

المحاضرة رقم: 01

1. تاريخ الإدارة:

منذ فجر التاريخ بدأ الانسان يعمل لسد حاجات المعيشية ورفع مستواه وقدراته، وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورته المختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخدامها، وتلى ذلك ظهور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة، ويرتبط التطور الاقتصادي أساساً بمدى تقدم هذه الأنشطة الاقتصادية وتعقدتها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو في القطر الواحد وإنما في جميع أنحاء العالم، وقد رافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في النواحي التكنولوجية والفنية فبدأ بالعصور البدائية الأولى التي تمت فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية، وانتقالاً إلى العصر الذي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة، وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هو زيادة الانتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية، ومهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها فإن الهدف لا يزال واحداً وهو إما الحصول على انتاج أكبر بالمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بمدخول أقل وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة عن طريق استعمالها في المجالات المختلفة.

لقد بدأت مشكلة الإدارة تظهر بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعداً لها، فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على نتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيداً وتتعاظم أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد عمالها ضمن التنظيم البسيط وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام، وتوزيع العكس بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين في المؤسسة، ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل الأخرى المتنوعة عنها والمرتبطة بها وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل، هذا وقد استخدمت الإدارة في المجال الرياضي كعامل مساعد في تقدم الإنجاز الرياضي.

ترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبياً باعتبار أن تطوير الوسائل العلمية وتحديد هادفية التنفيذ جعلت من الإدارة مهنة باعتبار أن المهنة هي مؤسسة تعتمد على مجموعة من المعرفة التي اثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين ومن ثم يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ماكتبه الأوائل في مجال البحث العلمي والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم والتي ينطوي عليها العلم وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

2. مفهوم الادارة والادارة الرياضية:

الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفي مواقف مختلفة وهو يعني أشياء متباينة للأشخاص المختلفين فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والأندية والاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع، والإدارة عند البعض الأخر هي مجموعة

الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة، في حين يري فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها. وفي حقيقة الأمر أن الإدارة أهم وأعمق من الأفكار السابقة فالإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المتاحة وقد تكون تلك الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية أو اقتصادية بمعنى أعم كما قد تكون تلك الأهداف سياسية واجتماعية أو ثقافية في طبيعتها.

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمثل العنصر الحركي الأساس والقوة الواقعة الرئيسة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الانساني، والمنطلق الأساس للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوى على العديد من الأنشطة وتستخدم أشكالا متنوعة من المواد بعضها مادي وبعضها الآخر إنساني وذلك وصولا إلى أهداف محددة. والإدارة بهذا المنطلق ليست مجموعة من المبادئ ولا هي مجموعة من الإجراءات والنظم والاتصالات والتفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة، وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة ومن ثم فإن العنصر الرئيس في العمل الإداري هو القدرة على الخلق والإبداع الانساني من جانب المسؤولين لتحقيق الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الانسانية وذلك بأقل قدر ممكن من التضحيات على مستوى المجموع وبالتالي بأعلى نسبة من العائد للمستويات كلها.

يجب على في مختلف منظمات الأعمال أيا كان حجمها ممارسة الوظائف والمهام حيث يمارس المسؤولون وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق لأنشطة الأفراد لذلك يتطلب الأمر التمييز بين المسؤول وغير المسؤول.

يسعى من يقوم بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى استخدام الموارد بطريقة اقتصادية وفعالية بغرض تحقيق أهدافها بأنه مسؤول أي ينتمي إلى فئة الإدارة حيث يمكن النظر إلى المنظمة كنظام بمعنى مجموعة الأجزاء ذات العلاقة ببعضها مرتبة أو منظمة بطريقة تؤدي إلى تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد، هذا يعني أن الإدارة هي وظيفة تكامل أجزاء النظام والتحقيق من انها تعمل مع بعضها البعض وفي الهدف المرغوب في تحقيقه.

الإدارة فن قديم توارثه الناس على مر الزمان فقد اهتم العرب بها قديما حيث كانوا يستعدون لاتخاذ القرارات الإدارية بدلا من ارتجالها وكانوا يمارسون أرقى الوسائل والأساليب الإدارية بمنطق عصرنا هذا وذلك لحاجتهم إليها كالحاجة إلى برنامج تنظيمي متداخل بين الناس وهذه البرامج لا يمكن أن تدار من قبل الفرد وحده مالم يكن هنالك تعاون وتنسيق من قبل جماعة من الأفراد والذين يلعبون دورا كبيرا ومؤثرا في تطوير واستمرار المسؤولية الإدارية.

لقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك فإن هذه الأنظمة تختلف باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل فعال إلا بنجاح هذه التنظيمات وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المرتب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة.

وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وذلك باستخدام نوعين من الموارد هما: الموارد البشرية والموارد المادية.

والإدارة تلعب دورا كبيرا وبارزا في تنظيم الأفراد والذين هم مسؤولون عن الأمر والتوجيه وتسيير الجموع للأفراد الذين اتفقوا للوصول إلى تحقيق أغراض معينة.

إن الغرض الرئيس للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك يمكن أن تقدم الخبرات.

فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا فيجب الاهتمام بها والعاملين فيها ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعينة لحل المشكلات التي تواجههم.

المحاضرة رقم: 02

3. بعض تعاريف الإدارة والإدارة الرياضية:

يعرفها وودو ويلسون بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب.

ويعرفها ليونارد وايت بانها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها ويعرفها رالف ديفيز بأنها عمل القيادة التنفيذية.

ويعرفها هنري فايول بأنها التنبؤ والتخطيط ويعرفها هنري فايول بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة.

ويرى فريدريك تايلور بانها فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال أن يقوموا بعمله وملاحظتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

ويرى سيد الهواري أن الإدارة هي ذلك العضو المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أية مؤسسة أو هيئة أو منظمة، كما يرى أن الإدارة تكون ملتزمة بعدة التزامات أساسية في تحقيقها للنتائج، وهي:

- اختيار أفضل العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
- استخدام تلك العناصر أفضل استخدام ممكن
- الاستمرارية وتحقيق التوازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل
- وكذلك حدد لوثر جوليك العناصر التابعة للإدارة:

- التخطيط
- التنظيم
- إدارة الأفراد
- القيادة
- التنسيق
- كتابة التقارير
- وضع الموازنات

ويرمز لهذه العناصر بـ POSDCORB، حيث تحتوي على الحرف الأول من المصطلح باللغة الإنجليزية لكل عنصر من عناصر الإدارة وفقا لرأي لوثر جوليك.

- التخطيط
- التنظيم
- إدارة الأفراد
- التنسيق
- كتابة التقارير
- وضع الموزنات

ويرمز لهذه العناصر بـ POSDCORB، حيث تحتوي على الحرف الأول من المصطلح باللغة الإنجليزية لكل عنصر من عناصر الإدارة وفقا لرأي لوثر جوليك.

بينما يرى سيد الهواري أن عناصر عملية الإدارة هي:

- التخطيط: مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل.

- التنظيم: وضع نظام للعلاقات بين الأفراد -منسق إداريا- من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة.
- التوجيه: إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق التوجيه: إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم لأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق.
- وتعرف الإدارة بأنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم، وهي نوعا من السلوك العام الذي يوجد في المنظمات البشرية كافة وهي عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية ولعل من أهم خصائص وظائف الإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات على أكفأ وجه ممكن.
- فالإدارة هي فن لا يمكن أن يستقر في حالة سكون بل هو في حالة حركة دائمة إذ أنه يقتضي تعبئة جميع الموارد الإنسانية والطبيعية والمالية وغيرها من الموارد المتوفرة والعمل على الاستفادة منها لأقصى درجة من أجل تحقيق الهدف الموضوع.
- ومن خلال هذه التعاريف نستطيع أن نستدل على بعض العناصر الأساسية التي تشتمل عليها العملية الإدارية هي:
- العنصر الأول: هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها.
- العنصر الثاني: أنشطة أو إجراءات يمكن استخدامها من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- العنصر الثالث: مجهود بشري (قيادة) يعتمد على عدد من الموارد والإمكانات المادية في أداء الأنشطة المحققة للأهداف.
- وعليه فإن يمكن أن تعرف الإدارة على ضوء التحليل السابق بأنها عملية تحقيق الأهداف باستخدام الجهد البشري مع الاستعانة بالإمكانات والموارد المالية المتاحة، أي أن:

$$\text{الإدارة} = \text{أنشطة} + \text{أهداف} + \text{مجهود بشري}$$

4. بعض الاتجاهات في التعريف بالإدارة:

- من أهم الاتجاهات في التعريف بالإدارة نوضح أهم الأفكار والاتجاهات المرتبطة بالمدارس التقليدية والتربوية والسلوك الإنساني والقرارات.
- أ- **المدرسة التقليدية:** ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى أن الإدارة ضرورية ومتمائل في اختلاف نوع الهيئة أو النشاط أو المستوى ومن ثم لا تعترف بأن الهيئة الإدارية تختلف باختلاف المشروعات والمستويات وإن المدرسة التقليدية تقوم بالأساس على دراسة وتحليل وظائف الإدارة ثم استنباط الحقائق الأساسية للاسترشاد بها في ممارسة الإدارة عمليا.
- ب- **المدرسة التجريبية:** ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى أن عملية الإدارة تركز على دراسة الخبرة الإدارية ولذا يفترض أصحاب هذه المدرسة أن بتحليل خبرة المديرين الذين حققوا نجاحا في الإدارة وكذلك دراسة الأخطاء فإنه يمكن إلى حد ما استكشاف أفضل الطرق لتحقيق فاعلية الإدارة.
- ج- **مدرسة السلوك الإنساني:** ينظر أصحاب هذه المدرسة حيث أنها تركز على دراسة العلاقات الإنسانية ولذا فإنها تركز على دراسة الأفراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعة لتحقيق أهداف ممدودة ولذا يجب أن يكون تفاعلهم ديناميكيا مع الجماعة التي يعملون في إطارها.
- هـ- **مدرسة القرارات:** ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى أن الإدارة اتخاذ قرار أي الاختيار بين البدائل والبحث كان جهة النشاط الإنساني في الإدارة ورد الفعل الاجتماعي للقرارات على أفراد التنظيم وكيفية الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار وطرق الاتصال وكل ما يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

المحاضرة رقم: 03

5. المبادئ العامة للإدارة:

توصل هنري فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة:

- 1- **تقسيم العمل:** يرى فايول أن الغرض الرئيس من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل ورفع انتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء.
- 2- **السلطة والمسؤولية:** تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم ويرى فايول أنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة المعنوية العالية والقدرة على القيادة، ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة وفي تحديد المسؤوليات فالأعباء تتزايد وتتعد إلى مركز أعلى داخل التنظيم.
- 3- **الإمتثال للنظام:** ويقصد بذلك الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها.
- 4- **وحدة القيادة:** وينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد.
- 5- **وحدة التوجيه:** ويعب عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة لها الأهداف نفسها.
- 6- **مكافأة الأفراد:** تعتبر مكافأة الأفراد عي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن.
- 7- **المركزية:** تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل ومعنى ذلك أنه في كل جسم سواء أكان حيوانيا أم اجتماعيا نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وأن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.
- 8- **السلم الإداري:** ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى أقل مستويات إدارية.
- 9- **مبدأ النظام:** يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه.
- 10- **العدالة:** يرى فايول أن هنالك فرقا بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ، ولكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التفاني والولاء الذي يقدرون عليه فإنه يجب معاملتهم بالعطف، وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.
- 11- **روح الجماعة:** إن الاتحاد قوة يقول فايول من رأيه أن على رؤساء الاعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل.

6. أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة ، التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة .

فيمثل هذا المجال مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم لذلك وعليه فإن الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسيا في جميع مجالات التربية البدنية والرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى على مستوى الفرق والأندية الرياضية.

ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي :

أولا : التربية البدنية و الرياضية نوع هام من أنواع التربية حيث أنها مظهر من مظاهر التربية و تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدمه البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواحي البدنية و العقلية و النفسية و الاجتماعية تحت إشراف قيادة تربوية واعية و يتحقق ذلك :

الجانب النفسي : من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة .

الجانب الاجتماعي : يتحقق من خلال ممارسة الأنشطة الجماعية و يكسب الفرد العادات و المثل العليا كالتعاون ، الاحترام ، الولاء للفريق .

الجانب العقلي : يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإلمام بكل الجوانب كالقانون و الخطط.

ثانيا : الإدارة تعني البعد عن العشوائية و الارتجال ، فكل مجال من مجالات الرياضة في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيد عن الصدفة ، ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يصيب أحد مجالات التربية البدنية و الرياضية و الهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة .

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

رابعا : الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي فهي التي تتيح الجهود الإنسانية بالفاعلية و الجدوى، فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط و توجيه و تنظيم و متابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة، فهذا يعني وجود القيادة المثالية المتمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية و البشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه ، وفي ضل غيابها تسود العفوية و الارتجالية في التسيير .

خامسا : ضرورة توفر الموهبة الإدارية في الإداري ، فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته الشخصية عالية في مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية " .

7. مجالات الإدارة في الرياضة:

إن الإدارة في ميدان الرياضة لا تختلف عن مثيلتها في الميادين الأخرى، بل تتفق مع الإدارة لكونها تستمد أسسها من العملية التربوية والرياضية لتحقيق أهدافها، ولها دورها في العديد من المجالات أهمها:

- علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع
- تطوير مناهج التربية الرياضية
- تطوير برامج التدريب الرياضي
- تنمية الأفراد بدنيا ومهاريا ونفسيا وإجتماعيا ومعرفيا.
- وضع برامج الإعداد المهني لإطارات العاملة في المجال وتنميتهم
- تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية
- المنافسات الرياضية
- الرياضة للجميع.
- تطوير النظم الإدارية لمؤسساتها.

