معلومات كافية وتفصيلية لنجاح الطرق والوسائل التدريبية.

4. دراسة واقعية لأسباب الاخفاقات.

5. دراسة وضع اللاعب وحالته بشكل جيد ودقيق لتحديد جرعات حمل التدريب (3) عناصر التخطيط:

يعتمد التخطيط على عدد من العناصر الاساسية منها:

- الاهداف.

- التنبؤ.

- السياسات.

- الاجراءات.

1. الاهداف:

يقصد بالاهداف بأنها مجموعة الغايات التي يراد تحقيقها خلال فترة من الزمن قد تكون طويلة او متوسطة او قصيرة الاجل، وتعتبر الاهداف بمثابة اللبنة الاساسية التي تقوم على اساسها العناصر الاخرى للتخطيط.

وتبدأ الاهداف عادة غير محددة ثم يبدأ المخطط في التقليل من هذه العمومية حتى يتم التوصل الى هدف واضح ودقيق.

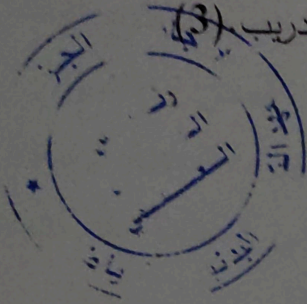
الشروط الواجب توافرها في الهدف : هذه الشروط تتوفر في الاتي:

أ. محدد: واضحاً ومحدداً غير قابل للغموض بالنسبة لجميع العاملين المسؤولين عن تنفيذه في جميع المستويات في المنظمة.

ب. واقعي: ممكن تحقيقه في حدود الامكانيات المتاحة.

ت. قابل للقياس لا بد ان يكون المخطط قادراً على ترجمة اهدافه الى وحدات قابلة للقياس بقدر الامكان حتى يمكن في اي مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة معرفة ما اذا كان التنفيذ يتم على وجه الدقة ام ان هناك انحراف.

ث. محدد بزمان.



2. التنبؤ : الأهداف التي يريد الوصول إليها خلال فترة زمنية مقبلة تختلف في طولها وقصرها تبعاً لضخامة حجم الأهداف مما يدعو إلى عمل مجموعة من الاحتياطات والتوقعات عن الحالة التي سيكون عليها الوضع وقت البدء في تنفيذ الأهداف، فنحن نضع الأهداف في الظروف الحاضرة ونريد الحصول على نتائجها خلال فترة زمنية مقبلة، وبالطبع ليست الظروف الحاضرة كالظروف المستقبلية وإنما قد يكون هناك تغير نحو الأحسن أو الأسوأ.

3. السياسات: يقصد بها مجموعة من القواعد والقرارات والقوانين التي تصدرها السلطة الرسمية في المنظمة بقصد الاسترشاد بها والعمل بموجبها من قبل العاملين في المنظمة عند تنفيذ الأهداف.

والسياسات تعبر عن نوايا الإدارة العليا واتجاهاتها فيما يتعلق بالأساليب التي يجب أن تتبع لتنفيذ الأهداف والسياسات وبالتالي هي مرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

أهداف السياسات:

تهدف الإدارة عند اتباعها السياسات إلى تحقيق الأغراض التالية:

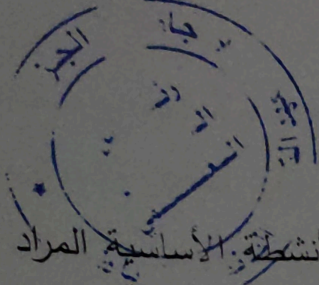
- تحقق السياسات نوعاً من الثبات والاستقرار في تنفيذ الأعمال.
- تساعد السياسات على إيجاد نوع من التناسق والانسجام بين الأعمال المختلفة.
- تساعد السياسات على إيجاد نوع من السهولة واليسر في الوصول إلى الأهداف.
- تساعد السياسات في إيجاد نوع من الرقابة على تنفيذ الأعمال. (4)

الشروط الواجب توافرها في السياسات:

- الوضوح.
- التناسق والانسجام في السياسات.
- المرونة.
- الشمولية.
- المشروعية.
- الكتابة.

الاجراءات:

يقصد بالإجراءات مجموع الخطوات والمراحل الروتينية التي توضح كيفية تنفيذ عمل معين منذ البدء فيه حتى اكتمال ذلك العمل، والإجراءات خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات .



الوظيفة الثانية: التنظيم في المجال الرياضي

تعريف التنظيم: يعرف koontz التنظيم على انه " تحديد وتجميع الأنشطة الأساسية المراد إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد مدير لكل مجموعة من الأنشطة مقيدة بالسلطة الفردية للإشراف عليها لتحقيق الانسجام بين الخطوط الراسية الأفقية وكل الهيكل العام.

ويندرج 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 ادائهم.
- دعائم التنظيم:** تحتاج الهيئات او المنظمات الى مقومات او دعائم اساسية حتى تتمكن من الاستمرار في اداء نشاطها وتحقيق اهدافها بنجاح وكفاءة وتتمثل في الاتي:

أ. **الدعامة البشرية :** "تحديد الاختصاصات والمسؤوليات"

تتمثل في مجموعة من الافراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ب. **الدعامة التنظيمية:** "تحديد عدد الوظائف"

وتتمثل في الهيكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة ،والذي على اساسه توزع السلطات والمسؤوليات والأعمال المسندة الى كل وحدة من الوحدات.

ت. **الدعامة القانونية:** "وضع لوائح العمل التنظيمية"

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

ث. **الدعامة المالية:** وهي الجانب التمويلي للمشروع ، اذ لا تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا اذا تهيأت لها المواد اللازمة لتدبير ما يلزمها من ادوات وأجهزة وغيرها.

مبادئ التنظيم:

1. مبدأ ضرورة التنظيم : ينص هذا المبدأ على وجوب تقسيم العمل على افراد المنظمة وتحديد المسؤولية مع اعطاء كل فرد السلطات الملائمة لما اسند اليه من اعمال.
 2. مبدأ وحدة الهدف: يشترط هذا المبدأ ان يكون للمنظمة هدف او اهداف محددة وواضحة ومتفق عليها تسعى لتحقيقها وان يساهم كل جزء من اجزاء التنظيم في تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة من خلال تحقيق الاهداف الفرعية التي تكون في مجموعها الاهداف الرئيسية للمنظمة.
 3. مبدأ التخصيص وتقسيم العمل : ينص هذا المبدأ على ان يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفة واحدة او نوع واحد من الأعمال لان ذلك يؤدي الى زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها وبالتالي تزداد الكفاءة الادارية ويؤدي الى تقليل التكاليف والسرعة في انجاز الاعمال وجودة الاداء.
 4. مبدأ التنسيق : يجب ان تتسق جميع جهود الموظفين نحو تحقيق الهدف العام للمنظمة.
 5. مبدأ السلطة: السلطة هي القدرة الشرعية التي تتاط بشخص ما والتي تجعله قادرا على اتخاذ القرار، وعلى ذلك فانه يجب ان تكون هناك سلطة عليا تصدر الاوامر الى المرؤوسين الذين يتلقون الاوامر.
 6. مبدأ تفويض السلطة: اعطاء حق التصرف واتخاذ القرارات للأفراد ويتم ذلك بان يعهد الرئيس الاداري ببعض اختصاصاته الى مساعديه الذين يثق بهم، اي ان تفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته فله الحق في استردادها في اي وقت اذا اتضح له سوء استخدامها من قبل المفوض اليه او عجز عن ادائها.
 7. مبدأ المسؤولية : يعني المحاسبة على اداء الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظف بحكم كونه عضوا في المنظمة.
 8. مبدأ وحدة الأمر حصر سلطة اصدار الاوامر في كل مستوى في مصدر واحد، حيث يكون الفرد مسئولا امام رئيس واحد يتلقى منه الاوامر والتعليمات ويكون مسئولا امامه عن اعماله التي يقوم بها.
- انواع التنظيم:

1. **التنظيم الرسمي :** هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وشكلها وتحديد العلاقات بين المستويات المختلفة وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات ويتجسد التنظيم الرسمي في الهيئات الرياضية بشكل اساسي فيما حدده القانون ويتجسد في علاقة وزارة الرياضة بأجهزتها المختلفة كجهة ادارية رياضية.

2. **التنظيم غير الرسمي:** هذا النوع من التنظيم ينبع من احتياجات الهيئة والعاملين بها، حيث يهتم هذا التنظيم بالدوافع والعلاقات الشخصية.

المراحل الرئيسية لتنظيم وإدارة دورة رياضية:

أ. **تحديد الغرض من الدورة:** من الضروري تحديد الغرض وجعله مفهوما لجميع العاملين حتى تسهل عملية التنفيذ ويمكن ترتيب الجهود والتنسيق بينها بقصد حسن استغلالها.

ب. **اعداد ميدان العمل:** ان ميدان العمل يجب ان يكون معدا اعدادا دقيقا ويتعلق هذا بالمنشات التي ستنفذ عليها المسابقة من تدريب ومباراة كما يتضمن ذلك تحديد واجبات كل فرد واختصاصاته بالمنشاة التي تشمل الملاعب وحلقات اللعب التي يجب ان تكون مستوفية للشروط القانونية الخاصة بنوع الرياضة ، وان تكون معدة بطريقة تسهل للرياضيين ممارسة الالعاب المختلفة.

