

# الفصل الأول

## الإدارة

- مقدمة.
- مفهوم الإدارة.
- بعض الاتجاهات في التعريف بالإدارة.
- أهم المؤثرات الأساسية في تطور مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين.
- الإدارة كمحور للاتجاهات والمفاهيم المختلفة.
- مبادئ الإدارة.
- مجالات الإدارة التعليمية.
- مجالات الإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة.



## مقدمة

الإدارة في المجتمعات المعاصرة أصبحت تختلف تماماً عما كانت عليه منذ سنوات مضت، فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي، ومن نتائج العلوم الاجتماعية، والطبيعية، ومن الدراسات الأكاديمية، ومن التجارب العلمية، ومن التقنيات المستحدثة. ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية، والتي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة.

كما أن الإدارة الحديثة أصبحت وسيلة رئيسة لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات، وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد.

ومن ثم فإن الإدارة الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة، يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات.

وقد أصبحت الإدارة عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والقيادات الإدارية في تحقيق أهدافها. مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري.

كما تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والأيدلوجية والاجتماعية وإلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل ولذا أولت الدول المتقدمة

والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي.

ومن ثم تعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل. وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها.

ولذا فإن الإدارة الحديثة أصبحت لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة، وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها.



## مفهوم الإدارة

لقد اختلف الكتاب والمفكرون والباحثون فيما أورده كل منهم في تحديده لمفهوم الإدارة فلكل من هؤلاء تعريفه عن الإدارة أو عناصرها، مما يدل على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم الإدارة أو عناصرها، وفيما يلي سوف نستعرض بعضاً من هذه المفاهيم لإلقاء الضوء على وجهة نظر ورأي كل من المهتمين بدراسة علم الإدارة؛ لبيان أهم الركائز التي يستندون عليها في تحديد مفهومهم عن الإدارة.

يعرف هنري فايول Henri Fayol الإدارة بأنها: «التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة» ومن ثم فإن فايول يرى أن عناصر الإدارة هي:

Planning	- التخطيط
Organizing	- التنظيم
Command	- القيادة
Co-ordinating	- التنسيق
Controlling	- الرقابة

ويرى ستانلي فانس Stanley Vance أن الإدارة هي: «مرحلة اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية؛ بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها».

ويرى دافز Davis أن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على يها . ويعرف داويت Dwight الإدارة بأنها: نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.

وكذلك يشير هجتون Houghton إلى الإدارة بأنها: ذلك الاصطلاح الذي يطلق على التوجيه والرقابة ودفق القوى العاملة إلى العمل في المنشأة وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله.

ويعرف شيلدرن Sheldon الإدارة بأنها: الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ. ويشير ديموك Dimock إلى الإدارة بأنها: الاستخدام الصحيح لكل العناصر المستخدمة في عملية التكيف للمشاكل بفرض تحقيق الأهداف الموضوعة، كما أنها تُعد مصدر الإشعاع النفسي لتصرفات الأفراد.

ويرى فريدريك تايلور Frederick Taylor أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون وينجزون أعمالهم بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا.

ويشير هوايت White إلى الإدارة بأنها فن يتحدد في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

ويعرف إدوارد Edward الإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات.

وكذلك يشير فروست Frost إلى الإدارة بأنها: فن توجيه النشاط الإنساني، ويرى كل من هالين Halpin، كولا دارسي Coladarci جتزيل Getzel أن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية التي تطبق فيه الأساليب العلمية.

ويرى السيد شلتوت وحسن معوض أن الإدارة فن لا يمكن أن يستقر في حالة سكون، بل هو حركة دائمة إذ يقتضي تعبئة جميع الموارد الإنسانية والطبيعية والمالية وغيرها من الموارد المتوافرة والعمل على الاستفادة منها لأقصى -درجة ممكنة- بفرض تحقيق الهدف الموضوع.

كما أن زكي هاشم يشير إلى الإدارة بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمرتبطة

بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الإمكانيات المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية.

