**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**الجامعة ألمستنصريه**

**كلية التربية الأساسية**

الإدارة الرياضية

**بين النظرية والتطبيق**

لطلبة التربية الرياضية

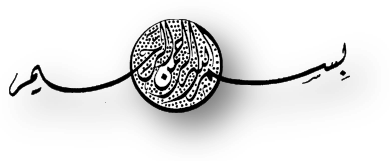
**تأليف**

أ.م.د سلام حنتوش ألمعموري م.د علي عبد العظيم ألجبوري

**2015**

**الطبعة الأولى**

**المقدمة**

****

الحمد لله الواحد المعبود ، عم بحكمته الوجود ، وشملت رحمته كل موجود ، أحمده سبحانه وأشكره وهو بكل لسان محمود ، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له الغفور الودود ، وعد من أطاعه بالعزة والخلود ، وتوعد من عصاه بالنار ذات الوقود ، وأشهد أن نبينا محمداً عبد الله ورسوله ، صاحب المقام المحمود ، واللواء المعقود ، والحوض المورود ، صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه ،الركع السجود ، والتابعين ومن تبعهم من المؤمنين الشهود .

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة.

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية ، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن . و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع و تتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها. وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها. يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

بهدف الإلمام بمفاهيم وأساليب وطرق إدارة نظم الإدارة المعاصرة ، بحيث يكون التركيز هنا على التطورات الحديثة في هذا المجال و تشكيل استراتيجيات نظم المعلومات وخطط التطبيق على نحو متفوق . و التعامل مع المعلومات كمصدر تنظيمي يمكن تخطيطه واستغلاله لتحقيق قدرات متميزة. آمل آن يجد القراء في هذا البوح بعض المتعة وشيئا من منفعة تستحق الوقت الذي أمضوه في قراءتها.

وخير العمل ما حسن آخره وخير الكلام ما قل ودل وبعد هذا الجهد المتواضع أتمنى أن أكون موفق في سرد للعناصر السابقة سردا لا ملل فيه ولا تقصير موضحا الآثار الإيجابية والسلبية لهذا الموضوع الشائق الممتع ، وفقني الله وإياكم لما فيه صالحنا جميعا .

**المؤلف**

**أ.م.د سلام حنتوش ألمعموري**

**م.د علي عبد العظيم الجبوري**

**الفصل الأول**

**علم الإدارة**

**تعاريف الإدارة**

**طبيعة الإدارة**

**خصائص الإدارة**

**أهمية الإدارة**

**علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى**

**الإدارة الرياضية**

**مستويات الإدارة الرياضية**

**هل الإدارة علم أم فن**

**الفصل الأول**

**علم الإدارة:**  **Management science**

يطلق على العصر ألذي نعيشه أليوم عصر الإدارة ،لان الإدارة هي الحجر الأساس لبناء أي مجتمع متقدم ، وهي ألتي تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط ، أو اكتشاف أو خدمة ، والإدارة هي التي تفسر أسرار تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات . فالإدارة الناجحة هي ألتي تسعى إلى تجنب الإهدار ، والفوضى ، والاضطراب ، وتعمل بكل جهد وطاقة للاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية ، لتحقيق الأهداف المنشورة من الإدارة .

وبما أن الإنسان يتشكل من مجموعة من العواطف والمشاعر، لذا فهو بحاجة إلى مرونة كاملة في التعامل معه، ولنا في حياة الرسول - صلى الله عليه وسلم- الأسوة الحسنة في كل نواحي الحياة على وجه الخصوص في قيادة الآخرين على الأسس السليمة التي رسخها الإسلام، وفي الرفق والتعاون حيث يقول الله -عز وجل- في كتابه الكريم: (**وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان).**

ولقد رسخ الرسول الكريم **(صلى الله عليه وسلم)** أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، فكل موقف كان يرسخ مبدأً جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز دون إهدار حقوق الغير، ودون التقليل من المهام الموكولة للآخرين، بل يصبح تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات التي ينبغي أن نتحلى بها في تعاملنا نحن في أعمالنا.

وقد كان لرسول الله - صلى الله عليه وسلم- أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة ، وبذلك فنجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً.

ولذلك تحتل الإدارة مكانة بارزه في حياة المجتمعات البشرية ، وذلك نظراً لما تحققه من فوائد عديدة للمجتمع، فمن خلال الإدارة يتطور المجتمع ويواكب متغيرات العصر، فالإدارة تقوم بحشد الطاقات والإمكانات والقدرات وحثها على الإبداع والابتكار، سيما وأن العصر الذي نعيش فيه أصبح عصر ثوره المعرفة ، وثوره التكنولوجيا ، وثورة الاتصالات ، ولا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفاعلة .

**معنى كلمة إدارة** :

أصل كلمة إدارة لاتيني و تعني من أجل الخدمة ، فالإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين .

لفظ إدارة دائماً يأتي مقروناً بأحد الصفتين ( **عام** ) و ( **خاص** ) . فإذا ما قارن بالصفة الأولى ( **عام** ) دلّ على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام . و إذا ما أضيف إلى الصفة الثانية ( خاصة ) دل على إدارة المشروعات الصناعية و التجارية التي تستهدف الربح .

و الإدارة العامة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط ، و التنظيم ، التنسيق .. . و غيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال و الأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع.

**طبيعة الإدارة :**

1. الإدارة عملية مستمرة.

2. الإدارة نشاط شامل.

3. الإدارة نشاط متخصص.

4. الإدارة علم وفن ومهنة.

5. الإدارة علم جامع**.**

**تعاريف الإدارة :**

* يقول "**تايلور**"أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم نتأكد أن الأفراد يعملون بها بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.
* يقول "**تشرشمان**" أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني تماما كالكيمياء التي هي علم استخدام خصائص العناصر و مركباتها .
* يقول "**ويب**" أن الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني .
* يقول "**فايول**" أن الإدارة تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.
* يقول " **دراكر**" أن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم انجازه ، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال .

**خصائص الإدارة**

**1**- **الإدارة نشاط أنساني** :

الإدارة عبارة عن نشاط أنساني مهني ليست نشاطاً ميكانيكياً أو أليا أو كيميائيا فالإدارة تقوم على توجيه جهد بشرى جماعي في حدود المنظمة الإدارية وبالتالي فإنها تعتمد بصفة أساسية على العنصر الإنساني وما يقوم به من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ونجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وما يبذله من جهد .

**2**- **الإدارة نشاط هادف :**

ليس هناك جدال أن لكل نشاط أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وأنه لا يمكن تحقيقها بالصورة المطلوبة إذا ترك لكل فرد من الأفراد المشتركين في النشاط حق التدخل أو تركت لكل فرد سلطة تنفيذ الإعمال لأن اشتراكهم جميعا في القيام بمثل هذه المهام يؤدى إلى اختلاف آرائهم وتعدد قراراتهم وخلق نوع من الفوضى بما ينتج عنه في النهاية عدم تحقيق الأهداف ومن أجل ذلك يتحتم توزيع السلطات والاختصاصات بناء على الأهلية القانونية والمؤهلات العلمية والمقدرة الفنية والصلاحية العلمية واللياقة الخلقية والصحية.

**3**- **الإدارة نشاط حتمي :**

تتمثل الإدارة في توجيه أي تجمع بشرى من أجل تحقيق هدف محدد ومرسوم سلفاً ، فان الوصول إلى هذا الهدف يتطلب حتماً إسناد مهمة تنظيم وتخطيط وتنسيق ورقابة مجهودات هذا الجمع البشرى إلى شخص ما .

ومن أجل ذلك كان من المحتم إسناد عملية تنفيذ الهدف الخاص بالمنظمة إلى شخص أو هيئة يقوم بمهام الإدارة ، ويتوافر له صلاحيات وقدرات معينة على تحقيق الهدف المرسوم بقدر من الكفاية وبأقل التكاليف الممكنة.

ومن هنا كانت الإدارة عملية ضرورية بالنسبة لجميع المنظمات أيا كانت إغراضها أو طبيعة النشاط الذي تقوم به ، كما أنها ضرورية، في جميع المستويات الإشرافية بالمنظمة فهي لا تنحصر في المستوى الإشرافي الأعلى فتقتصر على وظيفة المدير العام ، وإنما تمتد لتسود جميع المستويات الإشرافية سواء في المستوى الإشرافي الثاني أو الثالث حتى تصل إلى وظيفة ملاحظ العمال وغيرة من المستويات المختلفة الإدارية أو التشغيلية .

فلا وجود لأي تجمع بشرى بلا أدارة ، مادام له أهدافه المخططة سلفاً والساعي نحو تحقيقها، وتلك هي حتمية الإدارة ألملازمه لبنى البشر منذ فجر التاريخ وحتى ألان .

**أهمية دراسة الإدارة :**

أن الإدارة تمس وتؤثر في حياة وممارسات كل إنسان ، فالإدارة تجعل كل فرد منا على علم تام بقدراته , وتدله على الطريق الأفضل لتحقيق غاياته , كما أنها تقلل من العقبات التي تعترض طريقه، ويتميز علم الإدارة عن أي علم آخر في أن كل فرد يعلم بعضا أو جزءا من هذا العلم كنوع من المعلومات العامة ، ويبدو هذا واضحا من خلال المحاولات الغريزية للإنسان للتأثير في الآخرين والتأثر بهم , وذلك لان عملية التأثير المتبادل أنما تعنى في الأصل ممارسة فعلية للإدارة .

وعلى الرغم من أمكانية وجود القليل من المشروعات التجارية وغير التجارية التي استطاعت تحقيق بعض النجاح بدون أدارة فعالة , ألا أن هذا الوضع لا يشكك من حقيقة أن المستوى الحضاري الذي حققه الإنسان ممثلا في كفاءة منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية والاجتماعية والسياسية وغيرها, هذا المستوى الحضاري ما كان يتحقق ألا بجهود الإدارة .

**وبدون الدخول في مزيد من التفاصيل يمكن تلخيص أهمية دراسة علم الإدارة على النحو التالي:**

1- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات العمل.

2- يقع على الإدارة مسئولية تحقيق الأهداف.

3- الإدارة مسئولة عن بقاء ومنافسة منظمات الأعمال .

4- الإدارة مسئولة عن عدم الاستقرار في منظمات الأعمال .

5- الإدارة مسئولة عن انخفاض معدل النمو والتطور .

6- الإدارة مسئولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة .

7- الإدارة مسئولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة .

8- الإدارة مسئولة عن مواكبة التطوير والتحديث .

بالإضافة إلى كل ما سبق , فانه لا يوجد بديل أخر للإدارة ، بالتحديد العلمي والواقعي للأهداف , والاختيار السليم للموارد مع الكفاءة في استخدامها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة , كل ذلك يتطلب مستوى مرتفعا من التمييز الشخصي والموضوعي, مع مستوى محسوس من الشجاعة في مواجهة الظروف المتميزة , وهذا لا يتوفر ألا في أفراد الإدارة .

**علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى**

**العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس** :

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره ، فالمفاهيم الشخصية ، و الدوافع و الإدراك ، و سيكولوجية النمو ، و القيم و الاتجاهات و العوامل البيئية و الوراثية في نمو الفرد و سلوكه ، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة .

فأهداف علم النفس مثلاَ تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الإنتاجية و الانسجام ، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات و المنازعات و مصادر الشكاوي ، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراَ معرفة النمط الثقافي و خاصة القيم و الاتجاهات السائدة في داخل التنظيم .

**العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع** :

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري . و يعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها يبعضها البعض ، و لذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها و برامجها و نشاطها .

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد و خاصة عن التنظيمات غير الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات و أي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم و العاملين .

**العلاقة بين الإدارة العامة و الاقتصاد :**

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه ، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء .

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية ، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية...........الخ

**الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:**

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (**Operation Research**) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

**أهمية الإدارة في المجتمع:**

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمية. ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

**الإدارة الرياضية: Sports management**

أن الإدارة الرياضية من أهم العناصر في تحقيق النجاحات والفوز بالبطولات في مجال الرياضة ، ولعل ما كتب فيها من اختلاف في وجهات نظر الكتاب ، جاء ليفسر مدى حاجة أي مؤسسة رياضية إلى إدارة رياضية تمتاز بالفكر الإداري الجيد والتخطيط المستقبلي للفريق ، وتباين نظرية الإدارة الرياضية في هذا المجال ، وظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي .

وفي هذا الموضوع سوف أطرح لكم على الأهمية الكبيرة لدور الإدارة الرياضية في مجال الرياضة ،كما أطرح الخطوات والأسس التي ترتكز عليها هذه الإدارة وسوف أقوم بشرح مفصل عن كل عنصر وتعريف كل جزئية في هذا المجال .

**التعريف العام للإدارة الرياضية :**

مع تنوع مصادر المعرفة الإدارية بين الخبرة والدراسة لعلم الإدارة العامة ، أصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة الرياضية ، فعلى الرغم من أن عمر الإدارة الرياضية زاد عن القرن ، فما زال التعريف بها موضع جدل ومناقشة ، فتعريف الإدارة الرياضية و جهة نظر عديد من علمائها ما زال غير واضح ، فمنهم من يرى أنها صنع القرارات ، ومنهم من يرى أنها تنظيم المواد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة سابقا ، ومنهم من يرى إنها عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ، ويمكن أن نخرج بتعريفين هما :

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

**التعريف الثاني** :**أن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .**

**السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الإداري الرياضي هي :**

1ـ القدرة على العمل مع ومن الآخرين .

2ـ المسئولية والقابلية للمحاسبة .

3ـ التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات .

4ـ العمل كرجل سياسة ودبلوماسي ووسيط .

5ـ اتخاذ القرارات الصعبة .

**مستويات الإدارة الرياضية**: **Sports management levels**

أولا : **الإدارة العليا** : وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة ما يلي :

1ـ تحديد الأهداف العامة للمشروع .

2ـ التنبؤ بالأحداث المستقبلية .

3ـ تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع .

4ـ وضع الخطط طويلة المدى .

5ـ رسم السياسات والقواعد والقوانين .

6ـ التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية .

ثانيا : **الإدارة الوسطى** : وتلعب دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل ما يلي :

1. ـوضع الخطط الفرعية قصيرة المدى

2ـ رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .

3ـ وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية .

4ـ تدريب وتنمية الإدارة المباشرة .

5ـ توجيه وتنسيق الأعمال .

6ـ بث روح الفريق .

7ـ الرقابة ومراجعة النتائج .

8ـ وضع معاير الأداء .

9ـ رفع تقارير دورية للإدارة العليا .

10ـ المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا .

ثالثا : **الإدارة المباشرة ( المنفذون )**: وتمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ.

**المستوى الإداري ومهارات الإدارة الرياضية :**

للإدارة مستويات (عليا ـ ووسطى ـ وإشرافية ) وعلى الرغم من أهمية مكونات العمل الإداري في كل المستويات ، فإن نسبة كل مكون قد يختلف في كل مستوى ويحدد نوع المؤسسة الرياضية وحجم نشاطها وأهدافها مقدار هذا الاختلاف .

وللإدارة مهارات (فنية ـ وإنسانية ـ وإدارية ) وتعتبر هذه المهارات متطلبا أساسيا في كل مستويات الإدارة .

وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري .

أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل .

وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب دورا أساسيا في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف .

هل الإدارة علم أم فن ؟ **: Is management science or art**

لعل من قبيل الجدل الممتع في دراسة الإدارة ما يتعلق بالتساؤل حول جانب كل من العلم والفن والمهنة في الإدارة، بمعنى أن رجل الإدارة في ممارسته الوظيفية وفي سلوكه الإداري هل يعتمد على أسس علمية أم يصدر عن مهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه ؟ أم أن الإدارة هي مهنة كغيرها من المهن ؟

والواقع أن التساؤل عما إذا كانت الإدارة فناً أو علماً أو مهنةً ليس مجرد سؤال أكاديمي بل هو سؤال يتعلق أساساً بمستقبل تطور هذا الميدان.ففيما يتصل بالفريق الأول الذي ينظر إلى الإدارة على أنها علم فإنه يدعم وجهة نظره بالقول أن الإدارة علم راسخ لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرّس في كليات متخصصة. بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف الإدارة (العملية الإدارية) كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات.

بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علم وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم أن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين .

مما سبق نخلص إلى القول بأنه على الرغم من أن لكل فريق مبرراته فيما يدعم وجهة نظره سواء بالقول بأن الإدارة علم أو فن، إلا أننا يمكن أن نقول أن الإدارة علم وفن في آن واحد، فهي علم وذلك لأنه يوجد لدى الإدارة اليوم العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم وتدريب الأشخاص من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل. من ناحية أخرى فإن الإدارة فن وذلك عائد إلى أنه ليس بالضرورة أن نضمن وجود الإداري الناجح اعتماداً على تعليمه وتدريبه فقط. إذ لا بد أن تكون لدي هذا الشخص المهارات الخاصة التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدرب عليه توظيفاً جيداً والاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية في أداء عمله الإداري. لذا يمكن القول بأن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنها من أجل تحقيق إداري أفضل.

**الفصل الثاني**

**عناصر الإدارة الناجحة**

**التخطيط الرياضي Sports Planning**

**التنظيم الرياضي sports organization**

**التوجيه الإداري Directive**

**القيادة الرياضية Sports Leadership**

**اتخاذ القرار الرياضي The decision-making sports**

**الاتصال الرياضي Contact Sports**

**التنسيق الرياضي Sports Coordination**

**الرقابة الإدارية Administrative Control**

**تقويم الأداء الإداري : Administrative Performance Evaluation**

**الفصل الثاني**

**عناصر الإدارة الناجحة**

1. **التخطيط الرياضي : Sports Planning**

التخطيط هو احد العناصر الأساسية في الإدارة، وهو عملية مستمرة لا تتوقف في مجال أي عمل أداري ناجح ويعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة لان هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط ، فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة . وكلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع هنالك البعض يعتبر التخطيط إصلاحا شاملاً له منفعته ألمؤكده والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الدقيقة المحددة وهناك من يفكر بالتخطيط كنشاط محدد بينما البعض الأخر يعتقد انه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الفرد يضاف إلى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط مما زاد من التخبط .

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط و سيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام .

* التعريف الأول : بأنه ( تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة ).
* التعريف الثاني :يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة " .



* التعريف الثالث : "هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة " .

من هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على انه الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين .

والتخطيط الرياضي بشكل عام يرمي إلى وضع أهداف مرتبة بطريقة منطقية سواء كانت أهداف عاجلة مثل الفوز ببطولة محلية لهذا العام أو أهداف طويلة المدى مثل اشتراك العراق بدورة أولمبية وتحقيق مراكز متقدمة لبعض الناشئين .

**أهمية التخطيط** :

1. يساعد على الاستخدام الصحيح للموارد (المادية\_ البشرية) .
2. يساعد على توفير النفقات وخفض التكاليف وإهدار الوقت .
3. يساعد على التنبؤ بالمستقبل وأعداد ما يناسبه.
4. يساعد في تحديد واجبات كل من (أفراد \_ إدارات \_أقسام ) تحديد دقيقا حسب الخبرة والتخصص .
5. يساعد في تحديد حجم التمويل الخاصة بالمشاريع الرياضية .
6. التخطيط يساعد على وضوح العلاقة بين العاملين ورؤسائهم.

**خصائص التخطيط** :

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي لابد من توفرها من اجل نجاح العملية التخطيطية و من أهمها :

1. **أولوية التخطيط** : يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة ، لان التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة و بيعة العلاقات داخل المؤسسة و نوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي .

2. **الواقعية** : لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة ، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية و إمكاناتها البشرية ، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات .

3. **الشمولية** : التخطيط مهمة كل مسئول حسب وظيفته داخل المؤسسة ، فالتخطيط يكون اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى و الدنيا تنتج و تنبثق من خطط المستوى الأعلى .

4. **التنسيق** : التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها ، و هذا لكي لا تتعارض الأهداف و الوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس .

5. **المرونة** : لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة و هذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم و أن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف .

6. **الإلزام** : إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لان انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها و هذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو و التطور في المؤسسة ، لذلك لابد من المسائلة و المحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي  .

**أنواع التخطيط.**

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط :

**1.حسب المدى الزمني :**

‌أ- **التخطيط طويل المدى** :هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل ميادين المنشأ في المؤسسة .

‌ب- **التخطيط متوسط المدى** :هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى ، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط و الأجل .

‌ج- **التخطيط قصير المدى** :هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى و ها لغرض حل المشاكل حين حدوثها .

**2.التخطيط حسب نطاق التأثير :**

‌أ- **التخطيط الاستراتيجي** : يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة .

‌ب- **التخطيط التكتيكي** : يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى.

‌ج- **التخطيط التنفيذي** : و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس و هذا في شكل تنبؤات ، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم .

**3.التخطيط حسب الوظيفة :**

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها و هي : الإنتاج ، البيع ، المالية ، التموين .

‌أ- **تخطيط الإنتاج** : يعرف بأنه :" القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط " .

‌ب- **التخطيط المالي** : و يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة .

‌ج- **تخطيط البيع** : تقوم المؤسسة بالتخطي للمبيعات و هدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها ، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة .

‌د- **تخطيط التموين** :هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها  .

**مراحل التخطيط الرياضي** :

يمر التخطيط بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وكالاتي :

1. **مرحلة الأعداد** : وتعني تحديد الغاية أو رسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب قيامها أو وجودها ووضع الأهداف وتحديد البدائل واختبار الخطة ووضع إستراتيجية لمتابعة تنفيذ وتنظيم الخطة .

2. **مرحلة التحليل** : أي تحليل الأهداف الموضوعة ومقارنتها يبعضها البعض وتحليل السياسات والإجراءات لمعرفة مدى واقعيتها ومرونتها ومقارنة الأهداف بالتنبؤات ومدى دقة هذه التنبؤات .

3. **مرحلة الخيارات والأولوية**: يتم بهذه المرحلة مقارنة الخيارات الإستراتيجية أي المرسومة لمدى طويل ولفترة زمنية بعيدة مع الخيارات على المدى القصير والمتوسط لاختيار الأفضل في ضوء التنبؤ والتوقع العملي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية .

4. **مرحلة الخطط البديلة** : عادة يتم وضع بدائل يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق ربح أعلى أو مخاطر اقل ولكي يكون التخطيط سليماً وواقعيا وقابلاً للتنفيذ يجب أعداد مجموعة من الخطط يتم المقارنة بينها وبين الواقع وفي ضوء التنبؤات العلمية يتم اختيار أفضلها ( الوليد , 2010 )

1. **التنظيم الرياضي : sports organization**

إن كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية ، صناعية، تعليمية، سياسية ، رياضية … الخ ، وبناء عليه فإن استخدام كلمة تنظيم تعني: "جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية ، لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة".

والتنظيم أحد أهم العناصر في العملية التربوية حيث أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.

إن الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد جماعة العمل، وتشكيل مراتب السلطة، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية.

ويتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها، ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون ﺑﻬا وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات.

وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها لا بد له من تصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفء للأهداف.

ولهذا هناك تعريفات كثيرة للتنظيم اختلفت من حيث اللفظ باختلاف نظرة ورؤية المعرف للتنظيم ولكن جميع التعريفات تؤدي إلى نفس المعنى وفيما يلي نسوق عدة تعريفات للتنظيم لعدة باحثين في مجال الإدارة.

* يقول **ليندال ايرويك** " أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص" .
* ويقول **شيستر برنارد** " التنظيم نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل.



**خطوات التنظيم الخمسة**

**الخطوة الأولى**: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

**الخطوة الثانية**: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

**الخطوة الثالثة**: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، … الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

**الخطوة الرابعة**: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

**الخطوة الخامسة:** تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

**مبادئ التنظيم الرياضي :**

لقيت هذه المبادئ قبول واسع لدى الباحثين والممارسين , غير أن هذا القبول لهذا المبادئ لم يمنع وجود بعض النقاد.

**انتقاد المبادئ التنظيم الرياضي :**

كانت محل انتقاد من بعض مفكري الاداره ومن ضمنهم أستاذ الاداره المشهور هربت سايمون Herbert simon حيث حاول “سايمون” أن يثبت تناقض هذه المبادئ وعدم انطباقها على جميع الحالات التنظيم الإداري الأمر الذي حدا به أن يطلق عليها مسمى “توجيهات أو إرشادات” proverbs .

**المقصود بمبادئ التنظيم الرياضي** :

مجموعه من التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهما وكل وحده أداريه في هذا الهيكل.

**أهم مبادئ التنظيم الرياضي:** –

\* **مبدأ الهدف** principle-objective :

لان التنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في ألمنظمه من اجل تحقيق غايات معينه اذ لابد من وجود هدف معين ومحدد لأي عمليه تنظيم أداري .. ويمكن النظر إلى ألمنظمه باعتبارها وحده هادفة .

\* **مبدأ الوظيفة** principle-function :

حيث تعد الوحدة الأساسية في أي تنظيم أداري وهي عبارة عن منصب آو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محدده حيث أن التنظيم يتم على أساس متطلبات الوظيفة في ألمنظمه ولا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه ألمنظمه .

\* **مبدأ وحده الأمر** principle-unity of command :

له عد مسميات منها ( وحده الرئاسة , وحده ألقياده , ووحده إصدار الأوامر) .. ويحوي هذا المبدأ أن يكون للموظف أو العامل قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.

\* **مبدأ نطاق الأشراف** principle-span of control:

المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه و يحدد نطاق الأشراف بعدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد.

\* **مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة** authority and responsibility principle- :

هو ان تحمل الموظف لمسؤولية القيام بواجبات وظيفته ولابد أن يقابله على ما يعين على تحمل هذه المسؤولية بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل .

\* **يقصد بالسلطة** :الحق في تكليف مرءوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء . يؤكد هذا المبدأ على التساوي أو التناسب بين المسؤولية والسلطة حيث ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يمنح سلطه بشأنه .

\* **مبدأ التخصص وتقسيم العمل** principle-division of work :

أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل .. فالعمل قد يكون هدف ألمنظمه أو مهمتها يمك تقسيمه إلى أجزاء يمكن توزيعها بين الموظفين حتى وان كان الفرد يستطيع أن يقوم بالعمل وحده إلا أن التقسيم يؤدي إلى انجاز العمل بسرعة اكبر وبشكل أفضل .

\* **مبدأ ألمركزيه واللامركزية** centralizationnon \entralizationc

**المقصود بالمركزية** : ميل أو اتجاه الاداره إلى تركيز الحجم الأكبر والاهم من سلطة اتخاذ القرارات في ألمنظمه للعمل في المراكز ألقياديه العليا.

**المقصود باللامركزية** : نقل سلطه القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة .

\* **مبدأ التفويض** delegation :

قيام المدير أو الرئيس بمنح صلاحية آو صلاحيات لأحد مرؤوسيه او مجموعه من مرؤوسيه لاتخاذ قرارات في مجالات محدده.

\* **مبدأ التنسيق** coordination :

يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد آو الجماعات التي تتألف منها ألمنظمه لتحقيق الأهداف ألمرسومه لها ..والعمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة في ألمنظمه باتجاه تحقيق الأهداف ألمرسومه .

1. **التوجيه الإداري: Directive**

أن العملية الإدارية تتكون من عدد من وظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وقد تعرضنا حتى الآن لوظائف التخطيط والتنظيم ومن الطبيعي أن الوظيفة التالية هي التوجيه.

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، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

**مفهوم التوجيه**:

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من والوظائف الرئيسية للإدارة وبباسطة يمكن تعريف التوجيه بأنه 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 وإشارات.

أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.



**والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:**

1- تحديد واجبات الأفراد.

2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

3- النصح والإرشاد المستمر.

4- تشجيع الأفراد.

5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

6- إصدار الأوامر والتعليمات.

7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة ( أطراف التوجيه ).

**أهمية التوجيه :**

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلابد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا 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، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

**مبادئ التوجيه:**

1- **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 أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة ، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

2- **مبدأ وحدة الرئاسة:** كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد ، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

**الأسس العامة للتوجيه:**

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

1- **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.

2- **وحدة التوجيه** : ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- **ضرورة التعاون**: بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- **العدالة في المعاملة** : مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .

5- **تنمية مفهوم الرقابة الذاتية**: كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

**أدوات التوجيه :**

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 يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذالك على النحو التالي:

1-**القيادة**: لقد سبق الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وتحميس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية ( التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

ويعرف "كونتز" وزملائه الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي: " القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة ".

وإذا كانت عملية التأثير المشار إليه في التعريف السابق قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الأفراد من خلال أساليب بعيدة تماما عهن السلطة الرسمية، ويرى " ستونر" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية أو غير رسمية ومن بين مصادر القوة أو التأثير التي أشار إليها ما يلي:

1- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.

2- الحق في توقيع العقاب.

3- القوة الشرعية أو القانونية.

4- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.

5- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

2- **الدافعية**: وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

3- **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.

4- **اتخاذ القرار**: تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما 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.

1. **القيادة الرياضية: Sports Leadership**

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة ليس فقط على مستوى المنطقة و إنما على مستوى الدولة أيضا . وإذا نضرنا إلى الأمة العربة قبل ظهور الإسلام فأنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيت تعدد فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكة . وبمجيء الرسول الكريم وبظهور الإسلام تحولت هده المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبيرة من العالم .

كما انه لاشك أن القائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد ، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة .

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين و المفكرين ، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد و اتجاهاته من جميع جوانبه ، مما وفر لنا قدر لا يستهان بها من النظريات العلمية ، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقته بمرؤوسيه ، إستراتجيته في التعامل معهم.



**مفهوم القيادة**

القيادة هي فن القدرة و المهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص فالقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على أنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كمل لو كانت أهدافهم الشخصية من التعريف يمكن الإشارة إلى بعدين هما :

* التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب إنجازه؛
* ميل و استجابة الأفراد وإدراكهم بان ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم؛

ومن الممكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها و أبعادها الشاملة هي حجر الزاوية في حياة المجتمعات و المنشات و نجاحها و استمرارها وزيادتها فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف و السياسات ( العادلة و السليمة و المقنعة )

إن التعريف الشامل لمفهوم عملية القيادة و الذي يمكن أن نضعه أنها: قيادة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي و العمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم ويبنهم وبين المنشاة وإيجاد درجة كفاية من التحمس و العطاء لديهم و الارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طبية وجو عمل تسوده الاستجابة و الثقة و الاحترام المتبادل ومن ثم وهذا هو رد الفعل التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاءهم وأهدافهم ورضاء أهداف المنشاة وتلك هي النتيجة .وإن هذا لا يأتي من فراغ بل من صفات وسلوكيات وقدرات معينة لدى المدير و القائد كما سنتعرض لها فيما بعد و بالتالي للقائد جانبان جانب مادي عملي يتمثل في شخصية القائد وقدرته ومعرفته وخبرته سواء في العمل أو في أصول الإدارة أو في أصول القيادة وجانب سلوكــــــــي يتمثل في سلوكياته من وناحية وأسلوبه ومنهجه في العمل من جهة ومع العاملين ورؤيته ونظرته إلى العاملين وإحساسه بمشاعرهم ثم قدرته التأثيرية.

**خصائص القائد**

وبشكل عام يجب أن يتميز القائد الناجح بالسمات و الخصائص التالية:

1. **القدرة على حفز وتشجيع الأخريين** : يجب أن يكون القائد ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني و الإخلاص في العمل و بالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسطة إلى الأداء المرتفع.
2. **القدرة على الاتصـــــــــــــــــــــــال**: أي المهارات الاتصالية غير العادية أي قدرة القائد على نقل و توصيل الفكرة بكفاءة و فعالية ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية وعليه فان القيادة تتصف بالذكاء ألاتصالي و القدرة على التقدير و التبصر و الكلام المقنع .
3. **القدرة على الإقنــــــــــــــــــــــــاع** : يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع واديه الثقـــة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ويحسون بها . و بالتالي يحسبون بأنها مهتم بالمركز إلى يحتله و بالأدوار التي يقوم بها. ولقد أكدت بعض الدراسات أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية واديهم الثــقة في أنفسهم هم الأكثر نجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.
4. **غرس الثقة في الأخريين**: يتطلع المرؤوسين إلى معونة القائد و نصيحته وأرائه ليس فقط في مجال العــــمل وانه أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية فيجب أن يشعر المرؤوسين بان قائــــــدهم هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما و الــتحدث معه لان لديهم الثقة به على توجيههم في الاتجاه السليم ولأنه يحس بآدميتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعا .
5. **تفويض السلطة و الثقة بالمرؤوسين**: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و الضعف في مرؤوسيه ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.
6. **القدرة على اتخاذ القرارات**: بعد جمع المعلومات و الحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيــره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

**علاقة القيادة بالرئاسة و الإدارة**

**القيادة والرئاسة:** بداية يجب التفريق بين ( مدير \* رئيس منظمة \* وزير \* رئس دولة...الخ) من ناحية وبين القائد ( أو الزعيم ) من ناحية أخرى

**المدير** : يستمد سلطته وصلاحيته من وظيفته أي من التنظيم الرسمي القائم فهو مفروض على المجموعة ومن هذا المنطلق يصدر تعليماته وتوجيهاته وأوامره التي يقول أنها ملزمة و إلا تعرض من يخالفها إلى الجزاءات المنصوص عليها أو للتأنيب أو التعنيف من جانب المدير طبقا لسلطة الوظيفية.

**القائد** : فيستمد سلطته و صلاحيته ومن ثم قوته من المجموعة نفسها ... من ارتباطها وولائها و التفافها حوله واحترامها له ثم من اعترافها به و اقتناعها به ثم من ثقتها فيه وهذا طبعا لا يأتي بالفرض أو من فراغ .

**المدير** : مفوض من التنظيم الرسمي أي أن صلاحياته الرسمية \* وهي فقط \* تم تفويضها إليه من المستوى الإداري الأعلى وطبقا لنصوص التنظيم.

**القائد** : فقد اكتسب التفويض أيضا \* وهذا هو الأهم \* من المجموعة نفسها ورضائها ورغبتها وحبها وثقتها.

**المدير** : مفروض على الجماعة (إن صح هذا التعبير ) .

**القائد** : مقبول من الجماعة وتنادي باستمرار يته بل تناضل من اجل ذلك أحيانا و أحيانا قد تفرض وجوده ورئاسته أو تفرض قيادته رغما عن وجود مدير رسمي لها.

**المدير** : تقبل الجماعة سلطتها ومن ثم توجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنبا له بل يتحايلون على تنفيذها وهم يعرفون كيف يتحايلون .

**القائد** : تقبل الجماعة على توجيهاته وتعليماته رغبة منها وحرص عليها وحرصا على العمل ثم وما هو أهم على العطاء أن مجرد أداء الواجب شيء و العطاء شيء آخر ( أن الحب احترام وعطاء)

وبالتالي فالحالة الأولى \* حالة المدير الإداري \* عندما تغلب في المنشاة تهددها بخطر كبير بينما الحالة الثانية هي المطلوب دائما وكلما أمكن لتحقيق الإنجاز و الأهداف و العطاء و تعظيم هذا الإنجاز ثم لتحقيق الرضاء الوظيفي .

**القيادة و الإدارة**

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى انه أحدى المرحل الأساسية في عملية الإدارة ومن ثم فان هناك تداخلا بين مفهوم القيادة و الإدارة حيث إن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم و التخطيط و التنفيذ و رقابة و المتابعة ) .

كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة فضلا من ذلك فان نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة لذلك فان حاجة الإدارة القدرة و الرؤساء الأكفاء ذوي التعلم و الإبداع لا تكاد تعادلها حاجة و تثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا و انخفاضا حسب نوعية القيادة التي تقودها .

كما أن العلاقة بالإدارة القيادة بالإدارة ليست علاقة العام ب الخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منها فمصطلح الإدارة يشير بدرجة اكبر إلى السياسات و الإجراءات و البناء التنظيمي أي الجوانب الفنية و التنظيمية في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية أي الإنسانية و خلاصة القول بان الإدارة أوسع من القيادة التي تعد إلى القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة.

**مصادر القيادة الإدارية:**

إن القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه ،وطبيعة التنظيم والبيئة التي تعيشها المنظمة،وضغوط الزمن .

إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك مصادر لقوة القيادة ، مرادها السلطة وصفات القائد نفسه،أي المصادر الرسمية والمصادر الشخصية.

1. **المصادر الرسمية** : وتتحدد بما لدى للقائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب ، إذ أن خوف الفرد أو المرؤوسين من مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على مكافئة عند إطاعته لرئيسه ،وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة .

كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد و موقعه في السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة، وتتناسب تلك القوة مع القدر الذي تحمله تلك الصلاحيات .

كما إن ما يملكه القائد من مهارة وقدرة تميزه عن غيره من الرؤساء ،له الأثر في قوته حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته.

1. **المصادر الذاتية أو الشخصية** : إن اتصاف القائد بالصفات المتميزة تضيف اثر كبير على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين والتزامهم بأوامره وتوجيهاته، كما إن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة.

**أنماط القيادة**

تصنف أنماط القيادة إلى أربعة أنماط تبعا لدرجة التحكم التي يمارسه القائد في تعامله مع مرؤوسيه وهي :

أ‌-**النمط الأوتوقراطي أو المستبد** : وفي ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة اكبر من الاهتمام بالأفراد ، ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية، ومعتمدا على اعتمادا كليا على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى.

1. النمط الاستبدادي المستغل : وفي ظل هذا النمط يتخذ المديرون كل القرارات ، وما على المرؤوسين إلا إطاعته الأوامر دون مناقشة، أو أي تقصير يستوجب توقيع العقوبات.
2. النمط الاستبدادي العادل : وفي هذا الأخير يتخذ المدير كل القرارات ، لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة يؤدون بها أعمالهم، طالما أنهم يعملون بها وفق الإجراءات والرق المحددة من قبل رؤسائهم.

**ب‌**- **النمط الديمقراطي** : وفي ظلها يتم اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحديد أنشطة و مهام الأفراد المشاركة مع المرؤوسين و تزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى للأسفل و من أسفل إلى لأعلى ............. وإلخ إي أن اهتمام الفائدة يكون بعمل و بالفرد في آن واحد.

**ج‌- النمط الإنساني**: طبقا لهدا النمط يكون اهتمام القائد مركزا على الأفراد بدرجة أكبر من اهتمام بالعمل . و الاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة علاقات طيبة بين القائد المرؤوسين بعضهم البعض و إحرام مشاعر الأفراد و محاولة علاج و تجنب أي حالات من الصراع و تحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات .

**د‌- النمط الحر** : في ظل هدا النمط من السلوك تعطي القائد حريات كاملة أو واسعة للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات و يكون تدخله في أدنى حد ممكن , حيت يقتصر التدخل أو الاهتمام مثلا على نتائج الإنجاز.

**العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة**

حاول الباحثان تاننبوم Tannenboum و شميدت Schmidt الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذات على السؤال التالي:

وهو كيف يختار المدير أو القائد نمط قياديا دون الآخر؟

ومن خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي آخر، ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي :

* **عوامل تتعلق بالمدير ذاته** : مثل خلفيه الشخصية ،خبراته مثلا : فالمدير الذي يعتقد بان احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة .
* **عوامل تتلق بالمرؤوسين** : يمكن مثلا للمدير إن يمنح مرؤوسيه فرصة اكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية ، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة ، فان الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.
* **عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة** :مثل المناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها و درجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين

**صفات القيادة الايجابية :**

هناك خطوط عامة تتصف بها القيادة الايجابية وهي القيادة التي يعيش في إطارها القائد الفاعل:

1. لابد للقائد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه فيلتمس مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي وكما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها .
2. كما لابد للقائد أن يبتعد عن اللوم والتجريح حيث أن ذلك من شانه أن يجرح شعور مرؤوسيه وينقص من كرامتهم أمام زملاءهم في العمل وهذا الأمر لا ينتج إلا البغض والحقد للقائد .
3. يجب على القائد أن لا يوهم المرؤوسين بقدراته أو الادعاء بما هو ليس عليه لأنه سرعان ما يكتشف المرؤوسين كفاءة رؤسائهم ومهاراتهم.
4. لابد للقائد أن يكون قريب المنال من مرؤوسيه بحيث يستطيعون الوصول إليه وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري في نفوس العاملين فلا يترددون في وضعه الصورة الكاملة سواء حول العمل أو علاقاتهم .
5. لابد للقائد أن يستقبل مخاوفهم دون ازدراء بها وهو يستطيع التغلب على تلك المخاوف وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها .
6. كما يجب على القائد الابتعاد على العصبية في القيادة لان فاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه.

**نظريات القيادة**

**نظرية السمات والخصائص:**

لقد واجه الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة على بعض الأسئلة مثل :

* هل توجد لدى بعض الأشخاص الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات مكنتهم من ذلك ؟
* أم هل يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة ؟

ولقد اختلفت مساهمات الباحثين في محاولة الإجابة على هذه الأسئلة ، لكن قادت هذه المساهمات في النهاية إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات والخصائص، والتي ترى بان سمات معينة تعتبر موهبة لدى بعض الأفراد تميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد.

**مساهمات ايدوين غازلي Edwin Ghaselli**

قام ايدوين غازلي بإجراء بعض الأبحاث لمحاولة الوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة .

وقد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية :

* القـــــــــــــــــدرات : مثل القدرة على الإشراف الفعال ،الذكاء ،المبادرة .
* الصفات الشخصية : مثل الحزم ، الثقة بالنفس ، القدرة على قيادة الآخرين ،النضج الاجتماعي.
* الصفات المتعلقة بالدافعية : مثل الحاجة إلى التحصيل المهني ، تحقيق الذات ، القوة والسيطرة على اللاعبين ، المكافأة المالية ،الأمن والطمأنينة .

وفي نهاية أبحاثه ، توصل إلى أن الخصائص الهامة بالنسبة للقيادة الفعالة مرتبة حسب أهميتها وهي :

* **القدرات الإشرافية** : وتتمثل في إنجاز المهام الأساسية للمسير من تخطيط ، تنظيم، توجيه ورقابة لأعمال الآخرين.
* **الحاجة إلى التحصيل المهني** : من خلال البحث على تقلد المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح.
* **الذكاء** : ويتمثل في التقدير السليم للأمور وعواقبها ، وكذلك على تحليل المواقف بشكل صحيح.
* **الثقة في النفس** : وترتبط هذه الصفة في مقدار ما يراه الشخص في نفسه من قدرة على مواجهة المواقف الصعبة .
* **المبادأة** : وتتمثل في قدرة الشخص على أن يتصرف بشكل مستقل وسابق للآخرين ،كذلك المحاولة الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تظهر.

**مساهمة وورن بنيس Warren Bennis**

قام وورن بنيس بدراسة شملت 90 شخصا من كبار المديرين ورؤساء المنظمات بهدف معرفة سر نجاح هؤلاء القادة، وكذلك للتعرف على السمات المتشابهة التي يتميزون بها .

وفي نهاية الدراسة توصل إلى الصفات التالية التي يجب توفرها في القائد الناجح :

* موهبة التخيل : أي المقدرة على خلق تصورات افتراضية للحالات المرغوب فيها .
* الاتصالات والتخطيط :أي المقدرة على إجراء الاتصالات اللازمة لشرح تصوراته بهدف الحصول على التأييد اللازم من الإدارات التابعة له.
* تفويض السلطة : أي المقدرة على إيجاد البيئات المناسبة والأجواء الاجتماعية المناسبة التي من شانها الزيادة من الطاقة والحماس والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة .
* المثابرة ، الاستمرار والتركيز : أي المقدرة على ضمان استمرار المنظمة في اتجاهها خاصة عندما تشتد الأحوال ويصبح طريق المنظمة مليئا بالمشاكل .
* معرفة التنظيم : أي المقدرة على إيجاد الطرق والوسائل التي تمكن المنظمة من مراقبة مستويات الأداء والحصول على البيانات اللازمة لإعادة النظر في المواقف التي اتخذت في الماضي وتحديد تلك التي يجب اتخاذها بشان المستقبل.

**نظرية السلوك القيادي :**

تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات المتوفرة في القائد، تتدخل نظرية السلوك القيادي في إرجاء سلوك القائد الإدارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل.

ويعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات و البحوث المكثفة للقيادة و يمكن تقسيم محاور اهتمام هده الدراسات إلى نسقين هما :

**النسق الأول**: يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة و هذه تقسم إلى نوعين :

* الوظائف المرتبطة بالعمل: مثل حل المشكلات و تقديم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
* الوظائف الاجتماعية : كمساعدة أفراد المجموعة على العمل بسهولة من خلال التشجيع و التحفيز و الاستجابة لمشاعر الإفراد.

وإذا ما استطاعة إي فرد إنجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فإنه بدلك يصبح قائدا ناجحا.

**النسق الثاني** : يركز على أنماط سلوك القادة في التعامل مع المرؤوسين .

وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشجان من أكتر الدراسات إفادة و إسهاما في تكوين مدخل أنماط السلوك القيادي ومن واقع إسهامات الباحثين يمكن تبني أحد البديلين الاثنين لتصنيف أنماط السلوك القيادة .

**البديل الأول** : تصنيف أنماط السلوك القيادة إلى أربعة أنواع هي باختصار كالأتي (نظرية لبكرت):

1. **النمط المتسلط ( الأوتوقراطي )**
2. **النمط الديمقراطي (المشارك)**
3. **النمط الإنساني (الأبوي)**
4. **النمط الحر (التسيبي )**

**البديل الثاني:** الشبكة الإدارية (بليك و موتون) Blake –Mouton وهدا البديل لا يختلف جوهره عن نضيره السابق بصفة عامة وطبقا لواجهة النظر هده يمكن تصنيف السلوك الإدارية في إطار بعدين أساسين الإنتاج والأفراد ويمثل كل منها مقياسا من تسع دراجات و يوجد عدد لا يحصي من أنماط السلوك الإدارية يتحدد كل منها بدراجة علي كل من البعدين و يمكن تنسيق خمسة أنماط رئيسية وهي:

1. **نمط 9/9 الإدارة الجماعية**
2. **نمط 1/1 الإدارة السلبية**
3. **نمط 9/1 الإدارة العلمية**
4. **نمط 1/9 الإدارة الاجتماعية**
5. **نمط5 /9 الإدارة المتأرجحة**

**النظرية الموقفية :**

سبق لنا الإشارة إلى انه ليس من اليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال ، ففعالية القائد لا يمكن أن تحدد فقط بخصائصه وسماته الشخصية أو بما هو نمط سلوكه تجاه الأفراد.

وطبقا للمدخل الموقفي إن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد، ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر ، فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية إلى قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا.

**والنظرية الموقفية تحاول أن :**

**أولا** : تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة.

**ثانيا** : التنبؤ بنمط السلوك القيادي الفعال في ظل هذه العوامل.

ومن ابرز النظريات التي شكلت الملامح و الإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفي نظرية فر يدرك فيلدر.

ولقد بنى فيلدر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف ، وهذه العناصر هي :

1. **علاقة القائد بأتباعه** : إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى الاعتراف به كقائد ، وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.
2. **مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة)** : بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها، ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة ، فالوظيفة ذات المهام الواسعة مع إمكانية تطبيق الحلول ألابتكاريه تساهم في بروز القائد وتفجير طاقاته، بعكس الوظائف الروتينية تقتل الطاقات.
3. **درجة قوة المركز(الوظيفة):** أي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر.

وقد نتج عن دراسة الأبعاد الثلاثة انه أمكن تقسيم المواقف القيادية إلى ثمانية مواقف تتراوح مابين مواقف مرضية للغاية إلى مواقف غير مرضية على الإطلاق.

ولقد أشارت نتائج هذه الدراسات بشكل عام إلى انه في المواقف المرضية تماما وتلك الغير مرضية على الإطلاق فان النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على الأفراد.

أما في المواقف النسبية (المرضية وغير المرضية نسبيا) فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على العمل.

ويتضح من هذه الدراسة بشكل عام أن هناك فارقا أساسيا بين كل من نمط القائد وفعالية هذا النمط، كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى، ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالا في مواقف معينة قد لا يكون فعالا في مواقف أخرى.

**صفات القائد الإداري الرياضي**

أولا : **الصفات الشخصية** :

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

-  الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

- القوة البدنية والسلامة الصحية.

- المرونة وسعة الأفق.

- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .

- المظهر الحسن

- احترام نفسه واحترام الغير

- الإيجابية في العمل

ثانياً: **القدرة على الابتكار وحسن التصرف**:

فالقائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولابد أن يكون القائد عملياً قوى الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه.

ثالثاً: **المهـــارات القيــادية الفعالة**:

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

رابعاً: **المهارات الفنية**:

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة.

والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

خامساً: **المهارة الإنسانية**:

وتركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به.

سادساً: **المهارة الإدارية والإدراكية**:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة.

**"وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم".**

**أتريد أن تكون قائدًا؟ إليك ما عليك فعله...**

1. **ليكن لديك توجه فكري إيجابي**... ولتكن موجهًا بالحلول والأفعال والناس؛ فالحماس يجلب النجاح.

2. **اعتنق التغيير**... لا محال من وقوع التغيير. يميل الأتباع إلى مقاومة التغيير. من علاقات القائد أن يعتنق التغيير وينتهز الفرصة التي يقدمها هذا التغيير.

3. **الشجاعة**... قال "دوجلاس ماك آرثر": "الشجاعة هي الخوف الذي يسود طويلاً". نصح طيب. وقال "جورج باتون": "لا آخذ الرأي من مخاوفي". نصح طيب أيضًا. والقادة يختارون الشجاعة.

4. **خوض المخاطر**... أكبر المخاطر ألا تخاطر أبدًا. القادة يعقدون العزم على تحقيق الفوز أو تكرار المحاولة.

5. **الاستماع**... القادة يستمعون ليتعلموا. عملاؤك المرتقبون يعرفون ما يحتاجون إليه ويعرفون ماذا يدور في عملهم. فقط استمع لهم.

6. **التواصل**... يضرب القادة المثل في التواصل المنفتح، وسيستخدمون عقولهم، ويقولون ما يشعرون به، ويتحدثون من القلب.

7. **التفويض والتمكين**... يشارك القادة الأشخاص الآخرين مسئولياتهم. هم لا يملون عليهم ما يفعلون، بل يضربون المثل للآخرين ليحتذوا بهم. والقادة يشجعون الآخرين على التطور بأن يتحدوهم بتولي مسئوليات جديدة، ويشجعونهم على النجاح، ويساندونهم إن أخفقوا. القادة يفهمون أن الأخطاء ما هي إلا دروس على طريق النجاح ليستفيدوا منها.

8. **افهم الآخرين وافهم نفسك وافهم موقفك**... يفهم القادة مدى أهمية العقل والمنفتح المحب للمعرفة؛ فالسعي الدائم وراء المعرفة يجلب المزيد من التفاهم.

9. **الالتزام**... الالتزام هو الحافز الذي يجعل صفات القيادة حقيقة. أن تعيد تكريس نفسك يوميًّا للالتزام هذا هو الفارق بين القادة ومن يرغب في أن يكون قائدًا.

**ابدأ صغيرًا، وقم بقيادة مجموعة أشخاص أو لجنة. قم بكل الأفعال اللازمة لإنجاح هذه المجموعة أو اللجنة. كرر القيام بهذه الأفعال مرة أخرى حتى تشعر بأنها طبيعية. احترم نفوذ القيادة ونفوذ الراغبين في الوصول إلى القيادة**.

1. **اتخاذ القرار الرياضي : The decision-making sports**

قد تتوقّف حياتك كلّها على قرار واحد، تتّخذه دون دراسة ودون تفكير ؛ فتنقلب في لحظة رأساً على عقب، فالاختيار الجيّد يأتي بعد جهد وتفكير، واتّخاذ القرار الصحيح أصبح فناً يُدرَّس في المناهج المتخصّصة، إلا أنّ الجميع بحاجة إلى الأساسيّات التي ترشدنا لكيفيّة اتّخاذه بطريقة مناسبة.

ويعتبر القرار جزءا أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامج معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس، ماذا سنعمل، من سنتزوج، أسماء أطفالنا ……… فهذه الأمور كلها قرارات.

والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها.

ويعتبر اتّخاذ القرار أحد إستراتيجيّات التفكير، التي تحل المشكلات وتتضمّن خطوات وعمليّات تختلف عن بعضها البعض، ويعرف البعض عمليّة اتّخاذ القرارات بأنّها حل للمشكلات الرّاهنة، حيث إنّ الموقف الذي تواجهه، يتطلّب منك مجموعة من المهارات مثل: التحليل السليم، والتقويم، والاستقراء، والاستنباط.

وهكذا يمكن تعريف عمليّة اتّخاذ القرار بأنّها: "**عملية تفكير مركّبة، الهدف منها اختيار أفضل البدائل و الحلول المتاحة للفرد في موقف معيّن، من أجل الوصول إلى الحل والهدف المرجو**".



**أهمية اتخاذ القرارات:**

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

**مراحل اتخاذ القرارات:**

**المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:**

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

**المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :**

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

* البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
* البيانات والمعلومات الكمية.
* البيانات والمعلومات النوعية.
* الأمور والحقائق.

**المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :**

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير ـ متخذ القرار ـ وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير ألابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

**المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :**

ـ وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير.

· تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

· اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

· قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

· درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

· درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

· مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

· القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

· المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

· كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

**المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه**:

ـ ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

ـ وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ـ ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

**المشاركة في اتخاذ القرارات**

من مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

1. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
2. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
3. للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
4. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

**بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:**

1. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
2. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
3. وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

**أنواع القرارات الإدارية :**

أولا : **القرارات التقليدية**:

أ ـ القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب ـ القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثانيا: **القرارات غير التقليدية:**

أ ـ القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ـ متخذ القرار ـ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ـ متخذ القرار ـ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب ـ القرارات الإستراتيجية :

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

**أنواع القرارات**:

لان هذا الموضوع في غالب الأحوال يتحدثون عنه في القرارات الإدارية في المؤسسات التجارية والمنشآت الصناعية، ونحن نتحدث هنا عن القرارات الشخصية في الحياة العامة على وجه الإطلاق.

1. **القرارات الفردية**:

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية ،قرار فردي يخصك وحدك ،كما قلنا طالب يريد أن يحدد جامعة أو رجل يريد أن مختار للزواج امرأة ، فهذا أمر محدود ،لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها ،كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين ،أن مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية ،ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات،لان الأول قرار يخصك وحدك ،فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وان كان به ضرر فدائرته مخصوصة به وحدك، أما ان يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه ألاف أو عامة الناس ،أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي .

1. **القرارات المصيرية**:

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية… قرار عادي تريد ان تهدي لأخ لك هدية، وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب ؟قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد ان تدرس أو تعمل ؟ ريما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد ان تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى ؟أمور لها أثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم… هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون أن ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

1. **القرارات الدورية**:

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية ؟أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية ؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو المؤسسات توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الأمثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى أن نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل مرة نعاود التفكير، كلا ! قرار دوري يأخذ دائما أما الشيء الطارئ الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذاً فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلامس واقع حياتنا.

**محاذير اتخاذ القرار:**

1. لا للمجاملات في اتخاذ القرار:

إذا أتاك من يستشيرك على سبيل المثال وترى أنه لا يصلح لهذا لكنك تجامله وتقول له:توكل على بركة الله تكون غششته ولم تنصح له وتكون قد هيأت له سببا أو أمرا يتضرر به وتقع به عليه مشكلة دون أن يكون لذلك فائدة، دعه يعرف الحق أو حتى كن صريحا مع نفسك شلا تجامله يأتيك اللوم عندما تقول لا في البداية لكنه يأتيك مضاعف عندما تقول لا في النهاية وهذا أحيانا يحصل في جوانب كثيرة فبعض الناس يتأثر بمن حوله فيقول:ماذا سيقول الناس عني الآن ؟ينتظرون مني قرار حاسما ! أو يريد مثلا جاءه رجلا مناسبا لابنته وصالحا تقي ماذا يقول ؟ قل:أريد أن أوافق لكن البنت أختها قد تزوجت كذا، والوسط الاجتماعي يقول كذا وكذا، فيترك الرأي السديد والقرار الصائب مجاملة للآخرين دونما وجود ضرر حقيقي أو مخالفة حقيقية.

1. لا للعواطف:

لان العواطف عواصف، وهذا نراه كثيرا بين الآباء والأبناء، كم تغلب العاطفة على الآباء والأمهات فيتخذون لأبنائهم قرارات أو يساعدونهم على مسارات في عين الضرر عليهم، وأيضا كم تكون العاطفة سببا في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد والميثاق أو يخالف ما ينبغي ان يكون عليه الإنسان

1. لا للتردد والتراجع:

كثيرا ما يتردد الناس ولا يعزمون أمرا ولا يتخذون قراراً، ولا ينشئون عملاً/ ولا يبدون ممارسة، فتضيع الأوقات دونما شيء، وأيضا التراجع يبدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاعس هذا أيضا مبدد للجهد ومضيع للوقت ومؤثر في النفس.

**العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:**

1. القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

1. المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

1. الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

1. العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار ، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

ولا شك أن واقع الرياضة في المؤسسات والهيئات المختلفة هو الذي يدفعنا لإيجاد العلاقة بين اتخاذ القرار وعلاقته بالمعلوماتية، وذلك للأسباب التالية:-

* + في مجتمع ثقافته الرياضية في حالة تدنى ينظر فيه إلى كليات التربية الرياضية على أنها كليات المؤخرة وأن الطلاب الحاصلين على نسب من الدرجات المنخفضة هم الذين يلتحقون بهذه الكليات رغم وجود الاختبارات المشروطة لدخول هذه الكليات على عكس المجتمعات المتحضرة فأنها ينظر إلى كليات التربية الرياضية على أنها كليات القمة وان الطلاب الملتحقين بها هم طلاب أبطال في أنشطة رياضية مختلفة بالإضافة إلى نسب النجاح العالية في امتحانات المدارس الثانوية المؤهلة لدخول الكليات .
  + تمثل تكنولوجيا المعلومات إحدى الوسائل الهامة التي تساعد في عملية صقل وإعداد المعلمين في الجوانب المختلفة (أكاديميا – ثقافيا – مهنيا – ذاتيا).
  + إن انخفاض أداء الطلاب المعلمين والمعلمين إنما يعزى إلى استخدام الأساليب والوسائل التقليدية في العملية التدريسية داخل الكليات حتى الآن .
  + إن الطلاب المعلمين أو المعلمين سيواجهون تلاميذ في المدارس هم من نتاج مجتمعات متباينة في الثقافة والأفكار والبيئة الاجتماعية، ومن هذه المجتمعات تلاميذ يحملون داخلهم تفوق رياضي وتفوق علمي تكنولوجي.
  + الأحداث المتغيرة في مجتمعنا الأم والتي تزداد حدة يوما بعد الآخر، تفرض علينا أن ننظر إلى التشكيل التربوي لهؤلاء الطلاب مع إدخال وسائل التقنيات التعليمية الحديثة في تهيئة وإعداد الطلاب المعلمين.
  + علينا أن نؤكد العلاقة بين إعداد المعلمين ذاتيا وتكنولوجيا المعلومات والتي تمثل في غايتها صعوبات في الحلول والاستراتيجيات ووسائل تنفيذها .
  + أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بسرعة فائقة في جميع المجالات العلمية الأخرى لدرجة انه يصعب علينا التنبؤ بما هو قادم في المستقبل القريب.
  + إن التقنيات التربوية للمعلوماتية مازالت في مراحلها الأولى وكثيرا من تطبيقاتها في مجال تدريس التربية الرياضية مازالت في بدايات البحث والتجريب.

1. **الاتصال الرياضي : Contact Sports**

يعتبر الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم وهذا يدل على أن الاتصال يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء، وكما نعلم أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعل الاجتماعي المستمر من خلال الاتصالات المختلفة بين الأفراد العاملين، وعملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل معلومات وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس...الخ بين الأفراد و الجماعات كما أن كفاءة الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود... الخ، كما أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

**والاتصال** هو وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد وهنالك عدة تعريفات للاتصال نذكر منها :

* هي العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني آو معلومات على شكل رسائل كتابية آو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه و لغة الجسم وعبر وسيلة اتصال ،تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.
* "الاتصال علمية يقوم بها الشخص في ظرف ما بنقل رسالة ما تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات, أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يتعرضها من تشويش.

**أهمية الاتصال:**

تعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من والى الدماغ وأي خلل في عملية الاتصال يعني شلل في الإدارة ، ولا يمكننا تصور وجود أي تنظيم دون نظام فعال للاتصالات فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ويمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري من خلال النقاط التالية:

1- تفسير مكونات العملية التخطيطية

2- حل مشاكل العمل والعاملين

3- تقوية التفاهم وتبادل المعلومات

4- يساهم في عملية الرقابة

1. إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين.

**العناصر الأساسية للاتصال.**

1. **المرسل** : وهو الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال .
2. **الرسالة** : تتضمن تعبيرا عن الفكرة التي يريد المرسل نقلها على هيئة عبارات و رموز و أرقام و تعبيرات الوجه و الجسم و اليدين.
3. **قناة الرسالة** : وهي الوسيلة التي من خلالها تتم عملية الاتصال.
4. **المستقبل** : الشخص الموجه له الرسالة ويقوم بدوره بالرد على الرسالة.
5. **التغذية الرجعة** : وهو رد المستقبل للرسالة وتتأثر بمدى فهم المستقبل للرسالة.

**طبيعة الاتصال**

1. مسبب (لابد من وجود سبب لمزاولته)
2. موجه (له هدف معين)
3. حركي (مستمر)
4. ضروري (مهم لكافة النشاطات الإنسانية)
5. تفاعلي (يرتبط بعلاقات التأثر و التأثير)
6. نوعي (يختلف أنواعه و صوره)
7. مدفوع (مرتبط بالدوافع)
8. اجتماعي (مرتبط بالسلوك الإنساني)

**الجوانب الأساسية المؤثرة على عملية الاتصال**

1. **اللغة**: اللغة المستخدمة يجب أن تلاءم جميع المشاركين في عملية الاتصال بحيث أن تكون سهلة بسيطة عديمة التعقيد ولا تحتمل معانيها أكثر من تفسير.
2. **الجانب الثقافي و الاجتماعي** : يجب مراعاة العادات و التقاليد السائدة في المجتمع ، ونبتعد عن الاستخدام السيئ لبعض المصطلحات ، ونراعي ما يتعارف عليه الأفراد الذين نتصل بهم.
3. **الجانب الإنساني** : الصدق والإخلاص عند ممارسة الاتصال حيث نراعي الأمانة في تسلم و تسليم رسالة دون نقص أو زيادة.

**أسباب فشل عملية الاتصال**

**أخطاء يقع في المرسل :**

1. عندما يعتقد أن الدوافع لا تؤثر في طبيعة و حجم المعلومات.
2. عندما يعتقد أن سلوكه في كامل الموضوعية.
3. عندما يعتقد انه يدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.
4. عندما يعتقد أن قيمه و معتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات لديه.
5. عندما يتحيز لطبيعة الأمور و الإحداث.
6. عندما يستخدم كلمات ومصطلحات يعتقد أن المرسل مدرك لها.
7. عندما يرسل رسالته في وقت يعتقد انه مناسب لمستقبلي الرسالة.

**أخطاء المرسل في الرسالة :**

1. عدم انتقاء كلمات سهلة معبرة.
2. لا يفهم معنى المعلومات لديه.
3. لا يأتي بحركات جسدية تسيء مع المعاني التي لديه.
4. لا يحدد الهدف من الرسالة بدقة.

**وسيلة الاتصال :**

1. استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع موضوع الاتصال.
2. استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
3. استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
4. استخدام وسيلة اتصال لا تناسب مع الإجراءات الرسمية للاتصال.
5. استخدام الوسائل المكتوبة و الشفوية للاتصال (حيث التشويه و التعميم و الحذف والاختزال)

**أخطاء المستقبل**

* 1. عدم الإنصات الجيد.
  2. وضع افتراضات مسبقة على المرسل للرسالة.
  3. التسرع في اشتقاق النتائج.
  4. تنقية المعلومات التي تصله حسب أرادته ، فينتقي منها ما يريد و يهما الأخرى.
  5. اختلاف درجة النضج و الفهم لديه عن الآخرين.

**أنواع الاتصال**

لقد تعددت النظرة من قبل الباحثين لأنواع الاتصالات من عدة زوايا ولكن بالإمكان إجمال تلك الاختلافات من خلال النظر إلى تلك الأنواع من زوايا عدة هي:

**أولاً: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية**

ويقصد **بالاتصال الرسمي** هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعاً للقواعد والقوانين والأنظمة المتبعة داخل المنظمات.

أما **الاتصال غير الرسمي** هو ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا يكون محدداً بأي اعتبارات أخرى.

ولا أحد يستطيع أن ينكر أن المنظمة مهما حاولت الالتزام فقط بالاتصالات الرسمية لا تستطيع حيث أن الاتصالات غير الرسمية لها أهميتها داخل المنظمة بل يمكن أن تقدم خدمات عديدة للمنظمة.

وتتوقف فعالية **الاتصالات الرسمية** على توفر عدة عوامل مختلفة منها:

1. وجود خطط واضحة ومحددة للاتصال ومعروفة للجميع.
2. وجود قنوات فعالة وقادرة على نقل الرسائل.
3. مراعاة اتجاه خط السلطة وأصول الاتصال الرسمي حتى لا يتجاوز أحد الآخر سواء كان الرؤساء أو المرؤوسين.
4. مراعاة أن تكون خطوط الاتصال صالحة دائماً ولا تنقطع.
5. حرص القائمون على الاتصال الرسمي على مراعاة قبول الآخرين لرسائلهم وأن يكون هذا القبول برضا وليس إذعان.

أما بخصوص **الاتصالات غير الرسمية** فهي كما قلنا سابقاً فإنها تلعب دوراً كبيراً في تقوية التفاعلات الشخصية بين العاملين وإذا ما استطاعت المنظمة استغلال ذلك بصورة إيجابية فإن ذلك سينعكس على أداء المنظمة بالإيجاب والعكس هو الصحيح بمعنى إذا لم يتم توجيه الاتصالات غير الرسمية بشكل جيد قد تؤدي إلى تفكك المنظمة وجعلها تعاني من مشكلات كثيرة.

**ثانياً: الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة**

ويقصد **بالاتصالات المباشرة** التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو طرف ثالث.

أما **الاتصالات غير المباشرة** فهي التي تتم عبر طرف ثالث في الغالب.

ويتميز الاتصال المباشر بعدة مزايا هي:

1. تسمح للمرسل بالتعبير عن نفسه بوضوح تام دون تحريف.
2. ضمان المرسل أن رسالته قد وصلت كما يريد تماماً.
3. ضمان المستقبل بأنه قد فهم الرسالة تماماً كما يريد المرسل وذلك من خلال الاستفسار.
4. ضمان سرية عملية الاتصال دون تسرب المعلومات.

هذا بالإضافة إلى أن الاتصال غير المباشر له دواعيه وخصوصاً إذا كان هناك تباعد بين المرسل والمستقبل، أو إذا كان هناك عائق يمنع الاتصال المباشر.

**ثالثاً: الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة**

وهذه الاتصالات تتم عبر خطوط السلطة الرسمية، **فالاتصال الهابط** هو الذي يكون بين الرؤساء والمرؤوسين ويتمثل بإلقاء الأوامر والتعليمات من الرؤساء والمرؤوسين ولقد وضح الله عز وجل لنا ذلك في قوله تعالى: (وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ)

أما **الاتصال الصاعد** فهو على العكس حيث يتم من قبل المرؤوسين إلى الرؤساء متمثلاً بالشكاوى والتظلمات والاقتراحات ... الخ وهذا ما وضحه الإسلام لنا فى قول الله عز وجل: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلا تَجْهَرُوا لَهُ بِالْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَنْ تَحْبَطَ أَعْمَالُكُمْ وَأَنْتُمْ لا تَشْعُرُونَ). ولكل منهما مزاياه:

**مزايا الاتصال الهابط**:

1. تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم مما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم.
2. تجعل الموظف يشعر باهتمام الإدارة فيه مما يخلق الثقة في نفسية الموظف.
3. تمكين المرؤوسين من متابعة التغيرات والتطورات المختلفة التي تحدث في المنظمة.

أما بخصوص **الاتصالات الصاعدة** فكما أشرت سابقاً فهي تتمثل بالمشاركة وإبداء الرأي من قبل المرؤوسين وهذا كله يؤدي إلى شعور الموظف بالثقة في النفس مما يؤدي إلى تحقيق الرضا.

**وأهم مزايا هذا النوع فهي تتمثل بالآتي**:

1. يمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم مما يحقق لهم إشباع الحاجات الاجتماعية لهم.
2. يمكن الإدارة من التعرف على مدى تقبل العاملين لأهداف المنظمة ودرجة الرضا عنها.
3. يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها ووصولها إلى درجة لا يمكن حلها.

ويعتقد أن تواجد هذين النمطين من الاتصال لا بد أن يكون في جميع المنظمات دون استثناء ولكن درجة تواجدها يتوقف على طبيعة الرؤساء هل يميلون إلى الاستبداد أم إلى الاعتماد على مشاركة الآخرين.

**رابعاً: الاتصالات الأفقية والاتصالات من جميع الجهات**

ويتم هذا النوع من الاتصالات إما بصورة رسمية أو غير رسمية ويكون بين الزملاء في التنظيم أو بين الأشخاص الذي تجبرهم ظروف التقسيم الوظيفي للعمل على الاتصال مع بعضهم وتبادل المعلومات وهذا النوع من الاتصالات حث عليه الإسلام لقوله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا) .

أما الاتصال من جميع الجهات فهو الذي يقوم على أساس سياسة الباب المفتوح وقد يكون ذلك محدداً بصورة رسمية وقد يتم بصورة غير رسمية وذلك حسب سياسة المدير أو حسب السياسة العامة للمنظمة، وكلما كانت القيادة الإدارية ذات توجهات ديمقراطية أو إنسانية كلما سمحت بهذا الشكل من الاتصال، وتبرز أهمية ذلك الاتصال في أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يعطي المدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ القرارات، كما أن ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين ويبرزهم كشركاء في الإدارة مما يزيد من ولائهم لسياسات المنظمة وفي هذا ضمان لتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا للمنظمة.

**خامساً: الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية**

ويقصد **بالاتصالات المكتوبة** أي تدوين الرسائل في صورة مادة مكتوبة ومن أشكالها المذكرات، التقارير، التعميمات، المنشورات والكتب.....الخ.

ويدعو الإسلام إلى استخدام الاتصالات المكتوبة لما لها من أهمية بالغة فى توصيل المعلومات ولعل ذلك واضحا في الآيــة الكريمة (اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ)

كما أن السنة النبوية الشريفة دعت إلى استخدام الاتصال الكتابي حيث أن الرسول الكريم قد استخدم هذا الأسلوب مخاطبا كافة ملوك الأرض ففي الحديث الشريف" عن أنس أن النبي  كتب إلى كسرى وإلى قيصر وإلى النجاشي وإلى كل جبار يدعوهم إلى الله تعالى"

**ويتمتع هذا الأسلوب بعدة مزايا:**

1. المادة المكتوبة هي أكثر وضوحاً.
2. تمنع التلاعب والتحريف في المعلومات.
3. يمكن حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل.
4. أنها تضمن تحديد المسؤولية ولا تسمح بالتنكر والتهرب من الالتزام.

**أما عيوب هذا الاتصال:**

1. قد يفشل المرسل في التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستقبل مغزى الرسالة.
2. قد تؤدي إلى زيادة النفقات من خلال الاحتفاظ بهذه الوثائق وتكديسها.

أما **الاتصالات الشفوية** وهي تلك التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو عن طريق الهاتف أو بخلاف ذلك من مثل هذه الوسائل.

وكذلك اهتم الإسلام بالاتصال الشفوي لما له من أهمية بالغة في فعالية الاتصال وهناك العديد من الآيات الكريمة التي تحث على ذلك منها قوله تعالى " (**اذْهَبْ أَنْتَ وَأَخُوكَ بِآياتِي وَلا تَنِيَا فِي ذِكْرِي**)، (**اذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى**)، أذهبا (**فَقُولا لَهُ قَوْلاً لَيِّناً لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى**)، وهنا خطاب صريح من الله عز وجل إلى نبيه موسى أن يذهب إلى فرعون ويدعوه إلى الإيمان برفق ولين فهذه دعوة صريحة للاتصال الشفوي وفى آية أخرى يقول تبارك وتعالى : (**وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ نُوحٍ)** وفى موضع آخر يقول عز من قائل "فقال لصاحبه وهو يحاوره ....."  فهذا يعتبر نموذج صريح للاتصال الشفوي وهو الحوار والمناقشة .

ولعل الإسلام اهتم بشكل واضح في هذا النوع من الاتصال لما له من أهميه بالغة ونلاحظ ذلك من خلال تحديد يوم الجمعة للاتصال الشفوي بين المسلمين.

**مزايا الاتصالات الشفوية:**

1. يحافظ على قدر كبير من السرية.
2. تسمح لكل من المرسل والمستقبل أن يتعرف كل منهما على ردود أفعال الآخر بشكل مباشر.
3. تتصف بالسرعة والتفاعل التام.

**أما عيوب هذا الأسلوب:**

1. قد تؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة التكاليف وهذا ما يحدث في الاجتماعات.
2. قد تؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل.
3. **التنسيق الرياضي : Sports Coordination**

يُعد التنسيق من الأمور الحيوية في ميدان الإدارة ، فهو أحد أجزاء العملية الإدارية وعن طريقه يستطيع الإداريون تجنب التعارض أو الازدواج في العمل والتشتت في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات مما يؤدي إلى التعاون بين العاملين والإداريين في مراحل العمل كافة .

والتنسيق عملية مسئوله عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي راسياً وتساعد على التكامل لين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية .

وكذلك التنسيق هو تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وقيل هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك . ويمارس التنسيق دورا هاما في تحقيق أهداف الإدارة العامة ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية ، والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته فيوزع الاختصاصات بين مرؤوسيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل وإذا كان التنسيق يعتبر بحق وظيفة أساسية من وظائف القادة الإداريين ، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة.



**مزايا التنسيق الإداري الفعال**

1. ضمان ولاء الأفراد للتنظيم ولأهداف المنظمة .
2. القضاء على الانعزالية والانفصالية بين الأقسام المخصصة وضمان تعاونها.
3. التنسيق الفعال يؤدي إلى الكفاية الإدارية في أداء المهام وتحقيق الأهداف .
4. قيام المدرين في المنظمة بالتنسيق الفعال بين الأفراد ومجموعاتهم داخل التنظيم .
5. التنسيق الفعال بين المنظمة الإدارية وغيرها من المنظمات الأخرى يؤدي إلى انجاز الأعمال بسرعة وبأريحية ومصداقية .

**أنواع التنسيق الإداري :**

* 1. التنسيق الأفقي :

وهو الذي يتم على مستوى التنظيم الواحد ويكون المسؤول عن إجرائه القائد الأعلى المسؤول عن هذا المستوى من التنظيم ، وتكون الغاية منه هو ربط وحدات الأداء العاملة في نطاق هذا المستوى .

* 1. التنسيق الرأسي :

وهو الذي ينصرف مفعوله إلى أكثر من مستوى تنظيمي ، وتكون أفاقه أبعد وأشمل بالضرورة منه في حالة التنسيق الأفقي ويترتب على ذلك الزيادة في أعباء ومسؤوليات هذا النوع من التنسيق وكذلك تضاعف الإمكانات المستخدمة في تحقيقه ويتولى تنفيذ التنسيق الرأسي القائد الإداري الأعلى للمنظمة ، حيث أنه وحده يفرض التنسيق بأي إجراء وبأي سياسة يراها .

* 1. التنسيق الداخلي :

هو الذي يقوم بين أقسام الوحدة الإدارية الواحدة أو بين أقسام الوحدات الإدارية في المديرية العامة الواحدة من خلال الوصول إلى توافق وانسجام ما بين نشاطات كل نوع أو قسم .

* 1. التنسيق الخارجي :

هو إيجاد صيغة من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المؤسسة أو المنظمة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات سواء كانت هذه .

**أهداف التنسيق الإداري**

1. تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية .
2. التنسيق الإداري يعمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات أيضا .
3. يؤدي إلى تحقيق الأهداف بقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات .
4. تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف .
5. منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق الإداري داخل المنظمة

**مبادئ التنسيق الإداري**

1. مبدأ الاتصال المباشر حيث يمكن التناسق من خلال الاتصالات الأفقية المباشرة التي تتم بين الأفراد أثناء العمل اليومي.
2. مبدأ التنسيق الإداري يبدأ منذ المراحل المبكرة لوضع الخطط والسياسات الإدارية للمنظمة ، ويجب أن يبدأ مع البدايات الأولى لوضع اللوائح والخطط للحفاظ على التوازن الإداري وتقليل المشكلات اللاحقة .
3. ارتباط وتفاعل جميع العوامل في الموقف ، حيث يجب أن يكون واضحاً أن جميع العوامل التي تواجه في موقف معين ترتبط في بعضها وتتفاعل مع بعضها .

**أهمية التنسيق في العمل الرياضي :**

للتنسيق أهمية كبيرة في المجال الرياضي إذ يمكنه تحقيق الانسجام في الجهود وذلك من خلال :

1. بث روح التعاون والانسجام بين اللاعبين والمدربين والإداريين .
2. نكران الذات والعمل باتجاه واحد من أجل تحقيق الإنجازات الجيدة .
3. التدقيق بين الأعمال داخل المؤسسات الرياضية أو بينها وبين المؤسسات الأخرى وذات العلاقة بعملها .
4. التنسيق مع جميع المؤسسات والدوائر من أجل سياسة موحدة لوضع المناهج والبرامج اللازمة التي من شأنها تحقيق الرعاية الكاملة للرياضيين وللعاملين بالوسط الرياضي .