ت. **تنفيذ خطة العمل:**

عند تنفيذ خطة العمل يجب توزيع الاختصاصات على العاملين بحيث لا تتداخل الاعمال والمسؤوليات ، وان تتاح الفرص للعاملين للاشتراك بمجهوداتهم لتحقيق الخطة المرسومة. كما يجب عند تنفيذ الخطة متابعة جميع الاعمال التي تتم وفقا لبرنامج زمني محدد والعمل على تغطية اوجه النقص، والتصرف بسرعة عند ظهور مشاكل في العمل. (5)

ث. **تقييم سير العمل:** تقييم العمل ضروري جال انه يبين مدى تحقيق الهدف او الغرض من المسابقة او البطولة.

العوامل التي تراعى عند تنظيم دورة او مسابقة رياضية:

- نوع المسابقة والغرض منها .
- الوقت أو المدة التي تستغرقها المسابقة.
- عدد المشاركين.
- الإمكانيات اللازمة.
- الأفراد والجماعات المشاركة في التنظيم واللجان المختلفة.
- الحكم الإداريين اللزمين لتنفيذ المسابقة.

الوظيفة الرابعة: التوجيه في المجال الرياضي

ويجزي « إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إجرائه » بحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة . ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال

التي يجب تسميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة . التوجيه الرياضي وهو أحد أنواع التوجيه الأكثر ارتباطاً بمجال التربية الرياضية فالمربي الرياضي يستطيع أن يسهم إسهاماً كبيراً في عمليات التوجيه التربوي . الشروط الواجب توفرها في عملية التوجيه الصحيحة:

1. الوضوح بالنسبة للتعليمات الصادرة بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين .

2. الكمال بحيث تكون التعليمات كاملة .

3. أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين .

4. أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن .

التحفيز:

ويقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواء أكان مادياً أو معنوياً .

العوامل الأساسية للتحفيز: هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهذه العوامل هي:

- زيادة الدخل.
- المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
- الأمان الوظيفي.
- الفرص المتاحة للتقدم في العمل.
- القيمة المستفادة من العمل - مثل تحقيق مكانة اجتماعية أو دخل محترم.
- السطوة والنفوذ الشخصي.
- المعاملة الإنسانية.
- اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه.
- عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين.

يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع. وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها. وقد رتب ماسلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:

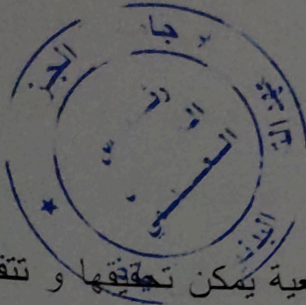
- الحاجات الفيزيولوجية للإنسان: الماء، الطعام، الجنس، الهواء.
- حاجات الأمن والأمان: الاستقرار والأمن - توفير المسكن والملبس.
- الحاجات الاجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.
- الحاجة إلى التقدير الشخصي: احترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.

تحقيق الذات: تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة.

بتحليل هذا التعريف نرى أن التوجيه عملية ترمي إلى مساعدته الفرد

لتحقيق عدة عوامل وهي: °C

1. فهم لنفسه عن طريق إدراكه لمدى قدراته و مهاراته و استعداداته وميوله.
2. فهم المشاكل التي تواجهه مهما كان نوعها.
3. فهم بيئته المادية و الاجتماعية بما فيها من إمكانيات.
4. استغلال إمكانياته الذاتية و إمكانيات بيئته.
5. تحديد أهداف له في الحياة علي أن تكون تلك الأهداف واقعية يمكن تحقيقها و تتفق و فكرته السليمة عن نفسه.



6. أن يرسم الخطط السليمة التي تؤدي به إلي تحقيق تلك الأهداف.
7. أن يتكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل معه تفاعلا سليماً. (6)

أسس ومبادئ التوجيه الرياضي:

من أهم هذه الأسس و المبادئ ما يلي:

1. مبدأ استعداد الفرد للتوجيه.
2. مبدأ حق الفرد في تقرير مصيره بنفسه.
3. مبدأ تقبل العمل.
4. مبدأ اعتبار التوجيه عملية تعلم.
5. مبدأ الاهتمام بالفرد لعضو في جماعة.
6. مبدأ استمرارية التوجيه.

دور المربي الرياضي في التوجيه:

1. مستوي الحصول علي معلومات.
2. مستوي المساعدة في حل المشاكل التربوية.
3. مستوي المساعدة في الاختيار.
4. مستوي المساعدة في حل المشاكل الشخصية.

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط الهيئة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية . في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف الهيئة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم . وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية . لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى ، لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في الهيئة . وبالعودة لتعريفنا للقيادة « إنجاز الأعمال من خلال الآخرين » ، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل :مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها . بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
 2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
 3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
 4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً:

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية. (7)

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من «نيستروم للكاتبان ليستار بيتل وجون:» ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف؟

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنياً على هوى المدير.

2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية، فعليك بهذه الطريقة.

3. انتبه لكلماتك: الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك. كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

5. تأكد من حصولك على «التغذية الراجعة» بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6. لا تعط الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثان.

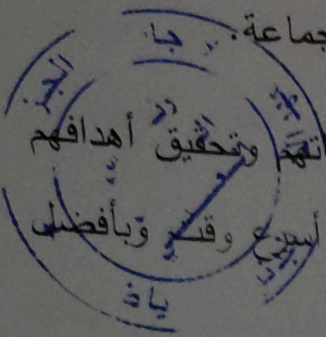
7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفك أمراً ما، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.
10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب «التسديدة الكبرى». «المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

القيادة الإدارية:

تعد ظاهرة القيادة والتبعية من الظواهر المهمة في الحياة البشرية، فطالما توجد حياة ومجتمعات بشرية ظاهرة القيادة، غير أنها تأخذ أشكالاً وأنماطاً تتباين من زمان إلى آخر، وتختلف من مجتمع لآخر في ظل تطور الحياة وشكل الحكم وما يسود المجتمع من قيم وعادات وعرف وتقاليد واتجاهات.

ومع التقدم العلمي والحضاري والتكنولوجي ظهرت أهمية الإدارة في تنمية وتطوير الدول، ومن ثم في مدى قدرتها على استخدام ثرواتها واستغلال القوى البشري وجهدها في اكتشاف وتقجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لديها.

وتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيرًا على السلوك، فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضائهم عن العمل، وهو محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة.  فالقائد عنده بعد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وفي المقابل يقوم المروءوس بتقبل آرائه وتقديرها وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وبأفضل صورة، وبالتالي يكتسب القائد شرعيته وسلطته على الجماعة.

وترجع كثير من المشكلات التي تواجه إدارة المنظمات والهيئات الشبابية المختلفة إلى نقص المهارات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف ويظهر ذلك جليًا في المجتمع المصري الفني بالشباب ذوي المواهب والقدرات الرياضية المتعددة والمتباينة، ومع ذلك فالشباب المصري غير متقدم في الرياضات والبطولات العالمية، وخير دليل خروج مصر من أولمبياد برشلونة عام 1992م بدون الحصول على أية ميدالية وعدم إحراز أي مراكز متقدمة في البطولات العالمية . (8)

تعريف القيادة على أسس الصفات الشخصية للقائد:

ينظر للقيادة وفقًا لهذه الأسس على أنها مجموعة من الصفات والسمات الشخصية إذا توافرت لدى أحد الأفراد، فلا بد أن تجعل منه قائدًا ناجحًا ومن التعاريف المرتبطة بهذا الاتجاه: ما يراه تيد Tead 1935م، أن القيادة هي: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه .

تعريف القيادة على أساس السلطة الرسمية الممنوحة لقائد:

يعتقد المؤيدون لهذا الاتجاه أن السلطة الرئاسية هي التي تحقق أهداف القيادة وتحمل أعضاء الجماعة على الخضوع لإرادة القائد، فالقادة يعتمدون في قراراتهم على السلطة

الممنوحة لهم ولا يراعون احتياجات المرؤوسين بل ينفصلون عنهم اعتمادًا على أن ما يتمتعون به من سلطة كفيل بتحقيق أهداف العمل. فما على القادة سوى إصدار القرارات، وعلى الأعضاء الاستجابة والتنفيذ وإلا فهناك من الروادع التي تمكنهم من إجبار المرؤوسين على الامتثال والخضوع ومن التعريفات المرتبطة بهذا الاتجاه:

تعريف يرورويش L. Urwich (1943م)، بأن القيادة: "تمثل السلطة ويجب أن تمتلك كل السلطة اللازمة لممارسة مهامها القيادية"، ويقول عيسى عبده (1965م) أن القيادة هي: "قدرة يتميز بها فريق من الناس ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحي يقال له السلطة"، بينما يشير كونتز Koontz إلى أن "السلطة الرئاسية هي التي تحقق أهداف القائد عن طريق خضوع أفراد الجماعة لإدارة القائد لأي اتجاه يوجههم إليه خشية المحاسبة والعقاب".

تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة:

يؤكد المؤيدون لهذا الاتجاه على نظرية السلطة المقبولة التي تفترض أن السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة وإنما تقبلها قبولاً اختيارياً

وبناء على ذلك فالشخص الذي يعتمد على السلطة الرسمية وحدها لا تسعفه دائماً على تحقيق الاستجابة اللازمة لتنفيذ توجيهاته وقراراته المختلفة، فالجماعة تنفر بطبيعتها من السلطة الأمرة وتستجيب للمعاملة الإنسانية، ويعني هذا أن تأثير القائد في الجماعة بما لديه من قوة إقناع واستمالة هو الذي يجعلها تخضع لسلطته، وبالعكس فالقائد يعتمد كلية على سلطته الرسمية، ويفشل في كثير من الأعمال لدخوله في تحديات مع العاملين الذي يخلقون له كثير من المواقف الصعبة التي تعالج بالمسائلة والعقاب. ومن التعريفات المرتبطة بهذا الاتجاه: تعريف منى عبد المجيد (1966م) بأن القيادة هي: "فن استمالة الأفراد ليتعاونوا في

تحقيق هدف مشترك"، ويرى سيد خير الله (1967م) أن القيادة هي: "العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه جهودها نحو تقرير هدف والسعي للحصول عليه".

أنماط القيادة:

تركزت الدراسات العديدة حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه كي يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة من أهمها ما يلي:

1. تصنيف القادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية:

. محافظون.

. حساسون.

. ذوو اتجاهات شخصية.

. ذوو اتجاهات موضوعية.

2. تصنيف القادة من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد:

. ذوو ميول تحكمية.

. ذوو ميول إنسانية تقوم على الإقناع.

. رسميون.

. غير رسميين.

. إيجابيون .

. سلبيون .

3 تصنيف القادة من حيث الفاعلية في الأداء:

. تركيز اهتمامهم الكلي على العمل .

. تركيز اهتمامهم على العلاقات مع العاملين .

. اهتمامهم على العمل والعاملين سواء .

. لا يهتمون بالعمل أو العاملين مع التركيز على الاحتفاظ بالمنصب .

4 تصنيف القيادة من حيث مركز اتخاذ القرارات:

. يضعون من أنفسهم مركزًا لاتخاذ القرارات دون أي استشارة .

. يتركون للعاملين حرية اتخاذ القرارات .

. يهتمون باتخاذ القرارات بعد مشاورة أعضاء الجماعة .

ومن خلال الدراسات التي تناولت القيادة يمكن الإشارة إلى ثلاث أنماط للقيادة هي:

أ . النمط الديمقراطي .

ب . النمط الدكتاتوري .

ج . النمط الفوضوي .

أ (القيادة الديمقراطية:

يسعى القائد الديمقراطي إلى تحقيق مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها.

ولا يميل القائد الديمقراطي إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات والاختصاصات على الأعضاء. ويتخذ موقف المحرك والموجه لنشاط الأعضاء وأن تسود روح الديمقراطية حيث تشبع فيه حاجات الفرد والقائد. وتسود روح الاحترام المتبادل لكل طرف، وتتحدد السياسة والأهداف وخطوات العمل بناء على المناقشات الجماعية.

وتتمثل القيادة الديمقراطية في تلك الصورة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، لاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة كما تعتمد على الإشراف العام بدرجة أكبر من اعتمادها على الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة على العاملين.

ومن خلال العرض السابق تتضح أهم صفات القائد الديمقراطي فيما يلي:

- عدم ميل القائد إلى تركيز السلطة كاملة في يده.
- الاهتمام بإشراك المرؤوسين في تحديد أهداف العمل.
- الاهتمام بتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات على أعضاء الجماعة حسب الأدوار المطلوبة منهم.
- مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في إنجاز العمل.
- الاهتمام بحل المشاكل الشخصية للمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات.
- توجيه ودفع الجماعة للعمل والإنجاز.
- إتاحة قدر من الحرية للمرؤوسين في أسلوب تحقيق أهداف العمل.

- عدم معارضة تغيير الخطط والبرامج الزمنية إذا دعت حاجة العمل لذلك.
- تقبل أفكار وآراء المرؤوسين ويأخذ بالصحيح منها.
- الاهتمام بتدريب المرؤوسين على القيادة والتبعية.
- تقديم الإيضاحات والتفسيرات الفنية والقانونية للمرؤوسين.
- عدم تشجيع الإجراءات الرسمية في العمل.
- سلطته مستمدة من رضا المرؤوسين.
- الاهتمام بالمساواة في معاملة المرؤوسين.

(ب) القيادة الدكتاتورية:

يطلق عليها البعض القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية، أو القيادة الأمرة أو غير التوجيهية، بينما يطلق عليها البعض الآخر نمط الإدارة العملية أو نمط القائد الدكتاتور، ويشير هذا النمط إلى أن القائد يركز على الاهتمام بالإنتاج عند أقصى درجاته ويكون اهتمامه بالعاملين عند حده الأدنى ومن مسؤولية القائد أن يخطط ويوجه ويتحكم في عمل مرؤوسيه .

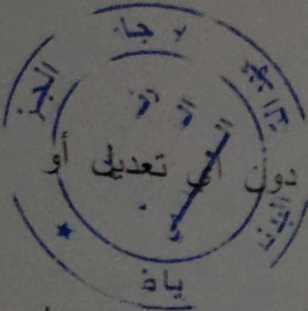
ويؤكد القادة التسطيون فكرة السلطة الرسمية إذ يستمدون سلطتهم من القوانين واللوائح بدلاً من اعتمادهم على فكرة التأثير والاستمالة، لذلك فهم غالباً ما ينفردون بتخطيط سياسة العمل واتخاذ القرارات ولا يميلون إلى تفويض غيرهم في السلطة، وغالباً ما يحدثون الفقرة والانقسام في صفوف العاملين بغية السيطرة عليهم، ولا يميلون على تقبل أي حديث أو حوار مفيد.

ومن خلال العرض السابق تتضح أهم صفات القائد الدكتاتور فيما يلي:

- مركز السلطة المطلقة في يده من حيث رسم السياسة الجماعية وتحديد أهدافها وطريقة وموعد التنفيذ وبالتالي يملك سلطة الثواب والعقاب.

- يميل إلى استخدام القوة والتعسف في اتخاذ القرارات.

- يميل إلى اتخاذ القرارات وإبلاغها للمرؤوسين طالبًا التنفيذ الحرفي دون أي تعديل أو مناقشة.



• يقوم بتحديد واجبات واختصاصات كل فرد بدقة كاملة مع الرقابة الكاملة على تنفيذ ذلك.

• لا يراعي الفروق الفردية بين أعضاء الجماعة عند توزيع المسؤوليات والاختصاصات.

• لا يسمح بأي تغيير أو تعديل في الخطط الموضوعة ولا يتيح الفرصة للمرؤوسين لتقديم الاقتراحات أو الأفكار الجديدة.

• يفضل التعامل الرسمي من خلال المكاتبات.

• يراقب تفاصيل ودقائق الأعمال، ويتدخل في استمرار وبسرعة عند حدوث أي أخطاء.

• لا يميل إلى تفويض أي من المرؤوسين في سلطاته

• لا يهتم بحاجات أعضاء الجماعة.

ج (القيادة الفوضوية:

يتصف الجو الاجتماعي في القيادة الفوضوية بالحرية التامة بحيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ، ويلاحظ أن القائد يتخذ موقفًا سلبيًا فلا يشجع الأعمال الممتازة، ولا ينتقد الأعمال الخاطئة، فتأثيره القيادي غير ملموس مطلقًا.

وترى أميمة محمود: "أن الخاصية الرئيسية للجماعة الفوضوية افتقارها إلى القدرة على الإنتاج وغالبًا ما تظهر فردية الأعضاء ولكن لا يمكن توجيهها نحو مجالات نافعة، ويؤدي

الشعور العام للأعضاء بعجزهم عن التقدم وفقدانهم الاهتمام بما يدور في الجماعة كما يؤدي إلى بلادة عواطفهم".

ويذكر محسن العبودي: "أنه في القيادة الفوضوية يكون مركز اتخاذ القرارات للجماعة أو بواسطة الأفراد المتفوقين، والقائد الفوضوي لا يؤدي عملاً يذكر فهو يبلغ الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يشاءون ولا يتدخل في شيء سواء بالتوجيه أو بالأمر أو النهي".

والقائد الفوضوي يسيطر على عقله البقاء في منصبه، ولهذا أولوية لديه، وهو يفترض أن هناك تعارضاً بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد الشخصية وهو يحل هذا التعارض بإعطاء أقل قدر من الاهتمام بالهيئة أو المنظمة ويترك للمرؤوسين حرية التصرف وبذلك يخلي مسؤوليته من النتائج حفاظاً على مركزه القيادي.