ويرى سيد الهواري أن الإدارة: هي ذلك العضو المسئول 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 جولييك Luther Gulick العناصر التالية للإدارة:

### Elements of Management

Planning	- التخطيط
Organizing	- التنظيم
Staffing	- إدارة الأفراد
Directing	- القيادة
Co-ordinating	- التنسيق
Reporting	- كتابة التقارير
Budgeting	- وضع الموازنات

ورمز لهذه العناصر بـ POSDCORB، حيث تحتوي على الحرف الأول من المصطلح باللغة الإنجليزية لكل عنصر من عناصر الإدارة وفقاً لرأي لوثر جولييك.

بينما يرى سيد الهواري أن عناصر عملية الإدارة Management Process هي:

- التخطيط: مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل.
- التنظيم: وضع نظام للعلاقات بين الأفراد - منسق إدارياً - من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة.
- التوجيه: إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق

## الأهداف.

- الرقابة: التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقرر.

ويرى كل من كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس: أن الإدارة هي ذلك المصطلح الذي يطلق على عناصر الإدارة مجتمعة، والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة، التحفيز أو الدافعية، الاتصال)، وإن كل عنصر من هذه العناصر يتطلب مراحل متعددة من التفكير واتخاذ القرارات؛ ولذا فإن الإدارة تعتمد على العلوم التطبيقية المرتبطة بمجالها والأساليب العلمية لتحقيق أهدافها القريبة والمرحلية والبعيدة، كما أنها تمثل فن توجيه النشاط الإنساني؛ حتى يتحقق الرضا للعاملين والتعاون بينهم.



## بعض الاتجاهات في التعريف بالإدارة

من أهم الاتجاهات في التعريف بالإدارة، نوضح أهم الأفكار والآراء والاتجاهات المرتبطة بالمدارس التقليدية والتجريبية والسلوك الإنساني والقرارات، فلكل من تلك المدارس مفهومها وفلسفتها واتجاهاتها نحو الإدارة، وفيما يلي عرضاً لتلك الاتجاهات.

### ١- المدرسة التقليدية

يرى أصحاب المدرسة التقليدية أن عملية الإدارة ضرورية ومتماثلة مهما اختلف نوع الهيئة أو النشاط أو المستوى، ومن ثم لا تعترف بأن البيئة الإدارية تختلف باختلاف المشروعات والمستويات.

ولذا فإن المدرسة التقليدية تقوم أساساً على دراسة وتحليل وظائف الإدارة، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ثم استنباط بعض الحقائق الأساسية والجوهرية من هذه الوظائف للاسترشاد بها في ممارسة الإدارة عملياً.

### ٢- المدرسة التجريبية

يعتقد أصحاب المدرسة التجريبية أن عملية الإدارة تعتمد وترتكز على دراسة للخبرة الإدارية؛ ولذا يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن بتحليل خبرة المديرين الذين حققوا نجاحاً في الإدارة وكذلك دراسة الأخطاء الإدارية التي ارتكبها المديرون، فإنه يمكن إلى حد ما استكشاف أفضل الطرق لتحقيق فاعلية الإدارة.

### ٣- مدرسة السلوك الإنساني

يرى أصحاب مدرسة السلوك الإنساني أن دراسة الإدارة يجب أن تركز على العلاقات الإنسانية، ولذا فإن مدرسة السلوك الإنساني تركز أبحاثها على الأفراد باعتبار أن دراسة الأفراد تمثل جزءاً رئيساً من دراسة الإدارة، وذلك من منطلق أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعات لتحقيق أهداف محددة من قبل، ومن ثم يجب أن يكون تفاعلهم تفاعلاً ديناميكياً مع الجماعة التي يعملون في إطارها.

### ٤- مدرسة القرارات

ينظر أصحاب مدرسة القرارات إلى عملية الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات، أي الاختيار بين البدائل فيما يرتبط بالهدف من القرار.

ولقد تناول الباحثون المنتمون لهذه المدرسة العديد من الموضوعات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار بالدراسة والبحث، كأوجه النشاط الإنساني في الإدارة، ورد الفعل الاجتماعي للقرارات على أفراد التنظيم، وكيفية الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وطرق الاتصال والتحفيز، وكل ما هو مؤثر ومرتبطة بعملية اتخاذ القرار.



