

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
X·0·V·ÉX ·K·E·C·S·I·A ·H·S·X - X·0·E·O·t -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أوجاج  
- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المستوى: الثانية ماستر

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مطبوعة تدريسية لمقياس: الاستراتيجيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية



# الاستراتيجيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

إعداد الدكتور: زريفي سليم

الموسم الجامعي: 2021 / 2022

## معلومات حول المقياس والمطبوعة



اسم المقياس: الاستراتيجيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

المستوى الدراسي: الثانية ماستر

طبيعة المقياس: محاضرات

أهداف المقياس:

- معرفة القواعد الأساسية والمعارف النظرية والتطبيقية المرتبطة بالاستراتيجيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المجال الرياضي.
- الرفع من المستوى المعرفي للطالب في ميدان الإدارة والتسيير الرياضي.
- معرفة مختلف الوظائف الإدارية في المجال الرياضي.
- الإطلاع على بعض المعارف والمعلومات حول الإدارة الرياضية.

عدد المحاور: 07

عدد المحاضرات: 14

عدد الأسابيع: 14

عدد صفحات المطبوعة: 107

عدد المراجع المعتمدة: 50

فهرس المحتويات:

الرقم	المحور	المحاضرة	اسم المحاضرة	الأسبوع
01	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وفروعها وإجراءات بنائها	محاضرة رقم 01	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وفروعها	الأول
		محاضرة رقم 02	إجراءات بناء إستراتيجية للموارد البشرية	الثاني
02	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة والمفاهيم المرتبطة بها والنموذج الأساسي لها	محاضرة رقم 03	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة والمفاهيم المرتبطة بها	الثالث
		محاضرة رقم 04	النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	الرابع
03	مدخل لإدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها والتنظيم وهيكله وإستراتيجيات تنظيم إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار)	محاضرة رقم 05	مدخل لإدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها	الخامس
		محاضرة رقم 06	التنظيم بإدارة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمية	السادس
		محاضرة رقم 07	إستراتيجيات تنظيم إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار)	السابع
04	الوظائف الإدارية (المبادئ العامة) التخطيط والتنظيم في الإدارة الرياضية	محاضرة رقم 08	مفهوم التخطيط وأهميته وخصائصه ومبادئه وأشكاله وعناصره ومراحله والتخطيط في الفكر الإداري الإسلامي	الثامن
		محاضرة رقم 09	مفهوم التنظيم وخطواته وأهميته ومبادئه وأشكاله وأسسها ومتطلباته وشروطه والتنظيم في الفكر الإداري	التاسع

	الإسلامي		
05	التوجيه والرقابة في الإدارة الرياضية	محاضرة رقم 10 مفهوم التوجيه وأهميته وأساسه وطرقه وأساليبه وعناصره والقيادة الإدارية وخصائصها وأساليبها والتوجيه في الفكر الإداري الإسلامي	العاشر
		محاضرة رقم 11 مفهوم الرقابة وأهدافها وخطواتها والمقومات الأساسية لنجاحها في الإدارة الرياضية وأنواعها والرقابة في الفكر الإداري الإسلامي	الحادي عشر
06	التنسيق في الإدارة الرياضية	محاضرة رقم 12 مفهوم التنسيق وأهدافه وأنواعه ومبادئه وأساليب تحقيق التنسيق والصعوبات التي تعترضه والتنسيق في الفكر الإداري الإسلامي	الثاني عشر
07	الإدارة العامة والتسيير في المجال الرياضي (الإدارة الرياضية)	محاضرة رقم 13 الإدارة العامة وأقوال الدارسين لعلم الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى ومستوياتها وتطورها التاريخي	الثالث عشر
		محاضرة رقم 14 التسيير والمسير الإداري الرياضي والإدارة الرياضية وأهميتها ومبادئها الأساسية وواقعها في الوطن العربي	الرابع عشر

## مقدمة:

هذه المطبوعة موجهة للطالب الجامعي بصفة عامة، وللطالب الذي يدرس علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بصفة خاصة، والمسير والمختص في ميدان تسيير الموارد البشرية والهدف العملي منها يكمن في وضع بين يديهم مادة علمية مبنية على دراسات وبحوث استخلصها الباحث من خلال اطلاعه الواسع بهذا الحقل المعرفي وكذلك نتيجة لخبرته في تدريس هذه الوحدة بالجامعة الجزائرية.

فهي تساعد الطالب على فهم المادة (المقياس) من حيث أنها تعمل على تزويده بالمعارف والمعلومات اللازمة والضرورية التي تمكنه من تكوين فكرة واضحة وشاملة عن المحتوى والمساهمة بدوره في تركيب وبناء معارفه. فهي تسهل فهم المقياس، وتعمل على تنمية قدرات الإبداع لديه ذلك ما يساعده لاحقا على فهم الإدارة والتسيير الرياضي وكيفية التسيير الإستراتيجي الحديث للموارد البشرية من الناحية الميدانية والمهنية بحيث يساعده على فهم الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها أثناء تأدية مهامه كموظف أو مسير كما يساعده على تصور مناهج وطرق التسيير المناسبة والملائمة ويدعم خبرته في هذا الميدان.

وهذا الحقل المعرفي يبدو سهلا في تناوله لكنه معقد بتعدد الطبيعة البشرية، وتنوع مجالات تطبيقه الأمر الذي جعل العديد من التخصصات العلمية تساهم في دراسته من خلال المساهمات العديدة للحقول المعرفية المجاورة من اقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والرياضة...

أملنا كبير في أن تساهم هذه المطبوعة في رفع الوعي بأهمية الإدارة والتسيير الرياضي (الاستراتيجيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية) في الحياة اليومية والعملية للإداري والموظف والمسير في الوطن العربي عامة والجزائر خاصة، لأن المجتمعات المتقدمة أدركت أهميته ووفرت له الظروف وهيئت المناخ المناسب لتطبيقه وتطويره ذلك ما أدى إلى زيادة فعاليتها وتقدمها ورقبها.

فنقص تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية والوظائف الإدارية ومبادئ الإدارة الرياضية وانعدامها يؤدي إلى سوء التسيير الإداري الذي يعود بالسلب على المجال الرياضي، كما يعتبر من أهم مؤشرات التخلف والانحطاط.

الدكتور/ زريفي سليم

## إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وفروعها

## تمهيد:

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، ويتطلب تطبيق منهجية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام متكامل يضم عدة عناصر تتمثل في آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، كما تتوفر على هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها، بالاعتماد على نظم الاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه.

## 1-1- تعريف تسيير الموارد البشرية: حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين

ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

## 1-2- تعريف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: فهي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها،

وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن العناصر التالية:

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات التي قد تظهر للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

## 1-3- الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية: نتيجة المنظمات والمؤسسات خاصة في الآونة الأخيرة

إلى إعداد إستراتيجية خاصة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة أو المؤسسة، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

### 1\_3\_1 إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة

وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

### 1\_3\_2 إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير

الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

1\_3\_3\_ إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

1\_3\_4\_ إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى إتقان الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

1\_3\_5\_ إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: هذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية وسياسات الأجور المغرية. وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة من جهة أخرى.

## إجراءات بناء إستراتيجية للموارد البشرية

**2\_1\_1 إجراءات بناء إستراتيجية للموارد البشرية:** تبشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة لتنفيذ، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها، ومن بين إجراءات بناء إستراتيجية للموارد البشرية ما يلي:

**2\_1\_1\_1 تكوين وتحديد فلسفة المنظمة (المؤسسة):** تعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال " كعنصر من Maurice thevonet القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فتقافة المؤسسة تعرف حسب عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها"، كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج آني"، وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع التي تنتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة أو المؤسسة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها".

**2\_1\_1\_2 تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة ومنه تصبح تهديد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث تتمثل هذه التهديدات في بعض الأمور منها:

- عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع.
  - أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.
- فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

**2\_1\_1\_3 تحليل المناخ الداخلي:** ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

• المعدات والتجهيزات والأموال.

• الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر التي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

• أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.

• إستراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج،

التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات... الخ).

• البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.

• تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

• تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة ونقاط الضعف

ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد

البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

## 2\_1\_4\_ تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الرابعة في بناء إستراتيجية الموارد

البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن

القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر

الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... الخ. فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط

والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات

الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما

تحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى

الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

**2\_1\_5\_ تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات على المستوى التفصيلي.

**2\_1\_6\_ صياغة وتكوين الاستراتيجيات:** يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة مثلا: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، master plan الإجابة تكون على شكل خطة عامة والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

**2\_1\_7\_ تنفيذ الإستراتيجية:** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

**2\_1\_8\_ متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية:** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:



- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابها ومصادرها.
  - وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

### إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة والمفاهيم المرتبطة بها

**3\_1\_1\_ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:** تعتبر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة أنها إستراتيجية تغيير قبل كل شيء، بحيث اتضحت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

**3\_2\_2\_ المفاهيم التي تدرسها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:** تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها كالآتي:

**3\_2\_1\_ العولمة:** التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمان، الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

**3\_2\_2\_ التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

**3\_2\_3\_ الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

**3\_2\_4\_ دورة الحياة:** وهو مفهوم أن دورة حياة كل من السلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

**3\_2\_5\_ المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

- **التكلفة:** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.
- **السوق:** مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق، حيث أن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني.

**3\_2\_6\_ المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات والمؤسسات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

**3\_2\_7\_ قرارات وتوجهات الدولة:** إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد التي تنظم محيطها والتي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
  - الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
  - الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
  - الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
  - الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.
- 3-3- أهم إستراتيجيات الموارد البشرية المعاصرة البديلة:** يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة أن لا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كيهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات واتجاهات النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين، يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.



**3\_3\_1\_ الإستراتيجية الهجومية:** هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة أو المؤسسة في رحلة انطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد من ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي، كما أن بعض المنظمات والمؤسسات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو، (إستراتيجية النمو)" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت.

**3\_3\_2\_ الإستراتيجية الدفاعية:** التي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات والمؤسسات المنافسة. إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

**3\_3\_3\_ الإستراتيجية الانهزامية:** نستطيع القول أنها تستسلم للقيود بأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تؤثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تتطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

**3\_3\_4\_ الإستراتيجية الوسطية:** هي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمل على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات و ضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية، أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوافقية أو الوسطية.

ويمكننا القول إن التغيير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة

للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة أو المؤسسة استمرارية نشاطها وبقاءها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

## النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

**4\_1\_ النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:** الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتهيئة ميزة التنافسية المنظمة والمحافظة عليها إنها تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية الطويلة الأجل من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

وبالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية بأشكال ومستويات مختلفة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات، إلا أن عملية الربط الموضوعي بين إستراتيجية المؤسسة العامة وإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المستويات الوظيفية تستلزم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات عند تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المنظمة الخدمية أو السلعية.

**4\_2\_ الاستراتيجيات دور حياة المنظمة:** يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال، وتنظم كل مجموعة من هذه الاستراتيجيات الثلاثة إستراتيجية بديلة تقيّمها الإدارة وتختار من بينها على ضوء تقيّمها لنقاط قوتها وضعفها والفرص وتهديداتها في البيئة الخارجية وفي كل من الاستراتيجيات العامة هنالك دور تلعبه إدارة الموارد البشرية، ويبدو الدور الخاص بتخطيط الموارد البشرية دورا هاما في كل من هذه المراحل التالية:

- تخطيط الموارد البشرية.

- تحديد عدد وخصائص الوظائف التي يتعين شغلها.

- مقابلة الموارد البشرية المتاحة بالاحتياجات منها.

**4\_3\_ مفهوم الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح واشمل لما يجري حولها وتتكون من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، وتتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم احد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفاف حولها، من جانب آخر يثير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصياغة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعا.

**4\_4\_4 مفهوم المحركات:** يعني هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق أهدافها ورغم التعدد الكبير لهذه المحركات إلا أنها تتصف بكونها جميعا تعبر عن صفات للإمكانيات التي تتاح للمؤسسة، ونذكر أهم هذه المحركات:

**4\_4\_4\_1 التكلفة:** حيث أن تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف، نفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التدريب حيث تراعي أساسا اعتبار التكلفة ومن ثم تلجأ إلى التعاقد مثلا مع مراكز التدريب الخارجية بدلا من إنشاء إمكانيات تدريبية وتكوينية خاصة بالمؤسسة.

**4\_4\_4\_2 حالة السوق:** هنا نقصد أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعتمد عند اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المقترحة أمامها، نعني بحالات السوق حالات الطلب والعرض وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق، حيث تعد هذه الأخيرة أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافئات أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

**4\_4\_4\_3 سياسة الدولة وتوجهاتها:** نجد أن سياسة الدولة وتوجهاتها (نقصد التشريعات الحكومية) تعد من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معها خاصة في الدول التي نلمس فيها تدخل الحكومة لتنظيم الحياة الاقتصادية، وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات هذه الحكومات بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع السوق، ومحاولة وضع حدود للبطالة وتأمين الرعاية الاجتماعية للقوى العاملة، لذا تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بتلك القواعد والنظم المحددة من طرف الحكومة، تكون النظرة طويلة المدى.

**4-5- مفهوم إدارة التغيير:** كون المؤسسة تعتبر كنظام مفتوح وتعمل في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير خارجية من المؤسسة أم في محيطها، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها أن تتعامل مع هذه المتغيرات وأخذها بعين الاعتبار.

**4-6- تنمية وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة:** الإنماء أو التنمية هي أكثر المواضيع التي شغلت بال العالم وازداد أهمية، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ومن أكثر على أهمية التنمية ارتفاع حجم المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنويا، وبإشراف الأمم المتحدة، وبمشاركة الدول المتقدمة والنامية. أما المحور الرئيسي للتنمية فيبقى الإنسان كون نجاح التنمية مرتبطا مباشرة بنجاحه من تخطيط وتنظيم ورقابة وقيادة لبرامجها وآلياتها في تحصيل وتوزيع المواد المتاحة من أجلها.



**4\_6\_1\_ تعريف التنمية البشرية:** على أنها تنمية الناس بواسطة الناس تركز بالملق على عقول وقواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتعجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية. بحيث التنمية أو التطوير تطل الموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا ولتحقيق أهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية.

**4\_6\_1\_1\_ الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:** تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيات الجديدة ومرافقها من تعديل أو تغيير من إنتاج أو تسويق سلع أو خدمات أو ابتكارات جديدة إلى جانب إحداثها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف جديدة، مما فرض على المؤسسات أن تبني برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في الجهات القديمة واكتساب الأفراد مهارات جديدة. ومن بين الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الأفراد الجدد إلى فهم أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والإحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.
- يتضح مما سبق بان وظيفة الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية.

#### **4\_6\_1\_2\_ أهمية تنمية الموارد البشرية:**

- (أ) تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد وتنقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معا.
- (ب) الأهمية الثانية لتنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ما إذا ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء واللذين يعتبرن مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد، تنمو وتزداد على ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه.

ت) الأهمية الثالثة للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستراد في مواد معينة (آلات، معدات... الخ).
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل لهم.
- الاستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية والخدمية.

**4\_6\_2\_ تكيف الموارد البشرية:** يعرف التكيف على انه الاعتياد مع موقف أو محيط ما، من هنا نقصد بعملية تكيف الموارد البشرية استقبال الأفراد الجدد ووضعهم في الأجواء العملية والثقافية للمؤسسة وتعتبر عملية التكيف من العمليات الهامة للتعرف على الأفراد ولتعريفهم على بعض جوانب تتعلق بأعمال ونشاطات المؤسسة وبالواقع، يحتاج الأفراد الجدد إلى معرفة معلومات محددة تطل النواحي التالية:

- مستويات ومعايير الأداء والتوقعات، إضافة إلى القواعد السلوكية والتقاليد والسياسات المتبعة.
- السلوك الاجتماعي المتعارف عليه والذي يحكم تصرفات وأداء الأفراد.
- تقنيات الوظائف المطلوب شغلها من طرف الأفراد الجدد.

بحيث يرى كر يسلي ان الوقت والجهد المعطى لعملية تكيف الموارد البشرية غير كافيين، كما يوجد نوعين من التكيف هما التكيف الرسمي والتكيف غير رسمي، نعالج هاذين النوعين ونشدد على أهمية المراجعة الدورية السنوية للبرامج التكيفية المتبعة للتأكد من أن الأهداف المتوخاة منها قابلة للتحقيق أو التحسين أو التجديد.

**4\_6\_2\_1\_ التكيف الرسمي:** يعرف التكيف الرسمي على انه التكيف الممول والمعد من قبل المؤسسة،

والهدف الرئيسي منه هو استقبال الأفراد الجدد واطلاعهم على سياسات وإجراءات المؤسسة، إذ من المفروض حصول التكيف في اقرب وقت ممكن، أي فور استلام الموظف وظيفته في اليوم الأول الذي باشر فيه العمل.

وجد كر يسلي أن 76 بالمائة من المؤسسات الأمريكية التي تستخدم 50 أو أكثر مستخدم تملك برامج تكيف لمواردها البشرية، بعض المؤسسات تعد برامج تكيف عامة والبعض الآخر منها يعد برامج تكيف محددة، وتتناسب مع تصنيفات المؤسسة لوظائفها أو وحداتها المختلفة.

## أ\_ أهداف التكييف:

- مواجهة الصدمة المؤسسية التي يتعرض لها الموظف الجديد، فالتكييف يحد من تأثيرها عليه إذ من البديهي أن يسأل الموظف الجديد نفسه بعض الأسئلة والتي من بينها، هل يقبل به الموظفون الآخرون؟ هل يحبونه؟ وهل يعامل بعدالة من قبل المؤسسة؟ هل ينجح في أداء الوظيفة ضمن محيط معين؟.
- التقليل من تكلفة ترك الموظف للعمل، إذ أن بعض الدراسات وجدت أن التكلفة في التعيين والتدريب والتكييف تفوق ما يتصوره الموظف.

## ب\_ البرنامج التكميلي للحد من المشاكل التي تواجه الموظفين الجدد: يتضمن البرنامج التكميلي الخطوات التالية:

- الاستقبال الرسمي للأفراد الجدد سواء من قبل رئيس أو من قبل مدير الموارد البشرية، ويعبر الاستقبال عن مدى احترام المؤسسة للأفراد الجدد وخلق الشعور لديهم بأنه مرغوب فيهم.
  - تعارف الموظفين الجدد مع رؤسائهم ومع زملائهم.
  - ملئ محاضر وأوراق واستمارات التوظيف وخاصة التي لها علاقة بإصدار الرواتب والتعويضات.
  - مراجعة الموظفين الجدد لبعض بنود وشروط العمل بخصوص التوظيف لكي لا تواجه المؤسسة متاعب قانونية وتكاليف المقاضاة، وكذلك الاطلاع على أقسام المؤسسة.
  - مراجعة المسؤوليات الوظيفية للموظفين الجدد ومداهم بالتدريب الأولي، إذ من حق الموظف الجديد معرفته.
  - توصيف الوظيفة من خلال أهداف ومرامي الوظيفة، وكيفية تقييم أدائه الوظيفي، نوع التدريب الأولي والتدريب اللاحق.
  - جلسة متابعة لأداء الموظف بعد شهر أو ثلاثة أشهر من توظيفه والهدف منها هو تقييم مرحلة المراقبة والتجريب التي خضع لها الموظف الجديد.
- 4\_2\_2\_6\_2\_ التكييف الغير رسمي:** يحصل عندما يتلقى الموظف الجديد معلومات عن المؤسسة والوظيفة التي سوف يشغلها من الأفراد الحاليين العاملين مع المؤسسة، من المفيد جدا أن تطابق المعلومات التي حصل عليها الموظف الجديد من عملية التكييف الرسمي مع المعلومات التي أفضاها إليه الموظفون الحاليون إذ أن تطابق المعلومات يساعد الموظف الجديد على الالتزام بها ويعزز من قدرة المؤسسة على إثبات ثقافتها التنظيمية.
- من الواضح أن التكييف الرسمي والغير رسمي متلازمان كون الواحد منهما يدعم الآخر.

## مدخل لإدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها

## تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات، نظراً لكونه يحدد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدم والنجاح، وفي ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة صار لزاماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف، التدريب، والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها مورداً استراتيجياً يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المنشأة، ذلك أن تطوير المنشأة وإستمراريتها أصبح مرهوناً بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

لأجل ذلك عمدت المنشآت في الوقت الراهن إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد، لها مكانتها وقيمتها داخل المنشأة وتتمتع بالسلطة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

**5\_1\_1\_مدخل لإدارة الموارد البشرية:** إنّ من أهم الجوانب التي تركز وترتكز عليها إدارة المنشآت الرياضية هي دراسة العلاقات الإنسانية داخلها ومدى قدرة هذه الأخيرة (العلاقات الإنسانية) على خلق التعاون الإيجابي داخل تلك المنشآت في جميع مستوياتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

**5-1-1-1- لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:** لمعرفة الموارد البشرية وإدارتها وأهميتها داخل المنشأة لأبّد من التعرّيج على تاريخ ظهورها ومعرفة مراحل تطورها إلى أن أصبحت على قدر كبير من الأهمية، كما هي عليه الآن. وتمثلت مراحل تطور إدارة الموارد البشرية كالتالي:

**5-1-1-1-1- مرحلة الثورة الصناعية:** تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الإدارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية حيث أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، إلا أن مركز العامل أصبح ضعيفاً، فقد كان ينظر إلى العامل بمنظور السلع التي تباع وتشتري، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتماد إدارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل نفسه، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بمجالات العلاقات الإنسانية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة، ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال إلا أن يتحدوا ويقوموا بانتفاضات وثورات في مواجهة أرباب العمل. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 25).

**5-1-1-2- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى (1900 - 1915):** كما سبق وأن ذكرنا فإن الاهتمام بالآلة على حساب العامل أدى إلى خلق العديد من المشاكل ممّا أدى إلى ظهور بعض الحركات، جاءت لتساهم في حل تلك المشاكل من خلال إيجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في هذه المرحلة هي: حركة الإدارة العلمية في



5-1-2-1- تعريف إدارة الموارد البشرية: يوجد لدى كل مؤسسة عدد من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والأهداف المرجوة منها، ومن ثم توزيع النشاطات على الأفراد بعد تصنيفها، بحيث تصبح كل مجموعة من الوظائف أو النشاطات تستدعي مهارات متنوعة حيث أدى ذلك إلى زيادة في عدد المهام وكيفية توزيعها على الأفراد مما نتج عنه ذلك الاهتمام الكبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم تلك المهام المنوطة بهم بغرض تحقيق مستلزمات الأعمال المراد القيام بها.

إن إدارة الموارد البشرية على غرار جميع المجالات المدروسة ظهرت لها تعريفات مختلفة نجد من بينها:

- « هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة ». (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص 17).

- « هي تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم من أهم الموارد التي من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم والمصلحة العامة ».

- « هي مجموعة من السياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري داخل المؤسسة، هذه السياسات والممارسات ما هي إلا وظائف من بينها ( الاستقطاب، التحفيز .... إلخ ) تربط بين مختلف الإدارات الموجودة في تلك المؤسسة ».

5-2-2-1- أهمية إدارة الموارد البشرية: من خلال التعريفات السابقة تظهر الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومما ساعد على ذلك نجد:

- ظهور نشاطات مختلفة وعديدة ساهمت في تحجيم المؤسسات نتج عنها تعدد الوظائف وبالتالي الحاجة الماسة إلى من يقوم بتلك الوظائف مما يعني كثرة العاملين داخل المؤسسة، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون هؤلاء العمال.

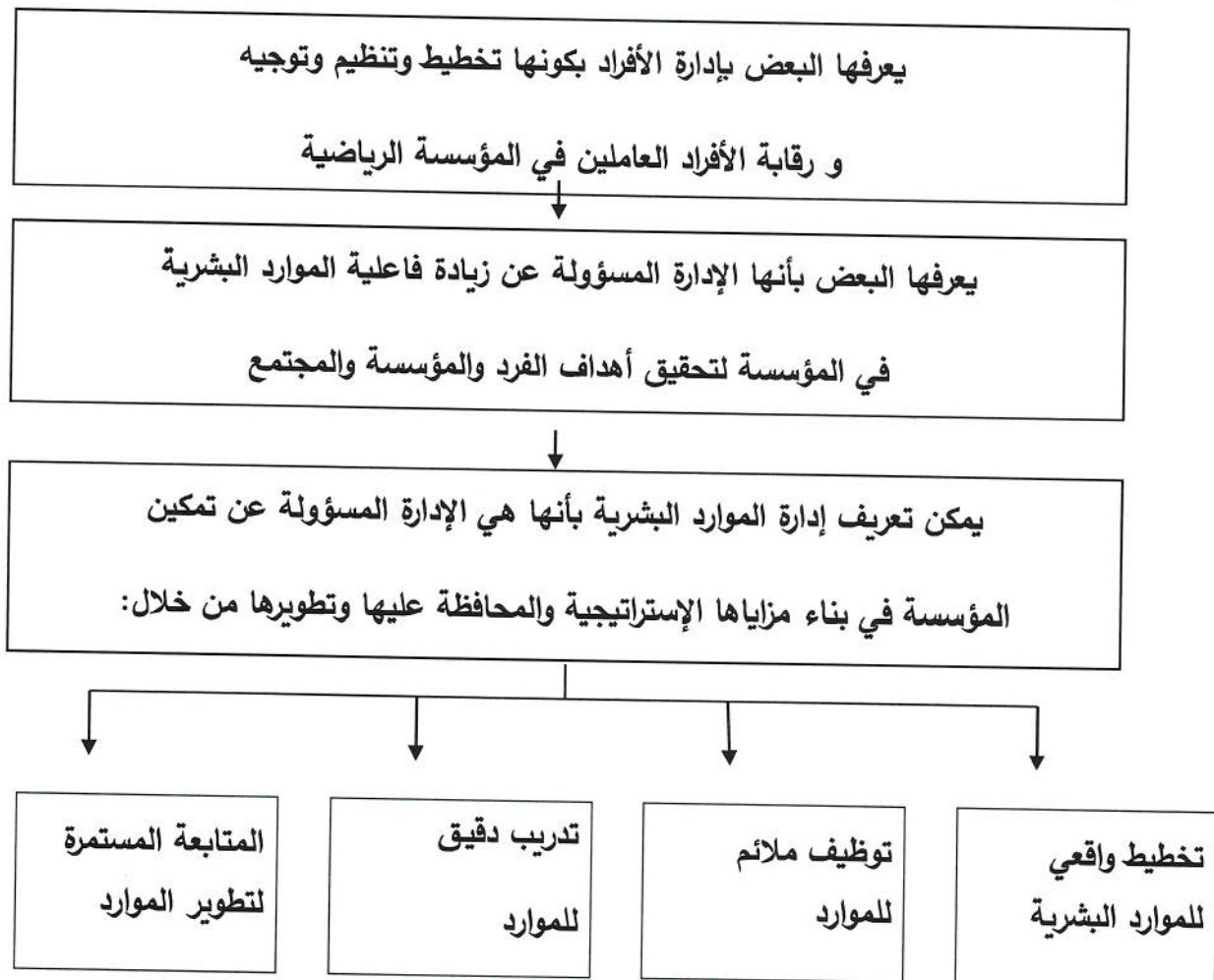
- بروز النقابات العمالية نتيجة زيادة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتطور علاقاتها مع الإدارة التي تصل أحيانا إلى ظهور صراعات بين تلك النقابات وإدارة المؤسسة مما يتطلب وضع جهاز يهتم بالموارد البشرية حتى يتم تنظيمها بشكل أفضل يساعد على خلق جو إيجابي بين الإدارة والأفراد العاملين أو نقاباتهم، هذا الجهاز تمثل في إدارة الموارد البشرية. (علي سلمي، 1985، ص 18).

