

الباب الأول

مدخل في علم الإدارة

- الفصل الأول : الإدارة والمجال الرياضى
- الفصل الثانى : العناصر والتعريف
- الفصل الثالث : التخطيط
- الفصل الرابع : التنظيم
- الفصل الخامس : الرقابة
- الفصل السادس : التوجيه
- الفصل السابع : العلاقات الإنسانية

obeikandi.com

الفصل الأول

الإدارة والمجال الرياضى

يخضع العمل الإدارى أياً كان موقعه أو مستواه لمجموعة قيود سواء فى استقطابه للموارد أو فى تخطيطه للعمل أو فى تحديده للأهداف . بمعنى أن فاعلية الإدارة ترتبط دائماً بمدى القيود المفروضة على حركتها ، ومدى قدرتها على مواجهة تلك القيود . والقائد الإدارى الناجح هو الذى يتمكن من استخدام ما يقع تحت سيطرته من متغيرات لمواجهة التكيف مع ما لا يقع تحت سيطرته من متغيرات ، وذلك فى سعيه الدائب نحو تحقيق الأهداف .

والرياضة كأحد مناشط المجتمع ، تعتمد فى إدارتها على مجموعة من القادة المتخصصون أو المتطوعون يعملون متضامنين لتنفيذ أهداف محددة قد تكون أحياناً لها صفة الاستقلالية بينما تكون غالباً مرتبطة بالأهداف العامة للدولة .

ويخضع العمل الإدارى فى المجال الرياضى لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه . وإذا لم يكن القائمون على هذا العمل متفهمون تماماً لدورهم ، أصبحت هناك صعوبة فى تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال ، وبالتالي تعثروا فى تحقيق الأهداف .

ويجدر بنا هنا أن نوضح أن كلمة إدارى منشقة من العمل « يدير » أى أن الإدارى هو الذى يدير ، وهذا لن يتأتى إلا فى وجود مجموعة من العاملين معه ، يحدد دور كل منهم ، وينسق بينهم ، ويدربهم ويوجههم ويتابعهم لتحقيق الأهداف .

أما ما يطلق عليه لقب « فنى » فهو ذلك الشخص الذى تخصص فى عمل معين حتى أصبح يتقنه ويؤديه بأكبر درجة من الكفاءة فى أقصر وقت .

ويقوم العمل الإدارى فى المجال الرياضى على عناصر خمسة رئيسية يمكن تحديدها فى الآتى :

أولا - البرامج ..

وهى التى يضعها متخصصون فى المجالات الرياضية المتعددة شاملة الرياضة للاسوياء ورياضة المعاقين ورياضة الموهوبين على المستويات الرياضية الثلاث وهى الرياضة الإخبارية والرياضة الاختيارية (الترويحية) ورياضة المستويات .

ثانيا - المستفيدون ..

وهم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفئاتهم وفقا للمراحل العمرية ، أو وفقا لسن البداية بكل لعبة من اللعاب وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء التى تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية . أما باقى المستويات فيقصد بالاختبارات هى التى تثبت قدرتهم على الاشتراك فى برنامج معين .

ثالثا - القادة ..

ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضى من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبرته . ولا شك أن الاختيار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأى عمل من الأعمال وحيث أن العمل فى المجال الرياضى ، هو فى الأساس تعامل مع الانسان ، وهو أصعب أنواع التعامل ، لذلك فإنه يجب عند اختيار القائد الذى يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاث أسئلة هى :

من هو القائد ؟ ماذا يستطيع القائد ؟ وماذا يريد القائد ؟

وتمشيا مع المبادئ العامة للإدارة العلمية . فانه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها . وقد قال رسول الله عليه الصلاة والسلام فى هذا المجال

« إذا سافر ثلاثة فليؤمروا أحدهم » فالثلاثة هنا هم مجموعة من الأفراد ، والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائد لتسيير الجماعة . ومن ثم فالقيادة ضرورية اذا ما روعى في اختيارها :

- ١ - اختيار القائد المناسب في المكان المناسب .
- ٢ - أن يكون له القدرة على تنمية صف ثان .
- ٣ - وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار .
- ٤ - التأهيل العلمي .
- ٥ - الإعداد الإدارى .
- ٦ - الموصفات السلوكية والشخصية .

رابعاً - المنشآت ..

ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها التنفيذ ، بما في ذلك الأدوات والأجهزة وما يدخل على هذه المنشآت والأجهزة من تطوير واستحداث . وتوفير عوامل الأمن والسلامة للممارسين . فلا يجب أن يكون اهتمامنا متوجهاً إلى الكم في عدد هذه الأجهزة والمنشآت ، ولكن يجب أن يكون اهتمامنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للموصفات الدولية والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين بمختلف النوعيات .

خامساً - الميزانيات ..

وتلعب الميزانيات دوراً أساسياً في تنفيذ أى خطة وتحقيق أهدافها . والميزانيات هي التي تسبب النجاح ، وهي أيضاً التي تسبب الفشل في بعض الأحيان . لذلك فانه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقاً لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها وان نعلم أن كل مبلغ يصرف لابد وأن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية ، وإلا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعى تحدد الميزانيات المتاحة حجم

ونوع الأهداف بما يحقق توازنا بين ما يصرف على تحقيق كل هدف . ويجب أن يكون هدفنا دائما أن كل ما يخص من ميزانيات ، لا يتم صرفه أبداً بعيداً عن المبادئ التربوية المتعارف عليها والتي تهدف في النهاية إلى إعداد اللاعب أو المواطن السليم وحتى زمن قريب وكانت هذه العناصر الخمسة ، هي الأساس في نجاح أى عمل إدارى ، أو بمعنى آخر فإنها مقومات العمل الإدارى . وقد ساد هذا المفهوم حتى منتصف القرن العشرين حيث اكتشف علماء الإدارة غياب عنصر (سادس) هام وحاسم ، وهو عنصر « التنظيم والإدارة » فمهما كان لدينا من برامج ومستفيدين وقادة ومنشآت وميزانيات ، فإن غياب كيان تنظيمى واضح يدار بطريقة علمية ، وبالتالي لا يمكن التنسيق بين هذه المقومات الخمسة ودفعها لتحقيق الأهداف الموضوعية .

وعلى ذلك فقد أصبحت المقومات الأساسية لنجاح العمل الإدارى ستة مقومات هي :

(البرامج - المستفيدون - القادة - المنشآت - الميزانيات - التنظيم والإدارة)

وفي مجال التربية البدنية والرياضية ، نجد أن جميع الدول أصبحت تهتم بتوفير الأنشطة الحركية التي تحقق لأبنائها اللياقة البدنية . وقد تعدد صور وأشكال هذه الأنشطة فشملت ما يمارس من أجل الصحة أو الترويح ، وشملت أيضا ما يمارس من أجل الارتقاء بالمستوى الحركى للفرد ، وإظهار أقصى ما يمكن أن تصل إليه قدراته .

وأدى ذلك إلى إنشاء الكليات والمعاهد المتخصصة لتخريج القادة اللازمين لتنفيذ هذا الدور الهام ، إضافة إلى القادة المتطوعين أو الطبيعيين الذين يقومون بدور ملحوظ في مجالات التربية الرياضية والرياضة .

ومن المعلوم أن حجم ما ينفذ من أهداف أى خطة ، إنما يرجع إلى كفاءة وقدرة من يقوم على تنفيذها ، ومدى ما يتمتع به ومن معه من توجيه العمل لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أقصر وقت . وهذه هي الأسس العلمية لإدارة أى عمل حيث يهدف العلم عموما إلى الإجابة عن سؤال أو حل مشكلة أو تحقيق فرض ، والعلم هو المعرفة المنسقة التي تهدف لكشف حقائق معينة .

والفرد المتحضر هو الذى يفكر إلى أبعد مدى ، ثم يتخذ القرار ويكون هنا القرار عادة اختيار بين بديلين على الأقل ، وكلما تعددت البدائل كان الاختيار سهل وبالرغم من أن نتائج جميع القرارات تكون مستقبلية وتخضع لنظرية الاحتمالات ، إلا أنه أصبح من الضروري على كل من يعمل فى المجال الرياضى ، باعتباره أحد مجالات التنمية البشرية وبصفة خاصة فى تربية الأفراد أن يكون على إلمام كامل بالمبادئ التى تنظم العمل والعلاقات بين الفرد وزميله وبين الفرد والمجموعة ، وبين المجموعة ومثيلتها .

وتحكم هذه العلاقات مبادئ وأصول اتفق على تسميتها بالإدارة ومهما تعددت مفاهيمها وصورها وأشكالها وأنواعها إلا أنها تعنى بصفة عامة « تنسيق الجهود التى يبذلها الأفراد وتوجيهها بطريقة تسمح بالوصول للهدف بدقة وسرعة » .

والمؤسسات الرياضية كثيرة ومتعددة سواء فى جهاز الدولة أو فى القطاع الأهلى مثل اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية الأولمبية وغير الأولمبية والنوعية والأندية الرياضية ومراكز الشباب وتتطلب هذه المؤسسات عددا كبيرا من القيادات المدربة لممارسة العمل بها وتنفيذ البرامج وتحقيق أهدافها .

وفى مجال العمل الرياضى ، نجد أن الإدارى يعتمد فى تحقيق أهدافه على العناصر الأساسية السابق ذكرها وهى (المستفيدون - القادة - المنشآت - البرامج الميزانيات) وإذا ما توافرت لدى الإدارى الخمسة عناصر الأولى ، فعليه أن يسعى لإيجاد العنصر السادس وهو الإدارة .

لذلك سنعرض هنا لأهم التعريفات العلمية لكلمة الإدارة ، وماذا نعنى بها وما مدى أهميتها لعملنا فى المجال الرياضى .

obeikandi.com

الفصل الثانى

التعريف والعناصر

هناك عدة تعريفات لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب ، وقبل ذلك نود أن نلقى الضوء على التعريف اللفظى لهذه الكلمة .

إدارة (يدير) Manage تعنى :

« يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة » .

الإدارة هى Management :

فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة . وهناك ثلاث مجالات للإدارة ، يعمل كل منها على تحقق هدف معين وهى :

١ - الإدارة العامة General Management وهذا النوع تشمل أى مدير بغض النظر عن موقعه أو نشاطه .

أو الإدارة العامة Public Administration وهذا النوع إدارة المنظمات التى لا تهدف إلى الربح .

٢ - إدارة الأعمال Business Administration وهذا النوع لإدارة منظمات تهدف إلى الربح .

إلا أننا نقصد هنا الإدارة بمفهومها الأول . وقد تبارى المتخصصون فى وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها :

فايول :FAYOL

« يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة » .

فردريك تايلور :F. TAYLOR

« إن فن الادارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ورؤيتك أى ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا » .

أورد واى تيد :O. TIDD

« توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك » .

كيمبال :KIMBALL

« إن الادارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التى تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ، ووضع سياساته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد لتكوين الاطار التنظيمى الذى يعمل فيه ، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين » .

لفنجستون :LIVINGISTON

« إن وظيفة الادارة هو الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل ، وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة الممكن استخدامها » .

كما ورد في قاموس العلوم الاجتماعية الذى يصدر في الولايات المتحدة الأمريكية تعريف آخر للادارة يقول :

« يمكن تعريف الإدارة على أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والاشراف على تحقيقه ، وتعرف الادارة أيضا من الناحية الانسانية - بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الانسانية الذى يبذل في هذه العملية كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويا هذا الجهود في أى مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع .

وذكر آبل عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الانسانية كعامل رئيسي في الادارة حيث قال أن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين .. وأن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسئولية ، الأولى هي التخطيط والثانية هي الرقابة .

وذكر الدكتور على عبد المجيد في كتابه « الأصول العلمية للإدارة والتنظيم » أن : الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه . وتنمية الأفراد ، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف .

أما عن وظيفة الإدارة فهناك عدم اتفاق بين كتاب الإدارة حول نص كلمة Function (وظيفة) فمثلا يرى فايول Fayol أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي :

Planning	To plan	١ — التخطيط
Organizing	To organize	٢ — التنظيم
Commanding	To command	٣ — القيادة
Co- Ordinating	To Co- ordinate	٤ — التنسيق
Controlling	To control	٥ — الرقابة

أما لوثر جيليك فقد ذكر الوظائف التالية للإدارة :

Planning	١ — التخطيط
Organizing	٢ — التنظيم
Statfing	٣ — إدارة الأفراد
Directing	٤ — التوجيه أو القيادة
Co- Operating	٥ — التنسيق
Reporting	٦ — وضع التقارير
Budgeting	٧ — وضع الميزانيات

ورمز لها بالكلمة المشهورة POSDORB وهي تحمل الحروف الأولى من الكلمات الانجليزية لهذه الوظائف .

وبذلك نرى من خلال كل هذه التعريفات أن هناك اتفاق تام على أن أغلب الوظائف الادارية تدخل تحت معنى المرحلة الادارية ، أى أن كل مجموعة من هذه الوظائف تدخل تحت مرحلة إدارية محددة يمكن إجمالها في ثلاث مراحل هي :

التخطيط	Planning
التنظيم	Organizing
الرقابة أو المتابعة	Controlling

وأى وظيفة إدارية يجب أن تمر بهذه المراحل ، وتحديد وظائف كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث بصورة واضحة يمكن من خلاله إبراز جميع الوظائف الادارية التي وردت لمعظم آراء كتاب الإدارة ويمكن تصور هذه المراحل الثلاث في الشكل التالى :

الإدارة بالأهداف :

انتقل اتجاه الإدارة بالأهداف لمصر في منتصف السبعينات ، باعتبار أنه يشكل أساسا فعالا للتطوير الادارى ، حيث يرشد الادارة إلى خطة عمل متكاملة - ثم التطبيق الواقعى لهذه الخطة وصولا إلى الأهداف المخططة .

ويقوم نظام الادارة بالأهداف على فكرتين رئيسيين :

(أ) أنه كلما ازدادت معرفة الشخص بما يسعى لتحقيقه من أهداف ازدادت فرص وصوله لهذه الأهداف .

(ب) أن مقياس التقدم فى أى مشروع لا يمكن التوصل إليه إلا من تحديد الهدف الذى تسعى خطوات التنفيذ للوصول إليه .

ويعتمد تطبيق الادارة بالأهداف على :

١ - اتفاق الرؤساء مع العاملين على الأهداف المتوقع الوصول إليها .

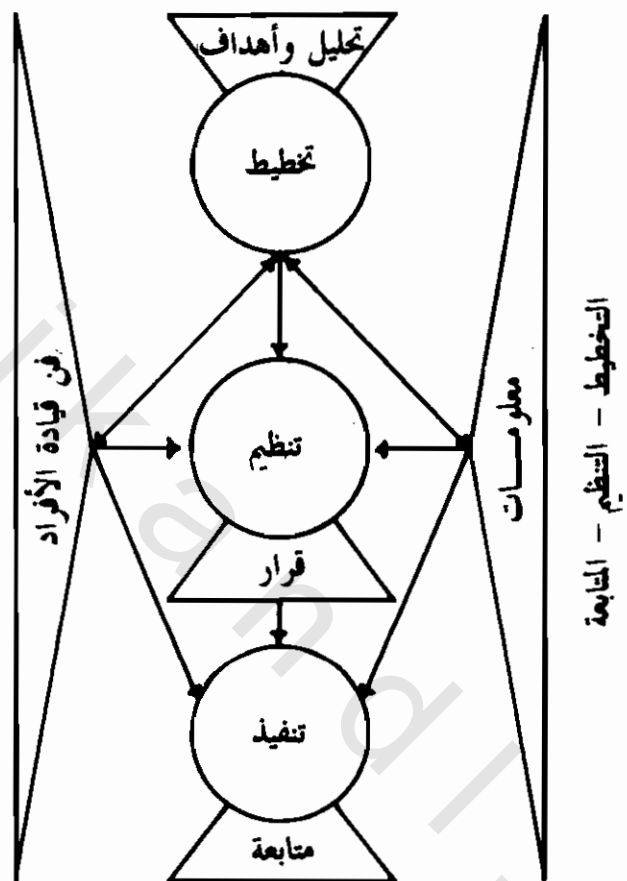
٢ - اتجاه العاملين فى المشروع لتحقيق الأهداف نتيجة لاشتراكهم فى تحديد هذه الأهداف .

٣ - مقارنة النتائج بالأهداف .

والإدارة بالأهداف هي نظام إدارى تطبيقي يركز على النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة الفعالة من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط والتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين هذا التنظيم والبيئة التي يتعامل معها وباختصار أنه طريقة متميزة للتفكير في عملية الإدارة بأسرها من القمة إلى القاع ومن القاع إلى القمة لا غنى لأى مدير عن القيام بها وتفهمها تأكيدا لحدوث ذلك التكامل المساعد على نجاح أهداف التنظيم .

فلسفة الإدارة بالأهداف :

- (أ) إن احتمالات تكامل الجهود الادارية تزداد إلى حد كبير في أى مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة واضحة ومحددة ومتفق عليها .
- (ب) أنه كلما ازداد التركيز على النتائج التي يبغي الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول لهذه النتائج .
- (ج) أنه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج ونخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ كلما ازدادت حوافزها لتحقيق هذه النتائج .
- (د) إن القياس الحقيقي للتقدم لا يمكن أن يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة .
- (هـ) أن التركيز على خطط التنفيذ يصطدم بالمرونة العالية جدا للعمل عموما بحيث يستنفذ العمل كل الوقت الذى يمكن أن يتاح للأداء .



« العملية الإدارية »

وقد تتداخل طبيعة الإدارة وجوهرها مع هدفها ، ذلك لأن الهدف الأساسي للإدارة قد يكون حقيقة جوهرها . وهذا الهدف هو تنفيذ العمل موضوع الإدارة (ناد ، اتحاد ، مركز شباب) بأحسن الأساليب والوسائل وبأقل التكاليف الممكنة وبلاستخدام الأمثل للامكانيات لتحقيق الهدف . وإذا ما نظرنا إلى الهدف من الإدارة بشكل أكثر تفصيلاً نجد أن هدف الإدارة أو العملية الإدارية في النادي الرياضي هو استمرارية هذا النادي على تقديم الخدمة لأعضائه والحي الذي يوجد فيه بجودة وتكلفة منخفضة في وقت مناسب لتثبيح وتلائم رغبات وتوقعات الأعضاء وبناء على ذلك إذا أردنا أن ننتهي إلى تعريف للإدارة يدل على جوهرها وطبيعتها وأهدافها معاً ، فإنه يمكن أن يكون :

« إنها التنسيق بين مجموعة من العناصر المختلفة الذي ينتج عن عملها معاً إنجازاً لمهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من الأفراد عن توجيههم في عمل مشترك إلى هدف مشترك له صفة القياس والتوقيت ، فهي العملية المتضمنة الشاملة لتكامل الجهود الإنسانية لكي تصل إلى النتيجة المرغوبة بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب ، وهي بالقطع تتطلب فكرة من جانب كل المشتركين فيها .

ونظراً لأهمية عناصر العملية الإدارية ، وضرورة التعرف على وجهات النظر العلمية التي توضح تعريف كل منها وأهدافه وخصائصه ، لذلك فقد رأينا إلقاء بعض الضوء على كل منها .

obeikandi.com

الفصل الثالث

التخطيط

تعريف التخطيط :

التخطيط عنصر أساسى من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع العناصر ، إذ لا يمكن تنفيذ أى عمل على خير وجه دون تخطيط مسبق له .

■ ■ والتخطيط فى أبسط صورة هو البحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف معين فى مدة معينة وفى حدود الامكانيات المتاحة تحت الملباسات والظروف القائمة ، فالتخطيط يعنى تجميع الحقائق والمعلومات وتحليلها ثم ترتيب خطوات العمل .

■ ■ التخطيط منهج أو مدخل لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية .

■ ■ ويعرفه فايول بقوله « إن التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل » .

■ ■ ويعرفه ابراهيم سعد الدين « هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لاعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى » .

■ ■ ويعرفه السلمى « التخطيط هو تحديد الأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذاً فى الاعتبار الامكانيات والقيود التى تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع .

■ ■ ويعرفه ابراهيم عبد المقصود « أنه استقراء للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخبرات الماضى والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقرية ووضع بدائل لأى صعوبات محتملة » .

■ ■ يعرفه عبد الكريم درويش وليلى تكلا « هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات

اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة
مثلى » .

■ عرفه حسن توفيق بأنه « جميع الحقائق والمعلومات التى تساعد على تحديد الأعمال
الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها » .

— عرفه أحمد رشيد بأنه « جزء من النشاط الإدارى . أو أنه القرارات الإدارية التى
تتخذ لتحديد أسلوب العمل لفترة طويلة مستقبلية » .

— عرفه فايول بأنه ، يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا
المستقبل .

ومن هنا نرى أن التخطيط يتضمن عنصرين أساسيين هما التنبؤ بالمستقبل والاستعداد
لمواجهة المستقبل برسم السياسات واتخاذ القرارات لتنفيذها . ومن التعاريف السابقة نجد
أن التخطيط هو تلك العمليات اللازمة للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل واتخاذ القرارات
المناسبة للاستعداد لهذا المستقبل .

وعليه فالتخطيط هو العنصر الأول والأسبق من عناصر الإدارة وهو الأسلوب
العلمى الذى يكفل أمثل استخدام لكافة الموارد والامكانيات المتاحة بنوعياتها لتحقيق
الأهداف لخير ورفاهية المجموع بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدء
الأعمال والانتهاى منها . وعلى ذلك فالتخطيط عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولويتها
وحصر كافة الموارد والامكانيات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه
الموارد فى تحقيق الأهداف .

ويرتبط التخطيط بالفلسفة التى يؤمن بها المجتمع ، فالفلسفة الاجتماعية للدولة هى
التي تحدد نطاق الإدارة الحكومية وهى التى تحدد المجالات والأهداف التى تنشط فيها
الإدارة الحكومية ، وبناء على ذلك يعمل التخطيط فى حدود هذا النطاق ولا يخرج ولا
يعد عنه عاملاً على تحقيق أهدافه .

التخطيط فى الإسلام

لم يرد ذكر الجنة والنار والثواب والعقاب فى مواضع كثيرة من القرآن الكريم إلا لكى
يفكر فرادى وجماعات فيما ينبغى عليهم أن يفعلوه لمواجهة المستقبل البعيد فيما بعد
الحياة .

ولقد ضرب الله للناس في القرآن الكريم من كل مثل وقدم لهم من القصص ما فيه عبرة لهم ، فذكرهم بأثم خلت من قبل فعلت السوء فاستحق عليها العذاب قاصداً من ذلك أن يسترشد الناس بما آل إليه غيرهم فلا يقعون في مثل ما وقعوا فيه من أخطاء وانحرافات على الحق ، وهذا يتفق مع القاعده الشهيرة التي يقوم عليها التنبؤ بسلوك الظواهر في زمن مقبل ، حيث يستقرئ ذلك من أحداث الماضي - فالماضي يهdy إلى ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل .

وما أبلغ القرآن حين بحث على التخطيط القائم على أساس من الامكانيات المتاحة وصولاً الى هدف محدد حيث يقول الله تعالى في سورة الأنفال (الآية ٦٠) ﴿ وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم .. ﴾ حيث الهدف هو إرهاب العدو في حدود الطاقة الممكنة من القوة البشرية وغير البشرية من أدوات الحرب .

ولما كان التخطيط لأي عمل ، لابد أن يقوم على الحقائق التي ينبغي تقصيصها بدقة وعمق ، فان القرآن يوضح إن الذين لا يعتمدون على الحقائق ويستندون إلى الظن يضلون عن أهدافهم ، مثلما جاء في سورة يونس (الآية ٣٦) ﴿ وما يتبع أكثرهم إلا ظناً ، إن الظن لا يغنى من الحق شيئاً ﴾ .

فأي عمل يستهدف المستقبل لابد وأن يعتمد على العلم بحقيقة الأمور قبل تقرير القيام به ، وفقاً لما ورد في سورة الإسراء (الآية ٣٦) ﴿ ولا تقف (أى لا تتبع) ما ليس لك به علم .. ﴾ كذلك جاء في قصة موسى مع الخضر عليهما السلام ما يربط بين الصبر والعمل والعلم بحقائقه ، كما ورد في سورة الكهف (الآية ٦٧ ، ٦٨) ﴿ قال إنك لن تستطيع معي صبراً * وكيف تصبر على ما لم تحط به خبراً ﴾ .