**قواعد التنسيق في العمل الرياضي :**

1. كلما اتسع العمل الرياضي كلما زادت الحاجة إلى التنسيق .
2. كلما زاد فهم الأفراد في العمل الرياضي لأهداف البرامج الرياضية وتقبلوها ، كلما سهل تحقيق التنسيق فيما بينهم .
3. التنسيق الخارجي يتطلب وقت وجهد أكبر مما يتطلب التنسيق الداخلي بالعمل الرياضي .
4. يتحقق التعاون داخل العمل الرياضي عندما تدعم الثقة بين الأعضاء العاملين فيه .
5. أن توكيل السلطة تضمن تحقيق التعاون وهو أساس في التنسيق .

**8 الرقابة الإدارية : Administrative Control**

الرقابة هي وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطط الموضوعة، وأن القرارات تنفذ تنفيذاً سليماً، وأن الأهداف المرغوبة سوف تتحقق، كما أنها تمثل إحدى مكونات العملية الإدارية، فهي وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بأوجه النشاط الإداري المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة واتخاذ للقرارات، كما أنها الأداة التي تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات والأخطاء وتصححها، واتخاذ ما يلزم لمنع حدوثها مستقبلاً.

كذلك هي المقياس والميزان الذي تزن به الإدارة جهود العاملين وبناء على نتائج الرقابة يحكم على الإدارة والعاملين بالمستوى الذي يستحقونه .

لأنها تعتبر العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية كأنها الحصن الذي يحمل الدولة والشعب من العدو الذي يتحداها وموقع الرقابة الإدارية من العمليات الإدارية هو الأخير .

إن مصطلح الرقابة قد استعمل لغةً بنفس المعاني التي استعملت فيها شرعا، فهي تعني لغة وشرعاً الرعاية والحفظ والانتظار ، وقد وردت في القرآن الكريم بالمعاني السابقة في آيات كثيرة منها قوله تعالى: (كيف وإن يظهرواً عليكم لا يرقبوا فيكم إلاً ولا ذمة) ،، وفي قوله: (إن الله كان عليكم رقيباً)  .  وأيضا في قوله تعالى: (فخرج منها خائفاً يترقب)  .

تعرف الرقابة بأنها " المقارنة بين الأداء الفعلي للعمل الإداري و ما هو مخطط له و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة الاختلاف بينهم و بذلك تربط الرقابة أساسيا بقياس نتائج التنفيذ و مقارنها بالمعايير الموضوعية طبقا للخطة للتأكد من تنفيذ مما كان يجب تنفيذه من الأعمال الإدارية وفقا للبرامج المعدة .



ويعرفها د. سامي جمال الدين: " هي تلك الرقابة الذاتية التي تقوم بها الإدارة بنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى مطابقتها للقانون أو ملائمتها للظروف المحيطة بها".

**المفهوم الحديث للرقابة:**

يقول د. محمد السيد سرايا: " مما سبق يتبين لنا عدم محدودية دور ومفهوم الرقابة واقتصارها على تغطية جوانب محددة ومجالات معينة دون غيرها، فقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

1- فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.

2- تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.

3- قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.

4- تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

5- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو باشتراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكًا فعليًا أو الاسترشاد بآرائهم عند الحاجة إلى ذلك.

**ويمكن تحديد أهداف الرقابة في العمل الإداري العام بما يلي:**

1- التحقق من بلوغ الأهداف المقررة للمنظمة في البرامج والخطط، وقياس مدى الإنجاز في ذلك لرفع كفاءة إدارة المنظمة بشكل عام، ومن ثم تقويم مدى نجاح أساليب الإدارة وسياستها.

2- الكشف عن مواطن الضعف والقصور في التخطيط والتنظيم الإداري ونظم الاتصالات فيه، وبالتالي إزالة المعوقات التي تعترضها، وتعديل الخطط وتطويرها لتكون أكثر دقة وواقعية.

3- مواجهة الانحرافات في أداء العمل الإداري والعمل على تقويمها وتصحيحها وتلافي تكرارها أو الاستمرار فيها، وإزالة الآثار الضارة الناجمة عنها.

4- كفالة الشرعية واحترام القوانين واللوائح والتعليمات الإدارية والسياسية العامة للدولة، وضمان تحقيق المصلحة العامة.

5- توفير الانضباط والاستقرار-وليس الجمود- داخل المنظمة الإدارية، وتقييم الإنجاز في العمل لغايات الثواب والعقاب.

6- المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة الرشيدة وفقا للبيانات والمعلومات الدقيقة الحقيقية والواقعية التي أسفر عنها التنفيذ.

7- حماية الأموال العامة وترشيد الإنفاق الحكومي.

**خصائص الرقابة الإدارية الفعالة**

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فاعل، يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لابد أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي:

1-**المرونة**: وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.

2-**الملائمة**: وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها مثلا.

نظام الرقابة في المؤسسات الضخمة يجب أن يكون مناسبا لكي تتم السيطرة على العاملين وعلى الوحدات التي يعملون بها العاملين، وفي المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط بحيث يستوعب صغر المؤسسة ولا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة.

3-**الوضوح**: وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في الناقص أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، لأن الهدف هو التوجيه والإرشاد والتصحيح، وليس النظر إلى العيوب فقط فيكون بذلك هو جهاز تجسسي وليست جهاز رقابي.

4-**قلة التكاليف**: يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف، تشكل عبئا على موارد المؤسسة بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة، إنتاج كثير مع جودة عالية ولكن بالمقابل تكون قليل الكلفة.

5-**الدقة**: يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.

6-**فعالة**:  تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الغاية التي وضع لها**.**

**مبادئ الرقابة الإدارية**

تتمثل مبادئ الرقابــــة في :

1- يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.

2- يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة .

3- على النظام الرقابي أن يكون مفهوما .

4- يجب أن يبين نظام الرقابة الأعمال التصحيحية .

5- يجب تزويد المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء .

6- لا يجب الاعتماد كلية على التقارير الرقابية .

7- ينبغي أن يتناسب حجم الرقابة مع العمل نفسه .

8- ينبغي أن يكون نظام الرقابة ينظر إلى الأمام

**مقومات نجاح نظام الرقابة**

لا يكفي وجود نظام للرقابة في الجهاز الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة منه، إذ يتعين أن نضمن في نفس الوقت فعالية هذا النظام حتى لا يغدو إضاعة للجهد والوقت والمال، ولكفالة هذه الفعالية شروط وضوابط كثيرة، لعل أهمها في تقديرنا ما يلي:

1- وضع وتصميم نظام الرقابة بحيث يتلاءم مع طبيعة المنظمة الإدارية وأوجه نشاطها، وحجم العمل الإداري المنوط بها، وخصائصه وهدفه، ومراعاة مدى ونمط حرية العاملين في التصرف لدى أداء العمل المكلفين به، وموازنة هذه الحرية بمدى الرقابة عليهم.

2-ملاحظة اقتصادية نظام الرقابة، وعدم المبالغة في الإنفاق عليه لدرجة تفوق كثيرا العائد المتوقع من إنشائه.

3-يلزم أن يتميز النظام المقرر للرقابة بالتكامل والتناسق بينه وبين نظم المعلومات والاتصالات والتخطيط في المنظمة، حيث أن فاعلية هذا النظام يعتمد بالدرجة الأولى على تدفق المعلومات الدقيقة بين أرجاء التنظيم، لمقارنة النتائج بين الواقع وما يجب أن يكون.

4-مراعاة الوقت المناسب لتلقي المعلومات، لضمان سرعة الكشف عن الأخطاء، وإرسال النتائج إلى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشاكل المتباينة التي يكشف عنها نظام الرقابة في الوقت المناسب قبل استفحال آثارها وتراجع درجة الردع المطلوبة.

5-تدعيم النظام بالأساليب التقنية الحديثة المتطورة، وبالإمكانات المادية والبشرية المناسبة، التي تكفل أعلى مستوى ممكن من الجودة والفعالية والمرونة، ومراجعة النظام وتحديثه كلما وقعت تغييرات جوهرية في المنظمة أو في سير العمل بها.

6-مراعاة الموضوعية والمشروعية في أسس الرقابة ومعاييرها، وضمان عدم إساءة استعمالها، أو التعسف فيها، وأن تكون واضحة ومعروفة لكافة العاملين بالمنظمة، والابتعاد بها ما أمكن عن مظاهر الترهيب وتصيد الأخطاء وإلقاء الخوف في قلوب العاملين، ولكن دون التفريط أو التساهل الذي يؤدي إلى عدم الاكتراث بالرقابة.

**خطوات الرقابة:**

1. **وضع معايير الأداء**:

 يتم في هذه الخطوة اختبار المقاييس أو المعايير التي تتناسب وطبيعة الشيء المراد قياسه لتعطي فكرة كاملة عن الأداء السليم أو المطلوب، وتختلف أنواع المعايير باختلاف طبيعة النشاط حيث توجد معايير كمية وأخرى وضعية.

2. **قياس الأداء الفعلي وفق المعايير الموضوعة**:

 وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة مدى مطابقة الأداء الفعلي للمعايير الموضوعة وذلك بهدف كشف الانحرافات والعمل على تصحيحها.

3. **تصحيح الانحراف**:

 وتعني هذه الخطوة إزالة الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث الانحراف، وتأتي هذه الخطوة بعد الانتهاء من عملية تحليل الانحرافات وتقصي أسبابها، علماً بأن خطوة التصحيح يجب أن تركز على الانحرافات التي تستحق التدخل لتصحيحها، ويتثنى من ذلك الانحرافات التي تكون في الحدود المسموح بها.

**أنواع الرقابة**:

أولاً: **الرقابة حسب الزمن**، وتنقسم إلى:

‌أ- الرقابة الوقائية، وتهدف إلى منع حدوث الخطأ أو الانحراف، وعادة ما تبدأ قبل التنفيذ.

‌ب- الرقابة أثناء التنفيذ، حيث يتم مراقبة الأنشطة والعمليات.

‌ج- الرقابة العلاجية: بمعنى معالجة الانحراف بعد وقوعه.

ثانياً: **الرقابة حسب التنظيم**، وتنقسم إلى:

‌أ- الرقابة المفاجئة.

‌ب- الرقابة الدورية.

‌ج- الرقابة المستمرة.

ثالثاً: **الرقابة حسب المصدر** وتنقسم إلى:

‌أ- الرقابة الداخلية، أي من داخل المنظمة.

‌ب- الرقابة الخارجية، أي من خارج المنظمة.

رابعاً: **الرقابة حسب المجال**، وتنقسم إلى:

‌أ- الرقابة الدستورية، وتشمل رقابة السلطة التشريعية، ورقابة السلطة التنفيذية، ورقابة السلطة القضائية.

‌ب- الرقابة المؤسسية، وتشمل الرقابة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والرقابة القانونية.

‌ج- الرقابة القطاعية، وتشمل الرقابة في القطاع العام والرقابة في القطاع الخاص.

خامساً: **الرقابة حسب النشاط**: وتشمل الرقابة على الإنتاج، والرقابة على الأموال، والرقابة على الأفراد والرقابة على التسويق.

**أدوات الرقابة**:

من أجل القيام بمهمة الرقابة يستخدم المدراء والمشرفون عدداً من الوسائل والأدوات من أهمها:

1. **الملاحظة**: وتأخذ الملاحظة أحد شكلين:

‌أ- الملاحظة المباشرة: وتتم من خلال الزيارات الميدانية لمواقع الأداء أو من خلال الإشراف المباشر على مواقع الأداء، كذلك المقابلات الفردية أو الجماعية سواء كان ذلك من خلال أتباع سياسة الباب المفتوح أو الاجتماعات الدورية وغيرها.

‌ب- الملاحظة غير المباشرة: باستخدام أجهزة ومعدات أو أشخاص آخرين، وتتم مراقبة الأداء بأسلوب سري لا يدركه القائمون بالأداء.

2. **التقارير**:

وهي من أكثر أساليب الرقابة استخداماً في قياس الأداء، ويتعرف المدير عن طريقها على مستوى وكفاءة التنفيذ، وتحليل بعض الظواهر والمشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ، كما أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

تتوقف قدرة التقارير في كشف الانحراف على الآتي:

- سرعة تقديم التقرير.

- صحة ودقة التقارير وتغطيتها للموضوع المطروح، لذلك يجب مراعاة المنهج العلمي في إعدادها وكتابتها.

3. **الموازنات التقديرية**:

وهي ترجمة رقمية للخطة خلال فترة زمنية معينة، وتتميز هذه الأداة بالدقة في عرض البيانات الرقابية بشرط  أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة مثل اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعبر عن الفترات الزمنية بدقة، وأن تقسم إلى فترات زمنية نصف سنوية أو ربع سنوية

**مجالات الرقابة الإدارية**

1 - **الرقابة على الموارد المادية** :

إن الرقابة على الموارد المادية يشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم وتشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها، وهناك أيضا رقابة فنية على الآلات، والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب .

2 - **الرقابة على الموارد البشرية :**

يتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير تقييم الأداء .

3 - **الرقابة على الموارد الإعلامية:**

إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة بناءا عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب وان المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب والكمية المناسبة وبمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه .

4 - **الرقابة على الموارد المالية :**

وأخيرا فإن الرقابة على الموارد المالية تعتبر أهم أشكال الرقابة على الإطلاق هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين، الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على النشاط في المنظمة، أما الزاوية الثانية في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة –مادية وبشرية وإعلامية ، تحتاج إلى موارد مالية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين .

**9. تقويم الأداء الإداري : Administrative Performance Evaluation**

**ماهية التقويم** **Evolution**

وردت كلمة التقويم في قوله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم **لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ**

وقوله تعالى **صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون** . (النمل:88)

**المعنى اللغوي للتقويم:**

توجد كلمتان تدلان أو تفيدان لبيان قيمة الشيء هما تقويم وتقييم والمصطلح الأول صحيح لغوياً يراد منه معاني عدة منها بيان قيمة الشيء (تثمينه).(الرشدان:2002)

ويعني أيضا من قوم أي صحح وأزال الاعوجاج , وقوم السلعة بمعنى سعرها , والتقويم أدق وأشمل من التقييم.

**أما معنى التقويم اصطلاحا :**

يقصد به القدرة على الحكم على قيمة المادة لغرض معين وهذه الأحكام يجب أن تبنى على معايير محددة .معايير داخلية (التنظيم) أو معايير خارجية (مناسبة المادة للهدف).

يُعدُّ التقويم (Evaluation) أعم وأشمل من التقييم (Valuation) ويقصد به التعديل أو التحسين إلى جانب تقدير القيمة من الحكم والكيفية, لذا تتطلب عملية التقويم إجراء عمليات القياس بغرض إصدار الأحكام على السلوك في ضوء معيار أو هدف محدد ؟

يُعدُّ التقويم عملية لازمة لأي مجال من محاور الحياة وهي جزء من العملية التربوية، يحدد مدى تحقيق الأهداف تحديد نقاط الضعف والقوة في مختلف جوانب المواقف التعليمية بهدف تطوير وتحسين عملية التعلم. (جامبل :2000)



استخدم التقويم منذ قديم الزمان وتطور خلال تطور الصناعة والأنشطة الاقتصادية فهو ليس وليد اليوم وقد استخدم في الجيش إثناء وبعد المعارك آذ كان يقوم القادة بمراجعة خططهم العسكرية لبيان القوة والضعف في هذه الخطط , حتى أن فترة الستينات من القرن الماضي أطلق عليها مرحلة المعايير والتي تتخللها استخدام المقاييس والمعايير للحكم على كل الأنشطة الصناعية والعسكرية والاقتصادية والتربوية ......الخ.

أن التقدم في مجال التربية والتعليم أصبح من الضروري اعتماد معايير لقياس النتائج التربوية من اجل النهوض والتطور في مجال التربية و التعليم. ودخل التقويم للتربية بشكله النظامي والشمولي منذ بداية القرن العشرين كون التربية منظومة اجتماعية إدارية رسمية لها أهدافها ولها بيانات عمل لا تختلف كثيراً عن الأنظمة الأخرى , فدخل في مجال تقويم الطالب والمعلم والمنهج والإدارة والأبنية وكل الأنشطة الداخلة في مجال التربية والتعليم .

" إن التقويم يساعدنا على تقدير فاعلية التدريس وأثره، ويجعلنا نشك في قيمة المناهج التعليمية، والمواد الدراسية والوسائل التعليمية مما قد يدفعنا لأن نقوم بالتعديل والمراجعة أو رفضها بصفتها عديمة الجدوى". (الإمام:2000)

أما على مستوى التربية والتعليم فان مفهوم التقويم قد شمل جميع أوجه النشاط التربوي والتعليمي, فهو معنى بجمع وتنظيم وتحليل البيانات المتعلقة بهذه الأنشطة لتحديد مدى فاعليتها وجوانب القوة والضعف فيها ومدى قرب أو بعد أو تحقيقها للأهداف التربوية والتعليمية من اجل تهيأت المستلزمات اللازمة لإصلاح أو تطوير هذه الأنشطة وتهيأت الأجواء المناسبة لتحقيقها للأهداف التربوية .

أما على مستوى قاعة الدرس أو الأداء التدريسي فهي "عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات لتحديد مدى تحقيق الأهداف التعليمية من خلال المتعلمين واتخاذ قرارات بشأنها ويشير هذا المفهوم ضمناً إلى ضرورة صياغة الأهداف المعرفية وألمهاريه والوجدانية، كخطوة أولى في عملية التعليم لأنها عملية مقصودة و هادفة".

**خصائص التقويم الناجح :**

يتصف البرنامج التقويمي الناجح بعدد من الخصائص والسمات تتلخص في الآتي :

1. لا ينبغي أن يقتصر التقويم على جانب دون بقية الجوانب الأخرى ، فمثلا في التربية الرياضية لا ينبغي أن يهتم التقويم بالجوانب البدنية والمهارية ويتجاهل الجوانب النفسية والاجتماعية والمعرفية . فهو شامل متكامل .
2. يجب أن يتسق برنامج التقويم مع أهداف المنهج ويعبر عنها ، آذ ينبغي أن يقوم الطلبة سلوكيا من منظور الأهداف والأغراض التعليمية والقيم المتضمنة بها . فأهداف المنهج وتحقيقها تصبح الهدف من الأنشطة وتقويمها .
3. يجب أن تنظم عملية التقويم وتجمع نتائجها بحيث يصبح تفسيرها ذا مغزى مفيدا في الإصلاح والتحسين والتطوير للأفضل.أي أنها تتحول إلى تكميم يمكن الحكم من خلالها على الأرقام التي وصلنا أليها في التقويم.
4. الشمولية و التنويع و الاستمرارية و العملية و المرونة و الاتساق و الإنسانية و الواقعية ، فضلاً عن إن عملية التقويم متعددة المراحل والخطوات المتسلسلة.

**أهداف التقويم**

هنالك أهداف عديدة للتقويم ومن خلال قراءات الباحث وجد أن هذه الأهداف يمكن أن تكون أهداف علمية قوية إذا ما تم تطبيقها بصورة صحيحة وان من ابرز أهداف التقويم هي:.

1. التنبؤ بنتائج التقويم النهائي .
2. إثارة دوافع المتعلمين نحو التعليم.
3. تنظيم التعليم لديهم وتحفيز رغباتهم العلمية الهادفة .
4. تشخيص الصعوبات لديهم من قبل المعلم أو الموجه التربوي.
5. تعزيز التمكن لديهم، فضلاً عن توفر تغذية راجعة للمعلم والمتعلم .
6. التعلم لحد الإتقان ولاسيما بمجال الكفايات العلمية وألمهاريه والأدائية للمدرس.

**وظائف التقويم**

يعد التقويم أحد أركان المنهاج التربوي الأساسية ، فهو عملية منهجية تضم جميع المعلومات الكمية والكيفية عن سمة معينة ثم استعمال هذه المعلومات في إصدار حكم عليها في ضوء الأهداف ومعايير مسبقة.

فهو عملية مقصودة يرجى منها التعرف على مدى ما تحقق من الأهداف التربوية المنشودة ، إذ لا يمكن الحكم على تقدم المتعلمين في المدرسة إلاّ بعد معرفة ما يفترض تعلمه ، وعليه فأن عملية التقويم لا تكون ذات معنى إلاّ إذا انبثقت من الأهداف المرجوة ، فعن طريقه ممكن أن يعطى لمادة التاريخ الإضاءة عن مجريات الأمور لمختلف النظريات والأفكار التي كونت وسيّرت ركب الأحداث، ومدى إمكانية تحقيق التفاعل مع الأحداث ومجرياتها والإلمام بطبيعة ومعرفة شمولية حركة الحياة الإنسانية.

فهو وظيفة أساسية يقوم بها المعنيون بشكل مقصود له أهداف منها الحكم على مدى تحقق الأهداف للمنظمة أو المدرسة لمعرفة كم ونوع المعلومات والمهارات التي اكتسبها المعلم ومدى ثبات تلك المعلومات في سلوكه.

إنَّ من أهم وظائف التقويم ما يأتي :

1. المساعدة في الحكم على قيمة الأهداف التعليمية، فالأهداف عند صياغتها تكون بمثابة فروض تحتاج إلى عملية تقويم تبين مدى صدقها وثباتها.
2. المساعدة في رفع مستوى العملية التعليمية عن طريق تحديد مدى تقدم الطلاب نحو الأهداف التربوية المقررة واتخاذ القرارات اللازمة لتمكينهم من تحقيق تلك الأهداف بالمستوى المطلوب.
3. التعرف على نواحي القوة والضعف في تحصيل الطلاب، ليعمل على تدعيم نقاط القوة ويسعى لعلاج الضعف وتلافيه.
4. تزويد أولياء الأمور بمعلومات دقيقة عن مدى تقدم أبنائهم ، وعن الصعوبات التي تواجههم.
5. الحكم على مدى فعالية التجارب التربوية قبل تطبيقها على نطاق واسع مما يساعد على ضبط التكلفة وفي الحيلولة من غير إهدار الوقت والجهد .

**مكونات التقويم وخطواتها الأدائية :**

مهمة التقويم التربوي مركبة, تشتمل على عدد من العمليات أو المهمات الفرعية المترابطة والمتكاملة ويمكن تحليلها من خلال الخطوات الإجرائية الآتية:

1. تحديد المعايير للجانب المراد تقويمه.
2. تحديد الأدوات اللازمة أو أعدادها , لجمع المعلومات والبيانات المناسبة المتصلة بالجانب المستهدف وبيان وجهه استعمال كل منها .
3. جمع المعلومات باستخدام الأدوات المناسبة, وبواسطة أشخاص مدربين متخصصين موضوعيين.
4. تحليل البيانات الخام بطرق تضمن الحصول على صورة موضوعية وواضحة عن الموقف ,أو الواقع أو الجانب الذي يجري تقويمه .
5. تفسير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الموضوعي للبيانات وفي ضوء المعايير المحددة لعملية التقويم .
6. إصدار الأحكام القيميه حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة الواقع أو الموقف الذي جرى تقويمه مع المعايير أو انحرافه عنها .
7. اخذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير أو التعديل ,أو التطوير أو المزيد من عمليات التقويم.

**مراحل التقويم**

أن عملية التقويم تمر بمراحل عديدة وحسب تباين أراء العلماء والخبراء ألا أنهم يتفقون على أطار عام لهذه المراحل تتحدد بالتالي .

1. جمع المعلومات حول الشيء أو الصفة المراد قياسها , ويجب توخي الدقة عند جمع المعلومات.
2. التحليل :أي تحليل المعلومات أما بشكل منطقي أو إحصائي .
3. التفسير : أي توضيح ما تم تحليله .
4. اتخاذ القرار : أي أعطاء قيمه للشيء المقيم .كما موضح بالمخطط

**جمع معلومات**

**تحليل**

**تفسير**

**اتخاذ قرار**

مخطط يوضح مراحل التقويم

**أنواع التقويم :**

بتعدد أنواع التقويم المستخدمة في العملية التربوية على المدة الزمنية لتطبيقه وبحسب طبيعة المعلومات ونوعية المحاكاة ( المعايير ) المستخدمة والغرض منه , وبحسب الطرف المقيم , ( الجهة التي تقوم بعملية التقويم ) . وحسب تفسير نتائج الاختبار وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:

أنواع التقويم حسب الفترة الزمنية:

**التقويم التمهيدي(القبلي)** Initial – Evaluation

يستخدم عادة قبل البدء بتنفيذ البرامج الدراسية أي بداية كل عام دراسي ويهدف إلى الكشف عن المهارات الضرورية اللازمة , والتي يمتلكها الطلبة قبل البدء بتنفيذ البرنامج كما يهدف الكشف عن مهارات الطلبة ومعارفهم قبل البدء بعملية التدريس لأغراض مختلفة مثل معرفة تأثير البرنامج الدراسي عليهم أو مقارنة أدائهم بمجموعات أخرى.

**التقويم أثناء العمل (المستمر)** Formative – Evaluation .

يطلق علية أحيانا التقويم التكويني ويعرف بأنة عملية تقيميه منهجية ( منظمة ) تحدث أثناء التدريس , وغرضها تزويد المدرس والمتعلم بتغذية راجعه من اجل تخمين العملية التعليمية , ومعرفة مدى تقدم الطالب وللتأكد من سلامة سير العملية التدريسية لابد من أجراء تقويم بشكل دوري ومستمر خلال الفترة الزمنية التي حددت لتدريس الوحدة , فالتقويم الذي يجري في هذه المرحلة هو التقويم التكويني فإذا كانت المعلومات التي يتم جمعها بأدوات التقويم تشير إلى أن التقدم غير مرض لابد من تحديد جوانب الضعف وأجراء تدريس علاجي . فالتقويم اليومي والأسبوعي والشهري وربما الفصلي للطلبة هي الجوانب العملية للتقويم البنائي وهي أنشطة تقويم سريعة .

**التقويم النهائي (الختامي )** Summative – Evaluatiion .

ويقصد به التقويم الذي يستند إلى نتائج الاختبارات التي يعطيها المدرس في نهاية الشهر او منتصفه الفصل الدراسي أو نهايته , ثم رصد نتائجها في سجل العلامات من اجل تقويم تحصيل الطالب . وهذا النوع يكمل التقويم السابق حيث يتحدد فيه موقع كل طالب مع اقرأنه ويتجدد فيه مدى نجاح الطالب في أداراك المنهج وفهمه.

**التقويم التشخيصي** Diagnostic -– Evaluatiion

ويعني بيان مواطن القوة والضعف لدى المتعلم قبل وإثناء عملية التعلم والتعلم الصفي , باستخدام أدوات تشخيصية سواء للطلبة المتفوقين أو الضعاف تحصيلا .

والغرض الأساسي من التشخيص هو بناء برامج علاجية للطالب , وإذا تم التقويم على مستوى جمعي (صف بأكمله ) فالغرض منة هو السماح للمدرس بتلبية حاجة الطلبة الخاصة بالتعلم , كاكتشاف أساليب تدريس خاطئة لمحاولة أتباع طرق تدريس جديدة ومناسبة للطلبة .

التقويم بحسب طبيعة المعلومات :

1. **التقويم الكمي** : التقويم الذي يعتمد على جمع معلومات رقمية عن تحصيل الطلبة
2. **التقويم النوعي** : التقويم الذي يعتمد على جمع معلومات لفظية لوصف عملية تعلم الطالب, وذلك من خلال الملاحظة , أو أي أداة تحقق هذه الغاية , وهذا يساعد على تكوين صورة حقيقة عن اهتمامات الطالب وميوله واتجاهاته وتفاعله الاجتماعي مع زملائه , والحكم على نوع المعلومات التي تم قياسها .

**التقويم بحسب الغرض منه**:

يمكن تقسيم التقويم حسب الغرض منة إلى عدة أنواع منها :

1. التقويم لأغراض تعديل الخطط والبرامج الدراسية .
2. التقويم لأغراض تصنيف الطلبة.
3. التقويم لأغراض التعيين والقبول .
4. التقويم لأغراض التنبؤ والكشف عن الاستعدادات.
5. التقويم لأغراض التحقق من التعلم , والتأكد من نوعية النتائج.
6. التقويم لأغراض التأكد من الجهد المبذول.
7. التقويم على حسب المقوم (الجهة التي تقوم بعملية التقويم )

**التقويم الذاتي** :حيث يقوم الشخص بتقويم ذاته مستخدما أدوات القياس التي بنيت سلفا من قبله , أو من قبل الآخرين .وهو من الأساليب الحديثة التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة فالمدرس أو المؤسسة معنية بوضح علامة لها بنفسها لتحديد قربها أو بعدها عن أهداف العمل أو المؤسسة .

**التقويم الداخلي** : حيث تقوم المؤسسة (الجامعة ) ببناء أدوات القياس الخاصة بها لجمع البيانات حول فاعلية كوادرها مثلا , وذلك بهدف معرفة ما إذا كانت قد حققت الأهداف أم لا .

**التقويم الخارجي** : حيث تقوم هيئة خارجية بتقويم برنامج أو أسلوب تدريسي أو منهاج أو مشروع تربوي , بناء على معايير تضعها تلك البيئة وتبني قياس في ضوئها . كما هو الحال في منح شهادة الاعتراف الأكاديمي الدولية لضمان جودة المؤسسة .

**يوصف التقويم بحسب مجال إصدار الحكم على نوعين هما :**

1. **التقويم معياري المرجع** Norm-Referenced – Evaluation .

حيث يعتمد تفسير النتائج على مجموعه معيارية معينة ينتمي أليها الطالب .

1. **التقويم محكي المرجع** Criterion – Referenced – Evaluation .

حيث يعتمد تفسير نتائج التقويم على محك معين قد يكون اختبارا أو درجة ما , أو أي محك آخر.

وقد صنف الباحث التقويم بأنواعه حسب ما اجمع علية الباحثين والخبراء حسب المخطط :

**تمهيدي مستمر**

**ختامي تشخيـصي**

**كمـــــــــــــــي**

**نوعـــــــــي**

**تصنيف الطلبة**

**التعيين والقبول**

**التنبؤ/ التعـــــــلم**

**ذاتـــــــــــــــــــــــي**

**داخلــــــــــــــــي**

**خارجــــــــــــي**

**معياري المرجع محكي المرجـــــع**

**حسب الفترة الزمنية**

**حسب طبيعة المعلومات**

**حسب الغرض**

**حسب المقوم**

**حسب الحكم**

**أنواع التقويم**

مخطط يبين أنواع التقويم

**أدوات التقويم** :

إنَّ الحديث عن عملية التقويم يقودنا إلى البحث عن الأدوات التي يمكن استخدامها لإجراء عملية التقويم والتي تتمثل بما يأتي :

1. **المقابلة** : وهي مواجهة شخصية بين مدير المدرسة كمشرف مقيم والمدرسين بهدف التعرف على احتياجاتهم التربوية والتدريسية وأدائهم واتجاهاتهم حول مهنة التدريس .
2. **الاستبانة** : وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة يقوم الباحث بوصفها بهدف الكشف عن الاحتياجات التدريسية ومعرفة الصعوبات التي تعترض سير عملية التدريس ، ثم يطلب من المدرسين الإجابة عنها
3. **الاختبارات** : وهي أما تحريرية أو شفوية ، يلجأ إليها مديري الإشراف التربوي .
4. **تقديم التقارير والسجلات** : وهي تبين نقاط الضعف التي يمكن أن يعالجها مديري الإشراف التربوي .
5. **تقويم الأداء** : وهذه الطريقة تكشف عن مدى حاجة المدرسين إلى الإشراف ، وعن أثر الإشراف في معالجة الصعوبات المتواجدة أصلاً .
6. **الملاحظة**: وهي الملاحظة الموضوعية القائمة على مشاهدة معلم أو طالب في مواقف طبيعية أو مصطنعة وكتابة تقرير خاص باستمارة تسمى استمارة الملاحظة بهدف التعرف على مدى أدائه للصف المراد ملاحظتها .

الأداء الإداري

**مفهوم تقويم الأداء**

لقد ظهر تقويم الأداء خلال الحرب العالمية الأولى وبالتحديد عندما بدأ استعماله في حقل الصناعة ، لذلك أخذ المشرفون على العمل يطبقون نظاماً يدعى تقويم الجدارة (Merit Rating) أو ما يسميه البعض تقويم الموظف (Employ Evaluation) أو تقويم الأداء (Performance) أو تقويم الكفاءة (Efficiency Evaluation) للبت في تحديد الأجور للعاملين الذين كانوا يشغلون على ما ينتجونه في الساعة، ومع تطور أساليب الإدارة بمرور الزمن زاد الاهتمام بتقويم الأداء إلاّ أنه لم تتبلور وظيفته إلاّ منذ عصر قريب ، إذ عدَّ ركناً أساسياً في مجال تطور العاملين ورفع كفاءتهم. (عبد الوهاب:1974, ص 5-6)

إنَّ تقويم أداء الإداري وقياس فاعليته في قيادة مؤسسته التربوية ، إنما يتم في كثير من الأحيان بقصد التأكد من حسن استخدامه لمتطلبات التعليم وللتأكد من إمكانية الكلية والقسم في تحقيق الأهداف المرجوة منها وقدرته على تحقيق حاجات المجتمع وتلبية متطلبات الطالب ومدى إمكانيته في تحقيق ما خُطط له .

وعرّف أيضاً بأنه عملية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام على النتائج المتحققة ومقارنته بما هو متحقق في الماضي ، وإن عملية التقويم تستند إلى المعايير والمؤشرات التي توضح مدى نجاح الكلية والقسم في تحقيق الأهداف المرجوة من ممارسة هذه الوظيفة أو ذلك النشاط وتتيح إمكانية تحديد الانحرافات وتحديد أسبابها وكيفية معالجتها ورسم السياسات المناسبة للارتقاء وتحسين مستوى الأداء .

لقد حظيت عملية تقويم الأداء باهتمام كبير من جانب الإداريين والمسئولين، كونها الوسيلة الفعالة لتصحيح المسار لأي عملية إدارية، لأنها المنطلق الأساسي لاختيار الأسلوب الصحيح لعملية البناء والتطور من خلال عملية القياس المستمرة لدرجة فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف الموسومة لها.

يمكن القول: إن تقويم الأداء يعد مؤشرا جيدا للجودة الشاملة من خلال الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العمداء لعملهم ومسالكهم فيه، في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، مما يتطلب تحليل وفهم وتقويم القدرات العلمية والإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية وذلك لفتح محاور التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق أهداف الكلية والقسم

عرّف تقويم الأداء بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" .

الإدارة العصرية هي تلك التي تحسن الأداء وتجيد التفاعل والتعامل مع المتغيرات الطبيعية والطارئة بروح علمية وبصورة قادرة على تحسين عمل المؤسسة بأقل كلفة واقصر وقت وبأيدي عاملة تتناسب مع حجم المؤسسة وان لا يبقى لأي من العاملين عاطلا عن العمل (بطالة مقنعه ) الكل يعمل بتفاعل مع قيادة المؤسسة وبروح الفريق ويحصل على مكافأة حسب طاقة وجودة أداء وحسن إنتاجه فوظيفة العمادة والقسم عرضة للتقويم المستمر لصلاتها بنمو وتطور المؤسسة التربوية .

**أهداف تقويم الأداء**

الهدف الأساسي من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل الكلية والقسم وبمستوى من الكفاءة والفاعلية. حيث يعتبر التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على محاور التقدم والتطوير داخل أي كلية والقسم وبما أن الطالب هو المحور الأساسي في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم العمداء و رؤساء الأقسام والتأكد من صلاحيتهم للإعمال المكلفين بها.

وهنالك عدد من الأهداف الفرعية التي تحققها عملية تقويم الأداء يمكن أن ندرجها من خلال الآتي.

1- معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء وبالتالي إجراء الدعم والتعزيز والعلاج.

2- توفير المعلومات اللازمة لرسم أو إعادة رسم السياسات الخاصة بالكلية والقسم.

3- الكشف عن الاحتياجات الضرورية اللازمة لنجاح الكلية والقسم.

4- أشعار العميد و رئيس القسم بالمسؤولية نتيجة ملاحظة وشعور الموظف بان هنالك من يتابع ويراقب أداءه.

تلبية احتياجات أغراض البحث العلمي الخاص بتناول شؤون التدريسيين .

ويمكن أن نوضح من خلال المخطط(3) الغرض الأساسي والفرعي لعملية تقويم الأداء:-

**الغرض الرئيس من التقويم**

**تقديم معلومات بخصوص أداء العمل**

**أغراض أخرى**

**التطوير**

**الحكم**

**1**- يعتبر الأساس في توزيع المكافئات .

2- يعتبر الأساس في الترقية والنقل والفصل والى ما غير ذلك

3- التعرف على الموظفين المتميزين .

4- يعطي مصداقية لإجراءات الاختيار **.**

**5- يساعد على تقويم فاعلية البرامج التدريبية**

1- يؤدي إلى التعجيل بتحسين أداء العمل.

2- تحديد فرص التدريب والتطوير .

3- يساعد على التطوير الذي يمكن خلاله التغلب على عوائق العمل .

4- يحقق التفاهم والاتفاق بين الموظف والمشرف فيما يتعلق بتوقعات كل طرف من الأخر .

مخطط يوضح أهداف استخدام عملية تقويم الأداء. (هيجان:1998)

**أهمية تقويم الأداء :**

إن عملية التقويم تعد إحدى حلقات أو مكونات العملية التعليمية إلا إنها تعد أكثر المكونات تأثيرا في العملية التعليمية كلها. فالتقويم هو المكون الذي يمكن أن تجتمع عن طريق بيانات تفيد في تحديد مدى فاعلية المكونات الأخرى.

كما تفيد في الحكم على تحقيق أهداف العملية التعليمية، و تساعد المربين على صنع القرارات التعليمية المختلفة، فطبيعة أساليب التقويم تحدد مسار عملية التعليم. بل هي مرآة النظام التعليمي كله.

و تأسيساً لهذا المفهوم العلمي لا يمكن لأي مؤسسة أو قطاع من قطاعات المعرفة أن تسير بخطى ثابتة ما لم يجر فيها تقويم صادق بعيد كل البعد عن التمييز، و خاصة في هذه الأيام التي أصبحت الأمم تتعارف فيها من أجل السبق العلمي. لهذا كان لزاماً علينا أن نهتم بالبحث العلمي من جميع جوانبه.

" يُعدُّ تقويم الأداء من الممارسات الواسعة الانتشار في عالمنا المعاصر، وفي جوانب الحياة كلها، وذلك للأهمية التي يحققها عند استخدامه، وتتجلى هذه الأهمية بفوائد كثيرة منها ":

1. إشعار العاملين بمسؤوليتهم .
2. ضمان عدالة المعاملة .
3. الرقابة على الرؤساء والمرؤوسين .
4. استمرار الرقابة والتفتيش لضمان جودة العمل وحسن الأداء.
5. شمول عملية التقويم.

**أهمية التقويم الإداري في المجال الرياضي**:

يؤدي القائد الإداري في المجال الرياضي دورا مهما في تنسيق وتخطيط وتنظيم العمل الإداري بجميع جوانبه من اجل تحقيق هدف المؤسسة أو الجماعة أو المنظمة الرياضية وتحديد سلوك الآخرين ودفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف .

فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار أن أنواع مراتب القيادة في كل مؤسسة آو جماعه رياضية متعددة في أطار التنظيم الخاص بالمؤسسة آو الجماعة الرياضية هو الذي يحدد ترتيب الجهود وتنسيقها , أن الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كلها محدد بقوانين ولوائح رسمية معترف بها من السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية في الدولة . وهذا يتطلب تقويم لجميع مفاصل هذه السلطات الإدارية لضمان الرقابة والإشراف على أداء العاملين والقادة الرياضيين في هذه المؤسسات وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية الرياضية وهذا بدورة سيحفز أداء الأعمال بكفاءة وفعالية. ويمكن من خلاله وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي يسهم في تطوير المحور الرياضي الذي يعاني في بلدنا من ضعف النتائج نتيجة للتراجع المستمر في الانجاز الرياضي والخسائر المتلاحقة للمنتخبات في مختلف حقولها .