ومن خلال العرض السابق تتضح أهم صفات القائد الديمقراطي فيما يلي:

- يتبع القائد أسلوب الحرية المطلقة للمرؤوسين في تحقيق أهداف الهيئة.
- يميل القائد إلى الحل الوسط وإرضاء جميع الأطراف.
- يتهرب من اتخاذ القرارات وتحملها ويترك للمرؤوسين ذلك.
- يعتمد على المرؤوسين في توزيع المسؤوليات والاختصاصات.
- يقوم بتفويض سلطاته إلى المرؤوسين.
- يعتمد على أسلوب مراقبة المرؤوسين لأنفسهم.
- للمرؤوسين الحرية في التعبير عن أفكارهم وآرائهم بأي صورة يرونها.
- لا يحافظ على مواعيد الاجتماعات أو الانتظام في العمل.
- يميل جداً بالمحافظة على منصبه القيادي.
- يميل إلى اختلاق الأعذار للمرؤوسين عند ارتكاب الأخطاء.

- يتهرب من المشاكل ولا يواجهها.
- اتخاذ القرارات فردي أي للأفراد المتميزين.

الفرق بين القيادة والإدارة:

مقارنة بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	
1. تحديد الاتجاه: تنمية رؤية مستقبلية، وغالبًا ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.	1. التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك.	(أ) نقطة الاهتمام:
2. توجيه البشر: الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها.	2. تنظيم وتهيئة القوى البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في *** وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	(ب) تنمية الشبكة البشرية اللازمة:
3. التحفيز والإسهام: تزويد	3. الرقابة وحل المشكلات:	(ج) التنفيذ:

متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء.	الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية.
4. إنه يحقق قدرًا من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين.	4. يحقق تغييرات أحيانًا تغييرات جوهرية ومفيدة: مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر على المنافسة.

هذا ولقد دار صراع لفترة طويلة بين مفهوم الناس عن الإدارة والقيادة وعن الفرق بين المدير والقائد، وقمنا بعمل دراسة لتحديد الفرق بين المدير والقائد فكانت النتيجة ما يلي:

المدير	القائد
يفعل الأشياء بطريقة صواب المدير	القائد يفعل الأشياء الصواب
1. المدير ينفذ.	1. القائد يفكر.
2. المدير يخطط.	2. القائد يضع رؤية.
3. المدير ينظم ويحدد اختصاصات.	3. القائد يعبئ الطاقات ويبني روح الفريق

4 . القائد يحفز معنويًا .	4 . المدير يكافئ .
5 . القائد يتعامل مع البشر .	5 . المدير يتعامل مع النظم والأشياء .
6 . القائد يدير بالمعاني والآمال .	6 . المدير يدير باللوائح .
7 . القائد يبحث عن الجديد .	7 . المدير يدير بالسوابق والمألوف .
8 . القائد انفعالي نحو الأهداف .	8 . المدير موضوعي منضبط .
9 . القائد إيجابي نحو الأهداف .	9 . المدير سلبي نحو الأهداف .
10 . القائد يطلب مشاركة التابعين في القرارات .	10 . المدير يتخذ القرارات وربما يشرحها .
11 . القائد يستخدم الجانب الأيمن من المخ .	11 . المدير يستخدم الجانب الأيسر من المخ .
12 . القائد محفز ذاتيًا .	12 . المدير محفز من خارجه .

شكل يوضح تصورنا عن الفروق بين المدير والقائد

الخصائص الـ 20 للقيادة:

القيادة تحتاج للنظام، والالتزام، والإصرار (المثابرة) حتى تستمر في النمو بقوة يوماً بعد يوم حتى تصبح خاصة لك، دعني أقدم لك الآن أكثر خصائص القيادة فعالية وأحصرها في 20 خاصية:

1. التخطيط الدقيق: يقول أفلاطون: "إن البداية هي أهم جزء في العمل"، توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون 80% من وقتهم في التخطيط و20% فقط في تنفيذ التخطيط، ربما تبلغ الأبحاث في هذه النسب لكن الفكرة هي أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة.

فلا يترك القادة أي شيء للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل بدء العمل، يقول توماس أديسون: "لم يحدث وأن فعلت شيئاً ذا قيمة بالمصادفة" كذلك القائد: فهو يخطط ويخطط بكل دقة. (10)

2. التنظيم: هناك قول مأثور يقول: "إن التنظيم هو أول أوامر السماء"، يقول "براين تراسي": "التنظيم هو أول أوامر الأرض" فالقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد لكن أيضاً في تحقيق نتائج أفضل. وتجد أن مكتب القائد منظم، وهو يحتفظ بالأشياء التي يحتاجها فقط إما في أدراجة أو على مكتبه وكل يوم يقوم بإعداد قائمة بكل ما يريد أن يفعله، يتبعها وفقاً للأولويات ولا يبدأ في عمل جديد إلا بعد انتهائه من العمل الذي يقوم به أولاً، ولديه نظام لحفظ الملفات يمتاز بالدقة والحدثة وهو يعمل في محيط منظم ومرتب.

3. تحديد الأهداف: أنني أؤمن بأنه لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف، والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل. والقائد يحدد وقتاً لأسرته، هواياته الخاصة، للقراءة، للاسترخاء، للتنمية الشخصية، للعمل لتنمية الفريق الذي يقوده وهو يوازن ما بين أهدافه المختلفة ليحقق حياة أفضل وحتى يبقى دائماً في موقع القيادة.

4. صنع القرار: إن القائد يكون مدرباً على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر وهو يستمتع بعملية صنع القرار ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يتخذ القرار لأن يجعلها تحدث.

5. المخاطرة: إن القائد يميل للمخاطرة، وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة، يقول سيمون دي بوفوار: "إن الإنسان يسمو على الحيوان ليس بصنع الحياة بل بالمخاطرة".

6. مهارات الاتصال: إن القائد يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، ومستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله، كما أنه مستمع ممتاز لا يقاطع الناس أبدًا وهم يتكلمون، وهو أيضًا يعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات ويتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أي إنسان حتى أصعب الناس مراسًا.

7. إدارة التغيير: إن القائد يرحب بالتغيير، وفي واقع الأمر التغيير يعد جزءًا من تصرفاته اليومية فهو لا يحب الروتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة، وهو يتفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة. كما أنه يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على السوق ويتصرف وفقًا لها. يقول كونفيشيوس: "إذا لم يفكر الإنسان فيما هو بعيد فسوف يجد الحسرة قريبة منه".

8. التحكم في التوتر وضغوط العمل: إن القائد يعيش حياته وفقًا لقاعدة وهي أنه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر. وهو يحب عمله ويستمتع بأدائه. كما أنه يتفهم خطر التوتر لذلك فهو يعلم نفسه كيف يتحكم فيها ويجعلها تعمل لصالحه (يستغلها لمصلحته).

كثير من القادة الذين قابلتهم وأجريت أحاديثًا معهم قالوا: أنهم يقومون ببعض التمشية أو يشتركون في نادي صحي لتفريج الضغوط المتراكمة. والقائد مستعد لبذل الجهد (مهما كان عظيمًا) للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل.

9. التفويض: إن القائد يؤمن بالآخرين ويؤمن أيضًا بقيمة الوقت، وهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من إنجاز الأعمال كما أنه يتفهم أن عليه أن يفعل ذلك من أجل التفرغ لإنجاز أشياء أخرى مهمة حتى يحقق التقدم.

10. الرؤية والإبداع: إن القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون. كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة على الرغم من أن النقد قد يوجه إلى خيالاته، إلا أن مع الوقت يستطيع الناس أخيرًا أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل؟.

يقول جورج برناردشو: "الإبداع هو أول خطى الخلق".

11. التدريب والتعليم وبناء الفريق: القائد هو مدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه ويحث أعضائه على العمل كما أنه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم ويحققوا أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

قال منسيوس: "ليس هناك وصفًا للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب على القوة والفعالية والتأثير".

12. التحفيز: القائد شخص محفز ذاتيًا (لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق) وهو يقيم ضرورة التحفيز ومدى قوته لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حدة داخل فريقه ويأخذ في مدحها والثناء عليها مع الشخص بشكل منفرد وأمام المجموعة كلها ودائمًا يطري على ذوي الأداء الجيد المتميز.

يقول كينيث بلانكارد في كتابه (مدير الدقيقة الواحدة): "قاجئ الناس وهم يعملون الشيء الصحيح".

13. المهارات: القائد شخص على درجة عالية من العلم، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة، وهو يعرف عن ماذا يتحدث، دائماً يبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه مثل القراءة والاستمتاع إلى شرائط التسجيل بالإضافة إلى حضور العديد من الندوات والدورات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية، وهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وتحسين نوعية حياته ونوعية عمله، وهو دائم الكفاح في تسلقه للجبال نحو الامتياز والتفوق والكمال.

14. الثقة: يتمتع القائد بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للآزمات وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف وأن يتعلم منه، تؤدي ثقته بنفسه إلى مزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه.

15. الحركة والفعل: القائد شخص كثير التحرك وهو يعلم جيداً الفرق بين القول والفعل، فهو زائد التحرك لإنهاء مهمة ما وعندما يخطط ويحدد أهدافه فإنه يتحرك بسرعة لتنفيذ الأمر المطلوب فوراً.