هذا ولقد كان النبي محمد ﷺ يحض الناس على مواجهة المستقبل (أى التخطيط له) حتى ترفرف الرفاهية على الأجيال المقبلة فهو يقول « ... ولأن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس » . وما القول الشهير « أعقلها وتوكل » إلا حثاً على التفكير العقلى المنطقي المسبق قبل الإقدام على العمل ، وهو الدعامة التي تقوم عليها أية خطة .

ولو تمنعنا قليلاً في هجرة النبي ﷺ من مكة إلى المدينة لوجدنا أنها كانت إختباراً

لموقع عمل جديد ، يقتضى وضع خطة تسير عليها الدول الإسلامية الوليدة ، تحقيقاً للهدف الأسمى وهو نشر الدين فى بقاع الأرض .

كانت الهجرة بداية تكوين لخطة جديدة وضعت لتلائم أرضاً جديدة ، السيادة فيها للإسلام وذلك بخلاف خطة نشر الدعوة الإسلامية قبل الهجرة . ومن هذه القاعدة الجديدة انطلق النور الهادى يخترق ظلمات الكفر وينشر الإسلام ويحطم الأغلال التى تقيد حركة الإنسان وهو فى مسيرته الصاعدة نحو مستقبله وبدأ مجتمع المدينة من مهاجرين وأنصار يحمل مسئوليات العقيدة على الصعيدين الداخلى والخارجى فى كافة مجالاتها ، ومع الهجرة بدأت تتحدد أبعاد صيغة جديدة للحياة . و فرق كبير بين الحياة فى مجتمع يحارب الإسلام كما كان فى مكة ومجتمع لحمل أمانة الإسلام كما حدث فى المدينة .

ولا شك أن نجاح الهجرة باعتبارها كانت منطلقاً نحو تكوين الدولة الإسلامية التى مالبت أن بلغت حدود الصين شرقاً والمحيط الأطلنطى غرباً فى سنوات معدودات كان ذلك نتيجة لتخطيط هدى الله نبيه إليه حتى تستطيع الدولة الجديدة أن تواجه الأحداث المقبلة على المدى القصير والآخر الطويل .

فلقد كانت حياة المدينة تفاعلاً على مستوى علمى بمقياس العصر الذى شهد أحداثها . ومع اتساع مجال الدفاع عن الإسلام رأى اتساع مسرح العمليات بالاصطلاح الحديث - كان لابد من تطوير أسلحة الجيش ، وتهيئة عدد من الصحابة لتكون لهم القدرة على استخدام السلاح الجدد واستيعابه وقيادة الجيش ، هذا ما كان بالفعل . ثم أن العمل السياسى الذى رسمه الرسول ﷺ ليخرج عن النطاق المحدود لشبه الجزيرة العربية اقتضى تعلم اللغات التى كانت مستخدمة فى الدائرة المحيطة بالدول الإسلامية وقتذاك . فكان زيد بن ثابت الأنصارى يكتب للملوك ويحجب بحضرة الرسول عليه السلام على رسائلهم ، بالقادسية والرومية والقبطية والحبشية بعد أن تعلم هذه الألسن بالمدينة كذلك فانه عندما وردت للنبي كتب بالسريانية فإنه أمر زيداً بتعلمها هى الأخرى فتعلمها .

ولا شك أن الدول الإسلامية فى عهد النبي ﷺ لم تقم إعتباطاً وعلى غير هدى بل على أساس من خطة هدفها نشر دين الإسلام ، تقوم سياستها على الحق والعدل ، فيها توزيع للاختصاصات وتفويض لبعض الصحابة فى عدد من السلطات كقيادة الجيوش وإمامة الناس فى غيبة النبي وجباية المال وما إلى ذلك .

وهناك دلائل كثيرة على تقدم الفكر الإدارى فى الإسلام فى مجال التخطيط طويل الأجل وقصير الأمد ومن ذلك مثلاً قول على بن أبى طالب كرم الله وجهه « أعمل لندياك كأنك تعيش أبداً (طويل الأجل) واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً (قصير الأمد) » .

وقال رسول الله ﷺ : « يا أيها الناس إن لكم معالم فانتبهوا إلى معالمكم ولكم نهاية فانتبهوا إلى نهايتكم وأعلموا أن العبد بين محافتين بين أجل قد قضى لا يدري ما الله صانع فيه وأجل قد بقى لا يدري ما الله قاض فيه فليأخذ الإنسان من نفسه لنفسه ومن دنياه لآخرته ومن الشيبة قبل الكبر ومن الحياة قبل الموت ومن الفراغ قبل الشغل والذي نفس محمد بيده ما بعد الموت من مستعقب وما بعد الدنيا من دار إلا الجنة أو النار » .
بهذا كان يخصص الإسلام على الإعداد للمستقبل البعيد مع مراعاة المثل العليا فى التطبيق .

وحينما فتحت أرض السواد بالعراق فى عهد عمر بن الخطاب وضع عمر خطة لتعميرها وتوسيع رقعتها فكان سبيله إلى ذلك أن عين لها عمار بن ياسر أميراً أعلى للجيش والصلاة وعبدالله بن مسعود قاضياً وحافظاً لبيت المال ، وعثمان بن حنيف ماسحاً . وكانت مهمة الماسح أن يقيس الأرض ويقسمها وفقاً لأنواع الزرع فيها حتى يضبط خراجها ، ويمكن النظر فى مجالات التوسع والتعمير فكان عمله الأساسى مد الدولة بالحقائق التى تبني عليها خطة التمويل وخطة التعمير .

كذلك فإن عمرو بن العاص كان يقول فى سياسة مصر « إن الذى يصلح هذا البلد وينميها ، إلا يستأوى خراج ثمرة إلا فى أوانها وأن يصرف ثلث إخراجها فى عمل جسورها وترتيبها » تلك كانت خطته العامة فى إصلاح حال البلاد ولما كان المال هو عصب الحياة عند الأمم ، فقد عنت الدولة الإسلامية فى مختلف مراحلها بتخطيط الموارد المالية التى تكفى للنهوض الاجتماعى والاقتصادى ، فقسمت تلك الموارد إلى أنواع منها الخراج وهو ما يؤخذ من أرض الصلح وما فتح عنه وكثر أهله عليه والفقير وهو الخراج الذى يؤخذ من أرض العنوة - أى التى تفتح قسراً ، والجزية وهى المال الذى يفرض على أهل الكتاب دون المشركين ، والعشر أى المال الذى يؤخذ من زكاة الأرض التى أسلم أهلها كأرض العرب وما أسلم عليه أهله من أرض أخرى أو فتح عنوة وقسم بين الغزاة والانفال وهى الغنائم التى يحصل عليها المحاربون فى القتال والصدقة وهى

تتكون من الزكاة التى تقرر على الغلات التى تأتى من الأرض التى خلت من سكانها أو كانت مواتا فأحيوها ، وزكاة السوائم ، أى صدقات الماشية من الإبل والبقر والغنم وصدقات عروض التجارة .

ولقد كان حصر هذه الموارد مقدمة لتخطيط جمعها واستخدامها ، حيث على أساسها كان يمكن تقدير ما سوف تحصله الدولة من أموال ثم أن تقسيمها بهذا الشكل كان يهيئ السبيل لاتفاق كل مورد منها فى ناحية اتفاق محددة . والأمثلة على الفكر التخطيطى فى الاسلام كثيرة ، وكتب التراث الإسلامى غنية بها يأخذ التخطيط عدة صور فهناك التخطيط القومى الشامل الذى يهدف إلى رد التحكم فى مختلف النشاطات بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية « وهناك التخطيط القطاعى وهو ينصب على أحد قطاعات الدولة . ومن أمثلته التخطيط الاقتصادى والصناعى والرياضى وما إلى ذلك .

والتخطيط الرياضى هو العملية المقصودة المبنية على أساس الدراسات العلمية لمختلف التنبؤات والتصورات للحاضر والمستقبل مع الاستفادة من النمو البدنى والحركى والاجتماعى والعقلى فى ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر بما يجعله قادرا على الإسهام بطريقة فعالة فى تقديم المجتمع ورقبه وعلى أساس أن المجتمع يضم ثلاث نوعيات مختلفة يشترك فيها الجنسين هى :

الأسوياء

وهم الغالبية العظمى من المواطنين .

الموهوبين :

ذوى الاستعدادات الطبيعية المميزة فى نوع ما .

المعوقين :

الذين حرمتهم الطبيعة من أى ميزة متوفرة لدى الأسوياء .

وتبرز أهمية التخطيط فى العناصر الأربعة الآتية :

- ١ - أنه يحدد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعى
- ٢ - أنه يرسم السياسات والقواعد التى تحكم تصرفات الرؤسين فى استخدامهم لعناصر المشروع .

٣ - أنه يحدد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد ، آلات ، أموال) أو بشرية (موظفين ، عمال ، فنيين) .

٤ - أنه يقرر الخطوات والاجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات ، لذلك يجب أن يراعى في التخطيط الاعتبارات الآتية :

(أ) أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأفراد وأن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية وذلك ضمانا لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة .

(ب) أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة ومعروفة من جميع الأفراد ، وأن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع أو خارجه . وأن تكون محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل ، كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المشروع في وضع سياسات بطريقة منظمة حتى يشعر الأفراد أن هذه السياسات ليست مملاه أو مفروضة عليهم إنما هي سياساتهم التي اشتركوا في وضعها وتكوينها . وبذلك يتعاونون على تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعة .

(جـ) أن يراعى الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية فالميزانية التقديرية تسهل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمؤسسين .

(د) أن يراعى عند وضع الاجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين ويجب أن تكون مكتوبة .

دعامات التخطيط وعناصره :

يعتمد التخطيط وعناصره على دعامتين أساسيتين هنا التنبؤ والأهداف .

فالتنبؤ :

يرتكز إلى الاحصاء واستقرار الماضي واتجاهاته ويعبر عن تصور ما سوف يكون عليه الحال مستقبلا إذا استمرت ظروف الماضي بذاتها سائدة فيه قائم التكهّن بما سوف يصبر إليه الحال حتى تمكن التخطيط من التحكم في تلك الظروف وطوعها لإرادته وعدل فيها بما يجعل أحوال المستقبل وفقاً لما يبتغيه .

أما الأهداف :

فهى الغايات التى سوف تسعى نحوها الخطة بغية تخطيطها وهى قد تكون عامة يعمل المخطط على الوصول إليها فى المدى الطويل أو تكون وقتية تتمثل فى علاج مشكلة قائمة .

عناصر التخطيط :

١ - السياسات : وهى تعد بمثابة القواعد والمبادئ يلتزم بها المخططون والمنفذون ويستهدفون بها فى كافة مراحل العمل .

٢ - الوسائل والأدوات اللازمة توافرها لكى يتم بها العمل ويتحقق الهدف وتشمل ما هو مادى كالآلات والأموال والموارد والعتاد وما هو بشرى .

٣ - العمليات التفصيلية التى يجب أن تنجز بحيث تتم فى سلامة وتتابع وانتظام مع تعيين الأجهزة والأشخاص الذين سوف يعهد إليهم بكل عملية تفصيلية .

٤ - البرنامج الزمنى يوضح لكى يبين وقت البداية والنهاية لكل عمل تفصيلى ومقدار التداخل الزمنى بين العمليات وبعضها حتى ينتهى بتحقيق الهدف فى الوقت المقرر .

٥ - الموازنة : « الميزانية التقديرية » التى تلخص كافة الأعمال التى تشملها الخطة وتعتبر عنها الأرقام والتى يجب الالتزام بحدودها أثناء التنفيذ .

والهيئات الرياضية تضع خططها على عدة مراحل - باعتبار أن كل منها تظل فى مكانها أربعة سنوات - فنجد أن هناك خطة لمدة سنة واحدة تنزلق منها خطة أخرى وأخرى حتى تغطى الفترة كاملة (٤ سنوات) .

ويشترط عند وضع هذه الخطط ، دراسة كاملة للقانون الخاص بالشباب والرياضة ولوائح النظم الأساسية والقرارات الصادرة من الجهة الادارية ، حتى تكون الخطة ملتزمة بكل ذلك يضاف إلى ذلك ضرورة دراسة المواقف بالنسبة للمنشآت والأدوات بما يتفق مع المشروعات والبرامج الواردة بالخطة ، ووفقا لما سيرد فيما بعد توزع الأعمال الواردة بالخطة إلى واجبات تنفيذية على المشتركين فى التنفيذ محدداً بها مواعيد التنفيذ .

هذا ونود أن نؤكد على أن كل خطة لابد من ترجمتها إلى ميزانية يتم اعتمادها قبل التنفيذ للسير على هدى منها .

أهداف التخطيط :

يهدف التخطيط إلى تحقيق المشاركة الجماعية لأنه يعتمد على نوعين من البيانات - البيانات العامة عن الأحوال البيئية والبيانات الخاصة المستمدة من الإدارات المختصة . كما يهدف التخطيط أيضا إلى إيجاد الاتفاق العام والاقتناع الكامل لدى المخططين والمنفذين على حد سواء .

وفي تحديد دقيق يهدف التخطيط إلى :

- ١ - تحديد الأهداف والنتائج التي يرجى تحقيقها في الفترة المخطط لها .
- ٢ - تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف .
- ٣ - تحديد بناء التنظيم في المستقبل لمواجهة الأهداف .

مراحل التخطيط :

- ١ - تحديد الهدف بوضوح .
- ٢ - جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع .
- ٣ - تبويب المعلومات في أبواب متجانسة وتحليلها .
- ٤ - وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف .
- ٥ - وضع عدد من الخطط البديلة .
- ٦ - دراسة الخطط واختيار الأصلح منها .
- ٧ - وضع برامج التنفيذ وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني .

خصائص التخطيط الجيد :

لا يمكن لعقل بشري أن يحكم حكما نهائياً وقاطعا على خطة ما بأنها جيدة تماما أو غير جيدة إلا بعد معرفة الآثار التي أنتجتها وهذه لا تتضح بصورة محسوسة الا بعد تنفيذ الخطة . بيد أنه لو ترك أمر الحكم على التخطيط إلى ما بعد إنتهاء تطبيق الخطة تماما فان

لخطط السيئة تكون قد أنتجت آثاراً سيئة بالفعل وصار الحكم عليها أمراً غير ذى موضوع لانقضاء الغرض منه إلا بقصد تفادى الأخطاء فى خطط مقبلة لهذا فهناك عدد من العوامل يمكن الاسترشاد بها فى تمييز الخطط الجيدة عن الأخرى غير الجيدة وهى لازالت فى مرحلة ما قبل التطبيق وعلى ذلك فإذا روعيت تلك العوامل فيما يوضع من خطط مستقبلاً فإن تلك الخطط تكون أقرب إلى الرشد وأقدر على تحقيق الأهداف ومن أهم العوامل ما يأتى :

١ - أن يكون للخطة هدف نهائى واضح محدد : تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهى جميعها إليه مهما تفرقت بها السبل أو اختلفت الأساليب فيما بينها .

٢ - أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد ، فتقوم على أساس التسلسل المنطقى فى كافة مراحلها وتتفادى كل ما يبعث على الارتباك أو ما يختلف تأويله من شخص إلى آخر . وفى هذا السبيل لابد للخطة من أن تكون مفهومة تماماً لمن سوف يقومون على تنفيذها .

٣ - أن ينص فيها على الأجهزة الادارية التى سوف تكون مسئولة عن تنفيذ جزئياتها : حتى لا يحدث تضارب فى الأعمال أو ازدواج فيها أو تغفل بعض أجزاء الخطة بسبب تيمع المسؤولية بشأنها .

٤ - أن تكون واقعية وملائمة لظروف الموقف الذى تعالجه : فينبغى عند وضع الخطة البعد عن عوامل التشاؤم التى لا أساس لها وكذلك عوامل التفاؤل الزائد عن الحد أو القائم على الوهم بل تقوم الخطة على التوقعات المعقولة فحسب - كذلك فإن ما سبق وضعه من خطط فى موقف سابق وظهر من التطبيق أنها كانت على درجة عالية من الكفاءة ليس بالضرورة أن تكون ملائمة لموقف آخر ولو تشابه الموقفان .

٥ - أن يتحرى المخطط غاية الدقة فى البيانات التى تعتمد عليها فى إجراءات التنبؤات التى سوف يأخذها فى اعتباره عند وضع الخطة وحين يقوم بحصر القوى المتاحة له من وسائل وأدوات مادية وبشرية بحيث تكون تلك البيانات صحيحة تماماً وحديثه غير متقدمه فلا شك أن الغموض فى البيانات أو النقص فيها أو انصرافها إلى زمن مضى سوف يودى إلى أن تصبح الخطة غير واقعية ولا تلائم ظروف الوقت وتضل عن هدفها .

٦ - أن يؤخذ في الاعتبار عند وضعها ما سوف يحدث حيالها من ردود أفعال سواء من جانب العاملين الذين سوف يقومون بالتنفيذ أو من جانب الأجهزة الادارية الأخرى ذات العلاقة بالموقف أو من ناحية المنافسين الذين يحتمل أن يضعوا خططاً مضادة أو من جانب المستهلكين أو المتعاملين أو الجمهور بصفة عامة - فالخطة السديدة هى التى تتضمن ما يعالج المشكلات التى يحتمل أن تقوم أثناء مسيرتها نحو الهدف ، متغلبه على كافة العقبات فور وقوعها .

٧ - يترتب على العامل السابق ضرورة أن تكون الخطة مرنة بحيث تتمكن من مواجهة المشاكل التى لم يكن واضعها يتوقعها أثناء رسمه لخطته ويقصد بمرونة الخطة وقدرتها على مواجهة مختلفة المواقف دون إجراء تعديلات جذرية فيها تغير من معالمها الأساسية .

٨ - من الأفضل أن يبدأ تحرك وضع الخطة من أسفل إلى أعلى بمعنى أن يبدأ المخططون فى وضع الخطط الفرعية والجزئية ثم تتصاعد هذه الخطط لتتجمع فى خطة واحدة شاملة . أما تحرك الخطة من أعلى إلى أسفل بمعنى أن تضعها المستويات الإدارية العليا ثم تجزأ إلى خطط فرعية فهذا وضع يجعل الخطة أمراً مفروضاً على المستويات الأقل دون اعتبار لوجهة نظر هذه المستويات بينما هى الأكثر قرباً من التنفيذ والأوسع علماً بمشاكل التطبيق .

٩ - يجدر بالمخطط أن يشرك معه كافة الأشخاص الذين سوف يشرفون على تنفيذ الخطة ، فيستمع إلى وجهات نظرهم ويناقشهم فيما يرد فى مشروع خطته من تفصيلات لكى يعرف ما يحتمل أن يواجهها من صعوبات أثناء التنفيذ فيعمل على تذليلها أو ما ينقصها من عمليات فيضمنها إياها ولهذا لا يستحسن الفصل التام بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ بل يفضل أن يكون واضعوا الخطط هم المشرفون على تنفيذها فالجهل بظروف التنفيذ ومشكلاته يجعل الخطة عاجزة عن بلوغ هدفها .

١٠ - لابد للمخطط أن يعلن خطته على المعنيين بتنفيذها ويشرحها لهم شرحاً وافياً ويوضح لهم السبيل الذى سوف يسلكونه ويوجههم نحو أحسن الأساليب الجديدة بالاتباع إذا تعددت الأساليب الموصلة إلى الهدف ، ويبين لهم حدود

الحرية التي يمارسونها إذا صادفتهم ظروف طارئة تقتضى تعديلا جزئيا في الخطة .

١١ - يعمل المخطط على متابعة الخطة أثناء التطبيق فيقيم النتائج التي تنجم عن تنفيذ كل جزئية منها أولا بأول فإذا وجد انحرافاً أمكنه أن يقاوم إغواجه قبل أن يستحفل أمره ويتعذر لإصلاحه بعد فوات الأوان كذلك يتابع التوقيت الزمني للعمليات ويعالج أسباب التأخير حتى لا تتعطل العمليات التي تترتب على عمليات سابقة عليها في الترتيب .

١٢ - يجب أن يوضع للخطة توقيت محكم وذلك سواء فيما يتعلق بكل جزئية من جزئيات الخطة مستقلة أو فيما يتصل بالربط الزمني بين أجزاء الخطة بعضها والبعض .

١٣ - وأخيراً يجب على المخطط أن يضع في اعتباره أنه إنما يتعامل مع بشر فعليه أن يراعى العامل الانساني أثناء وضعه لخطة وخلال متابعتها لكل خطوة من خطواتها . فالخطة ليست عملاً آلياً لا بد من إنجازه بمقاييس آلية ولكنها عمل من صنع البشر يقوم على تنفيذه بشر لهم إمكانياتهم وعواطفهم وتؤثر فيهم عوامل من خارجهم تنبع من البيئة التي يعيشون فيها وأخرى من باطن نفوسهم تحركها غرائزهم وعواطفهم ونزعاتهم .

فالخطة ليست مجموعة من الأساليب الفنية يقدر ما هي صلة إنسانية فلا بد من مراعاة الطبيعة البشرية وما تتصف به من حدود وما يؤثر فيها من محركات للسلوك .

أنواع التخطيط :

تتباين الخطط في طبيعتها وتعدد صفاتها وخصائصها ولتنظيم حصرها والتعرف على ملامحها يجدر بنا أن نضعها في مجموعات توضح اتجاه تبويبها إذ يمكن تقسيمها إلى أنواع وفقاً لموضوعات أربعة هي :

— المجالات الرئيسية للإدارة .

— الأغراض التي تسعى إليها الخطة .

— المدى الزمني الذي تستغرقه .

— مقدار التفصيل فيها والترابط بينها .

أولاً - أنواع الخطط وفقاً للمجالات الرئيسية للإدارة .

الخطط القومية :

هى الخطط التى تضعها أجهزة الدولة وتتجمع فى هيئة تخطيط مركزية أو وزارة تختص بذلك وتقرها الهيئة التشريعية وتستهدف هذه الخطط المصلحة العامة للمجتمع وتقديم أكبر قدر من الخدمات له فى حدود الطاقات المتاحة من إمكانيات قائمة .

ثانياً - أنواع الخطط وفقاً للأغراض التى تسعى إليها :

من الخطط ما يوضع لبلوغ مقصد معين له أهميته سواء كان بعيداً فى أمد ما وقريباً فى مداه ومنها ما يرمى إلى معالجة موقف معين حتى إذا ما انقضى ذلك الموقف انتهت مهمة الخطة . ومن هذه الخطط ما يلى :

١ - خطط المقاصد :

تقوم هذه الخطط على أساس وجود أهداف صريحة تأمل المنظمة أو المنشأة أن تعمل إليها خلال فترة زمنية محددة ومن أمثلتها ما يوضع على المستوى القومى لزيادة عدد الممارسين للأنشطة الرياضية كل ٥ سنوات وخطط تدبير الأدوات الرياضية لمواجهة هذه الزيادة وخطط إقامة المنشآت الرياضية والنهوض بالمرافق الخاصة بها ... الخ .

وتستلزم خطط المقاصد ضرورة توافر كافة عناصر التخطيط كرسم السياسات التى سوف تحكم الأعمال وترشد المديرين وما إلى ذلك من أعمال .. الخ .

٢ - الخطط المؤقتة :

وهى التى توضع لمواجهة موقف محدد واضح المعالم شاذ بطبيعته لا يتكرر فتستعمل الخطة مرة واحدة ثم تنتهى وينبغى عند وضع هذه الخطط أن توضع لها البرامج التفصيلية الملائمة والاجراءات المناسبة ولكن فى حدود السياسات العامة ومثال ذلك الخطط التى وضعتها الأندية الرياضية أخيراً لمكافحة والقضاء على الإدمان .

٣ - الخطط المتكررة :

وهي التي ترسم لمواجهة مواقف من طبيعتها أن تتكرر مثل خطة التمويل المرسى التي تتكرر كل عام وخطة تدريب العاملين الجدد وخطة الأنشطة للأعضاء واشتراك وفد النادي في المسابقات .. الخ .