**طرق قياس الأداء:**

توجد طرق متعددة لقياس أداء العمداء (رؤساء الأقسام)، ويمكن للمؤسسة التعليمية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق .

1. **طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale**

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (1– 5) أو (1– 3). وهي مشتقة من مقياس الاتجاه كمقياس لكيرت الخماسي .أو مقاييس ثلاثية تعتمد على حقائق ورأي الآخرين بالمسئول الإداري

1. **طريقة الترتيب Ranking**

في هذه الطريقة يقوم العميد و رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء التدريسيين ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أدائهم وكفاءتهم في العمل .

1. **طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method**

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات التدريسيين أثناء العمل من خلال تسجيل العميد و رئيس القسم للوقائع والأحداث التي تطرأ على عمل التدريسي سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف التدريسي تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقويم الدوري. وهي بطاقة عمل تتحدد فيها الأنشطة والإعمال خلال سنة التقويم ( كتب شكر , العقوبات, المكافآت ,العمل المبدع وغيرها..... تسجل في استمارة التقويم ) وتعد هذه القائمة سلفا بعد استخراج صدقها وثباتها وتستخدم عادة سنويا أو عند الرغبة في الترقية من مرتبة علمية إلى أخرى أو منصب أداري أعلى أو مالي أو ما شابة .

1. **طريقة قائمة الاختيار Checklist Method**

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء التدريسي، آذ يقوم العميد و رئيس القسم بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك المتخصص بالقياس والتقويم بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

طريقة التقرير المكتوب Essay Method

هي طريقة بسيطة حيث يقوم العميد و رئيس القسم بكتابة تقرير تفصيلي عن التدريسي يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها الموظف إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك التدريسي.ويكون التصوير عادة مبني على تصورات العميد أو ألمسوؤل الإداري عن محاسن ونقاط الضعف خلال فترة التقويم .

1. **طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)**

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معاييرها للجدل و إمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للتدريسي المراد تقويم أدائه.

1. **طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives**

تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن التدريسيين في الكلية والقسم يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها ، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ، كما يرغبون الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار ، والملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرائق الأخرى على التقويم بعد الأداء .

**مقومات نجاح عملية تقويم الأداء**

إن لعملية تقويم الأداء أهدافاً و أساليب و إجراءات تعتمد اعتماداً كبيراً على أهداف الكلية والقسم و طبيعة أنشطتها و المهمات الموكلة إليها. لذلك فأن مستلزمات هذه العملية تتباين من كلية إلى أخرى. إلا أن المختصين في هذا المحور يتفقون على مستلزمات أساسية من أبرزها ما يأتي:-

**أ- تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية** : إذ أن عملية تقويم الأداء تنصب أساساً على مدى الدقة في إنجاز الأهداف التي وضعتها المؤسسة لنفسها والتي على التدريسي أو الموظف الإداري انجازها أو تحقيقها مما يتطلب تحديداً دقيقاً لهذه الأهداف من خلال ترجمتها لأهداف سلوكية محددة قابلة للقياس .

أي بمعنى أن الأهداف العامة عادة تتراجع إلى أهداف يمكن قياسها مباشرة باستخدام أدواة القياس المعروفة.

**ب- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز العمل** : إن نجاح عملية تقويم الأداء تعتمد إلى حدٍ كبير على الموضوعية لكل مجال من محاور الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف المرسومة ، إذ أن الموضوع يخدم في صنع مؤشرات تقويمية محددة ويسهل عملية القياس والحصول على بيانات تقويمية تتصف بالدقة والموضوعية فيما بعد .

**ج - تحديد معايير التقويم** : المعيار هو وسيلة يمكن بواسطتها الحكم على الشيء موضوع القياس ، لذلك فأن المعايير تمكن من تقدير درجة ومدى قيام الوحدة التنظيمية بتحقيق أهدافها وقياس مدى فاعليتها في هذا الإنجاز . وهنا تبرز الحاجة إلى وضع معايير محددة لمستوى الأداء في كل عنصر من العناصر التي تدخل في الأداء والمعايير لتحديد مستوى الإنجاز أو المقارنة بين أداء الكلية والقسم وأداء المماثلة لتعرف عملية التقويم وبشكل عملي يتلازم وواقع حال الكلية والقسم والظروف المؤثرة فيها كي تتم المقارنة بين الموقف أو التسلسل الرئيس للكلية والقسم والفروق بينها وبين الوحدات الأدنى في ضوء ذلك .

**د- تحديد نظام لتقويم الأداء** : يجب وضع نظام محدد للتقويم ليكون المنظم والحاكم للإجراءات التقويمية وللوسائل المستخدمة فيها ، وهذا النظام يجب أن يتصف بالبساطة والاكتفاء بأقل عدد ممكن من النماذج المقومة ، وبعدد قليل من المؤشرات التي يتم تقويم الأداء في ضوئها ، كذلك ينبغي أن يتصف النظام بالشمول وتغطية كل أوجه النشاط في الوحدة التنظيمية سواء الإدارية أو الفنية ، كما ينبغي أن تتوفر صفة الوضوح في النظام أي مكون كل من معايير التقويم وعناصره وطرائق قياسه واضحة سواء للمسئولين عنه أو للمستويات المستهدفة بالتقويم.

**هـ - توافر جهاز معلومات دقيقة** : تعتمد نتائج عملية تقويم كفاءة الأداء في موضوعيتها ودقتها على الدقة في جمع وتسجيل المعلومات وطريقة جمعها مما يستوجب وجود جهاز معلومات يتصف بالكفاية والفاعلية التي تضمن توافر بيانات سليمة ودقيقة ، ولما كانت عمليات جمع البيانات وتحليلها تتطلب من الوقت والجهد والإمكانات قدراً ليس باليسير . لذلك يجب أن تتم هذه العمليات بالشكل الذي تتفادى الزيادة فيما ليس هناك حاجة له أو تجنب النقص فيما هو مطلوب.

**و - وجود جهاز كفء لتنفيذ عملية تقويم** الأداء: لتنفيذ عملية التقويم بفاعلية، يتطلب الأمر جهازاً متخصصاً وهي الإشراف على سيرها وإنجازها بالدقة المطلوبة. إذ يقوم هذا الجهاز بتحليل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ الفعلي للتقويم وتحديد استخدامات هذه النتائج لتحقيق الهدف الأساس من التقويم وهو التحسين والتطوير .

**ز- وجود نظام فعّال للاتصال بين مصادر المعلومات المختلفة والجهاز القائم بعملية التقويم** :لأن إيجاد هذا النظام من شأنه أن يوصل البيانات المطلوبة بالوقت المحدد بصورة كاملة وبما يؤدي إلى إنجاز عملية التقويم بالدقة والكفاءة المطلوبتين .

**أخطاء ومعوقات تقويم الأداء:**

من الواضح أن عملية تقويم الأداء هي عملية تفاعل بين المقوّم وبين الذي يجري عليه التقويم ومن المؤكد أن هذا التفاعل سينتج من خلاله نتائج عرضية. وأن هذه النتائج العرضية هي إذا جاز لنا التعبير أن نسميها أخطاء التقويم (أخطاء تقويم الأداء) ، فاستخدام نموذج واحد لتقويم أداء كل التدريسيين برغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية سوف لا تعطي صورة صحيحة عن كل تخصص وظيفي في المنظمة ، كما أن ابتعاد معايير التقويم عن نواتج العمل وأهدافه والتركيز على معايير هادفة ودقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الأفراد سيؤثر بالتأكيد على التقويم.

كما أن التساهل الزائد من قبل التدريسيين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤوسيهم ، وهو نوع من التكامل الاجتماعي سيسيء إلى التقويم ، إضافة إلى ذلك عدم وجود أنظمة جيدة لإخبار المرؤوسين بنتائج التقويم ، وستؤثر هي الأخرى على الأداء إذ أن عدم إخبار المرؤوسين بإخفاقاتهم سوف لن يؤدي إلى تجاوزها وذلك لعدم معرفتهم بها. وإجمالاً يمكن بيان عدد من الأخطاء ترتكب عند تقويم الأداء

1. **الميل إلى الوسطية** :

وهو أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي ، إذ يميل المقوم إلى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد ، لأن المقوم قد يكون ليس لديه الوقت الكافي ، لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ، أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقويم السليم أو أنه غير مهتم أصلاً بوضع تقرير سليم عن الأداء .

كما أنه يعكس التردد في اتخاذ تقديرات متطرفة في كلا الاتجاهين ويحدث عند قيام المقوّم باستعمال الجزء الوسط من مقياس التقويم . إذ سيحصل كل فرد حتى ضعيفي الأداء على تقدير متوسط. وقد يلجأ المقومون إلى هذا الأسلوب تجنباً لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية أو المنخفضة، أو يتفادى المغالاة في التقديرات أو التقليل من شئنها . وإن هذا الميل سيعطي تصوراً بأنه لا يوجد أداء عالي جداً أو ضعيف جدا .

وهذا يعكس خبرة وشخصية القائم بالتقويم فهذا الأسلوب تنعدم فيه الفروق الفردية ولا يمكن التمييز بين الطلبة وإنما يكون الجميع تحت معدل متقارب هو المتوسط وهذا النوع من التقويم يضر بالعملية التربوية والتعليمية ويؤثر على خطط المؤسسة .وبهذا الأسلوب لا يمكننا التحديد بدقة القائد الذي ينبغي أن يبرز من خلال عمله خلال فترة التقويم ويؤثر على جميع العاملين لاعتقادهم بتساوي قدراتهم وعدم وجود حدود فاصلة للذي يمتلك قدرات وغيرها من العاملين .

**ب - تأثير الهالة:**

هو خطأ إدراكي يسمح للقائم بالتقويم بتكوين انطباع إيجابي عن المرؤوس على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد محاور أدائه فقط من دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو محاور الأداء مما يؤثر ذلك في تقويم أدائه الكلي .

فلا يوجد شخص كفء بصفة كلية أو غير كفء بصفة كلية ، ولكنه كفء في نواح معينة أكثر من نواح أخرى ، وفي هذه الحالة يصبح التقويم شخصي وليس موضوعي ، وبذلك فإن التقويم يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة الشخص وضعفه كما أن خطأ الهالة ينتقل من مجال إلى أخر وهذا يمكن أن يخلق مشكلة لاسيما عندما يعد كل بعد مـــــــــن أبعاد الأداء هاماً ومستقلاً.

وأما الحالة المناقضة فهي خطأ التقليل من القيمة إذ يميل المقوم إلى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى في أداء الفرد بسبب بعد واحد فقط من أبعاد الأداء إذ تؤدي سمة سلبية واحدة إلى تخصيص تقديرات منخفضة إلى باقي السمات الأخرى .

أن تأثير الهالة وخطأ التقليل من القيمة يمنعان تحقيق الامتيازات الضرورية بين الأداء القوي والضعيف فيؤدي خطأ الهالة إلى اعتقاد الأفراد بأن سمات أدائهم ليست بحاجة إلى تحسين ، بينما خطأ التقليل من القيمة يجعل الأفراد محبطين وفي موقف دفاعي بشكل دائم . ولمعالجة هذه الأخطاء يطلب من المقوم أن يقوم جميع الأفراد على كل عبارة أو صفة مرة واحدة قبل الانتقال إلى عبارة الأخرى.

**ج - الأحكام المسبقة :**

يميل المديرون إلى تقويم المرؤوسين إيجابـــــاً أوسلباً أو بشكل محايد بانطباعاته الشخصية المسبقة عند تقسيم معين من الأفراد (كبار السن ، صغار السن ، نساء ، مهندسين ...) فهو متصور أن لكل تقسيم سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة يلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين.

كما أن بعض المديرين قد أتاحوا للانطباعات الأولية بأن تؤثر في أحكام لاحقة على الأفراد فهذه الانطباعات ليست سوى أنموذج للسلوك ، والأفراد يميلون للإبقاء على هذه الانطباعات حتى حينما يواجهون أدلة مخالفة .

**د - التقويم الأخير**

ويذكر عامر. أخطاء أخرى مثل : إذ يتأثر بعض الرؤساء بتقويم أداء الفرد في المدة ألمشابهه ويميلون للاستمرار في نفس التقويم ويؤدي ذلك إلى عدم إثارة دافعية المرؤوسين وعدم حماسهم لتحسين الأداء مستقبلاً, فأخر تقويم هو المصدر الأساسي للتقويم سواء كان سلبا أو ايجابيا وهذا الأسلوب يهمل المقوم التطور أو التأخر الذي يمر به المرؤوس . هذا النوع من التقويم شائع في المؤسسات التي لا تبحث عن التغير والتطوير , وكأنة واجب ينبغي أن يقوم ألمسوؤل لكي لا يحرك الأدوات وتنعكس حتما على أداء المرؤوسين الذين عرفوا أسلوب هذا ألمسوؤل , فتبغئ حالة المؤسسة كما هي دون تطور أو يكون هنالك تطور بطئ مقارنة بالمؤسسات التي يكون هدفها التطور المستمر.

**هـ - مكانة الوظيفة** :

أي أن الرؤساء يخضعون لتأثير مركز الوظيفة ومكانتها المهمة عند تقويم أداء شاغلها. فكلما ارتفع مستوى الوظيفة للفرد يتأثر المقوم بالاتجاه الايجابي لدرجة التقويم أو بالعكس تكون درجة التقويم للوظيفة الأدائي تكون أدنى .

**و- إثبات الذات :**

أي رغبة المدير الجديد إثبات ذاته من خلال إعطاء تقويم عالي للمرؤوسين الذين حصلوا على تقويمات منخفضة في زمن المدير السابق. لكسب هؤلاء إلى جانبه لكي لا يخلق تكتلات مضادة ,المهم هو كيفية الحفاظ على المركز الوظيفي المرتبط بذات الرئيس .

**ز- التأثر بالغرض من التقويم :**

تختلف توجهات العميد و رئيس القسم بحسب توقعه للغرض من التقويم، فإذا اعتقد أن ذلك سيستخدم في ترقيته هو، يتجه لإعطاء تقويمات عالية لمرؤوسيه لإثبات فاعلية أشرافه عليهم. وهو من أنواع التقويم الذي يؤثر على مكانة الرئيس ولا يطور المؤسسة .

**ح- التعويض :**

ويظهر في رغبة الرؤساء إعطاء تقويمات مرتفعة لمرؤوسيهم لتعويضهم عن سوء ظروف العمل أو انخفاض مستويات الأجور.

**معوقات تقويم الأداء:**

يمكن أن تبرز في إطار معوقات تقويم الأداء لدينا نوعان من المعوقات.

**أ - معوقات مرتبطة بمنظومة التقويم**

(أولاً) معوقات مرتبطة بالأفراد محل التقييم ومنها .

1. توقع زيادة معدلات الشكاوي من نتائج التقييم .
2. قد يكون الشخص الذي تم تقويمه خصماً وحكماً في آن واحد .

اتجاه البعض إلى الجوانب والاعتبارات الشخصية والابتعاد عن الأسس الموضوعية .

(ثانياً) معوقات مرتبطة بطبيعة العمل او نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد ومنها.

1. عدم فهم طبيعة العمل .
2. صعوبة تحديد معايير الأداء الخاصة به .

اتجاه المقوم نحو تقويم الصفات الشخصية للفرد العامل وليس على الأداء الفعلي المتحقق.

(ثالثاً) معوقات مرتبطة بمسئولي عملية التقييم ومنها .

1. بسبب قيم الأفراد الشخصية .
2. بتأثير حالة الرضا الوظيفي .
3. بتدخل جانب السلوكيات .

(رابعاً) معوقات مرتبطة بأسلوب القياس ومنها .

تحديد الطريقة المناسبة المتبعة للتقويم .

1. معايير الأداء المرضي .
2. عدم فاعلية النماذج والإجراءات المصممة لتقويم الأفراد .
3. معوقات مرتبطة بضوابط التقويم الوصفي .
4. معوقات مرتبطة بضوابط التقويم الكمي .

**ب. معوقات مرتبطة بمتغيرات بيئة العمل**

(أولاً) معوقات مرتبطة بسياسات الأفراد ومنها .

1. سياسة تخطيط القوى العاملة .
2. سياسة انتقاء الأفراد .
3. سياسة التدريب .
4. سياسة الترقية .
5. سياسة التحفيز .

(ثانياً) معوقات إدارية وتنظيمية ومنها .

1. نمط الإدارة المتبـع مثل الإدارة بالمشاركة أو الإدارة برد الفعل أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو الإدارة بالأزمات أو بالأنباء الـسـارة .
2. معوقات مرتبطة بالاعتبارات التنظيمية ومدى سيادة مبادئها .

**وهنالك مشكلات ومعوقات أخرى لتقويم الأداء:**

تتعدد المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الموظف تبعاً لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة أو المقيم أو نظام المؤسسة، ويمكننا أن نجمل أهم هذه المشكلات في النقاط التالية:-

أولا: مشاكل ذاتية تتعلق بأطراف عملية التقويم وأهمها.

‌أ. التمييز الشخصي للمقوِّم سواء كان تحيزاً مقصوداً أو غير مقصود.

‌ب. ميل الرئيس المباشر إلى تقويم المرؤوس إيجابياً أو سلباً متأثراً بآرائه المسبقة أو انطباعاته الشخصية المكونة مسبقاً.

‌ج. الميل نحو الوسط والأخذ بالأحكام الوسطى دون تمايز ملحوظ بين بنود التقويم مما يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي للأداء، الأمر الذي يؤثر سلباً في تحديد البرامج الملائمة لتدريب العاملين.

‌د. التعارض بين أهداف الموظف وأهداف الجامعة.

‌ه. تأثير شخصية المقوم وطريقة تفكيره ودوافعه في تقويم الأفراد فقد يميل المقّوم إلى التشدد فيكون تقويمه دائماً أقل من مستوى الأداء الفعلي للأفراد وعلى العكس قد يميل المقوم إلى التسهيل فيختلف تقويم الأفراد تبعاً لمسئوله المباشر.

‌و. تأثير الهالة بسبب تأثر القائم بالتقويم ببعض صفات أو خصائص المقَّوم مما يجعله يسقط هذا التأثير لبعض البنود على مجمل النقاط.

‌ز. الأولية والحداثة: إذا يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقويم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعد عملية التقويم دقيقة.

**ثانيا: مشاكل موضوعية ترتبط بمدجلات وعمليات ونشاط القياس والتقويم ويمكن إيجازها بالآتي:-**

‌أ. صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقويم.

‌ب. صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف لاسيما في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الموظفين.

‌ج. عدم قابلية بعض عوامل التقويم للقياس لا سيما في قضايا الاتجاهات والانتماء والإخلاص، إضافة إلى صعوبة إخضاع عوامل أخرى للقياس الكمي الدقيق.

‌د. سوء اختيار معايير التقويم وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي مما يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس.

‌ه. الخطأ في اختيار وقت التقويم اذ على المؤسسة أن تحدد عدد المرات التي ستقوم بها بقياس الأداء .

ويرى الباحث أن هناك العديد من الوسائل للحد من هذه المشكلات من خلال التأكد من فهم المشكلة وتحديد الهدف الأساس الذي تريده المؤسسة من عملية التقويم، واختيار الطريقة الأنسب للتقويم المشار إليها سابقاً، ثم تدريب الجهات المعنية بالتقويم ونشر الثقافة اللازمة بالهدف المطلوب قبل البدء بعملية التقويم. وأخيراً توفير الأجواء والوقت الملائم للتطبيق.

**ثالثا: تحديد مصادر جمع البيانات لتقدير قياس الأداء :**

إن عملية قياس وتقويم الأداء لا تخرج عن كونها عملية جمع معلومات، ومن أهم عناصرها:

أن هناك شخصُ ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقويم.

من أي مكان وموقع سيتم جمع المعلومات .

وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، وفيما يلي عرض للجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء:

الرئيس المباشر.

تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر.

1. **التقويم الذاتي.**

حيث يقوم بالتقويم وقياس الأداء هنا الفرد نفسه الذي يخضع للتقويم خاصة إذا سبق لذلك الشخص أن اشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، ويتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس وتطوير أدائهم.

1. **النظراء في العمل.**

يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذي يعمل معهم الفرد الذي يتم تقويمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقويم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به.

1. **المرؤوسون**

والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقويم أداء رئيسه بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوافرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما ليتم تقويمه والحكم على مستوى كفاءته.

**معايير تقويم الأداءCriteria performance appraisal**

يقصد بمعايير الأداء: الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومُرضياً.

ويعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح عملية التقويم، ويتم وضع معايير الأداء من خلال عدة طرق أهمها:

1. ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
2. استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
3. مراجعة معايير الأداء المشابهة المستخدمة والعمل على تقويم مدى فائدتها في قياس أداء العمل.
4. مناقشة المعايير مع المديرين.

**الفصل الثاني**

**مفاهيم أدارية حديثة**

**أدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management**

**أدارة المعرفة Knowledge management**

**أدارة ألهندرة(هندسة الإدارة) Management Engineering**

**أدارة الوقت Time management**

**أدارة التغيير Change Management**

**أدارة الأزمات: Crisis Management**

**الفصل الثالث**

**مفاهيم أدارية حديثة**

**أولا: أدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management**

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة "فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود ألابتكاريه وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور" . **(الخطيب:2000)**

أن الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ، ويمكن أن تعرف بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة بمشاركة الجميع ، وفي التعليم تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل : معدلات ألترفيع ومعدلات تكلفة التعليم ونظراً لاهتمام عدد كبير من الأفراد والمنظمات المختلفة بالجودة فقد اختلفت مفاهيم الجودة ، وهي غالباً ما تعني لهم المطابقة للاحتياجات المطلوبة.

الجودة لغة مشتقة من الجود والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيداً وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل .



الجودة في التعليم تمثل استراتيجيات تعبر عن رؤى مخطط لها تشمل إجراءات أنشطة محددة وقابلة للتطبيق بهدف الوصول إلى أفضل منتج تربوي وتعليمي ممكن ولابد أن تقدم تلك الرؤى والاستراتيجيات على قواعد وأسس سلوكية ترسم مراحل التطبيق في هذا السياق يشير **(الجسر:2004)** إلى جودة التعليم العالي على أنها مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة.

رواد الجودة الشاملة:

**1- ادوارد ديمنج Edwards Deming**

يعد ديمنج الأب لإدارة الجودة الشاملة آذ قدم العديد من المساهمات الهادفة لتطوير الجودة في أمريكا من خلال خرائط المراقبة الإحصائية وأكد على ضرورة قيام المنظمات بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل. **(الترتوري:2006)**

1. **فيليب كروسيي P . Crosby**

من جهة أخرى قام كروسيي احد عمالقة الجودة الشاملة بتطوير مفاهيم أدارة الجودة الشاملة في أمريكا وحذر الأمريكان بان المنافسة القادمة من اليابان تستدعي تطوير منظومات الإدارة في شركاتهم ولابد من التوافق مع متطلبات الزبائن .**(العاني:2002)**

**3-جوزيف جور دان Joseph Jordan**

يعد جوزيف من الأوائل الذين أسهموا في بناء الجودة إذا انه عمل بعد تخرجه من الجامعة في شركة(وسترن أكتريك هوثورن ) بوظيفة التحقق من الجودة ونشر عام (1951) م مؤلفة الأول السيطرة على الجودة ثم ذهب إلى اليابان وساهم في بناء الجودة هناك وأسس معهد جوران 1979 م ووضع المبادئ الأساسية للجودة سميت بثلاثية الجودة .**(القيسي:2010,)**

**4-تاجوشي Taguchi**

يعد من رواد الجودة الشاملة في اليابان وقد ركز في عملة على استخدام ألا داوت الإحصائية في السيطرة على الجودة وبطريقته هذه قد حصل على جائزة دومنيك في مجال الجودة في اليابان عام 1960 ولثلاث مرات متلاحقة وعلية تم اعتماد أراء بخصوص الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المعهد الأمريكي للتجويد. **(القيسي:2010)**

يمكن ملاحظة حركة تطور الجودة في القرن العشرين في المخطط **(زاهر:2005)**

**ضمان الجودة / تقييم للنظام**

**تلبية احتياجات العميل**

**مراقبة الجودة / تقييم العمليات**

**الفحص/تقييم المخرجات 1**

مخطط مراحل تطور الجودة الشاملة

مراحل تطبيق أدارة الجودة الشاملة

1. **مرحلة الأعداد The preparation**

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وأعدادها لتطبيق منهجية أدارة الجودة الشاملة , وعند اتخاذ قرار أتباع منهجية أدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة

وتتضمن مرحلة الأعداد القيام بالنشاطات آلاتية :

1. اتخاذ قرار تطبيق أدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
2. التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبأجراء التحسينات المستمرة .
3. أتحاذ قرار للاستعانة بمستشار خارجي في أدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المحور .

**ب- مرحلة التخطيط The planning**

وهي أساس عملية التغيير داخل المؤسسة ويتم البدء في نشر أدارة الجودة الشاملة وإشراك كل التنفيذيين في المؤسسة الذين سوف يشكلون أعضاء المجلس الاستشاري , ويستخدمون صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها وسياستها والتي تمت أثناء مرحلة عملية التخطيط ويقوم المجلس بأعداد خطة التطبيق , وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمرا واقعا , وتعتمد عملية التخطيط على التدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على أرشاد تطبيقها وتقيميها وعلى النحو التالي :-

1. مدخل الأفكار الجيدة للعاملين .
2. مدخل اقتراحات العملاء
3. مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الانتماء للمؤسسة .

**ج- مرحلة التنفيذ The implementation**

في هذا المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية آذ تقوم فرق العمل المكلفة بأحداث التغيرات من خلال أداء المهام الموكلة أليها للوصول إلى الأهداف المحددة , وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسئولين عن أدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة .

**د- مرحلة التقويم Evaluatiion**

ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالمؤسسة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي تعمل بها المؤسسة ونتائجها ويتضمن الخطوات الآتية :

1. المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى مرحلة التنفيذ .
2. مقارنة الأداء بمعايير الجودة الشاملة التي تم تحديدها في مرحلة التنفيذ .
3. تقويم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم .
4. أعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للمستفيد وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع وتقديم الخبرات لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر .
5. أعداد برامج ومواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال مدة تطبيق النظام .
6. القيام بعمليات التدريب للمستويات الإدارية والفنية كافة.

**ه- مرحلة التغذية الراجعة Feed back**

وتجري في هذه المرحلة ألمراجعه المستمرة للجودة لغرض التأكد من مدى تطبيق وفاعلية نظام أدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبته لطبيعة العمل بالمؤسسة. كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق أدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بالإضافة إلى مجمعات العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على مدى التغيير الايجابي الناتج عن تطبيق منهجية أدارة الجودة الشاملة , كما تقوم المؤسسة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من أجل الوصول إلى نظام تعليمي متطور يجب أن تخضع جودة التعليم الجامعي إلى نمط إدارة لا يهتم بجانب دون آخر، أي نمط إداري يأخذ العملية التعليمية ككل متكامل ونظرة شاملة ونظامية، تتعلق بالطالب والأستاذ والوسائل والمناهج والبرامج والعلاقات والاتصالات وسير المعلومات وتنظيم الأماكن والرغبات، وغيرها من الجوانب الأخرى.  **(قويدر:2005)**

تعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجا كبيرا وعاما لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسئوليته وقد أخذت الدول المتقدمة بتطبيق هذه المفاهيم في التعليم مع بداية التسعينات من القرن الماضي.

يمكن تلخيص أهمية الجودة الشاملة في التعليم كالأتي :

1. ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة الوضوح وتحديد المسئوليات بدقة .

2.الارتقاء بمستوى الطلاب من جميع النواحي البدنية والنفسية والعقلية .

3. زيادة كفاءات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية.

4. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

5. تهيئة جو من التفاهم والتعاون بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.

6. زيادة الوعي والشعور بالانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

7. تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة مزيداً من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي**.(الزهراني:2009,)**

**ثانيا: أدارة المعرفة: Knowledge management**

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Workers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

 ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام آخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبنى العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي. وفى عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

**مفهوم إدارة المعرفة:**

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم،وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم.كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة:

1. عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها ، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)،والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.
2. ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.
3. العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
4. عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

**ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:**

1. **المعرفة الصريحة** : الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.
2. **المعرفة الضمنية** : المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة.أما المعرفة فهي: "**ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها**.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات). أما إدارة المعرفة، فتتعامل مع البشر.

**أهمية إدارة المعرفة:**

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
2. زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
3. تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
4. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
5. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
6. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
7. أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
8. تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

**مراحل إدارة المعرفة:**

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

1. **اكتساب المعرفة**:يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي.
2. **تخزين المعرفة**:بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:
3. قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
4. قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطرقة فعالة.
5. قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
6. جمع المعرفة بطريقة منظمة وايجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.
7. نقل المعرفة: يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في:التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، والإطلاع الدوري على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر.وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين يبعضهم البعض، وفرق العمل.

**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

1. **الهياكل التنظيمية:**

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف.ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد.ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي.ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

1. **الثقافة التنظيمية:**

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

1. **دور القيادة في إدارة المعرفة**:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة Trait Theory ، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة .أما نظريات سلوك القائدBehavioral Theories ،فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

1. **تكنولوجيا المعلومات:**

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل:

**المرحلة الأولى**: التي بدأت في عام 1992، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة. وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، ..الخ.

**المرحلة الثانية**: بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة.

**المرحلة الثالثة**: (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية.

**المرحلة الرابعة**: في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات.

**ثالثا: أدارة ألهندرة:** (**هندسة الإدارة**) **Management Engineering**

إن العالم الذي نعيش فيه هو عالم المتغيرات حتى إننا نستطيع القول إن الشيء الوحيد الثابت في دنيا الأعمال هو التغير وان لهذا التغير أثار أكيدة على المنظمات بصفة مباشرة أو غير مباشرة وفي مواجهة التغيرات السريعة قد تلجأ المنظمات إلى تطوير أساليبها و أدواتها وإجراءاتها .

ولكن بحكم التغيرات السرعة و المتتالية و الكثيفة قد ترى المنظمات إن إجراء التطويرات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات غير كافٍ ولا يفي بالغرض فتلجا المنظمة إلى إحداث انقلاب جزري على هيكلها وممارساتها وهذا ما يطلق عليه إعادة الهندسة أو ألهندرة.

**تعرف ألهندرة ومفاتيحها:**

وقد عرف هامر و جيمس شامبي ألهندرة بأنها"البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلي تترك البني الأساسية كما كانت عليه . كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".

و يعرفها رولاند راست وآخرون بأنها " إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء".

ويعرفها آخرون بأنها"هي عادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة."

ومن هذه التعاريف يمكن التعرف إلى المفاتيح الأساسية لعملية ألهندرة:

1. **أساسي**:عند تطبيق ألهندرة يجب طرح أسئلة أساسية عن المنظمة و كيفية إدارتها و تشغيلها مثل لماذا تقوم بهذا العمل؟أو لما تتبع أسلوب معيناً ي أدائه؟ ومن خلال طرح هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسئولين إلى إعادة النظر في الأسس و الفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة وقد يثبت في كثير من الأحيان أن مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن. لذلك فان ألهندرة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة فإنها تركز على ما يجب أن يكون و تتجاهل ما هو كائن.
2. ا**لعمليات** : تمثل العمليات أهم عناصر هذا التعريف حيث أن العمليات تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلان لتقدم منتج ذو قيمة للعملاء و على سبيل المثال إذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلا و يكون تسليم البضائع المطلوبة إلى ذلك العميل هو المنتج الذي يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء فالتركيز يجب أن يكون أكثر و أساسي لعملية الشراء المتمثل في تسليم البضاعة إلى العميل أي بمعنى أخر يجب التركيز على العملية و التي تتمثل في الإجراءات و ليس المهام أو الأفراد.
3. **جذري**: إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور وليس فقط تغيرات سطحية .
4. **تجميليه:** ظاهرية للوضع القائم الحالي أي بمعنى التخلص من القديم نهائيا والتخلي عن جميع الهياكل و الإجراءات السابقة و إيجاد الأساليب الجديدة و المستحدثة لأداء العمل .فهي تعني التجديد و الابتكار و ليس تحسين و تعديل أساليب العمل القائمة.
5. **فائق**: ألهندرة تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء . وتستخدم ألهندرة عند ضرورة الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية و جذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء حيث أنها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة فإنها تتطلب التغيير الكلي وإلغاء القوالب القديمة تماما و استبدالها بالجدد المبتكر.

ولعل من المناسب أن نورد هنا قصة طريفة عن زوجة لفتت انتباه زوجها إلى طريقتها في تحضير السمك المقلي حيث تقطع رأس وذيل السمكة قبل قليها وعندما سألها عن السبب أجابت بحيرة:أمي علمتني هذا وعند سؤال الأم أيضاً أجابت بنفس الحيرة وجدت أمي تفعل هذا وبعد التوصل إلى الجدة وسؤالها ضحكت وقالت وعاء القلي عندي صغير لا يتسع للسمكة بأكملها لذلك أقطع رأس وذيل السمكة بقصد تصغير حجمها...

وهكذا أدركت الزوجة أن الجهد الذي تبذله في عملها لا داعي له بما أن لديها وعاء أكبر قد تبدو هذه القصة طريفة وقد تثير الضحك ولكن بأجراء انسحاب بسيط لهذه القصة إلى المنظمات والمؤسسات كفيلة بأن يتعرف المديرين على الأعمال الغير مفيدة التي كانوا يستعملوها دون أي مبرر.

**مراحل عملية ألهندرة:**

على الرغم من أنه لا يوجد منهج ثابت يمكن نهجه في عملية أعادة الهندسة ألا أنه يمكن رسم الملامح العامة لخطوات ألهندرة وفق المنهج العلمي كالتالي:

1. الأعداد و التخطيط.
2. دراسة العمليات الحالية.
3. الاستماع لصوت العميل .
4. الاقتداء بالنماذج الناجحة.
5. تصميم العمليات الجديدة.
6. التطبيق و المتابعة.

**الجهات التي تتولى ألهندرة:**

إن الأفراد هم الذين يقومون بالهندرة وليس التنظيمات فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالهندرة و المسئولين عن هذه العملية فاختيار و تنظيم المختصين بتطبيق ألهندرة هو أساس لنجاح الجهود و الأهداف المرتبطة بهذه العملية و يمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه العملية و يمكن إن تكون الجهات متجمعة أو منفردة و هي كالتالي:

1. **قائد العملية**:إن قائد عملية ألهندرة هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسئولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم بالتنظيم و إقناع الأعضاء بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها عملية ألهندرة.
2. **صاحب العملية**: يجب إن يتولى مسؤولية توجيه ألهندرة أحد المدراء في مستوى إداري عال وصاحب مسؤوليات وصلاحيات إدارية ميدانية كما يجب إن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة. إذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ ألهندرة على نطاق واسع فان دور هذا المدير يتمثل في توجيه ألهندرة في نطاق أقل وعلى مستوى محدد.
3. **فريق ألهندرة**: وهم مجموعة الأفراد المختصين ألهندرة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية وإعادة تصميمها وتنفيذها. ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام ألهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة مما يعني أنه عند الرغبة في ألهندرة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل و يكون أعضاء الفريق بسيطاً من (5-10) أفراد.
4. **اللجنة الموجهة**: لجنة من كبار المدراء الذين يختصون بتطوير سياسة وإستراتيجية ألهندرة الكلية و مراقبة و تطبيقها.
5. **منسق ألهندرة**: يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات ألهندرة و يجب أن يكون مرتبطا إداريا بالقائد وهو الشخص المسئول عن تطوير أساليب ألهندرة بالمنظمة و التنسيق بين المشروعات المنفصلة.

بما إن عملية ألهندرة تتم لكل عملية على حدا لو على التتالي فلا بد لنا من ما هي الأعمال أو النشاطات أو الأقسام التي سنبدأ بها؟

للإجابة على هذا السؤال يجب الاعتماد على المعايير التالية:

* الخلل الوظيفي: أي ما العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟
* الأهمية: أي ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟
* الجدوى: أي ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟

**ما هو شكل المنظمة بعد هندرتها:**

بما إن ألهندرة هي عملية هدم لما هو كائن و إعادة البناء وفق لأسس تنظيمية هدفها إن تأخذ المنظمة دورها الطبيعي في سوق الأعمال فان ملامح هذه المنظمة لابد وأن تتغير ويمكن أن يكون الشكل الجديد للمنظمة يتمثل في :

1. تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة و المختصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال وتوفير الجهود و التكاليف و تجنب الغموض في تقديم الأعمال عن طريق تحول هذه الوحدات التنظيمية إلى فرق للعمليات.
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة و سهلة الوصول و بسيطة الإجراءات فالمسؤولية تكون مشتركة بين الأعضاء و ليست فردية و بالتالي هذا يؤدي إلى تعاون الأفراد و تضافر الجهود وتنمية روح الجماعة.
3. يتحول عمل الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل : أي المنظمات التقليدية ذات التوجه بالاهتمام التخصصي تقوم بتعيين الأفراد و تتوقع منهم إتباع قواعد العمل الخاصة بها أما ألهندرة تتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد و التعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع و المبادرة,حيث تقوم الإدارة بتكليف فريق العمل بمسؤولية تنفيذ عمليات كاملة و تفوض الصلاحيات الأزمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.
4. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسب لهم و الاستعداد المستمر على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة.
5. يتحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج حيث يتم تعويض الموظفين في المنظمات التقليدية على أساس الوقت الذي يقضيه الموظفين في العمل أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج وأما ألهندرة فإنها تعتمد المكافآت و التعويض على أساس النتائج النهائية للعمل و بشكل جماعي.
6. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة حيث أنتفي ألهندرة تتم الترقية إلى وظيفة أعلى بناءً على قدرة الموظف وليس أدائه حيث أن الترقيات تعتبر تغير في الوضع الوظيفي و ليس مكافأة أي يتم مكافأة العاملين مقابل الأداء للأعمال في حين المكافأة على قدراتهم الوظيفية تكون بالترقيات.
7. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة فالهندرة تعمل على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة و ذلك من خلال الترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء و ليس للرؤساء كما هو الحال في المفهوم التقليدي حيث أنه في ألهندرة يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمات و رضاء الجمهور بالدرجة الأولى.
8. يتحول التنظيم من همي إلى أفقي عندما يتم تكوين فريق العمل للقيام بالواجبات و المهام فان عملية اتخاذ القرار و المسؤوليات المترتبة على ذلك توكل لفريق العمل بدلا من الإدارات التي تحتاج اعقد اجتماعات عديدة لاتخاذ القرارات فألهندرة تقوم بإلغاء المسؤوليات الإدارية الهرمية و الاستعانة بالتنظيم المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا و أفقيا لان فرق العمل تمارس أعمالها بحرية و استقلالية كاملة .
9. يتحول المسئولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين حيث أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وانجازه بلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية و على الأفراد العاملين في التنظيم.
10. يتحول المدراء من المشرفين إلى موجهين عندما يتم تكوين فرق العمل فأنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة و البساطة بدلا من التعقيد ومن خلال هذا فان دور المدراء المشرفين يتحول إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين و تحسس المشكلات التنظيمية و العمل على وضع حلول لها.