- صدور بعض التشريعات العمالية التي تحدد مجالات العمل وكيفية تنظيمها، كما تحدد علاقات العمال بالمؤسسة مما يحتم ضرورة وجود إدارة داخل هذه المؤسسة تحرص على تطبيق القوانين المتعلقة بتلك العلاقة وتعمل على الامتثال لها وتجسيدها.

أما بالنسبة للأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها فيمكن تقسيمها إلى نوعين هما:  
المشاركة والفاعلية.

- فيما يخص المشاركة فهي الهدف الأول ومعناها جذب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد في بعض الأحيان فريق عمل يهتم بالبحث عن القوى العاملة من خلال التعريف بمؤسستهم وتوضيح احتياجاتها للعمال، وبعد مشاركة هؤلاء العمال يصبح من الضروري على المؤسسة توضيح مراكزهم وتنظيمها.
- أمّا الهدف الثاني والمتمثل في الفاعلية فالغاية منه جعل الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة تعمل بأفضل الجهود لتحقيق أحسن النتائج.

5\_2\_ مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية: (حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 11).



5-2-1- وظائف إدارة الموارد البشرية: هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على

العموم، وهناك أيضاً وظائف يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية.

5-2-1-1- الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية: تتمثل هذه المهام في تحليل العمل / تخطيط القوى العاملة

/ الاختيار / تصميم هيكل الأجور / تصميم نظام الحوافز / تقييم الأداء / التدريب / تصميم أنظمة المزايا وخدمات

الأفراد العاملين / تخطيط المسار الوظيفي / العلاقات مع النقابات / تنظيم ساعات وجداول العمل / توفير الأمن

والسلامة .

1- تحليل العمل: وهو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، فهذه العملية تحدد المهام

التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد الذي يشغل الوظيفة لكي يحقق أداءً

ناجحاً.

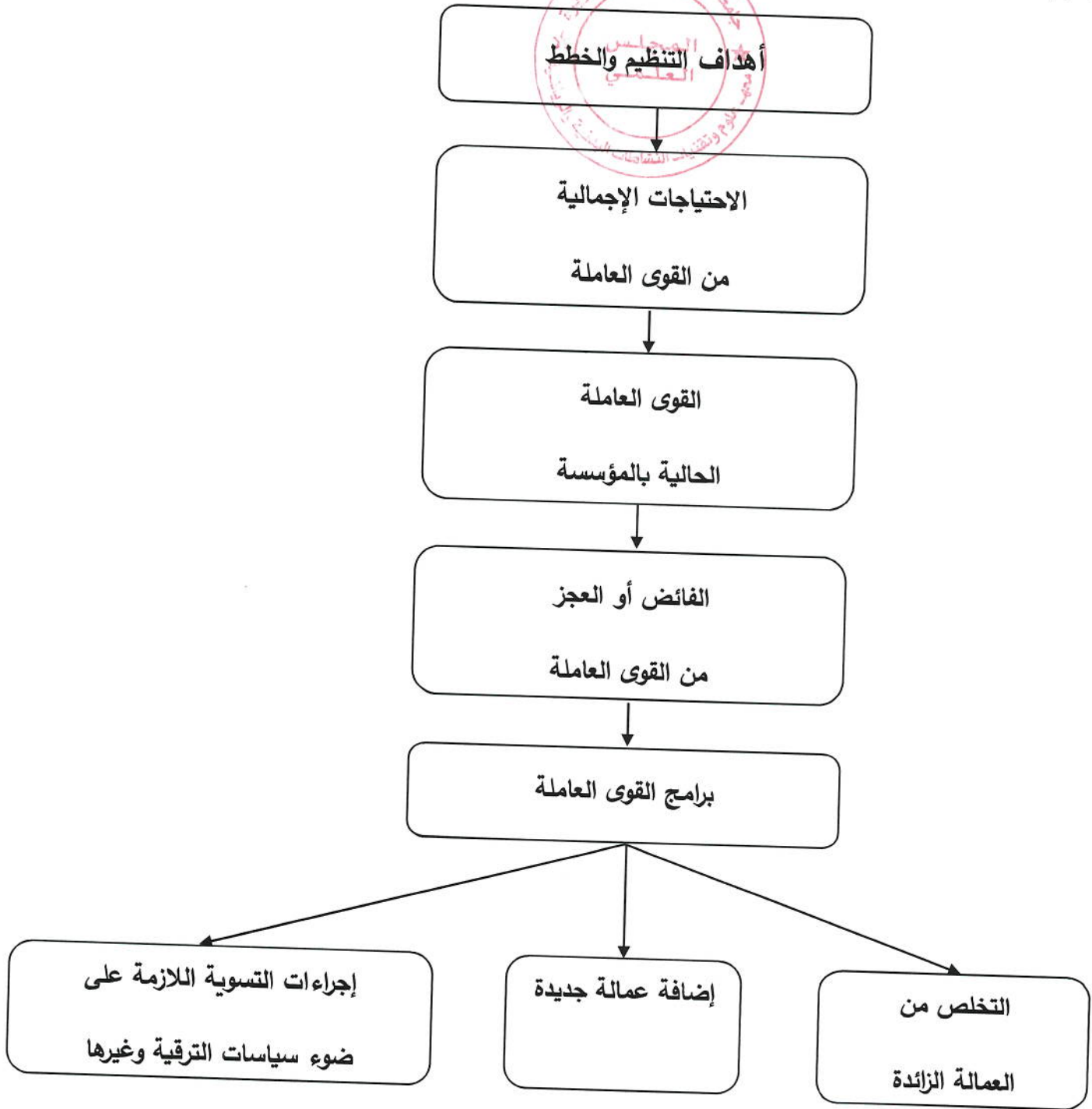
2- تخطيط القوى العاملة: يعرفها البعض بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف

المناسبة وفي الوقت المناسب، بمعنى آخر هو نظام توافق وذلك عن طريق تحديد الأفراد الموجودين فعلاً داخل

المؤسسة بالإضافة إلى الأفراد المراد تعيينهم حسب متطلبات المؤسسة مستقبلاً من يد عاملة. ( راوية محمد حسن،

1999 ، ص 58).

الشكل رقم 01: تخطيط القوى العاملة: ( عبد الغفار حنفي، 1989 ، ص 48).



3- تقييم الأداء: تهتم معظم المؤسسات بتقييم أداء موظفيها من خلال وضع أساليب معينة، غالباً ما يقوم بها الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة في أداء العاملين والذي ينتج عنه وضوح النقائص في الأداء.

4- التدريب: يعرف التدريب على أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين داخل المؤسسة وتعلمه المهارات التي تساعده على القيام بذلك العمل. (مصطفى نجيب شاوش، 1996، ص 232).

5- تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح الأفراد العاملين بها مزايا مثل: التأمينات ضد المرض، الحوادث، المعاشات، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات الاجتماعية مثل: منح السكن.

6- تخطيط المسار الوظيفي: تتم هذه الوظيفة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لكي يتسنى وضع ما من شأنه التأثير في نقاط القوة، وبالمقابل إبعاد كل ما من شأنه إثارة نقاط الضعف.

7- العلاقة مع النقابات: يخص هذا الجانب تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية مع النقابات العمالية المتواجدة داخل المؤسسة أو ذات العلاقة معها حتى وإن كانت خارجية ومن المحاور التي تهدف إليها هذه العلاقة نجد الشكاوى، النزاعات العمالية، التأديب وحقوق العمال والطرده من المنصب لارتكاب أخطاء جسيمة أو لتكرار الأخطاء.

8- تنظيم ساعات وجداول العمل: تتمثل هذه الوظيفة في التنسيق بين الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمواقيت العمل كتحديد وقت الدخول ووقت الخروج من المؤسسة وتوضيح الحجم الساعي المطلوب من العامل.

9- أمن وسلامة العاملين: يتم ذلك من خلال اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتوفير جو الأمن داخل المؤسسة بشكل يضمن سلامة العامل. (أحمد ماهر، 2001، ص 35).

5-2-1-2- وظائف مدير إدارة الموارد البشرية: يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بوظيفتين هما:

\* الوظيفة الاستشارية: حيث يقدم بعض الآراء للإدارة العامة أو مجلس الإدارة في المؤسسة فيما يخص مجالات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم الإرشادات للمديرين التنفيذيين بخصوص المشاكل التي قد تقابلهم في علاقاتهم مع الأفراد العاملين تحت وصايتهم، ويعتبر هذا العمل استشارياً فقط لا يلزم الإدارة العامة بتنفيذه ويبقى حق قبول تلك الآراء والأخذ بها أو رفضها من صلاحيات الإدارة العامة وحدها؛ ذلك وفقاً للمبدأ الإداري الذي مفاده وجوب تعادل السلطة مع المسؤولية داخل المؤسسة، حيث أن كل مدير فرعي أو عام ملزم بتنفيذ خطط وأعمال محددة في إدارته، ولا يكون دور مدير إدارة الموارد البشرية إلا إرشادياً.

\* الوظيفة التنفيذية: تتمثل هذه الوظيفة في قيام مدير إدارة الموارد البشرية بتنفيذ كل ما له صلة بالموارد البشرية من تشريعات أو أوامر أو قوانين أو لوائح تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى قيامه بدور الرقابة على الإدارات الفرعية التابعة لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مدى سيرورة هذه الأخيرة بشكل جيد أم أنّ هناك نقائص أو تجاوزات تجعله يتخذ التدابير الخاصة بها شريطة عدم التدخل من خلال تلك التدابير في شؤون الإدارات الأخرى غير التابعة له داخل المؤسسة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص87).

## التنظيم بإدارة الموارد البشرية وهياكلها التنظيمية

تمهيد:

يتمثل دور التنظيم في إحداث تنسيق بين الجهود المشتركة لأفراد المنشأة مما يسمح لها بتحقيق توازن دائم، كما يهدف إلى الترشيد في استعمال إمكانات المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية، فالتنظيم الأمثل يتجسد في الاختيار الجيد للأفراد وتقسيمهم حسب مهامهم وتخصصاتهم، لهذا يعتبر التنظيم في إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً لا بد من توافره لأنه يمس عنصراً فعالاً داخل المنشأة ألا وهو الفرد.

**6-1- تنظيم وظيفة الموارد البشرية:** تحتاج كل منشأة مهما كان نشاطها إلى إدارة تهتم بشؤون العاملين، إلا أن هذه الأخيرة قد يكون لديها مهام بسيطة ويكون تنظيمها سهلاً وذلك في حالة وجود منشأة صغيرة، لكن عندما تكبر المنشأة وتتوسع وتتعدد نشاطاتها فهذا سيعني بطبيعة الحال زيادة عدد العمال، وعليه فإن مهام إدارة الموارد البشرية ستكثر وتزداد تعقيداً، وبالتالي يكبر حجم الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية وتتعدد مسؤولياته، وكنتيجة حتمية لذلك التوسع يصبح من الواجب تنظيم هذا الجهاز ( إدارة الموارد البشرية ) وتقسيمه إلى مجموعة من الوحدات التنظيمية الفرعية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية تعمل تحت سلطة مسؤول إدارة الموارد البشرية ورقابة مدير المنشأة .

ويعود تاريخ تنظيم الموارد البشرية إلى مختلف التيارات الفكرية التي تساند كل واحدة منها نوعاً خاصاً أو نموذجاً معيناً في تنظيم المؤسسات إضافة إلى تأثير التغيرات التي بدأت تحدث على المؤسسات على النتائج المحصل عليها من طرف تلك الأخيرة ( المؤسسة )، وراح بعض المحللين في مجال تسيير المؤسسات ينطلقون من فرضيات تفسر أن الجانب المادي هو الهدف الوحيد للمؤسسة وأنه لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التنظيم الجيد لوظيفة الموارد البشرية داخل المنشأة لكن هذا كان سبباً في ظهور عدة نماذج داخل الأنظمة العديدة اختلفت مع اختلاف سياساتها وأفكارها، هذه النماذج يمكن تقسيمها إلى قسمين نماذج اقتصادية ونماذج اجتماعية.

6-1-1-1- النماذج الاقتصادية: تنقسم بدورها إلى قسمين: نموذج رأسمالي اهتم بالجانب المادي على حساب

الجانب البشري، ونموذج اشتراكي اهتم نوعاً ما بالجانب البشري.

6-1-1-1- النموذج الرأسمالي: رأى بعض الاقتصاديين المعاصرين أن التسيير الناجح والإنتاجية المرتفعة داخل المؤسسة تعتمد على التركيز على الجانب المادي لذلك فقد ركزوا على هذا الجانب وأهملوا الجانب البشري وفي هذا يرى البعض « أن المؤسسات العمومية أقل تسييراً من المؤسسات الخاصة، إذن هي أقل من ناحية المردودية وذلك بسبب إهمالها للجانب التقني ».

6-1-1-2- النموذج الاشتراكي: لم يختلف هذا الأخير كثيراً عن النموذج الرأسمالي، حيث أن الاهتمام الكبير يبقى موجهاً دائماً للجانب المادي، لكن بدرجة أقل، ويرى البعض بضرورة توفير بعض الحوافز والتشجيعات والتي تدخل كإستراتيجية بعدية في تنظيم الموارد البشرية لأنها تساعد على تحقيق نتيجة اجتماعية جيدة، وتساعد على رفع مستوى المجتمع بدلاً من النتيجة المادية وحدها.

6-1-2- النماذج الاجتماعية: هي الأخرى تنقسم إلى ثلاثة نماذج النموذج التقليدي ونموذج العلاقات الإنسانية ونموذج الموارد البشرية.

6-1-2-1- النموذج التقليدي: هذا النموذج جاء نتيجة لأعمال: تايلور وفايول، ويقوم على فرضيات مفادها أن الأعمال الموجهة للأفراد العاملين يجب أن تكون مجزأة إلى وظائف بسيطة وسهلة التنفيذ من خلال وضع قوانين وقواعد تنظيمية تجعل هؤلاء العمال يطبقونها بكل سهولة، أما دور الإطارات فيقتصر أساساً على المتابعة والمراقبة وإعطاء الإرشادات والأوامر للعمال. هذا النموذج من التنظيم يعتبر الفرد بمثابة تلك الآلة التي يمكنها القيام بكل المهام في إطار ما خصصت له وقدرتها على الإنتاج الوفير دون مراعاة الجانب الإنساني.

6-1-2-2- نموذج العلاقات الإنسانية: ينسب هذا النموذج إلى إلتون مايو حيث أراد هذا الأخير من خلال خبرته في العمل أن يبين مدى تأثير المحيط العملي بالموارد البشرية حيث اعتبر الموارد البشرية بمثابة العامل الأساسي داخل المؤسسة لذلك يجب مراعاته والإهتمام به بصفة دائمة، وذلك بوضع تنظيم محكم وجيد للموارد البشرية داخل المنشأة، فالإنسان ( حسب ما يراه إلتون مايو ) ليس آلة جامدة مهمتها الإنتاج فقط، بل هو كائن حي وذو مركز حيوي وأساسي وحساس داخل أي مؤسسة.

6-1-2-3- نموذج الموارد البشرية: جاء بهذا النموذج كل من : ماك قريكو و ر. ليكرت، حيث قام هذين الأخيرين بتحليل ودراسة الموارد البشرية فوجدوا أنه من الضروري إشراك العامل في تسيير أهداف المنشأة التي تسعى لتحقيقها والتي جاءت أصلاً لأجلها، ذلك أن اشتراكهم في عملية تحديد ورسم الأهداف المرجوة تلعب دوراً أساسياً وإيجابياً لدى الأفراد لأنه يساعدهم على الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بشكل أفضل بكثير من اعتبارهم مجرد منفذين

للأوامر المعطاة لهم. وعليه فإن الموارد البشرية عنصر هام يتوجب أخذه بعين الاعتبار وتنظيمه بشكل جيد وسليم بما من شأنه أن يساهم في تطوير المنشآت وتحقيق أهدافها المرجوة.

**6-2-2- مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي:** يعرّف الهيكل التنظيمي على أنه قاعدة الربط بين عناصر الإدارة ومكوناتها وعليه فهو ذلك الوعاء الذي تنفذ عن طريقه الأعمال والواجبات، كما تتحدد عن طريقه أيضاً المسؤوليات والصلاحيات والمستويات الإدارية داخل المؤسسة.

من خلال هذا نجد أن الهيكل التنظيمي أمر لا بد منه بل أكثر من ذلك فإن عدم وجود هيكل تنظيمي معناه عدم وجود المؤسسة، ذلك أنه عبارة عن وسيلة يتم من خلالها إدارة المؤسسة بأكملها حيث يحقق أهدافاً عديدة من بينها: (عمر وصفي عقيلي، 1994، ص 60).

- تحديد مهام العمال وتوزيع الواجبات المطلوبة منهم داخل المؤسسة.

- تحديد الأوضاع القانونية لكل الأفراد وذلك بتحديد المسؤوليات الإدارية.

- التنسيق بين الوظائف والمهام وربطها ببعضها في إطار يضمن للمؤسسة سيرورتها وتطورها.

- المساعدة على تنفيذ الخطط التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها.

- إزالة الغموض والتعقيد والتغيير الذي قد يحدث في بيئة المؤسسة.

- تنظيم ووضع الضوابط والأسس التي يسير عليها عنصر الموارد البشرية في المؤسسة حيث يتم وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

**6-2-1- الخريطة التنظيمية:** تعتبر الخريطة التنظيمية من الأدوات المهمة في التنظيم، إذ عن طريقها يتم توضيح النشاطات والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات؛ كل هذا يستلزم توضيحه بوجود رسم بياني على شكل معين يسمى **الخريطة التنظيمية** والذي يوضح الجوانب المهمة في التنظيم، وتفيد الخريطة التنظيمية أيضاً في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل معرفة المنشأة خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة. وتتواجد الخريطة التنظيمية غالباً على شكل عمودي، أفقي أو دائري.

**6-2-2- الدليل التنظيمي:** يعد الدليل التنظيمي بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات التي تتم داخل الخريطة والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي يسعى كل قسم إلى الوصول إليها، كما أنه يعطي وصفاً لكل وظيفة وعلاقة كل دائرة بغيرها، كما يشتمل الدليل التنظيمي على شرح لإستراتيجيات تنظيم الموارد البشرية سواء القبلية أو البعيدة.

وحتى يحقق الدليل التنظيمي الغرض الذي وضع من أجله فإنه لابد من المراعاة عند تصميمه الدقة والوضوح والبساطة، وأن توضع جميع المعلومات بأسلوب مفهوم وشامل بما من شأنه إعطاء صورة حقيقية عن التنظيم. إن الهيكل التنظيمي هو الإطار أو القاعدة التي تعمل بموجبها المنظمة وتتحرك وتتفاعل من خلالها لأداء مهامها ومعرفة مستوياتها، ووفقاً لمفهوم بيتر دراكر فإن هناك ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي وهي: (حسن شلتوت - حسن معوض، ص51).

**6-2-2-1- تحليل الأنشطة:** من خلال دراسة وتحليل ما تقوم به المؤسسة من نشاطات لتحقيق أهدافها يمكن لهذه الأخيرة عن طريق إدارتها التوصل إلى المهام الواجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها والتي من خلالها تتم معرفة شكل الهيكل التنظيمي.

**6-2-2-2- تحليل القرارات:** يتحدد الهيكل التنظيمي المناسب بهذه الطريقة عندما توضح المهام المطلوب تنفيذها والمحددة بموجب قرارات إدارية ومعرفة العلاقات الناجمة عنها.

**6-2-2-3- تحليل العلاقات:** يتم ذلك من خلال تحديد كل موظف أو مسؤول وما يستوجب عليه القيام به داخل المنشأة، مع توضيح العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض.

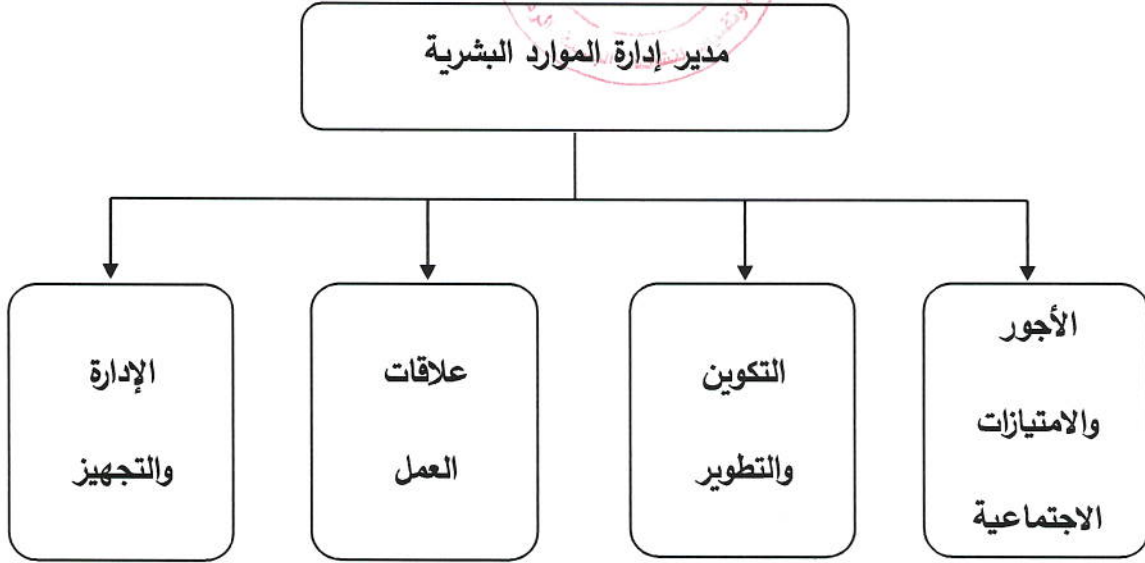
يتضح لنا من خلال ما سبق أن مكانة إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي تظهر حسب طبيعة نشاط المؤسسة، ذلك أنه بالنسبة للمالك الوحيد مثلاً نجده لا يحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير لأن بإمكانه القيام بمفرده بجميع الأعمال الإدارية التي تتطلبها مشاريعه البسيطة لكن مع ازدياد حجم المشاريع يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي تلك الوظائف بمفرده وبالتالي يصعب عليه أيضاً إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها ومكانتها داخل الهيكل التنظيمي كنتيجة لتطور إدارة المؤسسة وتعدد واختلاف نشاطاتها، إضافة إلى كبر حجمها وربما تعدد المالكين لها. ويرافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة واحتلالها موقعاً هاماً في هيكلها التنظيمي زيادة في الصلاحيات ومضاعفة في الواجبات.

بناءً على هذا فإننا نستطيع أن نستعرض أهم الاعتبارات الخاصة بالهيكل التنظيمية لإدارة الموارد البشرية. (نظمي شحادة محمد - محمد الباشا، 2000، ص 13).

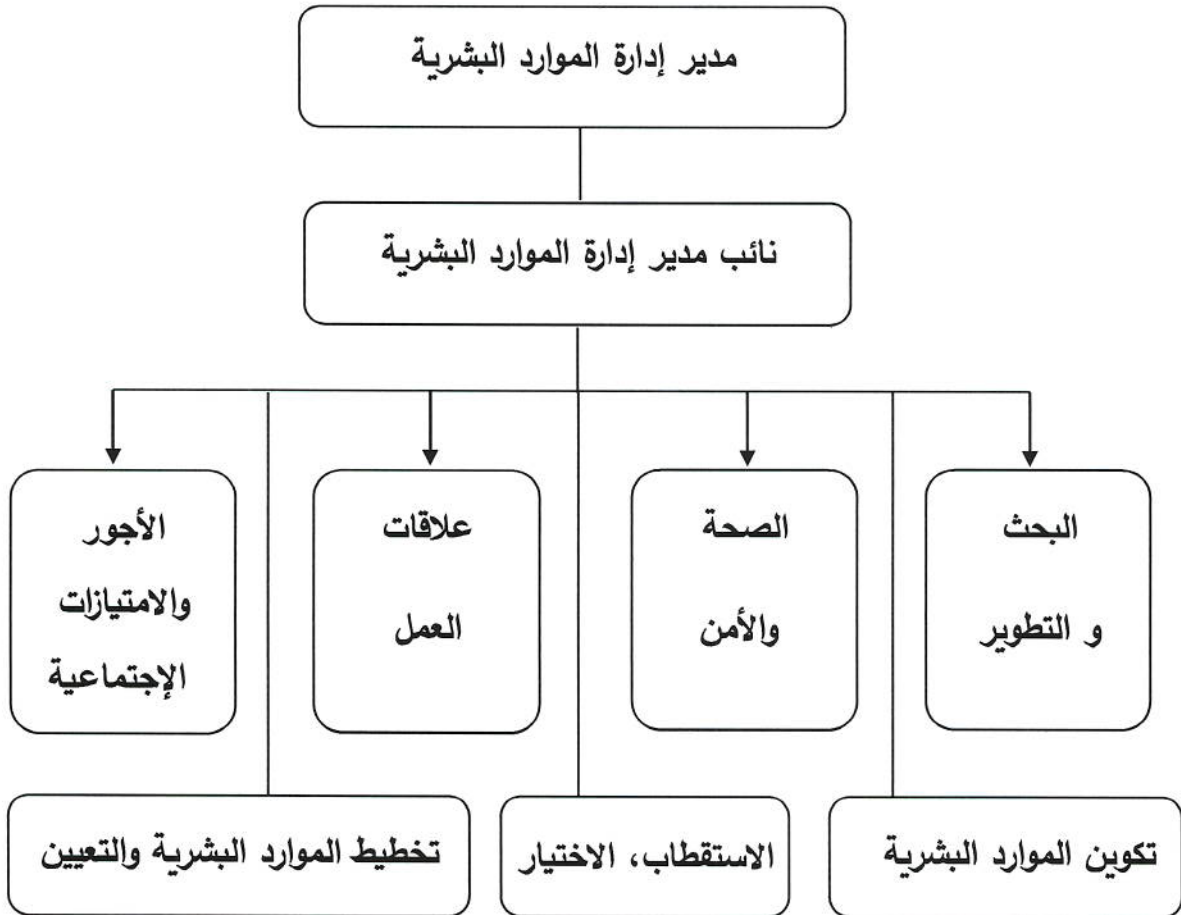
- إن موقع مدير إدارة الموارد البشرية قريب جداً من المدير العام للمؤسسة.
- إذا كان حجم المؤسسة كبيراً فيجب وضع نائب لمدير إدارة الموارد البشرية.
- إذا كان حجم المؤسسة صغيراً فتكون الإدارة على مستوى القسم.