ثالثا - أنواع الخطط وفقا للمدى الزمني الذي تستغرقه :

من الخطط ما يكون طويلا في مداه ومنها ما يكون قصيرا في أمداه فالخطة الطويلة في المدى هي تلك التي توضع لتطبيق خلال فترة زمنية طويلة في نهايتها يتحقق الغرض المنشود عادة ما تكون خطة لمدة ٤ سنوات وهي مدة مجلس الادارة . أما الخطة القصيرة الأجل فهي التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في المستقبل القريب الذي قد يكون مداه ثلاثة شهور إلى سنة كاملة وتوضع لمواجهة المشاكل الطارئة مثل إقامة دورة رياضية أو إصلاح وصيانة مرافق النادي .. الخ ولكن يشترط في الخطط القصيرة أنها تكون جزء من الخطة الطويلة ، بحيث تحقق كل خطة قصيرة جزء من أهداف الخطة طويلة الأجل .

رابعا - أنواع الخطط وفقا لمقدار التفصيل فيها والترابط بينها :

من الخطط ما يتكامل مع بعضه رأسيا حين يكون هناك ارتباط بين نتائج كل خطة وتلك التي تليها ويتوقف تنفيذ الخطة التالية على إنجاز الخطة السابقة . ومن أمثلة ذلك خطة إنشاء وخطة زيادة عدد الممارسين وخطة انتقاء الموهوبين للفرق كذلك يوجد من الخطط ما يتكامل مع بعضه أفقيا مثلما هو الحال بالنسبة لخطط الرياضة الإجبارية والاختيارية والمستويات والأنشطة الثقافية والاجتماعية والروحية والفنية .

أنواع الخطط

وفقا للمجالات	وفقا للأغراض التي	وفقا للمدى الزمني	وفقا لمقدار
الرئيسية للإدارة	تسعى إليها	الذي تستغرقه	التفصيل فيها
١ - الخطط القومية	١ - خطط المقاصد	١ - طويلة المدى	والتربط بينها
٢ - خطط الأعمال	٢ - الخطط المؤقتة	٢ - قصيرة المدى	١ - رأسيا
٣ - فيما يتصل بالمنشآت القائمة .	٣ - الخطط المتكررة		٢ - أفقيا

خطوات وضع الخطة :

خطوات وضع الخطة تعنى المراحل التى يجتازها المخطط والتى تشمل الأعمال التى يقوم بها فى سبيل وضع خطته على أساس من الترتيب الزمنى لكل مرحلة ليبدأ بأولها وينتهى بآخرها فتصير الخطة مكتملة وذلك بخلاف عناصر التخطيط فهى مكوناته الأساسية أى الأجزاء الرئيسية التى تحتوى عليها الخطة بغض النظر عن ترتيبها وعلى ذلك فإن خطوات التخطيط تشمل العناصر التى تقوم عليها بينما العناصر قد لا تشمل كل الخطوات .

ويمر وضع الخطة بعشر خطوات على النحو التالى :

١ - تقرير الأهداف :

أى النتائج التى ييغى المخطط أن يحققها بعد أن يتم تنفيذ خطته وتلك التى لا بد من تحقيقها أثناء مسيرة الخطة حتى تصل إلى الغرض النهائى .

٢ - إجراء التنبؤات :

للتعرف على النتائج المتوقع أن تحدث فى المستقبل دون تدخل مقصود من جانب رجل التخطيط فيتعرف المخطط على ما يتوقعه من مشاكل وما يحتمل أن يحدث من ردود أفعال داخل الهيئة أو من خارجها .

٣ - تعيين الوظائف الرئيسية :

التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المقررة .

٤ - البحث عن المجالات البديلة :

للأعمال التى يمكن تأديتها تحقيقا لكل وظيفة .

٥ - تقييم مجالات العمل البديلة :

بعد أن يتم للمخطط حصر المجالات المتاحة له أن يختار من بينها وبعد أن يتعرف على نقط القوة والضعف فى كل منها ويجرى المقارنة بينها ليختار ما هو أصلىح .

٦ - اختيار الطريق الأكثر ملائمة :

لتطبيق المجالات التي وجد أنها مناسبة أو اختيار أكثر من طريق من بينها ويترتب على اختيار الطريق المناسب رسم السياسات التي من شأنها أن تحكم الأعمال أثناء مسيرتها نحو الهدف .

٧ - رسم الخطط الفرعية والتكميلية اللازمة :

وذلك عن طريق تجزئه ما استقر عليه الأمر من طرق للعمل إلى عمليات تفصيلية تتخذ شكل البرامج التي توضح تفاصيل الأعمال التي ينبغي تأديتها .

٨ - إعداد الموازنة التخطيطية :

وهي التي تترجم الخطة إلى أرقام ممثلة في كميات وقيم والتي منها تظهر نتائج الخطة على هيئة أرباح أو التزامات .

٩ - إعداد تقرير الخطة :

بعد أن ينتهي المخطط من وضع خطته عليه أن يعد تقريراً كتابياً عنها يوضح معالمها تمهيداً لإقرارها ووضعها موضع التنفيذ ويقوم التقرير على عدد من العناصر على النحو التالي :

(أ) عنوان الخطة .

(ب) بيان بأسماء الأشخاص الذين وافقوا على الخطة أو اشتركوا في وضعها .

(ج) غرض الخطة .

(د) عرض الموقف .

(هـ) البرامج والإجراءات المقترحة .

(و) التوقيت الزمني .

(ز) النتائج المتوقعة .

(ح) بيان الموارد .

(ط) الموازنة التخطيطية .

١٠ - تقرير ما بعد التنفيذ :

أما بعد التنفيذ فتعد هذه التقارير شاملة السلبيات والإيجابيات التي صاحبت التنفيذ حتى يستطيع من يقوم بتنفيذ مشروعات مماثلة فيما بعد الاستفادة بما ورد بها . ولذا كان على القائمين بتنفيذ أى مشروع من المشروعات الخاصة بالبطولات والدورات الرياضية والأنشطة ذات الثقل والحجم الكبير التي يشارك فيها أعداد كبيرة من الأفراد عليهم أن يعدوا تقاريرهم وفقا لذلك وتحفظ في سجلات الهيئة للرجوع إليها عند الحاجة .

١١ - المتابعة :

بعد أن يتم للمخطط وضع خطته فإن عمله لا يكون قد إنتهى بل عليه أن يستمر يتابع التنفيذ ليتعرف على العقبات التي تقف في طريقه ويتمنى له أن يجرى ما يكون ضروريا من تعديلات في الخطة أثناء تنفيذها حتى يستقيم مسارها .

ويوضح المثال التالى كيفية التخطيط لإقامة دورة رياضية تشترك فيها مجموعة من الفرق :

جد أن المكلف بالتخطيط لإقامة هذه الدورة عليه أن يفكر جيداً في الأعمال المنضوب إنجازها حتى يتحقق الهدف وتنفذ الدورة على احسن وجه ، هذه الاعمال هي :

إمداد الملاعب - توجيه الدعوات - الموارد المالية - الإقامة - المواصلات - التغذية التحكيم - الأدوات - اسم الافتتاح والختام - الرعاية الطبية .. الخ وإذا فكر المخطط أنه يستطيع القيام بتنفيذ كل هذه الأعمال فانه يفكر بطريقة خاطئة حيث يجب عليه توزيع هذه الأعمال على العاملين معه بشرط أن يكون ذلك في صورة جدول يوضح العمل ونوعه واسم المكلف ومدة التنفيذ وموعد الانتهاء منه وفقا للجدول التالى وباقتراح أن الدورة ستقام في المدة من ٥ - ٢٠ / ٢ .

وبهذا نجد أن جميع الأعمال يمكن توزيعها على مجموعة العمل على أن ينتهى كل منهم من العمل المكلف به قبل بداية تنفيذ الدورة بمدة كافية لإزالة أى صعوبات أو معوقات تعترض التنفيذ . ويجب على المسئول الأول عن تنفيذ الدورة متابعة كل فرد في الأعمال المكلف بها أول بأول بداية من يوم ٢/١ لمعرفة ما يدور دون الانتظار إلى نهاية المدة المحددة للتنفيذ .

م	الاعمال	المستول	مدة التنفيذ		ملاحظات
			من	إلى	
١	إعداد ملعب كرة القدم	شريف فاروق	٢/ ١	٢/ ٥	
	إعداد ملعب كرة السله	أسامه ممدوح	٢/ ١	٢/ ٥	
	إعداد ملعب الكرة الطائرة	هانى عصام	٢/ ١	٢/ ٥	
٢	توجيه الدعوات	صلاح جلال	٢/ ١	٢/ ٥	
	— حصر المدعوين		٢/ ١	٢/ ٢	
	— طبع الدعوات بالأسماء		٢/ ٢	٢/ ٣	
	— تصوير الدعوات		٢/ ٣	٢/ ٤	
	— التأكد من وصول بعضها		٢/ ٤	٢/ ٥	
٣	ماليات الدورة	أحمد عبدالحالقي	٢/ ١	٢/ ١٠	
	— حصر جميع المبالغ المخصصة للدورة		٢/ ١	٢/ ٢	
	— توزيع الميزانية على بنود		٢/ ٢	٢/ ٤	
	— إعداد تعليمات الصرف		٢/ ٤	٢/ ٥	
	—				
	البح				

مقومات التخطيط :

التخطيط الفعال هو الذى يقوم على أساس من المعلومات الصحيحة والتنبؤات الدقيقة التى تقوم عليها التقديرات المعقولة لما ينبغى القيام من به من عمل فى المستقبل ومع ذلك فان التخطيط مهما بلغ مع ضبط وإحكام فإنه يقوم على التقدير والتقدير شيء والحقيقة شيء آخر حيث هناك قوى خارجية عن إرادة البشر تعوقه لأن المستقبل بيد الله ورهن مشيئته وفى هذا يقول جل شأنه فى سورة الكهف (٢٣ ، ٢٤) ﴿ ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غداً إلا أن يشاء الله واذكر ربك إذا نسيت وقل عسى أن يهدين ربى لأقرب من هذا رشداً ﴾ فبالرغم من توفر شروط التخطيط الجيد إلا أنه هناك بعض

المعوقات يمكن أن تعوق عمله كمخطط يمكن إذا ألم بها أن يتلافها ليجعل من خطته عملاً ناجحاً ومن هذه المعوقات ما يلي :

١ - صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة التي تقوم عليها الخطط :

فهذه التقديرات هي الواجهة العريضة التي ترسم معالم الخطة ويستطيع المخطط أن يقلل من حدة المخاطر الناجمة عن عدم اليقين من أحداث المستقبل . بأن يضع مجموعة من التقديرات الافتراضية على أساس من الاحتمالات المتوقعة ومن ثم يرسم خططا متعددة على أساس كل افتراض بحيث تواجه كل خطة حدثاً محتملاً وأن تتوافر فيها المرونة وقابلية للتغيير عندما يستلزم الأمر ذلك . وهذا ما نجده في الدورات الأولمبية حيث تتقدم كل دورة عن سابقتها في استخدام التكنولوجيا لإعطائها مظهراً يميزها عن غيرها .

٢ - سرعة التغيير :

نظراً لأننا نعيش في عالم يتسم بسرعة الحركة والتغيير وتكثر فيه المخترعات والمبتكرات التي يستجد منها الكثير كل يوم وتستحدث فيه أساليب من العمل لم تكن معروفة من قبل فإن هذا الأمر يقف عقبة في سبيل التخطيط حيث تتخلف الخطط الموضوعية في الحاضر عن مسايرة ما يستجد في المستقبل من اختراعات وابتكارات ومن المسلم به أنه لا يمكن التنبؤ بما سوف ينتجه العقل البشري من تجديدات تؤثر في مسار الخطة وبذلك يلزم إجراء التعديل اللازم في الخطة لمسايرة روح العصر .

٣ - افتقاد المرونة :

داخل المنظمة أو المنشأة كثيراً ما توجد عوامل داخل المنشأة من شأنها أن تعرقل التخطيط وتحد من فاعليته مثل القيود السيكلوجية وجمود الاجراءات والسياسات والقيود المالية وأمام هذه العقبات لا بد للمخطط من أن يحول اقتناعه الشخصي إلى إقناع للغير حيث تجدر به بعد أن يضع أولويات لاستخدام الأموال المتاحة له - أن يشرح ذلك لمن سوف يقرون الخطة أو يقومون على تنفيذها إلى أن يقتنعوا بضرورة تدبير التمويل اللازم وبكيفية توزيع الأموال وفقاً لنواحي الانفاق .

ولا تعنى المرونة أن الخطة التي تضعها الهيئة الرياضية سواء كانت اتحاد أو نادى أو مركز شباب يمكن تنفيذ جزء منها ثم يترك باقى الخطة لرئيس مجلس الإدارة أو المدير المنفذ

عندما يواجه تنفيذ الخطة صعوبات . والمرونة تعنى أن يتضمن التخطيط لآى عمل بدائل للجوء إليها فى حالة حدوث أى صعوبات . كما تعنى المرونة أيضا أنه يمكن للمنفذ أن يختار أفضل طريق يراه مناسبا لتحقيق الهدف .

ومثال ذلك عندما تصدر الجهة الإدارية المختصة قرارات بتعديل بعض اللوائح . فإذا كانت الخطة موضوعة بطريقة سليمة سنجد أن ما يطرأ من تعديل لن يمس جوهر الخطة .

٤ - القيود الخارجية :

هناك قيود تنبع من خارج المنشأة وتفرض على المخططين وبهذا تعوق الوصول بخطتها إلى حد الكفاية ومثال ذلك ما تفرضه السياسة العامة للدولة من التزامات وما تصدره الأجهزة الحكومية من تعليمات كل هذه القيود يكون لها الآثار السلبية على الخطة وتحقيق الغرض المنشود منها .

٥ - قيود الوقت ونفقات التخطيط :

يستغرق التخطيط وقتا طويلا إلى أن يتم وضع الخطة كما أنه يستنفذ أموالا كثيرة ويتمثل ذلك فى الجهود التى تبذل فى التنبؤ وتقييم الاحتمالات الممكنة ورسم المخطط الفرعية ويتعين على المخطط الحكيم ألا ينفق على وضع الخطة أموالا تزيد عن مقدار ما سوف يدره تطبيقها فان هذه القاعدة أمر عسير ففى وقت وضع الخطة لا يكون المخطط يعرف ما إذا كانت النتائج المتوقعة سوف تفوق النفقات لأن النتائج غير ملموسة حيث لا تظهر إلا بعد التنفيذ .

ومع كل هذا فان المخطط إذا التزم بالقواعد العلمية للتخطيط وأنفق عليه بالقدر الذى يتناسب مع يتوقعه ولم يكن مغاليا فى تقديره لأهمية التخطيط فإن التخطيط يؤتى أحسن الآثار . قال تعالى : (فى سورة الحشر الآية ١٨)

﴿ يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون ﴾ .

الخطوة :

هى الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين وهى تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية .

أو : هى الاطار العام الذى يحدد المعالم الأساسية والتي على ضوئها يتم تحقيق الأهداف .
أو : هى لتوظيف العوامل والقوى والتأثيرات والعلاقات التى تدخل فى إعداد حل مشكلة ما .

ونجد أن وظيفة التخطيط هى تنمية الخطوة التى تكون عادة من عمل ذهنى يختص بالفكر الذى يضع حلولاً للمشاكل وبذلك يمكن القول أنها متعلقة بما يجب عملية وكيفية عمله ومكان تأدية العمل والأفراد المسئولين عنه وأسباب تأديته .

مميزات الخطوة الجيدة :

- ١ - أن تكون مؤدية إلى هدف واضح .
- ٢ - أن تكون من البساطة بحيث يسهل فهمها والسير فى تنفيذها .
- ٣ - أن تكون على أساس معدلات أداء سليمة .
- ٤ - أن تكون مرنة - حتى تحتفظ بالتوازن اللازم بين نتائج الأعمال فى الفترات الدورية المحددة وتحقيق الهدف .
- ٥ - أن تكون شاملة لكافة الامكانيات والموارد الطبيعية والمادية والبشرية المتاحة والتى يمكن الاستفادة منها مع الأخذ فى الاعتبار ما هو متوقع من الموارد الجديدة .
- ٦ - أن تكون قابلة للمتابعة والتطوير عند التنفيذ بما يتفق والمرونة اللازمة لمقتضيات الظروف بحيث يسهل تقويم العمل من حيث المدة والجودة .

العقبات التى تقلل من فاعلية الخطوة :

- ١ - طول المدى الزمنى للخطوة يقلل من دقتها فى تقدير البيانات وفق ظروف المستقبل البعيد .

٢ - الاختراعات والاكتشافات وسرعة التقدم العلمى لا يمكن أخذها فى الاعتبار بدقة عند وضع برامج الخطة ومناهج تنفيذها .

٣ - عند وضع الخطة لا يمكن التنبؤ بالعوامل السياسية والحوادث الطبيعية والعقبات الاجرائية وما إلى ذلك من معوقات .

٤ - قد لا تكون البيانات والخبرات السابقة والموارد المقترحة بالدرجة المناسبة لتنفيذ الخطة .

لذلك ، سنعرض هنا لنموذج خاص ببعض البيانات الأساسية التى يجب أن تقدم عليها بناء خطة لاتحاد رياضى ، مستنيراً بما حدده له القانون ولوائح النظم الأساسية من اختصاصات ومسئوليات ، مع مراعاة أن يسأل القائمون بوضع الخطة أنفسهم الأسئلة الآتية :

ما هو المشروع المراد تنفيذه ؟ لمن ؟ بمن ؟ متى ؟ أين ؟ بكم ؟ وبعد ذلك ترتب الأولويات بما يتفق مع إمكانيات الحاضر وآفاق المستقبل .

نشاط نموذج نمطى لخطة اتحاد رياضى

بيانات أساسية

عدد مناطق الاتحاد :

عدد أعضاء الجمعية العمومية وتشمل :

— عدد الأندية () عضواً

— عدد مراكز الشباب () عضواً

— عدد الهيئات الأخرى () عضواً

=====

إجمالى أعضاء الجمعية العمومية عضواً

الإعانات المنصرفة للاتحاد العام :

أولاً : الإعانة السنوية

إعانة المدربين

إعانة الأدوات الرياضية

ثانياً : إعانات أخرى ومساهمات

—
—
—
—
—
—

ثالثاً : الإيرادات المتوقعة

مليم جنيه

اشتراكات أندية وهبات
إيرادات مباريات وإعانات
إيرادات حفلات
رسوم اعتماد شهادات
رسوم أخرى

برنامج إعداد وتدريب الفرق القومية يختلف مستوياتها بالداخل

ملاحظات	التكلفة	موعد التنفيذ والمكان	المستوى قومي – ناشيون	الفرض من الإعداد	مسلسل

برنامج
النشاط الدولي

ملاحظات	التكلفة	المكان	الموعد تقريبا	اسم اللقاء أو البطولة	متسلسل

برنامج
النشاط الدولي للاعداد واللقاءات الوردية بالخارج

ملاحظات	التكلفة	المكان	الموعد تقريبا	اسم اللقاء والفرض منه	مسلسل

الاجتماعات والمؤتمرات الدولية الرسمية

ملاحظات	المدة	المرعد	المكان	الغرض من الاجتماع أو المؤتمر	مسلسل

إعانات المناطق :

مسلل	اسم المنطقة	عدد الهيئات	المبلغ المقترح

نموذج الاشتراكات الدولية

=====

م	اسم الهيئة	قيمة الاشتراك بالنقد الأجنبي	مقر الهيئة	نوع النقد المستخدم
	الاتحاد الدولي الاتحاد الافريقي الاتحاد العربي هيئات أخرى			

وهذا المثال يوضح كيف أن خطة الاتحاد الرياضى تقوم على عدة محاور أساسية وكلها ترمى إلى تحقيق الهدف العام للاتحاد ، فقد تناولت الخطة الإعداد المحلى والدولى والإعانات والأدوات والمؤتمرات والمدربون ... الخ . هذه الخطة ستحقق نجاحا كبيرا إذا ما اعتمدت على معلومات (حديثة ومهمة ومن مصادر موثوق بها) .

الفصل الرابع

التنظيم

تعريف :

التنظيم الجيد هو عبارة عن تعاون أى مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أم كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث تحذوهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنسانى وقد عرفه « موى » .

إن التنظيم يشير إلى أكثر من كونه الاطار للبيان الذى تقوم عليه المنظمة . ويشير إلى أنه البناء الكامل لجميع وظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل .. وهو بالنسبة للوحدة المنظمة بمثابة خفقات القلب وضربات الدم به تتنفس وعليه تتوقف حركتها الحيوية وهو يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل فى تعاونها على تحقيق الهدف المشترك . وعرفه « دافيس » .

التنظيم هو أى مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أم كبيرة تتعاون بصورة فعالة على تدبير مواردها الاقتصادية لتحقيق غرض مشترك تحت قيادة موحدة . ويعرفه « هنرى فايول »

إن التنظيم إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته ، وتقضى وظيفة التنظيم من المديرين ، إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض .

ويعرفه « نارد »

نظام للأنشطة منسقة إداريا بين شخصين أو أكثر .

ويعرفه « شيلدون »

إن التنظيم عملية ومرحلة تجمع بين العمل الذى يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به ، مع الامكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن تعطى الواجبات بهذا الشكل أحسن الطرق للتطبيق الإيجابى الكفء المتناسق المتفق عليه .
ويعرفه « موني ودابلي » .

الشكل الذى يبدو فيه أى مجموعة من الأفراد تشترك فيه لتحقيق هدف معين .

كما أشار الدكتور « حسين توفيق » إلى الوصايا العشر فى التنظيم .

- ١ - تحديد وتوزيع المسؤوليات على الرؤساء .
- ٢ - يجب أن تتفق المسؤولية مع السلطة .
- ٣ - عدم تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة النتائج التى تنجم عن التغيير .
- ٤ - عدم تلقى الفرد أوامر من أكثر من رئيس .
- ٥ - عدم تخطى الرؤساء المباشرين وإصدار الأوامر إلى مرؤوسيه .
- ٦ - عدم انتقاد الموظفين علنا أمام مرؤوسيهم وزملائهم .
- ٧ - عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء .
- ٨ - ضرورة موافقة الرؤساء المباشرين على تعديل الترقيات والجزاءات .
- ٩ - عدم انتقاء الموظفين بعضهم لبعض .
- ١٠ - توفير الامكانيات اللازمة للموظفين ومساعدتهم للوصول إلى مستوى الجودة والدقة المطلوبة منهم .

أن تعطى الواجبات بهذا الشكل أحسن الطرق للتطبيق الإيجابى الكفء المتناسق المنظم .

تحت عنوان ميكانيكية التنظيم

ويقول د . ارنست ديل

ما يأتى :

ينبغى على المدير عند القيام بمهمة التنظيم أن ينشئ وظائف عن طريق تقسيم العمل إلى أقسام . كل قسم يمكن إدارته عن طريق شخص واحد كما ينبغى أن يقوم أيضا بوضع

الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل . ومعنى ذلك تقرير العلاقات بين مختلف الوظائف ويقول نوينر ، كيلنج وكالوس .

التنظيم عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بحيث تشكل وحدة إدارية . لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالهيئة . مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم .

ويقول آرثر . ويمر
عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة انديانا
بالولايات المتحدة الأمريكية

يتولى التنظيم مهمة تحقيق أغراض المنشأة . من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية .. وغالبا ما يوفر التنظيم الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل . وهكيل السلطة واتخاذ القرار . وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين .

ويرى مونتر وأورنل

إن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط . في إدارة مناسبة ، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

ويعرفه ادوين شتين بأنه :

عبارة عن مجموعة من الافراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها .

والتنظيم هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أى أن التنظيم يعنى بناء هيكل داخلي وعلاقاتها ببعضها البعض . وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام أو الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف الهيئة ، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس مباشرة مسؤولياته ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسيا وأفقيا ، أى بينه وبين رؤسائه ومرؤسيه وأيضا بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه وعلى ذلك فكل كلمة « التنظيم » تطلق على الجهود التي تبذل بقصد .

- ١ - تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد .
- ٢ - توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل .
- ٣ - توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة .

ويمكن القول أن التنظيم كمفهوم عام هو وضع كل شيء في مكانه وربط الأشياء بعضها ببعض والأشخاص بعضهم ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها أى أن التنظيم هو كل ما يحقق التناسق والتوافق والتعاون .

- إذن هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أى أن التنظيم يعنى بناء هيكل داخلى للأعمال وعلاقاتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التى يجب أن تؤدى لتحقيق أهداف الهيئة .
- إذاً فالتنظيم هو أساس العمل وبدونه لن يكون هناك عمل ولن تتحقق الأهداف الموضوعة .

— والهيئة الرياضية .. مثلها مثل بقية مؤسسات المجتمع لا بد وأن تخضع لتنظيم شامل ونظام محكم ليستطيع كل من فيها أن يؤدى أعماله المكلف بها وفق اطار محدد وواضح لمسئولية واختصاص كل فرد .

لذلك فقد صدر القانون المنظم للهيئات الخاصة بالشباب والرياضة ولوائحه الأساسية لتوضع النقاط على الحروف بالنسبة لعلاقة الهيئات ببعضها عن طريق تحديد اختصاص كل منها ، ومن ناحية أخرى تحديد اختصاصات العاملين فى كل هيئة سواء المتطوعون أو المهنيون .

فإذا أخذنا مثال لأى اتحاد رياضى ، نجد أن هناك جمعية عمومية ومجلس إدارة ومكتب تنفيذى ولجان ومدير .. كل منهم له اختصاص واضح فى القانون واللوائح ، فإذا تداخلت هذه الاختصاصات فى التنفيذ حدث ما لا يحمد عقباه من تضارب وتنازع للسلطات .. لذلك كان على العاملين فى المجال الرياضى بالهيئات والمؤسسات ضرورة مراجعة القانون واللوائح ومعرفة وتفهم اختصاص كل منهم وعدم تجاوز هذا

الاختصاص ومساعدة الآخرين إذا ما طلبوا منه ذلك . بحيث تعمل المجموعة وكأنها فريق واحد يسعى لتحقيق هدف واحد كل في اختصاصه وفي حدود مسؤولياته وواجباته . ومن هنا كان الحرص أن يتضمن هذا الكتاب القواعد المنظمة لعمل كافة الهيئات الرياضية من دوافع مواد القانون ولوائح النظام الأساسي التي أصدرها المجلس الأعلى للشباب والرياضة كما أن الهيئات منوط بها إصدار اللوائح الداخلية المكملة لتنظيم وتنفيذ أعمال كل هيئة طبقا لطبيعة عملها ومجال نشاطها وتصبح هذه اللوائح جانبا هاما لتنظيم وسائل وأسلوب العمل في الهيئة وعلى أن تعتمد من الجمعية العمومية وموافقة الجهة الإدارية حسب ما يقتضى القانون .

★ خطوات التنظيم :

- هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لإحدى الهيئات أو المؤسسات . هذه الخطوات هي :
- ١ - بيان أهداف المؤسسة وتبعتها (حكومية أو أهلية) ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها .
 - ٢ - تحديد أعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة .
 - ٣ - تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة واللازمة لتحقيق أهدافها . وتوضيح ذلك على خريطة التنظيم .
 - ٤ - تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينهما .
 - ٥ - تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم .
 - ٦ - تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم .
 - ٧ - وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات الخ .

٨ - وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة .

٩ - وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة .

١٠ - الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر .

* أنواع التنظيم :

ينقسم التنظيم إلى نوعان هما :

١ - التنظيم الرسمى .

٢ - التنظيم غير الرسمى .

أولا - التنظيم الرسمى :

هو الذى يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة ويشكلها أو مظهرها الهندسى وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشروع والمخطط وتحاول الوصول إلى البناء المنطقى والتحديد العلمى لوظائف كل جزء وأداء كل عملية من عمليات المؤسسة ويقتضى التنظيم الرسمى الشكل الهرمى ذو قاعدة عريضة وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمى المتدرج لأعلى فى شكل أقسام وإدارات حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة فى شخص يمارس السلطة الكاملة فى المؤسسة .

وفى الهيئات الرياضية يتمثل التنظيم الرسمى بشكل أساسى فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا فى علاقة المجلس الأعلى - جهاز الرياضة - كجهة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة . ويتجسد شكل التنظيم الرسمى على سبيل المثال سواء فى اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية فى تحديد عدد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذى .

ثانيا - التنظيم الغير رسمى :

ويهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع من احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم وأيضا يرتبط بظروف وطبيعة الموقف .

.. وهذا يعنى أنه من حق الاتحاد الرياضى أو النادى أو أى هيئة من الهيئات أن يكون لها تنظيم داخلى يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمى الذى تضع اطاره وتحدده الدولة .

ومثالا لذلك أنه يمكن للاتحاد إنشاء عدد من اللجان وفقا لما يراه محققاً لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمى متضمنا أجهزة ولجان معاونه كما يحق له إتاحة الفرصة للهيئات الأعضاء أو رؤساء اللجان المعاونة أو الفنيين حضور مجلس الإدارة أو المكتب التنفيذى ولكن دون المشاركة فى اتخاذ القرار وفى الأندية ومراكز الشباب يجوز لها وضع لائحته داخلية وتنظيم خاص به طالما لا يتعارض مع التنظيم الرسمى .

أسس التنظيم :

هناك بعض العوامل التى تؤثر فى البناء التنظيمى لأية مؤسسة أو هيئة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك ، وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق فى جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذى يتبع فى أى مؤسسة هو ذلك النوع الذى يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعه من العوامل التى تحدد أفضل أنواع التنظيم وعلى رئيس المؤسسة أن يزن كل عامل اتجاه العوامل الأخرى ثم يتخذ القرار النهائى الذى لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر إلى التنظيم من زاوية تعنى الأساس الذى يقوم عليه ، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسيه للتنظيم قائمه على أساس مبدأ تقسيم العمل وهذه الأنواع هى :

١ - التنظيم على أساس جغرافى :

ويشمل جميع أوجه النشاط فى المنظمة لمنطقة معينه تجمع فى وحدة تنفيذية واحدة والوحدات تخضع لإشراف مركزى واحد .

وفى الميدان الرياضى يتمثل ذلك فى توزيع الهيئات عضو اتحاد رياضى على مناطق وهذه المناطق تتبع منطقة جغرافية واحدة . ومثل منطقة القاهرة ، الاسكندرية ، وسط الدلتا .. الخ

٢ - تنظيم على أساس الغرض الرئيسى :

وفى الهيئات الرياضية يمكن بنائه على أساس تفصيلات للعبة وفروعها وفئات اللاعبين . مثل تقسيم المقيدين بنشاط الاتحاد إلى ناشئين . مراحل سنه . فريق قومى .

٣ - تنظيم على أساس وظيفى :

ويعنى تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متهيزة .

كمثل وحده كمشكلة بالبناء التنظيمى حيث يمكن تنظيم العمل على أساس :

مثال : يمكن تنظيم احدى وحدات البناء التنظيمى على اساس :

قادة (مدربون - اداريون - حكام) .

لاعبون (مراحل - سنه - فريق قومى) .

منشآت (..... وهكذا . الخ) .

مبادئ التنظيم :

هناك بعض المبادئ التى يجب أن تراعى فى تنظيم أية هيئة من الهيئات أهمها :

١ - التدرج الادارى :

ويقوم هذا التنظيم على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للهرم الإدارى متوخيا توزيعها على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز فى النهاية فى قمة الهرم الادارى حيث تتجمع السلطة النهائية على رأس القمة .

• وهذا التدرج واضح فى اللوائح الأساسية للهيئات الرياضية التى تغطى كل المناصب المسئولة عن التنفيذ فى مجلس الادارة اختصاصا محددا والجميع يعمل فى حدود

الأهداف العامة . كما أن العمل اليومي والدوري يتدرج من الجهاز الوظيفي إلى السكرتير أو المدير العام حتى يعرض على المجلس . وينطبق أيضا هذا التدرج على تنفيذ البرنامج الخطه بدءاً من اللجان المتخصصة ثم المكتب التنفيذي ثم مجلس الإدارة الذى يمثل قمة السلطة .

٢ - وحدة القيادة :

وهذا يقتضى أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسئولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادى من أعلى لأسفل ويزيد من فاعلية الفرد فى عمله .

● ويتفق هذا على كل اتحاد رياضى له فروع فى المحافظات تعمل على تنفيذ سياسته وأهدافه وفقاً للخطه التى وافقت عليها الجمعية العموميه . وفى هذا المجال نجد أن خطوط السلطة تنفرع من مجلس الادارة باعتباره أعلى سلطه إلى المناطق مباشرة ولا يجب أن تتعدد الجهات التى تخاطب المناطق سواء كانت أساسية فى الاتحاد أو غيرها إلا فى اطار التنسيق العام وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

٣ - نطاق التحكم المناسب :

يقصد به المدى الذى يمكن للرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين والمسؤولين أمامه مباشرة والمتصلين به دواما خلال العمل ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة للملائمة .

● من المعروف أن كل اتحاد رياضى له عدد من اللجان التى تعمل على تنفيذ برامج الاتحاد وعلى رئيس مجلس الادارة ورئيس المكتب التنفيذى والسكرتير (المدير العام للاتحاد القيام بعملية التنسيق بين أعمال هذه اللجان بما يتفق مع تحقيق الأهداف العامه للاتحاد .

٤ - اللامركزية :

اللامركزية لها مقياس من الناحية الادارية فهى إما أن تعنى عدم تركيز السلطه وتفويضها وتحديد المسئوليات بطريقة تعطى للمرؤوسين حرية التصرف ولهذا تمنع تجمع

العمل في نقطة معينة كما أن في ذلك عدم إرهاق الرئيس الأعلى للمنظمة وإما أن تعنى التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمنظمة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية جغرافية تتضمن نوع التكوين الميداني وعلاقة الوحدات العاملة بالمركز الرئيسي .

● وهنا ينبغي أن نوضح أن مناطق الاتحاد يجب أن تعمل بحرية كاملة في تحقيق أهداف الاتحاد . وفقا لطبيعة المنطقة وفي حدود ميزانيتها ، على أن يكون ذلك داخل الاطار الذي حدده الاتحاد لتنفيذ الخطه .

٥ - 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 .

٦ - توازن السلطة والمسئولين :

المسئولين عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل فلا مسئولين بدون سلطة . ومن هنا فان تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة للممارسة ما فوض له المدير المسئول عن برنامج معين يجب أن يكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته .

● وفي مجال الهيئات الرياضية نشير إلى أن الاتحادات والأندية التي يعين لها مديرا متفرغا ينبغي أن تحدد لها بجانب صلاحيته المنصوص عنها في القانون ولوائح النظام الأساسي وقرار رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة في هذا الشأن تحدد له أيضا اختصاصات واضحة ويفوض في السلطات التي تمكنه من القيام بادارة العمل الدوري واليومي وفقا لمقتضيات الحاجة .

كما يجب ان يفوض المكتب التنفيذي بصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات التنفيذية في بعض الأمور ذات الطبيعة العاجلة أو التي لا تحتاج لإعادة عرضها على مجلس الإدارة مع إحاطة مجلس الإدارة بكافة القرارات التي تتخذ .

٧ - 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 التابعة لهيئة من الهيئات أى أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقات بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد .

• وعن علاقة التنسيق بالهيئات الرياضية فالأمر يتطلب أن تعمل كل الوحدات أو الأقسام أو اللجان بالتنسيق فيما بينها حتى يتم التنفيذ بدون تعارض أو معوقات كما أن الهيكل التنظيمي للاتحاد أو النادي يجب أن يكون واضحاً للجميع ومبيناً لخطوط الاتصال بين العاملين بعضهم وبين الأقسام والإدارات المختلفة وصولاً إلى قمة الهيئة وهو مجلس الإدارة ثم الجمعية العمومية .

٨ - مرونة التنظيم وبساطته :

بحيث لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أى يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في الهيئة ..

٩ - تحديد المسؤوليات بوضوح :

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات بطريقة مبسطة لا غموض فيها .

١٠ - نطاق الإشراف :

يوجد في كل مركز إدارى عدد معين للأفراد يمكن الإشراف عليهم بفاعلية .

عناصر التنظيم :

١ - تقسيم أوجه نشاط الهيئة :

ويمكن من خلال تقسيم نشاط الهيئة تحقيق الهدف ويتم تقسيم أوجه نشاط الهيئة إلى تقسيمات متنوعة فقد يكون التقسيم حسب السلطة وتأخذ عدة أشكال في التنظيم .

- (أ) خرائط تقليدية تبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل .
(ب) خرائط من اليمين إلى الشمال .
(جـ) خرائط دائرية .

٢ - تحديد السلطة والمسئولين :

عرف البعض السلطة بأنها القوة التي بمقتضاها يستطيع لمسئول أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعة وأن المسؤولية هي المهام أو الأعمال المطلوب إنجازها وفقاً للخطة الموضوعة .

٣ - تحديد خطوات الاتصال داخل المنشأة :

- ويعرف الاتصال بأنه عملية عن طريقها إيصال معلومات من أى عضو فى الهيكل التنظيمى إلى عضو آخر بقصد إحداث تغير ويكون الاتصال من أعلى إلى أسفل .
- ووجود التنسيق يعمل على نجاح ودقة وتنفيذ برامج وخطط الهيئات التى تعمل فى النشاط الواحد وينطبق هذا على اتحاد رياضى مصرى عضو بالاتحاد العربى للألعاب والاتحاد الأفريقى والدولى للعبة وهو التنسيق الذى يسمى بنظرية الدوائر .

أهمية التنظيم :

التنظيم هو تحديد للمسئولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص فى الجهد الجماعى بقصد تحقيق أهداف محددة . ويتم التنظيم الوظيفى على مرحلتين :

(أ) تصميم الهيكل الوظيفى .

(ب) الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم فى خمس زوايا رئيسية هى :

- ١ - التنظيم يقسم العمل بين العاملين .
- ٢ - التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى .

- ٣ - التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل .
- ٤ - التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات .
- ٥ - التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه .

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة ، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة . ويجمع علماء التنظيم والإدارة على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية . خاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع في اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات يعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال . هذه المعايير تسمح للوحدات أن تعرف أولاً بأول على مواطن القوة والقصور في أعمالها ، مما يهيئ الظروف المناسبة لإحداث التغييرات الضرورية في برامج الإنتاج في الوقت الملائم . كما تؤكد الوظيفة التنظيمية . أن عدم الوضوح في تحديد المسؤوليات وتورط أجهزة الإشراف في العمليات التنفيذية . أمر خطير يستدعي تحديد مسؤوليات الأجهزة المختلفة من أعلى المستويات حتى مستوى الوحدة التنفيذية ، تحديداً واضحاً يضمن سلامة العلاقات التنظيمية بين هذه الأجهزة ، ويسمح بمرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات .

أهداف التنظيم :

عبر كل تاريخ الفكر الإنساني والممارسة العملية ، كان ولا يزال وسيظل هناك اختلاف حول طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية .

البعد الأول :

ماذا تريد وظيفة التنظيم أن تؤديه ؟ هل تريد أن تحقق الكفاءة عن طريق توفير مزيد من النظام والانضباط ؟ أم هل تريد أن تحقق الفاعلية عن طريق مزيد من مرونة الحركة وحرية المبادرة وتحرير طاقات الإنسان الخلاقه .

إن هذه الأسئلة كانت مصدراً لمدخل تنظيمية فكرية وممارسات عملية مختلفة مستمرة من فروض أولية ونتائج وخبرة وتجارب مشاهدة وواقعية ولا توجد إجابة

صحيحة واحدة لكل العصور وفي كل الأحوال . فما هو أحسن وأفضل واسمى .. أمر يتوقف على طريقة الاستخدام والخلفية والمشكلة القائمة .

لذلك ، وبغض النظر عن المدخل التنظيمي الذي سيسود فإنه ستظل هناك حقيقة قائمة ودائمة . وهي أن الغرض أو الهدف من الوظيفة ستظل له أهمية ، فلا بد وأن نعرف أية أهداف نضع لها تنظيماً ما قبل أن نستطيع أن ننظم بفهم وذكاء ، وتعتبر هذه النقطة من الأهمية بمكان حتى عادت تستحق إعادة التفكير بها مراراً وتكراراً .

التنظيم ليس غاية في ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق أداء ونتائج معينة مطلوبة . وهو وسيلة لا يمكن أبداً الاستغناء عنها ، فإذا كان هناك خطأ أو تشويه في هيكل هذه الوسيلة فإنه من شأن ذلك أن يعوقنا عن تحقيق غايتنا أو النتائج المستهدفة .

إن الهيكل التنظيمي لا بد وأن يصمم لكي يجعل في الإمكان التوصيل إلى الأهداف التي يسعى إليها نشاطنا وأن يظل ممكناً له ذلك خلال أطول فترة زمنية ممكنة ، لذلك يجب أن يكون السؤال الأول لتحديد نوع التنظيم المطلوب هو ما هو نشاطنا وماذا يجب أن يكون عليه .

وهناك ثلاث طرق محددة للتوصل إلى تحليل عمل معين هي :

أولاً - تحليل الأنشطة The activities Analysis :

ويعنى ذلك أن نتأكد مما إذا كانت هذه التصنيفات مناسبة لنوع النشطة المنظمة محل الدراسة ، فالتحليل الدقيق للأنشطة القائمة أو المطلوبة لا بد وأن يكشف أسباب عطب أداء المنظمات في صورة أن نشاطاً يعطى أهمية أساسية كانت له ولكنها لم تعد كذلك حالياً .

ثانياً - تحليل القرار Decison Analysis :

والأداة الثانية الأساسية للتوصل إلى الهيكل المطلوب هو تحليل مواقف ومواقع القرارات ، ما هي القرارات المطلوبة للحصول على أداء ضروري للتوصل إلى الأهداف ؟ وأي نوع من القرارات هي كذلك ؟ وعلى أى مستوى من التنظيم يجب أن تأخذ ؟ وأية أنشطة تتضمنها هذه القرارات أو تتأثر بها أو تؤثر فيها ؟ وأي مديرين يجب

أن يساهموا في هذه القرارات أو على الأقل يجب أن يستشاروا قبل اتخاذ القرار ؟ وأى منهم يجب أن يبدأ بهذه القرارات بعد أن تؤخذ ؟

ثالثا - تحليل العلاقات Retation Analysis:

والأداة الثالثة هي تحليل علاقات العمل ، أى مع يتصل مدير مسئول عن نشاط معين ؟ وما هي مساهماته التى يجب أن يقدمها للمديرين المسئولين عن أنشطة أخرى ؟ وبالمثل ما هي المساهمات التى تحصل عليها من هؤلاء المديرين ؟

وتحليل علاقات العمل ليس فقط حيويًا بالنسبة لتحديد نوع أو تصميم الهيكل التنظيمي . ولكنه أيضا مهم ويساعد على التعرف على نوعية الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المختلفة .

إن التنظيم يكون فعالا كلما كان أكثر بساطة ومباشرا ، أى أقل ما يمكن حاجة إلى ان يغير السرعة والاتجاه لكل مفردة من مفردات - النشاط لأداء العمل . أنه يكون كذلك لو أن كل عضو فيه سلك فيه مسالكه في اتجاه النتيجة وليس في اتجاه الإجراء ، ويقاس أدائه بنتائج عمله أكثر مما يقاس بمقاييس المهارة في أداء الإجراء أو بالمقاييس المهنية .

ويمكن تصور النموذج التالى لأحد الأندية الرياضية من حيث الربط الكامل بين أعضاء التنظيم الواحد الذى يتميز عن غيره من التنظيمات بأنه يتشكل على نوعيات من القادة (المتطوعون أو متخصصون أو مهنيون) .

تنقسم الوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمى الى قسمين أساسيين هما :

(١) الوظائف التطوعية (وقد تحددت باللوائح) مجلس الإدارة - المكتب التنفيذى - اللجان .

(ب) الوظائف التخصصية (ويقترحها النادى وفقا لحاجته) .

(١) الوظائف التطوعية :

مجلس الادارة ... وياشر الاختصاصات الآتية :

١ - إدارة شئون النادى وتصريف أموره وتوفير الفرص للأعضاء لتأدية نشاطهم الرياضى والاجتماعى على أكمل وجه وتنفيذ الخطة المقررة .

٢ - وضع الأسس والبرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفنى للفرق الرياضية فى فئات السن المتدرجة التى تمثله فى مباريات اتحادات اللعبات الرياضية المشترك فيها فى حدود السياسة العامة التى يضعها اتحاد اللعبة .

٣ - العناية بتنظيم نشاط أبناء الأعضاء وتوجيههم وإقامة المسابقات بينهم وغير ذلك من الأمور التى تساعد على تكوينهم تكوينا صالحا فى النواحي القومية والخلقية والاجتماعية مع العناية بتكوين فرق الناشئين لمختلف اللعبات وإعدادها للبطولة .

٤ - البت فى طلبات العضوية .

٥ - بحث الشكاوى التى تقدم من الأعضاء أو ضدهم والفصل فيها وتوقيع الجزاءات طبقا للوائح التى تعد لهذا الغرض فى حدود أحكام هذا النظام .

٦ - وضع النظام واللوائح اللازمه لتنظيم شئون النادى من النواحي الإدارية والفنية والمالية وإصدار التعليمات والقرارات التى تضمن حسن سير العمل بالنادى ومراقبة تنفيذها .

٧ - تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث وتنظيم شئون النادى المتنوعة سواء من بين أعضاء المجلس أو من بين أعضاء النادى ويجوز الاستعانة فى ذلك بخبراء من خارج النادى .

٨ - اعتماد قرارات المكتب التنفيذى .

- ٩ - الموافقة على العقود والاتفاقات التي تبرم باسم النادي .
- ١٠ - اختيار المصرف أو مكتب البريد الذي تودع فيه أموال النادي .
- ١١ - دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية وتنفيذ قراراتها .
- ١٢ - وضع التقرير السنوى لنواحي النشاط المتنوعة بالنادى وعرضه على الجمعية العمومية .
- ١٣ - إعداد الحساب الختامى عن السنة المالية المنتهية ، ووضع مشروع الميزانية المقبلة تمهيداً ل عرضها على مراقب الحسابات والجمعية العمومية .
- ١٤ - بحث الاقتراحات التى تقدم من الأعضاء قبل عرضها على الجمعية العمومية .
- ١٥ - تعيين العاملين بالنادى وتقدير مرتباتهم وعلاواتهم ومكافأاتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقاً لأحكام اللائحة التى تعد لهذا الغرض .
- ١٦ - توفير القادة الفنيين لرعاية الشباب والرياضة من أعضاء النادي .
- ١٧ - المجلس مسئول مسئولية تضامنية بين أعضائه عن جميع أعمال النادي ، كما أن كل عضو من أعضاء المجلس وكذا المدير مسئول عن القرارات التى يصدرها كل منهم فى حدود اختصاصاته والتى يكون من شأنها الإضرار بمصالح النادي وأمواله .
- ١٨ - البت فى قبول استقاله أعضاء المجلس .
- ١٩ - التحقق من توافر الشروط المقررة فى المرشحين لعضوية المجلس وإخطار الجهة الإدارية المختصة بملاحظاتهم عليهم .
- ٢٠ - كافة الاختصاصات المقررة للجمعية العمومية العادية وغير العادية بمقتضى أحكام القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥ وتعديلاته وذلك بالنسبة للأندية التابعة للشركات أو المصانع أو الحكومة أو غيرها .

المكتب التنفيذي ويباشر الاختصاصات الآتية :

- ١ - بحث وتحضير الموضوعات وطلبات العضوية وإبداء ملاحظاته عليها قبل عرضها على مجلس الإدارة .

٢ - الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

٣ - بحث الموضوعات العاجلة وإصدار ما يراه من قرارات بشأنها - ولا يجوز تنفيذ القرارات التي تتطلب اعتمادها مالياً إلا في حدود القواعد التي تنظمها اللائحة المالية للنادي .

٤ - اقتراح تعيين العاملين وتحديد مرتباتهم ومنح العلاوات بناء على الاقتراحات المقدمة من سكرتير النادي أو مديره ، واتخاذ ما يراه من عقوبات تأديبيه قبلهم وفقاً لللائحة المعدة لها الغرض .