## أهم المؤثرات الأساسية في تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين

إن من أهم المؤثرات الأساسية في تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين، المؤثرات التالية:

١- حركة الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور Frederick Taylor**، فقد نجح تايلور في تعميق مفهوم البحث العلمي في الإدارة، كما أوضح أهمية الإدارة كعلم Science يعتمد على أسس ومبادئ قابلة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية.

٢- المبادئ العامة للإدارة كما أوردها **هنري هنري Henri Fayol**، فقد حدد فايول عدداً من المبادئ الإدارية **Management of Principles** التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية، وهي:

Division of work	- مبدأ تقسيم العمل
Authority and responsibility	- مبدأ السلطة والمسئولية
Discipline	- مبدأ الانضباط
Unity of command	- مبدأ وحدة القيادة
Unity of direction	- مبدأ وحدة التوجيه
General interest	- مبدأ أولوية الصالح العام
Remuneration of personnel	- مبدأ المكافأة العادلة للأفراد

Centralization	- مبدأ المركزية في السلطة
Chain scalar	- مبدأ تدرج السلطة
Order	- مبدأ الترتيب
Equity	- مبدأ المساواة
Stability of tenure of personnel	- مبدأ استقرار العاملين
Initiative	- مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار
Esprit de corps	- مبدأ روح الفريق
Universality	وقد أضيف فايول على تلك المبادئ للإدارة سمة العمومية في التطبيق، إذ يمكن تطبيق هذه المبادئ بوجه عام في إدارة نشاط جميع الهيئات، أيًا كانت طبيعة نشاطها.

٣- **تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة:** والمقصود بتطبيق العلوم السلوكية behavioral Sciences على مفاهيم الإدارة هو: تطبيق نتائج دراسات وأبحاث علم النفس Psychology وعلم النفس الاجتماعي Social Psychology وعلم الاجتماع Sociology، وذلك بهدف السلوك التنظيمي Organizational behavior، ومن ثم الفهم للطبيعة البشرية وتحليل مواقف وسلوك الأفراد بما يضمن نجاح التطبيق الإداري.

وعد الفضل في تعميق استخدام مدخل العلوم السلوكية في حل مشاكل الإدارة إلى الباحثين الذين أجروا دراساتهم على مصنع هوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أبرزهم التون مايو Elton Mayo الذي كان مستشاراً لهذه الدراسات والذي يعد مؤسس حركة العلاقات الإنسانية Human relation .  
وبذلك اتجهت الإدارة إلى الاهتمام بدراسة السلوك البشري لأهمية الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في المجال الإداري.

٤- **المدخل الكمية ومدخل النظم في الإدارة:** فقد أصبح يستخدم على نطاق واسع الطرق الكمية Quantitative Method لترشيد اتخاذ القرار الإداري. ولقد أسهم ذلك التوسع في استخدام أجهزة الحاسب الآلي Computers.

ومن المدخل الأساسية لتطبيق أسلوب البحث العلمي في الإدارة في مجال اتخاذ القرار الإداري المناسب، نجد مدخل بحوث العمليات Operations Research وهو مدخل

رياضي لإصدار القرار الإداري، إذ يُعد بمثابة تطبيق للطريقة العلمية لدراسة البدائل في موقف معقد بما يحقق توفير أساس كمي. صول إلى البديل الأنسب الذي يحقق الهدف.

ويقوم جوهر بحوث العمليات على تصوير المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها في شكل نموذج رياضي Model ويعبر عن العلاقة بين عناصر الظاهرة المراد دراستها، وبذلك يمكن تحديد أثر تغير عنصرين من العناصر على أبعاد الظاهرة التي يتم دراستها.

ونتيجة للتقدم الذي حققه استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار الإداري فقد أصبح مدخل النظم Systems Approach الأكثر شيوعاً في التطبيق في مجال الإدارة.