- إذا كان حجم المؤسسة متوسطاً فإن وضعية إدارة الموارد البشرية تكون نفس وضعية الإدارات الأخرى ولكنها ترتبط بالمدير العام بشكل أكبر.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة:



كالشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة:



3-6- أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية: لقد اختلف معظم من كتبوا في مجال التنظيم والإدارة حول أنواع الهياكل التنظيمية وراح كل منهم يعطي أنواعا لهذه الأخيرة، لكنهم مقابل ذلك اتفقوا على بعض الأنواع الشائعة الاستعمال في مختلف الإدارات ونجد من بين هذه الأنواع: الهيكل التنظيمي الرأسي، الهيكل التنظيمي الاستشاري، الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل التنظيمي الجغرافي، الهيكل التنظيمي المصفوفي. لكن قبل الخوض في أنواع الهياكل التنظيمية فإنه يجدر بنا التطرق أولا لبعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الإدارة للهيكل التنظيمي المناسب لها، وهي تتمثل في مايلي: (عمر سعيد - منذر الخليلي وآخرون، ص 86).

1- حجم المنشأة والأهداف التي وضعت لأجل تحقيقها.

2- تركيز أو انتشار المنشأة.

3- عمر المنشأة.

4- التخصصات المختلفة داخل المنشأة والتنسيق فيما بينها.

5- مدى تفاوت القدرات البشرية المستخدمة في المنشأة.

6- مقدار التكنولوجيا المستعملة في المنشأة.

7- مدى إستقرار وعدم إستقرار البيئة المحيطة بالمنشأة.

أما بالنسبة لأنواع الهياكل التنظيمية فهي:

3-6-1- الهيكل التنظيمي الرأسي: يعتبر هذا النوع من أبسط الهياكل التنظيمية وأقدمها، ويعتمد عليه غالبا في المنشآت الصغيرة ويطلق عليه أيضا التنظيم الخطي حيث تتركز السلطة في يد المدير، فهو المصدر الوحيد للسلطة، ويترتب على ذلك استئنار الرئيس أو المدير بحق الإشراف على المرؤوسين، وحق إصدار التعليمات والأوامر الملزمة، ويتمتع هذا النوع بمجموعة من المزايا منها: السرعة في اتخاذ القرار والوضوح والبساطة والاقتصاد في المصاريف الإدارية بسبب عدم اعتماد المنشأة إلا على رجل واحد يسمى ضابط الإدارة والمخول له استشاريا اتخاذ كافة القرارات.

3-6-2- الهيكل التنظيمي الاستشاري: ظهر هذا النوع نتيجة التطور والانتساع الذي آلت إليه المنشآت، وتنوع النشاطات داخلها، الأمر الذي صعب فكرة الهيكل التنظيمي الرأسي وصارت هناك حاجة إلى نوع آخر وهو الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن ثم تعدد الوظائف الاستشارية داخل المنشآت التي أصبحت تضم إدارات وأقسام استشارية

يعمل بها متخصصون تتحصر مهمتهم في تقديم النصح والاستشارة والتوجيه وليست لديهم سلطات تسمح لهم باتخاذ القرار بل إنهم يخضعون لأوامر رؤسائهم.

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنه يمد الرئيس التنفيذي بالاستشارة والمعلومات في الوقت الذي يحتاج إليها مما يرفع من قدرات الرؤساء في عملية اتخاذ القرار وبالتالي يساعد على خلق الكفاءة الإدارية.

**6-3-3- الهيكل التنظيمي الوظيفي:** أول من نادى بهذا النوع من التنظيم هو فريدريك تايلور الذي رأى بأنه يجب أن يعين لكل منشأة عدد من المتخصصين داخل مجالها التنفيذي بشكل يمكنها من الاستفادة من خبراتهم في مجال التنفيذ العملي بدلا من بقائهم خارج السلطة كما هو الحال في الهيكل التنظيمي الاستشاري، ومن مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي أنه يخفف الأعباء على الإدارة كما يضيف نوعا من المرونة لأنه يسمح بالتغيير وفق ما يساعد المنشأة دون التأثير على سير العمل، بالإضافة إلى وضع تخصصات في كل أقسام ووحدات المنشأة مما يزيد الكفاءة في العمل ويخلق روح الفريق. (محمد رسلان الجبوسي - جميلة جاد الله ، ص 94).

**6-3-4- الهيكل التنظيمي الجغرافي:** يتم تحديد نوعية وحجم الهيكل التنظيمي في هذا النوع على أساس المناطق الجغرافية التي يتم تحديدها بالنظر إلى متطلبات عمل المنشأة، بالإضافة إلى ما تتميز به هذه المناطق الجغرافية من عوامل واعتبارات يستوجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الهيكل التنظيمي، ويتم اعتماد هذا النوع عند توسع المنشأة وتعدد نشاطاتها في مناطق مختلفة لذلك توضع لها مجموعة من الفروع لتسهيل عملها، تكون كلها تحت وصاية الإدارة المركزية للمنشأة الأم.

ومن أهم مزايا الهيكل التنظيمي الجغرافي سرعة الاستجابة للحاجات المحلية وتوفير الخدمات المماثلة لتلك الموجودة في المنشأة المركزية، وأيضا تقريب الإدارة من المواطن، بالإضافة إلى إحكام الرقابة على المناطق والتي تقابلها سهولة اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية، أما عن عيوب هذا النوع فنجد من بينها ارتفاع التكاليف نظرا لتوسع النشاط بما فيها الحاجة إلى كل من الموارد المادية والموارد البشرية، وصعوبة تعديل الهيكل التنظيمي لتوسعه عبر مناطق مختلفة.

**6-3-5- الهيكل التنظيمي المصفوفي:** يعتبر من أهم الهياكل التنظيمية وأنجعها لذلك اعتمده معظم الإدارات وأصبح أكثر شيوعا لكنه رغم ذلك من أصعبها ذلك انه يحتوي على نوعين من السلطة : السلطة العمودية والسلطة الأفقية، حيث تقوم الأولى على أساس التخصصات حسب الوظائف المتواجدة في المنشأة، أما الثانية فتقوم على أساس نشاطات المشاريع، وعليه فإن المسؤولين في الإدارات الوظيفية تكون مسؤوليتهم حسب الوظائف التي يشرفون عليها في المنشأة، أما المسؤولين في المشاريع فتكون مسؤوليتهم منحصرة في تنفيذ متطلبات الخطط لكل المشاريع التي تكون تحت إشرافهم. (قيس محمد العبيدي، ص 167).

إن سبب أخذ معظم المنشآت بهذا النوع من الهياكل التنظيمية هو استجابة للرغبة في تحقيق نتائج نهائية إيجابية للمشاريع المراد إنجازها، والتي يكون المدراء فيها مسؤولين عن النتائج وليس عن تفاصيل الأعمال

والأشغال التي يشرفون عليها، الأمر الذي يمنح الحرية والمرونة في تنفيذ المشاريع والوصول إلى أفضل النتائج ضمن المواعيد المحددة لكل مشروع كما يتميز هذا النوع بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية بسبب التنسيق الذي يتم بين مدراء الوظائف ومدراء المشاريع، كما يهيئ الفرصة لتنمية المهارات الفنية لتلك الموارد. أما عن عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي فهو ما قد يحدث من تصادم من جراء ازدواجية السلطة، ووجوب أن يتمتع كل العاملين بمهارات جيدة لضمان نجاح المشروع، بالإضافة إلى أنه يتطلب مقابل ازدواج السلطة ضغطاً مزدوجاً حتى يمكن تحقيق التوازن وإلا فإن عمل أحد الإدارات بشكل أفضل من الأخرى سيؤدي حتماً إلى عدم نجاعة هذا النوع من الهياكل التنظيمية. (محمد فريد الصحن - علي شريف - محمد سلطان، ص 328).

## إستراتيجيات تنظيم إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار)

1-7- إستراتيجيات تنظيم إدارة الموارد البشرية: يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال واستراتيجيات من طرف المؤسسة حتى تتمكن من القيام بذاتها والحفاظ على كيانها بل أكثر من ذلك فإن وضع تلك الاستراتيجيات وتطبيقها يساعدها على التطور والنمو كمثيلاتها من المؤسسات الناجحة. وتنقسم تلك الإستراتيجيات إلى قسمين أو مرحلتين تتمثل المرحلة الأولى في إستراتيجيات قبلية وتعني استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة أما المرحلة الثانية فتتمثل في إستراتيجيات بعدية وتعني وضع الحوافز والأجور لتطوير قدرات الأفراد ومددهم بالمهارات والموارد الكفيلة لمساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

1-1-7- الإستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية: يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على ما تضعه من استراتيجيات لاستغلال الموارد البشرية بشكل سليم لذلك يرى معظم الفقهاء في مجال الإدارة عموماً أو في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص أن هناك خطوات أولية إذا ما اتبعتها أي مؤسسة فإنها ستتمكن من النهوض بذاتها وتضمن إستمراريتها ويسهل عليها تحقيق أهدافها، وهي:

1-1-1-7- الاستقطاب: يعتبر الاستقطاب في مجال إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل المساعدة على نجاح المؤسسة لما له من قوة في التأثير على طبيعة نشاط المؤسسة حيث يساعد على تحديد الطاقات البشرية داخل المؤسسة بشكل يحقق نتائج ايجابية.

2-1-1-7- تعريف الاستقطاب: يعرفه البعض على أنه " عملية البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل مناصب شاغرة وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها غامضة والعكس صحيح فان توضيح المناصب وتحديدتها وتعريفها يساعد على نجاح عملية الاستقطاب." (راوية محمد حسن ، ص 103) . كما يعرفه البعض على أنه " عملية جذب طالبي العمل للتقدم أمام المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة ويتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص عمل بالمؤسسة مما يفتح المجال أمام إدارة الموارد البشرية لاقتناء أفضل الطاقات والقدرات". (عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز، 1996 ، ص 487).

3-1-1-7- مصادر الاستقطاب: هناك مصادر داخلية للاستقطاب وأخرى خارجية:

أ- المصادر الداخلية للاستقطاب: يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها لشغل المناصب الشاغرة ومفاد هذا انه إذا خلت وظيفة ما داخل المؤسسة فانه يجب الإعلان عنها وتختلف هذه المصادر فنجد منها النقل أو التحويل أو اللجوء إلى الموظفين السابقين وهناك ما يسمى بمخزون المهارات. ( أحمد

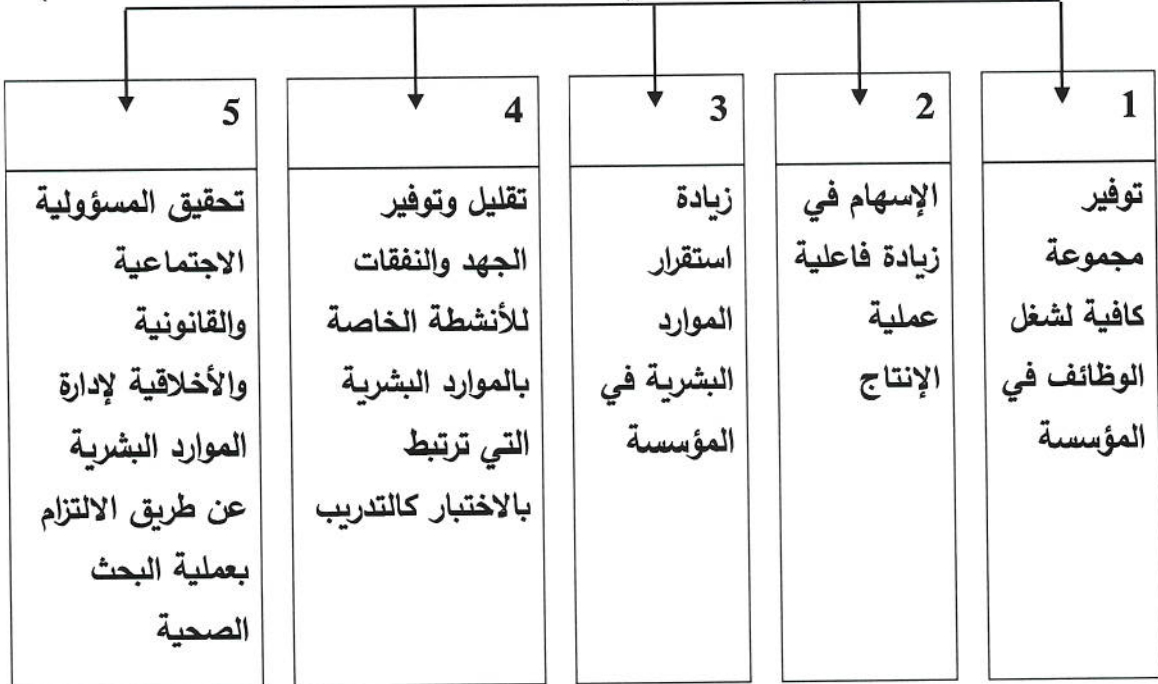
ماهر، 2001 ، ص 145). حيث يتمثل التحويل عند شغور منصب داخل المؤسسة فيتم تحويل موظف أو عامل في نفس المؤسسة إلى ذلك المنصب لكفاءته ولأهمية المنصب على منصبه السابق أما عملية اللجوء إلى الموظفين السابقين فتتم في حالة وجود عاملين سابقين في المؤسسة والذين قد تنتهي مهامهم لأسباب معينة وعند احتياجهم يتم استقطابهم إلى المؤسسة مرة أخرى. أما مخزون المهارات فهو أسلوب يستخدم عندما يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن المهارات المتوفرة لدى العاملين بالمؤسسة حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر فيهم المهارات التي تتسجم مع الوظيفة المطلوبة.

ب- المصادر الخارجية للاستقطاب: يتحتم على المؤسسة أحيانا اللجوء إلى مصادر خارجية للاستقطاب إما لعدم وجود مصادر داخلية أو وجود نصوص تشريعية تحتم الاستقطاب عن طريق المصادر الخارجية، والتي نجد منها:

1- مكاتب العمل: هناك مكاتب عمل عامة حكومية وأخرى خاصة، بالنسبة للمكاتب الحكومية تشرف عليها وزارة العمل وتقوم بدور الوسيط بين المؤسسة طالبة العمال والعمال طالبي العمل، أي تعتبر بمثابة مكتب العرض والطلب في مجال الشغل. أما المكاتب الخاصة فقد استحدثت كي تختصر المؤسسات المسافة فبدل القيام بالبحث عن الأفراد لاستقطابهم إليها نجدها تتجه مباشرة إلى المكاتب الخاصة وطلب العمال الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة.

2- الإعلان: هذه الطريقة تعني قيام مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ما بالإعلان عن طلب بعض العمال ويتم ذلك في الصحف اليومية، أو المجلات أو الإذاعة ... وغيرها من وسائل الإعلام مع توضيح شروط التوظيف لديها.

الشكل رقم 04: أهمية الاستقطاب في المؤسسة الرياضية : (حسن احمد الشافعي، 2003 ، ص 115).



7-1-2-الاختيار: تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على نجاح عملية اختيار الفرد المناسب للوظيفة المناسبة.

7-1-2-1-تعريف الاختيار: يعرف البعض على أنه " العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين المستخدمين لشغل وظيفة معينة من حيث الصلاحيّة لأداء هذه الوظيفة " ( كامل بربر، 1997 ، ص 81).

كما يرى البعض أنه " العملية التي من خلالها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل " ( علي السلمي، 1998 ، ص 237).

7-1-2-2-خطوات الاختيار: تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل تتمثل في طلب التوظيف - الاختبار - الفحص الطبي ( في بعض الحالات ) - القبول.

أ- طلب التوظيف: يقوم بهذه العملية طالب العمل وليس إدارة الموارد البشرية بحيث يقدم طلبا لدى هذه الأخيرة مرفقا بملف محدد مسبقا في الإعلان حتى تسهل عليها عملية الاختيار وذلك باستبعاد كل طلب لا يتماشى مع شروط التوظيف.

ب- الاختبار: لقد أصبحت طريقة الاختبار سائدة لما لها من نتائج ايجابية بحيث تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لوضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة وقد تتعدد أنواع الاختبار لاختيار أفضل العناصر البشرية لشغل المناصب حيث تساعد هذه الاختبارات في توضيح ومعرفة المواهب القادرة على العمل بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ج- الفحص الطبي: ويتم اللجوء إلى هذه المرحلة في بعض الحالات التي تتطلب أن يكون المتقدم لمنصب العمل متمتعا بلياقة بدنية جيدة بالشكل الذي يضمن للمؤسسة قدرة هذا الأخير على القيام بما يطلب منه.

د- القبول: يتم في هذه المرحلة الأخيرة قبول الأفراد الذين مروا بجميع المراحل السابقة بكفاءة وامتنياز بالشكل الذي يضمن للمؤسسة إستمراريتها ونجاحها.

الشكل رقم 05: الاختيار كأحد الاستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية: (حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 119).

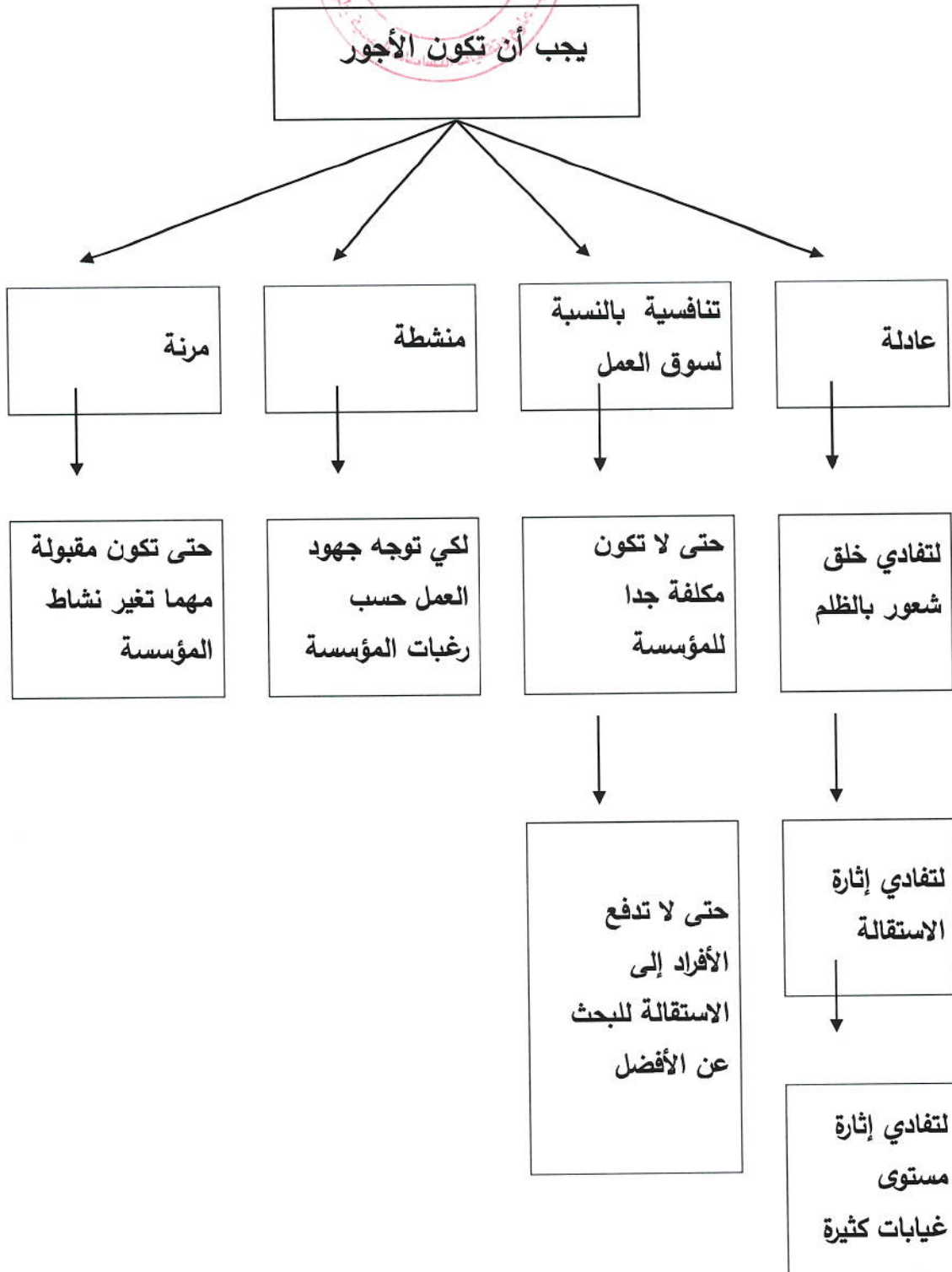


7-2- الإستراتيجيات البعدية لإدارة الموارد البشرية: يقابل الإستراتيجيات القبلية للموارد البشرية من استقطاب واختيار استراتيجيات بعدية يستوجب تطبيقها بعدما ينتمي ذلك الشخص إلى المنشأة أو المؤسسة ويكتسب صفة الموظف أو العامل، ومن أهمها:

7-2-1- الأجور: إن الأجر هو العامل الأساسي للعمل، كما يعد بمثابة الحافز الأساسي في جعل العمال يحسون فعلا بوجودهم داخل المؤسسة سواء كان ذلك من الناحية الاجتماعية، أو الاقتصادية. وفي هذا الصدد يقول البعض: " فكلنا نستمد من أجرنا قيما ومعان كثيرة فمن الأجر نعيش ونشبع حاجياتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية ومنه قد نشعر بتحقيق الذات ". (محمد عثمان إسماعيل حميد - حميد مصطفى المغار، ص 185). مما سبق يتضح أن تصميم نظام جيد للأجور يؤدي إلى الرفع من الإنتاج والزيادة في تحقيق الأرباح والعكس صحيح فإن عدم الاهتمام بالأجور يعود سلباً على المؤسسة لأن العامل يرى أن الإنتاج لا يتناسب مع الجهد الذي يبذله. (أحمد ماهر، 1996، ص 365). على ضوء هذا يمكن تعريف الأجر على أنه: " الثمن أو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من صاحب العمل نظير ما يبذله من جهد جسماني وطاقة ذهنية في العمل ". إن أهمية الأجور كبيرة جداً سواء بالنسبة للعامل أو صاحب العمل. فبالنسبة للعامل يعتبر الأجر الوسيلة الأساسية إن لم نقل الوحيدة لإشباع حاجياته المعيشية المختلفة. أما بالنسبة للمؤسسة فيعتبر وسيلة لجذب الكفاءات العالية والمناسبة

للعمل، كما أنه يبقى على تلك الكفاءات داخل المنشأة، لهذا يجب أن يكون الأجر عادلا وتنافسيا بالنسبة لسوق العمل، منشط، مرن.

الشكل رقم 06: الشروط الواجب توافرها في الأجر



7-2-2- الحوافز: يرى البعض أن التحفيز هو " قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجياته ورغباته التي تساعده على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالات القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي لدى العامل "، ويعرفه البعض على أنه " مكافأة تظهر في شكل عائد وذلك مقابل أداء الفرد لعمل ما خارج المجال الزمني المخصص له ". (بوفلجة غياث، 2004 ، ص 16) .

من خلال هذه التعريفات نجد أن تحفيز الموارد البشرية يمثل عنصرا هاما في مجال إدارة الموارد البشرية ذلك أنه :

- يهدف إلى زيادة الإنتاج.

- يعمل على تحسين نوعية الأداء من الناحيتين الكيفية والكمية، بحيث يعمل كل فرد على إتقان عمله والقيام بما هو مطلوب منه على أكمل وجه حتى يتسنى له الاستفادة من الحوافز.

- تشجيع العمال على الحفاظ والاعتناء بالوسائل أو الآلات الموضوعه تحت تصرفهم.

- تحسين نوعية الإنتاج من خلال تحسين نوعية الأداء.

هذه الأهمية والنتائج الناجمة عن التحفيز بالنسبة للمنشأة أو صاحب العمل، أما بالنسبة للعامل فانه يساعده إضافة إلى الأجر على تحسين مستواه المعيشي الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه وبالتالي حرصه للحفاظ على منصبه.

7-2-2-1- الشروط الواجب توفرها في الحوافز: حتى تحقق الحوافز أهدافها فانه يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط من بينها: (علي السلمي، 1992، ص 220).

- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

- يجب أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح حتى يسهل على العمال فهمه والتجاوب معه.

- يجب أن ترتبط الحوافز فعليا مع الجهود المبذولة.

- يجب أن يستمر نظام التحفيز بما من شأنه أن يبعث العامل على تحقيق الأداء الجيد في منصبه.

7-2-2-2- أنواع الحوافز: (صلاح بيومي، 1982، ص 10).