اللجان المعاونة لمجلس الإدارة :

يساعد مجلس الإدارة في تنفيذ أعماله لجان يتم تشكيلها بالاعلان على السادة الأعضاء ويتحدد عددها ويصدر بها قرار من مجلس الإدارة ، وتباشر هذه اللجان أعمالها وتعقد اجتماعاتها وترفع محاضر هذه الاجتماعات بما فيها من توصيات للعرض على مجلس الإدارة لاتخاذ ما يراه من قرارات . وجميع اللجان المعاونة لمجلس الإدارة لا يصدر عنها إلا توصيات للعرض على مجلس الإدارة ، وحيث أن المجلس هو الوحيد الذي له سلطة اتخاذ القرارات .

ومن أمثلة هذه اللجان :

١ - اللجنة الرياضية (تضم سكرتيرى اللعبات الموجودة بالنادي)

٢ - اللجنة الثقافية .

٣ - اللجنة الاجتماعية .

٤ - اللجنة الفنية .

٥ - لجنة المنشآت .

٦ - اللجنة الصحية .

٧ - لجنة الخدمات .

ويمكن لكل نادى اقتراح اللجان التي يرى أنها لازمة لمساعدته في أداء مهمته . ويقدم مدير النادي معاونته لجميع الأعمال التنفيذية للجان .

الوظائف التخصصية :

١ - مدير عام النادي :

ويباشر الاختصاصات الآتية : مادة ٥٩ لائحة النظام الاساسى للنادية

١ - توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمكتب التنفيذي وغيرها من اللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع رئيس الاجتماع .

٢ - تحرير جدول الأعمال وإدراج المسائل التى تؤدى الرئيس إدخالها جدول أعمال المكتب التنفيذي أو مجلس الإدارة والموضوعات التى يرى لمجلس الادارة إدراجها فى جدول أعمال الجمعية العمومية .

٣ - تنفيذ جميع اللوائح وقرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي .

٤ - الاشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية والكتابية وشئون الموظفين وهو بحكم منصبه عضو فيها .

٥ - رفع تقرير سنوى إلى مجلس الإدارة عن حالة النادي وأعماله .

٦ - عرض طلبات العضوية على مجلس الإدارة .

٧ - حفظ سلفة النادي المستقبلية حسب ما يقرره مجلس الإدارة .

٨ - حفظ المستندات والسجلات والأختام بعدته فى مقر النادي .

٩ - تحضير مشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق وتقديمه إلى مجلس الإدارة .

١٠ - التوقيع على جميع مكاتبات النادي ، ماعدا المكاتبات التى يرى مجلس الإدارة ضرورة توقيعها من رئيس مجلس الإدارة .

١١ - الإشراف على أوجه نشاط النادي وتنفيذ التعليمات الصادرة بشأنها .

ويمكن بصفة عامة تقسيم اختصاصات مدير عام النادي إلى الآتى :

(١) مجلس الإدارة والجمعية العمومية :

- ١ - إعداد الموضوعات للعرض على مجلس الإدارة .
- ٢ - توجيه الدعوة لاجتماعات مجلس الإدارة .
- ٣ - أمانة سر اجتماعات مجلس الإدارة وأعداد محاضر اجتماعاتها والتوقيع عليها مع الرئيس .
- ٤ - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- ٥ - إعداد التقرير السنوى عن أنشطة النادى ، وعرضه على مجلس الإدارة .
- ٦ - عضوية جميع اللجان التى يشكلها مجلس الادارة لتنفيذ أنشطه النادى .
- ٧ - إعداد جميع ما يختص بعقد الجمعية العمومية للنادى (عادية وغير عادية) وعرضها على مجلس الادارة .. وتنفيذها بعد إقرارها من المجلس .

(ب) الإشراف والمتابعة :

- ١ - الإشراف الكامل على جميع أعمال النادى والعاملين به .
- ٢ - اقتراح ما يراه من تعديل فى الهيكل التنظيمى لإدارة العمل بالنادى لمجلس الإدارة .
- ٣ - دراسة جميع المكاتبات الواردة للنادى ، والرد عليها فى حدود سياسة مجلس الإدارة وعرض الهام منها على رئيس المجلس للتوجيه بشأنها .
- ٤ - التوقيع على جميع المكاتبات الصادرة من النادى - إلا ما يرى رئيس النادى توقيعها شخصيا .
- ٥ - صرف حوافز للعاملين المجدين وتوقيع الجزاءات على العاملين بالنادى فى حدود ما يفوضه مجلس الإدارة .
- ٦ - اقتراح حجم العمالة المؤقتة والموسمية اللازمة لإدارة العمل بالنادى وعرضه على مجلس الإدارة للموافقة - ثم مسئولية الاختيار والتعيين .
- ٧ - التحقيق مع أعضاء النادى المخالفين لللائحة - واتخاذ القرارات الفورية لتقويم وتصحيح ومنع تكرار هذه الأخطاء وإعداد بيان بها للعرض على المكتب التنفيذى أو مجلس الإدارة أيهما أقرب للاعتماد .

(ج) النواحي المالية :

١ - يباشر مدير النادى سلطاته الماليه فى حدود اللائحة الماليه للنادى وبما يسمح له بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة دون تأخير ، وله أن يقترح ما يساعده على تحقيق ذلك وعرضه على مجلس الإدارة للاعتماد .

٢ - مراجعة جميع السجلات الماليه بالنادى ، والتوجيه بما يحقق سلامتها ودقتها وأمن حفظها ويترك الإشراف الفنى لأمين صندوق النادى عن طريق مدير النادى .

(د) الاعلام :

يكون مدير النادى مسئولاً عن ما يصدر من بيانات صحفية سواء للاذاعة والتلفزيون أو الجرائد أو المجلات باعتباره المتحدث الرسمى للنادى .
كما يكون مسئولاً عن الرد أو التصحيح لكل ما ينشر أو يذاع بأجهزة الاعلام ، ويستلزم ذلك صدور قرار من مجلس الادارة بتفويضه فى ذلك .

٢ - مساعد المدير للنشاط الرياضى ... ويختص بالآتى :

— اقتراح خطة النهوض بالرياضة بالنادى بأقسامها الثلاثة الرياضة للجميع ، رياضة المستويات رياضة المعاقين بالاشتراك مع اللجنة المتخصصة .

— الإشراف على جميع الملاعب الرياضية ، ووضع النظام الذى يسمح لها بتحقيق أقصى استفادة ممكنه وظهورها بالمظهر اللائق أمام الأعضاء .

— التنسيق فى استخدام الملاعب لجميع فئات النادى الفرق الرياضية والأعضاء ، هيئات خارجية .

— الإشراف على صيانة جميع الملاعب وعرض استكمال نواحي النقص على مدير عام النادى أولاً بأول .

— وضع القواعد التى تسمح بحسن استخدام الملاعب ، والتأكد من إعلانها على جميع كل من يستخدم هذه الملاعب .

— تأمين الملاعب من جميع النواحي واقتراح عوامل السلامة للممارسين .

- الإشراف على المدربين الذين يتعاقد معهم النادى ومتابعة ما يقومون به من اعمال .
- تجميع برامج اللقاءات والمسابقات التى تقيمها الاتحادات الرياضية وإخطار سكرتيرى اللعابات بها ومتابعة تنفيذها .
- الإشراف على اشتراك الفرق الرياضية بالنادى فى المسابقات وتأمين وسائل النقل والإقامة .
- حصر الأدوات والمعدات اللازمة للتدريب وطلب استكمال النقص بها والإشراف على صيانتها .
- عرض برنامج شهرى عن الأنشطة الرياضية التى سيتم تنفيذها خلال الشهر على المدير متضمنا الأفرع الثلاثة للنشاط الرياضى وهى الرياضة للجميع ، رياضة المستويات ، رياضة المعاقين .
- تقديم تقرير سنوى عن ما تم تنفيذه خلال العام المنصرم وعرض الإيجابيات والسلبيات واقتراح طرق حلها .
- ما يكلفه به المدير العام من أعمال .

التقسيمات الوظيفية :

تنقسم إدارة النشاط الرياضى إلى الأقسام الفرعية الآتية :

(أ) قسم الرياضة للجميع :

ويختص هذا القسم بوضع البرامج الرياضية التى تتناسب مع جميع المراحل العمرية من الجنسين لأعضاء النادى . والتى يكون هدفها الأساسى تشجيع الممارسة الرياضية للأعضاء ورفع لياقتهم البدنية .

(ب) قسم رياضة المستويات :

ويختص هذا القسم بالإشراف على فرق النادى وتوفيرا للإمكانات اللازمة لنجاح خطط التدريب والمسابقات وفقا لخطط التدريب المعتمدة .

(ج) قسم رياضة المعاقين :

ويختص هذا القسم بالاشراف على تنفيذ الخطط والبرامج الرياضية الخاصة بالمعاقين ، وتنظيم البرامج التي تسمح لهم بالممارسة الرياضية والتفوق . وذلك من خلال الاتصال بالهيئات والمؤسسات العاملة في هذا المجال .

٣ - مساعد المدير للنشاط الاجتماعي :

— اقتراح خطة النهوض بالأنشطة الاجتماعية بالنادى ويراعى أن تتناول تنشيط الحياة الاجتماعية بين الأعضاء وسبل التنفيذ .

— اقتراح خطط الأنشطة المرتبطة بالنواحي الاجتماعية مثل النشاط الثقافى ، والفنى ، والرحلات والمرأة والطفل على أن تكون برامج هذه الأنشطة واضحة ومناسبة لاحتياجات الأعضاء .

— مساعدة اللجان المتخصصة فى وضع ميزانيات لتنفيذ الأنشطة ومناقشتها معهم قبل العرض على المدير العام .

— الإشراف على صيانة ونظافة جميع الأماكن الخاصة بهذه الأنشطة .

— الإشراف على إعداد أماكن تنفيذ الأنشطة وبرنامج كل منها .

— تشجيع جماعات الخدمة العامة بين الأعضاء ، وخاصة الشباب للاستفادة من طاقتهم فى تطوير النادى بمشآته إلى الأفضل .

— عرض برنامج شهرى عن جميع الأنشطة الاجتماعية والثقافية والفنية والرحلات والمرأة والطفل التى سيتم تنفيذها شهريا على المدير العام .

— تقديم تقرير سنوى عما تم تنفيذه خلال العام المنصرم من أنشطة متضمنا عرض الايجابيات والسلبيات واقتراح طرق حلها .

— ما يكلفه به المدير العام من أعمال .

التقسيمات الوظيفية :

تنقسم إدارة النشاط الاجتماعى إلى الأقسام الفرعية الآتية :

(أ) قسم النشاط الاجتماعي :

ويختص هذا القسم بوضع خطة النشاط الاجتماعي من حفلات وبرامج في المناسبات المختلفة التي تهدف إلى زيادة التعارف والتقارب بين أعضاء النادي وكذلك بين أعضاء النادي والهيئات التي لها علاقة بأنشطته وأعماله .

(ب) قسم النشاط الثقافي :

ويختص هذا القسم بوضع خطة النشاط الثقافي لأعضاء النادي من ندوات ومحاضرات وبرامج ثقافية للأعضاء .

(ج) قسم النشاط الفني :

ويختص هذا القسم بوضع خطة النشاط الفني لأعضاء النادي من معارض ولقاءات فنية وعروض سينائية ، وبرامج لتعليم الأعضاء الرسم والتصوير والهوايات الخ .

(د) قسم الرحلات :

ويختص هذا القسم بوضع خطة نشاط الرحلات القصيرة والمتوسطة وطويلة المدة ، بما يتناسب مع رغبات الأعضاء ومراحلهم السنية .

(هـ) قسم المرأة والطفل :

ويختص هذا القسم بوضع خطة النشاط للمرأة والطفل حيث أن هذا القطاع من الأهمية بمكانة ، حتى يقرر له قسم خاص ينظم ويختار من البرامج التي تتناسب مع طبيعة المرأة والطفل .

٤ - الخدمات المالية والإدارية والعضوية :

وينقسم العمل في هذه الإدارة إلى أربعة أقسام رئيسية هي :

(أ) الخدمات الادارية : صادر ، وارد ، مخازن ، صيانة ، نظافة ، انشاءات الخ .

(ب) الشؤون المالية : الحسابات ، الخزينة ، المراجع .

(ج) شئون العضوية : تسجيل وتصنيف الأعضاء ، الاشتراكات ، العضوية .

(د) شئون العاملين : بيانات العاملين ، التأمينات ، الترقيات ... الخ .

٥ - الوحدات التابعة لمدير النادي :

يتبع مدير النادي بعض الوحدات التي يتطلب عملها اتصال مباشر به مثل :

- العلاقات العامة .
- مكتب الأمن .
- جميع أقسام الشؤون الإدارية والمالية والعضوية وشؤون العاملين .

الفصل الخامس

الرقابة

المتابعة فى الهيئات الرياضية

يتضمن العمل فى الهيئات الرياضية عدة عناصر تتمثل فى الآتى :

- القانون المنظم للعمل .
- لوائح النظم الأساسية .
- توجيهات وقرارات الجهات الإدارية .
- قرارات الجمعيات العمومية .
- قرارات مجلس الإدارات .
- نظم العمل المتفق عليها .
- الخطط المعتمدة وبرامجها المحددة .
- الميزانيات وطرق الصرف منها .

ولذلك كان على كل هيئة رياضية أن تراعى كل هذه العناصر عند وضع خططها وتنفيذ برامجها . حتى تعمل هذه الهيئات فى تناسق مع بعضها لبلوغ أهدافها والأهداف العامة للدولة .

ومن المعروف أن كل دولة تضع أهدافها العامة وفقا لخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل تتنوع فيها أهداف مماثلة لكل قطاع من قطاعاتها . ولما كانت التربية البدنية والرياضية نشاط من ضمن الأنشطة التى تحرص معظم الدول على تدعيمها من كافة

النواحي ، فقد تحددت لها أهداف عامة تختص بتحقيق النمو الكامل المتزن للفرد من خلال أنشطتها المتعددة . وقد وزعت هذه الأهداف على الهيئات الرياضية تحكم مسؤولياتها واختصاصاتها ، سواء كانت هذه الهيئات حكومية أو غير حكومية

إلا أن العمل بهذه الهيئات لابد وأن يخضع لما يسمى بالرقابة أو المتابعة والتي تتمثل في متابعة الجمعية العمومية ومجلس إدارة كل هيئة لما يجرى بها وأيضا متابعة الجهات الادارية لأعمال هذه الهيئات والتأكد من أن كل منها يؤدي دوره وفقا لمجموعة الأسس التي عرضنا لها في البداية .

وتستمد عمليات المتابعة قواعدها من :

— قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة .

— لوائح النظم الأساسية للهيئات .

— قرارات الجمعيات العمومية للهيئات .

— قرارات مجالس إدارة الهيئات .

وهذا يوضح أن المتابعة ممكن أن تكون من خارج الهيئة أو من داخلها ، فبينما تقوم الجهة الادارية المركزية (جهاز الرياضة) أو فروعها في المحافظات (مديريات الشباب والرياضة) بمتابعة الهيئات للتأكد من تنفيذ القانون واللوائح نجد أن الجمعيات العمومية ومجالس الادارة والهيئات تقوم أيضا بمتابعة ما يجرى داخل الهيئة . والكل يسعى لتحقيق الهدف العام وهو الارتقاء بالرياضة .

لذا كان من المهم على جميع العاملين في المجال الرياضي تفهم المقصود بالمتابعة ، وهل هي عملية تفتيش ورقابة فقط وتصيد للأخطاء أم هي محاولة اكتشاف الأخطاء في بدايتها والتوجيه لتصحيحها .

التعريفات المختلفة للمتابعة - (الرقابة) :

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابة مستمرة تقوم بها الادارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجرى عليه العمل داخل المنظمة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة .

**** كما عرفها الهوارى :**

هى عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل وتستمر معه لا تتوقف ولا تنتهى وهى ليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة متفرغة لها وتنفرد بها فقد تكون داخله فى نطاق السلطة التنفيذية المخولة بغرض التوجيه والارشاد والتقويم .

**** كما عرفها كوتنز وأودونا :**

بالوظيفة الإدارية للرقابة هى قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخططه التى وضعت هذه الأهداف قد أنجزت - وعلى هذا فان وظيفة المتابعة وظيفة كل مدير ابتداء من المدير إلى رئيس العمال عليهم أن يتأكدوا من أن ما تم إنجازه هو فعلا وفقا للسابق تقديره .

وعلى أى حال فإن أفضل أنواع الرقابة الإدارية - هى تلك التى تصحح الانحرافات عن الخطط قبل وقوعها ..

**** كما عرفها هايمان وهيلجرت :**

« المتابعة أو الرقابة - تتضمن الوظيفة الادارية للرقابة مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقا للخطة الموضوعة » .

**** كما عرفها فايول**

المتابعة تعنى التحقق من أن كل شئ يمشى وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات الموضوعية والمبادئ المحددة ، وهى تهدف إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصحيحها وتلافى تكرارها ، والرقابة تمارس على كل شئ على الأفراد والأشياء والتصرفات .

ولا يزال هذا التعريف شائع الاستخدام إذ أنه يصور ببساطه وظيفة المتابعة وأهدافها ومجالاتها ... وبشكل عام يمكن اعتبار أن المتابعة الادارية هى مجموعة الأنشطة التى يقوم بها المدير للتحقق من أن التنفيذ يسير طبقاً للخطط الموضوعة ، وهذا يعنى أن مباشرة وظيفة المتابعة يقتضى الآتى :

١ - وجود خطة تتضمن أهداف يراد تحقيقها ومعايير كمية أو كيفية تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه .

٢ - نظام من المعلومات يتسم بالسرعة والوضوح يقدم للادارة أولا بأول نتائج التنفيذ الفعلى .

٣ - نظام متكامل من أدوات تحليل مقارنة النتائج المحققة بالمستويات المخططة وتفسير أساليب أو أسباب الانحرافات إذا وجدت .

٤ - سلسلة من إجراءات التصحيح تتسم بالسرعة والفاعلية تجعل الجهود فى معدلاتها ومساراتها الصحيحة .

وهذا يعنى أن مجلس إدارة الهيئة الرياضية لا يمكن أن يكون بعيداً عن التنفيذ ، وليس مهمته أن يتخذ القرارات فقط ، ولكن يدخل فى صميم اختصاصاته متابعة تنفيذ القرارات التى يتخذها ويتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للخطة الموضوعة . والذى يحدث فى بعض الاتحادات والأندية والهيئات الرياضية أن يوكل تنفيذ قرارات مجلس الإدارة إلى المدير المختص وفقاً لاختصاصته التى حددتها له اللوائح والقانون ، بينما نجد أن المدير أو من يعاونوه يتخذون من التنفيذ أسلوباً لتحقيق بعض الأغراض أو لتركيز السلطات ، أو التفاضى أحياناً عن التنفيذ الكامل لإرضاء بعض الأعضاء . كذلك فإن مدير الهيئة لابد وأن يتخذ الرقابة والمتابعة والتوجيه أسلوباً يومياً فى رقابة ما يتم تنفيذه من أعمال داخل الهيئة وفقاً للمسئوليات والواجبات التى يحددها لكل من يعمل معه .

وهذا يوضح لنا :

■ أن الرقابة وثيقة الصلة بالتخطيط ، فالخطة هى أصلاً موضوع الرقابة والرقابة تؤكد أن النتائج المحققة تطابق الخطة الموضوعة .

■ تهتم الرقابة بالماضى للحصول على البيانات ولمعرفة أسباب الانحرافات لتلافى مستقبلها والرقابة الفعالة لا تنتظر حدوث الانحرافات ولكنها تنظر إلى المستقبل وتعمل على تلافى هذه الانحرافات قبل وقوعها .

■ والرقابة تمارس فى كل المستويات الإدارية داخل المشروع الواحد .

■ والرقابة تمارس فى كافة المشروعات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة النشاط .

أهمية الرقابة (المتابعة)

يرى فايول « أن مهمة الرقابة في أى منشأة هو التحقق من أن كل شئ يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ، كما تهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى » .

من نتائج المتابعة يمكن التعديل والتبديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة .

والمعروف أن وظيفة الرقابة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث ، والتصرفات مع الخطط المرسومة ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بما يعمل على سرعة الانتاج بأقل التكاليف وأفضل نتائج ويتوقف ذلك على سرعة وكفاية البيانات التي تصل إلى المدير حتى يتمكن من معالجة الموقف وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب .

أهداف الرقابة (المتابعة) :

- ١ - التأكد من تنفيذ الواجبات والمسئوليات على الوجه الأكمل .
- ٢ - الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وتؤثر على مدى كفاءته .
- ٣ - التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم الصرف فيها وفقا للخطة المقررة .
- ٤ - التأكد من أن المستويات الادارية في الصورة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها وأن السياسات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى يتم عملية التنسيق والتوجيه وإتخاذ القرارات الضرورية .
- ٥ - اكتشاف الأخطاء والسلبيات والعمل على تلافيها .
- ٦ - التأكد من استخدام السلطة بالأسلوب السليم وعدم استخدامها في الظلم .
- ٧ - ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق منها بالسياسية العامة للعمل وبأهدافه .

أنواع الرقابة (المتابعة)

توجد عدة أشكال يتم بها عملية الرقابة مثل :

- ١ - زيارات المدير المسئول لمواقع العمل .
- ٢ - تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير .
- ٣ - المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين .
- ٤ - التقارير والأرقام والاحصائيات التى ترد بها .
- ٥ - الشكاوى التى تصل إلى المدير بعد دراستها .

ويجب أن يراعى فى عمليات المتابعة الآتى :

- ١ - مناسبة نوع الرقابة لطبيعة العمل واحتياجات الادارة .
- ٢ - تنفيذ الرقابة فى الوقت المناسب أى قبل حدوث الخطأ وليس بعده ..
- ٣ - يجب أن تتميز الرقابة بالمرونة لمواجهة التغير فى ظروف العمل .
- ٤ - أن تكون الرقابة قليلة التكاليف بالنسبة للهيئة .

والغرض الأساسى فى عملية الرقابة ليس اكتشاف المخالفات فى حد ذاتها ، ولكن المهم هو رسم الطريق الصحيح للإصلاح والتوجيه ويكون ذلك عن طريق تقدير المسئولية وبيان كيفية تصحيح الأخطاء .

وإذا ذكرنا مثالا لأحد الأندية الرياضية ، وكيف تتم فيه عملية المتابعة لوجدنا أن هناك مجلس إدارة يخرج منه مكتب تنفيذى ومن الممكن أن يفوض مجلس الادارة المكتب التنفيذى أو لجنة من بين أعضائه بمهمة ومتابعة تنفيذ القرارات . فى هذه الحالة لابد أن يقوم المكتب أو اللجنة بحصر القرارات ، ويبدأ فى اليوم التالى فوراً بمتابعة مدير النادى حتى يتأكد من أن التنفيذ يتم بالصورة المقصودة . وإذا حدث وتبين أن هناك قصور فى التنفيذ فعليهم إبلاغ المدير لتصحيح مسار التنفيذ بما يتفق مع الهدف .

كذلك إذا انتقلنا إلى مدير النادى ، وهو الذى تقع عليه عبء الأعمال التنفيذية لما يصوره مجلس الادارة من قرارات . فان مدير النادى لا يجب أن يكون قانعا بما يؤديه من أعمال مكتبية فقط ، وقد تستغرق هذه الأعمال كل وقته فيصبح منعزلا عن العاملين والأعضاء ولا يظهر لهم إلا فى المناسبات ولكن عليه المرور يوميا على جميع مرافق النادى

ومعه أحد مساعديه ويدون ملاحظاته على كل ما يراه يحتاج لإصلاح أو ترميم ، ويكلف المسؤولين بالإصلاح بناء على ما جمعه من ملاحظات ويحدد لهم خطة العمل ومواعيد التنفيذ ، ثم يقوم بعد ذلك بمتابعة التنفيذ يوما بيوم للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقا للخطة التي وضعها ، ومن المستحسن أن تكتب هذه الملاحظات اليومية في سجل يخصص لذلك ، يعرض يوميا على المدير للتأشير على كل ما تم إصلاحه ومتابعة ما لم يتم .

