

جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مطبوعة في مقياس:

مدخل للإدارة والتسيير الرياضي

المستوى : السنة الأولى ليسانس

إعداد الدكتور: مداني محمد

السنة الجامعية: 2024/2023



### الدليل البيداغوجي للمادة

الوحدة: وحدة التعليم الأساسية.

المادة: مدخل للإدارة و التسيير الرياضي

المستوى: السنة أولى ليسانس (جذع مشترك). السداسي: الثاني

### أهداف التعليم

- ✓ القواعد الأساسية للتخصص من خلال التوجيهات والمفاهيم ذات الصلة
- ✓ الاطلاع على أهم النظريات في الميدان و علوم الإدارة و التسيير

### محتوى المادة

- ✓ مدخل الإدارة و التسيير الرياضية :مفهوم الإدارة الرياضية/الأهمية و الاهداف
- ✓ المؤسسات الرياضية: مفاهيم/الاتحاديات/التنظيم القانوني والهيكل التنظيمي/ الأهداف و المكونات

- ✓ عناصر الإدارة الرياضية: التخطيط / التنظيم/التسيق/التوظيف/التسويق/الاتصال  
الفعال
- ✓ مجالات التسيير الرياضي: تسيير المنشآت الرياضية/الموارد البشرية/التسيير المالي
- ✓ القيادة الرياضية و أهميتها: المفاهيم/الأنماط
- ✓ القيادة/العوامل المشكلة للقيادة / الفات الناجحة
- ✓ الاحتراف الرياضي

### طريقة التقييم

تقييم كتابي آخر السداسي يتم من خلال إجراء امتحان فيما يعلق بالدروس الملقاة و التي تم مناقشتها في المحاضرة و تكون اغلب الأسئلة تحليلية تركز على الفهم و الاستنباط و تشكل علامة الامتحان 100 بالمائة لعلامة المقياس لعدم وجود أعمال موجهة

### المحاضرة رقم 01



✓ أولاً: المؤسسات والمنشآت الرياضية

#### 1 . المفاهيم والأهداف والوظائف الأساسية:

أ . المنشأة الرياضية: "هي مؤسسة عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب و

القاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة و تشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة و الإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية .

ب .المؤسسات الرياضية : " تتمثل في المجلس القومي للرياضة ووزارة الشباب و اللجنة الأولمبية و الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و مؤسسات الإعلام الرياضي و المؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات و أدوات الرياضة المختلفة و الفنادق و الإطعام و السياحة في الرياضة.

ج. المؤسسات الرياضية في الجزائر: " تعاريف وأهداف و أنواع و الدور الوظيفي والعملية"

"بحوث للطلبة لمعرفة المؤسسات الرياضية المختلفة "

\* وزارة الشباب والرياضة

\* مديرية الشباب والرياضة

\* الإتحادات الرياضية الجزائرية

\* الجمعيات الرياضية

\* النوادي الرياضية

\* اللجنة الأولمبية الوطنية

## \* المؤسسات المنتجة للمعدات والتجهيزات الرياضية

## \* المركبات الرياضية والمنشآت

د.التقسيمات المختلفة للمؤسسات والمنشآت الجزائرية: من حيث " الملكية، النشاط، الحجم"

## 1. من حيث الملكية :

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

ب. مؤسسات خاصة: تكون ملكيتها تابعة للخواص سواءا بالشراكة أو لشخص واحد تهدف إلى تحقيق الربح للخواص و خدمة المجتمع وفق قوانين الجمهورية كالصالات الرياضية الخاصة أو منشآت التدريب التي تقدم خدمات للرياضيين كالفنادق والصرف.

ت. مؤسسات مختلطة: هي المؤسسات التي تكون ملكيتها تابعة للدولة والخواص معا على اساس الشراكة كالشركة الجزائرية التونسية مثلا .

## 2. من حيث طبيعة النشاط:

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

ب. **المؤسسات المالية:** تعمل على تقديم الخدمات المالية المختلفة كالصرف المالي وتوفير السيولة المالية للمتعاملين وتسهيل إدارة أعمال الرياضة في كل المجالات، وتتمثل في البنوك العامة والخاصة.

ت. **المؤسسات التجارية:** تعمل على إيصال السلع والخدمات في مجال الرياضة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعتمد على أساليب التسويق الحديثة والمنخفضة التكلفة والوقت " تجارة الجملة، التجزئة، الوسطاء التجاريون، الأنترنت " .

ث. **المؤسسات الرياضية:** تعمل على تنظيم الأحداث الرياضية وتطوير الرياضة من خلال مراكز التدريب والتربية البدنية والرياضية والمركبات الرياضية تهدف إلى خدمة المجتمع.

ج. **المؤسسات التسويقية:** تعمل على إدارة الحدث الرياضي بتطبيق مبادئ ومناهج التسويق الرياضي ونظام المعلومات التسويقي وتزويد إدارة المؤسسات المختلفة

بالمعلومات والبيانات الهامة حول المستهلكين والمنتج الرياضي والسعر والترويج لمساعدتها على اختيار وتطبيق استراتيجيات إدارية فعّالة وناجحة.

### 3. من حيث الحجم:

- أ. مؤسسات صغيرة الحجم: من 1 إلى 3 عمال
- ب. مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم: من 1 إلى 9 عمال
- ت. مؤسسة متوسطة الحجم: من 10 إلى 499 عامل
- ث. مؤسسة كبيرة الحجم: 500 فما فوق.

### و. الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية:

\* **وظيفة الإنتاج:** تعمل هذه الوظيفة على تحويل المواد الأولية من مادتها الخام إلى مادة قابلة للإستهلاك أو الإستعمال.

\* **وظيفة التموين:** تعمل على توفير المواد الأولية التي تستخدم في عملية الإنتاج كما تهتم بتحسين عملية التخزين ودراسة البدائل التموينية الهامة التي تميزها خفض التكلفة وريح الوقت .

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

\***وظيفة التوزيع:** أو ما يسمي بقسم المبيعات حيث تعمل هذه الوظيفة على إيصال السلع والخدمات الرياضية من المؤسسة إلى المستهلك الأخير بطرق مباشرة وغير مباشرة وتطبيق أسلوب التجارة الإلكترونية.

\***وظيفة الإدارة:** تعمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية والإعلامية وتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة كما تتخذ القرارات وتشرف على عمليات التقييم والتقييم لأنشطتها.

\***وظيفة الإدارة المالية:** يلعب قسم الإدارة والمالية في أي مؤسسة دورا أساسيا عمليا من خلال توفير الأموال اللازمة لتغطية النفقات والمصاريف المختلفة للمشروع الرياضي ودورا وظيفيا من خلال المحاسبة العامة والتحليلية والتسيير المالي بمقاييس علمية و دورا هاما لرسم السياسات المالية المختلفة.

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

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

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

## ي. أهداف المؤسسات والمنشآت الرياضية :

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

**2. تحقيق الربح:** من خلال تحقيق نتيجة مالية جيدة تجنب المؤسسة الرياضية الإفلاس والزوال في سوق رياضية محلية وعالمية لا ترحم المتخلفين عن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الرياضية والتحكم في النفقات وترشيدها وزيادة المداخل لتحقيق التمويل الرياضي الذاتي .

3. رفع قيمة المؤسسة الرياضية: من خلال زيادة حصة السوق الرياضية لها وتوسيع أعمالها و زيادة رقم أعمالها وتحسين القدرة التنافسية لها محليا وعالميا.
4. تحسين سمعة المؤسسة الرياضية محليا وعالميا: من خلال العمل على تحقيق الجودة الشاملة في كل الجوانب المادية والبشرية والإعلامية هذا من جهة ومن جهة ثانية تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة لإبراز التفوق والشفافية في العمل الرياضي وتقديم أفضل المنتجات والخدمات بالمقارنة مع المنافسين.