وفي مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الانتباه إلى المشروع ككل متكامل Integrated whole إذ إن عملية الإدارة تعد بمثابة نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية، والتي تتمثل في عناصر الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، وقابة، وهي عناصر متداخلة ومترابطة ومؤثرة في بعضها البعض ويجمعها علاقات تبادلية، وأنه لا يمكن لأي عنصر فيها أن يؤدي وظيفة بمعزل عن العناصر الأخرى.

إلا إن الكثير من المتغيرات والعوامل قد يصعب وضعها في صورة كمية، ومن ثم ليس من الضروري أن تحل كل مشكلة إدارية بالأسلوب الكمي.



## الإدارة كمحور للاتجاهات والمفاهيم المختلفة

إن استمرار الفكر الإداري بمحاوره واتجاهاته القديمة والحديثة تجعل المرء في حيرة، وتدعو للتساؤل عن حجم الاختلاف في تنفيذ الإدارة في التطبيق العملي، وعن إمكانية معرفة وإدراك ذلك الاختلاف بالصورة التي تدعو العاملين في المجال لتفهم التباين الناتج عن ذلك الاختلاف.

ويرى الهوارى أن اختلاف التطبيق يعد اختلافًا في التركيز على عنصر أو أكثر من عناصر عملية الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ويوضح ذلك وفقًا لما يلي:

إذا كان التركيز The focus على إحكام عملية التخطيط بعناصره المختلفة وإحكام عملية الرقابة بالتركيز على معرفة الانحرافات وتصحيح المسار، فإن الإدارة وفقًا لذلك الاتجاه تكون أقرب إلى الإدارة العلمية.

أما إذا كان التركيز على التنظيم غير الرسمي والتحفيز والقيادة والاتصال، فإن الإدارة وفقًا لذلك تكون أقرب إلى الإدارة السلوكية.

بينما إذا كان التركيز على الهيكل التنظيمي والأهرامات التنظيمية والتسلسل الرئاسي والسلطة الآمرة والعلاقات الرئاسية والالتزام بالقوانين واللوائح، فإن ذلك يعني أن الإدارة تقترب من كونها إدارة بيروقراطية.

وفي حالة التركيز على أوجه النشاط، والمجهودات المؤداة، والأخذ بالحل الوسط لإنهاء

الصراعات، فإن الإدارة تقترب من كونها إدارة بالنشاط ورد الفعل. أما إذا كان التركيز على وضع الأهداف لهيئة أو مؤسسة ككل في شكل خطوط عريضة، وفي وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية، وربط تلك الأهداف ببعضها البعض بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط، وكذلك لكل تغيير ولكل لائحة وكل تحسن وكل تقويم، فإن الإدارة وفقاً لهذا المفهوم أو الاتجاه تكون أقرب إلى الإدارة بالأهداف والنتائج.



## مبادئ الإدارة

لكي تحقق الإدارة أهدافها ولتساير التقدم العلمي والتقني وحتى تتمكن الإدارة من مواجهة تلك المتغيرات والتوافق مع معطيات البيئة، يجب أن تتبع المبادئ التالية:

### - مبدأ الموضوعية:

والمقصود بمبدأ الموضوعية فهم وإدراك الدعامات والتنظيمات القانونية، والاستفادة منها في تنفيذ المهام الإدارية، وتناسب الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة والمتاح استخدامها، ومراعاة واقع المنظمة والبيئة.

### - مبدأ الإدارة المستقبلية:

ويعني ذلك المبدأ المعرفة المتكاملة عن كل المواقف والعمليات والمجالات المطلوب إدارتها، وتحليل تلك الأنواع من المعرفة والتأكد من مصادرها، والاعتماد على المعلومات المتدفقة والمنظمة التي تسمح باستقراء الماضي وتحليله ودراسة الواقع وتحليله والتنبؤ باحتمالات المستقبل.

### - مبدأ الفعالية:

والمقصود بمبدأ الفعالية هو اختيار أنسب أسلوب للتطبيق والإدارة لتحقيق مستوى عال من الكفاءة، يمثل أفضل استثمار للموارد والإمكانيات المتاحة، وتحقيق أكبر عائد أو ناتج للعملية الإدارية، وذلك يتضح من خلال:

- الأداء الجيد واستثمار الوقت.

- ترشيد الإنفاق.