\* من حيث مجال تطبيقها:

أ - حوافز فردية: وهي تلك الحوافز التي تخص كل فرد على حدا، وتكون هذه الأخيرة ذات تأثير إذا استطاع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم، ويكون ذلك بتصميم وظائفهم بطريقة تسمح بالاستقلالية في العمل ، وغالبا ما تكون هذه الحوافز في صورة مادية نقدية .

ب - حوافز جماعية: هي تلك الحوافز التي تقدم بصفة جماعية نظرا لأن بعض العمليات الإنتاجية تتطلب تظافر وتعاون مجموعة من العمال لانجازها بحيث يصعب تحديد إنتاجية كل فرد على حدا ، ويساعد هذا النوع على خلق جو مشترك داخل المنشأة، كما يؤدي إلى إشباع رغبات الأفراد العاملين في التنظيم الجماعي بالمؤسسة.

\* من حيث آثارها:

أ - حوافز مباشرة: وهي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل باختلاف أنواعها، مادية أو معنوية والتي تقدم إلى العامل الذي تتوفر فيه بطريقة مباشرة .

ب - حوافز غير مباشرة: وتتمثل في توفير جو مناسب للعمل مثل إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل بشكل طبيعي، والتي يكون لها أثر غير مباشر في تحقيق أهداف الإنتاج في جو من الاستقرار والطمأنينة.

خلاصة:

لقد أصبح من الأمور المسلم بها أن بقاء المؤسسة وتقدمها ونجاحها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد السياسات والأهداف التي تصبوا إليها، بل يعتمد ذلك بالدرجة الأولى على مدى وجود إدارة فعالة وإستراتيجية للعنصر البشري الذي تتضمنه تلك المؤسسة، ومدى الاهتمام به من جميع الجوانب الاقتصادية منها والاجتماعية والنفسية والمعنوية، ذلك أن العمل للحفاظ على ذلك المورد الحساس وتطوير قدراته عن طريق رسم سياسات إستراتيجية تسعى من خلالها الإدارة إلى اجتذابه من جهة وصيانته من جهة ثانية وفق إطار تنظيمي محكم من شأنه أن يؤدي إلى الاستقرار والاستمرار والتطور .

ونظرا إلى أن المنشأة الرياضية هي كغيرها من المنشآت والمؤسسات تسعى إلى ذلك (أي إلى الاستقرار والاستمرار والتطور) فإنه يتوجب عليها التركيز على هذا المورد الاستراتيجي، وأن تعمل على تنميته والحفاظ عليه، وهذا ما لم يمكن أن يتم إلا في ظل وجود إدارة رشيدة لهذا المورد وتلك المنشأة .

## الوظائف الإدارية (المبادئ العامة للإدارة)

## تمهيد:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه علمنا الآن والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي اتخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية المختلفة إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

إن نجاح المؤسسات والهيئات والأندية الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات إذ أضحت الأسس والمبادئ العامة للإدارة والتسيير الرياضي (الوظائف الإدارية) أكثر من حتمية لبلوغ الأهداف الموضوعية المسطرة ومسبقا وتتخلص هذه المبادئ في خمسة وظائف إدارية أساسية والتي هي موضوع بحثنا في هذا الفصل تتخذ الترتيب الآتي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق، بحيث نخصص لكل وظيفة إدارية مبحث مستقل به.

## 8\_1\_ التخطيط في الإدارة الرياضية: يعتبر التخطيط من العناصر الرئيسية للإدارة وهو يسبق الوظائف

الإدارية الأخرى. فالإداري يجب أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لإنجازه ، وللقيام بعملية التخطيط فإن على الإداري أن يتنبأ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو في طبيعة المنافسة أو في السياسات الحكومية لأن هذه التغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته لإنجاز أهدافه. كذلك فإن الموارد المتاحة له سواء كانت مادية أو بشرية لها ارتباط كبير بانجازه لأهدافه وبذلك يمكن القول أن انجاز أهداف الإدارة الرياضية مرتبط ومتوقف على هذين العاملين وهما البيئة والموارد المتاحة .

وإنجاز الأهداف لابد من وضع الخطط الكفيلة بذلك من وضع الإستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية اللازمة، وهذا لا يعني بالطبع ضرورة وجود كل هذه الأنواع من الخطط في كل إدارة رياضية بل على الإدارة الرياضية أن تختار من هذه الخطط ما يناسب حاجاتها ويساعدها في تحقيق أهدافها. فما معنى التخطيط ؟ وما أهميته وخصائصه؟ وفيما تتمثل أنواعه ومراحله؟ وستتم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال العناصر الآتية:

### 8-1-1- مفهوم التخطيط:

1/ تعريفه: هناك آراء مختلفة لعديد من علماء الإدارة حول تعاريف التخطيط منها:

- يرى فايول: بأن التخطيط يشمل التوقع لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.(عصام بدوي، 2001، ص 59)
- يقول **Bennett** (بيينيت): أن التخطيط هو عملية تحديد أهداف المشروع والطرق المناسبة لإرشاد الأفراد للقيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف.
- يرى سيد الهواري: بان التخطيط مرحلة التفكير بالمستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات لهذا المستقبل.
- ويرى إبراهيم درويش: أن التخطيط نشاط يتعلق بالمستقبل والافتراضات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه وذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل والوسيلة التي تحققه.(حسين عثمان محمد عثمان، 2007، ص 76)

فالتخطيط وظيفة أساسية من وظائف التسيير الإداري وله أولوية على جميع الوظائف الإدارية الأخرى قبل تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ قرارات حول ما الذي يجب عمله؟ كيف ومتى؟

أما في المجال الرياضي فيقول كوكو شكين عن التنبؤ والتخطيط لتطوير التربية البدنية والرياضية انه تنبؤ مدروس لتطوير النتائج وهذا التطوير يقوم على أساس الإمكانات الموضوعية والمتوفرة ولا يعتبر التنبؤ كشرط فقط

أولي للتخطيط المثالي ولكنه أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة الرياضية وتطويرها. (إبراهيم عبد المقصود، 1999، ص104)

ويرى طلعت حسام الدين إن التخطيط في المجال الرياضي خاصة في المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطا استراتيجيا يستوفي ترتيب الأفكار ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير ايجابي في كل مكونات المنظمة الرياضية حسب سياسة الدولة، والتخطيط في أي منظمة رياضية يعتبر استراتيجيا في مستوى الإدارة التنفيذية. (طلعت حسام الدين، 1997، ص 19)

### 8-1-2- أهمية وفوائد التخطيط: يلعب التخطيط دورا مهما في العملية الإدارية وتتمثل هذه الأهمية والفوائد في:

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.
- يوضح المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العملي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة وللبيئة التي تتعامل معها مما يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطة المنظمة والخارجي بين المنظمة والبيئة المحلية بما يضمن استمرار ازدهار المنظمة.
- يعتبر التخطيط بمثابة معيار أو مؤشر للأداء يتم من خلاله أداء مختلف الأنشطة معرفة مدى بعدها وقربها عن الأهداف المسطرة.
- يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات كما يساعد التخطيط الفعال عل إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها والبيئة التي تتعامل بها. (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص 24)

### 8-1-3- خصائص التخطيط: حتى يتمكن التخطيط من أن يأتي بثماره ويصبح فعالا يجب أن تتوفر في عدة خصائص أهمها:

- أن يتسم بواقعية الأهداف التي تضعها الاتحادية لنفسها.
- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية.
- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية المزمع تنفيذها بمعنى شموله لكافة النقاط العامة.
- كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط.

- أن يخضع التخطيط لمبدأ التدرج في تحقيق الأهداف.
- ضرورة وجود تنسيق بين اللجان المختلفة داخل الاتحادية الرياضية وكذا التنسيق بين الخطوط المختلفة.
- توافر العمق والجوهرية في التخطيط والبعد عن السطحية.
- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان. (مفتي إبراهيم حمد، 1999، ص 27)

## 8-2- مبادئ التخطيط وأشكاله (أنواعه)

8-2-1- مبادئ التخطيط: يعتمد التخطيط على مجموعة من المبادئ والعناصر المهمة التي تساهم في نجاح التخطيط وهي:

8-2-1-1- المرونة: يعتمد التخطيط بشكل مباشر على توقعات وتنبؤات مستقبلية، أي يتعامل التخطيط مع ظروف ومتغيرات متوقعة وليست أكيدة ولذا يجب أن يكون هذا الأخير على درجة عالية من المرونة بحيث يمكن أن يتعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان وذلك من خلال الاعتماد على عدد من الأساليب تحسبا لما قد يطرأ من ظروف ومستجدات والتغلب على ما قد ينجم من آثار سلبية قد تعوق عملية التخطيط.

8-2-1-2- صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة: يجب مراعاة الدقة في تقصي البيانات والمعلومات أو الاعتماد على الأسلوب الموضوعي في جمعها حتى يتم التخطيط على أسس موضوعية مقبولة نترجمها إلى واقع حقيقي.

8-2-1-3- المشاركة الجماعية في التخطيط: وهذا يعني أن يشترك في عملية التخطيط أكبر عدد من المسؤولين من مستويات مختلفة بطريقة مباشرة وغير مباشرة بتجميع خبراتهم والخروج بحصيلة أفضل من النتائج للاستفادة منها في العملية التخطيطية الشاملة.

8-2-1-4- الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة: قبل البدء في عملية التخطيط يجب على المسؤولين حصر جميع الإمكانات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها إرساء قواعد التخطيط على أسس واقعية مستقلة عن جميع تلك الإمكانات استغلالا جيدا.

8-2-1-5- مراعاة التوازن لصالح جميع الأفراد: يجب مراعاة التوازن لصالح كل فئات الإدارة الرياضية أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفرا الإدارة الرياضية (د.طلحة حسام الدين/ د.عدله عيسى مطر، 1996، ص 38-39)

8-3-3- أشكال التخطيط (أنواعه): يرى الباحث أن أنواع التخطيط تتلخص فيما يلي:

8-3-3-1- من حيث الزمن:

- طويل الأجل (15-20 سنة)

- متوسط الأجل (4-7 سنوات)

- قصير الأجل (الخطة السنوية)

8-3-3-2- من حيث النشاط:

- تنظيمي

- بشري

- مالي

- تطوري

- رئيسي

- فرعي

8-3-3-3- حسب المستوى:

- قومي (على مستوى الدولة)

- إداري (يتم مع مستوى الوحدة الإدارية)

8-4- عناصر التخطيط ومراحله: (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص 31)

8-4-1- عناصره: لكي يحقق التخطيط الأهداف التي يسعى إليها لابد له أن يراعي العناصر الآتية الذكر

8-4-1-1- تحديد الأهداف: ويقصد به الأهداف والأغراض والنتائج التي أنشئ المشروع من أجلها والأهداف قد تكون بعيدة أو قصيرة المدى.

8-4-1-2- السياسات: فإذا كان الهدف يمثل الرقابة المنشودة من العمل أو النشاط فالسياسات تمثل مجموعة من القواعد والنظم والتعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف.

8-4-1-3-الإمكانيات (تحديد العناصر): كما ونوعا والواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت العناصر مادية أو بشرية ويعتبر هذا التحديد هام حتى يمكن الأخذ بعين الاعتبار كافة الإمكانيات المتاحة والموجودة.

8-4-1-4-الإجراءات: وهي الطريقة المحددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الأساس فيها التتابع الزمني للخطوات المطلوب تنفيذها.

8-4-1-5-البرامج: وهي مركب من السياسات والإجراءات معتمدة على ميزانية معينة مخططة بطريقة تؤدي إلى تنفيذ عمل معين أي انه عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا بصفة خاصة ميعاد الابتداء والانتها ل كل عملية تقرر تنفيذها.

8-4-2-2-مراحله: يتم التخطيط على أربعة مراحل وهي كالآتي:

8-4-2-1-مرحلة الإعداد: تعد الهيئة المختصة بالتخطيط التوجيهات الأساسية المراد تحقيقها وترسلها إلى المنظمات المعنية وهي تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها والمدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة.

ويأتي دور الإدارة هنا في التأكد من صحة البيانات والإحصاءات والمعلومات المتوفرة والاستفادة من التجارب السابقة.

8-4-2-2-مرحلة الإقرار: بعد الاطلاع مختلف القطاعات على الأهداف والتوجيهات يرسل كل قطاع مشروعه إلى الجهة أو الهيئة المسؤولة تجمع مختلف المشروعات في صور خطة شاملة محددة النطاق الزمني لهذه الخطة وأولويات التنفيذ ثم تعرض هذه الخطة مع الأهداف والتوجيهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة.

وفي حالة اعتمادها من السلطة ترسل إلى الجهات المختصة للبدء في عملية التنفيذ وفي حالة عدم الموافقة على مضمونها تعاد إلى الجهات المسؤولة لإعادة البحث والدراسة لتصحيح بعض أجزائها للوصول إلى تحقيق الأهداف.

8-4-2-3-مرحلة التنفيذ: بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ يتم التعرض لكل عامل بالخطوات التفصيلية للتنفيذ في كل مستوى حتى تساهم كل منها في تنفيذها بالطريقة السليمة وتقدم جهة التخطيط بمعاونة أجهزة التنفيذ بتصميم الدفاتر والسجلات الحسابية اللازمة لقيود مشروعات الخطة وقيدها ما تم صرفه وما تحقق من أهداف وعلى جهات التخطيط التعرف على وجهات النظر لفئات المنفذين من الأوضاع والظروف والمشكلات التي تستجد أولا بأول.

8-4-2-4- مرحلة المتابعة: تقوم الأجهزة التنفيذية والجهاز التخطيطي بمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها والتعرف على مدى التقدم في تنفيذ المشروع وإعداد التقارير الدورية عن حالة العمل والمراحل التي تمت والصعوبات التي تصادف تنفيذ العمل وتعطيل التوقيت الزمني المحدد لكل مرحلة، فعن طريق عملية التقييم تظهر الحاجة إلى تعديل هذه الخطة أو الاستمرار فيها.

## 8\_5\_ التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي

8-5-1- تعريف التخطيط: للتخطيط الإداري من منظور إسلامي عدة تعاريف منها:

- هو أسلوب عمل فردي أو جماعي في منظمة يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية ويعتمد على منهج فكري عقائدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله ويسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون.

- هو الإعداد لمواجهة تحديات إنجاز العمل في المستقبل ولا يترك تحت رحمة المفاجآت، بل تؤخذ في الاعتبار توقعات المستقبل والإمكانيات المتاحة حالا ومستقبلا وهو ما يتجلى في قوله تعالى: " وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ....." سورة الأنفال الآية 60.

يتمثل في ضبط متطلبات الأمور وتدارس غيبياتها واحتمالاتها ومعارضاتها وإعداد أقرانها والمفاضلة بينها واختيار أكفئها لإمضائه في ضوء المتاح من الجهد والوسيلة.

- هو وظيفة إدارية يقوم بها أفراد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة لمواجهة متطلبات مستقبلية في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانات الزاهنة والمتوقعة كأسباب، توكلا على الله عز وجل من أجل تحقيق أهداف مشروعة.

- هو فن التعامل مع المستقبل وفن إنجاز وتحقيق آماله كما يجب وليس كما يمكن أن تكون لتحقيق أهداف مباحة لإرضاء الله سبحانه وتعالى.

8-5-2- ملامح التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي: يمكن إنجازها فيما يلي.

- هو وظيفة من وظائف التسيير الإداري الرئيسية يقوم بها فرد أو جماعة وليس كما أشار معظم الكتاب إليه بأنه أسلوب عمل جماعي.

- التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي يضع نظاما متكاملًا تشمله الخطة التي في إطارها تنظم كافة الجهود ليتم الوصول إلى نتائج مستهدفة إيجابية ولاسيما أن الله سبحانه وتعالى سخر كافة الموارد والإمكانات اللازمة.

- التخطيط يكون لمتطلبات مستقبلية مشروعة لأن الإدارة بوظائفها ومنها التخطيط أداة تستخدم لعبادة الله وبهذا يجب التنفيذ بمشروعية الاحتياجات المستقبلية التي يسعى التخطيط إلى الاستعداد لتحقيقها.
- المعلومات المتاحة والإمكانيات الراهنة والمتوقعة يجب أن تكون صحيحة، والنظر إلى الإمكانيات بنظرة واقعية حتى لا يكون هناك تصورات خاطئة حتى لا تهدر وتبذر الموارد مما ينتج عنه تدهور إداري وفساد كبير.
- التوكل على الله تبارك وتعالى كقاعدة أساسية في التخطيط الإسلامي فهذا الأخير ما هو إلا من قبيل (أعقلها وتوكل) وليس من باب التدخل في علم الغيب والأداء بالمعرفة التامة بمستقبل الأداء والإنجاز.
- مشروعية الأهداف التي يجب على المخطط المسلم التقيد بها والعمل من أجلها.
- وضوح الهدف فيجب أن يكون واضحا لجميع العاملين في المنظمة بشكل كامل وشامل ودقيق، فوضوح الهدف يساعد على توحيد الجهود ومنع التعارض والازدواج بين أجزاء المنظمة.
- الالتزام بالخطة الموضوعة فالالتزام بالخطة شرط لازم وضروري لنجاح تنفيذ الخطة فأي عمل إداري هو مكوّن من أجزاء وكل جزء متمم لأجزاء الأخرى فإن حدث عدم التزام أو تباطؤ أو قصور في أي منها تتأثر باقي الأجزاء.

## التنظيم في الإدارة الرياضية

**9\_1\_ مفهوم التنظيم:** إن الإدارة والتسيير في أي مؤسسة أو اتحادية أو منشأة تحتاج إلى عدة وظائف إدارية لتسيير عامة وإلى كفاءات خاصة وكفئة للوصول إلى الأهداف المنشودة ولعل من أهم هذه المعايير التنظيم، فهو يلعب دورا كبيرا في عمليات الإدارة. حيث يكفل لنا التنظيم تحقيق التوازن بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يضمن تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للاتحادية أو المنظمة وتوزع العناصر الإنسانية فيها، كما يتم تحديد الاختصاصات، والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين.

**9-1-1- تعريف التنظيم:** هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي انه يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها بعضها البعض. كما تطلق كلمة التنظيم على الجهود التي تبذل بقصد: تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وتقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

- توزيع العمل على العمال بشكل منظم يضمن الشفافية والديمقراطية في ذلك.

- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

والتنظيم من وجهة نظر "فايول" يتضمن إمداد المشروع باحتياجاته الضرورية لتحقيق الأهداف من مواد وآلات وأموال وعاملين وتكون المهمة التنظيمية للمديرين التنسيق بين هذه العناصر بما يتفق وأهداف المشروع والإمكانات المتاحة له وكذلك العناية بدقة اختيار العاملين وتدريبهم. (إبراهيم عبد المقصود، 2002، ص 9)

**9-2- خطوات التنظيم:** (إبراهيم عبد المقصود، 2002، ص 10) إذا أراد المسير أن يضع برنامجا تنظيميا فمن البديهي عليه أن يمر ببعض الخطط والخطوات هذه الخطط تسمى خطوات التنظيم وهي:

- 1- بيان أهداف المؤسسة ونوع العملاء والمنطقة التي تخدمها.
- 2- تحديد أعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها.
- 3- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة وتوضيح ذلك على خريطة تنظيمية.
- 4- تحديد اختصاصات هذه الإدارات وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها.
- 5- تحديد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والشروط اللازم توفرها فيهم.
- 6- تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- 7- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين والمالية والمخازن والمشتريات... الخ.

8- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.  
9- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.

10- الدراسة المستمرة ومراقبة تنظيم المؤسسة وتعديله بما يكفل التقدم المستمر.

9-3- أهمية التنظيم: إن للتنظيم فوائد جمة للهيئة الرياضية تتمثل في النقاط التالية:

- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات.

- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الاتحادات الرياضية.

- يؤدي التنظيم إلى وضوح العلاقة بين العاملين والمرؤوسين ورؤسائهم.

❖ تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية ويضمن الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية. (طلحة

حسام الدين عدله عيسى مطر، 1996، ص 74)

- كما انه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع.

- يؤثر التنظيم في العاملين داخل الهيئة من خمسة 5 زوايا مختلفة:

❖ يقسم العمل بين العاملين داخل الهيئة ويحدد اختصاصات ويركز اهتمام العمال وجهده على الدور المحدد

له كما يحدث نشاطه في إطار هذا الدور.

❖ ينقل التنظيم القرارات إلى أجزاء المنظمة ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهددهم في أداء العمل.

❖ يحدد التنظيم نمط العمل بالاستناد على الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

❖ يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في الهيئة سواء كانت اتصالات رسمية أو غير رسمية بما يضمن نقل كل

المعلومات إلى جميع العاملين.

❖ يحقق التنظيم تنمية التدريب العاملين فيه وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين

إلى اتخاذ قرارات أفضل. (طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر، 1996، ص 74)

## 9-4- مبادئ التنظيم وأشكاله

9-4-1- مبادئ التنظيم: كما تتضمن الإدارة والتسيير عدة وظائف إدارية ومبادئ، هي التنظيم والتخطيط

والتوجيه... الخ فان التنظيم بدوره يحتوي ويتضمن عدة مبادئ هامة جعلته وظيفة إدارية حساسة في عمليات الإدارة والتسيير أهمها:

9-4-1-1- التدرج الوظيفي: ويقوم على أساس توزيع السلطة من أسفل إلى أعلى الهرم.

9-4-1-2- وحدة القيادة: ومعناه أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية والتسلسل

القيادي من الأعلى إلى الأسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.



9-4-1-3- نطاق التمكّن المناسب: ويقصد به المدى الذي يمكن الرئيس من تنسيق مرؤوسيه المباشرين خلال العمل ومن نتائجه اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

9-4-1-4- اللامركزية: تنقسم إلى معنيين أو نوعين من الناحية الإدارية فهي تعني أولاً:

- عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات مما يعطي حرية التصرف للمرؤوسين وبهذا تمنع تجمع العمال في نقطة إرهاق الرئيس الأعلى للمنظمة.

- التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمنظمة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية جغرافية تتضمن نوع التكوين الميداني وعلاقة الوحدات العاملة في الميدان بالمركز الرئيسي.

9-4-1-5- التكامل: وهو عبارة عن تجميع الوظائف والأعمال المتشابهة في وحدة واحدة وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام.

9-4-1-6- توازن السلطة والمسؤولية: المسؤولية عن عمل ما يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل. بمعنى المدير المسئول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية للممارسة مهامه.

9-4-1-7- التنسيق: وهو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد بصفة عامة.

9-4-1-8- مرونة التنظيم وبساطته: بحيث لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون ديناميكياً أي يسمح بمقابلة التغييرات التي تحدث في المنشأة.

9-4-1-9- تحديد المسؤوليات بوضوح: وتتطلب كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها هذا يحقق هدفين:

❖ تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

❖ فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

9-4-1-10- نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة به كما أن هناك عدة مبادئ نذكر منها:

1/ وحدة سلطة القادة في الدولة.

2/ عدم صلاحية اللجان لمباشرة أعمال الإدارة التنفيذية.

3/ إخضاع أجهزة الإدارة العامة للمراقبة.

4/ تقسيم الوحدات الإدارية العامة بالنظر إلى طبيعة نشاطها.

5/ محاربة والقضاء على النفاق الإداري. (إبراهيم عبد المقصود/ حسن احمد الشافعي، ص 61)

## 9-5- أشكال التنظيم وأسسها:

**9-5-1- التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها الفرد وتوزيع الاختصاصات كما رسم لها المخطط أو المشروع أو كما هي واردة في الوظيفة الرسمية للهيئة أو المؤسسة ويحاول التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي المبني على أسس عملية، ويشترط في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذو قاعدة عريضة تظم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة كاملة للمؤسسة أو الهيئة.

**9-5-2- التنظيم غير الرسمي:** هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة للأفراد والتي يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس تولدها تلقائياً وتتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة ونتيجة للدور الاجتماعي الذي يقوم به بعض الأفراد في المؤسسة وهذا التنظيم يتبع سلوكاً غير رسمي وطريقة معينة يتبعها الأفراد في تصرفاتهم ومن تم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وكما يجب أن تكون الجماعة الصغيرة وهي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي. (عبد العزيز محمد الحاج، ص 51) والبناء التنظيمي لأي مؤسسة يتأثر ببعض العوامل ومن ذلك حجم المؤسسة، التنسيق بين الوظائف، تعاون الأفراد بعضهم مع بعض، الروح المعنوية السائدة والقيادة وتقسيم العمل وغيرها وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها لذا فإن التنظيم الجيد يتقيد بعدة عوامل على الرئيس أن يرى كل عامل اتجاه العوامل التنظيمية الأخرى ثم يتخذ القرار النهائي الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم ، يمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي:

**أ/ تنظيم على أساس جغرافي:** وفي هذا التنظيم تكون جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد.

**ب/ على أساس الغرض الرئيسي:** وفي هذا النوع بين التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة بمعنى أن الغرض هو الذي يتحكم بنوع التنظيم مثلاً: تنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ.

ج/ على أساس وظيفي: ومعناه التخصص داخل المؤسسة وذلك بتقسيم العمل فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثل وحدة مستقلة في البناء التنظيمي كالخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان... الخ. (إبراهيم محمود عبد المقصود/ حسن احمد الشافعي، ص 12-13)

## 9-6-أهم الخرائط التنظيمية ومتطلبات التنظيم

9-6-1-أهم الخرائط التنظيمية: بعد الانتهاء من تحديد المسؤوليات وتسطير الأهداف يتطلب الأمر تصوير ذلك في تصاميم ورسوم يطلق عليها اسم الخرائط التنظيمية وهي إلى جانب ذلك تتضمن تحديد أوصاف الوظيفة الإدارية لكل شاغل منصب معين ولهذه الخرائط أهمية بالغة تتمثل في أنها توضح ما يلي:

- 1- المناصب الإدارية المختلفة.
- 2- السلم الإداري والتسلسل الرئاسي بمجرد النظر إليها يمكن معرفة رئيس كل غدارة وكل المرؤوسين لهذه الإدارة.
- 3- توضيح ما إذا كان نطاق الإشراف لكل إداري في الحدود السليمة.
- 4- ما إذا كان الشخص الواحد مرؤوسا لشخصين (وهذا مخالف لأصول التنظيم ومبادئه).
- 5- عدد المستويات فإذا زادت عن الحدود السليمة وجب الأمر إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.
- 6- وتوضح أيضا ما إذا كان هناك تنسيقا بين مختلف الأعمال في الوحدة الإدارية الواحدة وبين تلك الوحدة والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي.
- 7- وتوضح أيضا ما إذا كان هناك وحدات إدارية يمكن الاستغناء عنها أو إدماجها في وحدات أخرى لتحقيق تخفيض في المصاريف الإدارية.
- 8- السلطات التنفيذية والاستشارية والوظيفية وبهذا يعرف كل رئيس وكل مرؤوس حدود سلطته وعلاقته بالمناصب الأخرى في الهياكل الإدارية.
- 9- اللجان المستخدمة ومسؤوليتها وعلاقتها بباقي الهيكل التنظيمي.
- 10- ما إذا كان تحديد السلطات والمسؤوليات قد تم طبق لمبادئ التنظيم.