يقول كونفوشيوس: "الرجل القائد متواضع في حديثه ولكنه يتعدى الحدود في أفعاله".

وأفعال القائد تحدث بصوت أعلى من كلماته.

16. الالتزام: القائد شديد الالتزام بالخطط التي يضعها وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً وهو يدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً وهو مخلص وملتزم لمؤسسته وللفريق الذي يعمل بقيادته للوصول إلى وسيلة أفضل في الحياة، لتحقيق أهدافه وتقديم خدمة ممتازة إلى عملائه.

خلاصة القول أنه متعهد وملتزم بالنجاح في كافة أشكاله.

17. الطاقة: لدى القائد طاقة كبيرة فهو يهتم بعاداته الغذائية، يحترم جسده يشرب كميات كافية من الماء كل يوم، يمارس التمارين الرياضية بانتظام يمتلك قدرًا من الطاقة الجسدية والعقلية حتى تساعد على إنجاز الأشياء التي يود عملها.

18. العواطف: بغض النظر عن أيا ما تعلمته عن القيادة، فإنك ستجد دائمًا أن القائد شخص عاطفي حساس، فهو يحب ما يفعله وذلك في إطار من العاطفة والحب ويؤدي عمله الذي يحبه بنفس الأسلوب يوميًا بعد يوم.

19. المرونة والقابلية للتغيير: عن القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير، وهو يضع خطته في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تأتي بالنتائج المطلوبة فهو سرعان ما يبحث عن غيرها حتى يصل إلى الهدف المرغوب، وهو في ذلك لا يهتم إلا بتعديل الخطط والتكيف معها والاستمرار في ذلك حتى يحقق النتيجة التي ينشدها.

20. الأمانة: إن القائد إنسان عنيف قوي إذا ما لزم الأمر، لكنه مع ذلك عادل ومنصف، وهو شديد الإخلاص لمؤسسته وفريقه ولعمله ولعملائه، كما أنه لا يجازف بعمله، وصدقه وأمانته، يضرب بهما المثل ويتحدث عنهما كل أعضاء فريق عمله.

تلك كانت أهم الخصائص الرئيسية للقيادة، يمكنك أن تضيف إليها أن القائد يعمل بجد فهو يعمل بذكاء ويكد في عمله فهو يذهب إلى عمله قبل زملائه ويبقى بعد انصراف الجميع.

يقول حوراس: "أن الحياة لا تمنحنا نحن البشر أي شيء بدون العمل الشاق" وأيضًا يقول بابليوس سيرس: "أن الأمر يلزم وقتًا طويلاً حتى نصل بالامتياز إلى مستوى النضج".

الوظيفة الرابعة: الرقابة الإدارية:

إن الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تتمثل في التحقق من عمليات الإنجاز والتأكد من مسيرتها للخطط والبرامج السابق وضعها. ومن ثم تهتم وظيفة الرقابة بتحديد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء ومقارنته بالمعايير السابق تحديدها، وبعد ذلك يمكن تحديد الانحرافات واتخاذ القرار بتصحيحها.

وقد تتم الرقابة قبل التنفيذ من خلال بناء المعايير وتوقع الأداء ومشكلاته وتصور كيفية مواجهتها، كما قد تتم الرقابة أثناء التنفيذ فتزامنه للتعرف على الانحرافات أولاً بأول ومحاولة تصحيحها حتى لا تتفاقم وتؤدي لعدم تحقيق الأهداف المرجوة، كما قد تكون الرقابة بعد الانتهاء من الأداء وذلك لتقييم أداء المنظمة أو الوحدة الإدارية أو العاملين، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائجها في بناء الخطط المستقبلية.

إن النظام الرقابي الفعال يتكامل مع بقية الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق الفعالية التنظيمية ولا يمكن لإحدى هذه الوظائف بمفردها أن تحقق المنشود مهما بلغت دقتها وموضوعيتها.

لذلك فإن الرقابة هي تلك العملية المنظمة المتعلقة بالتحقق والتأكد من إتمام الأنشطة والالتزام بالأعمال التي سبق التخطيط لها في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن ثم تتطلب وظيفة الرقابة من المديرين تحديد معايير الأداء المناسبة، وإجراء عمليات المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير السابق تحديدها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات أو جود مشكلات وعقبات تعوق استمرار عمليات التنفيذ.

كما عرفها الهوارى 1970: هي عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل وتستمر معه لا تتوقف ولا تنتهى وهى ليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة متفرغة لها وتتفرد بها فقد تكون داخلية فى نطاق السلطة التنفيذية المخولة بغرض التوجيه والإرشاد والتقييم.

كما عرفها هينرى منتزيج: بالوظيفة الإدارية للرقابة هى قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرووسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخطته التى وضعت هذه الأهداف قد أنجزت - وعلى هذا فإن وظيفة المتابعة وظيفة كل مدير ابتداء من المدير إلى رئيس العمال عليهم أن يتأكدوا من أن ما تم إنجازه هو فعلاً وفقاً للسابق تقديره. وعلى أى حال فإن أفضل أنواع الرقابة الإدارية- هى تلك التى تصحح الانحرافات عن الخطط قبل وقوعها.

كما عرفها أوليفر: "المتابعة أو الرقابة - تتضمن الوظيفة الإدارية للرقابة مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعة". ومن خلال التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات فى هذا الصدد يمكننا القول أن الرقابة تشير إلى: الأنشطة التى ترتبط بوضع المعايير الرقابية وتهتم بقياس الأداء وتتابع تنفيذ الخطط والأعمال باستمرار بهدف التأكد من سير الأنشطة كما هو مخطط لها ومحاولة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

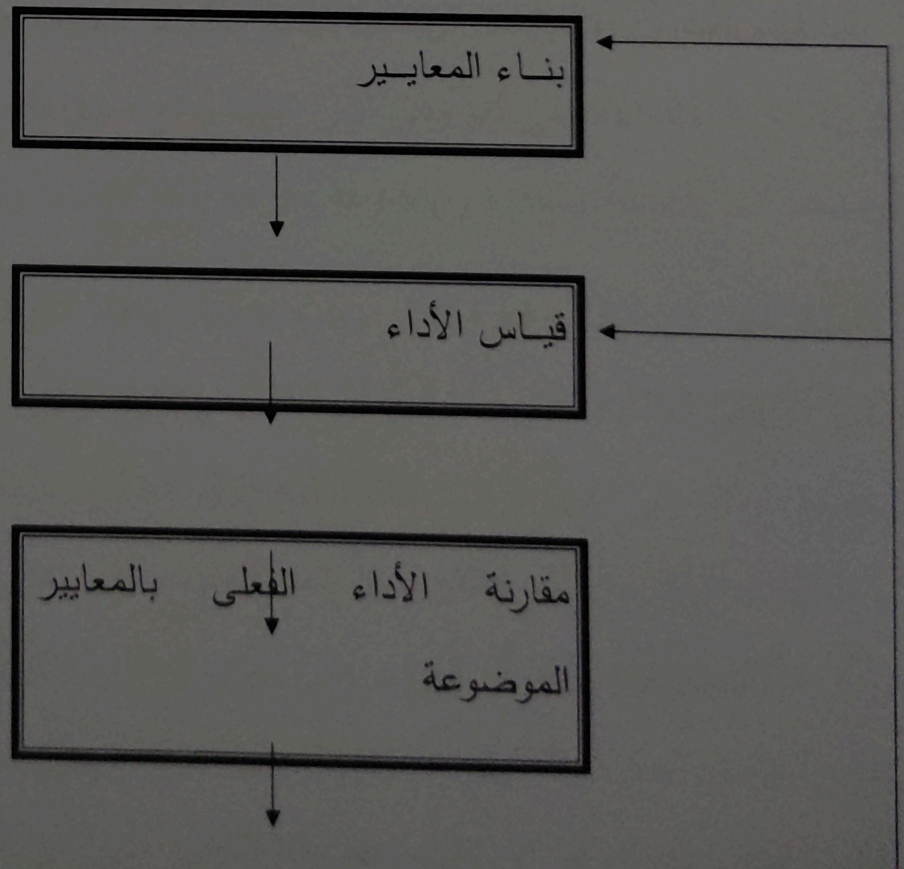
فى ضوء التعريفات السابقة استخلص الباحث العناصر التالية:

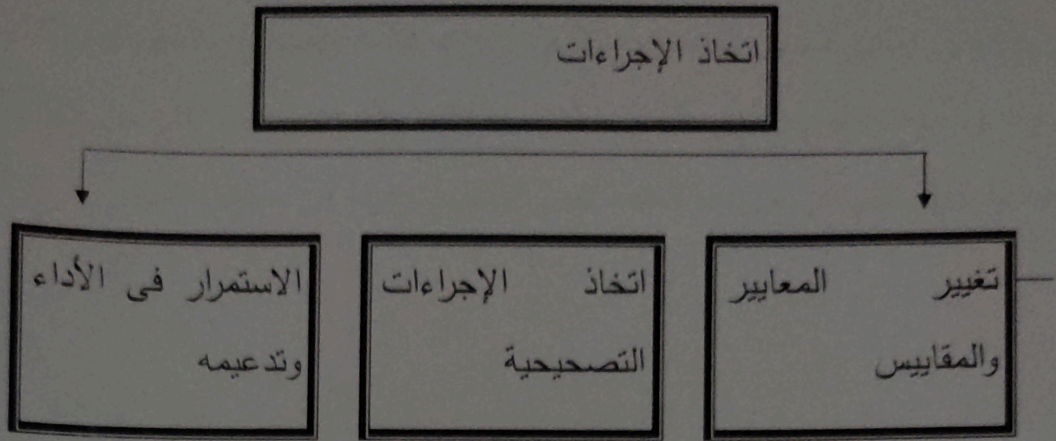
- الرقابة ترتبط بوضع وتأسيس المعايير الرقابية.
- تعنى الرقابة بعملية قياس الأداء من خلال متابعة عمليات التنفيذ.
- إن الرقابة نشاط مستمر يمتد ليسبق الأداء "رقابة سابقة" ويواكب الأداء "رقابة متزامنة" كما يتم عقب الأداء "رقابة لاحقة".
- إن الرقابة تعمل على تدعيم العلاقة بين الجهود المختلفة وتبحث مدى مساهمتها الفعلية فى تحقيق الأهداف.
- إن الرقابة تهتم ببحت مجالات ونواحي القصور والانحراف عن الخطط ولأهداف الموضوع.
- إن الرقابة تؤكد على اتخاذ الإجراء التصحيحي فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- ويتفق كل من عبد الحميد شرف وعصام بدوى على أن مجالات الرقابة:
- الرقابة على الأهداف.
- الرقابة على التنظيم.
- الرقابة على المالية.
- الرقابة على الكفاية الإدارية.
- الرقابة على البحوث.
- الرقابة على السياسات.
- الرقابة على الأفراد.
- الرقابة على العائد من كل مشروع.
- الرقابة على العلاقات العامة.
- خطوات عملية الرقابة
- العملية الرقابية:

يتبع المديرون أربعة خطوات جوهرية لتطبيق عملية الرقابة بالفعالية المطلوبة. تتمثل هذه الخطوات بصفة عامة فيما يلي:

- 1- بناء المعايير .
- 2- قياس الأداء .
- 3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية .
- 4- اتخاذ الإجراءات المناسبة .

خطوات العملية الرقابية





ويمكننا أن نلقى الضوء على الخطوات السابقة بصورة موجزة على النحو التالي:

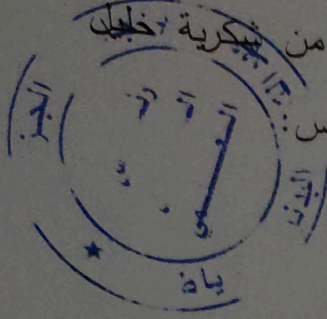
بناء المعايير:

تمثل المعايير تلك المقاييس الخاصة المحددة لقياس الأداء المستقبلي، وفي ضوء هذا يعد المديرون مسئولين عن ترجمة الأهداف والخطط التنظيمية إلى معايير مناسبة وقابلة للتطبيق.

لذا فإننا نجد أن الاتحادات الرياضية تضع خططها لتحقيق أهداف معينة، نص عليها القانون ولائحة النظام الأساسي لها وهي نشر اللعبة ورفع مستواها - هذه الأهداف كما سبق وأن أوضحنا أنها واضحة ومحددة وموضوعة بطريقة يمكن قياسها وتقويمها.

فمثلاً نجد أن اتحاد رفع الأثقال وضع خطته بهدف الارتقاء بالأرقام الحالية وفقاً للتقدم في الأرقام العالمية حتى يستطيع أن ينافس ويشارك ويفوز في البطولات واللقاءات التي يحددها. ولكنه في نفس الوقت يحدد أمامه الرقم الحالي والرقم المستهدف مروراً بعدة تجارب ولقاءات للتأكد من أن خطته تسير نحو الهدف، وفي نفس الوقت مشيراً إلى الرقم العالمي أو الأولمبي أو القارئ أو العربي حتى يمكن المقارنة والتوقع بالنتائج. وبذلك يكون هناك معيار واضح يمكن بالمقارنة به تحديد مدى ودرجة تحقيق الهدف. تلي ذلك مرحلة قياس الأداء الفعلي والتأكد من أن القياس يتم وفقاً للقانون ودون أي مجاملة أو أخطاء.

وحتى يمكن تحديد المعايير لأبد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم قياسها، وتنمية وتطوير طرق قياس الأداء الملائمة إذا فقدت كل من شكريه تحليل وعصاب بدوى على أن من أهم الخصائص الواجب توافرها في معايير القياس:



1- الصدق Validity:

يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس ويقيم بالفعل ما وضع من أجل قياسه، فمقياس الطول - مثلاً - يقيس أمتار وأقدام ولا يقيس جرامات أو كيلوات، فالمرء لا يقيس طوله بالوقوف فوق ميزان ليس له في ذلك شك أو جدل. وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو التلوث. إن المنظمات تستخدم معايير لقياس الأداء يقوم الأفراد بتطبيقها في صور مختلفة للتعرف على نتائج الأداء. ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومقياس قياس الأداء.

ويحدث القصور أو النقص Deficient في عملية قياس الأداء إذا لم يتم قياس كل المجالات أو الجزيئات، ويشير التلوث أو الفساد للمقياس Contamination إلى عدم دقة المقياس وعدم احتوائه على كافة أوجه القياس الواجبة. ويجب أن تسعى عملية قياس الأداء لتدنيه التلوث قدر الإمكان والتأكد أن المعيار الذي يستخدم في القياس يقيس فعلاً المجالات المحددة المراد دراستها ولا يقيس مجالات أخرى غيرها.

2- الثبات Reliability:

يشير الثبات إلى مدى اتساق معيار القياس أى إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه فى القياس أى مدى الثبات فى وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التى تم تجميعها عن طريق معايير القياس.

حيث يثار التساؤل التالى: هل يحصل المقيم على نفس النتائج إذا استخدم نفس المعيار أكثر من مرة؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دل ذلك على ثبات المعيار مما يدعوا للاطمئنان والثقة فى هذا المعيار، أما إذا لم يحصل المقيم على نفس النتائج فإن معيار القياس يعد غير ثابت.

3- القبول Acceptability:

يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء. فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المجير وطاقاته، ومن ثم فإنه يميل إلى رفض استخدامها. (11)

ولهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين، حيث توصلت نتائج العديد من البحوث إلى أن القبول كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي لزيادة فعالية نظم الرقابة وتقييم الأداء.

4- الخصوصية Specificity:

تعنى الخصوصية أن تعطى معايير القياس دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات.

والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنموية للرقابة وتقييم الأداء. وإذا لم يكن المعيار خاص ومحدد (ماذا يجب عليه عمله وما دوره لمساعدة المنظمة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية)، سيصبح من الصعب على المنظمة تحقيق أهدافها. بالإضافة

إلى ذلك إذا فشل المعيار في تحديد نقاط محددة عن مشكلات الأداء سيصير من المستحيل علاج المشكلات وتصحيح الأداء وبالتالي يؤثر على تحقيق الأهداف التنموية.

قياس الأداء:

بعد بناء وتحديد المعايير يحدد المديرون الأسس والكيفية التي يمكن من خلالها قياس الأداء. ويميل معظم المديرين إلى الاستعانة بالبيانات الكمية والاعتماد عليه في عملية القياس، فهي من وجهة نظرهم ذات علاقة مباشرة بالمعايير هذا إلى جانب إمكانية تطبيقها بسهولة واستخلاص النتائج المحددة منها.

إن قياس الأداء يشير إلى قياس درجة الكفاية والكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات (النتائج) طالماً أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة، وكما في الخطوة الأولى الخاصة بتحديد المعايير الرقابية في المجالات المختلفة فإنه من المطلوب أيضاً في هذه الخطوة اختيار الطريقة والكيفية المناسبة للقياس بحيث تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه. ويمكن القيام بعملية قياس الأداء من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال التقارير.

أما بالنسبة للملاحظة الشخصية فإن المراقب يطلع بنفسه على أسلوب سير العمل أو الأداء ويجمع البيانات المطلوبة حيث يقوم بفحص الأداء في فترات تتقارب أو تتباعد حسب طبيعة العمل والمستوى الإداري للمراقب ونطاق إشرافه وتصحيح الانحرافات حال وقوعها. لذلك نجد في العادة أن المراقب الذي يعتمد اعتماداً شبه كلي على هذا النوع من الرقابة يكون مستواه الإداري منخفضاً وموقع عمله قريب من مواقع التنفيذ مثل مشرفي العمال ورؤساء الأقسام. ويعتمد المدير في قياس الأداء على عدة سبل تحددها طبيعة العمل كأن يقوم بأعمال المراقبة المستمرة للأداء وتحديد الانحرافات أثناء التشغيل أو القيام بفحص عينات من العمل في كل زيادة يقوم بها وتحديد الانحرافات على أساس هذه العينات.

ومن أهم خصائص هذا النوع من الرقابة أن المراقب بنفسه هو الذى يجمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وهو الذى يقوم بتقييم الأداء فى الحال واتخاذ القرار التصحيحي.