المحاضرة رقم: 04

8. خصائص الإدارة:

- إن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً، فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين.
- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريته هو استمرارية لقاء المنظمات.
- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المسؤول وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات، والإدارة هي تجمع بين العلم والفن.
- إن الإدارة هي نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات وتوسع في الوقت نفسه إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- تتصف الإدارة أيضاً بالتغيير فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً.
- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائماً استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات

9. مدارس الإدارة

تنبت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة إلى ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة بإسم المدرسة السلوكية تارة وبإسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (Pindur & Rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة. وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس:

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر ، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى ، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة ، ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية .

نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن – تايلور – بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن

العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية.

نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها .

نظرية الإدارة العامة: ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام فايول على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).

المحاضرة رقم: 05

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاءة الإنتاجية.

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات.

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب.

خامساً: المدرسة (الاتجاهات) الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية ، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم ، ومدخل الإدارة الإستراتيجية ، وإدارة الجودة الشاملة ، والهندرة . وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية . ومن هذه النظريات نذكر:

نظرية النظم:

هنالك تعاريف عديدة للتنظيم، وهذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته. وسنذكر هنا عدداً من التعاريف الشائعة للتنظيم:

• يستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي): فهم ينظرون إلى (التنظيم) على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخرائط التنظيمية) التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح (من رئيس من). الشكل الخاص بطرق وارتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة وأكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة، بعضهم ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.

أما نحن فسنعتمد تعريف (وارين بلنكت) و (ريموند ااتر) في كتابهم (مقدمة الإدارة) حيث عرّفنا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمرارية التنظيم.

إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوي عدداً كبيراً من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تنص على لتساؤلات لم تنص على النظريتين السابقتين.

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي:

1. إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافر الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين.

2. إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.

3. إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

4. الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفيولوجي للبشر.

نظرية الإدارة الموقفية:

نشأة ومفهوم النظرية الموقفية:

النظرية الموقفية هي أحد النظريات القيادية البارزة، والتي تشير إلى أن سمات القادة تتشكل متأثراً بعدد من المواقف التي مروا بها، وبالتالي تشير النظرية الموقفية إلى أنه وقبل تحديد أهم السمات التي تميز القادة يجب أولاً الأخذ في الاعتبار المواقف التي تعرض لها القادة والتي قد يتعرضون لها في المنصب الجديد. وقد نشأت النظرية الموقفية على يد "فريد ادوارد فيدلر" والذي امتدت أعماله من عام 1951 حتى عام 1967 وقد كان أحد الباحثين البارزين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي في القرن العشرين.

أهمية وتطبيقات النظرية الموقفية:

تعتمد النظرية الموقفية على تحديد المواقف المطروحة والتي تحتاج لنوعية معينة من القادة، وبالتالي اختيار القادة وفقاً لتلك المواقف. فعلى سبيل المثال، يتطلب منصب رئيس الجامعة سمات قيادية مختلفة عن منصب رئيس القسم ... وهكذا. وبالتالي يمكن الاستفادة من النظرية الموقفية في قرارات الترقية والتعديل الإداري للمناصب وخلافه. كما تشير النظرية إلى أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء (القدرة والرغبة) للفرد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها، حيث تختلف القيادة الفعالة، ليس فقط مع الشخص أو المجموعة، ولكنها تعتمد أيضاً على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها

أبرز الانتقادات التي وجهت إلى النظرية الموقفية:

تم توجيه عدداً من الانتقادات إلى النظرية الموقفية وكان منها:

1- عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.

2- تفيد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها.

3- اعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.

النظرية اليابانية Z:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكنتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية. عناصر الإدارة اليابانية:

(1) ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

(2) العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

(3) أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

(4) الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

(5) عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

(6) تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

نظرية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة. يكمن جوهر الإدارة الاستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة تعريفات لبعض المصطلحات في الإدارة الاستراتيجية:

غرض المنظمة: يمكن تعريفه بأنه (الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها).

الأطراف أصحاب المصلحة: يعرف (بأنه أي طرف له مصلحة ويتحمل المخاطرة بشأن وضع المنظمة في المستقبل).
رسالة المنظمة: (هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها).
الأهداف: (تمثل تلك الأهداف المتوسطة والتي تحتاج اليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة).

10. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية وهي:
أ - العامل البشري.
ب - العمل الجماعي.
ج - المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
د - القائد الإداري.

11. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشار "kanz" بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي :
1-9 المهارة الفنية: وقد وصفها "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي .
2-9 المهارات الإنسانية: القابلية للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

3-9 مهارات الاستعداد الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

12. مجالات الإدارة الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع الثلاثة مجالات رئيسية وهي:
- البرامج .
- الإمكانيات .
- العاملين .

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كل منها عن الأخرى، فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها، وكذلك تقع على المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج.

المحاضرة رقم: 06

13. صفات الإدارة الرياضية:

وتتمثل في :
1-13 الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
2-13 التكامل: ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة جانب من التنظيم ، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة أو متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار
و نسق واحد بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

13-3 المستقبلية: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف و أمانى و تطلعات في زمن آتى ، و عليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس ، و من هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية .

13-4 الانفتاح: و يعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها، تتأثر وتتوثر فيها .

14. وظائف الإدارة الرياضية:

قد يعبر عنها في بعض المراجع على أنها عناصر الإدارة أو مهام الإدارة و هي تتجسد في خمسة وظائف أساسية وهي كما يلي :

التخطيط ، التنظيم ، القرار ، التوجيه ، المتابعة ، الاتصال و التحفيز

14-1- التخطيط في الإدارة الرياضية:

(1) التخطيط و الهيئة الرياضية: إن الهيئة الرياضية أيا كان حجمها أو مسؤولياتها لا بد أن تخطط لتحقيق أهدافها فالتخطيط أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المجال الرياضي .

(2) مفهوم التخطيط في المجال الرياضي:

التخطيط هو التفكير و القرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل، ويتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بدائل ممكنة ومختلفة. فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها، ومن هذا المنطلق فقد أعطاه بعض المختصين مفاهيم عدة ومنهم قاسم حسن حسين بأنه تحديد الأعمال والأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة.

كما عرفه (فايول) بأنه " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل و الاستعداد له " .

و يعرفه (هودجي) بأنه " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات، وعمل البرامج التنفيذية

لها" .

كما يعرفه (إبراهيم عبد المقصود) بأنه : " استقرار من خلال إمكانات الحاضر و خبرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة و القريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة ، عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة و المرتقبة " .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم التخطيط في أنه : " تحليل بيانات الماضي و اتخاذ قرارات في الحاضر في ضوء ما تسمح الإمكانيات المتوفرة لبناء المستقبل.

(3) فوائد التخطيط في المجال الرياضي: يحقق التخطيط عددا من الفوائد للهيئة الرياضية، تتمثل أهمها في النقاط التالية:

- تجنب الارتجال و العشوائية في اتخاذ القرارات.
- تحديد مراحل العمل في انجاز العمل بالنادي الرياضي أو المشروع الرياضي .
- إمكانية تحديد الأهداف و صياغتها إجرائيا وتحديد المهام و الوظائف اللازمة وأسلوب أداءها.
- إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تعترض التنفيذ ووضع الحلول اللازمة لها.
- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد و مستويات العمل في الأندية الرياضية.
- يساعد التخطيط في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالنادي الرياضي .
- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في النادي الرياضي .
- يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين المرؤوسين ورؤساءهم.

(4) خصائص التخطيط الفعال في المجال الرياضي: حتى يتمكن التخطيط من أن يأتي بثماره ويصبح فعالا يجب أن تتوفر فيه عدة خصائص نجملها فيما يلي:

* واقعية الأهداف التي يضعها النادي لنفسه .

* أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للنادي الرياضي .

* أن يكون التخطيط شاملاً لكافة أنشطة النادي الرياضي المزمع تنفيذها، بمعنى الشمول لكافة النقاط الهامة.

* كفاءة و دقة المعايير الموضوعية في التخطيط .

* أن يخضع التخطيط لمبدأ التدرج في تحقيق الأهداف .

* ضرورة وجود تنسيق فعال بين اللجان المختلفة داخل النادي الرياضي و كذا التنسيق بين الخطط المختلفة.

* توافر العمق و الجوهرية في التخطيط و الابتعاد عن السطحية .

* أن يتسم التخطيط بالوضوح و البساطة قدر الإمكان .

* توفير الوقت و الجهد و المال قدر الإمكان .

(5) مبادئ التخطيط : يعتمد التخطيط على مجموعة من المبادئ والعناصر المهمة التي تساهم في نجاعة و نجاح التخطيط أهمها :

● **المرونة:** يعتمد التخطيط بشكل مباشر على توقعات و تنبأت مستقبلية أي يتعامل التخطيط مع ظروف و متغيرات متوقعة و ليست أكيدة ، و لذا يجب أن يكون هذا الأخير على درجة عالية من المرونة بحيث يمكن أن يتعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان وذلك من خلال الاعتماد على عدد من الأساليب تحسباً لما قد يطرأ من ظروف و مستجدات و التغلب على ما قد ينجم عنها من آثار سلبية قد تعوق عملية التخطيط .