## 9-6-2- أنواع الخرائط:

9-6-2-1-الخرائط التقليدية: في هذا النوع من الخرائط يتجلى الفرق في انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل والعكس ومن مزايا هذا النوع إمكان تمييز مستوى إداري واحد بسهولة والمناصب الإدارية التي فيه. أما العيب الرئيسي الذي يوجد في هذه الخرائط فهو أنها تعطي شعورا نفسيا غير محبوب عند المرؤوسين في المستويات الإدارية السفلى وبالرغم من ذلك فإن هذا النوع من الخرائط يعتبر الأكثر شيوعا.

9-6-2-2- الخرائط من اليمين إلى الشمال والعكس: يتماشى هذا النوع من الخرائط مع حركة العين الطبيعية وعادات القراءة كما يظهر المستويات غير الموجودة بوضوح وهذا لا يترك أثرا سلبيا عند المرؤوسين.

9-6-2-3- الخرائط المستديرة أو الدائرية: وهذا النوع من الخرائط بين انسياب السلطة من الرئيس إلى المرؤوس من الداخل إلى الخارج وتبين بشكل واضح قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كلما كان هاما ومن مزايا هذه الخرائط أنها لا تترك سلبا في نفسية المرؤوسين طالما أنها يمكن النظر إلى المستويات المختلفة من أي اتجاه على الخريطة المستديرة.

9-6-2-4- تسجيل التنظيم (دليل التنظيم): بعد وضع هيكل تنظيمي وتوضيحه على الخريطة يستلزم الأمر تسجيل ذلك في كتب يطلق عليه اسم دليل التنظيم ويحتوي على بيان الأهداف والسياسات الرئيسية والشكل التنظيمي والأجزاء التي تتكون منها واختصاصات الأقسام المختلفة وسلطاتها وليس من شك أن عملية التسجيل في حد ذاتها عملية أساسية بالنسبة لأي عمل لأننا إذا اعتمدنا على الذاكرة فقط فسوف نفتح باب اللاتماس والنسيان كما انه من ناحية أخرى فان الأشخاص الموجودين بأي منظمة ليست لديهم صفة الدوام ويكون من الصعب الرجوع إليهم في أي موضوع تنظيمي.

9-6-3- متطلبات وشروط التنظيم: لنجاح التنظيم داخل المؤسسة الرياضية يجب إتباع بعض المتطلبات التي تحميه من غيابات المستقبل وهي:

- ❖ الإمكانات البشرية: وهي الأساس في التنظيم إذ لا يمكن إقامة تنظيم بدون توفر العنصر البشري الذي يعتبر مهما جدا والأساس في انجاز المشاريع.
- ❖ الهيكل التنظيمي: هو الذي يقوم على ترتيب وتحديد العلاقات بين وحدات الأقسام ووظائف المنظمة فيجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحجم المنظمة الرياضية ليكون التنظيم ناجحا.
- ❖ القانون: إن تسيير أي منظمة أو هيئة رياضية لا يتم تحت سلطة القانون كالنظام الداخلي للمنظمة أو القانون أي في حدود ما ينص به القانون.
- ❖ الموارد المالية: فلتحقيق تنظيم جيد يجب أن يكون هناك تمويل مالي كفي للمشروع من اجل تحقيق ذلك التنظيم وجعله ممكن التطبيق. (عبد الحميد شرف، ص90)

## 9-7- التنظيم في الفكر الإداري الإسلامي

9-7-1- تعريفه: يعني إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الإسلامية بالشكل والمضمون الذي يفى باحتياجات العمل والذي يتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمنظمة



الإسلامية، ويتم ذلك من خلال إعداد هيكل تنظيمي وكذلك من خلال دليل إجراءات العمل الذي تحدد فيه مواصفات كل وظيفة والمهام والأدوار والتعليمات الإدارية أو المهنية المطلوب أداؤها.

و يتعين عند رسم الهيكل التنظيمي مراعاة الأسس الدينية والعقائدية امتثالاً لقوله تعالى " أَفَمَنْ أُسِّسَ بُنْيَانُهُ عَلَى تَقْوَى مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٍ أَمْ مَنْ أُسِّسَ بُنْيَانُهُ عَلَى شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ " سورة التوبة الآية 109، أو استحضار الرجال والأشياء والمعدات وإنزالها منازلها وتثبيتها ضمن درجاتها حيث يكون الالتزام بالموقع واضحا والإقرار عليه والاعتراف به دالا على النظام ضمن رتبة أو منزلة والعمل في إطارها هو وظيفة إدارية لها طابعان. إنساني يركز على التعاون بين الأفراد ويقاوم التغيرات والصراعات التطبيقية المتوقعة بينهم. وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة وكذلك الحقوق، وإبراز حجم الوحدات العاملة في المنظمة أو الاتحادية ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية توضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسام ووحداتها وموظفيها من رؤساء ومرؤوسين، وكذلك بين المتعاملين مع المنظمة من الخارج أفرادا أو مؤسسات كما يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وفقا لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية أو لا تتعارض معها من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقا.

## التوجيه في الإدارة الرياضية

## تمهيد:

إن عملية التسيير الناجحة تقودنا حتما إلى تسليط الضوء على عملية التوجيه فضرورات العمل السليم تقتضي رجوع الموظف في عمله إلى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف فيوجهه ويرشده ويعمل كحكم أو يفصل فيما يعرض عليه.

وعليه فالتوجيه يقوم على إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والتي بدورها تحتاج إلى فنون خاصة بالإضافة إلى القيام باتصالات واستخدام محفزات بشقيها المادي والمعنوي زيادة على تمتع الموجه بروح قيادية وكل هذا سيتم شرحه في العناصر التالية:

## 10-1- مفهوم التوجيه

10-1-1- تعريف التوجيه: هو عملية من العمليات الأساسية والهامة في الإدارة العامة والتي يمكن من خلال تحقيق الأهداف المرجوة وفي هذا السياق وردت تعريفات له من مختلف الباحثين في هذا المجال فنذكر منها ما يلي:

فيرى كل من إبراهيم عصمت وأمينة احمد حسن إلى أن التوجيه ينقسم إلى:

- توجيه الفني ويقوم به المديرين على اختلاف مستوياتهم.
- التوجيه الإداري ويقوم به كل من مدير ورئيس قسم بالنسبة لمؤوسيه في جميع المستويات ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء، خلق الجو المناسب لأداء الأخصائيين لواجباتهم وإرشاداتهم لأحسن أسلوب للعمل وطريقة الأداء.

فالتوجيه الفني هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي السليم المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 72)

كما يعرفه نفس الباحثين (إبراهيم عصمت وأمينة أحمد حسن) هو الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتوجيه إذا ليست تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ الأعمال. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 72)

ويعرفه كمال درويش ومحمد الحماحمي هو مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ومشاكله وأن يستغل إمكانياته من مهارات وقدرات واستعدادات وميول وأن يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهداف تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه وبيئته ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكافؤ في شخصيته.

## 10-2- أهمية التوجيه تكمن أساساً في النقاط التالية:

- ❖ هو عملية من العمليات الأساسية كونه وظيفة تنفيذية لا يتوجب على الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال.
- ❖ التوجيه كونه عملية تنفيذية فهو المحرك الفعلي لكل الوظائف التي سبقته فمدى نجاح الخطة أو بلوغ الهدف يتوقف على حسن أو سوء التوجيه.
- ❖ هو الأداة التي يمكن من خلالها حل المشكلات التي تواجه الموظف أثناء سير عمله فلا يمكن حل هذه المشكلات من خلال التخطيط أو التنظيم.
- ❖ التوجيه يقدم مجموعة من الخدمات التي تساعد على فهم نفسه وإمكانياته وأهدافه فيستطيع بعدها تقييم نفسه. (جمال حمادي، 2005/2004، ص 57)

10-3- الأسس العامة للتوجيه: من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساساً جيداً لممارسة معيار أو وظيفة التوجيه على النمو المستهدف ومن بين الأسس ما يلي:

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أو الاتحادية أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها.
- وحدة التوجيه و وحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات .
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية، كذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى ( عبد السلام أبو قحف، ص 395 ).

**10-4-4- طرق وأساليب التوجيه:** للتوجيه ثلاث طرق أو أساليب هي: الأسلوب المباشر، غير المباشر، أساليب وتقنيات داخل الإدارة:

**10-4-4-1- الأسلوب المباشر:** ويسعى هذا الأسلوب إلى جمع المعلومات وتنظيمها ويركز الموجه أو المرشد على تقديم النصائح اللازمة للمعلومات هذا باعتبار أن الموجه يكون على دراية ومعرفة لشخصية الفرد وخصائصها ويستفيد الموجه من مصادر عديدة تجمع لمعلومات ونجد فيها المقننة وغير المقننة.

**10-4-4-2- الأسلوب غير المباشر:** (هذا رأي الباحث) ويركز هذا الأسلوب على المتوجه الذي يتم توجيهه ويشجعه على التحدث بحرية والتعبير عما يجول في خاطره بحيث تقبل الموجه تلك الآراء ويترك له حرية اختيار الحلول المناسبة لمشكلته وذلك بعد توجيهه له أو تزويده بجملة من المعلومات بشكل عام وتتمثل في الوظائف المختصة من حيث الواجبات المحاطة بالوظيفة والظروف المحيطة بالعمل وذلك بتقديم وصف عام للأهداف المسطرة والمهام المطلوبة منه وواجباته وسلطاته وصلاحياته. (جمال حمادي، 2005/2004، ص 57)

**10-4-4-3- أساليب وتقنيات داخل الإدارة:** يتم أداء وظيفة التوجيه بعدة أساليب طبقاً لنوع القيادة ومنه فإن أسلوب القائد في التوجيه سوف يتأثر بالحلول المستقبلية التي يفرضها أو يؤمن بها عن السلوكيات الإنسانية ومن المعتاد أن يعتمد المدير أسلوب الترغيب أو التهيب في توجيهه وهذا ما تطرق إليه "دوكلاس" و"ماكجر يجور" حيث أطلق عليه X وهي تقوم على فروض منها أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته وبالتالي يجب إجباره على العمل ومراقبته أو توجيهه أو تهديده العقاب لكي يعمل ثم يناقض "ماكجر يجور" هذه النظرية إذ يقدم مجموعة أخرى من الفروض أطلق عليها اسم نظرية Y حيث جاء فيها أن بذل جهد عضلي في العمل هو أمر طبيعي بالمسبة للإنسان شأنه شأن اللعب أو الراحة.

فان توقفت نظرية المدير إلى السلوك الإنساني إلى ما تنادي به نظرية Y فانه سوف يمارس وظيفة التوجيه بشكل مختلف عن المدير الذي يؤمن بالأسلوب X فالمدير الأول سوف ينفق جزء كبير من الوقت في تحقيق أهداف المنشأة بحيث يعمل وفق مبدأ التكامل وبالتالي يجعل الأفراد يشعرون بأنهم يحققون أهدافهم الذاتية بصورة أفضل أما المدير الذي يسير نظرية Y سوف يكون قاضياً مرشداً أكثر منه قاضياً ومتحكماً.

**10-5- عناصر التوجيه (وسائله)** للتوجيه عناصر متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان، فيرى "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" و"سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات، واتخاذ القرارات، والقيادة، ونجد أن "أحمد رشيد" قد حددها في صنع القرارات، والاتصالات

والقيادة والانتظام والاستمرار، كما حددها "علي الشرقاوي" في القيادة، والاتصال، والدافعية، كما حددها "جميل توفيق" في الاتصال، الدافعية، والقيادة والتنسيق. كما قام "حنفي سليمان" بتحديددها في أربعة عناصر هي الاتصال، الدافعية، والواقعية في مكان العمل، والقيادة والإشراف الفعال وحددها "إبراهيم أغمري" في أربعة عمليات أساسية هي القيادة، التحفيز، والاتصالات الإدارية، وتقويم أداء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة.

**10-5-1-الاتصال ودوره في تبادل المعلومات:** يستعمل الاتصال في حياتنا اليومية ويمارس باعتباره سلوك يقوم به الإنسان بصفة طبيعية.

**10-5-1-1-تعريفه:** يعرف ليفر الاتصال أنه عملية نقل وفهم المعلومات من شخص لآخر أما بينيس Bennis فيعرفه انه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص لآخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل. (علي عياصرة/ محمد محمود الفاضل، 2006، ص 25)

**10-5-1-2-أنواعه:**

- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل): هو الاتصال الذي يعتمد على التسلسل الهرمي في شكل أوامر، توجيهات، تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه كما هو الحال في الإدارة البيروقراطية كالإدارة الجزائرية.
- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): تبدأ هذه الاتصالات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا بواسطة هذا الاتصال يقوم المرؤوسين بإيصال المعلومات لرؤسائهم ونقل ملاحظاتهم عن العمل، ذلك على شكل شكاوي، تقارير، لقاءات مباشرة اقتراحات. (محمد عودة/ محمد خيرى، 1998، ص 195)

وهذا النوع من الاتصال يبعث الثقة في نفوس الأفراد لهذا النوع من الاتصال دور أساسي في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على أداء العمل بصفة جيدة.

- الاتصال الأفقي: "ويقصد به الاتصالات الجانبية إذ يتم هذا الاتصال بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، إذ يهدف إلى تنسيق العمل" (عمر سعيد، 2003، ص 123) يعتبر هذا الاتصال من أهم أنواع الاتصالات.

**10-5-1-3-مراحل عملية الاتصال:** الاتصال هو عبارة عن نقل معلومات من خلال طرق (مرسل) وذلك في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلى طرف آخر (مستقبل).

**10-5-1-4-وظائف الاتصال:** بغض النظر على شكل أو نوع الاتصال (مكتوب أو شفهي) تتمثل وظائف الاتصال في:

– تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة.

– نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأنشطة وكذلك التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ، بالإضافة لتأصيل القيم والمعايير التنظيمية وتوضيح أهداف المنظمة للأفراد.

– التقييم والمساعدة في تقييم الأداء بالنسبة للفرد والجماعة المنظمة.

– تشجيع تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.

## 10-6- التحفيز:

10-6-1- تعريفه: يعتبر التحفيز مطلباً مهماً داخل المؤسسة ا يعتبر مجموعة من لوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة العمل والوصول إلى ما خطط له، وتساعد الحوافز في الدفع نحو زيادة العمل من خلال تشجيع أدائه بالزيادة في الأجر أو الأجور التشجيعية والمكافآت والعلاوات.

"هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكياته وتصرفاته" (حامد الحرفة، 1980، ص 12)

"هو القوة التي تحرك وتستشعر الفرد لكي يؤدي عمله وهو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل" (أحمد صقر عاشور، 1989، ص 69)

10-6-2- أنواع الحوافز: وتقسم إلى حوافز ايجابية وسلبية حسب رؤية الباحث:

10-6-2-1- الحوافز الايجابية (التشجيع والإثابة): وفيها حوافز مادية كالأجر والترقية والمكافآت التي تقوم بما يلي:

- حوافز معنوية: وفيها ينعدم الأثر المالي وتلخص إشباع حاجات العاملين إشعارهم بأنفسهم.
- حوافز اجتماعية: تقدير العمل واعتباره كعضو مهم في الجماعة.

10-6-2-2- الحوافز السلبية: وهي التي تسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال إدخال العقاب والرعب والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الجزاءات المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع أو نحو ذلك من صور الجزاء المعنوي. (إبراهيم عبد المقصود، ص44)

10-6-2-3- الحوافز الذاتية: وهي القوة الكامنة التي تدفع الفرد بمحض إرادته إلى العمل وإشباع حاجاته بحيث يساعد الفرد على اكتشاف مواهبه التي تدفعه للابتكار وتوفر له الصفاء النفسي والطمأنينة.

10-6-3- الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز: وتتلخص فيما يلي:

- ❖ أن تعمل على إشباع الحاجات الإنسانية.
- ❖ أن يكون نظاما منتجا.
- ❖ أن يكون نظاما اقتصاديا يمكن زيادة العائد من تطبيقه.
- ❖ أن يكون شاملا ومرنا.
- ❖ أن يتصف بالموضوعية.
- ❖ مراعاة الفروق الفردية.
- ❖ التوقيت المناسب لتطبيقه.
- ❖ عدم التركيز على الحوافز السلبية.
- ❖ أن يكون سهلا ومفهوما. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 48)

10-7- القيادة الإدارية:

10-7-1- تعريف القيادة: تعرض العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة فبحثوا في أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية فاختلقت تبعا لذلك تعريفاتها:

يعرف كانتل واودنيل القيادة بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق احد الأهداف.

ويعرفها بيتر دراكر أنها الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى الحدود العادية. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 10)

ويرى كوهن بان القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحددها القائد(عبد السلام أبو قحف، 2001، ص 10) فالقيادة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. (نداد محمد صوص، 2007، ص 89)

10-7-2- خصائص القيادة:

- تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو بلوغ الهدف.
- تقيد التأثير في الأشخاص من اجل كسب طاعتهم واحترامهم كوسيلة للوصول إلى هدف معين.

- التنسيق بين الأفراد والجماعات وذلك بتوجيههم نحو الأهداف المنشودة.
- يتفق كل من أمروسيو وكاردونا وكوهن أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لتبعية لان الأفراد في المنظمة ينجزون الأعمال برضا للتنظيم إذا ما كان لهم بعض المنافع ن انجاز بعض هذه الأشياء لذلك على الإدارة البحث عن حاجات الأفراد في المنظمة والبحث عن الوسائل التي تساعد على تحقيقها. (علي عياصرة، 2006، ص77)

**10-7-3- أساليب القيادة:** يوجد العديد من الآراء حول الأساليب القيادية فأعدت العديد من المسميات بما يتناسب وسلوكيات المديرين في ميادين العمل المختلفة ومن هذه الأساليب والأصناف:

**10-7-3-1- القيادة الديمقراطية:** هذا النوع من القيادة يحاول القائد فيه إظهار سلوكا ته تجاه الجماعة خاصة رغبتهم في التعاون والمشاركة معهم في رسم الخطط وتحديد الأهداف، فهذا النوع من القيادة يهتم بالعلاقات الإنسانية كأسلوب تسيير العمل فيشرك العاملين في المسؤوليات واتخاذ القرارات لان القائد يحترمهم ويقدر مواهبهم فيشركهم في المسؤولية.

يعتبر الباحثون هذا النمط أكثر الأساليب ايجابية التي تساهم في تحسين مهارات الابتكار والإبداع لدى أفراد الجماعة غير أن هذا النمط قد لا يصلح في بعض الموقف فيكون غير مناسب لذلك، وعليه يجب استخدام نمط آخر.

**10-7-3-2- القيادة الدكتاتورية (السلطوية):** يعمل القائد في هذا النمط والأسلوب على تركيز السلطة به فلا يهتم بالعلاقات الإنسانية، بالتالي لا يترك العاملين في الخطط والإجراءات واتخاذ القرارات فيشرف عليها بنفسه من دون استشارة الجماعة إلا نادرا عندما يلزم الموقف ذلك، يعاب على هذا النمط إهمال المرؤوسين أو تماطل وتراخي المرؤوسين للعمل على تحقيق الأهداف مما يؤدي لعدم الإنتاج بسبب عدم موافقتهم مثلا حول السياسات والأهداف.

**10-7-3-3- القيادة البيروقراطية:** هي التي يعتمد فيها القائد على التطبيق الحرفي للقوانين فيكون أكثر سلطة ويدفع العاملين معه لتحقيق الأهداف الخاصة به.

**10-7-3-4- القيادة الفوضوية:** يتصرف القائد في هذا الأسلوب بفوضوية بحيث لا يبالي في تسيير العمل وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات فيكون هذا القائد سلبي فيها(ينجح هذا الأسلوب في حالة الإشراف على الفنيين المختصين)

10-7-3-5- القيادة المبدعة: أن نجاح أي إستراتيجية جديدة بدون البحث في تكوينها يعتمد على أسلوب القائد بصورة عاطفية نحو النجاح، لقد ظل الإبداع يستخدم إما كقيمة للمؤسسة أو إستراتيجية لعملية لتغيير ولهذا على القائد دفع مؤسته لنجاح. ويتميز هذا القائد بـ:

- يتفاعل مع مجموعات العمل والموظفين والعملاء والموردين.
- يستمع جيدا لجميع الأفكار.
- يتولى المخاطر وينفذ المهام بأسلوب مختلف وأفضل.
- يشجع العمل بأسلوب مختلف وأفضل.
- يطلب الدعم في وضع حلول إبداعية.
- يطلب بالدعم من أجل أداء طويل المدى.
- يكافئ على النجاح ويفهم مراحل الفشل ويشجع إجراء التجارب.

### 10-8- التوجيه "الأمر والنصح" في الفكر الإداري الإسلامي:

10-8-1- تعريفه: " هو معيار(وظيفة) من معايير التسيير الإداري يعني الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى المرؤوس بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التهكم أو السخرية بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصا على الأداء السليم وذلك من أجل الوصول إلى هدف مشروع بمعنى آخر إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقا لشرع الحنيف."

" فالتوجيه يتمثل بالخطاب أمرا ونهيا الدال على الحركة والفعل ويعني كذلك قول القائل لمن دونه افعَل، حيث يصدر الخطاب من جهة صاحب الأمر إلى المأمور ومن خلاله تقوم العلاقة بينهما وتتضح المسؤولية.

"ويعرف التوجيه كذلك على أنه فن وقدرة المدير بالسير الصحيح عن تحت إمرته، والانتماء للعمل حتى يتحقق الهدف المطلوب تحقيقه"

ويظهر التوجيه في قوله تعالى " وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ" سورة آل عمران 104.

10-8-2- خصائص التوجيه في الإدارة الإسلامية: باعتبار التوجيه وظيفة (معيار) إدارية قيادية مسؤولة عن تدفق الأوامر والقرارات والتعليمات والإرشادات فإن له مجموعة من الخصائص يمكن اختصارها فيما يلي:

10-8-2-1- وحدة الأمر: يتعين أن يكون هناك رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لحسن القيام بالعمل وحتى لا يحدث تضارب وازدواجية في القرارات والأوامر والتوجيهات وهو ما يظهر في قول رسول الله عليه الصلاة والسلام "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم ائدهم" رواه الإمام أحمد، وقوله عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا ائدهم" رواه أبو داود، فوحدة الأمر تجعل من السهولة تحديد المسؤولية ومجالاتها وطرق إبلاغها بشكل سليم، وهي أساس معيار التوجيه والضابطة لسلوك الأفراد وعلاقتهم في داخل وخارج المؤسسة.

10-8-2-2- الشورى قبل إصدار الأمر والتوجيهات والقرارات: فالتوجيه ليس تسلطا وتجاهلا لذوي الخبرة والمعرفة وإنما هو تدبر وحكمة، والقائد الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى لا يتبين له إمكانية تنفيذها ويستطيع عمل هذا التنفيذ بصورة سليمة لقوله عز وجل "...فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" سورة آل عمران 159.

10-8-2-3- المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة: وهذا باعتبار أن كل رئيس مسئول عن كل ما يقوم به مرؤوسيه وكل مرؤوس مسئول عن كل ما قام به أمام رئيسه فكل فرد يجتهد ويبحث ويوجه ويشاور، والمساءلة المشتركة إحقاقا لقول الرسول عليه الصلاة والسلام "كلكم راع و كل راع مسئول عن رعيتة" رواه مسلم.

10-8-2-4- مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه: التوجيه في الإدارة الإسلامية قائم على الرحمة والتعاطف وليس القوة، ويراعي مشاعر الأفراد وكرامتهم واحترامهم حيث قال الله عز وجل "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ....." سورة آل عمران 159.

وهذه المراعاة تؤدي إلى تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون والانسجام بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

10-8-3- شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية: تتمثل فيما يلي:

10-8-3-1- أن تتوفر سمات خاصة في الموجه الإداري المسلم لأن نجاح التوجيه مرتبط به حيث يجب أن يكون.

- قدوة للآخرين في توجيهه.

- عادلا في توجيهه.

- توجيهه مبني على معلومات صحيحة دقيقة وصادقة.

- توجيهه في الوقت المناسب.

- قصده من التوجيه تحقيق المصلحة العامة للعمل وليس مصلحة خاصة به.

- يتحلى بالصبر بعد التوجيه لإعطاء فرصة للمرؤوسين لتنفيذ معلوماته.

10-8-3-2- يجب أن يكون التوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية ولا تكون فيه معصية الله ورسوله، حيث يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: " لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق "

10-8-3-3- يجب أن لا يكون التوجيه مشقة متجاوزة لطاقة المرؤوس.

10-8-3-4- يجب أن يكون التوجيه مفهوما من قبل المرؤوس ولا يكون فيه ضرر له ولا لغيره حسب القاعدة الشرعية " لا ضرر ولا ضرار".

10-8-3-5- يجب أن يكون التوجيه متماشيا مع الأهداف العامة للتنظيم.

10-8-3-6- وإذا تبين أن هناك خطأ في الأوامر والقرارات عند تطبيقها فالواجب إعادة النظر فيها وتحاشي عيوبها.

## الرقابة في الإدارة الرياضية

## تمهيد:

تعتمد عملية إدارة أو تسيير أي هيئة أو مؤسسة رياضية كانت أو اقتصادية أو سياسية إلى خمسة عناصر هامة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وإذا كانت هذه الأخيرة تتميز في طريقة إنجازها بالكامل فلا شك أن الحاجة للعنصر الرابع تكون محدودة للغاية ولكن مثل هذه الأشياء من النادر جدا حدوثها خاصة في زماننا هذا حيث كثرت الانحرافات والاختلاسات ومثل هذه الأسباب والأمور تجعل وظيفة الرقابة وهي الجزء الرابع مهمة بل واجبة للغاية وتجعله ضرورة من الضروريات والرقابة من وجهة نظر فايول هي "تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء: الأشياء، الناس، الأفعال... الخ.