وبالنسبة لحالة الرقابة عن طريق التقارير وهو النوع المهم من أنواع الرقابة، فإن هذه التقارير يقوم بإعدادها من هم فى مستوى إدارى أقل ويعرضونها على المديرين فى المستوى الأعلى ويمكن اتباع عدة أساليب فى جمع بيانات القياس منها:

- جمع البيانات من سجلات الأداء أو الإنتاج.
 - قياس الأداء عن طريق العينات.
 - قياس الأداء بواسطة دراسة كمية العمل.
- وفيما يلي نبذة عن كل أسلوب منها:

1- جمع البيانات من سجلات الأداء:

من أهم سبل جمع البيانات للتقارير الإدارية الخاصة بأعمال الرقابة الطريقة التى تعتمد على استخراج المعلومات من السجلات الموجودة. وتحتوى هذه السجلات على معلومات خاصة بمستوى الأداء والتنفيذ ومن أمثلتها:

- الأوامر (أوامر الشراء والبيع).
- الكمبيالات والكروت.
- إيصالات المبيعات.
- سجلات سير العمل الإنتاجى.
- سجلات أرقام المبيعات.
- سجلات المخزون.

ووجود هذه السجلات وحفظها بطريقة يسهل معها استخراج البيانات وتلخيصها يجعل من أسلوب جمع المعلومات سهلاً وممكناً. ويهتم نظم المعلومات الإدارية بهذا النوع من

أساليب جمع البيانات وتعتمد عليه إلى حد كبير لسهولة استخراج البيانات وجمعها وإعدادها بهذه الطريقة وإمكانية إخضاعها للنظام الآلى فى التجهيز.

2- قياس الأداء بواسطة العينات:

تعتبر طريقة فحص الأداء بالعينات من أنسب طرق قياس الأداء ويغلب استعمالها فى الحالات التى تكون فيها إمكانية قياس الأداء بصورة مستمرة غير عملية أو تؤدى إلى تكاليف باهظة. وفيها يتم أخذ عينة من العمل تتم دراستها بغرض تحديد الانحرافات باعتبار أن هذه العينة من العمل تتم دراستها بغرض تحديد الانحرافات باعتبار أن هذه العينة أو مجموعة العينات التى تؤخذ تمثل المجتمع الذى أخذت منه تمثيلاً كافياً. وتتكون عملية قياس الأداء بهذه الطريقة من العناصر الآتية:

- 1- اختيار الحجم المناسب للعينة.
- 2- اختيار الوقت المناسب لأخذ العينة أو تحديد عدد العينات المطلوبة.
- 3- اختيار كيفية أخذ العينات.
- 4- أخذ العينات وتسجيل قيمتها.

وفى حالة استعمال الخرائط التى توضح الأداء المعيارى المطلوب تتطلب عملية قياس الأداء أيضاً إجراء العمليات الحسابية المطلوبة على نتائج العينات ومن ثم رسم الخريطة أو مجموعة الخرائط المطلوبة وتوضيح نتائج القياس على الخريطة بشكل يسهل عملية إجراء التقييم أو عقد المقارنة بين الأداء الفعلى والأداء المعيارى. وأهم أنواع هذه الخرائط هي خرائط ضبط الجودة.

وعند تحديد الحجم المناسب للعينة يؤخذ فى الاعتبار أنه كلما زاد حجم العينة التى يتم دراستها بغرض تحديد مستوى الأداء كلما قل احتمال الخطأ فى الاستدلال بنتائج دراسة العينة على المجتمع الذى أخذت منه. إلا أنه كلما زاد حجم العينة كلما زادت تكاليف الدراسة أو قياس الأداء. والمطلوب إيجاد التوازن الأمثل بين تكاليف الدراسة والنتائج المرتبة على الخطأ فى تقدير الانحرافات.

3- قياس الأداء بواسطة دراسة كمية العمل:

يعتبر أسلوب دراسة كمية العمل من أبسط طرق الأداء وأسهلها في الحالات التي يمكن استعمالها فيه وتعتمد على القياس الكمي للإنجاز مثل عدد القطع التي ينتجها العامل في فترة زمنية معينة. أو عدد ساعات التشغيل لآلة معينة أو عدد المعاملات التي ينجزها الموظف في اليوم الواحد إن عدد الكروت التي دخلت في ماكينة حاسبه. وتستعمل بغرض المقارنة بين الإنجاز في فترات مختلفة أو لتقييم الأداء الحالي بمقارنة قراءة معينة بالمعيار الرقابي.

وفي هذه الطريقة تمثل عملية اختيار وحدة القياس أهم عامل من عوامل قياس الأداء عن طريقها. ويصعب اختيار وحدة القياس في بعض المجالات ويسهل في المجالات الأخرى، فليس هناك مثلاً أي مشكلة في تحديد عدد القطع التي تنتجها آلة معينة في اليوم الواحد أو مقدار التالف الذي تم ضبطه في ذلك اليوم لكن يصعب تحديد وحدة القياس مثلاً في قياس إنتاجية العمل الكتابي إذا أن المعاملات التي ينجزها الموظف في اليوم مثلاً قد تختلف في نوعيتها ومتطلباتها من وقت الموظف بين يوم وآخر. كما أن هناك بعض المجالات التي لا يمكن استعمال هذه الطريقة في القياس بصورة مباشرة مثل قياس العوامل السيكولوجية لدى الأفراد، أو الإشباع الوظيفي أو الروح المعنوية مثلاً، وفي هذه الحالة ربما نلجأ لقياس بعض الظواهر التي يمكن قياسها كمياً والتي تعطى صورة كافية للأداء المقصود بالقياس أساساً، فمثلاً قياس معدلات الغياب ومعدل دوران الموظفين يمكن بهما قياس مدى ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.

مقارنة الأداء بالمعايير:

الخطوة الثالثة في عناصر عملية الرقابة هي مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير... وتتطلب من المديرين الموضوعية والقدرة على التمييز بين ما يعتبر انحرافاً فعلياً عن

المعايير وما يمكن التجاوز عنه. ويتوقف ذلك على طبيعة العمل المنفذ والمستوى المطلوب من الأداء. ذلك أنه قد يمكن التجاوز عن الانحراف عن المعايير إذا كان ذلك لن يؤثر في النهاية على الهدف من المنتجات المقدمة. غير أن الأمر قد يصبح خطيراً حتى مع وجود نسبة ضئيلة من الانحراف إذا كانت طبيعة العمل المطلوب لا تتحمل ذلك. فمثلاً لا يمكن التجاوز عن المعايير في بعض المنتجات مثل المعدات الحساسة والأدوات الدقيقة. لأن أية أخطاء ولو كانت طفيفة قد تؤثر على أداء ووظيفة المنتج.

وتتطلب هذه الخطوة من المديرين أن يجمعوا المعلومات عن الأداء، وأن يقوموا بتحليلها وتقويمها، ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة إذا وجد أن هناك انحرافاً فعلياً بين النتائج والمعايير. وقد يقوم المدير هنا بعرض النتائج على رئيسه المباشر لاتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب إذا كانت سلطته تتوقف عند حد تقرير الانحراف عن المعايير الموضوع.

وتتضمن عملية جمع المعلومات الحصول على التقارير الكتابية من المرؤوسين أو التقارير الشفوية أو ملاحظة المدير نفسه أو الاستعانة بالحاسب الآلي في حالة استخدامه كأداة لحفظ المعلومات وتحليلها. ثم يلي جمع المعلومات عملية تصنيفها وتحليلها للوقوف على ما إذا كان هناك فعلاً انحراف عن المعايير أم لا.

ويمكن أن يتوصل المدير إلى تحديد الانحراف بسهولة ويسر إذا كانت المقارنة تحمل الطابع الكمي غير أنه في بعض الأحيان يصعب على المديرين تحديد الانحراف نظراً لأن بعض العمليات الإدارية وخاصة المكتبية منها يصعب تعريفها ومن ثم قياس مستوى الأداء فيها. وهنا يصبح الحكم الشخصي للمدير هو المعيار الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه. وحينما يحدث هذا فإن على المدير أن يكون منطقياً وعادلاً في حكمه.

اتخاذ الإجراءات المناسبة:

هذه هي الخطوة الأخيرة في العملية الرقابية، وهي تتضمن تصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير.

وقد تتم هذه الخطوة بقرار من مصدر إداري أعلى من الإدارة التي وقع فيها الانحراف، أو من نفس مدير الإدارة إذا كانت سلطاته تسمح له بذلك.

وقد لا يكون الانحراف عن النتائج بسبب خلل في طريقة العمل، أو في الكميات المستخدمة من العناصر، أو في التوقيت الزمني للعمل، فقد تتم كل هذه الإجراءات وفقاً للخطط المعدة سلفاً... ومع ذلك يحدث انحراف عن المعايير المتوقعة ويعنى هذا أن الانحرافات عن المعايير أمر خارج حدود المسؤولية عن التنفيذ، ومن ثم يستدعى الأمر عندئذ إعادة تقييم الموقف ومعرفة الأسباب الفعلية وراء هذا الانحراف وقد تتضح النتائج في أي صورة من الصورة التالية:

- أن هناك مبالغة في تحديد المعايير.
- أن هناك مبالغة في الأهداف.
- أن هناك سوءاً في تصميم العمليات.
- أن هناك خللاً في التنظيم.