## المحاضرة رقم 02

✓ ثانياً: أهم الأفكار المقدمة في الإدارة والتسيير

**1.1 الإدارة:** "هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية. والأسس الإدارية المتفق عليها. في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع وهذا تكون عملية الإدارة هي التوجيه وقيادة للجهود البشرية إضافة إلى التخطيط والرقابة والتنسيق.

وهي كذلك وسيلة الوصول إلى الهدف واستخدام أحسن الطرق في استغلال الموارد البشرية والمالية والاقتصادية في المؤسسة وتنفيذ الخطط المسطرة للإدارة، كما يمكن القول بأن الإدارة هي المعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المنظمة للقيام بالواجبات على أحسن شكل ممكن".

كما يعرفها **فريدريك تايلور** " تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وتطبيق فكرة الحركة والزمن لإدارة الجهد البشري في المنظمة"

### **1.1 أفكار "تايلور" في مجال الإدارة بدءا من 1916 .**

- لقد دعى إلى استعمال الإدارة العلمية في المؤسسة والاختيار العلمي، وتطوير معارف العمال، وتدريبهم لأداء نشاطهم بشكل أكثر مردودية.

- **تقسيم العمل:** داخل المؤسسة وتنظيمه بالإضافة إلى الفصل بين الإدارة والعمال في المؤسسة.

- أهم عنصر في الإدارة حسب "تايلور" فكرة الوظيفة "حيث أن العمل كل فرد مخطط تخطيطا كاملا بواسطة الإدارة يوما مسبقا على الأقل، وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة تشرح في تفصيل العمل المطلوب فيه".

- تصنيف المناصب في المؤسسة، وتوزيعها على العمال وفق قدراتهم وإمكانياتهم. "إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته، وحالته الجسمية".

- إقتراحه لطريقة الأجرة والمكافأة عن العمل الذي يقدمه العامل زيادة عن مستوى معين، حيث يدعوا فيه العامل إلى التخلي عن الكسل.

#### - الأجر التحفيزي:

تحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم، ووضع لها أجرة خاصة بها.

ب-وضع معدل الأجرة آخر منخفضا عن الأجرة الأولى نسبة 25%.

ج- 75% من الأجرة الأولى وهي التي يتقاضاها العامل إذ لم يصل إلى إنتاج الرقم

القياسي لعدد الوحدات التي يتم إنتاجها في اليوم كرقم قياسي.

بمعنى أنه أسس لنظام الأجرة حسب القطعة، إذ أنتج العامل 20 وحدة × أجر القطعة

وهكذا من عيوب هذه الطريقة:

- تحديد الرقم القياسي من أساس العامل الماهر.

- العامل المتوسط قد لا يصل إلى تحقيق الرقم القياسي، ولو أجهد نفسه، فلا يحقق المكافأة.

- هذه الطريقة أهملت البعد الإنساني وهذا ما يتنافس وتوجيهات الإدارة الحديثة ومبادئها.

- لم يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية.

- الاهتمام بالعامل وحركاته في المؤسسة.

- ضرورة تسلسل خطوات العمل.

- معرفة أحسن الظروف للعامل.

- تحديد خرائط للعمل التي تبين ما إذا قام العامل بعمله اليومي المطلوب أم لا.

- وضع نوع من وسائل وأساليب الرقابة على العمال وحركاتهم بواسطة التقرير للشيء

اللازم منها سبقا، ويقارن مع الشيء المحقق فعلا.

**2.1 الإدارة عند "فايول": هنري فايول فرنسي الجنسية عمل كمدير في إحدى الشركات**

المنجمية وصاحب كتاب الإدارة الصناعية العامة سنة 1916 حدد فيه أهم الوظائف

الأساسية في الإدارة وهي إصدار الأوامر والتنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة كما وضع

المبادئ في احترام النظام والمواظبة في العمل ويأتي فايول في نفس الفترة بمبادئه المشهودة

"14 مبدأ" عن الإدارة، حيث تشمل مايلي:

الإطار العام للإدارة وتنظيم وظائف المؤسسة ومتابعة العمل على مستوى التنفيذ أو الورشة والعدالة في معاملة العمال والإهتمام بالعامل وتنظيم العمل وتقسيم العمل وتقديم الأجور والتوجيه والاحترام والتعاون بين القمة والقاعدة والتعاون فيما بين العمال وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

### 3.1. المدرسة السلوكية:

تأتي المدرسة السلوكية بمختلف مفكر بها بدءا من "فوليت" (1867-1933)، على ما جاء به ألتون مايو في مصنع Westrn electric "وسترن اليكتريك" والتي بينت أنه لا يمكن فهم تصرفات الأعمال بعيدا عن شعورهم وهي النتيجة التي فتحت الطريق واسعا للبحث في مختلف المجالات المرتبطة بالعمل في المؤسسة من قيادة وسلطة، ودور الحوافز غير المادية في الإنتاجية، وكذلك الجماعات غير الرسمية.

كما فتحت هذه الأعمال الباب أمام فهم الكثير من الجوانب التي كانت غير واضحة أثناء العمل واستفاد منها الأخصائيون والمديرين في وضع سياستهم وخططهم في المؤسسة للوصول إلى التعاون والاندماج لمختلف الأطراف فيها من عمال ومديرين للأداء الأهداف وتقييم العمل حسب الأهداف.

من نتائج دراسات المدرسة السلوكية: الفرد كائن معقد، حيث يتكون من قدرات بيولوجية ونفسية وإجتماعية، والعامل له عادات وأحاسيس وإتجاهات، ودافع معينة يسعى ورائها إلى

تحقيق ذاته، في المنظمة، فعلى الإدارة، إدراك الحاجات والدوافع وفق معايير علم النفس حتى تتمكن من توجيه سلوك الفرد نحو هدف معين وضمن إطار حضاري معين.

\* دراسات "إبراهيم ماسلو: "في دراسته لسلوك العامل داخل المنظمة، من خلال وضعه لسلم الحاجات، الشيء يسعى كل فرد تحقيقها وإشباعها:

1- الحاجة الفيزيولوجية (الغذاء، الملابس، النوم،....)

2- الحاجة إلى الأمن (الأمان من خلال الإستقرار في العمل، من خلال تشكيل دقيق للمناصب والوظائف).

3- الحاجة إلى التقدير والإحترام: تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه وهي أعلى مرحلة تبادر السن أفضل من صغارهم.

4- الحاجة إلى الانتماء: المعتمدة على العاطفة والعدالة بين الأفراد وتحقيق التقارب وإرساء نظريات التعاون وشعور الفرد بانتمائه للجماعة.

5. الحاجة إلى تقدير الذات " ليصبح مديرا مثلا...."

ب\* نظرية العلاقات الإنسانية ألتون مايو 1949:

جاءت هذه الدراسات الإنسانية بعد تأزم وضع العمال النفسي والاجتماعي نتيجة الممارسات التسييرية بمنطلق الإدارة العلمية للعمل التaylorية التي إعتبرت العامل كآلة وعدم إشراكه في إبداء الرأي وإهمالها للبعد الإنساني ومن جهة أخرى تطور تكنولوجي وما أحدثته

الثورة الصناعية 1918 الذي حسن الظروف المعيشية والعمل النقابي ممّا حتمّ على الإدارة إعادة النظر في الإهتمام بالعنصر البشري كعنصر من عناصر الإنتاج وخلق الثروة ودرسته في كل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في مردوديته ومن بين الدراسات التي أثبتت نتائجها:

- ذلك الإهتمام بالدراسات السلوكية في الإدارة ورفض مفهوم الإنسان الإقتصادي واعتبار المال أساسي في التحفيز بل أن العوامل النفسية والاجتماعية كالروح المعنوية والعدالة والمساواة من شأنها رفع مردودية العامل ، وهذا ما جاء في دراسة أثر هاوثرن 1924- 1929 حيث أخضع "مايو وجماعة بحثه مجموعة من العاملات للتجربة ، كان في كل مرة يغير شدة الإضاءة يسجل زيادة الإنتاج ، إلا مرة واحدة لم يزيد في الإضاءة مع الرغم من ذلك زاد الإنتاج فكان الاستنتاج وجود عامل غير الإضاءة يؤثر على زيادة الإنتاج ،من هذه الفكرة بدأ البحث في هذه العوامل .