**11-1- تعريف الرقابة:** هي متابعة عمليات التنفيذ لتبيان مدى تحقق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤوليات كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة.

- هي عملية قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها. (عمر سعيد، 2003، ص 25)

**11-2- أهدافها وأغراضها:** من خلال الدراسة التي قمنا بها أن نلخص الأهداف الرقابية وهي كثيرة في 8 أو 9 أهداف رئيسية يمكن للرقابة تأثيرها وهي:

11-2-1- التأكد من أن القوانين منفذة وان قرارات السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية محترمة وان العمل التنفيذي سير في إطار القانون.

11-2-2- الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى فعاليته.

11-2-3- التأكد من النواحي السياسية والمالية ويتم التصرف فيها وفق للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة وإن الاعتمادات المالية تنقص فيما خصت من أجله وبأمانة تامة.



11-2-4- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها ويتصرفون بالنزاهة والأمانة.

11-2-5- التأكد من أن الحقوق المقررة للأفراد والعاملين محترمة وأنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة وان الجميع سواسية أمام القانون.

11-2-6- التخفيف من تكاليف العمل الحكومي الحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

11-2-7- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه وفقا للقواعد والأصول المرعية.

11-2-8- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه.

11-2-9- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف للدولة ومن ولائهم لهذه الأهداف.

### 11-3- مفاهيم أخرى حول الرقابة: (عمر سعيد، 2003، ص 25)

يذكر **Samuel Certo** سنة 1989م: أن الرقابة هي تلك العملية التي تتم بمقتضاها التأكد من أن الأداء والعمل الفعلي يتطابق مع ذلك المخطط، حيث يتم اكتشاف مدى انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المتخصص واتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد هذه الفجوة أو ذلك الانحراف.

ويشير **الحمامي وكمال درويش** سنة 1993: أن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة وذلك لبيان مدى انجازها والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة.

ويرى **المنيري وعصام بدوي** 1991م: أن الرقابة الإدارية هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المدير للتحقق من أن التنفيذ يسير طبقا للخطة الموضوعة وهذا يعني أن وظيفة الرقابة تقتضي خطة تتضمن أهداف يراد تحقيقها ومعايير تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه.

ويوضح **على شريف** سنة 1993: أن الرقابة في جوهرها عملية متابعة وإبلاغ أي متابعة مدى ملائمة الخطة لظروف التشغيل والأداء من ناحية ومدى ملاءمتها للظروف الخارجية من ناحية أخرى وعند حدوث أي تغيير في تل الظروف والخارجي يتم الإبلاغ عن ذلك كي يتسنى تعديل الخطة وأحيانا تغييرها بما يتناسب مع هذا التغيير.



يرى سعيد عبد الفتاح سنة 1988م: أن الرقابة هي وظيفة الإدارة التي توضح ما تم تحقيقه من الأهداف وهل تم بكفاية أم لا وفي الوقت المناسب وبناء عليه يقوم الرئيس الإداري بقياس الجهود التي بذلها ويقارنها بالأهداف أو المستويات الموضوعة لكي يتأكد ما إذا تم تحقيق هذه الأهداف.

بينما يرى كل من عادل حسن وعلي شريف وفريد الصمن سنة 1988: على أن تعريف الرقابة على أنها ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة ولتحقق مما تم تنفيذه بما يجب تنفيذه واتخاذ من حالة اختلاف مسار الاثنين.

ويتفق ماجد الحلو وإبراهيم عبد المقصود سنة 1989م: على أن الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول إلى الإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

ويعرف عبد الحميد شرف سنة 1990: أن الرقابة هي متابعة التنفيذ لكل عنصر من عناصر الإدارة والتنبؤ بما قد يظهر من مشكلات وتجنبها وكذا تقويم الأداء فيه وتصحيح مساره نحو الهدف المقرر.

ويشير Van Fleet David سنة 1991: أن الرقابة هي تلك العملية التي توجه الأنشطة التنظيمية نحو الهدف المرغوب.

وتعرف الرقابة على أنها عملية متابعة دائمة تقوم بها الجهة الرقابية للتعرف على كيفية سير العمل وتصحيح الأخطاء أن وجدت للتأكد أن ما تم انجازه هو فعلا مطابق لما هو مخططاته.

#### 11-4- خطوات الرقابة: ولتحقيق رقابة ومتابعة يجب إتباع الخطوات التالية:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه وهل هو فعال؟
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجة وذلك مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج لمتوقعة طبقا للخطة. (طلحة حسام الدين/عسلة عيسى مطر، 1996، ص 125)

إن الغاية الرئيسية من القيام بالعملية الرقابية هو التأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المشروع لتحقيق أهداف معينة ولذلك فالرقابة الفعلية عادة ما تصاحب الأداء الفعلي لاكتشاف أي اختلافات عن المعايير الموضوعة مقدما

عن طريق التنبؤ بنتائج معينة وقد لا تحقق تلك النتائج المتوقعة وذلك لعدة أسباب تعكس أهمية الرقابة في التسيير الإداري.

كما أن الغرض الرئيسي في تطبيق عملية الرقابة في المؤسسات الرياضية ليس اكتشاف المخالفات في حد ذاتها ولكن المهم هو رسم الطريق الصحيح للإصلاح والتوجيه ويكون ذلك عن طريق تقدير المسؤولية وبيان كيفية تصحيح الأخطاء وذلك للنهوض بالأنشطة الرياضية بتلك المؤسسات الرياضية.

## 11-5- المقومات الأساسية لنجاح الرقابة في الهيئات الرياضية:

- يجب أن تكون خطة الرقابة متناسبة مع طبيعة النشاط واحتياجاته في المؤسسة الرياضية.
- مراعاة مرونة خطة الرقابة وذلك على أن تجري في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- ينبغي أن يكون النظام الرقابي مفهوما وأهدافه واضحة مع وضع معدلات رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال.
- كما يجب تصويب الأخطاء والاتجاه إلى الإصلاح ومعالجة المشاكل التي قد تؤدي إلى الأخطاء ويراعي أن تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية.
- ويجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب وتطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل. (موفق حديد محمد، 2004، ص 20)

## 11-6- خصائص الرقابة وأنواعها

### 11-6-1- خصائص الرقابة: تتميز الرقابة بخصائص عديدة هي:

- 11-6-1-1- الدقة: يجب أن يكون عنصر الرقابة دقيق وسريع في تحديد الانحرافات قبل حدوثها قدر الإمكان.
- 11-6-1-2- الوقائية: يجب أن يكون الرقابة وقائية وليس علاجية.
- 11-6-1-3- الاقتصاد: يجب أن تكون الرقابة اقتصادية أي أن لا تكون مكلفة والعوائد أكثر من التكاليف.
- 11-6-1-4- الملائمة: أن يتلاءم نظام الرقابة مع حجم المؤسسة الرياضية.
- 11-6-1-5- الوضوح: أن يكون النظام الرقابي واضح للجميع وان لا يظهر كجهاز تجسسي.
- 11-6-1-6- المرونة: أي يكون النظام الرقابي قابل للتعديل والتغيير حسب الموقف والظرف.

11-6-1-7- الفعالية: أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية التي تم إيجاده من أجلها.(عبد العزيز محمد الحاج، ص 54)

11-6-2- أنواع الرقابة: (موفق حديد محمد، 2004، ص 20) هناك اختلاف في آراء الكتاب حول تحديد أنواع الرقابة الإدارية فقد حددها:

✓ احمد عاشور سنة 1986 بأنها:

1- الرقابة على أساس الإجراءات.

2- الرقابة على أساس النتائج.

3- الرقابة السابقة.

4- الرقابة اللاحقة.

5- الرقابة الخارجية.

✓ ويؤكد إبراهيم شيحا سنة 1993 وعي شريف سنة 1993: تقسيم هذا الأخير في الثلاث نقاط الأخيرة وهي:

1- الرقابة السابقة.

2- الرقابة اللاحقة.

3- الرقابة الخارجية.

✓ ويرى الحماحي 1993 وماجد الحلو 1983 تقسيم الرقابة إلى:

1- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

2- الرقابة الفنية والرقابة الإدارية.

وستتطرق بالشرح لهذا التقسيم بعد أن نعرض أنواع التقسيمات الأخرى عند جمهور الإداريين والعارفين بهذا المجال.

✓ بينما يرى إبراهيم عبد المقصود سنة 1989: تقسيم أنواع الرقابة إلى:

1- الرقابة الشعبية.

2- الرقابة التشريعية.

3- الرقابة القضائية.

✓ وينكر عادل حسن فردي الصحن سنة 1988: تحديد أنواع الرقابة في النقاط الآتية:

11-6-2-1- الرقابة حسب المستويات الإدارية:

- الرقابة على مستوى المنشأة.



- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد.

### 11-6-2-2- الرقابة حسب توقيت القيام بها:

- الرقابة التنبؤية.
- الرقابة المتزامنة.
- الرقابة التاريخية.

✓ ويشير حليم المنيري سنة 1991: تقسيم الرقابة في المجال الرياضي إلى:

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

**11-6-2-3- الرقابة الداخلية:** يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارس كل وزارة أو مؤسسة أو مصلحة أو إدارة على الوجه النشاط التي تؤديه ويقوم بها كل رئيس إداري في دائرة رئاسته وطبقا للخطط الموضوعة وأي كانت درجة وبذلك تمتد الرقابة لتشمل مختلف أرجاء التنظيم وفي كافة المستويات فتكون أكبر جدوى مما لو تركزت في قمة التنظيم الإداري فقط بان يفرد بممارستها الرئيس الأعلى وحده بمساعدة جهاز متخصص يلحق بمكتبه ويوجد في كثير من المؤسسات الإدارية أجهزة متخصصة للرقابة والتفتيش وفي بعض الوزارات قد نجد كل أو بعض الأجهزة ومن أمثلتها وحدة التفتيش العام أو للتفتيش الفني، وحدة الرقابة المالية، وحدة التنظيم والإدارة، وحدة لشؤون العاملين، وحدة الحسابات.

والغرض الأساسي من تلك الأجهزة المتخصصة هو الوصول إلى المعلومات التي على أساسها تتأكد المؤسسة من كيفية سير العمل وأسلوب التنفيذ والتي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المتصلة بأوجه النشاط الحالية والمستقبلية.

ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التحليل الدقيق للأهداف ووضع معدلات للأداء ودراسة النماذج والحالات والقياس عليها للوقوف على نواحي الاختلاف أن وجدت ودراسة التقارير التي تحتوي المعلومات في شكل جداول إحصائية ورسومات بيانية تعكس الصورة العامة بجلاء وعمل المقارنات الضرورية بين النتائج التي نحصل عليها في ميادين مختلفة واستبعاد أنواع الرقابة في المجدية أو التي لا توجد حاجة ماسة إليها بما يحقق الصالح العام للهيئة. (موفق حديد محمد، ص 37)



**11-6-2-4-الرقابة الخارجية:** أجهزتها عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئاسة الدولة مما يحقق لها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالها يمكنها من حرية العمل ويتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات في مقدمتها نظام الحكم وطبيعة التنظيم الحكومي القائم والفلسفة التي تقوم عليها الرقابة ومدى توافر أنواع الرقابة الأخرى وإمكانات الرقابة وخاصة ما يتعلق منها بالعنصر البشري الكفاء وبيعة النشاط والاتجاهات السائدة بصدد الرقابة والعمل الحكومي وقد تطورت أساليب العمل بأجهزة الرقابة الخارجية المركزية فلم تعد مهمتها مقصورة على مجرد الرقابة والتفتيش وإنما امتدت إلى النواحي الايجابية البناءة مثل القيام بالبحوث والدراسات ودراسة المشكلات وتحليلها والوقوف على أسبابها ومن أمثلة أجهزة الرقابة المركزية مجلس الدولة والجهاز المركزي للمحاسبات والرقابة الإدارية. (إبراهيم عبد المقصود، ص 24).

**11-6-2-5-الرقابة الفنية:** تتناول المهام التي أنشئت من أجلها الإدارة فالرقابة الفنية في وزارة التربية والتعليم تختص بالمسائل التعليمية تقويم المعلمين وان الرقابة الفنية في مراكز الشباب والأندية تنصب لممارسة الأنشطة الرياضية وتقويم المدربين المختصين والدور الذي يقوم به المشرفون بمراكز الشباب أو المؤسسات الرياضية الأخرى.

**11-6-2-6-الرقابة الإدارية:** تنصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة في تحقيق المهمة الأصلية للإدارة فتتعلق بمراقبة حسابات الوزارة أو مراقبة طرق المشتريات مثلاً:

إلا أن تعبير الرقابة الإدارية بصفة عامة عادة ما يقصد به الرقابة الداخلية على مستوى الإدارة سواء تعلق بالمهمة الأصلية المرفق أو بالأعمال الأخرى ألي تتم للمساعدة على انجاز تلك المهمة.

وكما أسلفنا الذكر فان وظيفة الرقابة لا تكون بتلك الأهمية إلا إذا كانت معايير التسيير الإداري الأخرى من تنظيم وتوجيه وتخطيط لا تؤدي دورها على أكمل وجه أو بالأحرى تشهد بعض التجاوزات والانحرافات وعلى كل حال ففي هذا الزمان من القليل جدا إن لم نقل نادرا ما تجد بعض أرباب المؤسسات يقومون بأدوارهم على أكمل وجه وعليه فان معيار الرقابة أصبح من الأمور الضرورية داخل كل هيئة رياضية أو نادي أو حتى وزارة تابعة للمجال الرياضي وذلك طبقا إذا أراد أهلها النهوض والرقى بها إلى مستوى الكبار .

### **11-7-الرقابة الإدارية في الفكر الإسلامي:**

**11-7-1- تعريف الرقابة" المحاسبة والمساءلة":** تعرف على أنها عملية مستمرة تقع على عاتق جميع العاملين بالمنظمة ولا تخص بها جهة واحدة. وعرفت كذلك على أنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأدوار التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

ولقد عرفها عبد الرحمن الضيخان على أنها التأكد والتحقق أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا صحيحا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها.

وعرفها أحمد أبو سن على أنها عملية متابعة دائمة تهدف أساسا إلى التأكد من الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسئول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة.

ولقد اعتبر احمد بن داود المزجاني أن كل التعريفات التي قدمت للرقابة في الإدارة الإسلامية ناقصة وأعطى لها مفهوما اعتبره شاملا لكل جوانب الرقابة في الإدارة الإسلامية وهو أنها وظيفة (معياري) إدارية فردية وجماعية ومهمتها متابعة النشاط الإداري داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداء و وسيلة وغاية، وتنفيذا للواجب واستشعارا للمسؤولية.

وتكون الرقابة "سابقة" لأي عمل للتأكد من مشروعيته و"مرافقة" أثناء العمل للتأكد من سلامة الأداء و"لاحقة" بعد الانتهاء وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

وتتحقق الرقابة بالمتابعة المستمرة، فكل رقابة متابعة وليس كل متابعة رقابة.

**11-7-2- أنوع الرقابة:** هناك ثلاثة أنواع للرقابة في الإدارة الإسلامية التي رتبها المولى عز وجل ترتيبا منطقيا حيث يقول تعالى: "وَقُلْ إِعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" سورة التوبة، الآية 105.

**11-7-2-1- الرقابة الذاتية:** هي إحساس داخلي للموظف منشأه الإيمان الذي لا يخالجه شك بأن الله جلت قدرته يرى جميع تصرفاته الصغيرة والكبيرة، الخفية والمعلنة أنه محاسب عليها ويقود هذا الإحساس إلى إتباع العمل الحسن واجتناب السيئ والحرص على طاعة المولى عز وجل.

والرقابة الذاتية التي تقوم على الأمانة التي تشمل الصدق، النزاهة، والإخلاص والعدل هي أساس الأنواع الأخرى للرقابة في الإدارة الإسلامية حيث إذا صلح الأساس صلح العمل كله وصلحت عبادة الله وحده، وإذا فسد الأساس فسد العمل كله ومنه معصية الله تعالى، وهذه النوع من الرقابة هي وجه الاختلاف بين الإدارة في الفكر الحديث والإدارة في الفكر الإسلامي.

**11-7-2-2- الرقابة الإدارية "الإشرافية":** وهي متابعة القائد أو الرئيس لأعمال معاونيه ونشاطات منتمي المنظمة أو الهيئة وهي رقابة إشرافية تقوم على رباط المصلحة المشتركة حيث تقوي روح الفريق والتعاون والرقابة في الإدارة الإسلامية ليست علاجية فقط للأخطاء وأوجه القصور ولكنها رقابة وقائية حيث أن هناك مقولة " العاقل من يحتال للأمر قبل أن يقع لا بعد أن يقع".

11-7-2-3- الرقابة الشعبية: المنظمة الإسلامية هي كائن حي في مجتمع يضمها ويضم غيرها والأفراد والأجهزة المختلفة ومن ثم فإنها تخضع لرقابة المجتمع بأفراده عند أي قصور أو انحراف حيث يبادر بالنصح والترشيد من أجل إصلاح ومعالجة هذه الانحرافات.

## التنسيق في الإدارة الرياضية

## تمهيد:

يعد التنسيق معيار أساسي من معايير التسيير الإداري المختلفة سواء كان عملا ضروريا أو تكميليا لوظائف المدير، فهو مطلب هام لتحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة ويتطلب العمل الإداري نوعا من التكامل بين المعايير الإدارية للوصول إلى الأهداف المحددة لأي منظومة عصرية، وهذا التكامل ما هو إلا نوع من التنسيق بين المعايير (الوظائف) وما يتطلبه كل منها من إجراءات قبل وأثناء التنفيذ. ويجتمع الباحثون على أنه لا يتم أي من هذه المعايير في غياب التنسيق، لأنه على هذا الأساس يمثل التهيؤ المنظم للجهد الجماعي ولتجهيز العمل أو التحرك بهدف تحقيق غاية مشتركة.

كما تتبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالبا ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وكثيرا ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين ومن ثم تصبح مهمة المدير التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية ويتضمن القيام بالتنسيق والاطمئنان إلى أن كل المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفعالية وعلى نحو اقتصادي في اتجاه الهدف الرئيسي ( بشير العلاق، 2008، ص329).

**12-1- مفهوم التنسيق:** يعرض بعض الكتاب التنسيق على أنه وظيفة إدارية أساسية من الوظائف الإدارية فهم يعرفون التنسيق بأنه: عنصر هام من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها وهناك من ينظر للتنسيق على أنه مكمل للعملية الإدارية و ليس عنصرا رئيسيا فيها، فهم مختلفون من حيث موقعه في العملية الإدارية، ومنهم من ينظر إليه على أنه يعني التنظيم أو أداة من أدواته، فرغم اعتقادهم بأهمية التنسيق في العملية الإدارية إلا أنهم يعتقدون أنه يمارس من خلال التنظيم كعملية مكتملة لهذه الوظائف من الوظائف الإدارية المتعارف عليها (عبد المحسن سليمان الفهيد، 2006، ص13). وتوجد العديد من التعريفات للتنسيق من أهمها:

يعرف الأستاذان موني و اريلي التنسيق على أنه: تحقيق العمل الجماعي والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وقيل هو: وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحديد وحدة التصرفات اتجاه هدف مشترك (صالح عبد العزيز حبتور، 2009، ص 197).

وعرف النمر وآخرون التنسيق بأنه أحد عناصر العملية الإدارية تهدف إلى جلب التوازن بين نشاطات المنظمة المختلفة من خلال ربطها بعضها ببعض وتوجيهها بحيث تتكامل عبر خطوات العمل المختلفة لتحقيق هدف نهائي مع منع الازدواجية والتضارب.

وعزفه ماهر بأنه الجهود المشتركة بين الوحدات التنظيمية، والتعاون والتماسك فيما بينها وصولاً إلى أداء أفضل لكل الوحدات وبالتالي أداء أفضل لكل المنظمة. وهو يشير أيضاً إلى التكامل بين وحدات التنظيم.

هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، ويكون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام (بشير العلق، 2008، ص 30).

تنظيم علاقة كل وحدة من الوحدات بالأخرى بحيث تساهم كل منها بأسلوب مباشر أو غير مباشر في تحقيق الهدف الكلي للجهاز الأمني، وتتسجم جهود العاملين في مختلف هذه الوحدات لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى درجة من الأداء وأقل تكلفة وحتى لا تتعارض وتتقارب الاختصاصات وتحدث الازدواجية في الأعمال (عبد المحسن سليمان الفهيد، 2006 ص 14).

في ضوء ما ذكر يتضح أن التنسيق عملية شمولية يدخل في مختلف المعايير الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) ويهدف للوصول إلى التكامل ومنع الازدواجية والتضارب وتأمين الانسجام بين وحدات العمل المختلفة ،أفراد ،أقسام ، فرق ،.....وتوحيدها وتكاملها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

## 12-2- أهداف وأنواع التنسيق:

12-2-1- أهداف التنسيق: يرى إبراهيم عبد العزيز شياح(2001) و فهد أحمد الشعلان (2007) أن التنسيق يهدف إلى تحقيق مجموعة من المهام على النحو التالي :

1. منع التعارض في الاختصاصات، وذلك من خلال تجنب جهود الوحدات الإدارية أي تعارض محتمل وبالتالي الاقتصاد في المال، والوقت، والجهد.
2. منع الازدواج في الأنشطة الإدارية، وذلك من خلال تجنب المنظمات الإدارية المتعددة التي تقوم على تحقيق أهداف واحدة، أو على الأقل متشابهة، أي ازدواج في أنشطتها، وبالتالي تنظيم، وتكتيل جهود هذه المنظمات للوفاء بالأهداف المشتركة بأقل جهد، وفي أقصر وقت، وبأقل تكلفة مالية.
3. التوفيق بين احتياجات المنظمات المتعددة وذلك من خلال تحديد أولويات الحصول على المواد الأولية أو العنصر البشري وبالتالي توجيه الجهود المشتركة لتحقيق أهداف التنظيم في أقصر وأقل جهد.

4. إنجاز خدمات ذات نوعية عالية مع العمل على تقليل المدة الزمنية والتكلفة المالية التي يستغرقها إنجاز تلك الخدمات.
5. القضاء على العوامل التي من شأنها الوقوف حجرة عثرة أمام بعض فروع النشاط في الإدارة عن طريق الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة.
6. يساعد على خلق علاقات عمل طبيعية داخل المنظمة والعمل على تحقيق الاقتصاد في النفقات وتكاليف التنفيذ.
7. تنفيذ القرارات التنظيمية بأفضل صورة ممكنة من خلال ضمان توزيع الجوانب المختلفة للقرار على جميع الوحدات المسؤولة بطريقة مناسبة.
8. ضمان تنفيذ الأجهزة الحكومية للأهداف السياسية العامة للدول بكفاءة عالية مما ينعكس على ثقة المجتمع والرأي العام تجاه هذه الأجهزة.

12-2-2-2- أنوع التنسيق: تختلف أنواع التنسيق فهناك: (صالح عبد العزيز حبتور، 2009، ص 199).

#### 12-2-2-1- التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي:

أ. التنسيق الداخلي: وهو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمنظمة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة.

ب. التنسيق الخارجي: ويقصد به إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحد ككل، وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات على اختلاف مستوياتها، ومثال على ذلك التنسيق الذي يتم بين المحافظات أو بين المحافظة والمدن والقرى الداخلة في ولايتها.

#### 12-2-2-2- التنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي:

أ. التنسيق الرأسي: وهو الذي يربط أعلى سلطة في المنظمة الواحدة، المدير العام مثلا وأسفل سلطة في التنظيم كرئيس الفرع.

ب. التنسيق الأفقي: والتنسيق الذي يتم المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة، ومثال ذلك التنسيق بين إدارات المخازن لإحدى شركات القطاع العام.

12-2-2-3- التنسيق التعاقبي أو ألتدخلي والتنسيق التكاملي أو الشمولي: وفقا للموضوعات والنشاطات والعمليات التي تخضع للتنسيق.

- أ. التنسيق التعاقبي: ويحدث حين تكون مخرجات جهة ما هي مدخلات جهة أخرى أو أن الخدمة المقدمة لا تكتمل إلا إذا تعاقبت على أدائها عدة جهات مجتمعة.
- ب. التنسيق التكاملي: وهو الذي يتم بين جهتين أو أكثر للاتفاق على الأهداف والسياسات والعمليات والبرامج والخطط وربما يتعداه للتنفيذ والمتابعة. وهذا هو أكثر أنواع التنسيق أهمية وأشدّها تعقيداً.

### 12-3- مبادئ وأساليب تحقيق التنسيق:

12-3-1 مبادئ التنسيق: يتم التنسيق بأحسن وجه ممكن حينما يرى العاملون كيفية مساهمة عملهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومن ثم يستطيع كل فرد توجيه جهده وفكره تجاه هذه الأهداف، وبالتالي خلق جهد منظم غير متعارض لجميع الأفراد و يمكن تلخيص أهم مبادئ التنسيق فيما يلي:

1. يجب التنسيق من المراحل الأولى للتخطيط و وضع السياسات، فمن الواضح أنه يصبح أكثر صعوبة إذا ما تم بعد وضع خطط مختلف الأقسام وأهدافها والتوقيت الخاص بتنفيذها.
2. يجب أن يتحقق التنسيق بالاتصال المباشر بين الأشخاص المعنيين، فيتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات ما بين أفراد أي قسمين يؤدي إلى سهولة التنسيق بين عمل القسمين، ويؤدي التفاهم المباشر بين المسؤولين في مختلف الأقسام إلى أن يضع كل قسم سياساته وطريقة إخراجها إلى حيز الوجود وفقاً لصالح المؤسسة ككل لا وفقاً لصالح القسم في حد ذاته.
3. يتم التنسيق بتبادل المعلومات أو بتعديل التفاصيل. فالحاجة لتبادل المعلومات لها أهمية حاسمة، فهناك أوضاع متغيرة باستمرار سواء لظروف خارجية أو داخلية، لذا يصبح من الضروري تعديل بعض التفاصيل بهدف التوفيق والضبط للقرارات المختلفة. ويضيف (صالح عبد العزيز حبتور، 2009 ص 200). أن مبادئ التنسيق تتعدد إلى:
4. أن يكون هناك تناسب تصاعدي بين ضرورة التنسيق وحجمه وضخامة نطاق الإدارة.
5. ازدياد الحاجة إلى التنسيق مع اتساع مبدأ تقسيم العمل في التنظيم.
6. هناك ارتباط عفوي بين التنسيق وهيكل التنظيم.
7. يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب مراكزهم المختلفة كما يعتمد على كفاءة المرؤوسين.
8. كلما ازداد وعي وفهم أفراد التنظيم كلما سهل تحقيق التنسيق.
9. مرونة التنسيق لمجابهة المتغيرات.
10. كلما زادت حيوية الاتصال كلما نجح التنسيق في هدفه.
11. كلما ازدادت روح التعاون بين أفراد التنظيم كلما أدى ذلك إلى سهولة التنسيق.