ومهما كان السبب في الانحراف فإن الأمر يتطلب تصحيح جذرياً يقضى على المشكلة من أساسها ولعل مما يعطى الأمر أهمية بالغة هو تعيين أو تحديد الحلول الفورية العاجلة والحلول الجذرية الطويلة الأجل بضمان عدم تكرار الانحراف فإذا كانت النتائج الأولية تشير إلى التأخر في إنتاج طلبية عما هو محدد لها لمدة أسبوع مثلاً. فإن الإجراء الفوري في هذه الحالة لابد وأن يتم على أساس تجنب هذا التأخير بأي طريقة ممكنة ثم بعد ذلك تقضى أسباب التأخير وتحديد المسؤولية ووضع الحلول الجذرية الطويلة الأجل لمنع تكرار مثل هذا التأخير. وعلى الشخص المسئول عن اتخاذ إجراءات التصحيح أن يرفع تقريراً بعمله إلى رئيسه المباشر عن الخطوات المتخذة لأن رئيسه يهتم الحصول على

معلومات فى هذا الإطار بحكم مركزه فى التنظيم وحتى تصبح لديه خلفية عما يجرى فى إدارته.

علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى

وحتى تنجح عملية الرقابة فى تحقيق أهدافها يجب أن يمتد نطاقها إلى كافة الوظائف التى تمارسها المنظمة ومن بينها وظائف التمويل والموازنات، ووظيفة الإنتاج والعمليات.. وفيما يلى نبذة عن كل وظيفة ونشاط كل منها:

1- الرقابة المالية ورقابة الموازنات: تساعد الرقابة المالية الإدارة العليا فى الوقوف على الموقف المالى بالنسبة للتنظيم ككل والتعرف على مدى الالتزام المالى بالخطه وخاصة فى المنظمات الهادفة للربح ويتضح ذلك من متابعة التغيرات التى تحدث فى الأصول والخصوم والإيرادات والتكاليف. أما الرقابة الموازنات والتى تتم بصورة تفصيلية فى مستويات الإدارة الوسطى فتركز على رقابة الإيرادات والتكاليف فى مختلف الإدارات والأقسام فى فترات زمنية قصيرة قد تكون شهرية وتتطلب من المديرين القيام بعمليات التحليل لكافة بنود الإنفاق ومقارنتها بالمعايير المحددة وتفسير الأرقام للتعرف على كيفية التصرف حيال كل منها.

2- الرقابة على الإنتاج والعمليات: تهتم الرقابة على الإنتاج والعمليات بمتابعة ومراجعة عمليات إنتاج السلع والخدمات فى كافة مراحلها، وتعتمد معظم المنظمات على ذلك النوع من الرقابة بما يمكنها من تخفيض الوقت اللازم لعمليات الإنتاج وزيادة الكميات المنتجة ذات الجودة المناسبة، وبما يؤدي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دراسة تحليل كافة عناصر المدخلات والمخرجات.

3- الرقابة التسويقية: تستخدم الرقابة التسويقية لتقييم كيفية ممارسة المنظمة لأنشطتها التسويقية المختلفة بكفاءة وفعالية. عمليات وأنشطة التسعير والتكاليف، والترويج وتنشيط المبيعات، وكذلك تراقب أنشطة التوزيع، ومدى إشباع المنتجات لتوقعات العملاء لرغباتهم. بالمنظمة إلى جانب متابعتها أيضا للأداء الخارجى الخاص بنشاط المبيعات والمنافسين والسوق والعوامل والمتغيرات المؤثرة على التعامل مع العملاء والمنافسين.

4- الرقابة على البحوث والتطوير: تمثل عملية الرقابة على البحوث والتطوير تنظيم عمليات التنمية والتطوير تنظيم عمليات التنمية والتطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة والتأكد من التزامها بالمرحل والمعايير التنظيمية واهتمامها في نفس الوقت باحتياجات ومتطلبات السوق والعملاء. ومن ثم ينصب الاهتمام عند إجراء هذا من الرقابة على عمليات التطوير والتنمية الخاصة مسيرتها للتقدم للتكنولوجي وفلسفة التنظيم وغاياته.

5- الرقابة على الموارد البشرية: وتهتم عملية الرقابة على الموارد البشرية بتنظيم ومتابعة أنشطة وعمليات الموارد البشرية، وتحليل وتوصيف الوظائف وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب وتنمية الكفاءات والمهارات، والأجور والمكافآت والحوافز وتقييم أداء العاملين.

أساليب الرقابة وأنواعها:

توجد عدة أشكال يتم بها عملية الرقابة مثل :

- 1- زيارات المدير المسئول لمواقع العمل .
- 2- تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير .
- 3- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين .
- 4- التقارير والأرقام والإحصائيات التي ترد بها .
- 5- الشكاوى التي تصل إلى المدير بعد دراستها .

ويجب أن يراعى في عمليات المتابعة الآتي :

- 1- مناسبة نوع الرقابة لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة.
- 2- تنفيذ الرقابة في الوقت المناسب أى قبل حدوث الخطأ وليس بعده.
- 3- يجب أن تتميز الرقابة بالمرونة لمواجهة التغير في ظروف العمل.
- 4- أن تكون الرقابة قليلة التكاليف بالنسبة للهيئة.

والغرض الأساسي في عملية الرقابة ليس اكتشاف المخالفات في حد ذاتها، ولكن المهم هو رسم الطريق الصحيح للإصلاح والتوجيه ويكون ذلك عن طريق تقدير المسؤولية وبيان كيفية تصحيح الأخطاء.

وإذ ذكرها مثالاً لأحد الأندية الرياضية، وكيف تتم فيه عملية المتابعة لوجدنا أن هناك مجلس إدارة يخرج منه مكتب تنفيذي ومن الممكن أن يفوض مجلس الإدارة المكتب التنفيذي أو لجنة من بين أعضائه بمهمة ومتابعة تنفيذ القرارات. في هذه الحالة لابد أن يقوم المكتب أو اللجنة بحصر القرارات، ويبدأ في اليوم التالي فوراً بمتابعة مدير النادي حتى يتأكد من أن التنفيذ يتم بالصورة المقصودة. وإذا حدث وتبين أن هناك قصور في التنفيذ فعليهم إبلاغ المدير لتصحيح مسار التنفيذ بما يتفق مع الهدف.

كذلك إذا انتقلنا إلى المدير النادي، وهو الذي تقع عليه عبء الأعمال التنفيذية لما يصوره مجلس الإدارة من قرارات. فإن مدير النادي لا يجب أن يكون قانعاً بما يؤديه من أعمال مكتبية فقط، وقد تستغرق هذه الأعمال كل وقته فيصبح منعزلاً عن العاملين والأعضاء ولا يظهر لهم إلا في المناسبات ولكن عليه المرور يومياً على جميع مرافق النادي ومعه أحد مساعديه ويدون ملاحظاته على كل ما يراه يحتاج لإصلاح أو ترميم، ويكلف المسؤولين بالإصلاح بناء على ما جمعه من ملاحظات ويحدد لهم خطه العمل ومواعيد التنفيذ، ثم يقوم بعد ذلك بمتابعة التنفيذ يوماً بيوم للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة التي وضعها، ومن المستحسن أن تكتب هذه الملاحظات اليومية في سجل يخصص لذلك، يعرض يومياً على المدير للتأشير على كل ما تم إصلاحه ومتابعة ما لم يتم.

كما أن مدير النادي، بحكم التحامه بالأعضاء في كل مكان، سيعيش مشاكلهم واحتياجاتهم، ويلمح الأخطاء، ويستشعر الرغبات، إضافة إلى دفع وتجهيز العاملين لأداء واجبهم.

المراجع

- 1- رمضان محمود عبد السلام: "الإدارة الاستراتيجية، سياسات وإستراتيجيات إدارية، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2004م.
- 2- سيد محمود الهوارى: "نظرة كلية على أصول الإدارة"، دار الفكر العربى، ط 6، 1992م.
- 3- شكرية خليل ملوخية: "الإدارة فى المجال الرياضى" الفنية للطباعة النشر، 1978م.

- 4- عبد الحميد شرف: "الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق"، مركز الكتاب للنشر، ط 2، 1990م.
 - 5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2006م.
 - 6- عصام بدوي: "موسوعي التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، 2001م.
 - 7- إبراهيم الفقي: أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة، 1996م.
 - 8- بروس ج. أفوليون ترجمة عبد الحكيم الخزامي: تنمية القيادة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003م.
 - 9- جمال محمد علي: أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي والاقتصادي، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 1993م.
 - 10- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 2004م.
 - 11- عبد الرحمن توفيق: الشخصية القيادية فكرياً وفعالاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة، 2004م.
- المراجع الأجنبية:
- John Kotter: Leader ship. Video seminar, fortune magazine, 1990
- Henry Mintzberg: The managers, Job and fact, Harvard Business review, 1975.

- Oliverl. Nile House; Suervisory Management A merican Managemnt Associations Review, 1983.