- الاعتماد على أساليب متعددة ومتنوعة كالملاحظة والمقابلة الحرة والبناءة مع فريق العمل لدراسة الوضع النفسي والاجتماعي وأثر العمل على الفرد في المنظمة وتحليل سلوك الفرد في المنظمة وفهم الاحتياجات وأهمية العلاقات الإنسانية والتنظيمات الغير رسمية ودورها في مردودية العامل والمؤسسة وسنوضح أهم مداخلات وأفكار الباحثين في مدرسة العلاقات الإنسانية

### المحاضرة رقم 03

#### ثالثاً: العناصر الأساسية للإدارة

- أولاً: التخطيط - ثانياً: التنظيم - ثالثاً: التوجيه والقيادة

- رابعاً: التنسيق - خامساً: الرقابة - سادساً: التوظيف

**1. التخطيط:** هو طريقة للنظر إلى الأمام والمستقبل للتنبؤ والتوقع بما قد يحدث في المدى،

القصير أو المد الطويل، كما يعمل على توظيف المعلومات المتوفرة حالياً للتنبؤ

المستقبلي، وكلما كان التخطيط دقيقاً كانت فرص النجاح أكثر دقة والعكس.

#### **2- مميزات التخطيط:**

- التخطيط عملية تنظيمية بعيدة عن التلقائية والإرتجال.

- التخطيط يوضح الخطوات التي توصلنا إلى تحقيق الأهداف بدرجة منسقة ومدروسة

وواعية.

- عملية لتخطيط: بمثابة مرحلة للتدبر والتمعن وعدم الإسراع للانطلاق بالمنظمة، نحو

تحقيق أهدافها

- التخطيط من مسؤولية الإدارة العليا، في المنظمة والمدير الجيد.

- تمس عملية التخطيط، تغييرات يجب إصدارها أو تعديلات تخص مجال معين.

3. أنواع التخطيط: (الخطط) قد يكون التخطيط في المؤسسة عمليات تشتمل توجهات

بعيدة المدى أو قصيرة المدى تتمثل في:

1- خطط ذات الغرض الواحد: تعتمد وتستخدم هذه الخطط في مشروعات معينة تلجأ

إليها المؤسسة لفترة زمنية محددة ثم تلي هذه الخطط مثل:

تخصيص مبنى جديد لهدف رياضي معين وعند قضاء هذا العمل تغير الخطة.

2- خطة رئيسية: تتمثل في السياسات والإجراءات والطرق والقوانين الرئيسية التي

يمكن إستخدامها بصفة منظمة ومتواصلة مثل:

- تقليل حجم المجهود الإداري.

- التخطيط للقوى العاملة (طرق التدريب وإعادة التأهيل...).

- إمكانية تفويض السلطة.

- التخطيط لإنجاز هدف معين للمنظمة.

**المبادئ الأساسية للتخطيط:**

يمكن إستخلاص مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها بالحسبان قبل وضع الخطط

النهائية لأي مشروع، كما حددها "قاري دريسلر" وهي

- وضوح الأهداف: أن يكون الهدف واضح ولا يشوبه أي غموض حتى يكون

التخطيط دقيق.

- **الـتنبؤات دقيقة:** تعتبر الأحداث والإتجاهات الدقيقة المعطيات الأكثر أهمية بدفء والتي هي موضوع التغيير أو التعديل.

- مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط: اثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يشاركون في إعداد الخطط ينفذونها بدقة وبشكل أفعلى عكس الذين ينفذونها فقط.

- تكليف الأشخاص المناسبين بمسؤولية وضع الخطط: إن اولى الناس يوضع الخطط هم أولئك المحتكين بالعملية مباشرة والذين يتولون تنفيذها والمختصين.

- **الموضوعية:** وهي العنصر الرئيسي في عملية التخطيط أي أنا لبناء يتأسس على الأبحاث والدراسات العلمية في الميدان ولا يرتكز على الأوهام والأحلام.

**الواقعية:** يجب أن يقوم التخطيط على أساس دقيق، ولواقع فعلي من جهة ومدى قدرة المؤسسة بإمكاناتها المتاحة على التنفيذ وتحقيق الهدف.

### مراحل التخطيط:

**1- مرحلة الإعداد وتحديد الأوليات:** تتضمن تحدي الإحتياجات الفعلية التي تحتاجها

الخطة حيث نجد فيها:

- ما هي الإحتياجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

- ما هي الأسباب التي تدعوا إلى وضع الخطة؟

- ما هي الفوائد المتوقعة، من الخطة؟

2- مرحلة إنجاز الخطة: "الإقرار"، الأسئلة التي طرحت في المرحلة الأولى تصبح

كأهداف للمنظمة ومتعلقة بالمستقبل، تتصف بالموضوعية والواقعية وتتماشى.

ومع أهداف ومبادئ التخطيط تقوم اللجنة، بإقرارها وتصبح محل التنفيذ بعد المصادقة.

3- مرحلة التنفيذ: التطبيق الفعلي والميداني لما جاء في الخطة.

4- مرحلة المتابعة والتقييم: يعمل الجهاز الرقابي في متابعة مدى تنفيذ الخطة

والتحديد المشاكل والانحرافات عن الخطة إن وجدت وحلها وإيجار البدائل الفعالية لها.

المحاضرة رقم 04رابعاً: فعالية التنظيم

**2.التنظيم:** منذ بداية القرن التاسع عشر زاد حجم المؤسسات بشكل مذهل،حيث نشأ عن ذلك صعوبة في تسيير المؤسسات مهما كان مختلف طابع نشاطها و حجمها بسبب عدة المشاكل منها:

- 1- من الناحية الإدارية: مشاكل تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة.
- 2- من الناحية المالية: مشاكل تتعلق بالتسيير المالي وعقلنة التصرف في رأس المال وحسن التدبير للأموال.
- 3- من الناحية التقنية: مشاكل تتعلق بإستخدام وسائل الإنتاج المادية وخاصة عند بروز التكنولوجيا.
- 4- من الناحية التجارية: مشاكل متعلقة بدراسة إحتياجات السوق والقدرة التنافسية.
- 5- من الناحية الإجتماعية: مشاكل تتعلق بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين والمسيرين والعمل إن اغلب الباحثين يؤكدون على أن هذه المشاكل والأزمات لا يمكن تسويتها إلا عن طريق التنظيم الجيد المختلف الوظائف.

**تعريف التنظيم:** "التنظيم هو عملية تحديد المهام وإسنادها إلى جماعة من الأشخاص بهدف تحقيق غرض موحد".

**تعريف 2:** "التنظيم هو الترتيب الواعي والهادف لعناصر العمل والإنتاج التي تسمح بتحقيق الإستخدام الأمثل لها، في سبيل الوصول بالمؤسسة لهدفها".

**أهداف التنظيم:** يهدف التنظيم إلى الإستعمال الأمثل للموارد والتقليل من سوء التسيير.

- عدم تداخل السلطة بين مختلف الوظائف والمهام.
- تحديد المسؤولين بدقة و وضوح خطوط الإتصالات.
- تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة مهما كان طبيعة نشاطها.

**فعالية التنظيم:** يعرف الباحث " إتزيوني " الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق

أهدافها " كما حدد مؤشراتها فيمدى قدرة المنظمة حصولها على الموارد التي تحتاج إليها.

(مالية، مادية، القوى العاملة...)، وهذا يرجع على قدرتها التفاوضية وخبرتها في التعامل

مع محيطها لأن هدف المنظمة ليس فقط: تحقيق الأرباح إرساء علاقات طيبة مع

المتعاملين وتحقيق الكفاءة اللازمة لمواجهة تحديات السوق

- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و القدرة على تسويق خدمات ومنتجات المنظمة

- مستوى مقبول من الرضى الوظيفي، تتمثل في موائمة الوظيفة مع الأهداف المسطرة.