12. يجب أن يبدأ التنسيق مبكرا عند إعداد الخطة.
13. استمرارية التنسيق مع المراقبة والمتابعة المستمرة.
14. امتداد نشاطه ليشمل وسائل تحقيق أهداف الخطة.
15. نجاح التنسيق يتوقف على كفاءة القيادة وسلامة ومثانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري.

12-3-2- أساليب تحقيق التنسيق: يستخدم المديرون أو الرؤساء أساليب كثيرة لتحقيق التنسيق ومن أبرزها: ( بشير العلق، 2008 ص330).

12-3-2-1- التنسيق بالقواعد أو الإجراءات: إذا كان العمل المطلوب أدائه يمكن التنبؤ به، ويمكن تخطيطه مسبقا، فإن المدير سوف يكون قادرا على التحديد المسبق للأفعال التي يجب على تابعيه أو مرؤوسيه القيام بها وهكذا، فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة، إن المديرين يحددون بشكل مسبق ما هي الأعمال التي سيقوم بها المرؤوسين إذا ما نشأت بعض المواقف.

12-3-2-2- الوصف الوظيفي: يتم العمل بهذه الأداة عند وضع التنظيم، من خلال مراعاة مبادئ التنسيق، بحيث يمكن التوصل إلى بناء تنظيمي تكون السلطات والصلاحيات به واضحة، ومحددة بشكل دقيق، مما يؤدي إلى الترابط بين نشاطات مختلف الأقسام ويسهل من إنهاء الإجراءات المتداخلة والمتشابكة.

12-3-2-3- التنسيق بالأهداف: يقوم معظم المديرين بتحديد الأهداف والغايات لمرؤوسيهم لتسهيل التنسيق، فمثلا قد يخبر الرئيس نائبه للمبيعات ببيع 20 ألف وحدة في العام المقبل، ونائبه بتمويل 20 ألف وحدة في العام المقبل، بعد ذلك، وعلى افتراض أن نائب الرئيس قد حقق الهدف، فإنه ينبغي تنسيق جهود هؤلاء طالما أن الشركة سوق تنتج وتبيع، و تكون مستعدة لتمويل 20 ألف وحدة.

12-3-2-4- التنسيق الهرمي:

12-3-2-5- التنسيق من خلال التقسيم:

12-3-2-6- استخدام المساعدين في التنسيق: يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة في تنسيق عمل المرؤوسين بشكل أيسر وعندما يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة ما إلى المدير فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة وهذا يزيد المدير قدرة على تناول المشكلات وتنسيق عمل مرؤوسيه.

### 12-3-2-7- استخدام الاتصال لتنسيق.

12-3-2-8- الاتصال المباشر: ويقوم به المدير أو المسئول عن التنسيق وذلك بالاتصال المباشر برؤوسيه أو أقرانه في الأجهزة الأخرى، وذلك بهدف اطلاعهم على نوعية الأنشطة المزمع القيام بها وتوقيتها وتذليل المشكلات التي قد تنشأ عند عملية التنفيذ، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على العلاقات الشخصية الجيدة المتبادلة بين أفراد التنظيم من ناحية وأقرانهم في الأجهزة الأخرى من الناحية الأخرى، كما تتوقف على مدى توفر التكنولوجيا للاتصال بين تلك الأجهزة، ويتميز هذا الأسلوب بسرعته في نقل المعلومات والتوجيهات إلى مراكز العمل، وكذلك الحصول على التغذية المرتدة من هذه المراكز إلى المستويات العليا في المنظمة، مما يساهم في سرعة الشعور بالمشكلات المنسقة وسرعة حلها، والعمل على التوفيق والتكامل بين أنشطتهم حتى تتحقق الأهداف المرسومة، بقدر من الكفاءة، والفاعلية.

12-3-2-9- استخدام اللجان للتنسيق: يحقق الكثير من المديرين التنسيق بتشكيل لجان داخل الأقسام، أو قوى العمل أو الفرق وعادة ما تكون هذه اللجان مكونة من ممثلين عن الأقسام المتداخلة وهؤلاء يلتقون بشكل دوري لمناقشة المشكلات القائمة وضمان التنسيق الداخلي للأقسام وتعتبر اللجان مهمة في توفير المعلومات و تبادلها والتقريب بين وجهات النظر.

12-3-2-10- استخدام التكامل المستقل للتنسيق: إن وظيفة التكامل المستقل هي تنسيق الأنشطة لعديد من الأقسام المتداخلة. ويختلف ممارسو التكامل عن رجال الاتصالات في أن الأولين يكونوا مستقلين عن الأقسام التي يشرفون على التنسيق معها وبدلاً من ذلك، يكونوا مسؤولين أمام المدير الذي يكون مسؤولاً عن الأقسام التي يتم التنسيق بينها. وقد يحصل التكامل على مستوى الأفراد والأفراد.

12-3-2-11- التنسيق من خلال التكيف المتبادل: إن التكيف المتبادل يحقق التنسيق من خلال الاتصالات غير الرسمية، وبعد ذلك مدخلاً بسيطاً للتنسيق، وعلى النقيض من ذلك.

12-3-2-12- الاجتماعات: يتم العمل بهذه الأداة لضمان مشاركة ممثلين عن جهات الاختصاص، وقد تتم بشكل فوري أو مؤقت، ويعتمد نجاح هذه اللقاءات على درجة إحساس كل عضو بقدرته على التعبير بحرية عن أفكاره، وآراءه بحيث يستفيد الأعضاء الآخريين من هذه. (سلطان بن محمد المطيري، 2011، ص45).

12-3-2-13- غرف العمليات: تتميز غرف العمليات بالعمل على مدار الساعة، وبإمكانياتها العالية في تلقي المعلومات وضخها، إضافة إلى مركزيتها واعتبارها بؤرة التعامل مع الأطراف المعنية، وقد أشار الكبيسي إلى أنه يتم العمل بهذه المراكز المخصصة للتنسيق، من خلال إنشاء وحدات إدارية وفنية متخصصة في الأنشطة المنسقة، تساعد في توفير المناخ الملائم للتنسيق، وتكون ملزمة بكافة الجوانب للوحدات التنظيمية.

12-3-2-14- فرق العمل الدائمة والمؤقتة: تلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل " فريق العمل" من أجل تحقيق تنسيق فعال بين الجهود المشتركة، من خلال مجموعات ذات مهام محددة وبشكل دائم أو مؤقت، لحل المشكلات، أو لتعامل مع بعض المواقف، التي تتشابه فيها الوظائف، والوحدات التنظيمية، وأعضاء هذا الفريق يختارون من بين الأجهزة التي لها علاقة بالهدف أو العمل المطلوب تحقيقه.

12-3-2-15- التنسيق الإلكتروني: يتم من خلال الأخذ بأحدث تقنيات الاتصال، عبر شبكات الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وتوظيف البرمجيات لإعداد قوائم البيانات وتبادلها مع الجهات، واعتماد التنسيق الإلكتروني بين المنظمات وتهيئة الكوادر البشرية المدربة على توظيف وصيانة هذه الأدوات وتحديثها بصورة دورية، وبذلك تدخل المنظمات عصر التنسيق الإلكتروني الذي يتطلع المختصون تحقيقه.

ومن أدوات التنسيق الالكترونية:

أ - أجهزة الاتصالات: يتم العمل بهذه الأداة، من خلال استخدام أجهزة الاتصالات الحديثة، لتوضيح الإجراءات، أو إرسال المنشورات الدورية، أو كتابة التقارير، التي تتعلق بموضوع معين، كما أن استخدام أجهزة الاتصال الخدمية تيسر مهمة نقل الأفكار وتوضيح كثير من الأمور وتنسيقها.

ب - قواعد البيانات: يتم العمل بهذه الأداة عندما ترغب إحدى الوحدات في معلومات متاحة لدى وحدة تنظيمية أخرى، فيتم استخدام أنظمة المعلومات الحاسوبية وتوظيف البرمجيات لإعداد قواعد البيانات وتبادلها مع الجهات المختصة، بحيث تفرض على من يتوفر لديه معلومات أن يخزنها في الحاسبات وفقاً لأنظمة معينة، تتيح للوحدات الأخرى حرية الدخول في أي وقت للاطلاع على المعلومات التي تحتاجها لاستخدامها في عملها.

12-4-4- الصعوبات التي تعترض التنسيق: هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه التنسيق وهي:

12-4-1- تتزايد الصعوبات والإشكاليات التي تواجه التنسيق كلما تزايد عدد الأطراف المشاركة به وبنفس الوقت تباينت مصالحهم وعقائدهم، فالتنسيق هنا لا يتعدى قبل الاتفاق على مرجعية توحدهم ورؤية موحدة تخفف من تباين وتعارض اتجاهاتهم.

12-4-2- تتزايد الصعوبات باختلاف الأنماط القيادية للمنظمات والقطاعات التي تشترك ببرامج أو بأنشطة تلتقي في أهدافها أو تمويلها، فالفروق الفردية واختلاف التجارب الشخصية قد تعيق الاتفاق على أساليب عمل أو أساليب تنسيق محددة.

12-4-3- إن تعقد القضايا والموضوعات التي يراد التنسيق بشأنها وتشعبها وتعدد أسبابها وأغراضها واختلاف الأطر المنهجية والنظرية المفسرة لها قد يعرقل الجهود الجماعية والاتفاق على سياسات ومنطلقات يمكن التنسيق بين أصحابها.

12-4-4- إن تسارع الأحداث وكثرة المستجدات وظهور الأزمات والمفاجئات كثيرا ما تعرقل التنسيق وتبطل مفعوله.

12-4-5- تظل للنزاعات الفردية وللروح الأنانية وللبحث عن مكاسب ومصالح أنية وضيقة آثارها السلبية إعاقة التنسيق أو عدم الالتزام بألياته.

12-5- **التنسيق وظيفة شمولية:** يعتبر التنسيق وظيفة حيوية من وظائف التسيير الإداري، فالتنسيق عمل يدخل في صلب كل نشاط إداري، فإذا كان التنسيق يتم من خلال العملية الإدارية، وهذا يتطلب التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية، وهذا يعني أنه لكي تتحقق الأهداف المطلوبة فلا بد من اتخاذ قرارات تحدد طبيعة العمل المطلوب من كل فرد أو من كل قسم إداري، وهذا يعني أن الأداء السليم للعملية الإدارية يرتبط بجودة وكفاءة التنسيق القائم بين العمليات المختلفة في كل موقع، ويوافق هذا الرأي عدد كبير من علماء الإدارة و ممارسيها، إلا أن البعض لا يعتبر التنسيق وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فعند ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية فإن النتيجة هي تكامل وتوازن الجهود المبذولة، أي التنسيق الفعال بين الجهود الجماعية وأكثر من ذلك، يقول في هذا البعض، إن التنسيق نشاط متداخل مع كافة وظائف الإدارة ولتوضيح دور التنسيق كوظيفة شمولية نذكر المراحل التالية:

12-5-1- **مرحلة التخطيط:** إن أحد أهداف فاعلية الخطط هو التكامل، ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميمًا وإنجازًا حتى يتحقق التكامل المطلوب، فإنه من الأفضل أن يشترك الأفراد المعنيون بهذه الخطة في أول مرحلة فيها وهي مرحلة تحديد الأهداف، وذلك من خلال شرح الخطط والسياسات والبرامج لكافة العاملين القائمين على تنفيذها، لأن ذلك يعني تسهيل مهمة التنسيق بين الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة نحو تحقيق هذا الهدف.

12-5-2- **مرحلة التنظيم:** تتضح تلك العلاقة من خلال التأكيد على أن الهدف الأساس من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية، مع ملاحظة أنه كلما كان حجم المنظمة صغيرا كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد سهل المنال. والغرض من التنظيم هو التنسيق بين الجهود وتحقيق التكامل والتوازن بينها، فعندما يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية وتحديد اختصاصات هذه الوحدات، وعندما يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف والعلاقات بينها، يراعى تحقيق التنسيق

بين الجهود الجماعية في المشروع وتفادي أي تعارض أو تداخل أو ازدواج بينها ومن ثم يكون عامل التنسيق في ذهنه إبان مباشرته لكافة العمليات التنظيمية.

**12-5-3- مرحلة التوجيه:** وفي التوجيه أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق، فجوهر إعطاء الأوامر والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأكفأها، فالتنسيق هو عملية إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية في التنظيم ومنع التعارض بينها، بينما التوجيه يعني التأثير في سلوك الآخرين بما يؤدي إلى تضافر الجهود وصولاً للأهداف العامة.

**12-5-4- مرحلة الرقابة:** وفي الرقابة أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق فعند ممارسته لمعيار الرقابة وكشفه لأي انحرافات عن الخطط والبرامج الموضوعية، يبحث المدير عما إذا كان يوجد وأين يوجد نقص في التنسيق وعندما يتبين للمدير وجود انحرافات يتخذ الإجراءات لمعالجتها وإعادة توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف، أي أنه يمارس التنسيق داخل الرقابة.

**12-6-6- التنسيق في الفكر الإداري الإسلامي:** التنسيق هو وظيفة من وظائف التسيير الإداري سنحاول دراسته في ما يلي:

**12-6-1- تعريف التنسيق:** هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضا في أداء موجه من أجل الوصول إلى هدف محدد.

- هو عمل جماعي مشترك يظهر فيه الموظفون رؤساء ومرؤوسين أثناء أدائهم لأعمالهم كالبنيان المرصوص وفي انسجامهم وتفاهمهم كالجسد الواحد لانجاز مهمة معينة وفي وقت محدد.

إذ يتضح أن التنسيق الإداري لا يمكن أن يتحقق بغياب التعاون الجماعي بين منسوبي الهيئة أو المنظمة من أجل العمل المشترك فكل تنسيق تعاون وليس كل تعاون تنسيق.

**12-6-2- خصائص التنسيق في الإدارة الإسلامية:**

- هو عمل جماعي مشترك يربط الأجزاء بالكل ويعكس المسؤولية الجماعية.

- هو مظهر من مظاهر وحدة الجماعة المسلمة المتعاونة على البر والتقوى والمتمثل في الأداء السليم وإنجاز المهام في وقتها لقوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَتَقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" سورة المائدة 2.



– إنه صورة تجسد وحدة العقيدة في العمل المتكافل الراض للازدواجية والتضاد والانعزال لما ينتج ضياع للمال و الوقت والجهد.

– الحرص الجماعي على توظيف الإمكانيات المتاحة للتوظيف الأمثل منعا للإسراف في المال والوقت وتبديد الجهد.

– له هدف مشروع يدعو إلى ضرورة تضافر جهود الموظفين من أجل تحقيقه.

## الإدارة والتسيير في المجال الرياضي

## تمهيد

تعد الإدارة الرياضية مجالاً من المجالات التي لم تحض باهتمام الكتاب والباحثين إلا في العصر الحديث ولعل ما كتب فيها باختلاف ميول وجهات نظر الكتاب جاء لتفسير حتمية تنوع وتبيان روافد نظرية الإدارة في هذا المجال وظهور مدارس الفكر الإداري الرياضي لدليل على أهمية الموضوع وللرقي بالمستوى الرياضي لأبد من اعتماد الاتحاديات الرياضية على إدارة رياضية جيدة تقوم على مبادئ علمية متطورة، كون أن الإدارة هي الحجر الأساس لتحقيق أي هدف في الحياة سواء كان اقتصادياً، سياسياً، علمياً أو حتى رياضياً.

وعليه ستناول في هذا الفصل الإدارة والتسيير عموماً بالإضافة إلى الإدارة الرياضية وعليه خصصنا لكل عنصر من هذه العناصر مبحث مستقل به.

## 13-1- الإدارة العامة

13-1-1- مفهوم الإدارة العامة: الأصل اللغوي للكلمة هو لاتيني من الكلية *Administrare* حيث المقطع *Ad*=to والمقطع *Administrare*=Save الكلمة تنعي *to save* ومعناه تقديم الخدمة (موفق حديد محمد، 2004، ص 17)

أما المعنى اللفظي للكلمة فهو: إدارة يدير *Manage* تعني: يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم أهداف محددة.

الإدارة هي *Management* تعني فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 27)

تعددت المفاهيم التي تبين لنا مفهوم الإدارة وهذا التعدد راجع لتعدد الباحثين في هذا المجال

- عرفها فايول: أنها عملية تسعى إلى التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لأجل الوصول لأهداف معينة
- عرفها ماري باركر: بأنها فن انجاز الأعمال بواسطة الناس. (خالد محمد عبد العزيز، 2001، ص4)
- عرفها جمال الدين عويسات بانها: عبارة من تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى أهداف مرسومة. (جمال الدين عويسات، 2003، ص 22)

- عرفها عمار بوحوش بأنها: الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطن وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (عمار بوحوش، 1984، ص 15)

**13-1-2- طبيعة الإدارة العامة:** ثار التساؤل بين الدارسين للإدارة العامة حول كونه علما أو فنا ويرجع سبب ذلك إلى أن الإدارة قد نشأت بادئ الأمر استنادا إلى المهارات الفردية والمهارات الخاصة في تسيير العملية الإدارية أكثر من اعتمادها على المبادئ العلمية والحقائق الموضوعية، وقبل أن تخوض في أوجه الاختلاف بين الإدارة كعلم والإدارة كفن لابد من أن نحدد ما الذي يقصد بكليهما.

**13-1-2-1- الإدارة كعلم:** يراد بالعلم لفت إدراك الشيء ويراد به اصطلاحا الدلالة على المعرفة وأيضا مجموعة المبادئ والقواعد التي تكشف بالبحث والتجربة ولا تختلف قيمتها من مجال إلى آخر كما هو الحال بالنسبة للعلوم الرياضية والطبيعية والكيميائية فالعلم كما يقول جون ستيوارت ميل يبحث عما هو كائن لا فيما ينبغي يبحث في المسائل التي ترتبط بعضها عن طريق البحث والتجربة ولذلك فغن العلم يستهدف وصف وتحليل الظواهر والتنبؤ بها.

**13-2-2-1- الإدارة كفن:** ويراد به المهارة أو المقدرة على الإتقان في عمل معين والفن عكس فهو يوحي دائما بما يجب أن يكون لا بما هو كائن ولذلك يعتمد الفن على المهارة الإنسانية وعلى الملكات والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية. غير انه يجب أن يلاحظ أن الفن فيه سابقا معرفة بالمبادئ العلمية غير أن الشاعر والرسام والموسيقي لا يستطيع أن يكون كذلك باكتساب الأسس العلمية ما لم تسبقها استعدادات ومهارات شخصية وهنا مبعث الجدل.

### 13-1-3- أقوال الدارسين لعلم الإدارة:

**13-1-3-1- الاتجاه الأول:** ذهب جمع من الدارسين إلى القول بأن الإدارة فن غدا أنها تعتمد على المهارات الشخصية والمواهب الذاتية فهي على قول الباحث "جلادن Gladen" أن الإدارة فن يولد مع الشخص ولا يكتسب، أو أن الإداري يولد ولا يصنع" ويستند أنصار هذا القول إلى أن الإدارة العامة تبنى على قواعد غامضة وغير مؤكدة وهو ما يتنافى مع مفهومها كعلم، كما استند أنصار هذا القول وذلك قصد تأكيد الجانب الفني للإدارة إلى نجاح الإدارات العامة القديمة في مباشرة نشاطها وإنجاحا قبل ظهور علم الإدارة العامة وذلك مثل الإدارة الإسلامية أو الإدارات القديمة.

**13-1-3-2- الاتجاه الثاني:** وذهب نفر آخر إلى القول بعملية الإدارة وذلك على أساس أنها تقوم على مجموعة من المبادئ والقواعد التي استمدت وجودها عن طريق الملاحظة أو التجربة واستنبطت عن طريق الدراسة والبحث ويضيف أنصار هذا الاتجاه إلى أن وصف الإدارة بفن قول غير سليم لما يتضمن من خلط بين الدراسة والتطبيق فالإدارة العامة شأنها شأن العلوم الإنسانية الأخرى مبادئه وأساليبه في الدراسة والبحث أما التطبيق فهو أمر آخر يعتمد على المهارات والقدرات الشخصية التي يتحلى بها من يتولى المهمة الإدارية ويمارسها.

وقد ذهبت مجموعة أخرى من الدارسين من أنصار هذا الاتجاه إلى وصف الإدارة العامة البحتة فهو يعمل من أجل حل بعض المشكلات الاجتماعية بهدف إيجاد أفضل الحلول لها. من جانب آخر هذا الجانب التطبيقي هو الذي دفع بالكثيرين إلى اعتبار الإدارة فن يقوم على المهوية والذوق.

### **13-1-3-3- الاتجاه الثالث:** يذهب أصحاب هذا الاتجاه للقول بأن الإدارة العامة تجمع بين العلم والفن.

فالإدارة تمارس في وقتنا الحالي وفق الأساليب والقواعد العلمية التي يطبقها المديرون أو القادة في نطاق معين من أجل تحقيق أهداف معينة وذلك كالقواعد المتعلقة بالتنظيم الإداري أو القيادة الإدارية أو الرقابة وعليه فان لعلم الإدارة مبادئه وأساليبه العلمية كغيره من العلوم الأخرى.

وإذا كانت الإدارة العامة لها صفة العلوم على النحو السابق إبرازه فانه يلاحظ أن الصفة العلمية الخالصة لا يمكن التسليم بها إلا للعلوم والرياضة وهي تلك التي يطلق عليها العلماء مصطلح العلوم التامة دون العلوم الاجتماعية ولما كان علم الإدارة من العلوم الاجتماعية لأنه يدور حول دراسة النشاط داخل المنظمات الإنسانية مثله مثل العلوم السياسية أو علم النفس فإنه يتميز بنفس خصائصها كعدم الدقة لذلك صح القول أن قواعد الإدارة العامة هي قواعد نسبية قد تصلح للتطبيق في دولة ولا تصلح في دول أخرى نتيجة لتغير بعض الظروف فيها.

انه بالرغم من التسليم بوجود المبادئ العلمية للإدارة فانه يجب أن يكون باديا للذهن أن وجود مثل هذه المبادئ لا يكفي وحده لنجاح المدير أو القائد الإداري في أداء الوظيفة الإدارية اذ يجب لنجاح المدير أن يعرف بمهاراته الشخصية كيف يستخدم هذه المبادئ، وكيف يوفق بينها في حالة تعارضها، وكيف يستطيع أن يستخدم هذه المبادئ إذا كان في ذلك زيادة في الإنتاج.

أن وصف الإدارة العامة بأنها علم وفن في نفس الأمر لا ينطوي على التناقض وذلك أن العلم والفن لم يكونا متناقضين أبدا بل يكمل كل منهما الآخر فكل تقدم يحزره العلم في أي نشاط معين يؤدي إلى تقدم مماثل "فن" أدائه وعلى ذلك يمكن القول أن الإدارة العامة علم لأنها تقوم على مبادئ وتوجيهات معينة وهي فن لأنها تتطلب قدرات ومهارات فنية خاصة لوضع هذه المبادئ والتوجيهات موضع التطبيق والتنفيذ لذلك فان المدير الذي يعتمد في إدارته على الفن فقط فانه يعتمد على قدراته الشخصية وخبراته الذاتية وتكون النتيجة بذلك إما النجاح أو الفشل، أما المدير

الذي يتزود بمبادئ وقواعد الإدارة العلمية فلن يتعرض لمغامرة النجاح أو الفشل إذا استطاع عن طريق مهاراته وقدراته الشخصية أن يضع المبادئ العلمية السابقة موضع التطبيق. (بن لحسن معمر، 2008، ص26)

### 13-4- الإدارة والعلوم الأخرى:

يشكل علم الإدارة ركيزة أساسية بين العلوم إذ تربطه علاقة جد معتبرة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية من بينها علم السياسة، القانون الإداري، غدارة الأعمال، وعلم التربية البدنية والرياضية.

### 13-4-1- علم الإدارة والقانون الإداري: يهتم كلا العلمين بدراسة المعلومات التي لها اتصال بتنظيم المرافق

العامة من حيث تكوينها وهيأتها والأشخاص القائمين بإدارتها...

- استقلالية علم الإدارة عن القانون الإداري لأن الأول يعني بدراسة الأجهزة الإدارية دراسة علمية فنية فيما يتعلق بإنشائها وظروفها وطبيعتها وتكوينها وأساليب العمل فيها، في حين القانون الإداري بوصفه قانونا يحكم الإدارة العامة فيما يتعلق بتكوينها وتنظيماتها والنشاطات الصادرة عنها والخصومات القضائية والناشئة عن هذه الأنشطة.
- علم الإدارة يبحث في كل حالة محددة من الحل الأمثل والأكثر ملائمة للمشكلة المعروض في حين أن القانون الإداري يتضمن مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم وتنظم سير الإدارة العامة.

### 13-4-2- علم الإدارة وعلم السياسة: هناك تأثير متبادل بين السياسة العامة والإدارة العامة بالرغم من

استقلال علم الإدارة من علم السياسة بحيث نجد أن الوزير هو رجل سياسة يتصف أيضا بصفة رجل الإدارة إذ انه يوجد على قمة جهاز إداري هو الوزارة. وان الإداريين ليسوا بعيدين تماما عن محيط السياسة فالإداري يشارك في صنع القرار السياسي عن طريق إبداء الرأي وتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذها للسلطة.

### 13-4-3- الإدارة العامة وإدارة الأعمال: هناك عدة عوامل من شأنها التقريب في علم الإدارة العامة وعلم إدارة

الأعمال ولكن ليس من شأنها المزج بين هذين العلمين في علم واحد فلكل منهما ذاتيته واستقلاله.