- تتابع العمليات وفقاً للزمن والتوقيت المحدد.

- التركيز على النتائج.

- مبدأ الأولوية:

وذلك المبدأ يتحقق من خلال اختيار أهم العمليات لتنفيذها في بداية المشروع، وذلك وفقاً لأهميتها النسبية، وبحيث تكون لها الأولوية أو الأهمية أو الأسبقية عن غيرها من العمليات، مما يسهم في نجاح المشروع ويؤثر تأثيراً إيجابياً على العمليات والمراحل التالية للمشروع.

- مبدأ التكامل:

يشير علي السلمي أن مفهوم التكامل يعني الترابط والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري. فالإدارة مفهوم متكامل، ومجموعة من الوظائف المتكاملة وأساليب متكاملة تهدف في النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة.

ويتم التكامل في العمل الإداري على مستويات مختلفة، ويوضح علي السلمي أهمها وهي:

- التكامل بين الإدارة والبيئة المحيطة بها.

- التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة والأنظمة التي تباشر بها الإدارة استثمارها.

- التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة ومخرجات العمل الإداري.

- التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإداري.

- التكامل بين مخرجات العمل الإداري وأنشطته ومعطيات البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

- مبدأ الإنتاجية:

يشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة Added value بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات التي تم استخدامها في ذلك العمل.



## مجالات الإدارة التعليمية

إن الإدارة التعليمية لا تختلف عن الإدارة في الميادين الأخرى في كونها وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، والإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها الرئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، أما فيما يرتبط بالتفاصيل والسياسات والإجراءات، فإن الإدارة التعليمية تستمد من طبيعة العملية التربوية والتعليمية التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها وأداء مهام النظام التعليمي والتي تتمثل في ثلاث نقاط رئيسة وهي:

- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الإستراتيجية التعليمية.

- تربية المتعلمين وإعدادهم للحياة في المجتمع.

- توفير القوى والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لدفع حركة العمل في المجال التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية، ولتحقيق أهداف المجتمع القريبة والبعيدة.

وللإدارة التعليمية دور في العديد من المجالات، وفيما يلي توضيحاً لأهم تلك المجالات:

### ١- علاقة المؤسسات التعليمية بالمجتمع

إن المؤسسات التعليمية تُعد مؤسسات اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع في تربية النشء؛ ولذا فإن الهدف الرئيس للإدارة التعليمية هو: وضع برنامج لتنمية العلاقات بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها؛ لتوثيق العلاقات بينها وبين المواطنين، وبذلك يرتبط نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق رسالتها التربوية والاجتماعية بمدى تفاعلها

وارتباطها العضوي ببيئتها المحلية.

## ٢- تطوير المناهج الدراسية

للمؤسسات التعليمية دور هام وحيوي في ملاحقة الاتجاهات الحديثة والتطورات العلمية والتقنية التي ترتبط بميدان التربية والتعليم، وكذلك الاستفادة من عمليات التطوير والتحديث التي تحدث في المجالات المتعددة ذات الصلة بميدان التربية والتعليم.

ولذا يجب على المؤسسات التعليمية ومن خلال الإدارة التعليمية: أن تطور المناهج الدراسية لتواكب تحديات العصر وتساير ركب التقدم العلمي والتقني، ومن ثم فإن الإدارة التعليمية تضع البرامج والخطط العلمية لتطور المناهج الدراسية وفقاً لأحدث الاتجاهات التربوية بما يساير نتائج الدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بعناصر تقويم وتطوير المناهج، ومن خلال الاهتمام بالدراسات المقارنة.

## ٣- الأفراد - الدارسين

للإدارة التعليمية دور هام في توفير كافة الخدمات التي تحقق للدارسين المناخ المناسب لتلقي العمليات التربوية والتعليمية، وذلك يتطلب مراعاة المبادئ الأساسية للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حتى يتم توفير تلك الخدمات بالكم والكيف المناسب وفي التوقيت المناسب وبحيث تكون تلك الخدمات متكاملة. ومن الخدمات التي توفرها الإدارة التعليمية للدارسين حتى تتيح لهم المناخ المناسب للتعلم، نجد:

- الخدمات العلمية.