كما أن مدير النادي ، بحكم التحامه بالأعضاء في كل مكان ، سيعيش مشاكلهم واحتياجاتهم ، ويلمح الأخطاء ، ويستشعر الرغبات ، إضافة إلى دفع وتجهيز العاملين لأداء واجبهم .

مراحل عملية الرقابة :

الرقابة تتم دائما مع بداية التنفيذ حتى يمكن تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب وهي تتم على مراحل هي :

- ١ - تحديد المعايير التي تعكس مستوى الأداء المطلوب تحقيقه .
- ٢ - قياس الأداء الفعلي .
- ٣ - تقييم الأداء الفعلي بمقارنته بالمعايير .
- ٤ - تصحيح الانحرافات في حالة وجودها .

تبدأ مع التنفيذ باستمرار عملية المتابعة فمتابعة التنفيذ لابد أن تبدأ من أول لحظة حتى يمكن اكتشاف الأخطاء ومعالجتها أولا بأول وحتى يمكن التأكد من تحقيق الأهداف المرحلية وفقا للخطة الموضوعية .

المتابعة لتصحيح المسار نحو الهدف



وفي المجال الرياضي نجد أن الاتحادات الرياضية تضع خططها لتحقيق أهداف معينة ، نص عليها القانون ولائحة النظام الأساسي لها وهي نشر اللعبة ورفع مستواها - هذه الأهداف كما سبق وأن أوضحنا أنها واضحة ومحددة وموضوعة بطريقة يمكن قياسها وتقويمها .

فمثلاً نجد أن اتحاد رفع الأثقال وضع خطته بهدف الارتقاء بالأرقام الحالية وفقاً للتقدم في الأرقام العالمية حتى يستطيع أن ينافس ويشارك ويفوز في البطولات واللقاءات التي يحددها . ولكنه في نفس الوقت يحدد أمامه الرقم الحالي وللرقم المستهدف مروراً بعدة تجارب ولقاءات للتأكد من أن خطته تسير نحو الهدف ، وفي نفس الوقت مشيراً إلى الرقم العالمي أو الأولمبي أو القاري أو العربي حتى يمكن المقارنة والتوقع بالنتائج . وبذلك يكون هناك معيار واضح يمكن بالمقارنة به تحديد مدى ودرجة تحقيق الهدف . تلي ذلك مرحلة قياس الأداء الفعلي والتأكد من أن القياس يتم وفقاً للقانون ودون أي مجاملة أو أخطاء .

ثانياً - قياس الأداء الفعلي :

تتعلق هذه المرحلة بمعرفة ماذا يؤدي ؟ والأسلوب الذي يتم به الأداء والنتائج المحققة وذلك تمهيداً لمقارنتها بالمعايير التي سبق وضعها في المرحلة الأولى ويمكن التعرف على الأداء الفعلي وقياسه بواحد أو أكثر من الطرق الآتية :

١ - الملاحظة الشخصية :

وفيها يتابع المختص الموقف على الطبيعة وقد يستدعيه هذا الانتقال إلى مواقع العمل المختلفة .

٢ - التقارير الشفهية :

وفيها يقابل المختص العاملين على شكل فردي أو في شكل مجموعات صغيرة والاستماع منهم عن مختلف الأمور التي يود معرفتها . وقد تكون المقابلة موجهة في شكل أسئلة يطرحها المختص ويقوم العامل بالإجابة عليها أو تكون في شكل تقرير يقوم العامل بعرضه على المختص .

٣ - التقارير المكتوبة :

وهى أكثر الأساليب انتشارا فى التعرف على الأداء المحقق وخصوصا فى المشروعات الكبيرة التى لا تسعف المدير الوقت لإتباع الأسلوب الأول والثانى بكثرة وقد تكون هذه التقارير دورية منظمة أو حينما تدعو الحاجة إليها .

ولما كان مدير الاتحاد هو الذى يقوم على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فإن وظيفته تحتم عليه قياس الأداء بمعاونة اللجان الفنية ، والعرض على مجلس الإدارة بملاحظاته ومقترحاته وله فى ذلك أن يتابع التدريب فى موقعه أحيانا ويطلب من المديرين والمشرفين ما يلزمه من بيانات وتقارير سواء من خلال مقابلات أو عن طريق تقارير حتى يستطيع أن يعرضها كاملة على اللجان المتخصصة للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق الخطة الموضوعة وحتى يمكن تدارك أى أخطاء تحدث أثناء التنفيذ فورا .

ثالثا - تقييم الأداء الفعلى بمقارنته بالمعايير الرقابية :

- إن الهدف من التقييم والمقارنة بين المخطط والفعل هو :
- التوصل إلى المجالات التى فيها الانحرافات أو تجاوزات .
- معرفة الأسباب التى أدت إلى وقع هذه الانحرافات أو التجاوزات .

رابعا - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

- وقد يتناول الإجراء التصحيحى واحد أو أكثر من هذه المجالات :
- إجراء تعديلات على الأهداف والمخطط وسياسات العمل الموضوعة .
- إجراء تغييرات فى اللاعبين .
- إجراء تعديلات على أسلوب التنفيذ .
- إجراء تعديلات على نظام الحوافز .
- إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى .

مجالات الرقابة :

- الرقابة على الأهداف .

- الرقابة على التنظيم .
- الرقابة على المالية .
- الرقابة على الكفاية الإدارية .
- الرقابة على البحوث .
- الرقابة على السياسات .
- الرقابة على الأفراد .
- الرقابة على العائد من كل مشروع .
- الرقابة على العلاقات العامة .

خصائص نظام الرقابة الجيد

- ١ - ينبغى أن يتلائم نظام الرقابة المستخدم مع طبيعة النشاط والاحتياجات فما هو صالح لنادى أو مركز شباب قد لا يفي باحتياجات اتحاد رياضى .
- ٢ - أن يكشف نظام الرقابة عن الانحرافات فى الوقت المناسب الذى يمكن معه اتخاذ الاجراءات الكفيلة بالتصحيح .
- ٣ - يعمل على تحديد اتجاهات تصحيح الانحرافات .
- ٤ - أن يكون نظام الرقابة الموضوع اقتصاديا بالنسبة لحجر وقيمة النشاط الذى يجرى مراقبته وبالنسبة للعائد الاقتصادى الذى يتحقق من عملية الرقابة .
- ٥ - أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم بالنسبة للذين يقومون باستخدامه .

المتابعة والرقابة في الاسلام

توفر مجموعة الأحكام المتصلة بالرقابة والمتابعة في الإسلام نظاما متكاملا قل أن يوجد شبيه له في نظم الادارة الحديثة فهي تتميز :

- بالشمولية .
 - بالوضوح والبساطة .
 - بالعدالة المطلقة .
 - بتوضيح مسار التصحيح .
 - بالتركيز على منع الأخطاء وليس مجرد تصيدها (رقابة وقائية) .
- ونناقش هذه الخصائص بإيجاز لإلقاء بعض الضوء على جوانب الإعجاز الإداري الإسلامي .

الشمولية :

تظهر شمولية أحكام الرقابة الإسلامية في :

الجهات التي تتولى الرقابة :

الله عز وجل : وهو ما يمكن أن يطلق عليه الرقابة الالهية وهي تشكل المصدر الرئيسي للرقابة .

- ١ - تشكل الرقابة الالهية المصدر الرئيسي لمصادر الرقابة الأخرى فتصرفات المسلم وإن خفيت على الأجهزة الحكومية أو على المجتمع لا تخفى على الله وتسجل الأعمال والتصرفات ليحاسب عليها المؤمن يوم القيامة إما سلبيا أو إيجابيا .
- ويقول سبحانه وتعالى :

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرَیْ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

(سورة التوبة الآية ١٠٥)

— وقوله تعالى :

﴿ يَوْمَئِذٍ تَعْرَضُونَ لَا تَخْفَىٰ مِنْكُمْ خَافِيَةٌ ﴾ .

(سورة الحاقة الآية ١٨)

— وقوله تعالى :

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يَخْفَى عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ ﴾

(سورة آل عمران الآية ٥)

وقوله تعالى :

﴿ أَنَّهُ يَعْلَمُ الْجَهْرَ وَمَا يَخْفَى ﴾

(سورة الأعلى الآية ٧)

— وقوله تعالى :

﴿ يَوْمَ هُمْ بَارِزُونَ لَا يَخْفَى عَلَى اللَّهِ مِنْهُمْ شَيْءٌ ﴾

(سورة غافر الآية ١٦)

— قوله تعالى :

﴿ وَيَعْلَمُ مَا تَخْفُونَ وَمَا تَعْلَنُونَ ﴾

(سورة النمل الآية ٢٥)

— وقوله تعالى :

﴿ وَإِنْ تَبَدُّوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تَخَفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ ﴾

(سورة البقرة الآية ٢٨٤)

٢ - نفسه : وهو ما يمكن أن نطلق عليه الرقابة الذاتية .

وتتجلى الرقابة الذاتية في قوله تعالى : ﴿ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴾

(سورة المدثر الآية ٣٨)

— وقوله تعالى :

﴿ ثُمَّ تَوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴾

(سورة آل عمران الآية ١٦١)

— وقوله تعالى :

﴿ ليجزى الله كل نفس ما كسبت ﴾

(سورة ابراهيم الآية ٥١)

— وقوله تعالى :

﴿ يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد ﴾

(سورة الحشر الآية ١٨)

— وقوله تعالى :

﴿ ويستخلفكم في الأرض فينظر كيف تعملون ﴾

(سورة الأعراف الآية ١٢٩)

وقول الرسول عليه الصلاة والسلام « حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم » .

٣ - المجتمع : وهو ما يمكن أن نطلق عليه الرقابة الاجتماعية أو الشعبية .

ويهتم الاسلام بالرقابة الاجتماعية - الشعبية عن طريق الاهتمام بتماسك المجتمع الاسلامي - والفرد المسلم هو اللبنة الأساسية في بناء المجتمع ومن خلال الرقابة على السلوك الفردي يمكن أن يخلع عوامل هدم أو انشقاق قد تؤثر في الهيكل الاجتماعي ويقول الله سبحانه وتعالى :

﴿ والذين أؤوا ونصروا أولئك بعضهم أولياء بعض ﴾

(سورة الأنفال الآية ٧٢)

— وقوله تعالى :

﴿ والمؤمنين والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ﴾

(سورة التوبة الآية ٧١)

وفى الحديث عن رسول الله ﷺ يقول : « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ... » وقوله ﷺ : « ترى المؤمنين فى تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر جسده بالسهر والحمى » .

— وتمتد الرقابة الشعبية لتصل إلى أولى الأمر .. وتظهر هذه الرقابة فى كلمات الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضى الله عنه حين قال « أيها الناس لقد وليت عليكم ولست بخيركم فالقوى عندكم ضعيف عندى حتى آخذ الحق منه والضعيف عندكم قوى عندى حتى آخذ الحق له » .

٤ - الإدارة : وهو ما يمكن أن نطلق عليه رقابة السلطة الرسمية .

— ورقابة السلطة الرسمية تتمثل فى رقابة أولى الأمر فى مستوياتهم الادارية المختلفة ، وهى رقابة ليس بمعنى التسلط وإنما هى لخدمة المجتمع الاسلامى وتحقيق أهدافه وبنائه على أسس الشريعة الاسلامية .

— ولقد أهتم الرسول ﷺ بالرقابة على الولاة ومحاسبتهم رغم عنايته الفائقة باختيارهم وذلك حرصا على تطبيق أحكام وحدود الدين الإسلامى .

— يمكن القول أن الرسول ﷺ هو أول من طبق مبدأ « من أين لك هذا ؟ » وأول من وقع عليهم التطبيق كان الولاة وليس عامة الناس ويظهر هذا فى قوله : « أما بعد : فإني استعمل الرجل منكم لعمل مما ولاني الله فيأتني فيقول هذا لكم وهذا هدية أهديت لى ، أفلا أجلس فى بيت أبيه وأمه حتى تأتية هديته وكان ذلك وهو يحاسب أحد عمال الزكاة » .

— ويعتبر محمد بن مسلم أول جهاز رقابة إدارى رسمى عرفه الاسلام ، حيث عينه أمير المؤمنين عمر بن الخطاب للتحقق من أعمال الولاة وفحص الشكاوى المقدمة من الرعية تجاههم هذا فضلا عما كان يقوم به الخليفة عمر بن الخطاب بنفسه من تقصى ومراقبة أحوال المسلمين .

البساطة والوضوح :

من أهم خصائص نظام الرقابة الجيدة أن تكون بسيطاً واضحاً لمن يقوم على استخدامه وتعتبر المعايير الرقابية من أهم العناصر الرقابية التي لا بد أن تتوافر فيها البساطة والوضوح لأن معظم الغموض الموجود في عملية الرقابة يكمن في هذا العنصر والمعايير هي المستويات التي تتطلع إلى بلوغها والتي على أساسها يمكن الحكم على نتائج الأعمال وسنعرض بعض من المعايير الرقابية التي وضعتها الشريعة الإسلامية :

— يقول ﷺ « ما آمن بي من بات شبعان وجاره جائع إلى جانبه وهو يعلم » - فمعيار الإيمان الكامل هو الإحساس بالآلام المحتاجين وأولهم الجيران - وشرط العلم بالحاجة ضروري لتطبيق المعيار .

— ومن معايير الإيمان - يقول رسول الله ﷺ « لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه » وهو يعكس معيار هام في تكوين الدولة الإسلامية على أساس من العلاقات الحب والصفاء والبعد عن الكراهية والحقد وهذه معايير سهلة التطبيق وسهلة المراقبة . يستطيع كل مسلم أن يراقب ذاته .

— ومن معايير فلاح المؤمن قوله تعالى : ﴿ قد أفلح المؤمنون * الذين هم في صلاتهم خاشعون * والذين هم عن اللغو معرضون * والذين هم للزكاة فاعلون ﴾

(سورة المؤمنون الآية ١ ، ٤)

— ومن معايير الإنفاق السوى للمسلم قوله تعالى : ﴿ ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد محسورا ﴾

(سورة الاسراء الآية ٢٩)

العدالة المطلقة :

من الطبيعي أن تتسم أحكام الرقابة في الاسلام بأقصى درجات العدالة لأنها ليست وضعية وإنما هي تطبيق لكتاب لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه .

— يقول الله تعالى : ﴿ وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ﴾

(سورة النساء الآية ٥٨)

— وقوله تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾

(سورة النحل الآية ٩٠)

لنتأمل بعض الأمثلة لعدالة المعايير في الاسلام .

— يقول عمر وهو يرى يهوديا أعوزته الفاقة وانهكته الشيخوخة « ما أنصفناه أكلنا شيبته وضيعناه في هرمه » .

— ويقول عمر بن الخطاب في وصيته « أجعل الناس عندك سواء لا تبال على من وجب الحق ثم لا تأخذك في الله لومه لائم وإياك والاثرة والمحابة فيما ولاك الله » .

منع الأخطاء وليس تصيدها (الرقابة المانعة) :

إن أحكام الإسلام قد وفرت كل أسباب التي تمنع المسلم من الزلل وفي الإدارة الحديثة يعتبر من خصائص النظام الجيد للرقابة توفيره للمتطلبات والشروط التي تمنع الانحرافات قبل وقوعها وليس مجرد اكتشافها أو تصيدها وفي القرآن الكريم كثير من الآيات تدرء عن المفوض التهلكة بتبيان حدود الله وتحثه على عدم تجاوزها مثل قوله تعالى : ﴿ تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلَا تَقْرِبُوهَا ﴾

(سورة البقرة الآية ١٨٧)

— وقوله تعالى : ﴿ تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلَا تَعْدُوهَا ﴾

(سورة النساء الآية ٢٢٩)

— وقوله تعالى : ﴿ وَمَنْ يَتَعَدَّ حُدُودَ اللَّهِ فَقَدْ ظَلَمَ نَفْسَهُ ﴾

(سورة الطلاق الآية ١)

ويندعو الإسلام إلى الرقابة لمنع الأخطاء التي تحسب على المسلم فيقول تعالى : ﴿ وَمَنْ يُوَقِّ شَحْ نَفْسَهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾

(سورة الحشر الآية ٩)

— من المعروف في علوم الإدارة الحديثة أن من أهم عوامل توفر الرقابة المانعة هو أن يعرف كل عضو في المنظمة مسؤولياته وواجباته بوضوح وأن يعرف بالنظم والاجراءات المبنية وأن هناك تقييم مستمر لإنجازاته يتحدد على ضوءها الثواب

والعقاب . ولقد اهتمت أحكام الدين بمثل هذه القضايا فنجد أن الرسول والصحابة قاموا بتوعية المسلمين بحدود الله وحقوقهم وواجباتهم خاصة الولاية .

— يقول رسول الله ﷺ : « من ظلم معاهدا أو انتقضه أو كلفه فوق طاقته أو أخذ منه شيئا بغير طيب نفسه فأنا حجيجة يوم القيامة » .

— كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يحذر ولاته خلال خطبة الشعبية للمسلمين قائلا : « أيها الناس أنى لم أبعث عمالى عليكم ليصيبوا من أبشاركم ولا من أموالكم . إنما بعثهم ليحجزوا بينكم وليقسموا نبشكم فمن فعل به غير ذلك فليقم » .

— وكان يحذر ولاته تحذيراً شديداً من قبول الهدية وكان لا يفرق بينها وبين الرشوة .

سرعة التصحيح :

يتسم الدين الاسلامى بالسماحة ويمنح الفرصة للمسلم لكي يصحح مساره فباب المغفرة مفتوح لا يسد أمام مسلم تائب ، بقول الله سبحانه وتعالى :

— ﴿ قل يا عبادى الذين أسرفوا على أنفسهم لا تقنطوا من رحمة الله إن الله يغفر الذنوب جميعا إنه هو الغفور الرحيم * وأنبيوا إلى ربكم وأسلموا له من قبل أن يأتيكم العذاب ثم لا تنصرون ﴾

(سورة الزمر الآية ٥٣ ، ٥٤)

— ويقول عز من قائل : ﴿ وإذا سألك عبادى عني فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعانى فليستجيبوا لى وليؤمنوا بى لعلهم يرشدون ﴾

(سورة البقرة الآية ١٨٦)

— ويقول تعالى : ﴿ إن الله يحب التوابين ويحب المتطهرين ﴾

(سورة البقرة الآية ٢٢٢)

— ويقول تعالى : ﴿ أنه من عمل منكم سوءا بجهالة ثم تاب من بعده وأصلح فإنه غفور رحيم ﴾

(سورة الأنعام الآية ٥٤)

— ويقول تعالى : ﴿ فَمَنْ تَابَ مِنْ بَعْدِ ظُلْمِهِ فَإِنَّ اللَّهَ يَتُوبُ عَلَيْهِ ﴾

(سورة المائدة الآية ٣٩)

— ومما يروى عن حكام المسلمين الصالحين سرعة استجابتهم لنداء العدالة وتصحيح الانحراف بحسم ودون تردد - كما يلي :

— كان عمر بن عبدالعزيز رضى الله عنه يراجع أحكام الولاية ويبتل كل ما هو مخالف أو جائر منها مثلاً : إنه رد إلى النصارى كنيسة بدمشق كان واليها قد صادرها .

— كما أنه عين قاضياً ليحكم بين قتيبه والى سمرقند وبين أهلها الذين اتهموه بأنه اسكن مدينتهم المسلمين على غدر ولقد حكم القاضى بإخراج المسلمين فخرجوا فوراً .

خاتمة :

إن صحة العمل الرقابى قد لخصها الاسلام فى التقوى بقول رسول الله ﷺ « أيها الناس إن ربكم واحد وأن آباكم واحد كلكم لآدم وآدم من تراب إن أكرمكم عند الله أتقاكم وليس لعربى على عجمى ولا لعجمى على عربى ولا لأحمر على أبيض فضل إلا بالتقوى » .

والتقوى هى أن يتقى الإنسان المسلم كل ما حرمه الله ويقول الإمام على كرم الله وجهه فى التقوى هى « العمل بالتنزيل والرضى بالقليل والاستعداد لساعة الرحيل » .

الفصل السادس

التوجيه

إذا تناولنا التوجيه في الهيئات الرياضية ، نجد أنه من الأهمية أن نلفت النظر إلى بعض الأخطاء التي تحدث في هذه الهيئات مثل :

- أن يقوم رئيس مجلس إدارة الهيئة بلفت نظر مدير الهيئة إلى بعض أخطائه أمام الأعضاء وأمام العاملين ، أو أن يقوم المدير بنفس الشيء بالنسبة لمروؤوسيه .
 - أن يقوم أحد الأعضاء بلوم أو توبيخ أحد العاملين بهدف تصحيح بعض الأخطاء التي يراها أو الاحتجاج على أحد القرارات .
 - أن يتصيد بعض الأعضاء الأخطاء لبعضهم البعض وإعلانها في غير المواعيد والأماكن المحددة لذلك .
 - أن يجمع الأعضاء الأخطاء ، انتظارا لعرضها أمام الجمعية العمومية دون أن يخطرأوا المسئولين أو مجلس الإدارة بها أولا بأول بالطرق المشروعة للعمل على تلافيها .
 - أن يوقع العقاب على العاملين دون سابق إنذار أو توجيه .
 - أن يتحدث العاملين مع بعضهم عن أخطاء الغير دون التحدث مع من يقع منهم الخطأ أنفسهم .
 - أن يستغل الغير ، بعض التوجيهات التي تصدر لأحد العاملين في تصفية حسابات قديمة أو شخصية خارجة عن الموضوع .
- لذلك كان من المهم أن نتعرف على ماهية التوجيه وتعريفه وتوضيح ما يقصد به والهدف منه حتى لا يساء استخدامه .

يعتبر التوجيه أيضا من عناصر الإدارة ؟ ويعرف « هارولد كوتنر » و « سيريل اودنل » وظيفة التوجيه بأنها تمكين المستخدمين من حسن ادائهم لأعمالهم ... ثم يعرف التوجيه في موضوع آخر بأنه التوجيه يتضمن علاقات العمل على كافة المستويات ... علاقات العمل التي توجد بين جماعة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل ... أو الأشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في أجزاء أخرى وأخيرا مع أشخاص خارج التنظيم ... والتأكد على تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع يعتبر نطاق وظيفة التوجيه .

★ تعريف التوجيه

« هايمان وهيلجندت »

حيث يعرفان وظيفة التوجيه الإدارى بأنها تتضمن الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين .. وممارسة هذه الوظيفة تعنى إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الوظائف من إنجاز أعمالها ويمكن تحقق جانب من ذلك بالمسئولية الادارية التي تهتم بتنمية قدرات العمال إلى أقصى حد ممكن ؟ وذلك عن طريق التوجيه والتعليم ومراقبة العمال بفاعلية .. أنه لا يكفي المشرف أن يخطط فقط ؟ وينظم وأن يكون لديه عدد كاف من الموظفين .. يجب عليه أن يثير اهتمام العمال بعملهم ، فالتوجيه عبارة عن العملية التي تتم يوما بيوم .. ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام جميع المشرفين .. ويقضى المشرف جانبا من وقته في توجيه معاونيه بل أنه في الحقيقة يقضى غالبية وقته في ممارسة هذه الوظيفة من الإدارة .

يقصد بالتوجيه عملية الارشاد النفسى التي يحتاجها الفرد العامل ليقوم حياته سواء داخل المنظمة أو خارجها والقدرة الادارية تعنى بالدرجة الأولى قدرة المدير على التأثير في الجماعة التي تعاونه أو تعمل تحت قيادته وقدرته أيضا في أن يحقق بين هذه الجماعة مفهوم التعاون الصادق في العمل معا من أجل تحقيق أهداف المشروع . هناك كثيرون عرفوا عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل الذي يجب عليهم أن يتعرفوه ويطبقوه ولعل هذا يوضح لنا أن التوجيه وظيفة يهتم بها جميع المديرين .