**عوامل نجاح ألهندرة:**

1. يتطلب تطبيق مفهوم ألهندرة مجموعة من العناصر و العوامل و تشمل:
2. أن تكون المنظمة قد طبقت مفهوم أدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصلات العالمية(ISO) على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها.
3. أن تكون هناك حاجة ملحة و قناعة تامة من قبل الإدارة على تطبيق أدارة ألهندرة.
4. ضرورة وجود الدعم من الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى فالدنيا.
5. ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة و كوادر بشرية جديدة ذات مهارات و قدرات عالية.
6. ضرورة التركيز على العمليات و ليس الإدارات لغايات أرضاء الجمهور من خلال نوع الخدمة و السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغيرها.
7. التركيز على الابتكار و الإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور .
8. التركيز على نوعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بأداء العمل.

ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق ألهندرة من خلال دراسة البيئة التنظيمية بشكل جيد للتعرف على جميع التغيرات اللازمة لتسهل نجاح هذه العملية

**رابعا: أدارة الوقت: Time management**

ظهر الاهتمام بالوقت في أوائل القرن  العشرين، وبنهاية الخمسينات بدأ التركيز على إدارة الوقت، وبدأ علماء الإدارة والاجتماع تناوله في  أبحاثهم وكتاباتهم ومقالاتهم، وزاد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير مع التطورات التي حدثت في مختلف المجالات لأنه ما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد ،وما من عمل يؤدى إلا وأخذ الوقت في الحسبان.  فيا ترى ما ذا تعني إدارة الوقت ؟

الوقت من السلع الفريدة التي أعطيت بالتساوي لكل الناس بغض النظر عن السن أو الموقع، والوقت يسير بسرعة محددة وثابتة ويبدو أنه لا يوجد شخص على البسيطة قادر علمي إنجاز أعماله في الوقت الذي يريده. ولأننا لا نملك أبدأ أن نخلق وقتا أكثر مما أتيح لنا فعلينا حسن استغلاله والمحافظة عليه ومهما كثرت الموجودات المالية لدى المؤسسات في كشوفات معينة ومهما كبر حجمها إلا أنها مهما امتلكت فإنه ينقصها الوقت الذي لا يعوض والذي لا يظهر كبند من البنود في ألكشوفات لدى أي مؤسسة تنظيمية وقد يكون على المستوى الفردي على حد سواء. ويجب أن يحظى الوقت بالرقابة الشديدة كما هو الحال لممتلكاتنا الخاصة والعامة•

   إن إدارة الوقت توضح للقارئ وتبصره عن الصفات والعادات الإنسانية التي  يجب أن يتعامل معها في حياته الخاصة وفي الإدارة على أنها مرادفة للتنظيم والترتيب وإجراءات العمل اليومية المبرمجة وكل هذه العناصر لها فاعلية كبيرة إلا أن إدارة الوقت اشد تعقيدا فهي حالة نفسية تفرض على الإنسان مدى استعداده بالالتزام وإعادة ترتيب الأولويات وطبيعة العمل.

   فإذا لم تستطع إدارة الوقت فلن تستطيع إدارة شيء آخر ولا بد أن تخلق بيئة إدارية جيدة تزيد من الإنتاجية والأداء العام والتي من خلالها نستطيع تحسين المعنويات ورفع كفاءة العاملين وجعلهم أكثر رضي بالطريقة التي يديرون بها أوقاتهم.

**فوائد تنظيم الوقت**

كثيرا ما تشعر بأنك لا تمتلك الوقت الكافي لإنجاز أحد المهام، أو لزيارة أحد الأقرباء والأصدقاء، إن تنظيم الوقت يقدم لك الحل وإمكانيات كثيرة، إذ يتيح لك تنظيم الوقت :

- القدرة على التحكم في زمام أمور حياتك والشعور بالتحسن.

- استغلال الوقت جيدا في إنجاز أعمالك ومهامك الخاصة.

- تحسين جودة الإنجازات وكفاءة العمل.

- تيسير الظروف لتحقيق النجاح في حياتك.

- قضاء وقت أكبر مع العائلة.

- تخفيض ضغوطات الحياة وإيجاد الوقت للراحة وممارسة الهوايات والأنشطة**.**

**أقسام الوقت**

- **الوقت المادي الميكانيكي**: وهو مقياس لحركـــة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الـشـمــس، ووحـدات هذا القسم: الثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم.

2- **الوقت البيولوجي**: وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهــر الـبـيـولــوجـية ونموها ونـضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد كـتـسـع سـنوات مثلاً، لكن أحدهما أكثر نضجاً من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.

3- **الـوقـت النفسي**: وهـــو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كـــان سـعـيـداً أو سـيـئــاً أو خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيئ كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.

4- **الوقت الاجتماعي**: وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، ولذا: نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان وفلان.

**قـواعـد إدارة الوقـت:**

**القـاعـدة الأولـى**:

**تحديد الأهداف والأولويات**: هناك مثل قديم ساخر يقول: عندما لا تعرف أين تتجه فإن كل الطرق توصلك، وتحديد الهدف أمر على قدر كبير من الأهمية.

وللأسف فإن من التخلف الحضاري الذي تعيشه الأمة ما يمكن أن نسميه بأزمة الهدف أو غياب الأهداف وخاصة الأهداف الوسطى التي تخدم الهدف الأعظم.

تقسم الأهداف إلى :

1- **الهدف الأكبر**: وهو أهم هدف يسعى له الإنسان ونـجـــد ما عداه من الأهداف تخدم هذا الهدف، وهو بالنسبة للإنسان المسلم: تحقيق الـعـبــوديــــة لله (عز وجل)، وبالنسبة للماديين: تحقيق أكبر قدر ممكن من اللذة والمصلحة والمتعة.

2- **الأهداف الوسطى**: وهي مجموعة من الأهداف تخدم الهــدف الأكبر؛ مثالها بالنسبة للإنسان المسلم: الدعوة إلى الله، الصلاة، طلب العلم، بر الوالدين....الخ.

3- **الأهداف الصغيرة**: وهي ما يمكن أن يعبر عنها بأنها مجموعة من الوسائل التي تخدم الأهداف الوسطى؛ مثالها: طلب العلم هدف أوسط وهناك مجـمــوعـة من الوسائل والطرق والوسائل لتحقيقه.

علماً بأن كل هدف هو بالنسبة لما فوقه وسيلة وبالنسبة لما تحته هدف.

وبناء على هذا التقسيم: تكون هذه الأهداف على شكل هرم، حيث يـتـبـوأ الهدف الأعظم القمة وتليه الأهداف الوسطى الخادمة له، ثم تمثل الأهداف الصغيرة قاعدة الهرم.

تدوين الأهداف:

1- دون أهدافك بنفسك أو بالتعاون مع المجموعة التي تعمل معك في نـفـــس القـطـاع أو المؤسسة.

2- احرص على كتابتها؛ فهذا أدعى لعدم نسيانها.

3- لاحظ أن تكون الأهداف ذات معنى سامٍ قابل للنمو والتطور، وينم عن همة عالية.

4- الاهتمام في سبيل تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم.

5- الوضوح في صياغة الأهداف.

معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل:

1- إذا كنت تقدم العمل الذي تحبه على العمل الذي تكرهه.

2- إذا كنت تقدم العمل الذي تتقنه على الذي لا تتقنه.

3- إذا كنت تقدم العمل السهل على العمل الصعب.

4- إذا كنت تقدم الأعمال ذات الوقت القصير على ذات الوقت الطويل.

5- إذا كنت تقدم الأعمال العاجلة على غير العاجلة وإن كانت مهمة.

**القـاعـدة الثـانـيـة**:

**تـسـجـيـل الوقـت وتحليله**: الكثير من الناس يجهلون كيف يقضون أوقاتهم، ولذا: نجد البون شاسـعــــاً بين ما يفعلونه في الواقع وبين ما يريدون أن يفعلوه، فإذا كان ما يريد أن يفعله الواحد منهم من الأنشطة يستغرق 90 (نقطة) يجد أن ما يفعله في الواقع لم يتجاوز 10 (نقاط) مما يريــد أن يفـعلـه، وهذا يعني التقصير في أداء بعض الأنشطة أو عدم فعلها نهائياً.

المعلومة الدقيقة في تحليل الوقـت وتسـجـيـلـه تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات ومضيعات الأوقات، ومن ثم: تساعد على التخطيط السليم لقضاء الوقت(6).

أنواع تسجيل الوقت:

1- السجل اليومي للوقت: يركز فيه على الوقت تحديداً، والمكان، ونوع النشاط، وترتيب الأنشطة في الأهمية.

2- السجل الشهري: يركز فيه على الـوقــت ابـتــداءً وانـتـهـاءً، والتاريخ، وكيفية قضاء النشاط، منفرداً أو في اجتماع، ومكان النشاط وأهميته.

3- سجل ملخص الوقت: يركز فيه نوع الأنشطة، مجموع الوقت المخصص لكل نشاط في السنة كلها بالنسبة المئوية، ومن ثم المقارنة بين الأهمية والنسبة المئوية المخصصة له.

**القاعدة الثالثة**:

**التخطيط لقضاء الوقت**: كثير من الناس يحب أن يعمل أكثر من محبته أن يفكر، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه صواب.

والسر في ذلك أن الإنسان فيه غريزة حب الإنجاز والعجلة ومحبة رؤية ثمرة العمل مبكراً، والعمل يشبع هذه الغريزة، بخلاف التخطيط والتفكير فنتائجه ليست مباشرة ولا تظهر إلا بعد فترة من الزمن.

والـعـمـل بدون تخطيط يأخذ وقتاً أطول مما يستحق، بخلاف العمل المخطط له فهو يأخذ أقل قدر ممكن من الوقت لهذا العمل.

ولذا: فـإن مـضـيـعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط لوقته، ومن ثم: فهو لم يخطط لإيجاد حلول لها، ولذا يضيع وقته.

ومن يعمل العمل بـدون تخطـيــط تقنعه أقل النتائج الحاصلة، بخلاف من يخطط فإنه لا يرضى إلا بأكبر قدر ممكن من النجاح.

كيف نخطط؟:

1- حدد الأهداف ورتبها حسب الأهمية والأولوية.

2- فكر في الخيارات المطروحة لتحقيق الأهداف واختر أحسنها ثم حدد الوقت بالدقة لتنفيذ الطريقة.

3- حدد المكان المناسب للجميع لتنفيذ العمل.

4- فكر فيمن يقوم بالعمل أنت أو غيرك ومن هو الأصلح في ذلك.

5- افترض حدوث مضيعات للوقت، ومن ثم ابحث لها عن حلول.

6- تجنب الارتجالية في وضع الخطة.

7- لا تعط أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه، إذ إن إعطاءه ذلك يعني أن العمل الصغير سوف يتمدد ليملأ الوقت المتاح مع إمكانية الاختصار في الوقت.

8- ضع احتياطات عند فشل النشاط لاستثمار الوقت، فمثلاً عندما يتخلف الطرف الآخر عن الموعد، يفترض أن تستفيد من الوقت وتستثمره في شيء آخر.

9- حاول أن تجمع الأعمال المتشابهة لتقوم بها دفعة واحدة، مثل: إجراء عدة اتصالات هاتفية.

10- تذكر أن بضع دقائق من التفكير توفر بضع ساعات من العمل الشاق، وكما تقول بعض النظريات: إن 80% من الإنتاج تنبع من 20% من العناصر.

**القـاعـدة الرابـعــة**:

**التفويض والتوكيل**: يعتبر التوكـيــل الجيد من الأساليب الناجحة لحفظ الوقت، وذلك لأنك تضيف بأوقات الآخرين وقتاً جـديــداً إليك، وتكسب عمراً إلى عمرك المعنوي.

أسباب الإعراض عن التفويض:

1- المركزية التي يتشبع بها بعض الأشخاص، حيث لا يثق الشخص بأحد البتة، وأضرار هذه المركزية تظهر عندما يصيب الشخص مرض قاهر أ وظرف طارئ حيث يتعطل العمل بدونه.

2- الرغبة في تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح.

وهذه نظرة قاصرة، لأن النظرة البعيدة تقضي بأن التفويض وسيلة ناجحة لاحتمال أن يكون المتدرب فيما بعد مثلك في الأداء أو أحسن منك أحياناً، وبالتالي تحافظ على وقتك وتنجز أكثر.

**القـاعـدة الخـامســـة:**

**مضيعات الوقت**: مضيعات الوقت داء عضال يشكو منه كل حريص على وقته، وهي قسمان:

1- داخلي من الإنسان نفسه، وينبع هذا غالباً من عدم التخطيط السليم.

2- خارجي من الآخرين: الأسرة والمجتمع.

ومضيعات الوقت قد تكون أموراً نسبية، فمثلاً: قد يأتيك زائر ثقيل الظل بدون ميعاد، ويقتطع جزءاً ثميناً من وقتك، فبينما تشعر أنك على جمر تتلظى، يشعر هو في المقابل بسعادة غامرة وانطباع جيد عن هذا اللقاء.

مضيعات الأوقات:

1- اللقاءات والاجتماعات غير المفيدة سواءً أكانت عائلية أو غيرها.

2- الزيارات المفاجئة من الفارغين.

3- التردد في اتخاذ القرار.

4- توكيل غير الكفء في القيام بالأعمال، وهو ما يسمى بالتفويض غير الفعال.

5- الاتصالات الهاتفية غير المفيدة.

6- المراسلات الزائدة عن الحد.

7- القراءة غير المفيدة، ويدخل فيها فضول العلم عند تقديمها على الفاضل.

8- بدء العمل بصورة ارتجالية بدون تخطيط ولا تفكير.

9- الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

كيفية السيطرة على مضيعات الوقت:

1- اجمع البيانات اللازمة عن مضيعات الوقت.

2- حدد سبب تضييع الوقت بدقة.

3- ضع عدداً من الحلول لكل مضيع للوقت ثم اختر أنسبها.

علماً بأن السيطرة على مضيعات الوقت لا يعني بالضرورة إزالتها بالكلية لأن بعض هذه المضيعات ضروري ومهم، ولكن لابد من السيطرة عليه بدلاً من السيطرة علينا.

**خمس خطوات للإدارة الوقت**

**1**-**تحليل الوقت** :

من خلال توزيع الوقت على المهام بجدولته بدقة ضع سبع أوراق على عدد أيام الأسبوع لكل يوم ورقة لتسجل بها المهام المطلوبة منك خلال الأسبوع ثم بعد ذلك انظر إلى :

أ‌- ما هي الأعمال الضرورية التي يجب أن أقوم بها وما هي الأعمال التي ممكن أن ألغيها تماما من مهامي .

ب‌- كذلك ما هي الأعمال التي يمكنني أن أفوض غيري للقيام بها.

ج- ما هي الأعمال التي يمكنني القيام بها بكفاءة أو التي احتاج أن أتدرب عليها.

بعد ذلك ارسم منحنى نشاطك متى يكون مرتفع ومتى يكون منخفض فكل إنسان أدرى بنفسه و بمراحل نشاطه .

**2**-**تخطيط الوقت**

أ‌- ما هو الواقع , ماذا أريد ؟ , كيف انتقل إلى ما أريد ؟

أ‌-ما هو الواقع :

**هو معرفة إمكاناتي + نقاط قوتي وضعفي + الفرص المتاحة + المعوقات**

هناك مقولة تقول ( العالم كله يفسح لمن يعرف الى أين هو ذاهب )

10 % من الإداريين فقط يعرفون أهدافهم و 10% منهم فقط كتبوا أهدافهم وخططهم لها

ومن يكتب خطته يحقق منها 85% إلى 95 %

كلما كانت الخطة مفصلة وواضحة كانت النتائج أقوى.

**3-تنظيم الوقت :**

تنظيم الوقت على مستوى اليوم الواحد وبه تسجل قائمتك بأعمالك اليومية.

فترتب أولوياتك وتقسمها على مدار اليوم وكما ذكرنا في رسم منحنى النشاط والحيوية عليك أن توزع مهامك بحسب ذروة نشاطك وأهمية أمورك البعض يفضل أن يعمل الأعمال الهامة الدقيقة باكرا والبعض يفضل البدء في الأعمال السهلة وبعدها ينتقل إلى الأعمال الدقيقة المهم أن تعرف توقيت ذروة النشاط وتستغله للأعمال المهمة جدا واستخدم قانون الخمس دقائق .

وهو أن توزع المهمة الدقيقة على خطوات كل خطوة مدتها خمس دقائق كي تسهل عليك المهمة

كذلك قانون الخمس دقائق يعمل في أن تبدأ بأي عمل خفيف وقصير الأجل كي تهيئ نفسك لما بعده ولا تنسى أن تضع لنفسك أوقات للراحة قليلاً وأوقات للأمور الطارئة

**4**-**التنفيذ** :

يجب أن تتخذ الخطوات وتبدأ التنفيذ ولا تكتفي فقط بالتخطيط دون أن تنفذ شيء ولكن عود نفسك على الالتزام بما كتبت وخططت.

ضع القائمة الأسبوعية على مكتبك والقائمة اليومية في جيبك دائما وراقب ما أنجزته اشطب عليه وما لم تنجز تابعه حتى تنجزه ولا تسوف وتؤجل لان الغد يحمل الكثير من المهام التي عليك القيام بها .

لا تضع أعمالك الروتينية في وقت ذروة نشاطك ولكن ضعها في أوقات أخرى لأنها تأخذ من وقتك وقد لا تجد من تفوضه فيها وكلما وجدت فرصه لتفويض الغير افعل وعود نفسك ومن حولك على ذلك .

**5**-**المتابعة** :

أنت تحتاج إلى متابعة ما أنجزته من أعمال بشكل يومي كذلك حصر ومراجعة ما أنجزته على مدار الأسبوع والشهر والعام وتقيم كل ذلك في كل فترة على حده ولكي تعرف نقاط قوتك وضعفك وتلاحظ منحنى نشاطك وذروة طاقتك و تراقب تطورك ونموك كما تراقب أيضا خطتك العامة وهل أنت تسير وفها كما خططت أم انك ابتعدت عنها وربما تأخرت أو ربما أسرعت وتقدمت .

المشكلة أن البعض يتراجع عن التخطيط بين المدة من 3 إلى 6 شهور ويعود إلى عاداته القديمة وهذا أمر مؤسف لكنك إذا عودت نفسك وتابعت نتائج التخطيط ثماره المفيدة ستتشجع على التخطيط وتستمر حتى يصبح عادة لك ووسيلة قوية للنجاح.

**بسط دائما ولا تعقد نفسك وأعمالك والبساطة تساعدك على النجاح في جميع الأمور**

**الأخطاء الخمسة الفادحة في إدارة الوقت**

إن مفهوم إدارة الوقت الحديث يعتمد على قاعدة ترتيب الأولويات واستغلال الوقت بذكاء، وهذا يعني العمل لأوقات أقل وتحقيق إنتاجية أكبر، ولهذا ليس علينا أن نضع أنفسنا يوميا” في موضع القلق والملل ، في محاولة للسباق مع الزمن وتحقيق إنجازات هي ضعف إنجازات اليوم السابق،المطلوب منا يوميا”أن ننجز هذه المسافة الفارقة وهي مسافة أنف الحصان فقط!! أي نزيد إنتاجيتنا بقيمة بسيطة فقط حتى نحقق الاستفادة الكاملة من الوقت ونلبي احتياجات العصر المتزايدة.

هذه المقالة المترجمة من موقع د.دونالد ويتمور الذي يقول أنه خلال 30 عاماً من مزاولته لمهنته كمدرب محترف لتدريب برامج إدارة الوقت، لاحظ بعض الأمور التي يجب أن لا نفعلها خلال يومنا لإدارة الوقت بشكل كفؤ، والتي سماها الأخطاء الخمسة الفادحة في إدارة الوقت،و وهي كالتالي:

**1ـ ابتداء يومك بدون خطة فعلية**.

 إذا لم يكن لديك خطة فعلية قد وضعتها من بداية اليوم، فانظر ماذا يحدث لك ، سوف تكون أفعالك كلها أفعال لأحداث تحدث في يومك، وسوف تستجيب دائماً للصوت الأعلى من حولك، وتمضي يومك في حالة دفاع تستجيب فيها للآخرين ومطالبك الأخرى ، إن إدارة الوقت ليست هي فعل الأشياء الخطأ بسرعة، لأن ذلك معناه أننا نمضي بشكل سريع إلى حيث لا يوجد شيء!!! إن إدارة الوقت الحقيقية تعني أن نفعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.

**2**ـ **الخروج عن التوازن في حياتك**:

 إن حياتنا تتكون من سبع مناطق حيوية،الحالة الصحية والحالة العائلية والأمور المالية والحالة الفكرية والحالة الاجتماعية والحالة المهنية وأخيراً الحالة الروحية. سوف يكون من الصعب علينا أن نخصص وقتاً لكل منطقة يومياً، ولكن على المدى البعيد علينا أن نخصص كميةً كافيةً ونوعية من الوقت لكل منهم وذلك لإعادة التوازن لكل منا، وإذا صدف وتجاهلنا واحد أو أثنين من هذه المناطق، فسوف ندمر نجاحاتنا. تخيل إذا كانت أمورك المالية ليست على ما يرام ماذا يحدث؟! بالتأكيد سوف تتأثر حياتك العائلية والمهنية أليس كذلك؟!

**3**ـ **العمل في مكتب فوضوي أو في مكان غير مرتب**.

 أثبتت الدراسات العلمية أن الشخص الذي يعمل على طاولة غير مرتبة، يصرف في المعدل حوالي ساعة ونصف من وقته في محاولة العثور على الأشياء، وبالتالي يتشتت نشاطه وتركيزه في العمل، وهذا ليس كل شيء فالمسألة تتعدى ذلك إلى انسياب الوقت من بين يديك كما ينساب الماء،دقيقة وراء دقيقة وساعة خلف ساعة حتى ينتهي الدوام أو ينتهي العمر!!!

**4**ـ **عدم أخذ قسط مناسب من النوم.**

 أثبتت الدراسات العلمية أن 75% من الناس يشتكون بشكل منتظم من التعب والإرهاق والعمل المنهك، لأن معظم الناس ينامون بشكل غير منتظم ، إن يومهم مليء بالتوتر حتى أنهم يفقدون السيطرة في العمل بسبب عملهم بشكل مجهد وليس بذكاء، وبالتالي لا يحصلون على نوم كافي ونوعي (نوم صحي).

**5**ـ **عدم أخذ استراحة غذاء.**

إن الكثيرين من الناس يعملون بشكل متواصل متأملين من ذلك أنه سوف يمنحهم المزيد من الوقت للإنتاج، وقد أثبتت الدراسات العلمية أن هذا العمل المتواصل سيعطي نتائج عكسية وإنتاجية سلبية، بل إنه بعد ساعات من العمل المتواصل تبدأ أحاسيسنا بالتبلد، وقد يعترينا إحساس بالملل والإحباط، إن أخذ استراحة غذاء حتى ولو كانت قصيرة ولمدة 15 دقيقة، فإن ذلك يمنحنا الفرصة لشحن بطاريتنا وإعادة شحن الطاقة لدينا، لمعاودة التعامل بكفاءة أكبر مع تحديات العمل فيما بعد الظهيرة.

**خامسا : أدارة التغيير: Change Management**

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظارًا لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة. ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءًا (السهلي، 2007 ).

وتحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيها جراء هذا التغيير.

ولهذا تواجه المؤسسات اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة، وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وعليه فإنه من واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير، بل بالعكس، فعليها أن تقوم بالإعداد له.

**وتتجلى الضرورة الملحة للتغيير في المؤسسة من خلال:**

1. العلاقة الوطيدة بين التنظيم والبيئة المتواجد بها، وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم.
2. يعتمد التنظيم في جانب من عملياته على موارد يحصل عليها من تنظيمات أخرى، هذا ما يحتم عليه إحداث تغيير وتعديل في أوضاعه التنظيمية بما يتوافق مع التنظيمات الأخرى.
3. يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته، على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع، فيلجا إلى إحداث تعديلات في أوضاعه تتلاءم ورغباتهم.



مفهوم وتعريف التغيير :

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها ، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب ، والآخر يعرفه من زاوية النتائج ، وآخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والأغراض ، ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدى إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الرؤية وفى الفهم وفى الإدراك وفى التعامل مع الظاهرة.

ووجود تعريف سليم وواضح ومقبول ومعترف به من الجميع أو الغالبية يساعد على التعامل مع الظاهرة ، حيث توجد بينهم لغة واحدة وفهم مشترك.

**يعرف التغيير**: هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة، يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية و تلقى قبولا لدى غالبية العاملين في المنظمة.

ويعرف أيضا على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

وعرفه عبد الباري درة " بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"

**أهداف التغيير:**

يهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

1. إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.
2. حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.
3. تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها.
4. إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
5. إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئة العالمية أو المحلية المحيطة.
6. معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

**أبعاد التغيير:**

1. إن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم والحاجة إلى التغيير.
2. أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل أو تغيير جزئي في المنظمة.
3. أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي. حيث إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي بينما التغيير المعنوي هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين. ويجب على القائد الإداري أن يوازن بين هذين التغيرين بحيث أن لا يطغى أي منهما على الآخر.

**مراحل عملية التغيير وإدارته:**

1. المرحلة الأولى: **الدراسة التشخيصية**: تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير. وهذه العناصر هي الإنسان ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل، وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.
2. المرحلة الثانية: **وضع خطة التغيير والتطوير**: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.
3. المرحلة الثالثة: **التهيئة لقبول التغيير**: أن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير، يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير.
4. المرحلة الرابعة: **بدء تنفيذ عملية التغيير**: بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر مع ضرورة أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعمل أو بالرأي لضمان نجاح عملية التغيير.
5. المرحلة الخامسة: **المتابعة التصحيحية**: إن على القائد متابعة التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق أهداف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها، ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير، وهكذا يأتي دور القائد في معالجة تلك المقاومة مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة.

**أنواع التغيير :**

انطلاقا من أن التغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية تفرضها الكثير من المتغيرات فإنه يتم وفقا لعدة أنواع كما يلي:

**أولا: التغيير حسب درجة التخطيط:**

ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

**1- التغيير المخطط:**

هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

**2- التغيير غير المخطط:**

ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

**ثانيا: التغيير حسب درجة الشمولية:**

ويكون في شكلين :

**1- التغيير الجزئي :**

ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.

**2– التغيير الشامل:**

يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساما أو عمليات أو دوائر أو أفراد أو جماعات .

**ثالثا: تغيير حسب وقت التنفيذ:**

**1- التغيير التدريجي:**

يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجيا، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة.

**2- التغيير السريع:**

ويتم مرة واحدة وبسرعة، يسميه البعض بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون به لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز المقاومة، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئيا أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.

**خطوات تخطيط وتطبيق التغيير**

**الخطوة الأولى** : **الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير** :

فى بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسى من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير ، حيث تركز على التقييم والاختبار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

**الخطوة الثانية** : **اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير** :

حتى نتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير ، يجب البحث عن الأفراد الذي يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير ، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة .

وهدف هذه الخطوة هو وضع إطار عام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هذا الإطار على الإدارة العليا .

**الخطوة الثالثة** : **الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا** :

للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التغيير ، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة ، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب .

**الخطوة الرابعة** : **التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق :**

بمجرد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا للتغيير ، تبدأ الخطوة التالية وهى التوجه إلى المنشأة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين به ، فهى المسئولية الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية .

**الخطوة الخامسة** : **التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير :**

في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة النتائج .

**عناصر المنظمة التي تمسها عملية التغيير:-**

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها (عساف، 1999) ، فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييرًا لعناصر أخرى، ويمكن تحديد أهم عناصر المنظمة التي يمكن أن تمسها عمليات التغيير بما يلي :

1. **التغيير في الهيكل التنظيمي**: ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل المؤسسة -كتغيير المسئول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاَ أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقًا للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على الأساس المنتجات.
2. **التغيير التكنولوجي والعمليات**: وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن ، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعًا أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.
3. **تغيير الأفراد**: تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر هام وهو المورد البشري، حيث إن المنظمة قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها.

وقد أشار عساف إلى عدد من العناصر الأخرى كما يلي :

**أولاً**: **الفلسفة العامة للمنظمة**: وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضفي على المنظمة خصوصيتها، مثل: الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة، وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها.

**ثانيًا**:**غايات المنظمة**: وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.

**ثالثًا:** **أهداف المنظمة،** :هي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا البعيدة المدى.

رابعًا: **سياسات المنظمة**: وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

**خامسًا**: **عناصر المنظمة**: وتشمل:

1. **العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة (structure) ، وتشمل :**

* العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.
* العناصر البشرية كمًّا ونوعًا.
* العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات ....
* العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد ..... الخ.

1. **العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة (Function) ، وتشمل :**

* وظائف المنظمة .
* طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.
* المستويات الوظيفية.
* حجم الوظيفة.
* مدى تعقيد الوظيفة.

1. **العناصر العلاقيه، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل :**

* العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئية الداخلية .
* العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المنظمة وعلاقاتها).

**سادسًا**: **إجراءات وأساليب العمل**، وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

ومما تجدر ملاحظته بالنسبة لهذه العناصر :

1. اختلاف درجة مرونة التغير، أو التطوير بين هذه المجالات، حيث نجدها تكاد تكون معدومة ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفلسفة المنظمة أو غاياتها العليا، بينما نجدها عالية وممكنة أكثر بالنسبة للأهداف المرحلية أو السياسات.
2. وقد تكون عالية جدًّا وميسورة بالنسبة لعناصر المنظمة الأخرى، وبخاصة تلك التي تتعلق بالعناصر الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المنظمة وقيادتها.
3. إن هذه المجالات متشابكة ومتفاعلة، وإن عملية التغيير يجب أن تحتكم إلى مطلب التوازن الحركي بين كافة هذه المجالات إذا ما كان المطلوب هو أن نحدث تطويرًا في حياة المنظمة وعملياتها. أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تؤدي إلى نتائج تخل بتوازن المنظمة، وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها (عساف، 1999)

**أسباب التغيير:**

مما لاشك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية (بيئية ) (حمود، 2002).

**أولاً - القوى والمسببات الداخلية ( Internal Forces):**

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ، ومن بين هذه القوى والمسببات :

يرى (Ivancevich) وزملاؤه أنه من الممكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

**ثانيًا: القوى والمسببات الخارجية (External Forces )**

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورًا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير ألمنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرًا للتغييرات المتسارعه والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتمامًا زائدًا لهذه القوى والمسببات. (حريم ، 2004)

**ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي :**

**المتغيرات السياسية والاقتصادية:**

حيث تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم قدرة المنظمة على الملائمة مع هذه التغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.

**المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية:**

حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات بهدف الملائمة والانسجام وعدم خلق الانفصام لعرى العلاقات القائمة، وذلك بإجراء التغيرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.

**التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات:**

تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين، والأنظمة، والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات؛ بهدف الانسجام مع تلك المتغيرات، وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقتدي به المنظمات المختلفة. وهذا ما يستدعي التغير والتطوير الدائم في هذا الشأن.

**التغيرات التكنولوجية:**

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغير والتطوير، لاسيما وأن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغيرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حاليًّا.

**التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين.**

إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة.

ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، إذ إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في إشباع الحاجات يعتبر مؤشرًا مهمًّا في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لاسيما إذا اتجهت بشكل دائم لاعتماد سبل التطور والنمو والتغير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للحاجات المتنامية لديهم. (حمود، 2002 ).

**استراتيجيات التغيير:-**

1. **الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد** **Unilateral** : وتؤكد هذه الإستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو التعديل الهيكل التنظيمي.

1. **إستراتيجية المشاركة في القوة sharing power** : وتستخدم هذه الإستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة) ، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.
2. **إستراتيجية السلطة المفوضة Declarative authority** : وفي هذه الإستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد (حريم أ، 2006 ).

**طرق مواجهة التغيير**

**أولا :طريقة مقاومة التغيير:**

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

1. **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول**: حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
2. **العادات** : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون ذا عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها، لأنه لا يكون مضطرًّا للتفكير في كل موقف جديد جذرية، بل يصبح روتينيًّا ومبرمجًا إلى حدٍ ما.
3. **سوء الإدراك:** عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقًا كبيرًا في وجه التغيير.
4. **المصالح المكتسبة**: ترتبط مصالح الفرد -أحيانًا- ارتباطًا وثيقًا بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية، أو معنوية به.
5. **ألانتماءيه الخارجية**: تنشأ مقاومة التغيير –أحيانًا- عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ( العميان، 2004 )
6. **نقص الفهم أو الثقة**: حيث –غالبًا- ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير، أو أنهم لا يثقون بالأهداف الحقيقية للتغيير. قد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها، أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين، وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر.
7. **ثقافة المنظمة المحافظة**: قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببًا في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدمًا.

**وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية**:

1. فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيرًا للمعارضة، لأنهم يرونه تهديدًا لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
2. التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
3. تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.(العطيات، 2006).

**ثانيا :طريقة أتباع التغيير:**

ويرى أصحاب هذه الطريقة أن لا فائدة من الوقوف في وجه التغيير، خاصة إذا فرض عليهم أو إذا توقعوا أن فيه فائدة لهم وهم يتبعون التغيير عادة دون أن يؤثروا فيه بشكل ملموس.

**ثالثا :طريقة قيادة التغيير :**

يأخذ أصحاب هذه الطريقة زمام المبادرة في قيادة التغيير والاستفادة من فرصه بدلاً من أن يكونوا تابعين له، وتعتبر هذه الطريقة أفضل طريقة لمواجهة المستقبل، إذ إنها تخلق لدى الشخص وعيًا بالتغيير وقدرة أفضل في قراءة المستقبل والاستفادة من مستجدات (العتيبي، 2005)

**سادسا:أدارة الأزمات:** **Crisis Management**

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

وإن الأزمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع لها أو فرض لتجنبها , والحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها كثيراً كي نعيها وندركها هي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة ، لقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وفق إمكاناته المتاحة للحد من آثارها .

**مفهوم الأزمة:**

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

وحيث أن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

* يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: " **توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة**".

أما الأزمة من الناحية السياسية: " **حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصاديا، أو ثقافياً**".

* ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني:" **انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي**".

يعرف الأزمة (حواش:1998) تعني : " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة ".

ويعرفها بيبر ( Bieber) بأنها:" نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: " عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها".

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

* وجود خلل وتوتر في العلاقات.
* الحاجة إلى اتخاذ قرار.
* عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
* نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
* الوقت يمثل قيمة حاسمة.

**خصائص الأزمة:**

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلابد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص.

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

في رأي لويس كمفورت L . Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

* عامل الشك أو عدم التأكد : Uncertainty.
* عامل التفاعل: Interaction.
* عامل التشابك والتعقيد: Complexity.

أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

* نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
* تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
* يصعب فيها التحكم في الأحداث.
* تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
* ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
* التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
* المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
* التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.

**مراحل تطور الأزمة:**

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

**أولا: مرحلة الميلاد:**

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

**وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:**

* خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
* معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.
* امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

**ثانيا: مرحلة النمو والاتساع:**

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

1. مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
2. مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

1. تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
2. تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

**ثالثا: مرحلة النضج:**

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

**رابعا: مرحلة الانحسار والتقلص:**

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها......

على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

**خامسا: مرحلة الاختفاء:**

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

**ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي :**

1. **مرحلة الحضانة**: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.
2. **مرحلة الاجتياح**: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.
3. **مرحلة الاستقرار**: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.
4. **مرحلة الانسحاب**: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.
5. **مرحلة التعويض**: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار

**أسباب نشوء الأزمة:**

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

**وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:**

**شكل (1)**

**أسباب نشوء الأزمات**

**سوء الفهم**

**سوء الإدراك**

**سوء التقدير والتقييم**

**الإدارة العشوائية**

**الرغبة في الابتزاز**

**اليأس**

**الإشاعات**

**استعراض القوة**

**الأخطاء البشرية**

**الأزمات المتعمدة المخططة**

**تعار ض الأهداف**

**أسباب نشوء الأزمات**

**تعارض المصالح**

**ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:**

1. **سوء الفهم:**

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

* المعلومات المبتورة.
* التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

1. **سوء الإدراك:**

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.

1. **التقدير والتقييم:**

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين أساسيين هما:

* المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
* سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعد حرب أكتوبر 1973م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب/ خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

1. **الإدارة العشوائية:**

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

* عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
* عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
* عدم التوافق مع روح العصر.
* سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
* قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
* عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

1. **الرغبة في الابتزاز:**

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

1. **اليأس**:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

1. **الإشاعات:**

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

1. **استعراض القوة:**

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

1. **الأخطاء البشرية:**

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

1. **الأزمات المخططة:**

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

1. **تعارض الأهداف:**

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الأخر.

1. **تعارض المصالح:**

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

**أنواع الأزمات:**

إن فهم الأزمة – أي أزمة – وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

**وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان)، حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي:**

1. **من حيث طبيعة الحدوث:**

حيث قسمها إلى قسمين:

* أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب...
* أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

1. **من حيث المستهدف بالاعتداء:**

* إقتداء على شخصيات.
* اعتداء على ممتلكات.

1. **من حيث الهدف:**

* إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.
* الابتزاز .. كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

1. **من حيث مسرح الجريمة:**

* أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.
* أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

1. **من حيث المصدر:**

* أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد أخر.
* أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها.

1. **من حيث العمق:**

* أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
* أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

1. **من حيث التكرار:**

* أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
* أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

1. **من حيث المدة:**

* أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
* أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

1. **من حيث الآثار:**

* أزمات ذات أثار وخسائر بشرية.
* أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
* أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
* أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

1. **من حيث القصد:**

* أزمات عمديه تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
* أزمات غير عمديه، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
* أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

1. **من حيث مستوى المعالجة:**

* أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.
* أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
* أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

1. **من حيث المظهر:**

* الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
* الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
* الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
* الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواءً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

**أما الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي:**

**1.الأزمات المادية، أو المعنوية:**

**أ- الأزمات المادية:**

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

**ب- الأزمات المعنوية:**

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.

**2.الأزمات البسيطة، أو الحادة:**

**أ- الأزمات البسيطة:**

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

**ب.الأزمات الحادة:**

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

**3.أزمات جزئية، أو عامة:**

**أ- أزمات جزئية:**

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

**ب- أزمات عامة:**

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان ( سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة )، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

**4. أزمات وحيدة، أو متكررة:**

**أ- الأزمات الوحيدة:**

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.