● **صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة:** يجب مراعاة الدقة في تقصي البيانات و المعلومات أو الاعتماد على الأسلوب الموضوعي في جمعها حتى يتم التخطيط على أسس موضوعية مقبولة نترجمها إلى واقع حقيقي.

● **المشاركة الجماعية في التخطيط:** وهذا يعني أن يشترك في عملية التخطيط أكبر عدد ممكن من المسؤولين من مستويات مختلفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتجميع خبراتهم و الخروج بحصيلة أفضل من النتائج للاستفادة منها في العملية التخطيطية الشاملة .

● **الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة:** قبل البدء في عملية التخطيط يجب على المسؤولين حصر جميع الإمكانات المادية و البشرية التي يمكن من خلالها إرساء قواعد التخطيط على أسس واقعية مستغلة من جميع تلك الإمكانات استغلال جيداً .

● **مراعاة التوازن لصالح جميع الأفراد:** يجب مراعاة التوازن لصالح كل فئات النادي الرياضي أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد النادي (إداريين، مدربين، لاعبين، عمال...).

(أ) التنبؤ والتخطيط: إن التخطيط أمر يتعلق باستراق المستقبل، أي التنبؤ بما سيحدث في الفترة الزمنية المقبلة، ويعرف التنبؤ بأنه: " التوقع الواعي لما يمكن أن يحدث في المستقبل".
ويهدف التنبؤ خلال التخطيط للمشروعات الرياضية إلى ما يلي:

- استغلال الفرص أو المتوقع حدوثها مستقبلاً.

- تجنب بعض القيود أو العوامل السلبية الموجودة أو التي قد تستجد.

- تحديد أهداف واقعية من خلال توقع الأحداث .

- تجنب قدر من الخسائر التي يمكن أن تحدث.

(ب) خطوات التنبؤ خلال تخطيط المشروعات الرياضية: تمثل أهم الخطوات التي يمكن انتهاجها كمصادر للتنبؤ خلال عملية التخطيط للمشروعات الرياضية كما يلي:

" البدء بتحليل و تحديد الانجازات السابقة في المشروعات المنجزة و العمل على الاستفادة منها "

- تحديد الظروف البيئية الحالية للمشروع .

- التحديد الدقيق لأهم العوامل و القوى التي تؤثر في الظروف الحالية المحيطة بالمشروع.

- اختيار و انتقاء العوامل و القوى الجديدة التي يمكن أن تظهر في المشروع.

- تقييم العلاقات و التفاعلات التي يمكن أن تتأثر مستقبلا و العمل على الوصول إلى تقدير ذلك في العنصر موضع التنبؤ.

ج) الخطة والتخطيط: إن الخطة ليست بالتخطيط بل هي نتاجه كما هي الإطار الذي نعتمد عليه في تنفيذ ما تم تخطيطه، و عليه فان هذه العملية (التخطيط) هو أشمل و أعم من الخطة لكون أنها تعتبر النتيجة الهامة للتخطيط ومنه نستنتج: **التخطيط = التنبؤ + الخطة**

د) الخطة كمفهوم إداري: يعني أنها إجراء إداري يرتبط بالتنفيذ أكثر من ارتباطه بالتنظيم الخطة هي الإطار الذي يحدد المعالم الأساسية للمشروع الرياضي أو هي الخطوط العريضة الأساسية لأي مشروع.

هـ) مراحل وضع خطة المشروع الرياضي:

- تحديد أهداف المشروع الرياضي بدقة .
- تحديد وسائل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- جمع البيانات و الإحصائيات اللازمة .
- وضع إطار لخطط بديلة و المفاضلة بينها .
- تقسيم الخطة إلى خطط فرعية .
- تحديد الخطط الفرعية و الإطار الزمني المناسب لها و تحديد أولويات التنفيذ .
- الإعلان عن الخطة داخل النادي الرياضي .

و) مشتملات الخطة:

تشمل الخطة على البنود التالية :

- العنوان:** أن يكون واضحا و دقيقا في مصطلحاته مع ذكر أسماء المشتركين .
- الهدف:** أن تتميز الأهداف بالوضوح و الموضوعية .
- المحتوى:** محتوى الخطة يجب أن يكون شامل و دقيق و منسق مع الأهداف .
- أسلوب العمل المقترح:** اختيار الأسلوب الأفضل في تنفيذ المحتوى مع التنويه إلى الطرق التي يمكن استخدامها في إنجازها .