ومن هذه الحقيقة فإن هناك من يعتبر أن جانبا من الصفات التي يتحلى بها المدير .. صفة القدرة على التعليم وأنه يؤدي ذلك بكفاءة تامة .. كأعضاء هيئة التدريس بالكليات

الجامعية .. ولعل هذا الجانب الهام في الادارة كان من بين العوامل الهامة التي دفعت كثيرا من علماء الادارة والمهتمين بها أن يبحثوا في نظرية للادارة .. والأسلوب الأفضل والأمثل لتعليمها .. فالجانب التعليمي جانب هام ولعل عبارة جون والتون التي أوردها في كتابه بعنوان الدراسة النظرية للتعليم الإداري توضح لنا مدى الافتقار الشديد إلى الخصائص الجمالية بالإضافة إلى عناصر أخرى تساعد على تطوير الإدارة كعلم .. فهو يقول « إن استعادة أجزاء من مجالات متنوعة ، وميادين مختلفة كالقانون والعلوم السياسية وعلم النفس الاجتماعي ، والاجتماع ، والاقتصاد وإدارة الأعمال ، والتربية ، والهندسة ، والتربية البدنية والرياضية تجعل الادارة التعليمية تفتقر إلى موضوع البحث وإلى الهيكل النظري للمحكم .

ويعتبر الاهتمام بالناحية التعليمية في الوظيفة التوجيهية عنصراً على جانب كبير من الأهمية ، وذلك راجع إلى أن وظيفة التوجيه .. تمكن المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم .. كما أن التوجيه يتضمن علاقات عمل على كافة المستويات علاقة المديرين برؤساء الأقسام .. علاقة رؤساء الأقسام بالمراقبين علاقة المراقبين بالمشرفين الخ .

بل أن البعض يقرر بأن أى انسان يشرف ولو على مرؤوس واحد ، يعتبر قائماً بوظيفة التوجيه ويدخل في نطاق هؤلاء المديرين عند مزاولتهم للتوجيه الإداري تنشيط علاقات العمل مع المرؤوسين على كافة المستويات .. ويتطلب هذا التنشيط حسن تفويض السلطة لمعاونيه ، وحسن مقتضيات ذلك أن لا يحدث تضارب أو تداخل في اختصاصات العمل ، ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ذلك أن يعطى المديرين لمعاونيه ومرؤوسيه تفويضات عامة مهمة .. إن الغموض يؤدي إلى سوء الفهم .. وسوء الفهم يؤدي إلى سوء التطبيق .. من أجل ذلك فينبغي أن نتأكد من أن يكون المدير راغباً في منح هذا التفويض .. لأن هذا يؤدي إلى أن المرؤوسين يتعلمون عن طريق الممارسة .. ويرتكبون الخطأ .. إلا أن هذا الخطأ يمكن دائماً توقيمه .. وهذا التقويم يسهل في تشكيل شخصية معاون الإداري بحيث يمكن الاستفادة منه مستقبلاً في تقليل هذه الأخطاء وتنمية القيادة الإدارية .

ولعل من الأخطاء الفادحة التي يقع فيها بعض المديرين ، عذر فهمهم وتجنبهم عن تفويض السلطة لمعاونيه أو مرؤوسيه .. الأمر الذي يضع على كاهلهم أعباء ضخمة تؤثر بدرجة ملحوظة في إنجاز الأعمال على الوجه المطلوب .. هذا بالإضافة إلى الآثار

التي تترتب على استشعار القوى الوظيفية في العمل ، على أنها ليست موضع ثقة الرئيس .. إن الأمر يتطلب من الرؤساء أن لا يقفوا موقف العناد والتصلب ضد تفويض السلطة .. وعليهم إذا كانوا يتخوفوا من منحها .. أن يلجأوا إلى التدرج في تفويض السلطة بالقدر الذي يروونه مناسباً لحسن استخدام هذا التفويض .

ولعل من أهم أركان التوجيه والتفويض حسن استخدام اتصالات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه .. إن وسائل الاتصالات ينبغي أن تكون جيدة .. ينبغي أن تسمح بتنمية ملكة الخلق والإبداع لدى القوى العاملة ويعطيهم الثقة في أنفسهم في أنهم دائماً قادرون على أن يتكروا .. وأن ما يتكروه سيصل في الوقت الذي يروونه مناسباً لرؤسائهم ، بحيث تنعكس آثار مقترحاتهم على العمل إذا كان ما يقدمونه مناسباً ومفيداً . ومما لا شك فيه أن إلماح الرئيس بطبيعة مرؤوسيه ، يكون لها قدر كبير في حسن توجيههم ، خاصة وأنه من خلال هذا الإلماح يكون على دراية بالدوافع التي تحرك المرؤوسين .. والأسلوب الأمثل لخلق درجة كبيرة من الانسجام والاستجابة .. الأمر الذي يسهم في تحسين وتنمية قدرتهم الفنية ، ولذلك يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن الرئيس المباشر يكون دائماً في وضع أفضل بالنسبة إلى توجيه مرؤوسيه .

وهناك من يوضح نظام الاتصالات في عملية الإدارة فيقول : تتضمن عملية الإدارة باستمرار اتخاذ قرارات ، وتقرير سياسات ، ورسم خطط ، واختيار برامج وغيرها من العمليات التي تمثل في مجموعها ما نسميه « عملية التخطيط » وتكاد تكون الإدارة - بالتحديد - هي عملية اتخاذ القرارات وإعداد وتقرير الخطط على أساس بيانات غير كاملة وغير مؤكدة وغير مستقرة أو متغيرة ..

وقد يكون هذا القصور والنقص في البيانات راجعاً إلى طبيعة الموقف ، بل قد يكون أيضاً مورثاً بشكل جامد في صلب عملية الاختيار التي تلجأ إليها الإدارة في موقف متغير بما تنطوي عليه دائماً من مخاطرة .. إلا أن بعضه لا شك إلى عجز وقصور « نظام الاتصالات » أي مجموعة الوسائل والطرق التي تكفل إنتاج ، وتوصيل ، واستخدام البيانات التي تلزم لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت .

وإذا كانت الإدارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة ، وتحمل المخاطرة في كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات ، أو لعدم كمالها أو لتغير الموقف فإن درجة النقص في البيانات على الأقل ، إذا اضطلعت الإدارة بمسئوليتها عن إيجاد نظام مرسوم للاتصالات

تتولى إقامته ، وتتعهد بالمحافظة عليه وتركى هويته من حين إلى حين . ولذا تعتبر المسئولية الأولى للإدارة العليا أو الرئيس المسئول في كل منظمة هي إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه .

ولا تنتهى عملية الإدارة عند مجرد اتخاذ القرار ، أو تعديل أو تقرير سياسة ، أو اختيار خطة أو إقرار برنامج ، بل تبدأ الإدارة في إقامة أو تعديل الجهاز الكفيل بتنفيذها ، وتكوين وتشكيل أفرادها .. ثم توجيه عملية التنفيذ فمتابعة التنفيذ ، وتقييم نتائج التنفيذ بصفة مستمرة ومتصلة ومراقبة نتائج عمليات التنفيذ .

ويقول الفن دود رئيس جمعية الإدارة الأمريكية :

إن مشكلة الإدارة رقم واحد هي اليوم مشكلة الاتصال يقصد البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية فقد اعترفت الإدارة الأمريكية بالمشكلة .. ومن بعدها الإدارة في الدول الصناعية الغربية باعتبار أن مشكلة الإدارة هي مشكلة اتصال .. ثم نظرت إلى مشكلة الاتصال أساساً باعتبارها مشكلة استنباط طرائق ووسائل لنقل البيانات سواء من مستويات الأعلى إلى الأدنى أو من أدنى إلى أعلى ، أو من خارج المشروع إليه .

واستحقت المشكلة نصيبها من اهتمام .. فادخلتها الجامعات ضمن برامج الدراسة في كليات إدارة الأعمال ، وخرجت الكتب والمجلات المتخصصة في « وسائل الاتصال » والتي تحوى معارف جديدة وشيقة .. وأدى البحث والجهد أساساً إلى نشر الدعوة الجديدة والترويج للمبدأ أو تعميم الاعتراف بالمشكلة حتى أن بعض الشركات أنشأت إدارات متخصصة للاتصالات وألحقت بخدماتها الخبراء في تنظيم الاتصالات .. وظهر نوع جديد من المستشارين بإسم « مستشارى الاتصالات » وقدر المجلس القومى للمتحدثين الصناعيين ، إن الإدارة الأمريكية تنفق سنوياً ١١٢ مليون دولار على نشرات الاتصالات بالمستحقين ، والمستهلكين .. وأصبحت الاتصالات بهذا المعنى - مودة المشاكل ، أو مشكلة المودة .

ويهمنا أن نوضح أن نظام إنتاج البيانات والأساليب مهما بلغت كفايته لا يخل مشكلة الإدارة .. والبيانات المطلوبة بالذات ، ومهما توفرت لا تساوى قرارات سليمة الاتجاه ، مضبوطة التوقيت ، فالمسألة استخدام بيانات ، وقد تكون البيانات المنتجة أعلى من مستوى استخدامها .. أو أعلى من مستوى طرائق استخدامها للبيانات .. إن من بين الأساليب الحديثة في التدريب الآن .. أسلوب كيف نستخدم البيانات في اتخاذ القرارات

السليمه ، أو رسم الخطط الصحيحة ، هذا ميدان جديد تقدمت الطرائق العلمية فيه إلى حد بعيد بحيث أصبحت مشكلة تطبيقها في مدى توفير البيانات اللازمة لها .

والمشكلة التي نحن بصدها ، وإن كانت ترتبط بنظام إنتاج البيانات اللازمة ونظام استخدامها ، إلا أنها تنصب على العملية الوسطية - عملية توصيل البيانات اللازمة للإدارة إلى أعلى الإدارة ، حتى لا تكون هذه البيانات غائبة عن معرفة الإدارة ، أو تكون الإدارة غائبة عن هذه البيانات ، والإدارة الغائبة .

تعبير صادق الوصف للإدارة التي لا تتوفر لديها البيانات عن الموقف بما يمكنها من ممارسة وظائفها على الوجه الفعال ، وتحمل مسئولية أساسية من مسئولياتها غير القابلة للتفويض .

وكما تجرى عملية الإدارة على النحو المشار إليه ، فلا بد من نظام الاتصال الذي يكفل توصيل بيانات واردة من الخارج وبيانات صاعدة من المستوى الأدنى ، ومن مواقف التنفيذ ومواقعة ، لا بد أن ترفع أو توصل هذه البيانات إلى علم القائمين بالإدارة . وتقابل هذه البيانات الواردة ، والبيانات الصاعدة ، بيانات أخرى نازلة من أعلى المستويات إلى (المجتمع المحيط به على اختلاف عناصره أو فئاته) .

إن هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة أنه لا يمكن لأى إنسان أن يعمل بمعزل عن الجماعة ، أى أنه لا يمكن أن يعمل منفردا .. ومن أجل ذلك ينبغي إيجاد أعقل الأساليب لتحقيق الاتصال الجيد في مختلف المشروعات بحيث تكون قادرة على نقل الأفكار والمعلومات .

التوجيه في الإسلام :

انصفت الرقابة أو المتابعة في الإسلام بأنها مجموعة أحكام توفر نظام كاملا قل أن يوجد شبيه له من نظم الإدارة الحديثة من حيث الشمولية والوضوح والعدالة وتوضيح مسار التصحيح وعدم تصيد الأخطاء والتركيز على منعها ويتم ذلك عن طريق توجيه العاملين ومنعهم من الزلل . فمن المعروف في علوم الإدارة الحديثة أن أهم عوامل توفر الرقابة المانعة ، هو أن يعرف كل عضو في الهيئة مسئولياته وواجباته بوضوح ، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التوجيه المستمر لجميع العاملين خلال جميع مراحل التنفيذ .

وقد ركز الإسلام ، سواء في آيات القرآن الكريم أو الأحاديث النبوية على المعاني السامية للتوجيه مثل :

﴿ فكلوا مما ذكر اسم الله عليه إن كنتم بآياته مؤمنون ﴾

(الأنعام من الآية ١١٨)

﴿ قل يا أيها الناس قد جاءكم الحق من ربكم فمن اهتدى فإنما يهتدى لنفسه ومن ضل فإنما يضل عليها وما أنا عليكم بوكيل ﴾

(يونس من الآية ١٠٨)

﴿ ألا تعبدوا إلا الله إننى لكم نذير وبشير ﴾

(هود من الآية ٢)

﴿ يا ابراهيم أعرض عن هذا إنه قد جاء أمر ربك وإنهم آتيتهم عذاب غير مردود ﴾

(هود من الآية ٧٦)

﴿ إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا ﴾

(الكهف من الآية ٣٠)

﴿ وإذ قال يوسف لأبيه ياأبت إني رأيت أحد عشر كوكبا والشمس والقمر رأيتهم لى ساجدين* قال يابنى لا تقصص رؤياك على إخوتك فيكيدوا لك كيدا إن الشيطان للإنسان عدو مبين ﴾

(يوسف من الآية ٤ ، ٥)

﴿ فسبح بحمد ربك وكن من الساجدين* واعبد ربك حتى يأتيك اليقين ﴾

(الحجر من الآية ٩٨ ، ٩٩)

﴿ وأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان ... ﴾

﴿ النحل من الآية ٩١)

﴿ فإذا قرأت القرآن فاستعذ بالله من الشيطان الرجيم ... ﴾

(النحل من الآية ٩٨)

﴿ ولا تقتلوا أولادكم خشية إملاق ﴾

﴿ ولا تقربوا الزنا إنه كان فاحشة وساء سبيلا ﴾

﴿ ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق ﴾

﴿ وأوفوا بالكيل إذا كلمتم وزنوا بالقسطاس المستقيم ... ﴾

﴿ ولا تمش في الأرض مرحاً إنك لن تخرق الأرض ولن تبلغ الجبال طولاً ﴾

(الاسراء ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٥ ، ٣٧ ، ٣٩)

﴿ ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما

محسورا ﴾

(الاسراء من الآية ٢٨)

﴿ وأقصد في مشيك وأغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير ﴾

(لقمان من الآية ١٩)

﴿ يا أيها النبي قل لأزواجك إن كنتن تردن الحياة الدنيا وزينتها فتعالين أمتعن

وأسرحكن سراحاً جميلاً ﴾

(الاحزاب من الآية ٢٨)

﴿ يا أيها الذين آمنوا إذا نكحتم المؤمنات ثم طلقتموهن من قبل أن تمسوهن فما

لكم عليهن من عدة تعتدونها فمتعوهن وسرحوهن سراحاً جميلاً .. ﴾

(الاحزاب من الآية ٤٩)

﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوى عدوكم أولياء يلقون إليهم بالمودة ... ﴾

(المتحنة من الآية ١)

﴿ ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءهم البينات وأولئك لهم

عذاباً عظيم . ﴾

(آل عمران الآية ١٠٥)

﴿ وانفقوا في سبيل الله ولا تقلوا بأيديكم إلى التهلكة ﴾

(البقرة من الآية ١٩٥)

﴿ يا أيها الذين آمنوا خذوا حذرکم . ﴾

(النساء من الآية ٧١)

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ
وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ
الصَّابِرِينَ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ خَرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بِطَرَاوِرٍ لِلنَّاسِ وَيَصُدُّونَ عَنْ
سَبِيلِ اللَّهِ وَاللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ ﴾

(الأنفال من الآية ٤٥ - ٤٧)

﴿ فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ إِنَّهُ كَانَ تَوَّابًا ﴾

(النصر من الآية ٣)

﴿ فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَكُنْ مِنَ السَّاجِدِينَ ﴾

(الحجر من الآية ٩٨)

﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ
كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾

(الجمعة من الآية ١٠)

﴿ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تَقْدُمُوا لَأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾

(البقرة من الآية ١١٠)

﴿ لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تَحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ ﴾

(آل عمران من الآية ٩٢)

﴿ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾

(هود من الآية ١١٢)

﴿ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾

(سبأ من الآية ١١)

﴿ كُلُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ ﴾

(البقرة من الآية ٥٧)

﴿ حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالدَّمُ وَلَحْمُ الْخَنزِيرِ وَمَا أُهْلَ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ وَالْمُنْخَنِقَةُ ،
الْمَوْقُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبْعُ إِلَّا مَا ذُكِّرْتُمْ وَمَا ذُبَحَ عَلَى النَّصَبِ .. ﴾

(المائدة من الآية ٣)

﴿ يَا أَيُّهَا الرِّسْل كُلُوا مِنَ الطَّيَّاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا ﴾

(المؤمنون من الآية ٥١)

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رَجَسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تَفْلَحُونَ . إِنَّمَا يَرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُوقِعَ بَيْنَكُمْ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ وَيَصُدَّكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَعَنِ الصَّلَاةِ فَهَلْ أَنْتُمْ مُنْتَهُونَ . ﴾

(المائدة من الآية ٩٠ - ٩١)

﴿ وَلَا تَقْلُوا بِأَيْدِكُمْ إِلَى الْهَلَكَةِ ﴾ .

(النساء من الآية ٢٩)

﴿ انْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكَ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾

(التوبة الآية ٤١)

﴿ وَقَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَكُمْ ﴾

(البقرة الآية ١٩٠)

﴿ وَقَاتِلُوا الْمُشْرِكِينَ كَافَّةً كَمَا يُقَاتِلُونَكُمْ كَافَّةً ﴾

(التوبة الآية ٣٦)

﴿ يَا بَنِي آدَمَ لَا يَفْتِنَنَّكَ الشَّيْطَانُ كَمَا أَخْرَجَ أَبَوَيْكَ مِنْ الْجَنَّةِ يَنْزِعُ عَنْهُمَا لِبَاسَهُمَا لِيُرِيَهُمَا سَوْآتِهِمَا إِنَّهُ يَرَاكُمْ هُوَ وَقَبِيلُهُ مِنْ حَيْثُ لَا تَرَوْنَهُمْ إِنَّا جَعَلْنَا الشَّيَاطِينَ أَوْلِيَاءَ لِلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ . ﴾

(الأعراف ، الآية ٢٧)

﴿ ... وَلَا تَتَّبِعُوا خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴾

(البقرة الآية ١٦٨)

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

(النحل ، الآية ٩٠)

﴿ ... لَا تَبْطُلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى . ﴾

(البقرة ، الآية ٢٦٤)

﴿ أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم ... ﴾

(البقرة الآية ٤٤)

﴿ فاصدع بما تؤمر وأعرض عن المشركين . ﴾

(الحجر ، الآية ٩٤)

إنذار من الله سبحانه وتعالى يقول فيه :

﴿ حم* تنزيل من الرحمن الرحيم* كتاب فصلت آياته قرآنا عربيا لقوم يعلمون*
بشيرا ونذيرا فأعرض أكثرهم فهم لا يسمعون ﴾ إلى قوله تعالى ﴿ فَإِنْ أَعْرَضُوا فَقُلْ
أنذرتكم صاعقة مثل صاعقة عاد وثمود ﴾

(فصلت من الآية ١ - ١٣)

﴿ وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر ﴾

(العصر من الآية ٢)

﴿ فاصبر لحكم ربك ولا تكن كصاحب الحوت ﴾

(القلم من الآية ٤٨)

﴿ وادع إلى ربك بالحكمة والموعظة الحسنة . ﴾

(النمل من الآية ١٢٥)

﴿ واستغفروا ربكم ثم توبوا إليه . ﴾

(هود من الآية ، ٥٢)

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ تَطِيعُوا فَرِيقًا مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ يَرُدُّكُمْ بَعْدَ إِيمَانِكُمْ
كَافِرِينَ* وَكَيْفَ تَكْفُرُونَ وَأَنْتُمْ تُتْلَىٰ عَلَيْكُمْ آيَاتُ اللَّهِ وَفِيكُمْ رَسُولُهُ وَمَنْ يَعْتَصِم بِاللَّهِ
فَقَدْ هَدَىٰ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾

(آل عمران الآية ١٠٠ - ١٠١)

« اتق دعوة المظلوم فإنه ليس بينها وبين الله حجاب »

عن أنس رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال : (انطقوا باسم الله وبالله وعلى ملة رسول
الله - ولا تقتلوا شيخا فانيا ، ولا طفلا صغيرا ، ولا امرأة ، ولا تغلوا ، وضموا
غنائكم وأصلحوا وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) .

(رواه أبو داود)

عندما أعطى النبي ﷺ الراية لعلى في غزوة خيبر ، قال على : يا رسول الله أقاتلهم حتى يكونوا مثلنا ؟ فقال ﷺ : أنفذ رسلك حتى تنزل بساحتهم ثم ادعهم إلى الإسلام وأخبرهم بما يجب عليهم من حق الله فيه ، فوالله لأن يهدي الله بك رجلا واحدا خير لك من أن لك عمر البقم .

(صحيح البخارى ، باب غزوة خيبر حـه ص ١٧١)

عن أبى ذر الغفارى رضى الله عنه قال :

أوصانى خليلي ﷺ - بأربع كلمات من إلى أحب من الدنيا وما فيها - قال يا أبا ذر :

« أحكم السفينة فان البحر عميق ، واستكثر الزاد فإن السفر طويل وخفف ظهرك فإن العقبة كؤود ، وأخلص العمل فإن الناقد بصير » .

(رواه الإمامان)

قوله سبحانه وتعالى في الحديث القدسي :

[يا ابن آدم لا تغتر بشبابك فمنكم من شباب سبلك إلى الموت ، يا ابن آدم لا تفرح بدنياك فلست بمخلد ، يا ابن آدم استحي منى عند معصيتك : استحي منك فلا أعذبك] .

المؤمن كله منفعة : إن شاورته نفعك ، وإن شاركته نفعك ، وإن ماشيته نفعك فأمره كله منفعة .

(حديث صحيح)

(قال رسول الله ﷺ) :

ألا أخبركم بخيركم من شركم ؟ قال أبو هريرة - راوى الحديث - فسكتوا ، فقال ذلك ثلاث مرات فقال رجل : بلى يا رسول الله أخبرنا بخيرنا من شرنا ، فقال خيركم من يرجى خيره ويؤمن من شره ، وشركم من لا يرجى خيره ولا يؤمن من شره) .

(رواه الترمذى والبيهقى في شعب الايمان)

قال رسول الله ﷺ لائى ذر رضى الله عنه :

« اتق الله حيثما كنت ، واتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن » .

« من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فان لم يستطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الايمان » .

(رواه مسلم)

(أمسك عليك لسانك ، وليسعك بنية ، وابك على خطيئتك)

(رواه الترمذى)

عن عمرو بن شعيب عن أبيه عن جده :

أن النبي ﷺ قال :

(كلوا واشربوا وألبسوا وتصدقوا في غير إسراف ولا فيله)

(أخرجه احمد البخارى والنسائى والحاكم وابن ماجه)

مر رسول الله ﷺ بطعام وقد حسنه صاحبه فوضع يده فيه فإذا طعام ردىء فقال :

(بع هذا على حدة ، وهذا على حدة)

(من غشنا فليس منا)

(رواه مسلم)

obeikandi.com

الفصل السابع

العلاقات الانسانية وادارة الهيئات الرياضية

اوضحنا سابقا ان العمل مع الانسان هو اصعب انواع التعامل ، فالانسان دائما في حالة انفعال ، ويتحول غالبا الانفعال الى سلوك . لذلك نجد الانسان متغير في سلوكه من وقت لآخر وفقا لطبيعة وشدة نوع الانفعال الذى تعرض له .

ونحن جميعا نعمل فيالهيئات الرياضية سواء عاملين ، أو أعضاء مجلس ادارة ، وغيرهم ووظيفة الادارة ان يقوم كل فرد بعمله بتنسيق مع الآخر نحو الهدف الموضوع . لكن عملية الادارة ومواصفات الادارى لا تكفى لان تدبير العمل ، فان لم يكن هناك علاقات بين مجموعة التى تشترك فى الادارة وبين هذه المجموعة والافراد التى تدبرهم . لن نتحقق النتائج المرجوه او على الاقل لن نتحقق كلها فالادارة الصحيحة ان يفهم المدير جيدا طبيعة كل شخص يعمل معه ويشترك فى تنفيذ جزء من الهدف ، عليه ان يعرف (من هو الفرد ؟ ماذا يستطيع الفرد ؟ ماذا يريد الفرد ؟) .

واذا كنا بحاجة لفهم لمعنى العلاقات الانسانية لادارة هيئة من الهيئات . فنحن اشد ما نكون فى حاجة اليها فى ادارة الهيئات الرياضية . التى يتسم فيها العمل بكثرة الحوار والمناقشة . فالجمعية العمومية تستطيع أن تناقش وتقرر وتتابع ومجلس الادارة يتعرض لمناقشات مستمرة عقب كل قرار يتخذه ، خاصة إذا كان فيه تعديل جذرى لأى مسار ، العضو العادى فى أى نادى رياضى يستطيع أن يناقش ويقترح ويسأل فى أى وقت من الأوقات .