أما الباحثين "جيفري" "جيرارد" يرون أن المنظمة الفعّالة هي التي ترضى طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصلها ووجودها من نحن مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم (مؤسسات راعية، ممولين، جهات حكومية)، كذلك المدربين والعاملين فيها.

جدول (04) يوضح المداخل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية.

الظروف المناسبة	الأسلوب	الرقم
يكون هذا الأسلوب فعال إذا كان التنظيم قادرا على صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس.	القدرة على تحقيق الأهداف	1
يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة (مؤسسة إنتاجية، خدماتية) فعّالية المنظمة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات كلما ارتفعت هذه القيمة زاد مؤشر كفاءة المؤسسة و العكس صحيح .	أسلوب النظم المبني على مقارنة المدخلات مع المخرجات	2

<p>3</p> <p>تحديد القوة المؤثرة الجهات الإستراتيجية التي تؤثر في التنظيم</p> <p>يتحقق تناسب هذا الأسلوب إذا كانت القوى المؤثرة قوية جدا، ويستوجب على التنظيم التجاوب معها وطلباتها.</p>	<p>3</p> <p>تحديد القوة المؤثرة الجهات الإستراتيجية التي تؤثر في التنظيم</p>
<p>4</p> <p>إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة) التوجيه داخلي+خارجي للمنظمة</p> <p>يكون مناسبا عندما، لا يكون واضحا للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز، وعندما تتغير المعايير من مرحلة وفترة على أخرى.</p>	<p>4</p> <p>إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة) التوجيه داخلي+خارجي للمنظمة</p>

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 103.

### 3. التوجيه: هي وظيفة إدارية أساسية في عملية التنظيم تركز على:

- الإتصال المباشر بالمرؤوسين و إرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار

التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة في العمل.

ترتكز، لأنهم يقومون بأدوار أساسية في المنظمة حيث يعملون على توزيع العمال

وتوجيههم إلى طرق العمل المناسبة، أو تعديل سلوكهم، ورفع الحالة المعنوية لهم ومن

التعامل اللفظي وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية والتعاون وتصحيح الأخطاء.

**4. الرقابة:**

**تعريفها:** "الرقابة هي تلك العملية التي يتم من خلالها متابعة تنفيذ الأعمال وقياس الأداء، وفقا لمعايير ومقاييس الرقابة المحددة وذلك بمدى تحقيق الأهداف الموضوعية والكشف على حالة المنظمة "

**عمليات الرقابة:** تحديد مقاييس ومعايير على أساسها يمكن معرفة قدرة وكفاءة المؤسسة في الإنجاز....معايير مالية أو الموارد البشرية...

\*قياس الأداء والتقييم (انحرافات عن الخطة السليمة أو النتائج المحصلة) والمحاسبة ومراقبة التسيير باستعمال النسب المالية.

\*تقييم المديرين في جميع مستوياتهم الإدارية للتأكد من كفاءتهم.

**1.مجالات الرقابة:** عن عملية الرقابة تركز على أربع أسس منها:

أ- الرقابة على الموارد الإعلامية: تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت الراهن والمناسب

أصلا من أصول المنظمة. حيث تساهم بفعالية كبيرة عند إتخاذ المديرين للقرارات

والإجراءات بمستوى من الدقة، كما يجب نقل الصورة الحسنة عن المنظمة للمحيط

الخارجي.

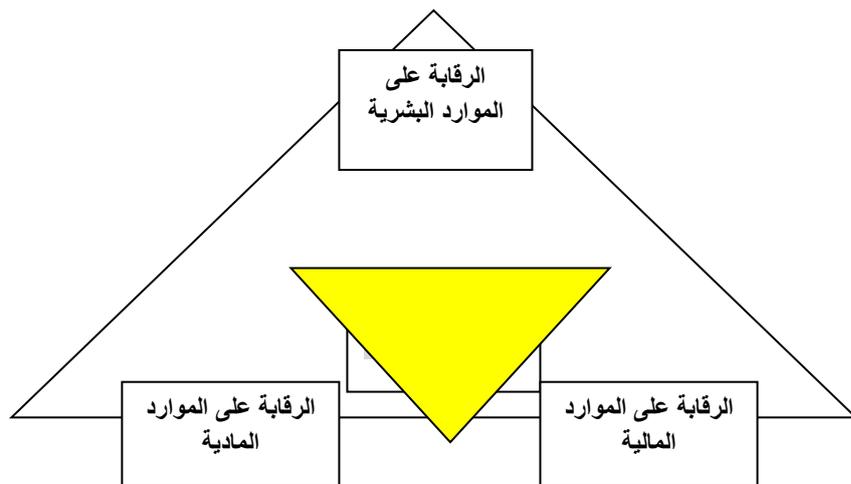
ب- الرقابة عن الموارد المالية: من حيث تدبير القدرة التكافئية من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، وبقدر متوازن بين النفقات والإحتياجات حتى تتفادى المنظمة النقص أو الإسراف، الذي يكفلها الإفلاس.

ج- الرقابة على الموارد المادي: وتشمل بعض النواحي منها الرقابة على المخزن من حيث الكمية اللازمة والجودة لضمان السير الحسن لنشاطات المنظمة وكذا الرقابة على الآلات من وجهة صلاحيتها وتحديد حاجاتها للصيانة أو التحديد.

د- الرقابة على الموارد البشرية: تتمثل في التوفيق لاختيار العاملين، من خلال الإعتماد على معايير التوظيف.

- وضع العاملين في الأعمال المناسبة مع ضمان التدريب وإعادة التأهيل بصفة دائمة ومستمرة.

- التنسيق للعمل بين الرئيس والمرؤوس والإدارة وليس التخويف



## المحاضرة رقم 05

### 3-التوجيه الإداري

تتمثل الوظيفة التالية في الإدارة بعد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، في توجيه المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، ويُمكن التعرف على التوجيه الإداري كما يلي:

### 3-1 مفهوم التوجيه الإداري

لقد أُشير إلى التوجيه على إنه: " إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة؛ لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية كالسلطة وهو العمل المستمر من قبل المدير، الذي يلزم تنفيذ الأهداف والأعمال، عن طريق قيادة حكيمة تستتير بآراء المنفذين الذين يكونون على صلة أوثق بالأعمال في ظل نظام محكم للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية للعاملين "

ويُعرّف التوجيه على إنه: "الاتصال بالمرؤوسين و إرشادهم للعمل لتحقيق الأهداف المتوخاة"

ويُعرّفه عدد من الإداريين على إنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم لإرشادهم بالعمل؛ لتحقيق الأهداف المرجوة

بينما عرفه آخرون بأنه " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيه؛ لإرشادهم وترغيبهم، وتنسيق جهودهم وقياداتهم لتحقيق الأهداف"

في حين تم تعريفه على إنه: " العمل الذي يقوم به الرؤساء اتجاه المرؤوسين؛ لتحديد الطريق الصحيح المتجه إلى الهدف مباشرة وذلك عن طريق نقل الخبرات السابقة أو تصحيح بعض الأفكار لدي المرؤوسين بغية تحقيق ما هو مخطط له"

ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي " الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته"

هذا ويرى آخرون إن التوجيه هو: "الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسة للمدير، وهو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير؛ لأن حقه في

السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإرشادات

كم أُشير إلى التوجيه على إنه : " عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفته، والتأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل "

### 3-2 عناصر التوجيه:

ينطوي التوجيه بصفة أساسية على عدد من العناصر كما يلي :

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ووضعه لحل المشكلات والانحرافات.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة .

### 3-3 أهداف التوجيه الإداري: يُمكن إجمال أهداف التوجيه الإداري بالآتي :

- تحسين الأداء .
- تقييم العمل الإداري وتقديم الاقتراحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.

- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

### 3-4 أهمية التوجيه الإداري

تتمثل أهمية التوجيه الإداري كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لا بدّ من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، فإذا تمت العملية الإدارية بدقة، فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة، وإذا اختلفت هذه العملية في إحدى مراحلها ولم تلق العناية التي تستحقها، فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه، فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية.