تنبؤات الخطة: التنبؤ بالنتائج، الصعوبات، المشاكل، الحلول السريعة.

الفترة الزمنية للخطة: وضوح الإطار الزمني للخطة .

6) أنواع التخطيط في المجال الرياضي:

طبقا للمدة الزمنية يقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي على النحو التالي :

- 1- **تخطيط طويل المدى (10-15 سنة) :** ويتعلق بتكوين اللاعبين و الأبطال .
- 2- **تخطيط متوسط المدى (4-5 سنوات) :** ينبثق من الأول و يهدف إلى الإعداد للدورات الاولمبية أو العالمية .
- 3- **تخطيط قصير المدى (سنة فأقل):** ويشمل فترة الإعداد العام و الخاص، فترة المنافسات، الفترة الانتقالية.

المحاضرة رقم: 07

14-2 التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فان التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية فبعد تحديد أهداف الإدارة والخطط التي تهدف إلى تحقيقها لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً .
والتنظيم هو توحيد الجهود و تجميعها في محصلة واحدة تصب نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، كما يعتبر التنظيم أحد عناصر العملية الإدارية الهامة .
" وهو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة ، كما يعد العمود الفقري للعملية الإدارية.

(1) تعريف التنظيم:

" تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " .
كما يعني أيضا : نسق للعلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض .
كما يعرف بأنه: " هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين " .
إن الهدف من التنظيم هو توحيد الجهود ، أن تعمل الجماعة كأنها فرد واحد ، وذلك عن طريق تحقيق جهد متعاون مع كل أفراد الهيئة الرياضية و على هذا يكون التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف .
التنظيم يعد حتمية للنادي و الهيئة الرياضية أو الرياضي لأن الهيئات أو المؤسسات الرياضية يعمل فيها عدد كبير من الأفراد لذا وجب التنظيم بهدف تحديد المسؤوليات و السلطات حتى يتمكن كل من معرفة الواجبات التي عليه انجازها و كذلك لمعرفة واجبات الآخرين و العلاقة بينه و بينهم ، كما يتعرف أيضا كل فرد في الهيئة على سلطته و سلطات الآخرين ، وأساليب الاتصال بينه وبين الأقسام المختلفة المكونة للهيئة الرياضية .

(2) خطوات التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لأي هيئة أو مؤسسة رياضية و

هي :

- * تحديد أهداف المؤسسة وتبعيتها و نوع العملاء التي تخدمهم .
- * تحديد أعمال و واجبات المؤسسة و تصنيف الأعمال في مجموعات متجانسة .
- * تحديد الإدارات و الأقسام التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة في خريطة تنظيمية .
- * تحديد اختصاصات هذه الأقسام و الإدارات و اللجان و تحديد سلطاتها و مسؤوليتها و العلاقة فيما بينها .
- * تحديد الوظائف و الموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة و المؤهلات المطلوبة .
- * تحديد اختصاصات و مسؤوليات هؤلاء الموظفين و العلاقة بينهم .
- * وضع لوائح العمل التنظيمية مثل : لائحة الموظفين ، اللائحة المالية ... الخ .
- * وضع النظم التي تحدد طرق و إجراءات التنفيذ للعمل في الإدارات المختلفة .
- * وضع نظم المراقبة الداخلية و تحديد أنواع و محتويات التقارير الدورية الواجب للجبة للمستويات الإدارية المختلفة .

* المتابعة المستمرة و تعديل التنظيم بما يكفل التقدم المستمر للمؤسسة.

(3) عناصر التنظيم الجيد في المجال الرياضي:

- وجود هيكل واضح للتنظيم .
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الأقسام أو الفروع في التنظيم .
- ضرورة تناسب للمسؤوليات مع السلطات .
- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين .
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين .
- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة أو أكبر من ذلك .

المحاضرة رقم: 08

(4) فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية ، وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية كما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع

فالتنظيم يؤثر في العاملين داخل النادي الرياضي من خمس زوايا مختلفة وهي :

* يقسم التنظيم العمل بين العاملين داخل النادي ويحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له ، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور .

* ينقل التنظيم القرارات إلى أجزاء المنظمة ويمد الموظفين بالموثرات التي توجههم في أداء العمل .

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

* يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في الهيئة أو النادي الرياضي سواء كانت اتصالات رسمية أو غير رسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين .

* يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.