فمن بين عوامل التقارب بينهما نجد:

- النظريات العلمية الإدارية مشتركة بينهما (من حيث التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة)
- وجود فكرة المشروع في كل من العلمين وتوافر مبادئ مشتركة لتنظيمه من ناحية الأفراد والوسائل المادية)
- استفادة كل منهما بالآخر من حيث الأنظمة المطبقة في العلمين.

ومن مظاهر استقلالية كل واحد منهما عن الآخر نجد:

- اختلافهم في الأهداف فالأول يسعى إلى تحقيق المصلحة العامة والثاني يهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الأموال.

- اختلافهم من حيث النظام القانوني المطبق بالأول يطبق عليه القانون الإداري والثاني تطبق عليه القوانين الخاصة.

**13-4-4-4- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية والرياضية:** يشترك هذان العلمان من ناحية أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق الأهداف ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصلي لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربوياً بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم هذا السلوك من أجل الأهداف الموضوعية.

**13-5-5- مستويات الإدارة:** بعد دخول عهد الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورات المؤسسات هذا ما زاد من عدد الإداريين، كما كان هذا سبباً لترتيبهم في مستويات من الأعلى إلى الأسفل هذه المستويات هي:

**13-5-1- الإدارة العليا:** تقع الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي، يتم على مستواها وضع سياسة المنظمة ففيها مجموعة من الإداريين يقومون بوضع سياسة والخطط العامة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وتمثل الإدارة العليا عقل المؤسسة فالمهارات الإدارية الذهنية فيها هي الأساس قبل المهارات الإنسانية والمهارات الفنية فهي التي تقوم برسم السياسات العامة والقواعد والقوانين، مع وضع الأهداف، تحديد الخطط، الإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

**13-5-2- الإدارة الوسطى:** تعتبر الإدارة الوسطى همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية المباشرة ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام، مديري المناطق وغالباً ما يكون عددهم أكبر من الإدارة العليا فهي تتكفل بوضع برامج وخطط تفصيلية لذلك حسب الخطط والسياسات العامة التي وضعتها الإدارة العليا والتي تعمل الإدارة المباشرة على تطبيقها وتنفيذها باعتبارها المسؤولة على ذلك (مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي، 2005، ص 20)

**13-5-3- الإدارة الإشرافية:** تمثل هذه الإدارة مختلف أفراد المؤسسة والذين يستغلون وظائف التنفيذ ويقومون بالرقابة على الأداء أي يتعاملون مع المنفذ.

**13-6- التطور التاريخي لعلم الإدارة العامة:** أن الفكر الإداري المعاصر لم يكن من صناعة شخص واحد بل هو نتيجة لإسهامات الكثير من المفكرين من بينهم من أثر بشكل لاقت ومن خلال دراستنا لعلم الإدارة يمكن التمييز بين اتجاهين فكريين أساسيين أو مرحلتين أساسيتين مر بهما هذا العلم (طلحة حسام الدين . عدله عيسى مطر، 1997، ص 27)

**المرحلة الأولى:** المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)

**المرحلة الثانية:** المدرسة السلوكية أو (المدرسة الكلاسيكية الحديثة)

**13-6-1- المدرسة الكلاسيكية: (حركة الإدارة العلمية):** "الإدارة كممارسة بدأت بوجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين"، ذكرنا سابقا أن الإدارة العامة كانت تعتمد قديما على المهارات الذاتية والخبرات الشخصية لدى العاملين ولذلك رأينا اتجاه بعض الكتاب الإدارة العامة صوب القول بفنية الإدارة دون علميتها، غير أن اعتبار الإدارة العامة علما بالمفهوم المصطلح عليه قد تنطبق على سائر العلوم قد ارتبط بظهور الدراسات التي قام بعض العلماء في نطاق المشاريع أي في مجال العمال وفي نفس توقيت ظهور حركة الإدارة العلمية. (د.سيد الهواري ، ص 26)

**13-6-1-1- نظرية الإدارة العلمية:** أو ما يعرف بحركة الإدارة العلمية ومن أقطابها "فريدريك تيلور" حيث يمكن القول بأنها بدأت مع المبادئ التي عرضها تاييلور عام 1911 وهو تاريخ شهادته أما الكونغرس الأمريكي عن طريقته الجديدة في الإدارة خلافا للطريقة التقليدية ذلك بالرغم من أن شاريس بابيديج قال عام 1930 أن "الإدارة مشكلة مميزة عن المشاكل الفنية"

أن حركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل ودراسة في مجملها ركزت على العمل فالاهتمام كان منصبا على تخطيط العمل وذلك لفضل عملية كما كان تاييلور، وعلى قياس العمل ودراسة الزمن والحركة كما يرى جلبرت، وتحفيز الأفراد ماديا، لبلوغ تلك المعدلات النمطية والاهتمام بالرقابة، أن التركيز كان على أن تتم الإدارة بناء على معرفة علمية دقيقة وليس على أساس قواعد الخبرة التقليدية أي أن تكون الإدارة علمية لا تقليدية ولأهمية المعرفة المصنفة التي عرفها تاييلور لا يتردد الباحثون في علم الإدارة والمؤرخون في أن يشيروا إليه انه مؤسس علم "الإدارة" وغن كانت المبادئ التي طرحها تاييلور قد أدخلت عليه تعديلات جوهرية ويعتقد الكثيرون أن مفهوم تاييلور في "الو.م.أ" شارك "هنري فايول" في فرنسا بجهد كبير في تقديم الكثير من المفاهيم النظرية العامة للإدارة فقد ساهم بشكل كبير في وضع مبادئ السمات القيادية التي تساعد على حسن اختيار القادة وقسم هذه السمات إلى:

- سمات طبيعية: تتمثل في الصحة الجيدة وقوة الشخصية.
- سمات ذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتكيف مع المواقف المختلفة.

- سمات شخصية: كروح المبادرة وتحمل المسؤولية.
- سمات متعلقة بالكفاءة الفنية: وتتمثل في تمكن القادة من أداء عملهم بكفاءة متناهية. (د. خميس السيد إسماعيل، 1975، ص 47)

ويرى فايول أن تلك السمات يمكن اكتسابها بالعلم وتتميتها بالتدريب والممارسة لذا لفت الانتباه إلى ضرورة إنشاء المعاهد التي تهتم بإعداد الإداريين وتدريبهم كما وضع الكثير من المبادئ التي يستعين لها الإداريون في أداء أعمالهم ومن أهمها مبدأ وحدة التوجيه والتي تهدف إلى عدم خضوع العاملين الأكثر من رئاسة واحدة حتى يرتبك العامل والعمل نتيجة للتضارب في إصدار الأوامر والتوجيهات.

وأشار أيضا إلى توجيهات مفيدة في تصريف الأمور وحسن تسيير الجهاز الإداري سيرا منتظما، ومن ذلك يتضح لنا أن "هنري فايول" قد استحدث كثيرا من المفاهيم الإدارية الحديثة مما جعل الكثيرين من الكتاب يعتبرونه الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية إذ وضع نظرية متكاملة تفيد الباحثين في شتى الموضوعات الإدارية وكل ما وجه إليه من نقد يتمثل في الخط بين المبادئ وتكرار بعضها غير أن ذلك لم يقلل من أهمية نظريته على الإطلاق.

**13-6-2- المدرسة السلوكية: (المدرسة الكلاسيكية الحديثة)** أن المدرسة السلوكية كمدرسة فكرية يمكن القول أنها بدأت فعلا مع ظهور نتائج تجارب "هرون" في شكل "وسترن الكترك" الأمريكية في بداية الثمانينات التي قام بها كل من "التون مايو" وزميله "روتلز برجن" (د. سيد الهواري، ص 35) تركزت المدرسة السلوكية في مجملها على الإنسان حيث أن الاهتمام ينصب على دراسة الفرد وسلوكه ودوافعه وحاجاته فالتنظيم ليس تصميم الهياكل وتحديد المسؤوليات ولكنه نظام للعلاقات بين الأفراد والاهتمام أكثر بالعلاقات الشخصية وبالتنظيم غير الرسمي وتأثير الجماعات أو اللوبيات والاهتمام بدوافع الفرد وكيفية تحضير الإنسان والاهتمام بأنماط القيادة الفعالة وغير الفعالة، ونحن الآن أما غدارة موقفية والمعنى أن المسألة مسألة مواقف وظروف محيطة بالعملية الإدارية ولكل ظرف تصرف ملائم وبالتالي هناك قواعد عامة للإدارة حسب رأي "سايمون"

## التسيير والإدارة الرياضية

## 14-1- مفهوم التسيير

14-1-1- تعريف التسيير: التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

حسب "ماتس" فان التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية وهذا باختيار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل. (سليمان الطماوي، 1980، ص 10)

من خلال هذين التعريفين وأخرى اطلعنا عليها يمكننا القول بان التسيير تلجأ إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمتها تنظيما سليما وتستعين به في حركة تطورها آخذة في ذلك احدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير.

## 14-1-2- أهمية التسيير:

- حل المشكلات والعقبات التي تعترض سير المخطط قبل تأزمه.
- الاستغلال الأمثل للجهد والوقت.
- الاستغلال الأمثل لتسيير الإمكانيات المادية والبشرية.
- نسبة بلوغ الأهداف تكون عالية جدا.
- تجنب الفوضى والعمل العشوائي في بلوغ الأهداف.

14-2- المسير وطبيعة عمله (المدير): هو الفرد الذي يشعر بما يجب وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي و أن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة. (إبراهيم عبد المقصود/حسن احمد الشافعي، 1999، ص 20)

أما حسب "دروكر" فان المسير هو هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، وإنما المسيرون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مع التحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

يمتلك المديرون ومن أمثلة المديرين أو الإداريين في الهيئات الرياضية ما يلي: المدير التنفيذي، المدير العام، مساعد المدير، المدير، رئيس قسم أو رئيس وحدة، مراقب القسم، المدير الرياضي (الإداري الفني) المدرب الرياضي

العام (المدير الفني) رغم تعدد التعاريف الخاصة بالمسير (المدير) نلاحظ أنها ليست متناقضة فكل من يقوم بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة فهو مدير إدارة. (افروجن غنية، 2008، ص 57)

**14-2-1- صفات المسير الناجح:** هناك صفات يجب توفرها في المسير حتى يكون ونذكر منها ما يلي:

- القدرة على التجريب والتنظيم.
- الذكاء - الرأي السديد.
- القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل.
- أن يتمتع بقدرات عقلية وجسدية عالية.
- المثابرة والاستمرار.
- الإحساس بشعور الآخرين.
- النضج.
- القدرة على التكيف والمواجهة. (مبروك فارح، 2008، ص 63)

**14-2-2- طبيعة عمل المسير:**

- إتباع حاجات الوسط الاجتماعي الخارجي والداخلي.
- السير لتحقيق أهداف المشروع
- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- التحصيل والاتصال بالعاملين والقدرة على استيعاب واستخدام خبراته.
- التنسيق بين مختلف الأعمال والمهام.
- تفويض السلطة.
- إبلاغ رؤساء العمل من خلال تقارير.
- تحفيز العاملين وتشجيعهم لتنفيذ أعمالهم وذلك بتسهيل التوجيه للمديرين وتحديد مسار جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف الهيئة. (عصام بدوي، 2001، ص 55)

**14-3- المهارات الإدارية للمسيرين:** للمسير ثلاث مهارات أساسية هي مهارات فنية مهارات فكرية، إنسانية وهذا وفقا لرأي كاتز.

**14-3-1- المهارات الفنية:** تشمل المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط كان يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا لأي نوع من النشاط الرياضي والى مستوى يسمح له بإمكانية استيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط؟

### 14-3-2- المهارات الفكرية: من بين المهارات الفكرية الخاصة بالمديرين نذكر ما يلي:



- القدرة على التحليل والتفكير المرتب.
- القدرة على الابتكار والتصور.
- القدرة على الاتصال.

### 14-3-3- الأدوار القرارية: إذ يقوم المدير بمعالجة المشاكل وتوزيع الموارد والتفاوض.

- أن هذه الأدوار تختلف حسب اختصاص كل مدير لهذا يحدد اختصاص الدور الذي يجب أن يؤديه فمسؤول الإنتاج يركز على الدور التقريري، أما بالمسؤول المبيعات يركز على الدور التفاعلي.
- ويختلف تركيز الاهتمام عليها فقد يكون على وظيفة التنظيم أو ينتقل إلى وظائف أخرى كالخطيط أو الرقابة والتوجيه فالهيئات الرياضية يجب أن تتوفر لديها تخطيط مدرس. (أفروج غنية، 2008، ص 73)

### 14-4- الإدارة الرياضية

#### 14-4-1- مفهوم الإدارة الرياضية

14-4-1-1- تعريفها: الإدارة الرياضية هي "عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة ويستخدم جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (طلحة حسام الدين، 1996، ص 8).

"الإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وتحقيق أهداف الهيئات (د.مفني إبراهيم حمد، 1999، ص 17). كما تعرف أيضا أنها توجيه كافة المجهودات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة لتحقيق أهدافها فمن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة من الكفاءة.

14-4-1-2- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطور الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، لكن في الدول النامية نجد للأسف للاهتمام بالإدارة في المجال الرياضي ناقصا وتعتبر عنصرا ثانويا والاهتمام بها لم يظهر سوى منذ زمن قصير، هذا سبب المؤرخين للفكر الإداري الرياضي، مع أن ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا والإلزام موضوعا هذا ما أدى لعدم اهتماما بتطوير الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه، مع الأسف نجد علماء الإدارة لم يعطوا أهمية بالغة للإدارة في المجال الرياضي لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم فترك للخبرة الشخصية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة والانتماءات السياسية. (طلحة حسام الدين، 1996، ص 20).

الإدارة في المجال الرياضي قد وجدت منذ مدة طويلة ويظهر ذلك في إقامة دورات الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة بحيث يتضح أنها كانت جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف، وهو تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1896 واستمرت حتى الآن مرة كل 4 سنوات فوجد في هذه الدورات منظمين، مروجين، إداريين، مدربين، دليل على وجود مفهوم الإدارة الرياضية، لكن حاله يختلف الأمر تماما فالعمل في مجال الإدارة يتطلب دراسة نظريات وفنون العمل وإدارة والتخطيط الرياضي والإمكانات في القطاعات الرياضية والاتصال الإداري والقوانين، اللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والقيادة الإدارية في المجال الرياضي، السلوك التنظيمي والإشراف، التوجيه، المتابعة، التسويق الرياضي.(عصام بدوي، ص15).

#### 14-4-2- أهمية الإدارة الرياضية وصفاتها:

#### 14-4-2-1- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة فيمثل هذا المجال مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم لذلك وعليه فان الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسيا في مجالات التربية أو حتى على مستوى الفرق والأندية الرياضية ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي:

أولاً: التربية البدنية والرياضية نوع هام من أنواع التربية حيث أنها مظهر من مظاهر التربية تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي الذي يتخذ من البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن من النواحي البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية تحت قيادة تربوية واعية.

ثانياً: تعني الإدارة البعد عن العشوائية والارتجال فكل مجال من مجالات الرياضية في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيد عن الصدفة ومما هو جدير بالذكر فان الفشل الذي قد يصيب احد مجالات التربية البدنية والرياضية والهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة.

ثالثاً: الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها.

رابعاً: الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي فهي تتيح الجهود الإنسانية بالفعالية والجدوى فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة فهذا يعني وجود القادة المثالية المتمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية والبشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه وفي ظل غيابها تسود العفوية والارتجالية في التسيير.

خامسا: ضرورة توفر الموهبة الإدارية في الإداري، فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته الشخصية عالية في مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية. (طلحة حسام الدين/عدله عيسى مطر، ص 25)

#### 14-2-2-4-صفات الإدارة الرياضية:

1/ الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب العمل في الهيئة الرياضية وذلك في حدود اختصاصاتها.

2/ التكامل: ويعني أن يتولى كل جزء أو قسم في الهيئة جانب من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة أو متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

3/ المستقبلية: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آتي وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي من الدروس ومن هنا أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

4/ الانفتاح: ويعني هذا أن الإدارة الرياضية تتميز بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها تتأثر وتتأثر فيها. (د.مفتي إبراهيم محمد، ص 18).

#### 14-3-4-المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

حسب العالم "فايول" هي أربعة عشر مبدأ ذكر انه استخدمها في حياه العلمية مركزا على أنها ذات صفة أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة، السياسة، الرياضية، وغيرها من النشاطات الأخرى كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالاتي:

14-3-4-1- تقسيم العمل: ينطبق على كافة العمال والمرووسين.

14-3-4-2- السلطة والمسؤولية: أن السلطة هي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر يجب أن تتساوى المسؤولية وهي الالتزام بانجاز المهمة الموكلة لها.

14-3-4-3- الوحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف من مصدر وحداتها هو الرئيس المباشر.

14-3-4-4- الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالوظائف والأوامر.

14-4-3-5- وحدة التوجيه: يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخصلة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.

14-4-3-6- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون لأهداف النادي الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.

14-4-3-7- تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلا يتناسب مع الأعمال التي يؤديها لصالح النادي.

14-4-3-8- تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية الأشخاص.

14-4-3-9- التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الآمرة من الأعلى إلى الأسفل هذا مع إمكانية إقامة جسور افقية الاتصال والتنسيق المباشر في حالة الضرورة.

14-4-3-10- النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وأن يكون المكان مناسباً.

14-4-3-11- الإنصاف المساواة: أي معاملة العاملين في النادي بالعدل وحسن النية.

14-4-3-12- استثمار الأشخاص يتطلب الأداء الجيد للأعمال.

14-4-3-13- المبادرة: تحتاج المؤسسة للقدرة على تطوير الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها ويتطلب هذا تضحية الرؤساء بغيرهم الشخصي من أجل تشجيع رؤوسهم.

14-4-3-14- روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسة لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة تماسك مجموعاته وان يتجنب تفريقها بحيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد ويستلزم تامين روح الجماعة ووجود الجماعة ووجود اتصالات مكثفة. (محمد رفيق الطيب، 1992، ص62)

#### 14-4-4- واقع الإدارة الرياضية في الوطن العربي وأدوارها المستقبلية:

يجب أن نعرف بأنه وحتى الآن فإن النظام الإداري الرياضي الحالي العربي يعمل بدون إستراتيجية بالرغم من كثرة الحديث عنها من المسؤولين وفي ظل النظام العلمي الجديد وتحديث الاتصالات أصبح ليس بالإمكان الاستمرار في العمل الرياضي دون إستراتيجية محكمة تنتج من البيئة العربية وتعمل من خلال القيم والمعتقدات السائدة في مجتمعنا منطلقاً أساساً من فكر عربي متخصص يؤمن بالقيم كمدخر رئيسي لنجاح أي قطاع من القطاعات ويجب أن نعرف انه حتى الآن قد فشلنا في إيجاد صيغة للعمل بقطاعاته المختلفة وتحديد أهداف كل

قطاع بحيث تدرك كل مؤسسة من المؤسسات بدورها الحقيقي في خدمة الرياضة وأهمية هذا الدور في العمل الرياضي والحكمة الرياضية وتأثيرها على المجتمع الرياضي العربي.

ولعله من المنطقي أن تعلن أهداف الدول من خلال رياضة البطولة والتربية البدنية والرياضية للهواة والرياضة للجميع حتى يمكن أن توضح هذه الإستراتيجية نعمل جميعا على تحقيقها وهنا نستطيع القول أن تدخل الإدارة الرياضية الحديثة تعتمد أساسا في تفسيرها على التخطيط والتنظيم وهما عنصران أساسيان التي تنطلق منهما الإدارة الرياضية الحديثة إذ أنها تبدأ من فلسفة الدول وفكرها واتجاه الرياضة وتحديد إستراتيجيتها على المجالات المختلفة والتي ترتبط من خلالها النواحي الفنية المراد تحقيقها وبرامج التمويل المالي والكوادر لفنية المتخصصة وطرق العثور عليها تأهيلها وتدريبها وتتميتها ويتطلب ذلك أيضا العمل في التنظيم الذي يتطلب هيكلًا تنظيميًا مناسبًا من ناحية الحجم والمحتوى والتأهيل والسياسات والاختصاصات والسلطة بما يتماشى مع تحقيق الأهداف والبرامج الفنية في ضوء الأهداف الموضوعية.

ولعل التنظيم في حد ذاته يحتاج إلى دعائم وتشريعات وقوانين تنظم حدود المسؤولية والسلطة حتى يتمكن من خلال المشروع ضمان استمرارية الإدارة الرياضية في تحقيق ما تسعى إليه من الأهداف المنشودة ويتطلب هذا الفكر مساندة إعلامية وسائل تحقيقها وارتباط ذلك بجدول زمني بأهداف مرحلية. أي أن الإدارة الرياضية الفاعلة هي المحور الأساسي من خلال النجاحات المرحلية والتي تكون هي الوسيلة لتقويم مدى نجاحها أو إخفاقها وليس بطريق الإدارة بالفعل ورد الفعل الذي هو في الأساس الذي تتم عليه عملية التقويم والتغيير في الوقت الحاضر والذي يتعارض مع أي أساس علمي لعملية التقويم ويهدد أسس بناء أي عمل تخطيطي. (مبروك فارح، 2008، ص 112).

## خلاصة:

لقد أصبح للإدارة أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة حيث يعتبر التسيير الإداري العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدول التي تود النجاح والتقدم برياضتها الرياضية ، إن الإدارة والتسيير عبارة عن عملية تستند على تجارب ميدانية إدارية وهي عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات متنوعة وهي تتعلق بتحديد الأهداف، وهناك عدة شروط أساسية يجب توفرها في عملية التسيير الإداري هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

فالإدارة الناجحة هي التي تسير التعقيد والإشكاليات الموجودة داخل الهيئة فبدون وجود الإدارة العلمية فإن الهيئة الرياضية تصبح تتخبط في دوامة من المشاكل وسوء التسيير لجميع الوحدات التابعة لها والموارد الموجودة (بشرية، مالية) بها.

و أن أي عمل ناجح لابد أن يسبقه ويوافقه ويختمه نشاط ناجح، وهذا النشاط نسميه بالإدارة، والإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيما وفق لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص، مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضي الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجبا للأخطاء وتفاديا للعثرات، وتجنباً للظواهر غير المرضية والمشاكل وفي الأخير متابعة ومراقبة العمل وفقا لما يقتضيه المخطط.

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض مستوى أداء الاتحادات (الهيئات) الرياضية، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للاتحادات والهيئات الرياضية جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية، الكافية التي خطت على مدى من منطق موضوعي واعتمدت على التنظيم و وضحت النظام المناسب لظروفها وإمكاناتها، وحرصت على توفير قادة ومدراء لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجيهاتهم خير زاد لمرؤوسهم، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم إحداث المتابعة والرقابة على العمل المبنية على فلسفة استغلال فرص التفوق على الآخرين.

## قائمة المصادر والمراجع



المصادر :

القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة

قائمة المعاجم والقواميس:

- باللغة العربية

01/ جبران مسعود، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام والرائد، دار العلم للملايين، طبعة 3، بيروت، لبنان 2005.

- باللغة الفرنسية

01/ Grand dictionnaire Larousse Librairie Larousse paris.

02/ Le petit LAROUSSE . dictionnaire encyclopédique illustré. 1998.

قائمة الكتب:

1\_ إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ط2، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.

2- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة الإدارية للرياضة التخطيط في المجال الرياضي، ط1، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.

3- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، نظريات الإدارة و تطبيقاتها، ط1، الإسكندرية، 2003.

4- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية\_، الدار الجامعية الجديدة ، لإسكندرية ، 2001.

5- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، الطبعة الخامسة ، 2001

6- السالم مؤيد و حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2002.

7- العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

8- برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.

9- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.



- 10-بوفلجة غياث ، مبادئ التسيير البشري ، الطبعة الثانية ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، الجزائر ، 2004.
- 11-جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هو للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 12-حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، بيروت العربية للموسوعات، 1980.
- 13-حبتور صالح عبد العزيز، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 14-حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 15-حسن أحمد الشافعي ، التخطيط للقوى العاملة « الموارد البشرية » في المؤسسات الرياضية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2003.
- 16-حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، ط1، الطابع الفكري العربي، القاهرة، 2001.
- 17-حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 18-حسن شلتوت - حسن معوض ، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي.
- 19-حسنين صبحي، ودرويش كمال، الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستخدمة، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2000.
- 20-خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989.
- 21-درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، وائل للنشر، 2008.
- 22-راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.
- 23-شيجا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، أبو العزم للطباعة، الإسكندرية، 2001.
- 24-صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
- 25-صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة ، 2001.
- 26-طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.

- 27- عبد الغفار حنفي - حسين الفزاز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996
- 28- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 29- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- 30- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 1998.
- 31- علي السلمي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 1992.
- 32- علي سلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة والنشر ، مصر ، الطبعة الأولى، 1985.
- 33- علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 34- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 35- عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 36- عمر وصفي عقيلي - قيس على عبد المؤمن ، المنظمة ونظرية التنظيم ، الجامعة الأردنية، 1994.
- 37- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 38- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، الطبعة الأولى، 1997.
- 39- محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، انظر أيضاً : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الطبعة الجامعية ، القاهرة ، 1988 .
- 40- محمد عثمان إسماعيل حميد - حميد مصطفى المغار ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 41- محمد فريد الصحن - علي شريف - محمد سلطان ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- 42- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان 2005.
- 43- مفتي إبراهيم محمد، تطبيقات في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1996.
- 44- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

- 45-نداد محمد صوص، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 46-نظمي شحادة محمد - محمد الباشا ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.

### الكتب باللغة الأجنبية:

01-Bernard GALANBAUD , Si la GRH était de la Gestion , édition LIAISONS , Paris , 2002 , P 15.

decoster , Sociologie du travail et gestion des ressources humaines , 3éme édition , bœck université , paris , 1999 , P 209 .

03- DIMITRIWEISS , ressources humaines ,deuxièmes éditions ; Ed d'organisation , paris ,2003.

04-Jean DIVRREZ , Oppreciation du personnel ; collection L'entreprise et les hommes , 1978 , p 31 .  
Lourant Belanger André : Petit jean- Louis Bergeron : Gestion de ressource humaines , une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983.

YVES. Simon - Henri TEZENAS , Economie des ressources humaines dans l'entreprise , édition SOCIALE , 1982 , P 74 .