كما تتمثل أهمية التوجيه الإداري في أدائها الذي يتعين على المستويات الإدارية كافة، وتزايد أهميته في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، ففي هذه المستويات يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات عديدة؛ لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية في حين أشار بعض الخبراء الإداريين إلى إن أهمية التوجيه الإداري تكمن في فوائده الناجمة عنه كما يلي:

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.
- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، ما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- يستخدم التوجيه والإرشاد كثيراً كوسيلة للنهوض سريعاً بالمستخدمين الجدد في وقت قصير، وذلك للإلمام بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يعلمها أعضاء الفرق المكونة حديثاً، بحيث يكون هذا النوع ملازماً ومصاحباً للتدريب المهني.
- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال؛ لضمان عدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.
- يُدرّب ويُسهّم في تنمية مهارات العاملين؛ لشموليته على التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.

### 3-5 مبادئ التوجيه الإداري: يتطلب فن التوجيه الإداري ما يلي

- **مبدأ الثقة:** ويُشير إلى إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على المواجهة، بالإضافة إلى إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- **مبدأ الوضوح والشفافية:** ويُؤكد على أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً، وفي اختصاص من يصدر إليه، وفي حدود قدرته على التنفيذ .
- **مبدأ تجانس الأهداف :** ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية **التوجيه** تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا إنه من المهم تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى إن تحقيق أهداف المؤسسة يعمل على إشباع حاجيات الأفراد.
- **مبدأ وحدة الرئاسة :** يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم أيضاً، وينص على أنه لا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من رئيس واحد؛ وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

### 3-6 الأسس العامة للتوجيه الإداري: يُمكن تلخيص الأسس العامة للتوجيه الإداري كما

يلي

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.
- وحدة التوجيه أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين سواء أكانوا أفراداً أم جماعات.
- 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 واتخاذ القرارات على أسس موضوعية.

### 3-7 أدوات التوجيه الإداري:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة، وفي هذا الشأن يُمكن تناول الأدوات على النحو الآتي:

**القيادة:** تُعد القيادة جوهر وظيفة التوجيه، وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال والعمل على دفع الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه

**الدافعية :** هي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة، إذ ينبغي على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين، وعليها أيضاً وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما إن عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، والعمل على رفع معنويات الموظف في أداء العمل

**الاتصال :** يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى، ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل

**اتخاذ القرار :** تلعب القرارات دوراً كبيراً في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف، بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمماً لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل؛ لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد

## المحاضرة رقم 05

### 3-التوجيه الإداري

تتمثل الوظيفة التالية في الإدارة بعد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، في توجيه المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية،

حيث يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، ويُمكن التعرف على التوجيه الإداري كما يلي:

### 3-1 مفهوم التوجيه الإداري

لقد أُشير إلى التوجيه على إنه: " إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة؛ لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية كالسلطة وهو العمل المستمر من قبل المدير، الذي يلزم تنفيذ الأهداف والأعمال، عن طريق قيادة حكيمة تستتير بآراء المنفذين الذين يكونون على صلة أوثق بالأعمال في ظل نظام محكم للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية للعاملين "

ويُعرّف التوجيه على إنه: " الاتصال بالمرؤوسين و إرشادهم للعمل لتحقيق الأهداف المتوخاة"

ويُعرّفه عدد من الإداريين على إنه: " الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم لإرشادهم بالعمل؛ لتحقيق الأهداف المرجوة

بينما عرفه آخرون بأنه " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيه؛ لإرشادهم وترغيبهم، وتنسيق جهودهم وقياداتهم لتحقيق الأهداف"

في حين تم تعريفه على إنه: " العمل الذي يقوم به الرؤساء اتجاه المرؤوسين؛ لتحديد الطريق الصحيح المتجه إلى الهدف مباشرة وذلك عن طريق نقل الخبرات السابقة أو تصحيح بعض الأفكار لدي المرؤوسين بغية تحقيق ما هو مخطط له"

ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي " الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته"

هذا ويرى آخرون إن التوجيه هو: "الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسة للمدير، وهو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير؛ لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإرشادات

كم أُشير إلى التوجيه على إنه : " عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفته، والتأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل "

### 3-2 عناصر التوجيه:

ينطوي التوجيه بصفة أساسية على عدد من العناصر كما يلي :

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.

- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ووضعه لحل المشكلات والانحرافات.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة .

### 3-3 أهداف التوجيه الإداري: يُمكن إجمال أهداف التوجيه الإداري بالآتي :

- تحسين الأداء .
- تقييم العمل الإداري وتقديم الاقتراحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

### 4-3 أهمية التوجيه الإداري

تتمثل أهمية التوجيه الإداري كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لا بدّ من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، فإذا تمت العملية الإدارية بدقة، فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة، وإذا اختلفت هذه العملية في إحدى مراحلها ولم تلق العناية التي تستحقها، فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه، فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية.

كما تتمثل أهمية التوجيه الإداري في أدائها الذي يتعين على المستويات الإدارية كافة، وبتزايد أهميته في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، ففي هذه المستويات يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات عديدة؛ لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية في حين أشار بعض الخبراء الإداريين إلى إن أهمية التوجيه الإداري تكمن في فوائده الناجمة عنه كما يلي:

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.
- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، ما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- يستخدم التوجيه والإرشاد كثيراً كوسيلة للنهوض سريعاً بالمستخدمين الجدد في وقت قصير، وذلك للإلمام بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يعلمها أعضاء الفرق المكونة حديثاً، بحيث يكون هذا النوع ملازماً ومصاحباً للتدريب المهني.

- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال؛ لضمان عدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.

- يُدرب ويُسهم في تنمية مهارات العاملين؛ لشموليته على التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.

### 3-5 مبادئ التوجيه الإداري: يتطلب فن التوجيه الإداري ما يلي

- **مبدأ الثقة:** ويُشير إلى إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على المواجهة، بالإضافة إلى إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.

- **مبدأ الوضوح والشفافية:** ويُؤكد على أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً، وفي اختصاص من يصدر إليه، وفي حدود قدرته على التنفيذ .

- **مبدأ تجانس الأهداف :** ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية **التوجيه** تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا إنه من المهم تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى إن تحقيق أهداف المؤسسة يعمل على إشباع حاجيات الأفراد.

- مبدأ وحدة الرئاسة : يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم أيضاً، وينص على أنه لا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من رئيس واحد؛ وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل عندما يواجهون من طرف رئيس واحد.

### 3-6 الأسس العامة للتوجيه الإداري: يُمكن تلخيص الأسس العامة للتوجيه الإداري كما

يلي

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.
- وحدة التوجيه أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين سواء أكانوا أفراداً أم جماعات.
- 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 واتخاذ القرارات على أسس موضوعية.

### 3-7 أدوات التوجيه الإداري:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة، وفي هذا الشأن يُمكن تناول الأدوات على النحو الآتي:

**القيادة:** تُعد القيادة جوهر وظيفة التوجيه ، وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال والعمل على دفع الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه

**الدافعية :** هي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة، إذ ينبغي على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين، وعليها أيضاً وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما إن عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، والعمل على رفع معنويات الموظف في أداء العمل

**الاتصال :** يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى، ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل

**اتخاذ القرار :** تلعب القرارات دوراً كبيراً في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف، بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمماً لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل؛ لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد

## المحاضرة رقم 06

### الرقابة - الجزء الاول-

#### 1-4 تعريف الرقابة :

- يرى هنري فايول وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة هي: ( التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة )، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.
- الرقابة الإدارية الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شئ في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة وتعني ايضاً العملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه .
- وتعرف بقياس وتصحيح اداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- وكما يعرفها بيتر دراكر: " بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب أن يكون ".
- ويعرف الدكتور محمد ماهر عليش وظيفة الرقابة بأنها " عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة و تصبو إليه "

## 4-2 مجالات الرقابة :

اصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من المفهوم التقليدي بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

- فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.
- تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج. قياس عناصر الأقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.
- تقييم اداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى ادائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال او من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء او بالإشتراكالقائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكًا فعليًا او الأسترشادبأرائهم عند الحاجة إلى ذلك.