(5) مبادئ التنظيم :

إن مبادئ التنظيم حسب النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة تم جمعها في كلمة أوسكار، والتي تضم الحروف الأولى من المبدأ الأول من المبادئ الخمسة للتنظيم في النظريات الكلاسيكية ، وهي عبارة عن الحروف الأولى باللغة الانجليزية لخمس كلمات وهي :

- الأهداف

- التخصص

- التنسيق

- السلطة

- المسؤولية

هناك بعض المبادئ التي يجب أن تراعى في تنظيم أي مؤسسة أو هيئة مهما كان شكلها أو نوعها

وهي.

- **التدرج الوظيفي:** ويقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للهرم الإداري .
- **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادي من الأعلى إلى الأسفل ، ويزيد من فعالية الفرد في العمل.
- **نطاق التمكّن المناسب:** يقصد به المدى الذي يمكن للرئيس أن ينسق جهود عدد من المرؤوسين المسؤولين مسؤولية مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل .
- **اللامركزية:** اللامركزية لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما أن تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف وبالتالي عدم إرهاب الرئيس الأعلى للهيئة الرياضية ؛ وإما أن تعني التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للهيئة الرياضية .
- **التكامل:** وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- **توازن السلطة والمسؤولية:** المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة .
- **التنسيق:** وهو الترتيب المنظم للمجهود الجماعي للوصول إلى وحدة في العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العاملة والتابعة للهيئة .

- **مرونة التنظيم وبساطته:** حيث لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أي يسمح بقبالة التغيرات التي يمكن أن تحدث في الهيئة .
- **تحديد المسؤوليات بوضوح:** يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:
 - تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية .
 - فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها .
- **نطاق الإشراف:** يوجد في كل هيئة رياضية عدد معين من الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية .

(6) أنواع التنظيم :

هناك نوعين رئيسيين للتنظيم وهما :

- التنظيم الرسمي:** وهو الذي يهتم بالهيكل الوظيفي للمؤسسة وبشكله أو مظهره الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما خطط من قبل .
- التنظيم غير الرسمي:** وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالنادي وسلوكهم ، والتنظيم الغير رسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد داخل النادي . وهم الجماعات أو الأفراد غير رسميين الذين يؤثرون على الهيكل التنظيمي .

المحاضرة رقم: 09

14- 3 وظيفة التوجيه:

(1) مفهوم التوجيه:

التوجيه هو من الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية وببساطة 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 أو المدير أو القائد 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 .

وهي عملية إخراج الخطة النظرية نطاق الوجود و تكمل عملية التوجيه من خلال إصدار الأوامر التي تساعد المدير في

* البدء في العملية

* تعديل مجريات العملية

* توقيف عملية ما

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)

(2) أهمية التوجيه:

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

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

(3) 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 إن تحققت أهداف المؤسسة فإنها 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.

(4) الأسس العامة للتوجيه:

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الوظائف الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة ووظيفة 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.

(5) أدوات التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية (التحفيز)، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار.

المحاضرة رقم: 10

4-14- الرقابة:

الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وإن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو أفرادا أو مواقف .

فالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية في مراحلها المختلفة لا يمكن أن تحقق نجاحا مؤكدا إلا من خلال تطبيق المبادئ والمفاهيم الرقابية بفعالية .

(1) مفهوم الرقابة في الإدارة الرياضية:

نعني بالرقابة المتابعة:

- التأكد على أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.
- الرقابة هي المتابعة وتنتج عنها عملية تقويم ، الذي يعني ما هو موجود بما يجب أن يكون
- كما تعني التحقق من فعالية العمل على أنها تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات الموضوعة.

وفي ذلك الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها. والإجراءات السياسية الموضوعة وفي نفس الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها .

كما تعني تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الإنجاز، ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا .

من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن تعريف الرقابة بأنها " جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة مسبقا وتصميم نظم التغذية الرجعية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة مسبقا وتحديد الانحرافات والإخفاقات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوب .

(2) فوائد الرقابة للإدارة الرياضية

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي أقل زمن .
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم .
- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق والتعرف على وسائل التصحيح .
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها .
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي قد تعوق العمليات الإدارية .

(3) خطوات الرقابة:

لتحقيق رقابة ومتابعة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية :

- * وضع المعايير الرقابية .
- * تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه هل هو فعال .
- * تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته ، وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء .
- * تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب .
- * تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة.

(4) خصائص النظام الرقابي الفعال

كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوافر فيه عددا من الخصائص منها ما يلي :

- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطئ خطأه ، ويسعى لتصحيحه .
- المرونة: وتعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من إحداث الضوابط، بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملاءمته .
- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقبته ومعايير القياس .
- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد .
- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صور التفتيش وتوليد الضغوط .
- الاستمرارية : من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.