**ب- الأزمات المتكررة:**

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها

**الفصل الثالث**

**المؤسسات الرياضية وتنظيم السباقات:**

أن أدارة المسابقات والأحداث الرياضية صارت مجالا مهنيا واحترافيا له وضعه المتميز وأسسه الواضحة في كافة دول العالم، وعلى مدار الأعوام السابقة تطورت مجال إدارة الأحداث والبطولات الرياضية بشكل كبير بعد أن أصبحت تضم كافة المجالات المهمة في الحياة الاقتصادية مثل (السياحة، الأعمال التجارية، وقت الفراغ)، كما أن البطولات الرياضية لديها آثار وانعكاسات على كافة مكونات النظم الاجتماعية للدول وهي تتطور مع تطور الرياضة، وتختلف إدارة المسابقات والبطولات عن أشكال الإدارة للروتين اليومي التقليدي.

    و تشكل الرياضة ركنا مهما في المجتمع المعاصر، وقد تزايدت في الآونة الأخيرة أهمية البطولات والدورات الرياضية، وصارت من المجالات التجارية الرئيسية في عالم صناعة الرياضة، وما يجعل الأحداث الرياضية أكبر أشكال الترفيه شعبية هو الانفعال العاطفي المصاحب للمسابقات من قبل الجمهور، فالأحداث الرياضية تختلف عن الاحتفالات الموسيقية والفنية لأنها تحتوى على الغموض والإثارة الكامنين في انتظار نتائج المسابقات والمباريات، فالجماهير تظل فترات كبيرة في ذروة الإثارة والحماس في انتظار النتائج ومشاهدة أداء اللاعبين، وفى ظل الطبيعة المتغيرة وسيطرة الأرقام والتكنولوجيا على حياتنا، تظل الأحداث الرياضية هي صاحبة الشعبية الأكبر والقادرة على جمع الجماهير معا واتحادهم تحت راية فريق واحد.

    قديما كان تنظيم الألعاب الرياضية يعتمد على المواهب والمهارات التنظيمية التي يمتع بها القائمون على تخطيط وتنفيذ تلك الألعاب، والشيء المؤكد أنه في هذا الوقت كان يوجد ما نسميه الآن بالمدير العام أو رئيس السلطة التنفيذية المسئول عن قيادة جميع الأفراد العاملين المشاركين في تنظيم وإدارة البطولة، وعلاوة على ذلك فقد كان هناك المساعدين أصحاب الخبرة بكافة الجوانب الاقتصادية والحسابات والأمور المالية والتي لم يكن هناك أي غنى عنها.

    وأما الإجراءات التسويقية فكان هناك وجود مدير تسويق للبطولة، وكان مسلحاً بجميع أنواع المعلومات التي تساعده على التحليل الجيد لضمان جذب الأعداد الكبيرة من المشاهدين والمشاركين، وبهذا تم وضع أساس الشكل المعروف الآن والمعمول به في الدورات الرياضية لمهام مدير التسويق. ومن أعمال مدير التسويق تحديد أسماء المساعدين المسئولين عن توزيع الدعوات والإعلان عن الألعاب والاحتفاظ بسجلات يومية للأنشطة المختلفة، وكان كل ذلك ليس سهل بسبب غياب الصحافة المطبوعة والالكترونية مما يصعب من مهام مدير التسويق في ذلك الوقت.

أما العصر الحالي فانه يتميز بالطلب الضخم من المشاهدين على إنجازات الرياضة، مع تزايد القيمة الاقتصادية، وعندما تتعهد المؤسسات الرياضة الكبرى بتسويق أحداثها الرياضية، فإنها تضع في مقدمة اهتماماتها التجهيزات والأماكن والمجتمعات المحيطة بالحدث لأنها ستسهم في تحقيق الأهداف المتنوعة لاستضافة مثل هذه الأحداث والتي لها بالتأكيد تأثيرات إيجابية تعود على المنطقة كلها، وبالنسبة إلى المؤسسات المشاركة في الأحداث الرياضية سواء كانت الاتحادات أو الأندية الرياضية بالإضافة إلى المؤسسات التجارية الخاصة التي تسعى للحصول على حق استضافة وتنظيم الحدث الرياضي، فهي دائماً ما يكون لها أهداف بعيدة المدى، حيث إن قرار استضافة مثل تلك الأحداث الرياضية يكون مرتبطا في الغالب بالاستخدام الجيد للموارد الموجودة التي لن تكون بالطبع متاحة لأي استخدامات أخرى.

**مفهوم الحدث الرياضي أو البطولة الرياضية:**

     هو عبارة عن نشاط أو مجموعة من الأنشطة تحدث على فترات متباعدة شبه منتظمة، ومن أكثر السمات شيوعا للبطولات والأحداث الرياضية وجود نقطة واضحة ومحددة للبدء والانتهاء، ووجود مواعيد وجداول زمنية ثابتة، كما أن عادة ما تتواجد أكثر من منظمة ضمن الحدث أو البطولة، تتميز إحداهم في النهاية على الآخرين، وتتطلب هذه السمات إدارة فعالة وتخطيطا حريصا والكثير من العمل الشاق.

**تعريف البطولات والدورات الرياضية:**

    " هي سلسلة من المنافسات التي تقام بين مجموعة من الوحدات أفراد كانوا أو جماعات بقصد تحديد الفائزين منهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم".

**أهمية تنظيم و إدارة البطولات و الدورات الرياضية المحلية:**

تعتبر المنافسات الرياضية مظهرا من مظاهر الحياة الرياضية، فإنها تقوم لتحقيق أغراض عديدة منها:

1. إظهار مدى تقدم التربية البدنية و الرياضة.
2. تقديم كل ما هو جديد أو مستحدث في هذا المجال بهدف نشر الثقافة الرياضية  و الوعي الرياضي بين الأفراد و الجماعات.
3. الاحتفال بالمناسبات العامة و الأعياد القومية .
4. إشباع لكثير من الحاجات الضرورية للشباب.
5. الترويح لكل المشتركين و المشاهدين

**أهداف البطولات الرياضية:**

1-  التنافس السليم و الودي كظاهرة طبيعية في الإنسان.

2-  إشباع حاجة نفسية.

3-  الارتقاء  بمستوى الأداء الفني للأفراد و الفرق بالاحتكاك و التنافس.

4-  إبراز المستويات المهاريه و الرقمية للاعبين.

5-  اكتشاف نقاط الضعف في اللاعب أو الفريق و على ضوء ذلك يمكن تداركها و إصلاح تلك الأخطاء.

6-  غرس القيم التربوية و العادات الصحية و تحقيق المفاهيم الاجتماعية عند الشباب.

7-  تحديد بطل المجموعة أو الفائز في البطولة.

8-  الترويح عن المشاهدين و المشاركين.

9-  توطيد العلاقات و التعارف بين المشاركين في البطولة.

10-  حسن قضاء الوقت الحر(وقت الفراغ).

**فوائد تنظيم البطولات الإقليمية والقارية** :

1. أنشاء و استكمال المنشآت الرياضية في فترة محددة و الاستفادة منها مستقبلا بعد انتهاء البطولة .
2. التعريف بالدولة المنظمة من خلال عمل أعلامي دعائي كبير يعكس حضارتها و تاريخها و تراثها و ثقافتها و ما إلى ذلك ..
3. نشر اللعبة و زيادة عدد الممارسين لها في كل بقاع الدولة المنظمة . مثال تنظيم الولايات المتحدة الأمريكية لكاس العالم 94 .
4. تعتبر عملية استثمارية ضخمة .
5. خلق قاعدة عريضة من الكوادر الإدارية المؤهلة .
6. تطوير الفنادق و السياحة لمواكبة الحدث .
7. الفوائد الفنية التي يكتسبها اللاعبين و المدربين و الحكام و كل من له علاقة باللعبة .

**الصعوبات التي تواجهه الدول المنظمة :**

1. توفير الكوادر الإدارية المؤهلة التي تقوم بالإشراف على التنظيم .
2. توفر الدعم المالي الكافي لاستضافـة الحدث .
3. التقيد بتنفيذ معايير و لوائح الاتحادات القارية أو الدولية التي تتعامل بكل دقة وانضباط .و بدون مجاملات .
4. تطبيق كل ما جاء في ملف الترشيح على ارض الواقع .

**الجدوى الاقتصادية من تنظيم البطولات :**

  أولا يجب أن لا تقل العوائد المالية من التنظيم عن ما تم صرفه لاستضافة الحدث الرياضي ... ويتم الدعم بخطوتين :

1. رعاية الدولة لاستضافة البطولة و الدعم المقدر لاستكمال و أنشاء كل البنيات التحتية .
2. التمويل من خلال حقوق الرعاية من الشركات و المؤسسات الاستثمارية .

**العـوائد المالية من البطولة نقسمها إلى :**

**عوائد مالية مباشرة** :

1. العائد المالي من حقوق البث التلفزيوني .
2. دخل تذاكر المباريات .
3. الدعايات و الإعلانات المصاحبة للبطولة و الموجودة داخل الملعب .

**عوائد مالية غير مباشرة** :

1. عوائد الفنادق و السياحة و المواصلات و الاتصالات .
2. العوائد من الفيزا و تأشيرات الدخول والخروج .
3. الغذاء والمعيشة .
4. استثمار المنشآت بعد انتهاء البطولة .

  و يعتمد نجاح التنظيم على توفير الراحة و الرفاهية لكل البعثات الرياضية و الإدارية و الإعلامية والجماهير و توفير كل السبل التي تسهل عملية قيام كل فرد بواجباته و أدواره ... كما يعتمد نجاح التنظيم على الحضور الجماهيري و تفاعل الدولة بكل مستوياتها مع البطولة ***.***

**تنظيم وإدارة البطولات:**

    يختلف تنظيم البطولات الأنشطة الرياضية باختلاف نوع النشاط المتنافس فيه ، بالإضافة إلى اشتراك جميع الأنشطة الرياضية في بعض خطوات التنظيم والإدارة ، وعند تنظيم البطولات نجد أن التخطيط العلمي المسبق يمنع وقوع الكثير من المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التنفيذ و يبعد المنظم عن العشوائية  والارتجالية في التنظيم. ويجب أن يبدأ التنظيم والاستعداد للبطولات خاصة الكبيرة مبكرا وإتباع الخطوات التالية:

**ما يجب مراعاته في تنظيم البطولات الرياضية:**

١ - تحديد موعد ومكان البطولة وإبلاغ الفرق المشاركة في البطولة قبل الموعد المحدد بوقت  كاف مع مراعاة عدم تعارض البطولة مع بطولات أخرى .

٢ - اختيار مدير عام للبطولة وواجباته:

أ – أبلاغ الحكام المختارين قبل البطولة بوقت كافي.

ب- أبلاغ المسجلين المختارين .

ج- استدعاء طبيب للبطولة طيلة مدة إقامتها .

د - تجهيز كل ما يتعلق بالبطولة من جوائز وميداليات وكؤوس وشهادات تقدير …الخ .

ه- تجهيز بطاقات تسجيل النتائج .

و- أبلاغ الفرق المشاركة في البطولة عن التسهيلات المقدمة من حيث مكان المبيت ، التسهيلات الغذائية…الخ .

ز- اختيار المساعدين للإسهام في تنظيم وإدارة البطولة .

**خطوات إدارة و تنظيم البطولات الرياضية :**

1. **التخطيط :**

* تحديد الهدف الرئيسي للبطولة.
* تحديد موعد و مكان البطولة.
* إعداد و إرسال الدعوات للفرق المشاركة في البطولة.
* إعداد البرنامج الزمني للبطولة.
* تحديد نظام و شروط المشاركة في البطولة.
* تحديد الاحتياجات البشرية :  عدد و أسماء الحكام – عدد و أسماء اللاعبين  و الفرق المشاركة-عدد و أسماء الموظفين و المساعدين و العمال المشاركين في تنظيم و إدارة البطولة..
* إعداد  صالات التدريب و صالة البطولة – توفير الأدوات و الأجهزة  و المعدات الالكترونية الضرورية لاستخدامها في البطولة...
* إعداد الملصقات و البوسترات وغيرها من المطبوعات للتعريف بالبطولة.
* تجهيز وسائل النقل و المواصلات.
* توفير التغطية الإعلامية.
* عقد الاجتماعات لتوضيح القواعد و الأنظمة الخاصة بالبطولة.
* وضع الإجراءات التفصيلية لخطوات التنفيذ للعمليات المختلفة.
* تحديد البرنامج الزمني لتنفيذ الأعمال المحددة.

1. **التنظيم :**

* وضع الهيكل التنظيمي في شكل لجان.
* تحديد الأعمال و الأنشطة المطلوبة للبطولة.
* تحديد اختصاصات  و مهام كل لجنة.
* تحديد المسئوليات لكل وظيفة أو عمل.
* تحديد أسماء العاملين في اللجان.

1. **وضع الميزانية.**

دراسة و تحديد الميزانية التقديرية المقترحة لإقامة البطولة، و كيفية الحصول عليها و بنود الصرف منها.

1. **إقامة البطولة :**

* تنظيم و إدارة المسابقات.
* تطبيق البرامج المختلفة (الاجتماعية و الإعلامية و الثقافية و الندوات...).

1. **تقويم البطولة** :

القيام بعملية التقويم منذ بداية تشكيل اللجنة المنظمة مرورا بكل مرحلة و اللجان الفرعية.

1. تقويم الأهداف المحددة  و التنظيم و تنفيذ البرامج و جهود العاملين في البطولة.
2. رفع  تقرير إلى اللجنة المنظمة ، و يتضمن ما يلي:

* نتائج البطولة.
* تقارير لجان البطولة.
* الاجتماعات التي تمت أثناء البطولة.
* التقرير المالي.
* التوصيات للبطولة القادمة.
* إرسال تقرير لوسائل الإعلام  عن البطولة.

**تشكيل اللجان :**

        يختلف تنظيم و إدارة البطولات في رياضة الجمباز باختلاف نوع و أهمية البطولة ،  ففي  البطولات الدولية تشكل مجموعة كبيرة من اللجان لتغطية جميع الجوانب و الأعمال مثل: المسابقات، و الملاعب، ، و التغذية، و الإقامة، و الجوائز، و الافتتاح  و الختام، و الإعلام، و الأمن، و الاجتماعات، و المالية،  و الاستقبال، و المواصلات، و الأنشطة المصاحبة و المراسم...الخ.

وتختار اللجنة المنظمة مدير عام للبطولة  للإشراف المباشر  عن سير العمل بجميع اللجان و متابعة  نشاطاتها  و التأكد  من دقة و سلامة تنفيذ أعمالها، و قبل انطلاق البطولة بمدة تضع كل لجنة الميزانية الخاصة لتنفيذ نشاطها  و تقدمها  إلى اللجنة المالية لاعتمادها.

تظهر أهمية اللجان في تنظيم و إدارة البطولات في  بإنجاحها كل الأعمال التي تساهم   في تسهيل مهمة الفرق المشاركة  فيها .

**اختصاصات و مسئوليات مختلف لجان البطولة** :

**أولا: اللجنة العليا للبطولة:**

* الإشراف على أعمال اللجان و التنسيق بين نشاطاتها.
* دراسة واعتماد ميزانية البطولة.
* تعيين رئيس اللجنة المنظمة و مدير للبطولة.
* اعتماد الدعوة التي ستوجه إلى الفرق المشاركة.
* توفير احتياجات اللجان و الخدمات الخاصة بالبطولة.
* اعتماد التقرير النهائي للبطولة.

**ثانيا: اللجنة المنظمة للبطولة:**

تتكون  اللجنة المنظمة للبطولة  من رؤساء اللجان و تتولى المهام التالية:

* التخطيط  و التنظيم و الإدارة للبطولة و الإشراف على تنفيذها  بتكليف من اللجنة العليا.
* إعداد التقرير النهائي عن البطولة متضمنا لجميع ما دار في المسابقات و مدعما بالإحصاءات اللازمة مثل عدد المشاركين و مستواهم الرياضي و النتائج التي  تم تحقيقها ، المبالغ التي صرفت، الصعوبات التي اعترضت عمل مختلف اللجان.

**ثالثا: لجنة الاستقبال و الحفلات:**

- استقبال الوفود المشاركة في البطولة حسب  مواعيد الوصول و عدد أفراد كل وفد.

- تهيئة و إعداد أماكن الإقامة و الإعاشة لكافة الوفود  المشاركة في البطولة.

**رابعا: لجنة المراسم :**

-  إعداد  لوحات تكتب عليها أسماء الفرق المشاركة.

-  حصر عدد الميداليات و الكؤوس الضرورية لتقديمها للفائزين في البطولة.

-  إعداد منصة الفوز.

-  إعداد اللاعبين الفائزين لاستلام الكئوس و الميداليات.

-  حصر أسماء الضيوف  الذين سيقومون بتوزيع الميداليات و تقديم الكؤوس للفائزين.

-  إذاعة نتائج و أسماء اللاعبين لكل بطولة و جهاز وقت تسليم الميداليات.

**خامسا: اللجنة الفنية :**

-  حصر اللاعبين و الفرق المشاركة و تشكيل المجموعات (فرق و فردي).

-  وضع البرنامج التنفيذي و الزمني لكل بطولة مع تحديد تاريخ المباريات وموعدها ومكانها وترتيب مرور الفرق واللاعبين من محطة إلى محطة أخرى و أسماء أعضاء هيئة التحكيم و مساعديهم.

- إعداد اللوائح الفنية الخاصة بالبطولة و الحرص على تطبيقها .

- ضمان حسن سير البطولة من حيث التنظيم و مراقبة  عمل هيئة التحكيم .

- تنظيم اجتماع  المدربين للإصدار التعليمات و التوجيهات اللازمة للإنجاح البطولة.

- رفع تقرير عام حول البطولة إلى اللجنة المنظمة(مستوى التنظيم،مستوى أداء اللاعبين، المشاكل     و الانتهاكات و الاحتجاجات...) .

**سادسا :لجنة الافتتاح و الختام :**

-  تحديد موعد بداية و نهاية حفلي الافتتاح و الختام.

-  وضع التصور العام لبرنامج ومحتوي كل حفل.

-  اختيار المشاركين في العروض و الإشراف على تدريبهم.

-  الإشراف على إعداد و تجهيز الملعب الذي سيقام فيه حفل الافتتاح وحفل الختام ( القيام بعملية التنظيف و التخطيط و تغيير الشباك و الدهان و الإضاءة ...).

-  تحديد التوقيتات الخاصة بتواجد جميع المشتركين في الحفلين، و أبواب دخولهم و أماكن انتظارهم لحين الموعد المحدد لاشتراكهم في الحفل.

**سابعا: لجنة الجوائز :**

- إعداد الميداليات و الكئوس لتوزيعها على الفائزين في البطولة.

- إعداد الميداليات و الهدايا  التذكارية للبطولة.

- طبع شهادات الاشتراك في البطولة لتوزيعها على جميع المشاركين.

**ثامنا:لجنة العلاقات العامة:**

-   إعداد و توزيع الدعوات.

-   إرسال برنامج البطولة و محتواها إلى الفرق المشاركة.

-   الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة لتغطية أخبار البطولة و الإعلان عن نتائجها.

-   إصدار دليل البطولة  لتوزيعه على جميع المشاركين .

-   إجراء المقابلات الشخصية مع الفرق و الإداريين المشاركين في البطولة.

**تاسعا:  لجنة  الملاعب والأجهزة الرياضية:**

-   تحديد ملاعب المسابقات و ملاعب التدريب و الإشراف على تجهيزها  بالأجهزة القانونية  اللازمة  و التأكد  من صلاحيتها للاستعمال.

-   تجهيز الأدوات الخاصة بالبطولة مثل مناضد الحكام و الإداريين و جهاز الإضاءة...

-   إعداد مكان الافتتاح و الختام(المدرجات-أماكن الإعلاميين و كبار الضيوف- اللافتات.).

-   وضع جدول بمواعيد استخدام ملاعب  التدريب لكل فريق.

-   إعداد  حجرات الملابس و الحمامات للفرق المشاركة و الحكام.

**عاشرا: لجنة الحكام :**

-   تنظيم الاجتماعات الخاصة بالحكام للإصدار التعليمات و التوجيهات.

-   تعيين رؤساء لجان التحكيم  و توزيع الحكام على الأجهزة.

-   إخطار الحكام و رؤساء لجان التحكيم بموعد و مكان وبرنامج البطولة.

-   إعداد استمارات التحكيم.

**أحدا عشر :اللجنة الطبية** :

-  تعيين  طاقم  طبي لتأمين التغطية الطبية للاعبين.

-  توفير الأدوية الخاصة بالإسعافات الأولية و السريعة.

-  تجهيز سيارة الإسعاف لاستخدامها عند الضرورة.

**اثنا عشر: لجنة  السكرتارية :**

-  إعلان مواعيد مختلف البطولات.

-   تسجيل النتائج   على بطاقات التسجيل.

-   إعلان  نتائج المباريات للمشاهدين.

-  طباعة النتائج و توزيعها على رؤساء الوفود و المدربين.

**ثلاث عشر: لجنة المواصلات و النقل:**

-  أعداد سيارات لنقل اللاعبين إلى ملاعب التدريب و المباريات.

-  أعداد سيارات لنقل المشتركين في حفلي الافتتاح و الختام و لنقل الحكام و الإعلاميين  والعاملين بالبطولة إلى أماكن المباريات و الاجتماعات و الحفلات.

-  إعداد سيارات لنقل كبار الضيوف.

**أربع عشر :اللجنة المالية:**

* إعداد مشروع ميزانية البطولة.
* صرف المبالغ المعتمدة و إعداد التقرير المالي عن البطولة.

**تقسيم العمل في البطولة:**

ويظهر تقسيم العمل في البطولة ابتداء من رئيس البطولة حتى إلى أن يصل تدريجياً إلي العاملين في لجان البطولة المختلفة وذلك بأن يتم تقسيم العمل علي اللجان والأفراد داخل كل لجنة حسب التخصص الدقيق .

**تحديد المسؤوليات والسلطات داخل البطولة :**

فتقوم اللجنة المنظمة بتحديد المسئوليات والسلطات لكل فرد داخل البطولة لكي يكون قادر علي أداء أعماله لابد وان تضع له اللجنة المنظمة مجموعة من السلطات التي بمكنة من القيام بتلك الأعمال بكفاءة عالية .

**التنسيق بين عمل اللجان :**

ويقصد به تعاون جميع الأفراد والجان داخل البطولة لإنجاز الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف البطولة المرجوة .

**التوجيه في البطولة :**

ويظهر دور التوجيه قبل البطولة في عنصر الاتصال وكيفية القيام بعملية الاتصال داخل اللجان المختلفة في الهيكل التنظيمي للبطولة .

فتقوم اللجان المنضمة بوضع عملية الاتصال وكيفية العلاقات بين اللجان المختلفة وكذلك بين الجان ورئيس البطولة للشئون الفنية أو الشئون الإدارية .

**وهناك أكثر من نوع لعملية الاتصال** :

1. اتصال صاعد: ويكون من اللجان الي نائب رئيس البطولة أو إلي لجنة السكرتارية ويكون في صورة (طلبات – اقتراحات ).
2. اتصال أفقي : ويظهر هذا النوع في عملية الاتصال بين لجان البطولة المختلفة. ويكون في صورة (اقتراحات – مناقشات ) ويظهر أيضا في عملية الاتصال بين نائب رئيس البطولة للشئون الإدارية والشئون الفنية ,أي يظهر هذا النوع من الاتصال بين المناصب المنسبة .
3. اتصال هابط : وكون من نائب رئيس البطولة إن من لجنة السكرتارية إلى اللجان الفرعية وكون في صورة ( أمر – تحذير)

**خطــوات أثنـــاء البطــولة**

وفيها تقوم كافة اللجان بتنفيذ الأعمال والواجبات والاختصاصات والمسئوليات وتمارس السلطات المدرجة في جدول العمل طبقا لجدول الزمني وتنفيذا للائحة وإجراءات البطولة .

كما نلاحظ أن عناصر التوجيه يظهر بدورة الفعال في أثناء البطولة وذلك عن طريق قيام الرؤساء والمديرين بإثارة دوافع العاملين والمرؤوسين داخل البطولة وتوجيههم نحو مسار العمل الصحيح .

**الرقابة أثناء البطولة :**

بعد أن يقوم الرؤساء والمديرين بتوجيه العاملين نحو العمل يقومون أيضا بالرقابة عليهم وذلك عن طريق عمل مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم كلما كان الفارق بين ما تم أن يجب أن يتم فارقا ضئيلا كان ذلك دليلا علي نجاح البطولة يتم من خلال عنصرين هما .

**عنصر التخطيط**: لابد أن يتميز بالمرونة أثناء البطولة أي يمكن تعديل الجداول الزمنية مثلاً إذا وجد أي عائق أثناء البطولة وكذلك تعديل الميدانية من إيرادات ومصروفات إن احتاج الآمر لذلك

**عنصر التنظيم** :

فيجب أن يكون قابلاً للتعديل أثناء البطولة فعند وفاة أحد أفراد التنظيم يمكن أن يحل محله فرداً آخر لو إذا اثبت أن أحد أفراد التنظيم غير كفئ فيمكن تغييره .

**خطوات مراحل ما بعد البطولة**

يجب علي الجان المختلفة للبطولة مراعاة آلاتي بعد الانتهاء من فاعلية البطولة :

* عودة الأدوات والأجهزة المستخدمة في البطولة إلى مكانها الطبيعي بالحفظ والتخزين السليم .
* إخلاء الصالات والملاعب من كافة الكراسي والموائد والخدمات التي تم إدخالها من أجل إقامة البطولة وبحيث أنها لم تكن من الأدوات المثبتة في الحمامات .
* الاستعداد لعودة أو رحيل الرياضيين ويراعي أن بكون ذلك بنفس النظام المتبع في الاستقبال وبنفس المستوي إذ انه كثيراً ما تفعله اللجان المنظمة في مراسم التوديع ؛ وهذه المراسم لا تقل عن الاستقبال لأنه يترك انطباع حسن عن البطولة وعن الدولة وعن اللجنة المنظمة .
* قيام كل لجنة بإعداد تقرير كامل عن السلبيات والواجبات التي واجهتها .
* إعداد التقارير الصحفية للصحف اليومية والمجلات الأسبوعية ولوسائل الإعلام المختلفة وبحيث ترسل لها النتائج التفصيلية والتي يحتاجها الصحفي أو الإعلامي لبعض النتائج .
* منح المكافئة للعمال والإداريين ومنح انتقالات الحكام .
* إعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى الجهات المعنية فيما يختص بالبطولة وبم يضمن تعرف المسئولين علي النتائج الفعلية للدور ومدي نجاحها وتحقيقها لأهدافها
* تقويم البطولة ويتم ذلك بوسائل متنوعة منها الملاحظة ؛الاستبيان ؛ المقابلة الخصية ويجب إن تكون عملية التقويم مستمرة ويقوم بهذه المهمة لجنة التقويم التي تقوم بإرسال تقرير شامل في نهاية البطولة .
* حفظ نماذج من الماديات والشهادات وتقارير الحكام عن المباراة والاستفادة منها في إعداد التقارير النهائية للبطولة .
* إعداد سجل مصور –أفلام- أفلام فيديو-دسك كمبيوتر – رسائل على الإنترنت عن البطولة وموافاة الدول المشركة ببعض هذه الوثائق .
* إعداد ملاحظات كاملة عن إيجابيات وسلبيات الدورة والاجتماع لمناقشتها .
* إعداد تقرير فني من قبل كل اتحاد عن مستوى اللعبة وما تحقق من إنجازات .

**تنظيم السباقات الرياضية:**

تعتبر المنافسة الرياضية من أهم عناصر استمرار تقدم المستوى الرياضي وعاملاً هاماً وضرورياً لكل نشاط رياضي.

وتتعدد أشكال المنافسات الرياضية وتهدف في النهاية إلى تحديد الفائزين وترتيبهم حسب نتائجهم، إلا أنه لكل طريقة من تلك الطرق جوانبها الإيجابية وكذلك جوانبها السلبية.

**من أهم طرق تنظيم الدورات الرياضية الطرق التالية :**

1. طريقة خروج المغلوب بالتقسيط الفردي .
2. طريقة خروج المغلوب بالتقسيط الزوجي .
3. طريقة الدوري .

**1\_ خروج المغلوب من مرة واحدة** (التقسيط الفردي)**:**

هو أسلوب يستعمل في المسابقات الرياضية حيث يحرم المغلوب فور خسارته المباراة من الفوز بالبطولة بينما يتأهل الرابح لمستوى أعلى.

هذا لا يعني بالضرورة أن المغلوب سيترك المسابقة نهائياً ففي العديد من المسابقات تكون هناك مباريات تتم بين المغلوبين أنفسهم (مثل مباراة الثالث والرابع في كاس العالم لكرة القدم). هذه الطريقة ناجحة في المسابقات التي يكون فيها عدد كبير من المتنافسين.

**مثال**: اجري سحبة بخروج المغلوب من مرة واحدةل(**4**) فرق من الدوري العراق الممتاز لعام 2015.

**الحل**: من اجل أجراء السبحة بالشكل الصحيح نتبع ما يلي :

1. نكتب أسماء الفرق إل(4) في أوراق صغير مطوية.
2. توضع في أناء وتسحب تباعا وبصورة عشوائية.
3. يرصد الاسم الأول أمام رقم 1 والاسم الثاني أمام رقم 2 والثالث أمام رقم 3 وهكذا حتى يتم رصد الجدول .
4. ألزوراء
5. الجوية
6. الشرطة
7. الطلبة



1. تجري المباريات بين الفرق الأربعة:

1. ألزوراء

**1**

**الزوراء**

**الزوراء**

2. الجوية

**3**

3. الشرطة

**الشرطة**

**2**

4. الطلبة

في هذا السحبة عندما يكون عدد الفرق زوجيا ومرفوع للقوه (2) (2,4,8,16,32........الخ )

تجري السحبة بدون أي انتظار لأي فريق.

عدد المباريات =عدد الفرق\_ 1 = 3 مباريات

أما في حالة كان عدد الفرق أو الأشخاص زوجيا و غير مرفوع للقوة (2) (6,10,12,14,18,20,22.....الخ).

فان السحبة لا تسير بالشكل المنظم أي انه من الممكن أن تسير بشكل طبيعي في الدور الأول في حالة تقسيمها ولكن في الدور الثاني تكون حالة من الفوضى .

كما في الشكل التالي :

1.ألزوراء

2.الجوية

3.الشرطة

4. الطلبة

5.الميناء

6. دهوك

فأن تنظيم السحبة من خلال أبقاء بعض الفرق المشاركة منتظرة بالدور الأول فقط بطرح عدد الفرق من اقرب أو اكبر رقم يساوي (2) ومضاعفتها وهي (2,4,8,16,32,64) .

**مثال** : اجري سحبة بالتقسيط الفردي ل (6) فرق .

**الحل**:

1. أن اقرب اكبر رقم بعدها من (2) اثنان ومضاعفاته هو (8).

**2 4 8 16 32) )**

**6**

1. نطرح الرقم (6) من الرقم (8) كما يلي **:**

**6 – 8 = 2** عدد الفرق الانتظار في الدور الأول فقط .

1. توزع عدد الفرق أو اللاعبين المنتظرين حسب القاعدة الآتية :
2. أذا كان عدد الفرق المنتظرة زوجيا مثل (2) فرق تقسم بالتساوي (1) فريق في الأعلى و (1) فريق في الأسفل كما يلي :

1.ألزوراء

**انتظار**

2.الجوية

3.الشرطة

4. الطلبة

5.الميناء

6. دهوك

**انتظار**

إما أذا كان عدد فرق الانتظار رقم فردي (3) يكون تقسيم فرق الانتظار حسب القاعدة التالية:

**ن+1 3+1 4**

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ **=** ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = **2** عدد الفرق المنتظرة في الأعلى .

**2 2 2**

**ن- 1 3-1 2**

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ **=** ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = **1** عدد الفرق المنتظرة في الأسفل .

**2 2 2**

حيث أن ( ن )عدد الفرق المنتظرة في السحبة .

**مثال** : اجري سحبة بطريقة التقسيط الفردي ل (13) فريق .

**الحل** :

1. أن اقرب اكبر رقم بعدها من (2) اثنان ومضاعفاته

**2 4 8 16 32) )**

**13**

1. نطرح الرقم (13) من الرقم (16) كما يلي **:**

**13 – 16 = 3** عدد الفرق الانتظار في الدور الأول فقط .

وبتطبيق القاعدة السابقة في حالة كان عدد فرق الانتظار فردي وكما يلي :

ن+1 3+1 4

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ **=** ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = 2 عدد الفرق المنتظرة في الأعلى .

**2 2 2**

ن- 1 3-1 2

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ **=** ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = 1 عدد الفرق المنتظرة في الأسفل .

2 2 2

الآن نطبق فرق الانتظار على السحبة بعد معرفة عدد المباريات(عدد الفرق – 1 ) = 12 مباراة

**انتظار**



**انتظار**

**6**



**10**



**1**



**8**



**فائز**

**12**

**2**



**3**



**9**



**4**



**11**



**5**



**7**

**انتظار**

أما طريقة توزيع الفرق على الجدول فتكون بالقرعة فإذا كان مستوى الفرق معروفا فيجب أن نتجنب اصطدام فريقين قويين في الأدوار الأولى من المباريات وذلك بان توزع الفرق القوية على نصفى الجدول بالتساوي ففي حالة وجود فريقين قويين فإننا نضعهما في أول ألمجموعه وأخر ألمجموعه ويوزع الباقون على الجدول بالقرعة وبذلك لا يتقابلان ألا في الدور الثالث للدورة وتكون بذلك المباريات الختامية هي أقوى المباريات وأكثر ومتعة .

**مميزات طريقة خروج المغلوب من مرة :**

1 – تستغرق الدورة وقتا قصيرا ، فهي تناسب البطولات التي يكون فيها عدد المشتركين كبيراً والزمن المحدد قصيراً .

2 – تناسب الظروف التي تكون فيها الإمكانيات المادية والبشرية محدودة كالأدوات والحكام والإداريين

3- يكون الجهد فيها كبير حيث الفرصة المتاحة ضيقة فهزيمة واحدة تخرج المشترك من الدورة نهائيا .

**عيوب طريقة خروج المغلوب من مرة :**

1 – يخرج نصف المشتركين من الدور الأول نهائيا وبذلك تكون فرصة الاحتكاك قليلة وهذا يقلل من القيمة التربوية والفنية للدورة .

2 – لا أمل لغير الفرق القوية في الاستمرار في الدورة .

3 – قد يؤدى سوء الحظ إلى عدم فوز أحسن الفرق فمن يخونه التوفيق لسبب ما مرة واحدة فلا أمل له في التعويض .

**2\_ خروج المغلوب من مرتين** (التقسيط الزوجي)  **:**

تتميز هذه الطريقة من التنظيم بأن المتسابق يستمر مشتركا في مبارياتهم حتى يهزم مرتين وبذلك فهي تعطى المشترك في الدورة فرصة أكبر من طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ليعبر عن قدرته ومستواه ، كما أن فرص الفوز عن طريق حسن الحظ أو التوفيق تكون أقل .

ستخدم هذه الطريقة إذا كان في الوقت متسع لمزيد من المباريات عن الطريقة السابقة كذلك إذا كان المطلوب هو تحديد المركزين الأول والثاني كأساس للدورة .

وسحبة التقسيط الزوجي مشابهه تماما للتقسيط الفردي وتجري وفق سياقاتها ألا في اختلاف واحد فقط هو أن الفريق أو اللاعب لا يخرج من السباق ألا بعد خسارة مرتين وبهذا يكون عدد المباريات = (عدد الفرق \_1 ) x2 .كما في المثال التالي :

**مثال** : اجري سحبة بطريقة التقسيط الزوجي ل (8) لاعبين .

**الحل** :

عدد المباريات = (ن\_1) x2

عدد المباريات =(8-1) x2

عدد المباريات=7 x2 = (14) مباره



**1**



**5**



**11**

**2**



**3**



**6**



**4**



**فائز**

**14**

الخاسر من 1

**7**

الخاسر من 2

**10**

الخاسر من 3

**8**

الخاسر من 4

**12**

الخاسر من 5

**9**

الخاسر من 6

**13**

الخاسر من 11

**مثال**: اجري سحبة بالتقسيط الزوجي ل (12) فريق .

**الحل**:

نلاحظ أن عدد الفرق زوجيا وليس من القوه (2) أو مضاعفاتها ولذلك للأبد من وجود فرق انتظار :

عدد المباريات =(ن-1) x2

عدد المباريات = (12-1) x2

عدد المباريات= 11 x2 =22 مباره

عدد فرق الانتظار= 16-12 =4 فرق انتظار

يكون فرق الانتظار 2 في الأعلى و 2 في الأسفل

**2 4 8 16 32) )**

**12**

**انتظار**



**5**

**انتظار**



**15**



**1**



**7**



**2**



**19**



**3**

**8**



**4**



**16**



**انتظار**

**6**

**انتظار**

**فائز**

**22**

الخاسر من 1

**9**

الخاسر من 2

**13**

الخاسر من 3

**10**

الخاسر من 4

**17**

الخاسر من 5

**11**

الخاسر من 7

**14**

الخاسر من 8

**20**

**12**

الخاسر من 6

الخاسر من 15

**18**

الخاسر من 16

**21**

الخاسر من 19

**3\_ السحبة بطريقة الدوري:**

تعد طريقة الدوري من أكثر الطرق المستخدمة في تنظيم المسابقات الرياضية بل تعد أكثر الطرق شيوعاً لما لها من مزايا عديدة .

وطريقة الدوري تعنى أن يلعب كل فريق مشترك فى البطولة مع جميع الفرق الأخرى ، وقد يكون الدوري كاملاً بمعنى أن يلتقي كل فريق بجميع الفرق المشتركة مرتين ، أحدهما على ملعبه والأخرى على ملعب الفرق المنافسة ، وقد يكون الدوري غير كامل ، وهو ما يطلق عليه نصف دوري ، وذلك يعنى أن الفريق يلعب مع الفرق الأخرى المشتركة في المسابقة مرة واحدة .

أي بمعنى أن هذا السحبة تختلف اختلاقا كليا عن السحبة الفردية والزوجية حيث أن الفريق لا يخرج من البطولة بالخسارة الأولى (السحبة الفردية ) أو بخسارتين (السحبة الزوجية ) . بل يستمرون بالمشاركة بالمباريات لملاقاة جميع الفرق الأخرى وبدون أي استثناء.

**أهم إيجابيات طريقة الدوري :**

1. أكثر طرق تنظيم المباريات أو المسابقات عدلاً وتكافؤاً في الفرص .
2. تمكن كل فريق من اللعب مع جميع الفرق المشتركة في المسابقة مما يزيد من فرص الاحتكاك ورفع مستوى أداء الفريق .
3. تناسب طرق وطبيعة التدريب .
4. يستمر التنافس بين الفرق حتى نهاية المسابقة .
5. تتيح الفرص لكل فريق لتعويض النقاط التي يفقدها أثناء المسابقة .
6. تسمح بتقويم الفرق المشتركة وفقاً لنتائجها ومستواها بطريقة دقيقة وموضوعية .
7. تقلل من تدخل الحظ في تحديد الفريق الفائز بالبطولة .
8. تتيح الفرص للمدربين من تغيير خطط اللعب وتطبيق وتجريب للخطط المختلفة .
9. تتيح الفرص للمدربين لإشراك أكبر عدد من اللاعبين في المباريات وأيضاً لعلاج الإصابات.
10. تقلل من التوتر العصبي للاعبين والناتج عن القلق والخوف من الهزيمة أو الاستبعاد من البطولة كما في طريقة خروج المغلوب .
11. تسمح بتجديد فرق الدوري بانتظام نتيجة لنظام صعود وهبوط الفرق وفقاً للائحة المنظمة للبطولة تتيح للمدربين فرصة دراسة مستوى الأداء البدني والمهارى والخططي للفرق الأخرى

**أهم سلبيات طريقة الدوري :**

1. تتطلب وقتاً طويلاً لإتمام المسابقة .
2. لا تتناسب مع اشتراك عدد كبير من الفرق أو المنافسين .
3. تحتاج إلى إمكانات بشرية وفيرة .
4. صعوبة تنفيذها وإنهائها في الوقت المناسب والمحدد إذا كان عدد الفرق كبيراً .