## 4-3 خصائص نظام الرقابة

## Control system traits

- **الدقة: accuracy:** إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .
- **الاقتصاد: economy:** إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك

- انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف ، ومن هنا لا بد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها .
- **سهولة الفهم : understandability** إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته .
  - **يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته : reflecting the activity needs and nature** حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل ، النسب المالية ، إلخ لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة .
  - **المرونة : Flexibility** إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه

أدوات أخرى كما ينبغي أيضا لمدير الإنتاج مثلا أن يكون مستعدا لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي.

- **سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: Timeliness** وكما ذكرنا سابقاً إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- **التنبؤ بالمستقبل: future prediction** يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين .
- **الأعمال التصحيحية : corrective action** إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% .
- **التركيز على الاستراتيجية: strategic placement** إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة و الممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن

تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال \$20,000 وكانت التكاليف البريدية \$50، 5% من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض 20% من التكاليف البريدية .

- **استخدام جميع خطوات الرقابة: use all control steps** إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

- **المشاركة: Participation** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية .

- **الاتفاق مع التنظيم: organizingsuitability** فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسئوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة.

- **الموضوعية : objectivity** أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ

الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.

#### 4-4 خطوات العملية الرقابية: Steps In the Control Process

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات و هي كآتي :

أ- **وضع المعايير الرقابية: Establish Standards:** وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل .

ب- **قياس الأداء: Measure Performance:** وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

ت- **مقارنة الأداء بالمعايير:** وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى

لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

ث- **تصحيح الانحرافات: Take Corrective Action:** يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

- البقاء على الوضع الحالي
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
- تغيير المعايير .

## المحاضرة 07

### الرقابة - الجزء الثاني

**4-5 أدوات الرقابة** تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته . بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية ، الموازنات التخطيطية ، التقارير والسجلات . البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية .

أ- **الرقابة بالملاحظة الشخصية: Personal Observatio** هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المدير الذي ينا بنفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل، كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء. كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل

الدقيقة ، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

ب- **الموازنات التقديرية: Budgetary Control** وهي خطة رقابية مالية رقمية

توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

● موازنة المبيعات: Sales Budget

● موازنة الإنتاج: Production Budget

● موازنة الدخل والنفقات: Revenue and Expense Budget

● الموازنات النقدية: Cash Budget

ت- **التقارير: Reports** ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ

وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

ث- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية **Statistical Data** وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية. وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

ج- الخرائط الرقابية: حيث كان لهنري جاننت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل

#### 4-6 مجالات الرقابة: عن عملية الرقابة تركز على أربع أسس منها:

ب- الرقابة على الموارد الإعلامية: تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت الراهن والمناسب أصلاً من أصول المنظمة. حيث تساهم بفعالية كبيرة عند إتخاذ المديرين للقرارات والإجراءات بمستوى من الدقة، كما يجب نقل الصورة الحسنة عن المنظمة للمحيط الخارجي.

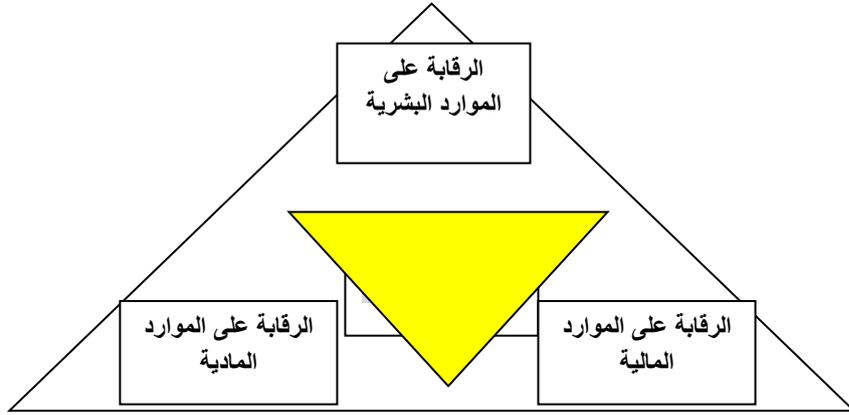
ب- الرقابة عن الموارد المالية: من حيث تدبير القدرة التكافىء من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، وبقدر متوازن بين النفقات والإحتياجات حتى تتفادى المنظمة النقص أو الإسراف، الذي يكفلها الإفلاس.

ج- الرقابة على الموارد المادي: وتشمل بعض النواحي منها الرقابة على المخزن من حيث الكمية اللازمة والجودة لضمان السير الحسن لنشاطات المنظمة وكذا الرقابة على الآلات من جهة صلاحياتها وتحديد حاجاتها للصيانة أو التحديد.

د- الرقابة على الموارد البشرية: تتمثل في التوفيق لاختيار العاملين، من خلال الإعتماد على معايير التوظيف.

- وضع العاملين في الأعمال المناسبة مع ضمان التدريب وإعادة التأهيل بصفة دائمة ومستمرة.

- التنسيق للعمل بين الرئيس والمرؤوس والإدارة وليس التخويف



## المحاضرة رقم 8

### الرقابة - الجزء الثالث -

4-7- أنواع الرقابة **Types of Control** بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجدتها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة، ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها:

#### 4-7-1 التصنيف الأول : أنواع الرقابة حسب المدى الزمني :

- الرقابة المسبقة : Feedforward control

- الرقابة المتزامنة: Concurrent Control

- الرقابة اللاحقة : Feedback Control

- الرقابة المسبقة : Feedforward control

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي operational level فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة .

أما المستوى الاستراتيجي strategic level فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل Long-term objectives .

- الرقابة المتزامنة: Concurrent Control

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون.

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية .

### – الرقابة اللاحقة : Feedback Control

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :

- تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم .
- تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة Rewarding الموظفين .
- تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها .

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا Top Management بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية Future Plans

#### 4-7-2 التصنيف الثاني : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها.

أ. الرقابة الإيجابية: positive control

ب. الرقابة السلبية: negative control

أ. الرقابة الإيجابية: positive control

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

ب. الرقابة السلبية: negative control

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني ... الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم .

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية .

#### 4-7-3 التصنيف الثالث : الرقابة حسب التخصص والأنشطة : control according to activities

و هناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها :

أ. الرقابة على الأعمال الإدارية: **controlling over** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

ب. الرقابة المالية (المحاسبية ) على عمل الجهاز التنفيذي :ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية

ج. الرقابة الفنية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة .

د. الرقابة على الأنشطة الروتينية: ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق، وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، و بيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل و ما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلي معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات و مراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها . أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ما تم إنجازه.

4-7-4 التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة : عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة . ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل ،وأهمها ما يلي :

- مرحلة تحديد الأهداف .
- مرحلة جمع المعلومات الأولية .

- مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع .
- مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع .
- مرحلة إقرار خطة المشروع .
- مرحلة تنفيذ المشروع .
- مرحلة تقييم عملية التنفيذ .
- مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك

ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانث (جدول الموازنة اليومية) gant control وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) pert .

#### 4-7-5 التصنيف الخامس : الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

control according to workquantity and quality

##### أ. الرقابة حسب كمية العمل :

ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة ، عدد ساعات العمل ، عدد الآلات المستخدمة ، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت .

##### ب. الرقابة حسب نوعية العمل :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

#### 4-7-6 التصنيف السادس: أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة)

control according to the sources

##### أ. الرقابة الخارجية: external control:

وفيها عدة أشكال:

رقابة الجمهور والصحافة: **public and press control** ويمارس هذا النوع من

الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط .

وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع

المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب .

**رقابة السلطة التشريعية :**

ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء

كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات

والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال

واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

**رقابة السلطة القضائية: judicial control**

وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا

والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة .

والجدير نكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة

لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها .

**ب- الرقابة الداخلية: internal control**

ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي :

**الرقابة الذاتية: self control**

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها

مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد .

**رقابة متخصصة: specialized control**

وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل

المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات ،وحدة شئون

الأفراد ، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام .

**رقابة هرمية hierarchical control**

وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس

من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحده الإدارية ولكن في

مستوى إداري أدنى .

ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية .

## المحاضرة رقم 09

### 4-8 معوقات ومقاومة الرقابة: Barriers and Resistance to Control

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية ، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـ:

**4-8-1 الإفراط في الرقابة : Too Many Control** فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال ، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

**4-8-2 نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية : Aversion to Accountability**

**or lossflexibility** عندما تكون المعايير دقيقة ، موثقة ، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم ، جهودهم ، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها . وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحررياتهم.

**4-8-3 الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة : Inaccurate or Arbitrary Control**

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة ، غير دقيقة واستبدادية .

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع .
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز .
- عدم الثقة بصحة المقاييس .
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة الضغط من مصادر غير شرعية .
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية .

**5-1 مفهوم التنسيق :**

يطلق مفهوم التنسيق الإداري على إحدى أبرز المهام الإدارية في المنظمات، فهي تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التناغم بين الهياكل الإدارية والموظفين المعنيين بأداء مجموعة من المهام المتخصصة، بحيث يساهم هذا التناغم في الحصول على أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإدارية، وبذلك تتحقق أهداف المنظمة بأقل جهد وأقصر وقت ممكن، ويساعد مفهوم التنسيق الإداري على خلق بيئة إدارية أكثر تنظيمًا وتحكُّمًا واتزانًا، كما يضمن وجود التنسيق الإداري الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في تسيير العمليات الدورية في المنظمة. ويلعب التنسيق الإداري دورًا هامًا في عملية إدارة الأزمات واحتوائها، فمن خلال تحديد الأدوار المناطة بكل فرد أو كل قسم في المنظمة يتم تحديد أسباب المشكلات والبحث في حلول جذرية لها بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في تلك المنظمات، أما بالنسبة للأزمات التي تكون على مستوى الحكومات فإن عملية التنسيق الإداري يجب أن تكون على مستوى إدارات المنظمات للإسهام في إيجاد حلول للمشكلات الاقتصادية التي تتعرض لها الدولة، وعلى الرغم من ذلك فإن وجود عملية التنسيق على مستوى المنظمات لا يعني بالضرورة عدم وجود صراعات تنافسية بين تلك المنظمات خاصة في المنظمات التي تتشابه فيها الأهداف العامة استراتيجيات التنسيق الإداري يضع مدراء الأقسام في المنظمات مجموعة من الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق مفهوم التنسيق الإداري، وجعل عجلة الإنتاج تدور بأقصى سرعة ممكنة، ومن أهم استراتيجيات التنسيق الإداري التي يتم تطبيقها في المنظمات ما يأتي: التسلسل الإداري المنظم: فمن خلال وجود التسلسل الإداري يتم ضبط العمليات الإدارية في الأقسام بحيث يتلقى الموظف الأمر من مدير واحد فقط، وبالتالي يسهل عليه تنفيذ المهام وحصر المسؤوليات. وجود القائد الحقيقي: إن وجود صفة القيادة في المدير المباشر يجعل الموظف يشعر بأهمية العمل، ويزيد من حجم التنسيق بين أعمال الموظفين، وما يرتبط بأعمالهم في الأقسام الأخرى. تشكيل اللجان: يتم تشكيل اللجان الإدارية في العديد من

المنظمات بهدف رفع درجة التنسيق الإداري إلى حدها الأقصى، وتوحيد أعمال الأقسام لخدمة المصلحة العليا للمنظمة.

5-2 **التواصل الفعال:** إن وجود التواصل الفعال بين الموظفين في المنظمات يؤدي إلى زيادة التنسيق الإداري، وتوحيد الجهود لخدمة المصلحة العليا، لأن التواصل الفعال يُزيل الضبابية، ويجعل الأمور أكثر وضوحًا بين الرئيس والمرؤوس. التنسيق الذاتي: والذي ينطلق من مفهوم التعاون المتبادل بين الأقسام، بهدف إيجاد آلية عمل تشاركية تزيد من سلاسة سير العمليات في المنظمة.

## المحاضرة رقم 10

### رابعاً: الإدارة الرياضية و أهميتها في تطوير أداء المنشآت الرياضية

**1. تعريفها:** " الإدارة الرياضية هي علم وفن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي و إخراجها بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية"

" كما عرفها كل من (Desense Kelly ;Blomten ;1990)على أنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و القيادة و المتابعة و الميزانيات و التقييم في المؤسسات التي تقدم خدمات أو منتجات رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية "

ستبقى الإدارة الرياضية من أهم السلوك و العمليات و الوظائف الإدارية العامة التي تستغل الموارد المادية و المالية و البشرية و الإعلامية لتحقيق أهداف المنظمات مهما اختلف طبيعة نشاطها و حجمها ، مرتكزة على عناصر هامة كالتخطيط الهادف و الواضح و التنظيم الفعال والتنسيق و التوجيه و الرقابة الفعالة و التوظيف المناسب لإمكانات المؤسسة الرياضية و استغلال الفرص المتاحة في ظل التحولات الإقتصادية المعاصرة و الظروف المحيطة .

## 2. أهمية الإدارة الرياضية : يمكن إبراز أهمية الإدارة الرياضية في النقاط التالية

- إعداد الخطط الواضحة و الهادفة و الممكنة ،للمنتج الرياضي و الخدمات في مجال التربية البدنية و الرياضية لتحقيق تنافسية عالية و جودة مطلوبة و حصة سوقية كبيرة و سمعة جيدة .
- رسم سياسات مستقبلية فعالة في مجال التوزيع و السعر و الترويج و المنافسة للتماشي مع متطلبات السوق المحلية و العالمية .
- تحقيق الفعالية التنظيمية بين عناصر العمل و التنسيق و التوجيه و الرقابة بالتقويم و تقييم أداء المؤسسة الرياضية .
- تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة تحقق أهداف المؤسسة و المستهلك الرياضي لإحداث التنمية الدائمة و الشاملة .
- تهيئة بيئة للعمل محفزة لفريق العمل الرياضي و للمتعاملين مع المؤسسة الرياضية .
- إرضاء حاجات و رغبات المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية في كل المجالات .
- البحث في أساليب حديثة تخص التسيير المالي و الإداري و أنشطة التسويق والإعلام الرياضي

**3-مجالات الإدارة الرياضية:** لقد أصبح لزاما على الدول التي تريد تحقيق التفوق و الريادة إستغلال كل المجالات التي من شأنها تحقيق التنمية الدائمة و الشاملة و في عصر يشهد المنافسة الشديدة البقاء فيه للأقوى و الأصح ، حيث التربية البدنية و الرياضية بتنوع أنشطتها يعد مجال فاعل وهام لابد من إدارته بالشكل الذي يحقق الأهداف ، وفق الأسس العلمية و مبادئ التسيير الحديث الذي يشمل ما يلي :

**1.3- الإدارة الرياضية العامة :** نعني بها كل العمليات الإستراتيجية التي تتمثل في التخطيط لكيفية تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية في ظل الإمكانيات و الظروف المحيطة و الفرص المتاحة و التنظيم الفعال بين عناصر العمل و التنسيق و توجيه جهود فريق العمل لتحقيق الهدف المسطر و الرقابة على الموارد البشرية و المادية و الإعلامية و المالية و التوظيف الفعال ، واتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة و اختيار البدائل المثلى في عمليات الإستثمار الرياضي لمواجهة التحديات كالمنافسة لتحسين صورة و سمعة المؤسسة الرياضية محليا وعالميا .