- الخدمات المرتبطة بالرعاية الاجتماعية والنفسية.

- الخدمات المرتبطة بالرعاية الصحية.

- الإشراف والتوجيه.

- توفير الكتب الدراسية.

## ٤- هيئة التدريس والعاملين

يتضح دور الإدارة التعليمية في مجال هيئة التدريس والعاملين: في رسم سياستها لتوفير الكم المناسب منهم، وأسس اختيارهم، وإرشادهم وتوجيههم، ووضع البرامج لتدريبهم؛ للارتقاء بمستواهم المهني، وتحديدها لأساليب وطرق الإشراف الفني والإداري، ومعايير

تقويم عملهم.

كما أن الإدارة التعليمية تخطط وترسم السياسات الإدارية المرتبطة بتحفيظهم وترقيتهم إلى الوظائف الأعلى، ومن ثم فإن الإدارة التعليمية تهتم بتوفير القوى البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف البرامج التعليمية.

#### ٥- المباني والتجهيزات التعليمية

يعد مجال المباني التعليمية والتجهيزات من المجالات الهامة للإدارة التعليمية. وموضوع الإنشاءات التعليمية وتجهيزها وفقاً للأسس العلمية الحديثة أصبح من الموضوعات التي تقلق الإدارة التعليمية؛ نظراً لارتباطه بالعديد من المشكلات، ومن أهم تلك المشكلات التي ترتبط بصورة مباشرة بالمباني التعليمية وتجهيزها نجد:

- مشكلات إدارية وهندسية.

- مشكلات التخطيط العمراني.

- مشكلات الآجال الزمنية والألويات.

- مشكلات مالية.

- مشكلات الصيانة والتجديد.

ولذا فإن الإدارة التعليمية تقوم بمسح شامل لجميع العوامل التي تؤثر في المباني التعليمية وذلك لتحديد نوع وحجم تلك المشكلات والتخطيط في ضوء ما توفر من معلومات وبيانات دقيقة وإيجاد بدائل لحل تلك المشكلات ثم اختيار أفضل البدائل ووضع تصور للخطة.

كما أن الإدارة التعليمية تقوم بوضع المعايير المرتبطة بإرشادات التصميم وفقاً للسياسة التعليمية والتربوية واستراتيجيتها في الدولة، والتي من أهمها مراعاة الأسس التالية في عملية تصميم المباني التعليمية وتجهيزاتها:

- الموقع الجغرافي. - المساحات المناسبة. - التهوية الجيدة. - الإضاءة الجيدة.

- تحديد نظم البناء المناسبة. - التكلفة المناسبة. - مطابقة التجهيزات للمعايير.

- مناسبة المرافق والملحقات. - أوثوية تنفيذ مراحل البناء. - وضع نماذج وأنماط

لشكل التصميم الهندسي.

## مجالات الإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة

إن الإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة لا تختلف عن مثلتها في الميادين الأخرى، بل تتفق مع الإدارة التعليمية؛ لكونها تستمد أسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية؛ لتحقيق أهدافها، وللإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة دورها في العديد من المجالات، ومن أهمها:

- **علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع:** وذلك كارتباط نجاح كل من المجلس القومي للرياضة أو اللجنة الأولمبية أو الاتحادات الرياضية أو الأندية بالمجتمع والبيئة المحلية، وذلك حتى يتم تقديمه من سياسات ومشروعات وبرامج تسهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

- **علاقة الهيئات والمؤسسات الشبابية بالمجتمع:** وذلك كارتباط نجاح كل من المجلس القومي للشباب والجامعات ومراكز الشباب في تقديم سياسات ومشروعات وبرامج تخدم الشباب وتواجه المشكلات التي يواجهها المجتمع كالتطرف والإرهاب والانحراف وذلك كنتيجة للاستخدام غير التربوي لأوقات فراغ الشباب.

- **تطوير مناهج التربية الرياضية المدرسية بما يساير الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال:** حتى يكون المتعلم هو محور هذه المناهج التي يجب أن تبني على أسس علمية ونفسية واجتماعية وتربوية حتى يتحقق النمو المتكامل لهؤلاء المتعلمين.