**خطوات تنظيم طريقة الدوري :**

لتنظيم المباريات باستخدام طريقة الدوري يجب أتباع الخطوات التالية :

1 ـ تحديد أسلوب تنظيم الدوري .

2 ـ رسم الجدول وتحديد أدوار اللعب .

3 ـ إجراء القرعة .

4 ـ تحديد لقاءات الفرق في كل دوري

5 ـ تسجيل النتائج .

**عدد المباريات في طريقة سحبة الدوري**

ولمعرفة عدد المباريات نطبق القاعدة الآتية : عندما تكون عدد الفرق فرديا (3,5,7,9,11....الخ) تكون القاعدة:

عدد الفرق المشاركة x (عدد الفرق المشاركة – 1 )

**عدد المباريات =**

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

2

أما بالنسبة لعدد الأدوار بالسحبة الدوري فيكون:

1. أذا كان عدد الفرق فردي فيكون عدد الأدوار مساويا لعدد الفرق .

**مثال**: عدد الفرق (11) فأن عدد الأدوار = 11 أيضا

**مثال**: اجري سحبة بطريقة الدوري ل (7) فرق .

**الحل**: عدد الأدوار =عدد الفرق

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الدور الأول** | | **الدور الثاني** | | **الدور الثالث** | | **الدور الرابع** | |
| **م** | **7** | **م** | **6** | **م** | **5** | **م** | **4** |
| **1** | **6** | **7** | **5** | **6** | **4** | **5** | **3** |
| **2** | **5** | **1** | **4** | **7** | **3** | **6** | **2** |
| **3** | **4** | **2** | **3** | **1** | **2** | **7** | **1** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الدور الخامس** | | **الدور السادس** | | **الدور السابع** | |
| **م** | **3** | **م** | **2** | **م** | **1** |
| **4** | **2** | **3** | **1** | **2** | **7** |
| **5** | **1** | **4** | **7** | **3** | **6** |
| **6** | **7** | **5** | **6** | **4** | **5** |

يتم حساب عدد المباريات وفق القاعدة التالية :

عدد الفرق(عدد الفرق \_1) 7(7 -1) 42

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ = 21 مباراة

1. 2 2
2. أما أذا كان عدد الفرق زوجي فيكون عدد الأدوار = عدد الفرق \_1 .

**مثال**: عدد الفرق (10) إذ عدد الأدوار = 10\_1 =9 أداور .

**مثال**: اجري سحبة بطريقة الدوري ل(4) فرق .

**الحل** : أذا كان عدد الفرق زوجي (2,4,6,8,10,12,14,16 ............الخ ) يكون عدد المباريات وفق القاعدة التالية .

عدد المباريات = عدد الفرق(عدد الفرق -1).

= 4(4-1) = 12 مباراة

عدد الأدوار = عدد الفرق – 1

= 3 أداور

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الدور الأول** | | **الدور الثاني** | | **الدور الثالث** | |
| **زوراء** | **جوية** | **زوراء** | **شرطة** | **زوراء** | **طلبة** |
| **طلبة** | **شرطة** | **جوية** | **طلبة** | **شرطة** | **جوية** |

**تسجيل النتائج لطريقة الدوري :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الفريق** | **زوراء** | **طلبة** | **شرطة** | **جوية** | **فوز** | **تعادل** | **خسارة** | **له** | **علية** | **فارق** | **نقاط** | **ت** |
| **زوراء** |  | **3-0** | **1-1** | **1-0** | **2** | **1** | **0** | **5** | **1** | **+4** | **7** | **1** |
| **طلبة** | **0-3** |  | **2-2** | **1-0** | **1** | **1** | **1** | **3** | **5** | **-2** | **4** | **3** |
| **شرطة** | **1-1** | **2-2** |  | **2-1** | **1** | **2** | **0** | **5** | **4** | **+1** | **5** | **2** |
| **جوية** | **0-1** | **0-1** | **1-2** |  | **0** | **0** | **3** | **1** | **4** | **-3** | **0** | **4** |

**الفوز : 3 نقاط**

**التعادل : 1**

**الخسارة : 0**

**الإمكانيات في التربية الرياضية :** **Possibilities in physical**

أن التطور الذي شهد في العالم خلال السنوات الأخيرة تطورا ملموسا تمثل في البني ألتحيته للمنشاة ألرياضيه وكذلك تطور الأجهزة والأدوات التي تستخدم في أداء النشاطات ألرياضيه المختلفة وكذلك التطور في صناعه الملابس لمناسبتها لطبيعة الفعالية ألرياضيه كل هذه التطور الذي حدث في الألفية ألثالثه يمكن حصره بالإمكانات .

وتعرف الإمكانات (facilities ) :هي جميع الملاعب والأدوات والأجهزة والميزانيات والظروف ألمناخيه والجغرافية والمعلوماتية والكوادر ألفنيه البشرية ألمؤهله والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة .(أبو النجا 2003 ) .

وكذلك تعرف"هي كل الملاعب والأجهزة والأدوات والميزانيات والظروف ألمناخيه والجغرافية والمعلوماتية والكوادر البشرية ألمؤهله التي يمكن أن تساهم في تحقيق الهدف المنشود وفقا للأسلوب العلمي" .

**ويعرف الباحث الإمكانات** :هي جميع العوامل التي تحيط باللاعب والتي تساعده في تحقيق الهدف المطلوب بأسلوب علمي حديث وتتمثل هذه العوامل ب (البشرية والأجهزة والأدوات والطبيعية والتمويل) وتعمل جميعها من اجل خدمه ألاعب من اجل تحقيق الهدف المنشود .

وقد أكد الميثاق الدولي للتربية ألبدنيه والرياضة في المادة الخامسة من ضرورة توفير الإمكانات والتجهيزات الرياضية المناسبة للقيام بأي نشاط رياضي واستخدامها على النحو الأمثل وعلى نطاق يتيح اشتراك اكبر عدد ممكن من الإفراد في برامج ألتربيه ألبدنيه والرياضية مع وضع خطط للمناطق ألحضريه والريفية مع الانتفاع بما تتيحه البيئة ألطبيعيه من إمكانيات وتسهيلات .

ومن هذا المنطلق يجب توفير الإمكانات ألماديه والبشرية وجميع الإمكانات وتوظيفها واستخدامها الاستخدام الأمثل للنهوض والارتقاء بالتربية ألبدنيه والرياضية وتحسين عمليه التدريب والتعليم .

وعلينا أن نتعامل بأقصى الجهد والإمكانيات لاستغلالها وتوظيفها لخدمة الأنشطة ألرياضيه بأنواعها المختلفة (كمال ألربضي 2004 ) .

آذ أن توفر تلك الإمكانات من أجهزة وأدوات وملاعب بتقنيه عاليه ومتطورة من أهم عوامل نجاح ألعمليه ألتدريبيه للمستويات ألرياضيه العليا

**أهميه الإمكانيات:**

من خلال القراءة للموضوع المطروح والمكلف به وجدت أن عبارة الإمكانيات تنحدر إلى عناصر أساسية وهي عناصر التخطيط في المجال الرياضي بصورة عامة والتدريب بصورة خاصة ومن هذه العناصر .

1. الهدف
2. القياسات
3. الإجراءات
4. الإمكانيات
5. برامج العمل التنفيذية الزمنية

والإمكانيات لا تقل أهمية عن عناصر التخطيط وتعتبر جزء أساسيا من مكونات التخطيط وقد أكد الدكتور أن التخطيط لأي خطة رياضية سواء كانت لمنشاة رياضية أو لمنهج دراسي لا بد من توفر الإمكانات التالية:-

1. التكاليف اللازمة
2. الأدوات والأجهزة والمنشاة الرياضية
3. الأيدي العاملة
4. الوقت المتيسر

ولذلك تكمن أهميه الإمكانات في ألتربيه ألرياضيه في أنها تؤثر في نجاح النشاطات ألرياضيه المختلفة وتحقيقا لأهدافها المرجوة وتتلخص في الأتي **.**

تحسين فعاليه المنظومة التعليمية حيث انه لا يمكن الاستغناء عن الملاعب والأدوات ألرياضيه

تقديم وعرض المهارات ألرياضيه وخاصة الصعبة منها يساعد على تثبيت المهارات Skills بذهن التلميذ وبالتالي الوصول إلى مرحلة الإتقان (ألإلية ).

* العمل على تخريج صفوة من الناشئين للانضمام للفرق ألرياضيه في مختلف جوانب الرياضة .
* قلة الإمكانات تضعف البرامج المختلفة للتربية ألرياضيه ولا يمكن من تحقيق أهدافها .
* توفر الوقت والجهد والمال لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم .
* تساهم في تنميه الجوانب ألثقافيه ألرياضيه لدى المشاهدين .
* زيادة ألدافعيه لممارسه النشاطات المختلفة وتقلل من شعور الممارسين بالملل.
* تجنب السلوكيات الغير مرغوبة بين الشباب والممارسين .
* نشر ألتربيه ألرياضيه والتعريف بأهميتها وإقبال مختلف فئات الشعب على ممارستها لرفع شعار ألرياضه للجميع .
* تحقيق الأهداف ألعامه للتربية ألرياضيه وبالتالي تحقيق أهداف ألدوله.
* لها الأثر الأكبر في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين .
* مساعدة المؤسسات ألاجتماعيه على ممارسة أفرادها لمختلف الأنشطة ألرياضيه .
* توفير الإمكانات ألرياضيه في القرى السياحية والفنادق الكبرى والمجتمعات العمرانية الجديدة يعمل على تنشيط الحركة السياحية مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي .
* تعد احد المظاهر ألحضاريه ألهامه التي تظهر مدى تقدم ألدوله في المجال الرياضي .
* تسهم في الارتقاء بالبحوث ألعلميه للتربية ألرياضيه .
* توفير الإمكانات في أماكن التدريب يساعد على التقدم بمستوى أداء ألاعبين سواء أثناء فترة أعدادهم أو في ألمنافسه .
* تساعد على انتقاء أفضل العناصر لنوع النشاط الرياضي .
* توفير الإمكانات الخاصة من ملاعب وأجهزة وأدوات قانونيه حديثه يساهم في اشتراك اللاعبين والممارسين في البطولات الدولي أو ألعالميه .
* عند غياب الإمكانات لا تستطيع كليات ألتربيه ألرياضيه تحقيق أهدافها في تأهيل الكوادر البشرية المتخصصة في التربية ألبدنيه والرياضية .

**مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية**

أن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

1.**الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة**

حيث إن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم فى تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.

2.**اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة**

إن دراسة الإمكانات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشاة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشاة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة .

**3.زيادة حماس العاملين بالمنشأة**

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية . فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة ، وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي لماذا يتصرف الإفراد بصورة معينة . وهناك حكمة تقول إنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء ، ولكنك لاستطيع أن ترغمه على شرب الماء وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشاة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم .

**4.الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية**

إن دراسة الإمكانات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

**5.تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية**

من خلال دراسة الإمكانات والموارد تمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة التي يقبل عليها الأفراد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبيها إلى رياضة المستويات العليا سعيا لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها .

**6.زيادة أعداد الممارسين**

مما لاشك أن دراسة الإمكانات المختلفة في المنشاة الرياضية يضع أيدي المسئولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع فى إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة فى مختلف الأنشطة الرياضية.

**أنواع الإمكانات في ألتربيه ألرياضيه:**

**الإمكانات ألماديه:**

هي جميع ألاماكن المعدة مسبقا من قبل الفنيين بأبعاد ومقاييس معينه وتصلح لممارسة مختلف أنواع أنشطة التربية البدنية والرياضية لأية غرض وعمر ونوع وعلى هذه فهي تقسم إلى :

1. **أماكن ألممارسه** : مثل الملاعب والصالات المتعددة الأغراض وحمامات ألسباحه ومراكز الشباب والساحات .
2. **المنشآت** : مثل الأندية وكليات ألتربيه ألرياضيه والقرى ألاولمبيه والملاعب .. وغيرها .
3. **ألأجهزة والأدوات** : مثل الكرات والشباك – الدراجة الثابتة – الأثقال – الترامبولين وغيرها

**الإمكانات البشرية**

أن غياب الإنسان يكون لا معنى لوجود مختلف الإمكانات المتطورة حيث يعتبر هو المحرك الأساسي لمختلف تلك الإمكانات لكي تستطيع من تحقيق أهدافها وتتمثل الإمكانات البشرية بالتالي :

* **الممارسون** : وهم كل من يمارس نشاط أو أكثر من أنشطه ألتربيه ألرياضيه بهدف تحقيق هدف شخصي أو على المستوى الدولي .
* **المنفذون**: وهم المدربون – المعلمون – القادة ...... وغيرهم من القائمين بالجانب التطبيقي في مجال ألتربيه ألرياضيه والبدنية .
* **الفنيون** : وهم الأطباء والأخصائيون النفسيون وأخصائي العلاج الطبيعي

**إمكانات التمويل :**

ويقصد به رأس المال وهو مجموعه الموارد المتاحة التي سبق أعدادها وتوفيرها لحسن أدارة وتنظيم الأنشطة والمسابقات والبطولات ألرياضيه المختلفة.

**الإمكانات الطبيعية :**

تحدد الموارد ألطبيعيه نوع النشاط حيث يؤثر كل من الموقع والمناخ في النشاط الرياضي الذي يقوم به الفرد والجماعة والذي تفرضه الموارد ألطبيعيه والمناخية .

فضلا عن درجات الحرارة والارتفاع والانخفاض عن مستوى سطح البحر في الطبيعة ونوع ومستوى أداء النشاط الرياضي الممارس .

ان تغير درجة الضغط الجوي فوق المناطق المرتفعة عن مستوى سطح البحر يؤدي إلى تغير كمية الأوكسجين اللازمة للاعب .

وخاصة للفرق التي تذهب للمسابقة في تلك المناطق دون فترة تكيف مناسبة. وهذا يؤدي إلى تغير طبيعة الأداة وتغير نتائج المسابقة .

**إمكانات المعلومات :**

إن لإمكانات المعلومات دور كبير في تطوير الرياضة وعن طريق هذا المعلومات يمكن أن نصل بالرياضة إلى التطور عن طريق إيصال المعلومات الخاصة بالرياضة إلى جميع المعنيين .

1. ومن أنواع الإمكانات المعلومات
2. الأقمار الصناعية
3. الفيديو كاسيت
4. الكمبيوتر
5. شبكات المعلومات الانترنيت
6. الفاكس
7. المراجع ونتائج البحوث

**دور نظم المعلومات في التدريب :**

1. **كأداة تدريسية (وسيلة إيضاح)**

شكل استخدام الحاسب كوسيلة عرض وإيضاح تساعد في تقريب وتوصيل المعلومات بسهولة لعدد كبير من المتدربين حيث ينعدم في ذلك الداتاشو ، والبروجيكتور.

1. **اختيار المتدربين**

يستخدم الحاسب كأداة لاختبار المتدربين.

1. **المعاونة في الأنشطة الإدارية والمالية**

يستخدم الحاسب الآلي في تطوير جميع الأنشطة الإدارية والمالية المتعلقة بعملية التدريب. من خلال تطبيقات وأنظمة مثل مسك السجلات المختلفة . ومتابعة سير النشاطات التدريبية وغيرها.

1. **أداة تطويرية للعملية التدريبية**

تطبيقات الحاسب المساعدة للتدريب. وهي مكونة من مجموعة من البرامج التي تهتم مباشرة بعملية التدريب ولذلك يمكن اعتبار هذه البرامج كوسائط للعملية التدريبية. ووظيفة هذه التطبيقات هي تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائه. وهم أنواع الأنظمة والبرامج التي تدخل ضمن هذه التطبيقات.

**دور تكنولوجيا المعلومات في زيادة فعالية التدريب :**

من أهم نتائج استخدام الحاسب الآلي في التدريب زيادة فعالية العملية التدريبية وتطوير مستوى أدائها من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تدعيم المدخل الانفرادي في التدريب. يمكن للحاسب استخدام أكثر من طريقة لتقديم نفس المادة التدريبية بشكل يتلاءم مع الفروق الفردية للمتدربين.
2. توجيه التدريب في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات: تطبيقات التدريب بواسطة الحاسب يتم تصميمها بشكل يساعد على تنمية مهارات المدربين وتزويد قدراتهم على التحليل الموضوعي للمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
3. تشجيع تفاعل الرياضي مع البرنامج التدريبي: يصمم البرنامج التدريبي في الحاسب الآلي على شكل حوار يتم فيه تبادل الأفكار والمعلومات بين البرنامج والرياضي.
4. تحفيز الرياضي: ويتم التحفيز بأساليب عديدة منها استخدام الحاسب وهذا في حد ذاته يجعل التدريب عملا ممتعا ومشوقا.
5. وعلى سبيل المثال في المسابح تمكنت إحدى الشركات من صناعة مادة بديلة عن مادة الكلور الذي يستخدم لتعقيم مياه المسابح حيث يؤدي استخدامه إلى مشاكل صحية كبيرة ممثلة في عيون السباحين . وهذا ما نشاهده عند خروج السباحين من المسبح وعيناه محمرتان والرؤية عنده ضعيفة إضافة إلى الالتهاب في الإذن والحنجرة والجيوب الأنفية كل هذه المشاكل نتيجة لمادة الكلور المستخدمة ولكن مع التطور التكنولوجي أدرك أهمية تغير هذه المادة حفاظا على سلامة السباحين دفع الكثير من الباحثين في شركات عالمية كبيرة بإحداث طريقة تكنولوجية جديدة لتعقيم الكوارتز يمكن بها تغطية ماسورة المياه الداخلة إلى حوض المسبح حيث تستطيع اللمبات الستة الموجودة قتل الميكروبات بنسبة تتعدى 98%

**العوامل المؤثرة في الإمكانات:**

1. **عوامل ذاتيه داخلية**

المؤهلات ألعلميه – المظهر العام – السن – الجنس – الخبرات – الذكاء – القدرات البدنية – حسن التصرف – المقاييس- الجسمية – الحال الصحية – الشخصية – ألدافعيه .

1. **عوامل بيئية خارجية**

القيم والعادات والتقاليد – فلسفة المجتمع – ثقافة المجتمع – الظروف الاقتصادية – الظروف المناخية – الموقع الجغرافي – نوع وطبيعة النشاط الرياضي .

**أقسام الإمكانات:**

تنقسم الإمكانات من حيث الاستخدام إلى قسمين :-

**أولا**: **الإمكانات المستديمة** :

هي منشاة مقامة لممارسة أنواع الأنشطة الرياضية المختلفة وما يتبعها من :

1. أماكن الممارسة مثل ألملاعب والصالات وحمامات السباحة
2. غرف خلع الملابس والحمامات والتدليك
3. أماكن المتفرجين" المدرجات"
4. أماكن الإعلاميين وأماكن الأطباء
5. المخازن وأماكن الصيانة

**ثانيا**: **إمكانات مستهلكة** :

**الأجهزة** : هي وحدات متحركة تستبدل بعد فترة طويلة من أاستخدامها مثل أجهزة الجمباز كالمتوازي – الحصان – عارضة التوازن – العقلة – أجهزة الوثب العالي – الدراجة الثابتة ....... وغيرها .

**الأدوات** : وتقسم الأدوات إلى (3) أنواع .

1-الأدوات الكبيرة :مثل المقاعد السويدية – سلم القفز – سلالم الحائط –الدراجات .

2-الأدوات الصغيرة :وتنقسم إلى :

1. أدوات يدوية :تستخدم في الجمباز الإيقاعي او العروض الرياضية والاستعراضات من بعض الرياضات الأخرى مثل الزجاجات الخشبية – الشرائط – الأعلام – الحبال – المضارب – العصي ........ وغيرها
2. أدوات تستخدم في التمرينات البنائية والفرضية ومن أمثلتها :الأثقال الحديدية – الكرات الطبية – الكرات الحديدية – العصا الخشبية –أكياس الرمل .
3. أدوات بديلة :إطارات العربات – أطباق البلاستك – أكياس الرمل – صناديق الرمل – أعلام صغيرة – صناديق فارغة – سلالم – بالونات .

**هنالك تقسيم أخر للإمكانات :**

**إمكانات بشرية** : ويقصد بها المدرسين( عددهم – تأهيلهم – مواصفاتهم )

**أمكانان مادية** : وتقسم إلى

1. **مساحات ومنشاة** : ملاعب مكشوفة ملاعب رملية

**الصالات المغلقة**

* (صالات الألعاب – غرف تدريب بالأثقال )
* ملاعب مغطاة كالملاعب ذات المظلات

1. **الأجهزة**

* أجهزة ثابتة كالعقلة والحلق
* أجهزة متحركة كجهاز حصان القفز وجهاز الوثب

**ج- الأدوات**

* أدوات قانونية (كرات – مضارب )
* أدوات بديلة (كرات طبية )
* أدوات مساعدة على التدريب (متوازي صغير – حائط للتمرير )

د- **مرافق وخدمات**

* حمامات ودورات مياه
* غرف تغيير الملابس
* غرف للاجتماعات والوسائل التعليمية
* مخزن جاف لتهوية الأجهزة والأدوات

**التسويق الرياضي: :** **Sports Marketing**

التسويق يعتبر من الوظائف الرئيسية الهامة لكافة المؤسسات، سواء اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية أو غيرها، فقد تطورت هذه الوظيفة على مدار السنوات السابقة إلى أن وصلت إلى المفهوم التسويقي المتكامل، والذي يتضمن بدورة عدد من الأنشطة والوظائف الفرعية التي يجب الاهتمام بها جميعا، والتنسيق فيما بينها في ضوء طبيعة المؤسسة وطبيعة ما تقدمه وطبيعة السوق المستهدف، و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التسويق والتسويق الرياضي كمجال قائم بذاته واستراتيجيتة وفلسفته ووسائله ومجالاته.

**التسويق**

يعرف هواردً التسويق بأنه يتضمن حاجات ورغبات المستهلكين أو المستفيدين وتفهمها في ضوء طاقات المؤسسة ثم تعريف المختص بتلك الرغبات والحاجات حتى يمكن تشكيل المنتج والخدمة وفقا لها ثم توصيلها على المستهلك أو المستفيد مرة أخرى.

كما يمكن تقديم تعريف نوع ما شامل، وضعته الجمعية الأمريكية للتسويق وقوبل بالقبول من طرف أغلب المهتمين بالتسويق:

"التسويق هو تنفيذ مختلف أنشطة المؤسسة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك".

ويرى الباحث بأن التسويق: هو الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك ومحاولة تكييف المنتجات والخدمات مع ذوقه قصد تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة.

**سمات التسويق:**

-1 يقوم على دراسات حاجات ورغبات الناس.

-2 يقوم على دراسة الظروف والمتغيرات المحيطة قبل وضع الاستراتجيات والسياسات التسويقية المناسبة.

-3 انه محاولة جادة للمواءمة بين طرفين رئيسيين هما المنتج أو الخدمة والمستهلك وأهداف كل منهما دون الإضرار بالمصلحة العامة.

-4 التسويق وظيفة مستمرة قبل وٕأثناء وبعد الإنتاج والبيع.

5- أن التسويق يعتمد على التخطيط والتنفيذ الجيدين.

**التسويق الرياضي:**

قبل التعرف على تعريف ومفهوم التسويق الرياضي سوف نتعرف إلى التطور التاريخي للتسويق الرياضي منذ بداية ظهوره في صور مختلفة مع أوائل القرن العشرين، فعند النظر في الماضي نستطيع أن نلاحظ أن التسويق نشا وتطور تدريجيا وليس فجائيا. وفي خلال الخمس ون عاما الماضية، شارك عدد كبير من رجال الأعمال وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية في وضع مفاهيم معينة لتطوير الممارسات والفلسفات المتعلقة بالتسويق الرياضي وتركزت مساهمات بارنيم في التسويق الرياضي على المجال الإعلامي ثم بيل فيك Billveek وهذه المجهودات ساهمت في تطوير ممارسات التسويق والرياضي كما يلي:

1. بيع التذاكر ومواد الدعاية حيث كان بيل فيك Billveek يرى أفضل طريقة لبيع التذاكر هي استغلال التجمعات الجماهيرية (السيرك، التجمعات الطلابية، الكشافة) وٕأحدى أهم الأشياء التي اشتهر بها هي قدرته على تحويل الأدوات العادية إلى أشياء هامه تجذب الانتباه، وكذا اهتمامه بالعلاقات ألعامه لما تلعبه من دور هام في العملية التسويقية.

2. ترويج المنتجات الرياضية والرعاية اشتهر سبالدنج **Spalding** محترف وكابتن الفريق الوطني وعلى الرغم من ذلك تعد انجازاته الرئيسية في مجال الأعمال وصناعة المنتجات الرياضية. حيث لعب وعي سبالدنج بالتغيرات الاجتماعية والصناعية دورا هاما ورئيسيا في طريقة عرضة للرياضة واستفاد من المناصب التي تولاها بصوره جيده في تسويق المنتجات الخاصة برياضة البيسبول وتتركز مساهمات سبالدنج في تطوير التسويق الرياضي في مجال توقيع العقود حيث يحصل على توقيع الشركات لتصبح راعية للبطولات. ومن هنا جاءت فكرة الرعاية الرياضية **Sport Sponsorship**.

3. بحوث التسويق دافيد سون  **Davidson**لعب دو ا ر في تأسيس الجمعية الأمريكية للعبة كرة السلة, وفريق الهوكي، وفريق كرة القدم، وٕإسهامات دافيد سون في مجال التسويق الرياضي ببساطة انه أعاد اختبار محتويات المنتج الرياضي وتقديمه وقد نتج عن إعادة الاختبار وتغيير القوانين والتي قدمها واتبعها مسوقو الألعاب ذات الاحتراف في المدن واستخدم الانتشار كمغريات وهميه من شان هذه الجماعة أن تشكل موقف المنافس لمجموعات اللاعبين أي أن الهدف هو خلق مناخ لتسويق المنتج وأيضا أسهم في تقديمه نموذجا عمليا لمسوقي الرياضة بأنه يجب البقاء على التوافق مع ألازمنه المختلفة والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والاهتمامات لدى المستهلكين.

**مفهوم التسويق:**

التسويق هو احد الأنشطة الرئيسة والمهمة لأية هيئة سواء أكانت رياضية أم غير رياضية وان خطة التسويق الرئيسة هي أولى الخطط التي يجب أن تبدأ بها المنشآت التي في ظلها يمكن تخطيط باقي أنشطة الهيئة ومن ثم تصبح الحاجة ضرورية إلى قيام هذا النشاط على أسس وقواعد علمية وفنية سليمة وعلى معرفة بأحوال الإدارة السليمة.

**تعريف التسويق الرياضي:**

التسويق الرياضي ما هو إلا استطلاع الرأي والاتجاهات السائدة في السوق ومن ثم. توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتتوافر مع تلك الاتجاهات ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الجهود والأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصاحب انتقال السلع والخدمات والأفكار من مصادر إنتاجها إلى مشتريها وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع. كذلك يعرف بأنه النشاط الذي يقوم على تخطيط وتقديم المزيج المتكامل الذي يشبع حاجات ورغبات المستهلكين، محاولاً المواءمة بين أهداف المشتري وأهداف الهيئة وقدرتها في ظل الظروف البيئية المحيطة.

ويرى الباحث أن التسويق الرياضي هو معرفة احتياجات وأراه ووجهة نظر المستهلك في السوق وتوجيه المنتج أو الخدمة مطابقا لوجهة نظر ورأي وتوجه وذوق المستهلك بما يحدد الأهداف المشتركة للمؤسسة والمستهلك.

**أهمية التسويق الرياضي**:

إذا قمنا بتوضيح أهمية التسويق الرياضي نجد أنه يسعى إلى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية التعليم، والتدريب والإدارة والترويح وجذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة مع توضيح قيمتها للإنسان. وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب حياة، إلى جانب ما يمكن أن يتحقق من ربح وعائد مادي. فعدم فهم التسويق الرياضي وأهميته يؤكد ضرورة تواجده. كذلك عدم وجود جهاز إداري للتسويق بالمؤسسات الرياضية. وعدم وجود متخصصين بالتسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية المختلفة يؤكد أهميته. بالإضافة إلى عدم وضوح أساليب التسويق وتطبيقها في مجالات التربية البدنية والرياضية.

**دور الإعلام في التسويق الرياضي:**

إن الحضور الجماهيري للمباريات الرياضية سواء من الملاعب أو من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى من صحف وٕإذاعة وغيرها من وسائل الإعلام دفع بالكثير من رجال الأعمال والشركات التجارية الكبرى للاستفادة من الرياضة. وللحقيقة فقد قفزت الرياضة قفزات واسعة خلال العقود الأخيرة في مجال الدعاية والتسويق فتنوعت الأساليب وتطورت الوسائل الإعلامية في الرياضة مما كان له الأثر الكبير في المسيرة الرياضية لقد وجدت الشركات التجارية أن أفضل وسيله إعلانيه هي من خلال الإعلام الرياضي، حيث وجدت أن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة له تأثير اكبر بكثير من الوسائل الإعلامية التقليدية. فالإعلام الرياضي الصحيح هو الذي يعطي مساحة للشركات الداعمة أو المسوقة ويعطي مصداقية أكبر لتلك الشركات، وترسخ في عقول الجماهير لمدة أطول. إن الوسائل الإعلامية المحلية المختلفة لا زالت بعيدة عن تشجيع الشركات الراعية، فهي تتحفظ في كثير من الأحيان عن ذكر الشركات الراعية أو الشركات المسوقة، مما أبعد الكثير من الشركات عن السوق الرياضي وأوقفها عن الدعم للاتحادات والأندية واللاعبين

**أنماط المؤسسات وتطبيقها على المؤسسات الرياضية:**

قام كل **Hag & Hall** بوضع أربع أنماط للمؤسسات طبقا لحجم المؤسسة ومستوى التعقيد وهذه الأنماط هي:

**-1 النمط التقليدي.**

**-2 النمط الميكانيكي.**

**-3 النمط العضوي.**

**-4 النمط المختلط.**

-1 **النمط التقليدي**:

يتميز هذا النمط بالمركزية في الأداء والسياسات وتقل فيه السلطة والمسئولية كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم. ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات الصغيرة ذات قاعدة معلومات بسيطة.

**النمط الميكانيكي:**

يختلف هذا النمط عن السابق بأنه تقل فيه المركزية مما يرتبط بزيادة المسئوليات وأيضا تخويل السلطة مما يعطي حرية اكبر للعاملين كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم. وفي هذا النمط قد تشترك فيه أكثر من إدارة في نفس العمل لإنجازه. ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات كبيرة الحجم وبناء تنظيمي بسيط.

**النمط العضوي:**

يعتبر هذا النمط كالجسم البشري حيث يتناسب التقسيم الهرمي والتنظيم البنائي حيث يتم تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المؤسسة حيث يكون لكل جزء وظيفة يختص بها ولا يكون هناك تضارب في الاختصاصات. وفيه المؤسسات صغيرة الحجم ولكن معقدة التركيب.

**-4 النمط المختلط:**

يتناسب هذا النمط مع المؤسسات الكبرى حكومية كانت أو استثمارية لأنها عالية التعقيد وكبيرة الحجم. وهي بذلك تجمع بين النمط العضوي والنمط الميكانيكي

**المؤسسات الرياضية**

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير اشرف صبحي نقلا عن دافت, أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضا أداري علمي ذات بناء محدد بداخلة الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين:

* فلسفة المؤسسة ونظريتها.
* السلوك التنظيمي.

**فلسفة المؤسسة ونظريتها:**

هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تنبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ منهج المؤسسات الربحية وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي والاقتصادي الموجة تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

**السلوك التنظيمي:**

كما عرفه دافت **Daft** انه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة منصبة على والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة.

**أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية بصفة خاصة:**

1. ضرورة العمل على زيادة موارد المؤسسة من التسويق للخدمات الرياضية.
2. ضرورة العمل على توفير فرص المنافسة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
3. الارتقاء بمستوى الخدمة الرياضية المقدمة من طرف المؤسسة.
4. ضرورة العمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة الرياضية.
5. يجب الاهتمام بتوضيح الأهداف التسويقية للمستفيدين والعاملين بإدارة التسويق.
6. الاهتمام بعمل دراسات مسحية عن التسويق المحلي والدولي للخدمة الرياضية.
7. الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية المتخصصة في وضع الخطط التسويقية بالمؤسسات.
8. يجب مراعاة دراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمات الرياضية

**استراتيجيه التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية:**

بنظره تحليليه لكيفية وضع استراتيجيات للتسويق الرياضي نرى أنها عبارة عن تطبيق عناصر الخطة من تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الإمكانات المادية والبشرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج التنفيذية والزمنية لتحقيق أهداف عملية التسويق ويستلزم تحقيق ذلك وجود جهاز إداري مستقل يقوم بتجميع المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية والمتعلقة بالمستثمر والمستفيد واستخدامها في اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف .

إن وضع استتراتيجية للتسويق الرياضي يعد من أهم التوجهات لتحقيق تنافس تسويقي جيد وتنمية تسويقية متطورة في قطاع المؤسسات الرياضية، إذا أردنا الارتقاء بمستوى الرياضي ورفع مستوى الفرق الرياضية المحلية والد ولية والعالمية. ويتطلب ذلك تبني إجراءات متطورة لارتقاء مستوى الوعي الرياضي عن طريق توضيح أهمية الممارسة الرياضية، وتغيير أهداف المؤسسات الرياضية وتدعيمها اقتصاديا، وننوه هنا إلى أن تحقيق هذه الأهداف يفرض بالضرورة توفير إدارة مهنية محترفة بجانب التطوعية وتحقيق المنافسة بين المؤسسات الرياضية المختلفة، والاهتمام بالتنمية الذاتية إلى جانب توفير خدمات رياضية عالية المستوى والجودة ومن ثم يمكن القضاء على المشاكل الاجتماعية المحسوبة وتحقيق رضاء الذات عن الأنشطة المقدمة وزيادتها.

واستراتيجيه التسويق الرياضي تتناول جانبين، الجانب الأول يسعى إلى تقييم قطاعات السوق الرياضي المعني بالمستفيدين )لاعب، إداري، مدرب، معلم، أخصائي ترويح( أما الجانب الثاني فيهتم بالبدائل الإستراتيجية ومنها غير المتمايز الذي يتعامل مع السوق الرياضي الكبير كسوق واحد، والمتمايز ويهتم بتقسيم السوق الرياضي إلى عدة قطاعات ويهدف إلى تحقيق تنافس تسويقي بين القطاعات في الأنشطة المختلفة في مجالات التعليم والتدريب والإدارة والترويح، أما المتمركز فهو عبارة عن قطاع رياضي صغير يسعى إلى تفعيل التنمية التسويقية لهذا القطاع. ومن المهم التعرض لتفسير طرق إعداد الخطط التسويقية في المؤسسات الرياضية حيث يوجد تخطيط تسويقي من أعلى إلى أسفل وتتولى فيه الإدارة العليا كاملة وضع الخطط للمستويات الأدنى، والتخطيط التسويقي من أسفل إلى اعلي وتقوم كل إدارة فيه بإعداد أهدافها وٕإرسالها إلى الإدارة العليا للموافقة واعتمادها. وتخطيط الأهداف من أعلى ووضع الخطط التنفيذية من أسفل، وهذه الخطط هي الأكثر شيوعا واستخداما.

وللخطط الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية تصنيفات عدة منها الخطط التي توضع وفقا للأهمية، وهي خطط تسويقية إستراتيجية وفرعية، وتشغيلية، أما التصنيف الثاني فهو يتأسس وفقا للمجال أو القطاع الرياضي ويهتم بالمنتج والسلعة والخدمة والنشاط إلى جانب التسعير والترويج والتوزيع، وهناك نوع من الخطط يتأسس على المدى الزمني سواء كان طويل أو متوسط أو قصير الأجل، وتوجد خطط أخرى توضع على أساس دراسة الأسواق وتهتم بالتسويق الخارجي والداخلي المحلي. ومن المفيد دراسة واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية بصفه عامة، حيث يهتم

التسويق الرياضي عامة بالجانب الاقتصادي ومن أولوياته اعتبار التسويق وظيفة أساسية ومصدر للدخل، ويسعى إلى تأهيل المتخصصين في المجال، وبذل الجهود لرفع القدرات التسويقية للعاملين بإدارة التسويق الرياضي، وتدعيم الوعي بأهمية التسويق في مجال الرياضة لرجال الأعمال والمستثمرين .

**إدارة التسويق**:

من المتعارف عليه أن التسويق الرياضي الجيد يستلزم إدارة جيدة لتسويقه، ويمكن تفسير مفهوم إدارة التسويق الرياضي بأنها عبارة عن تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه على المنتج والتسعير والتوزيع والترويج لتحقيق علاقة متبادلة ايجابيه لكل من المستثمرين في المؤسسات الرياضية المختلفة والمتمثلة في الاتحادات الرياضية والأندية ومراكز الشباب والوحدات ذات الطابع الخاص بالمؤسسات الأكاديمية المتخصصة والمستفيدين في هذه المؤسسات.

إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:

هي العملية الإدارية التي تتم بواسطة العنصر البشري للتخطيط للخدمة الرياضية وهو المنتج أو النشاط الرياضي وتنظيم هذه الخدمات عن طريق عناصر المزيج التسويقي ويجب أن يقوم بإدارة التسويق الرياضي لجان متخصصة في هذا الشأن حتى تقوم بتحقيق أهداف المؤسسة والعائد الاقتصادي المطلوب.

**إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:**

هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسن المستمر للأداء على كافة المستويات – باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة مع الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيد أو العميل وتحقيق رضائه وسعادته. والمبادئ التي يمكن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في عملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية هي:

-1 التخطيط وعناصره.

-2 التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

-3 وسائل الاتصال المناسبة بين المستويات الإدارية.

-4 التركيز على المستفيد (اللاعب، الجمهور، الإداري، الفني).

-5 توافر القيادة الإدارية الفعالة وبناء الفرق.

-6 تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المستمر.

-7 تحسين الجودة باستمرار.

-8 الرقابة بواسطة الإدارة العليا باستمرار.

9- الاستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة

**المفهوم الشامل للمنتج الرياضي:**

لا يمكن لأي منظمة أن تتجنب النشاط التسويقي مهما كان حجمها أو هدفها التسويقي. وقد اتسع مفهوم المنتجات ولم يعد قاص ا ر على السلع المادية فقط أو الخدمات وٕأنما تطرق للأفكار والأشخاص والأماكن. ومن جانب آخر نجد أن مفهوم المنتج قد اتسع وتحول من مجرد اعتبار المنتج مجموعة من الخصائص المادية إلى المنافع و ألإشباع التي يمكن أن تتحقق من وراء واقتناء هذا المنتج.

يوجد أنواع مختلفة من المنتجات الرياضية طبقا للمفهوم الشامل كما يلي:

1. المنتج البشري بالبطولات والمباريات الرياضية:

اتسع مفهوم المنتج البشري بالبطولات والمباريات الرياضية ليشمل اللاعب، المدرب، الإداري،أفراد الجهاز الطبي، منظمي الحدث الرياضي، والحكام.