**2.3- إدارة الموارد البشرية في الرياضة :** تهتم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية بالعنصر البشري باعتباره رأسمال يحقق و يخلق الثروة و يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة ، لذا تعمل كل المؤسسات الناجحة على التخطيط الجيد للقوى العاملة و التوظيف الفعال و التكوين و التدريب و الأجور و تحسين ظروف و شروط العمل و تحليل الوظائف بالإضافة إلى التحفيز المادي و المعنوي للموظفين و الإهتمام بالقيادة التي لها قدرة التأثير على سلوك الموظفين وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف المنشود الذي يتمثل في تحسين الكفاية الإنتاجية للعمال و تحقيق فعالية التنظيم .

**3.3- إدارة المنشآت الرياضية:**نعني بالمنشأة الرياضية كل مكان تمارس فيه الأنشطة البدنية و الرياضية بأنواعها وما تشتمله من أجهزة و أراض و أماكن المتفرجين و ملحقات

و غرف الملابس و دورات المياه و صالات التمارين الرياضية و الرعاية الصحية و مكاتب الإدارة و مواقف الحافلات ...

لذا فإن تحقيق أهداف المنشأة يتوقف على كيفية إدارتها و استغلالها بالشكل الذي يستوجب توجيه القائمين على إنجاز هذه المنشآت بإتباع الأصول الصحيحة التي توصل إليها الباحثين نتيجة دراساتهم في عمليات التصميم و التنفيذ و اختيار الموقع و التخطيط الذي يستهدف كل ماله علاقة بالإنشاء كالنواحي الصحية و الأمنية و الإجتماعية و الإقتصادية و البيئية و هذا بالرجوع إلى المهندسين و الرياضيين و تنسيق العمل بينهما و تقويم المنشأة لمعرفة النقائص و المتطلبات للتوفيق بين البرامج و الإمكانيات .

**4.3- التسيير المالي:** تعمل الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية على تدبير كل الأموال اللازمة لتغطية نفقات المشروع الرياضي، و دراسة و تحديد مصادر التمويل و اختيار البدائل التمويلية على أسس المفاضلة بين التمويل الطويل الأجل و القصير الأجل، وذلك باستخدام الأسس العلمية في التحليل المالي كما دراسة النسب المالية للمرد ودية المالية و الإقتصادية و نسب الربحية و نسب السيولة المالية، كما تعمل وظيفة التمويل على تقييم عائدات الأنشطة التسويقية و البحث عن مصادر تمويلية كالتأجير و الرعاية الرياضية بالإضافة إلى عمليات الجرد المادي و تقدير الميزانية و تسييرها، و مسك الحسابات و مراقبة التسيير العام للمؤسسة الرياضية .

**5.3 - إدارة و تسويق الرياضة :** تقوم هذه الوظيفة بإدارة و تسويق الأنشطة الرياضية و كل ما يتعلق بذلك ، فهي تقوم بتنظيم إدارة و تسويق الأحداث الرياضية وفق دراسات و بحوث التسويق و نظم المعلومات التسويقية التي تشمل عناصر المزيج التسويقي " معلومات حول جودة المنتج و الخدمة المقدمة و السعر و قنوات التوزيع الملائمة و المربحة و سياسة الترويج و بيانات حول المستهلكين و المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية و خصائص المنافسين " ، و تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة التي

تساهم في إعداد و صياغة الخطط التي تخص المنتج و الخدمة الرياضية و اتخاذ القرارات الإستثمارية التي تحقق النجاح للمشروع الرياضي ، بالإضافة إلى تنظيم عمليات بيع التذاكر و اللاعبين و العلاقات العامة و أنشطة الضيافة و حقوق البث الإعلامي في الإذاعة و التلفزيون و الرعاية الرياضية و إدارة التسويق مع الرياضة .

## المحاضرة رقم 11

### ✓ خامسا: الإداري الرياضي

#### **1. السمات التي يجب توافرها لدى الإداري الرياضي :**

- القدرة على العمل مع الآخرين
- المسؤولية و القابلية للمحاسبة

- التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات
- رسم السياسات التنظيمية بشكل جماعي و علمي
- التآني و السرعة في اتخاذ القرار و الإجراءات اللازمة و المناسبة

## 2 - متطلبات الإدارة الرياضية :

- أ- الوضوح : تعني وضوح خطة العمل و الأهداف المسطرة لتنفيذها بشكل أسهل
- ب- الذكاء : أفراد فريق العمل يكتشفون الخلل في التنظيم و الإستفادة من نتائج البحوث العلمية " كأن يكشف رجال التسويق عن الحاجات و الرغبات للمستهلكين الرياضيين لدراستها و برمجتها لإنتاجها "
- ت- التدرج : يعني بها عمليات التوسع أو تعديل و تغيير خطط الإنتاج أو العمل تكون حسب الإمكانيات و الفرص المتاحة للمؤسسة الرياضية و البدائل الممكنة
- ث- سياسة الأبواب المفتوحة : تعني الشفافية التامة و العمل دون تمييز أو محاباة والموضوعية في التعامل و الإتصال بين أعضاء الفريق ككل و إحداث التوازن بين الجهود المبذولة و الأهداف .
- ج-تنمية الإبداع أين ما كان .
- ح - استغلال الخبرات والمواهب وتجارب المؤسسات المنافسة الناجحة.
- خ - النظر دائما إلى المستقبل .
- هـ - الجد والمثابرة والعمل بحزم وتفادي الارتجالية في اتخاذ القرارات .
- و - الإلمام الكامل بأفضل السبل و أبسط الطرق بأساليب الإتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية في كيفية كتابة المذكرات الخاصة بالتقارير عن العمل أو الصعوبات التي يواجهها العمال في المؤسسة و تسجيل آراء هم بكل موضوعية و أهمية ، و الإتصال الجماهيري الجيد باستخدام العبارات و الألفاظ الجيدة من طرف الإعلاميين في تغطية

الأحداث الرياضية المختلفة لتحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية بإقناع أكبر عدد ممكن من المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية بأهمية المنتجات و الخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة و تحقيق فعالية التنظيم.

### قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

1. أمين أنور الخولي، جمال الشافعي: مناهج التربية البدنية المعاصرة، القاهرة، 2006..
2. ديتير شهارة: أصول التدريب، بغداد، 1990.
3. مهند حسين و أحمد إبراهيم: مبادئ التدريب الرياضي، 2005.
4. لوري ودمان: التدريب الرياضي علم وفن، 2005.
5. أحمد حسين اللقاني: المناهج بين النظرية والتطبيق، 1982.

6. الديري، علي و أحمد بطاينة(1987) أساليب تدريس التربية الرياضية، دار الأمل للنشر والتوزيع، اربد.
7. أحمد، عنايات محمد (1998) مناهج وطرق تدريس التربية البدنية، دار الفكر العربي.
8. عطا الله أحمد ، زيتوني عبد القادر، بن قناب الحاج: تدريس التربية البدنية والرياضية في ضوء الأهداف الإجرائية والمقاربة بالكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2009.
9. الديري، علي وأحمد بطاينة (1986) أساليب تدريس التربية الرياضية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن.
10. سعد، ناهد محمود و نيللي رمزي فهيم(1998) طرق التدريس في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة 1.
11. عودات، معين أحمد (2002) أثر استخدام أسلوب التدريس الأمري والتدريبي على سلوكيات معلمي التربية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك.
12. عبد الكريم ,عفاف(1989) طرق التدريس في التربية البدنية والرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
13. عبد الكريم ,عفاف(1990) التدريس للتعلم في التربية البدنية والرياضة، منشأة المعارف بالإسكندرية.