- **تطوير برامج وأساليب التدريب الرياضي الحديث:** بغرض الارتقاء بمستوى

أداء لاعبي المنتخبات الوطنية في مختلف الألعاب والرياضات حتى يمكن الحصول على نتائج متقدمة على المستوى القاري والإقليمي والدولي والعالمي والأولمبي، وذلك من خلال إتباع الأسلوب العلمي والاستفادة من نتائج الدراسات العلمية في هذا المجال، وكذلك الاستفادة من تجارب وسياسات وبرامج الدول المتقدمة في كل من تلك الألعاب أو الرياضات، وذلك للارتقاء برياضة المنافسات.

**- تصميم برامج علمية للأعداد المهني للعاملين في المجال؛** وذلك قبل التحاق العاملين بالمهنة بغرض تزويدهم بالمعرفة والمهارات والاتجاهات المعاصرة في مجال عملهم، ومن ثم تزويدهم بالكفايات التي تتطلبها طبيعة العمل الذي سوف يقومون به، وكذلك تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة In Service Training لتطوير أداء هؤلاء العاملين بعد التحاقهم بالعمل أو المهنة.

**- تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية؛** وذلك في ضوء المعايير العلمية التي يجب مراعاتها في هذا المجال؛ حتى يتحقق الغرض من هذه المنشآت، وذلك على مستوى المؤسسات التعليمية والهيئات الشبابية والهيئات الرياضية كالأندية ومراكز الشباب، والمؤسسات العمالية والقطاعات الأمنية.

**- إدارة الرياضة للجميع؛** وذلك يتضمن إدارة مشروعات وبرامج اللياقة البدنية، إدارة مشروعات وبرامج الألعاب الترويحية والبيئية والشعبية، وكذلك مشروعات وبرامج كل من الأطفال والبراعم أو الطلائع، وكبار السن، والمعاقين.

**- إدارة الهيئات الرياضية؛** وذلك كإدارة اللجنة الأولمبية والاتحادات الأولمبية وغير الأولمبية، وإدارة جميع الهيئات الرياضية بوجه عام.

**- تطوير القوانين والتشريعات والنظم الإدارية المنظمة للعمل في مجال الهيئات الرياضية؛** وذلك حتى يتمشى مع التوجهات المعاصرة بغرض الارتقاء بكل من رياضة المنافسات والرياضة للجميع وتيسير العمل بالهيئات والمنظمات الرياضية.

ويؤكد كل المهتمين بالمجال الرياضي أن الإدارة المعاصرة قد أصبحت ضرورة حتمية ووسيلة رئيسة لتحقيق الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات الرياضية لأهدافها المحلية والقارية والإقليمية والدولية، وذلك من خلال تطبيق المعايير العلمية ومواصفات الجودة في تطبيق جميع عناصر الإدارة على مشروعاتها وبرامجها والمنشط التي تؤديها وفقاً لفسفاتها، وذلك بغرض تحقيق عنصر الفاعلية للإدارة وحتى تتميز بقدرتها على التكيف مع التغير المستمر

والتطور المتنامي والمتلاحق والحادث في كل مجال من مجالات الحياة المرتبطة بالرياضة العالمية بوجه خاص.

ولذا فإن على الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات العاملة في المجال الرياضي من الاهتمام بالتطبيق العلمي لعناصر الإدارة التالية:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه، والذي يتضمن العمليات السلوكية للإدارة، وهي: القيادة، الدافعية أو التحفيز، الاتصال.
- الرقابة.

وذلك إلى جانب توفير المناخ المناسب لصنع القرار Decision Making واتخاذ Decision Taking وذلك للاختيار الجيد من بين البدائل Alternatives المتاحة، ومن ثم تحديد الحل الأفضل أو الأمثل والذي يتم اختياره من بين عدة حلول متكافئة، باعتبار أن اتخاذ القرار يعد قلب الإدارة وجوهرها، بل إن العديد من الكتاب والمفكرين يعتقدون أن عملية اتخاذ القرار تعد مرادفاً لعملية الإدارة.