1. الخدمات:

يمكن أن تحتوي الخدمات المقدمة للمستهلك الرياضي على قسمين هما:

-1 الخدمة الرئيسية.

-2 الخدمة المضافة.

وهناك ارتباط وثيق بين النوعين بحيث يؤثر كل منهما ويتأثر بالآخر فعلى سبيل المثال في حالة تفكير العميل الرياضي في الحصول على المباراة الرياضية فان هناك خدمتين هما:

-1 الخدمة الرئيسية: وهي مشاهدة المباراة الرياضية.

-2 الخدمة المضافة: وهي مجموعات الخدمات التي تتوافر قبل وأثناء وبعد إقامة المباراة مثل:

* خدمة الأمن والسلامة.
* خدمات فنية.
* خدمات تكنولوجية.
* خدمات ترويحية.

ويلاحظ انه من الصعب فصل الخدمات المضافة عن الخدمات الرئيسية فعلى سبيل المثال قد تكون الخدمة الرئيسية (مشاهدة المباراة) في المثال السابق بين فريقين كبيرين ولكن عند توافر الخدمات المضافة بشكل جيد قد يغير قرار المستهلك أو العميل.

-3 السلع:

السلعة الرياضية هي أي شيء مادي يتم تقديمه للعميل ويحصل على مجموعة من المنافع من استخدامها.

**ويمكن تقسيم السلع الرياضية إلى:**

-1 البضائع:

وتشمل الملابس الرياضية، مثل الحذاء والشورت و بدله التدريب وغير ذلك من الملابس التي تستخدم في الرياضة.

-2 الأدوات:

مثل السيارات في سباق السيارات، والدراجات في سباقات الدراجات.

-3 الحدث الرياضي (البطولة والمباراة):

وهو يمثل المنتج الجوهري للرياضة والذي يظهر عادة كشكل من أشكال التسلية أو الترويح

-4 الأفكار:

وهي خطط اللعب ,وبرامج التدريب والأبحاث العلمية في مجال الرياضة.

-5 الهيئة الرياضية:

تسعى الهيئات الرياضية إلى تحسين وضعها في نظر العميل الرياضي الذي يتعامل معها ومن أمثلة ذلك الأندية والاتحادات الرياضية ومراكز الشباب من خلال العرض السابق للأنواع المختلفة من المنتجات الرياضية يمكن تقسيم المنتج الرياضي إلى:

-1 المنتج الأساسي:

يتمثل في الحدث الرياضي ) البطولة أو المباراة الرياضي).

-2 المنتج الإضافي:

وهو المنتج المصاحب أو المضاف إلى المنتج الأساسي مثل السلع والأدوات والملابس والأعلام والخدمات الرياضية التي تقدم أو تباع للعميل الرياضي قبل وأثناء وبعد المنتج الرياضي.

والمنتج الرياضي له أنواع مختلفة من العملاء كلا منهم يفضل منتج معين أو خدمة معينة علاوة على ذلك فان الفرق الرياضية تختلف من حيث الشكل أو الخدمة المقدمة منها عن بقية المنتجات الأخرى التجارية والتي قد تجد منها مشترين من القطاع المحلي، وهذه قد تكون نعمة أو نقمه على السوق الرياضي كذلك فان المنتج الرياضي صعب التسويق.

وفي حالة وجود فريق مفضل لدى العملاء وعندما يكون هذا الفريق هو الفائز فان هذا يخلق السعادة عند العملاء ويزيد من إنتاج الدخل بالإضافة لهذا فان السوق الرياضي لا يملك صوت قوي في نتائج الفريق لأنها غالبا ما تتأثر بالطقس وٕإمكانيات اللاعبين وكل هذه الأسباب تمثل صعوبة للمسوق في أن يتحكم في رغبات العملاء. ولهذه الأسباب فان المسوق الرياضي ينبغي عليه أن يسوق كلا من المنتج الأساسي (البطولات الرياضية). والمنتج الإضافي

3 . خطط المنتج الرياضي:

يجب أن يدرك المسوق الرياضي كيف يتم تسويق المنتج الرياضي قبل تقديمه سواء كان لعبه جديدة أو حدث رياضي معروف وما هي الأهداف الموضوعة من قبل الهيئة الرياضية. ومن ثم تنمية هذا المنتج وجعله الأفضل. وتتكون عملية تنمية المنتج الرياضي من خمس مراحل هي:

-1 التعرف على الأفكار الجديدة لتسويق المنتج الرياضي:

يجب على المسوق الرياضي أن يقرا كثيرا في المجالات المتعلقة بالأعمال التجارية والرياضة وذلك ليكتشف أفكار تسويقية جديدة، وما الذي يتطلع إليه العملاء وان يتعاون مع الكليات المختصة لتنشيط الاتجاهات المتعلقة بالبحث الرياضي ويجب عليه أن لا يفضل أي فكره في هذه المرحلة.

-2 تقييم أفكار هذا المنتج الجديد وتحليل هذا المنتج:

إن تقييم المسوق الرياضي المنتج من حيث قيمته ألتجاريه وكذلك تنمية هذا المنتج وٕإمكانياته ووضع السعر المناسب له إذا كان ضروريا وكذلك تنمية البرنامج الإخراجي للحدث الرياضي.

-3 تنمية المنتج:

وفي هذه المرحلة فان فكرة المنتج يتم تطويره بشكل كامل من حيث صلاحيته الكاملة لمواجهة المنتجات الأخرى.

-4 تحليل الأفكار المتعلقة بالمنتج:

يتم تحليل هذا المنتج لمدى ملائمة للعملاء.

-5 اختبار المنتج:

إن اختبار المنتج الرياضي هو احد الأهداف التسويقية والتي على أساسها يتم اكتشاف مدى مناسبة سعر المنتج لإمكانيات العملاء وتطوير الحملات التسويقية للمنتج.

**السياسات التسويقية للمنتج الرياضي:**

تواجه الهيئات الرياضية منافسه جادة سواء في تسويق منتجاتها الرياضية أو المنتجات المضافة,ولمواجهة تلك المنافسة يجب إتباع السياسات التالية:

-1 تحسين جودة المنتج الرياضي الأساسي والمضاف.

-2 التوسع في استخدام العملاء الرياضيين للمنتج الأساسي والإضافي.

-3 إنتاج أصناف جديدة من المنتجات المضافة للمنتج الأساسي.

4 رفع مستوى أداء الجهاز ألبيعي لتذاكر المباريات.

-5 تطوير السياسة الترويحية من خلال برنامج ترويحي للمنتجات وتحسين الخدمة.

-6 إدخال نظام الحاسب الآلي بم ا ركز توزيع تذاكر المباريات.

-7 إنشاء إدارات متخصصة لتسويق المنتجات ألأساسيه والمضافة.

**السوق الرياضي:**

مفهوم السوق :السوق بأنه مجموعه من كل المشتريين الفعليين والمحتملين لسلعه يعرف معينه.

غالبا ما يتوقف حجم السوق على:

-1 عدد الأشخاص الذين تتوافر لديهم الرغبة في الحصول على السلعة والاستعداد لدفع مقابل الحصول على هذه السلعة.

-2 عدد المنافسين الموجودين في السوق

**توصيف العميل:**

يمثل العميل الوحدة الفردية التي يتكون منها السوق، حيث انه الوحدة التي لديها القدرة والرغبة في الشراء، وتتعدد أنواع العملاء ومن ثم تختلف خصائص كل منهم ورغباتهم وحاجاتهم ودوافعهم لذلك تصنف الأسواق على حسب أنواع العملاء أيضا، لان كل نوع من أنواع العملاء يكون سوقا خاصا به ورجل التسويق الناجح هو الذي يستطيع أن يحصل على معلومات وافيه عن كل هذه الجوانب عن العميل حتى يستطيع أن يتفهمه جيدا ثم يتنبأ بسلوكه قدر الإمكان .

**المستهلك الأخير(النهائي):**

هو العميل الذي يشتري المنتج بهدف الاستهلاك والاستمتاع الشخصي. وقد يكون هذا المستهلك محليا أو أجنبيا وهو الأمر الذي ينعكس بدون شك على السياسات التسويقية للمنظمة نظرا لوجود اختلافات بينهم في العديد من الجوانب والتي تظهر في اختلاف سلوكهم أيضا >

**توصيف المستهلك الأخير:**

يجب أن تقوم الإدارة بتوصيف المستهلك الأخير لمنتجاتها بهدف التعرف على العميل الذي يتعامل مع المنتجات وخصائصه من حيث السن والرياضة والجنس ويلاحظ اختلاف الأهمية النسبية لكل من هذه الخصائص بالنسبة.

**المشتري غير النهائي:**

وهو العميل أو الهيئة الذي يشتري الحدث الرياضي لإغراض أخرى غير الاستهلاك والاستمتاع الشخصي وتتنوع هذه الإغراض وهو الأمر الذي ينعكس أيضا على نوعية العميل كما يلي:

-1 المشتري التاجر:

وهو العميل أو الهيئة الذي يشتري المنتج الرياضي سواء كان تذكرة مباراة أو لاعب أو بطولة بغرض إعادة بيعه مقابل تحقيق الربح، فهو لا يشتري البطولة لإشباع حاجاته الشخصية وٕأنما لتلبية احتياجات المنظمة التي يتبعها، فهو في هذه الحالة تحركه دوافع عقلية أكثر منها دوافع عاطفية ومن أمثلته التجار والوسطاء.

-2 المشتري الصناعي:

هو العميل الذي يشتري المنتج الرياضي بغرض إعادة عرضه وإخراجه للمستهلك النهائي ومن أمثلته القنوات الفضائية المتخصصة.

-3 المشتري الخدمي:

هو العميل الذي يشتري الحدث الرياضي أو تذاكر الحدث بغرض استخدامه في تقديم هذا الحدث بمقابل اجر أو بدون اجر ومن أمثلته ألاذا عه والتلفزيون والصحافة.

-4 المشتري الحكومي أو الذي لا يهدف إلى تحقيق الربح:

هو العميل الذي يشتري البطولة أو المباراة الرياضية بغرض استخدامها في تقديم خدمات عامه أو توصيلها لمن يحتاجون إليها ومن أمثلته وزارة الشباب أو الاتحادات الرياضية.

-5 المشتري الدولي:

هو العميل الأجنبي الذي يشتري البطولة أو المباراة الرياضية لأي غرض من الإغراض السابقة. ومن أمثلته التجار والحكومات الأجنبية والأندية والاتحادات الرياضية.

-6 المستهلك المرتقب:

هم أولئك الإفراد الذين يحتمل أن يتجهوا إلى شراء المنتجات المعروضة في المستقبل، وهم يكونون السوق المحتمل بالنسبة للمسوقين، وتعتمد منشات الأعمال هذه الفئة في زيادة المبيعات وتوسيع دائرة السوق.

**أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:**

هي مجموعة الأنشطة المختلفة التي يمكن تطبيقها باستخدام المجالات الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية والقارية والاولمبية في التسويق الرياضي.

وتتعدد وفقا لما يلي:

-1 تسويق حقوق الدعاية والإعلان.

-2 التسويق التلفزيوني.

-3 تسويق البطولات والمباريات.

-4 تسويق اللاعبين.

-5 تسويق المنشئات الرياضية والاجتماعية.

-6 تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي.

-1  **تسويق حقوق الدعاية والإعلان**:

- التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها.

- استخدام صور وأسماء وأرقام اللاعبين.

- بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمنظمة.

- إعداد أفلام وصور عن المؤسسة.

- المؤتمرات الصحفية لإبراز أهم المشروعات.

- الصحف والقنوات التليفزيونية الخاصة.

- شعارات وأعلام المؤسسة.

-2  **التسويق التليفزيوني**:

- وضع شروط تعاقدية للتغطية التليفزيونية.

- احتكار حقوق بث الأحداث الرياضية.

- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الإعلامية للدعاية للبطولات والأحداث الرياضية بالمؤسسة.

- الاهتمام بتوقيت الإعلان “وقت الذروة“ وكثافة المشاهدة.

- التعاقد مع المهتمين بعمليات“ الرعاة الرسميين“.

- جذب اهتمام المستثمرين الرياضيين وتشجيع الاستثمار الرياضي.

-3 **تسويق البطولات والمباريات**:

- فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما ييسر على الجماهير.

- دعوة كبار المسولين مما يحفز الإقبال الجماهيري.

- طرح كمية من التذاكر تتناسب مع توقعات الحضور.

- تحديد أسعار التذاكر بما يتناسب مع أهمية الحدث الرياضي.

- تقديم هدايا تذكارية للفائزين فى عمليات السحب على التذاكر.

- تسويق حقوق الإعلان للراغبين أثناء إقامة المباراة أو الحدث.

- التعاقد للبث المباشر أو المسجل للبطولات أو الإحداث.

- التعاقد لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة

**- 4 تسويق اللاعبين:**

- الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية.

- الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين.

- مراعاة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين احترافهم مما يضمن عائد كبير.

- الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال الرعاة لتبني فريق أو لاعب مع تشكيل لجنة مختصة لاحتراف اللاعبين مع التامين ضد الإصابات والحوادث. الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للاعبين الأبطال.

**-5 تسويق المنشئات الرياضية والاجتماعية:**

- الاهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة.

- الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.

- الاهتمام بتأجير المطاعم والكافتيريا، وحمام وصالات السباحة، لإقامة حفلات الأعضاء به.

- الاهتمام بتطوير المطاعم والكافتيريا بالأندية وٕإسناد إدارتها للشركات المتخصصة.

- الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالأندية وتأجيرها للجمهور.

- الاهتمام بتوفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية، مع إنشاء فندق يحمل اسم المؤسسة الرياضية وذلك لزيادة مواردها.

- الاهتمام ببث قناة رياضية تحمل اسم المؤسسة الرياضية، وتدار بطريقة اقتصادية.

**-6 تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي:**

- الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية للأعضاء مثل (الرحلات الاجتماعية – رحلات الحج والعمرة – المصايف – أماكن انتظار السيارات – الحضانة – الجمعيات الاستهلاكية - الرعاية الصحية - فواتير التلفون)

- الاهتمام بتشفير المباريات لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات.

- الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية لجميع الممارسين.

- تسجيل موقع المؤسسة الرياضية على موقع الانترنت.

- عمل دليل رياضي فيه مختلف الانجازات المحققة.

- الاهتمام بتقديم الهدايا التذكارية للمشاهدين مثل خرائط الملعب، صور النجوم، جدول المباريات.

- مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع الملابس.

- عمل دراسات دورية تقدمها المؤسسة مع تقديم بعض الخدمات الأمنية للمشاهدين وقنوات فنية

- وقنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن ورغباتهم

أما علية حجازي والشافعي فقد ذك ا ر أن أساليب التسويق الرياضي تأخذ شكلان:

**مجالات التسويق الرياضي:**

إن التسويق الرياضي كغيره من أنواع التسويق الأخرى وهو لا يقل أهمية عنها كونه يشمل جوانب فردية وجماعية، ومجالاته أوسع بكثير، وتتمثل مصادر التمويل في الرياضة بما يأتي:

- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.

- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.

- الإعلان على المنشآت الرياضية.

- استثمار الم ا رفق والخدمات في الهيئات الرياضية.

- عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.

- الإعانات والتبرعات والهبات.

- عائدات انتقال اللاعبين.

- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.

- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.

- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.

- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.

- تسويق اللاعبين، حيث أصبح الاحتراف عنصرا أساسيا لدى الأندية.

- تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية وهو مجال من أخصب المجالات التي تحوز على كثير من الهيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية.

- التسويق في مجال التغذية الرياضية خصوصا فيما يتعلق بطعام وش ا رب الرياضي.

- تسويق برامج التدريب الرياضي المبني على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة لتحقيق أهدافها

**التمويل في المجال الرياضي:**

تعد الرياضة احد المجالات الاقتصادية في المجتمع إذا أحسن استغلالها حيث أن ممارسة الرياضة ذات أهمية اقتصادية ثنائية للفرد والمجتمع ونظرا لمرور الدولة بمرحلة الاقتصادية فلن تكون قادرة على توفير الاعتمادات المالية لتحقيق أهداف الرياضة. ويرى الباحث أن هذه التغيرات تدفع وبشدة جميع الجهات المعنية بالعمل الرياضي والشبابي والتي تعتمد بصورة أساسية على الدعم المقدم من الجهة الحكومية إلى البحث والعمل على استغلال مواردها بصورة جيدة وفي أسرع وقت، ولن يتسنى لهذه المؤسسة أن تحقق أهدافها إلا عن طريق الإدارة السليمة لهذه الموارد والبعد عن العشوائية في استغلال الموارد.

ويوضح الباحث أن مشكلة التمويل لا تكمن في ضعف الموارد لكن تكمن في كثرة عدد الهيئات التي تعتمد على الإعانات لدرجة يصعب معها تلبية احتياجاتها من الدعم حيث من المفترض أن تختص الجهات الحكومية في ظل النظام الاقتصادي بتوفير البنية الأساسية للممارسة الرياضية من منشئات وبرامج وتعد الأموال احد العناصر الهامة التي تقوم عليها الإدارة العامة وٕإدارة المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية. وترتكز وظيفة الأموال على نوعين من القرارات المالية وهما:

- قرارات متعلقة بالتمويل (تدبير الأموال اللازمة)

- قرارات متعلقة بالاستثمار )تشغيل الأموال في المجالات المختلفة(

وهنا يمكن تحديد نوع من الإدارة وهو الإدارة المالية وهي التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال وظائف فنية متخصصة وكذلك وظائف إدارية وهي بالتالي تعمل على تحقيق النمو للمؤسسة وأيضا تساهم في تحقيق أهداف المنشأة.

أولا : **طبيعة التمويل**:

التمويل مجال تخصصي، وظيفي يدخل ضمن التقسيمات العامة لإدارة الأعمال ويمكن تعريفة بأنه:

إدارة التدفقات النقدية في منظمة ما وقد تكون هذه المنظمة منظمة أعمال أو بنك ويهتم التمويل بالتدفقات النقدية الفعلية وكذا الالتزامات المستحقة على المنظمة. والتمويل في المؤسسات الرياضية هي جميع أنواع الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة وكذا الالتزامات المالية المستحقة على المؤسسة.

ثانيا : **بعض مجالات التمويل**:

ا - التمويل العام : وهو خاص بالحكومة والمحليات، ويقوم على الضرائب والإيرادات الأخرى ويستهدف تحقيق أهداف غير ربحية.

ب- المنظمات التمويلية: وهي مثل البنوك وشركات التامين تهتم بتجميع المدخرات .

ت - الإدارة المالية دراسة المشاكل المالية في المنظمة، وتبحث عن الأنشطة المربحة وتبحث عن مصادر الأموال الرخيصة .

ثالثا: **أنواع التمويل**:

أ - تمويل داخلي:

هي الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمنشاة أو النادي الرياضي من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصدر خارجي.

ب- التمويل الخارجي:

هي كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية ففي ظل افتراض استقلالية المنشاة فان الإدارة تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات وذلك يتطلب وقتا لا يتطلبه استخدام التمويل الداخلي من العمليات الجارية. ويتوقف على حجم التمويل

**التمويل في المؤسسات الرياضية:**

التمويل عملية شبه تلقائية تقوم بها المؤسسات للحصول على المال وتوفير الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة وتعتمد المؤسسات الرياضية على الدعم المقدم من الدولة عبر وزارة المالية – ممثلة بوزارة الشباب والرياضة وهو شحيح جدا ولا يغطي نشاطاتها فهو دعم رمزي. ومصادر تمويلية أساسية من دعم صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وقد جاء إنشاء هذا الصندوق من اقتناع الدولة بأهمية رعاية النشء والشباب وذلك على اعتبار أن الشباب هو المستقبل والرياضة هي أفضل الطرق التي يمكن من خلالها القيام بالتنمية البشرية، وأصبحت الرياضة من الضخامة بحيث لا تقوى ميزانية الدولة على تحملها مما دعا إلى وجود تمويل ثابت.

**فهرس المحتويات**

|  |  |
| --- | --- |
| **الموضــــوع** | **الصفحة** |
| **المقدمة** | **2** |
| الفصل الأول | **4** |
| **علم الإدارة** | **5** |
| **طبيعة الإدارة** | **6** |
| **تعاريف الإدارة** | **6** |
| **خصائص الإدارة** | **7** |
| **أهمية دراسة الإدارة** | **8** |
| **علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى** | **9** |
| **الإدارة الرياضية** | **11** |
| **التعريف العام للإدارة الرياضية** | **11** |
| **مستويات الإدارة الرياضية** | **12** |
| **هل الإدارة علم أم فن** | **13** |
| الفصل الثاني | **15** |
| **عناصر الإدارة الناجحة** | **15** |
| **التخطيط الرياضي** | **15** |
| **أهمية التخطيط** | **17** |
| **خصائص التخطيط** | **17** |
| **أنواع التخطيط** | **18** |
| **مراحل التخطيط الرياضي** | **20** |
| **التنظيم الرياضي** | **21** |
| **خطوات التنظيم الخمسة** | **22** |
| **مبادئ التنظيم الرياضي** | **23** |
| **انتقاد المبادئ التنظيم الرياضي** | **23** |
| **المقصود بمبادئ التنظيم الرياضي** | **23** |
| **أهم مبادئ التنظيم الرياضي** | **23** |
| **التوجيه الإداري** | **25** |
| **مفهوم التوجيه** | **25** |
| **أهمية التوجيه** | **26** |
| **مبادئ التوجيه** | **27** |
| **الأسس العامة للتوجيه** | **27** |
| **أدوات التوجيه** | **28** |
| **القيادة الرياضية** | **30** |
| **مفهوم القيادة** | **31** |
| **خصائص القائد** | **32** |
| **علاقة القيادة بالرئاسة و الإدارة** | **33** |
| **القيادة و الإدارة** | **34** |
| **مصادر القيادة الإدارية** | **34** |
| **أنماط القيادة** | **35** |
| **العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة** | **36** |
| **صفات القيادة الايجابية** | **36** |
| **نظريات القيادة** | **37** |
| **نظرية السمات والخصائص** | **37** |
| **مساهمة وورن بنيس** | **38** |
| **نظرية السلوك القيادي** | **39** |
| **النظرية الموقفية** | **40** |
| **صفات القائد الإداري الرياضي** | **41** |
| **اتخاذ القرار الرياضي** | **44** |
| **أهمية اتخاذ القرارات** | **45** |
| **مراحل اتخاذ القرارات** | **45** |
| **أنواع القرارات الإدارية** | **48** |
| **محاذير اتخاذ القرار** | **50** |
| **العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار** | **51** |
| **الاتصال الرياضي** | **53** |
| **أهمية الاتصال** | **54** |
| **العناصر الأساسية للاتصال** | **54** |
| **طبيعة الاتصال** | **55** |
| **الجوانب الأساسية المؤثرة على عملية الاتصال** | **55** |
| **أسباب فشل عملية الاتصال** | **55** |
| **أنواع الاتصال** | **56** |
| **التنسيق الرياضي** | **62** |
| **مزايا التنسيق الإداري الفعال** | **63** |
| **أنواع التنسيق الإداري** | **64** |
| **أهداف التنسيق الإداري** | **64** |
| **مبادئ التنسيق الإداري** | **64** |
| **أهمية التنسيق في العمل الرياضي** | **64** |
| **قواعد التنسيق في العمل الرياضي** | **65** |
| **الرقابة الإدارية** | **66** |
| **المفهوم الحديث للرقابة** | **67** |
| **خصائص الرقابة الإدارية الفعالة** | **68** |
| **مبادئ الرقابة الإدارية** | **69** |
| **مقومات نجاح نظام الرقابة** | **69** |
| **خطوات الرقابة** | **71** |
| **أنواع الرقابة** | **72** |
| **أدوات الرقابة** | **72** |
| **مجالات الرقابة الإدارية** | **73** |
| **تقويم الأداء الإداري** | **74** |
| **ماهية التقويم** | **74** |
| **المعنى اللغوي للتقويم** | **74** |
| **أما معنى التقويم اصطلاحا** | **74** |
| **خصائص التقويم الناجح** | **76** |
| **أهداف التقويم** | **76** |
| **وظائف التقويم** | **77** |
| **مكونات التقويم وخطواتها الأدائية** | **78** |
| **مراحل التقويم** | **78** |
| **أنواع التقويم** | **79** |
| **أدوات التقويم** | **82** |
| **الأداء الإداري** | **83** |
| **مفهوم تقويم الأداء** | **83** |
| **أهداف تقويم الأداء** | **84** |
| **أهمية تقويم الأداء** | **86** |
| **أهمية التقويم الإداري في المجال الرياضي:** | **87** |
| **طرق قياس الأداء** | **88** |
| **مقومات نجاح عملية تقويم الأداء** | **90** |
| **أخطاء ومعوقات تقويم الأداء** | **92** |
| **معايير تقويم الأداء** | **98** |
| الفصل الثالث | **99** |
| **مفاهيم أدارية حديثة** | **100** |
| **أدارة الجودة الشاملة** | **100** |
| **رواد الجودة الشاملة** | **101** |
| **مراحل تطبيق أدارة الجودة الشاملة** | **102** |
| **أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** | **104** |
| **أدارة المعرفة** | **105** |
| **مفهوم إدارة المعرفة** | **106** |
| **أهمية إدارة المعرفة** | **107** |
| **مراحل إدارة المعرفة** | **108** |
| **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة** | **109** |
| **أدارة ألهندرة: (هندسة الإدارة)** | **112** |
| **تعرف ألهندرة ومفاتيحها** | **112** |
| **مراحل عملية ألهندرة** | **114** |
| **الجهات التي تتولى الهندرة** | **114** |
| **شكل المنظمة بعد هندرتها** | **115** |
| **عوامل نجاح الهندرة** | **117** |
| **أدارة الوقت** | **119** |
| **فوائد تنظيم الوقت** | **120** |
| **أقسام الوقت** | **120** |
| **قـواعـد إدارة الوقـت** | **121** |
| **خمس خطوات للإدارة الوقت** | **125** |
| **الأخطاء الخمسة الفادحة في إدارة الوقت** | **127** |
| **أدارة التغيير** | **129** |
| **مفهوم وتعريف التغيير** | **130** |
| **أبعاد التغيير** | **131** |
| **مراحل عملية التغيير وإدارته** | **131** |
| **أنواع التغيير** | **132** |
| **خطوات تخطيط وتطبيق التغيير** | **133** |
| **عناصر المنظمة التي تمسها عملية التغيير** | **134** |
| **أسباب التغيير** | **136** |
| **ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي** | **137** |
| **استراتيجيات التغيير** | **138** |
| **طرق مواجهة التغيير** | **139** |
| **أدارة الأزمات** | **141** |
| **مفهوم الأزمة** | **141** |
| **خصائص الأزمة** | **144** |
| **مراحل تطور الأزمة** | **144** |
| **أسباب نشوء الأزمة** | **146** |
| **أنواع الأزمات** | **151** |
| الفصل الرابع | **156** |
| **المؤسسات الرياضية وتنظيم السباقات** | **156** |
| **مفهوم الحدث الرياضي أو البطولة الرياضية** | **157** |
| **تعريف البطولات والدورات الرياضية** | **157** |
| **أهمية تنظيم و إدارة البطولات و الدورات الرياضية المحلية** | **158** |
| **أهداف البطولات الرياضية** | **158** |
| **فوائد تنظيم البطولات الإقليمية والقارية** | **158** |
| **الصعوبات التي تواجهه الدول المنظمة** | **159** |
| **الجدوى الاقتصادية من تنظيم البطولات** | **159** |
| **تنظيم وإدارة البطولات** | **160** |
| **خطوات إدارة و تنظيم البطولات الرياضية** | **161** |
| **اختصاصات و مسئوليات مختلف لجان البطولة** | **163** |
| **تقسيم العمل في البطولة** | **166** |
| **تنظيم السباقات الرياضية** | **168** |
| **من أهم طرق تنظيم الدورات الرياضية** | **169** |
| **خروج المغلوب من مرة واحدة (التقسيط الفردي)** | **169** |
| **خروج المغلوب من مرتين (التقسيط الزوجي)** | **174** |
| **السحبة بطريقة الدوري** | **177** |
| **الإمكانيات في التربية الرياضية** | **181** |
| **أهميه الإمكانيات** | **182** |
| **مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية** | **184** |
| **أنواع الإمكانات في ألتربيه ألرياضيه:** | **185** |
| **دور نظم المعلومات في التدريب** | **187** |
| **دور تكنولوجيا المعلومات في زيادة فعالية التدريب** | **187** |
| **العوامل المؤثرة في الإمكانات** | **188** |
| **أقسام الإمكانات** | **189** |
| **التسويق الرياضي** | **191** |
| **التسويق** | **191** |
| **سمات التسويق** | **191** |
| **التسويق الرياضي** | **192** |
| **أهمية التسويق الرياضي** | **193** |
| **دور الإعلام في التسويق الرياضي** | **194** |
| **أنماط المؤسسات وتطبيقها على المؤسسات الرياضية** | **194** |
| **المؤسسات الرياضية** | **195** |
| **أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية بصفة خاصة** | **196** |
| **استراتيجيه التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية** | **196** |
| **إدارة التسويق** | **198** |
| **إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية** | **198** |
| **ويمكن تقسيم السلع الرياضية إلى** | **200** |
| **السياسات التسويقية للمنتج الرياضي** | **202** |
| **السوق الرياضي** | **202** |
| **أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضي** | **204** |
| **مجالات التسويق الرياضي** | **207** |
| **التمويل في المجال الرياضي** | **208** |
| **التمويل في المؤسسات الرياضية** | **209** |
| **المصادر والمراجع** | **210** |

**المصادر والمراجع**

* **القران الكريم**
* إبراهيم علي غارب **: واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية**, وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الجزائر.2010.
* إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي : " **إدارة المنافسات  و البطولات  و الدورات الرياضية** ".دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.الإسكندرية - الطبعة الأولى 2003م.
* احمد سعيد المنصوري :**مشكلات التفويض ألادارى دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة أبو ظبي** ،رسالة ماجستير في الإدارة العامة ،جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،1997.
* الخضيري، محسن أحمد:" **إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"،** القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م.
* الخضيري، محسن أحمد:" **إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية** "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م.
* العماري، عباس رشدي:" **إدارة الأزمات في عالم متغير** "، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993.
* المرسى وإدريس : **السلوك التنظيمي** : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 .
* معين محمود والأستاذ مروان محمد بني أحمد:**القيادة والرقابة والاتصال الإداري** , دار الجامعة للنشر والتوزيع، دار الراية للنشر والتوزيع.
* ادارة المعرفة وتطوير المنظمات- أ.د عامر الكبيسي- سورية دمشق .دار الرضا-2005
* السهلي: **مبارك بن بطيحان المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية**، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض. 2007 م
* العتيبي: **صبحي جبر تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، ط1، دار حامد. 2005م
* العطيات، محمد يوسف النمران: **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1 ، دار الحامد. 2006م
* العميان، محمود سلمان:**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل. 2004م.
* الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم:" **إدارة الأزمات والمفاوضات** "، المدينة المنورة، دار المآثر ، 2001م.
* بروس افوليو ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي-**تنمية القيادة**- مصر - دار الفجر للنشر والتوزيع –الطبعة الأولى- سنة النشر2003 .
* حسن احمد الشافعي: **التشريعات في التربية البدنية والرياضية القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنقابة والمؤسسات الرياضية** ، الجزء الأول، دار الوفاء لدنيا الطباعة . والنشر، الإسكندرية، 2003.
* حريم، حسن :**تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل**، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع. 2006.
* حمود، خضير كاظم:**السلوك التنظيمي**، ط1، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع. 2002.
* حسن حريم,**السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)،** دار زهران للنشر، عمان، 1997.
* حسن الشماغ خليل محمد - حضير كاظم حمود, **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.
* حسن راوية, **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
* حواش، جمال الدين محمد:" **إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث**، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
* حسن أحمد الشافعي: **الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية والرياضة**، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2001م.
* دانييل م. ستويل، تعريب اسعد كامل الياس: **المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل.** مكتبة العبيكان، الرياض السعودية، 2002.
* راشد محمد عبد الجليل **، سياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها والمستقبل المتوقع لها في البيئة المصرية** : دراسة تحليلية تطبيقية استرشادية ، مجلة البحوث التجارية ، السنة الرابعة عشر ، العدد الأول ، يناير 1992.
* زيد منير عبوي **:التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته**, دار أسامة.الأردن-2006.
* زهير ثابت: **كيفية تقييم أداء الشركات (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21**)، دار زهران للنشر، القاهرة، 2001.
* علي السلمي : **الإدارة بالمعرفة** ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر ،1998 .
* عبد الخالق فاروق ،**اقتصاديات الوقت الضائع**:أزمة الإدارة الحكومية في مصر، القاهرة ،مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية ،2002 .
* عامر الكبيسي **:التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة** -سورية دمشق دارالرضا-2006.
* عبد الحكم أحمد الخزامي :**أسس بناء المنظمات الذكية المعاصرة**-القاهرة مصر دار الكتب العلمية-2005.
* علاء أحمد : **القيادة المتميزة** : صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2005.
* علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 2001.
* عبد العزيز خليفة العسيري:**ادارة التغيير الدليل العلمي لادارة التغيير و اعادة الهندسة**, المجلس الوطني للثقافة والفنون و التراث-2006.
* عساف، عبد المعطي محمد :**السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة،** دار النشر ,1999م
* عليوة، السيد: " **إدارة الأزمات والكوارث**: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2002م، ص13.
* عليوة، السيد:" **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات** "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م.
* عز الدين، أحمد جلال : " **إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي**"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990م،
* عصام بدوي: **موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضة**، دار الفكر العربي، القاهرة 2001م.
* عبد الحميد شرف: **التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق**، ط1 ، مصر، مركز الكتاب للنشر، 1997.
* عبد الله أمين محمود جماعة، **إدارة نظم التسويق** ,ومهارات البيع، مركز الطبجي. للطباعة والنشر، القاهرة، 1997
* عبد القادر محمد**، نموذج لإدارة التسويق في الأندية الرياضية**، رسالة ماجستير، كلية . التربية الرياضية بالقاهرة، 2005
* علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، **استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة. الأولى، 2009
* . عبيدات محمد، هاني الضمور، شفيق حداد: **إدا رة المبيعات والبيع الشخصي**، دار وائل. للطباعة والنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
* ثامر بن ملوح المطيري- **القيادة العليا والأداء**-مصر-دار الفجر للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى- سنة النشر2003
* سامي جمال الدين: **الإدارة والتنظيم الإداري** –مؤسسة طيبة للنشر-ميدان الظاهر-القاهرة.
* سمير محمد عبد الوهاب : **إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديان المعاصرة،شؤون عربية** ،العدد 106، يونيو2001 ربيع الأول 1422 هـ .
* سيد مصطفى أحمد:**إدارة الموارد البشرية(منظور القرن الواحد والعشرين)،** دار الكتب، 2000.
* سلوى شعراوى :**ثقافة الإدارة العليا والإصلاح الادارى** ،ورقة مقدمة إلى الندوة الرابعة ،جامعة القاهرة ،كلية الاقتصاد ،مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ،23 نوفمبر 1995.
* سعيد لوصيف: **أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية ،** مجلة الادارى ،السنة السادسة عشر، العدد رقم 58، سبتمبر .
* سعده محمد: **التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثرة في تنمية سعد الدين خليل:** صناعة التدريب، القاهرة،ط1، 2009.
* سليمان اللوزي وآخرون: **أساسيات في الإدارة(النظرية والتطبيق)،** دار الفكر العربي،القاهرة، 1998.
* سارة احمد حمدان: **أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما ي ا رها رجال لأعمال في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بالقاهرة، جامعة. حلوان، 2000
* صام بدوي: **موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضة** ".دار الفكر العربي. القاهرة 2001م
* صلاح الدين الكبيسي :**إدارة المعرفة** ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 .
* كامل محمد المغربي:**السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، الأردن: دار الفكر العربي،الطبعة الثانية، 1994 .
* صلاح وهاب شاكر:**المبادئ الإدارية لطلاب التربية الرياضية**,بغداد,الأيك للطباعة والنشر,ط1, 2013.
* كمال جميل ألربضي: **التدريب الرياضي للقرن الواحد والعشرين**، الأردن، ط2، 2004.
* محمد صالح الحناوي - دكتور إسماعيل السيد- **تنمية القيادة**- مصر-الدار الجامعية الإسكندرية - الطبعة الثانية\*سنة النشر مجهولة.
* كاظم كريم رضا :**تجارب وخبرات عالمية في اطار الجودة الشاملة,** بغداد, كلية التربية الأساسية /ألمستنصريه , ط1 ,2011 .
* محمود داود الربيعي :**التنظيم الإداري في العمل الرياضي** ,النجف,دار الضياء للطباعه ,ط3, 2011.
* محي الدين الأزهري :**الإدارة ودور المديرين**-مصر- دار الفكر العربي-سنة النشر 1993
* مركز الخبرات المهنية للإدارة : **منهج المهارات القيادية**-مصر-الطبعة الثالثة-سنة النشر2003.
* موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي**: أساسيات ومفاهيم حديثة ، الأردن: الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر 2003.
* محمد نور برهان وآخرون ، **تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في الدول العربية** ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، شتاء 1988.
* ماهر أحمد: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
* محمد عبد الباقي صلاح الدين: **السلوك التنظيمي**,دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
* محفوظ أحمد جودة : **إدارة الجودة الشاملة**: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: الطبعة الأولى دار وائل للنشر 2004.
* موسى السر حسن :**اعادة هندسة الادارة و الشركات**,دار عالم الكتب-2006
* محمد جبريل: **الخطة الاستراتيجية لتسويق البطولات والمباريات الرياضية**، أطروحة. دكتوراه، كلية التربية البدنية، بالقاهرة، 2008.
* هلال، محمد عبد الغني: " **مهارات إدارة الأزمات** "، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4 ، 2004م.
* هاشم ناصر :**الادارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق**-دار أسامة عمان الأردن2005-
* <http://islamfin.go-forum.net/montada-f14/topic-t1559.htm>
* .(http://www.iraqacad.org/Lib/adil/adil5.htm)
* Marquardi, Michael. Building the Learning Organization, New York : McGraw Hill, 1996, P. 134.
* Burton – Jones, Alan Knowledge Capitalism : Business, Work & learning in the new Economy, Oxford University press, 1999 , P.11.

Marquardi, Michae.

* -Bhatt, Genesh. “ Knowledge Management in Organization Examining the Interaction between Technologies, Techniques & people “ Journal of Knowledge Management, Volume 5- Number 1. 2001 .Pp 72 or Http : I emerald – Library.
* Liebowitz, Jay. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C. : CRC Press,2000.
* McDermott & O’Dell, “ Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge “ . The Journal of Knowledge Management, January, 2001 5 (1) PP. 76 – 78
* Cook & Yanow in Cohen & Sproull ( eds.) Organizational Learning, Learning, Thousands Oaks : Sage Publications, 1995.
* Stephe Robbins, Management ( 4 the edition ) , Englewood Cliffs : prentice Hall, 1999.
* (15)Hatch, Mary Jo. Organization Theory : Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, London : Oxford University Press, 1977
* Robbins, Stephen (2000), Essentials of Organization Behavior, New Jersey : prentice Hall,2000.