لذلك .. فان مجالس العمل فى ادارة الهيئات الرياضية فى حاجة ماسة الى ضرورة تفهم ماهية العلاقات الإنسانية وأهميتها فى تحقيق أكبر عائد للعملية الإدارية .

تعريف العلاقات الإنسانية :

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بادماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

ويتضح من التعريف السابق أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً ثلاثة هي :

- ١ - تحقيق التعاون بين العاملين .
- ٢ - الانتاج .
- ٣ - إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعى ، فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك ودافع مشترك .

وتبدأ العلاقات الإنسانية بدراسة الفرد فهو وحدة من وحدات الجماعة ، ونظراً لأن كل فرد يختلف عن الآخر فان النظر إلى إشباع الحاجات الانسانية يتحدد بالنسبة لكل فرد تبعاً لظروفه ورغباته ، كما أن الفرد وحدة في التنظيم الانسانى الذى ينسق العمل بين الأفراد والجهد الجماعى ، فالفرد نفسه هو لبنة في ذلك البناء الذى نطلق عليه (نشاط المجموعة) ، والعلاقات الانسانية هي التى تربط بينهم .

وعندما يعمل الأفراد تنشأ إهتمامات مشتركة للجماعة مختلفة عن تلك التى يهتم بها كل فرد على حدة ، ونظراً لأن الفرد يتصرف كفرد وكعضو في الجماعة فان العلاقات الإنسانية تهتم بالمشكلات الفردية والمشكلات الجماعية وتركز العلاقات الانسانية اهتمامها أكثر على المشكلات الجماعية وعلى الفرد في علاقته بالجماعة أكثر من تركيزها على الفرد وعلاقته بوظيفته ، إذ تهتم إدارة الأفراد بالناحية الأخيرة ، وتهتم العلاقات الإنسانية أيضاً بالعلاقات غير الرسمية لأهميتها في علاقات الجماعة ، ولذا نجد أن العلاقات الإنسانية لا تعطى اهتماماً يذكر بالاختبارات النفسية عند الاختيار إذ أن هذه الاختبارات تهتم بالفرد ، كما أنها لا تهتم بتحليل الوظائف إذ أن تحليل الوظائف يتعلق بالوظيفة وليس بالأفراد ، وليس معنى ذلك أن العلاقات الإنسانية تهتم بمجالات تختلف عن مجالات إدارة الأفراد ولكن الاختلاف في طريقة المعالجة .

عصر العلاقات الانسانية :

كان الاهتمام في مجال الإدارة منذ بداية حركة الإدارة العلمية يتركز على الناحية الفنية مثل العناية بترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن إلى غير ذلك من النواحي الفنية ، ولكن اتضح بعد ذلك أن هناك مواقف إنسانية معقدة في مواقف العمل تؤثر على الإنتاج ، ولقد ركز التون مايو ومعاونوه على العنصر الانساني .

وأدركوا أن العمل الانساني هو أكثر العناصر أهمية وأن المعرفة عن الفرد كعامل قليلة ، ولقد تبين لهم من التجارب أن العامل ليس أداة من أدوات العمل ولكن له شخصيته وعلاقاته مع أفراد الجماعة الآخرين في موقف العمل وأن الأمر يستلزم حلولاً إنسانية للمشكلات الانسانية التي قد لا تجدى في حلها الحلول الفنية .

ولقد تطورت نظريات إلتون مايو بسرعة بعد ذلك حتى أنه يمكن القول أننا في عصر العلاقات الانسانية في الوقت الحاضر وخاصة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، إذا اتضح أن هناك اختلال في التوازن بين الاهتمام بالناحية الفنية والناحية الإنسانية ، وعملت الإدارة على الاهتمام الجانب الإنساني لتصل به إلى الاهتمام والتقدم الذي حظيت به النواحي الهندسية الانتاجية والتمويلية والتسويقية .

وهناك نواح أخرى كثيرة أدت إلى الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية نوجز أهمها فيما يلي :

١ - زيادة ثقافة العاملين مما يجعلهم يستجيبون بطريقة أفضل للطرق المستخدمة في العلاقات الانسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن التعليم والثقافة جعل العاملين يدركون مشكلات العمل والمطالبة بقيادة إدارية أفضل .

٢ - تقدم البحوث في العلوم السلوكية التطبيقية مثل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وغيرها ، واهتمام الباحثين في هذه المجالات بالنواحي التطبيقية في مجال العمل قد زود الإداريين بالمعارف والمهارات المطلوبة لممارسة علاقات إنسانية أفضل .

٣ - كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين ، كما أن العامل أصبح لا يملك أدوات عمله كما كان في الماضي مما أدى إلى شعوره بعدم الأمن .

- ٤ - التخصص المتزايد وتقسيم العمل أدى بدوره إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة إذ قد يؤدي إلى التنازع والصراع بين الجماعات المتخصصة .
- ٥ - زيادة تكاليف عنصر العمل جعل الإدارة تبذل جهدها للاستخدام الأمثل لعنصر العمل ، ومن أساليب تحقيق ذلك العناية بالعلاقات الإنسانية .
- ٦ - ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث يسمح بالتركيز على العوامل الإنسانية .

أسس العلاقات الإنسانية :

- ١ - العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة لاستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم .
- ٢ - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية والإشباع الإنساني ، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بأرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر سعادة وتجعلهم أكثر حماسا وتفانيا في العمل .
- ٣ - الاتصال يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة ، ووجود عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنها خفض فاعلية التنظيم في تحقيقه لأهدافه .
- ٤ - روح الفريق عنصر أساسي ، فالتعاون وروح الفريق يتحققان معا . وكل منهما يؤدي إلى تحقيق الآخر في المواقف التي يعمل فيها الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة .
- ٥ - دوافع العاملين متعددة على خلاف نظرة الإدارة العلمية في بدايتها التي كانت تعتبر أن الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد ، فرضا الأفراد وارتياحهم لأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي وحده ، إذ أن الشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة تؤدي هي الأخرى إلى رضا العاملين وتتوقف معنويات العاملين وسعادتهم في مكان العمل على الظروف الاجتماعية والنفسية في مكان العمل بجانب العوامل الاقتصادية .

٦ - النادى أو الاتحاد أو مراكز الشباب أو أى هيئة رياضية نظام اجتماعى معقد ، فالنظرة إلى موقف العمل من وجهة نظر العلاقات الانسانية أنه مجموعة معقدة من المتغيرات والعناصر المرتبطة بعضها من ناحية العلاقات بين الأفراد والمراكز والمكانة التى يتمتع بها كل فرد .

٧ - مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تنميتها لدى العاملين بالتعليم والتدريب .

مساهمة العلوم الإنسانية فى العلاقات الإنسانية :

تتضح من مناقشتنا لأسس العلاقات الإنسانية أنها تعتمد على علوم إنسانية متعددة ، فلقد ساهم علم النفس بنصيب كبير فى مبادئ العلاقات الانسانية ، وأن معظمة البحوث فى مجال العلاقات الانسانية قام بها علماء النفس بتطبيق مبادئ علم نفس العام وعلم النفس الاجتماعى ونجربتها فى مجال العمل ، كما ساهم علم الاجتماع بنصيب غير قليل فى تنمية مبادئ العلاقات الانسانية .

ونبين فيما يلى مساهمة كل من هذه العلوم فى استنباط أسس للعلاقات الانسانية ، وذلك بعد أن كانت الفروض الأساسية للداريين بالنسبة للعاملين أن الأفراد يحاولون إشباع نوع واحد من الحاجات فى محيط العمل هو الحاجات الاقتصادية وأنه ليس هناك تنازع بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد ، كما كانوا يفترضون أن الأفراد يتصرفون بطريقة عقلية منطقية .

علم النفس :

١ - يشبع الفرد حاجات متعددة فى محيط العمل وليس الحاجات الاقتصادية وحدها .

٢ - لا يتصرف الفرد دائما بطريقة عقلية ، فإن سلوكه فى كثير من الأحوال لا يبنى على أسس عقلية ومنطقية .

٣ - يجب تفسير سلوك الأفراد فى ضوء العلاقات الاجتماعية فى مكان العمل .

٤ - يمكن تدريب الاداريين على مهارات العلاقات الانسانية .

علم الاجتماع :

- ١ - يؤثر المحيط الاجتماعي لموقف العمل ويتأثر بالأفراد في موقف العمل وليس هذا التأثير نتيجة لموقف الإدارة وحدها .
- ٢ - التنظيم غير الرسمي في مكان العمل حقيقة واقعة يجب الاعتراف بها وأنه يؤثر ويتأثر بالتنظيم الرسمي .
- ٣ - لا يتوقف دور الفرد الذي يشغل وظيفة معينة على واجبات الوظيفة ولا تنضج من وصف الوظائف .
- ٤ - يجب النظر إلى التنظيم على أنه نظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها .

علم النفس الاجتماعي :

- روح الفريق ضروري للتعاون بين العاملين والقرارات الفنية السليمة .
- ٢ - المشاركة في اتخاذ القرارات لها تأثير إيجابي على الانتاجية ومعنويات العاملين .
- ٣ - تنقل مسالك الاتصال البيانات المتعلقة بالعمل كما تنقل مشاعر وآراء واتجاهات الأفراد .
- ٤ - يمكن التأثير في سلوك الأفراد والجماعات عن طريق القيادة الرشيدة .

تطور العلاقات الانسانية :

لقد تناولنا سلفا دراسة التطور التاريخي لإدارة الأفراد ، وقد تضمنت هذه الدراسة بعض الجوانب التاريخية للعلاقات الانسانية بصفة عامة ، لكننا في ذلك الجزء سوف نتناول دراسة الجوانب التاريخية للعلاقات الانسانية بشكل تفصيلي حتى يمكن الوقوف على أبعادها ومقوماتها المختلفة خلال الفترات الزمنية الماضية وذلك على النحو التالي :

١ - النشأة التاريخية للعلاقات الانسانية :

رغم أن العلاقات الانسانية قد تواجدت منذ بداية الحياة على الأرض ، غير أنها كنشاط يجمع بين الفن والقلم لم تبدأ إلا منذ فترة حديثه نسبيا . ففي الفترات الزمنية

الأولى كان الناس يعملون فرادى أو في مجموعات صغيرة بدرجة جعلت علاقاتهم في العمل تتسم بالبساطة والوضوح . ولقد كان من الشائع افتراض أن الأفراد قد عملوا في ظل الظروف في جو من السعادة والقناعة ، لكن هذا الافتراض لا يتسم بالواقعية إلى حد كبير ، حيث كانت الظروف الفعلية قاسية في ظروف العمل ، فقد كان الفرد يعمل من الصباح حتى المساء تحت ظروف عمل لا تحميه من المرض أو مخاطر العمل أو من أضرار سوء الظروف المادية للعمل .. الخ ، وكان الفرد مرغما على العمل في ظل هذه الظروف حتى يتمكن من الحياة ، وفي ظل هذه الظروف كانت تنقص الفرد ممارسة للعلاقات الانسانية وعلى ذلك فقد كانت ببساطة ظروف العمل الشاقة والفقر بيئة غير ملائمة لنمو العلاقات الانسانية .

ثم جاءت الثورة الصناعية ، والتي في بدايتها لم يتحسن حال كثير من الأفراد بل وربما أصبح حالهم أسوأ مما سبق ، لكنها على الأقل غرست فكرة إمكانية تحسين حال الأفراد ، فالتوصل إلى أنماط جديدة للإنتاج وتنظيم العمل يمكن من إنتاج فائز من السلع المادية والمعرفة والتي تعطى للعمال مزيداً من الوقت والحرية والإشباع . وفي تلك البيئة الصناعية الجديدة كان روبرت أون ، وهو صاحب أحد المصانع في ويلز عام ١٨٠٠ ، أول من أكد على الحاجات الانسانية للعاملين ، أنه رفض تشغيل الأطفال صغار السن في مصنعه ، وعلم العمال في المصنع على أصول النظافة ، وحسن الخلق ، وأيضاً حسن من ظروف عملهم . وإذا كانت هناك صعوبة في إطلاق اسم العلاقات الإنسانية على تلك المحاولة لكنها كانت البداية الحقيقية لها . ونتيجة لهذه الجهود فقد أطلق على روبرت أون « الأب الحقيقي » ، الإدارة الأفراد .

ولقد أدخل « أندرو أور » العوامل الانسانية في كتابه ، « فلسفة التصنيع » والذي نشر عام ١٨٣٥ ، ولقد اعترف بأهمية النواحي الميكانيكية والتجارية في التصنيع ، لكنه أضاف عنصراً ثالثاً أيضاً وهو العنصر الانساني .

ولقد تم قبول أفكار كل من أون وأور ببطء شديد بل وفي أحيان أخرى فانه لم يتم قبولها بالمرّة ، وفي مراحل لاحقة من التطور هبطت في الغالب إلى مستوى التصرف الأبوى أو عمل الخير مع الأفراد دون وجود اعتراف أصيل بأهمية الأفراد في العمل .

ثم جاء دور فردريك تايلور في أوائل عام ١٩٠٠ في مجال الإدارة ، ولقد مهدت التغيرات التي أحدثتها في الإدارة الطريق أمام كثير من التغيرات في مجال العلاقات

الانسانية في مشروعات الأعمال ، ذلك أنه كان أول من استرعى الانتباه بأهمية الأفراد كعامل هام له وزنه في الكفاءة الانتاجية ، ولقد أبرز في هذا الصدد أنه طالما كانت هناك آلة أفضل لعمل ما ، فإن هناك أيضاً طرق أفضل لأداء الأفراد لوظائفهم ، وحتى هذه اللحظة كان اهتمام الادارة لم يكن يتعدى الكفاءة الفنية ، إلا أن عيون رجال الصناعة سريعا ما تفتحت على وجود الأفراد في مواقع العمل ، وسريعا وبمرور الزمن برزت المشاكل المعقدة المتعلقة بالسلوك الانساني أثناء العمل .

هذا وقد تم نشر العمل الرئيسى لتايلور عام ١٩١١ ، وخلال هذه الحقبة من الزمن نشط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية واتسم بالسرعة لقيام الحرب العالمية الأولى ، وتم إنشاء الجمعية القومية للأفراد ، والتي تحولت بعد ذلك ، وفي عام ١٩٥٣ ، إلى الجمعية الأمريكية للادارة ، كان من بين أهدافها ضرورة إعطاء الاهتمام الملزم للعامل الإنسانى في مجال الصناعة والتجارة وفي عام ١٩١٨ عقد أول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في الصناعة بإحدى البحيرات (بحيرة جورج) بمدينة نيويورك ، وظل هذا المؤتمر يعقد سنويا منذ ذلك التاريخ فيما عدا عام ١٩٤٥ وكان موضوع أول مؤتمر عن « العلاقات الإنسانية وحركة الإصلاح في الصناعة » وكانت تلك هى المرة الأولى التى يستخدم فيها اصطلاح العلاقات الإنسانية .

وفي عام ١٩٢٠ ، ١٩٣٠ قدم « ألون مايو » وزملائه بجامعة هارفرد بعداً أكاديميا للعلاقات الإنسانية ، فلقد استخدموا النظرة المتعمقة والتفكير الواعى والأبعاد الاجتماعية في التجارب الصناعية وخرجوا بمفهوم أن المنظمة ما هى إلا نظام اجتماعى ، والعامل فى حقيقة الأمر ماهو إلا أهم عنصر فيها ولقد أظهرت تجاربهم أن العامل ليس ببساطة مجرد آلة وإنما هو شخصية معقدة تتفاعل فى موقف جماعى مما يصعب التعامل معه ، بل وأيضاً صعوبة فهمه فى ذلك الموقف ، وقد أشار مايو مؤكداً إلى أن التعاون لا يمكن أن يترك للصدفة وحدها ، وقد أضاف أحد زملائه بأن حل أى مشكلة إنسانية يتطلب بيانات وأدوات إنسانية .

وهكذا فبالنسبة لتايلور ومعاصريه ، ووقفت المشكلات الإنسانية فى طريق الانتاج ومن ثم كان لابد من إزالتها ، أما بالنسبة لمايو فقد أصبحت المشكلات الإنسانية مجالا جديداً للدراسة وفرصة للتقدم والنمو ، ولقد تمكن تايلور من زيادة الانتاج عن طريق ترشيده ، أما مايو وأتباعه فقد بحثوا زيادة الانتاج عن طريق إضفاء الطابع الانسانى

عليه ، وفي عام ١٩٣٦ نظموا في جامعة هارفارد أول دورة تدريبية أكاديمية لدراسة العلاقات الإنسانية ، والتي أصبحت في عام ١٩٤٦ من الدراسات الأساسية المطلوبة في الجامعة .

(ب) مرحلة الازدهار الواسع للعلاقات الإنسانية :

لقد أدى دعم قادة رجال الأعمال ، ورجال الفكر الأكاديمي ، بالإضافة إلى نقص الأيدي العاملة في الحرب العالمية الثانية إلى طفرة من الاهتمام بالسلوك الإنساني في الصناعة ، وفي عام ١٩٥٠ كانت العلاقات الإنسانية قد وصلت لدرجة عالية من الازدهار ، وامتدت إلى كل المجالات والأنشطة .

(ج) مرحلة نضوج العلاقات الإنسانية :

كانت العلاقات الإنسانية أثناء فترة ازدهار ونموها تبنى الأساس أيضاً لفترة أخرى أكثر نضوجاً ، فمن العوامل التي ساعدت على نمو نضوج العلاقات الإنسانية أن كمية كبيرة من الأبحاث قد اكتملت وبدأ نشرها في الصحف المتخصصة مثل « العلاقات الإنسانية » ، « سيكولوجية الأفراد » ، « التنظيم الإنساني » ... الخ ولقد خرجت الجامعات أيضاً عدداً متواضعاً من المتخصصين في السلوك التنظيمي والمجالات المتعلقة به ، ساعد هؤلاء على نضج الممارسة التنظيمية للعلاقات الإنسانية .

وبعد فهذه نظرة سريعة تعرفنا من خلالها على التطور الذي مرت به العلاقات الإنسانية حتى المرحلة الأخيرة التي تم فيها الاعتراف بأهمية التركيز على الجانب الإنساني في المنظمات باعتباره عنصراً حاسماً في تحديد درجة فاعلية هذه المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها .

العلاقات الإنسانية في الإسلام :

تعتبر العلاقات الإنسانية في العمل الإداري من أهم العناصر المساعدة في إتمام العملية بصورة ناجحة وهي كيفية التعامل مع الأفراد القائمين على التنفيذ .

فالإنسان ما هو إلا موقف والموقف عبارة عن سلوك .. والسلوك نتيجة لانفعالات مختلفة ويتعرض الإنسان في كل لحظة من اللحظات لانفعالات متعددة تجعله يتصرف بالسلوك المناسب لكل نوع .

لذلك كان على من يعمل مع الأفراد أن يتمتع بالصفات القيادية التي تجعله قادراً على قيادة المجموعة بنجاح .

وفي الدين ما يوضح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

قال تعالى ﴿ واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين ﴾ صدق الله العظيم .

وفي هذه الآية الكريمة يوضح رب العزة كيف يكون القائد رحيم مع التابعين له من المؤمنين العاملين معه .

وقال تعالى ﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذى القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون ﴾ صدق الله العظيم .

وعن ابن عمر رضى الله عنهما قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » .

وعن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « اللهم من ولى من أمر أمتى شيئاً فشق عليهم فأشقق عليه ومن ولى من أمر أمتى شيئاً فرفق بهم فأرفق به » .

وعن عائذ بن عمر رضى الله عنه أنه دخل على عبيد الله بن زياد فقال له أى بنى إني سمعت رسول الله ﷺ يقول : « إن شر الرعاء العظمة أى القاس الذى يظلمهم ولا يرق لهم ولا يرحمهم » .

ومن الأحاديث السابقة يتضح لنا دعوة الدين إلى كل من ولى أمر وكان فى مكان قائد أو حاكم أن يكون رحيم عطوف راع لرعيته .

وفيما يلى نعرض حق الولى أو الحاكم أو القائد أو الرئيس أو المدير على من يرأسهم قال تعالى : ﴿ يأياها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم ﴾ وعن أبى عمر رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة » .

وعنه قال كنا إذا بايعنا رسول الله ﷺ على السمع والطاعة يقول لنا : فيما استطعتم —

وعن أنس رضى الله عنه أنه قال - قال رسول الله ﷺ : ﴿ اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه ديبية ﴾ رواه البخارى .

ومما سبق يتضح لنا أن مسئولية القائد أو الوالى كبيرة وهامة جداً ولذلك نجد أن الدين الإسلامى يحذر من تلك المسئولية لما يتطلبه القائد من صفات معينة وواجبات جسيمة .

عن أبى سعيد عبد الرحمن بن سمره رضى الله عنه قال : قال لى رسول الله ﷺ : « يا عبد الرحمن لا تسأل الامارة فانك إن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها ، وإن أعطيتها عن مسألة وقتلت إليها ، وإذا حلفت على يمين فرأيت غيرها خيراً منها فأت الذى هو خير وكفر عن يمينك .

وعن أبى ذر رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « يا أبا ذر إني أراك ضعيفاً وإنى أحب لك ما أحب لنفسى لا تأمرون على اثنين ولا تولين مال يتيم » .

وعن أبى هريرة رضى الله أن رسول الله ﷺ قال : « أنكم ستحرصون على الإمارة وسنكون ندامة يوم القيامة » .

ويتضح من ذلك مدى المسئولية الجسمية التى تلقى على دقائق الوالى أو الرئيس وأنه يجب أن يتصف بالعدل والسماحة والرفق والرحمة والقوة والكياسه وحسن الخلق . ولكى يصل إلى ذلك لابد أن يكون له أعوان صالحون يعينوه بصدق على تأدية واجبه نحو الرعية والمروسين وأن يذكروه أن نسى وأن يعينوه أن ذكر قال الله تعالى : ﴿ الأخلاء يؤمئذ بعضهم لبعض عدو إلا المتقين ﴾ .

وعن أبى سعيد وأبى هريرة رضى الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : « ما بعث الله من نبي ولا أستخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان بطلانه تأمره بالمعروف وتحضه عليه ، وبطلانه تأمره بالشر وتحضه عليه والمعصوم من عصم الله .

وعن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله ﷺ إذا أراد الله بالأمر خيراً جعل له وزير صدق إن نسى ذكره وإن ذكر أعانه » وإذا أراد به غير ذلك جعل له وزير سوء إن نسى لم يذكره وإن ذكره لم يعنه » .

فيما سبق أوضحنا كيف تكون العلاقة بين الرئيس والمرووس وواجب وحقوق كل منهم وفيها يلى سنعرض العلاقة بين الأفراد وبعضهم .

ف نجد أن المسلم حقه على المسلم أن ينصحه وأن يهديه إلى الخير وينهاه عن المنكر .
قال تعالى : ﴿ وأدع إلى ربك ﴾ ، وقال تعالى : ﴿ أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ﴾ وقال تعالى : ﴿ وتعاونوا على البر والتقوى ﴾ وقال تعالى : ﴿ ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ﴾ .

وعن أنى مسعود عقبه بن عمرو الانصارى البدرى رضى الله عنه قال : « قال رسول الله ﷺ : « من دل على خير فله مثل أجر فاعله » .

الدافعية في العمل

ويعتمد كثير من المديرين في المؤسسات على إثارة الدافعية لأداء العمل الوظيفي أو التطوعي بين العاملين أو الأعضاء .

حيث تمثل الدافعة Motivation عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر في سلوك الإنسان الذي يديه في العمل وهي القوة التي تستثير الفرد وتحركه ليؤدي العمل بالطريقة التي تتلائم مع مقدار التفاعل بين قدراته وقوة دوافعه لهذا العمل .

ونتيجة لاختلاف أداء العمل الواحد بين الأشخاص المختلفين ، اتجهت أنظار الباحثين إلى الناحية النفسية كأحد مسببات هذا الاختلاف ، وقد صنفها الباحثون إلى :

١ - الاختلاف في العطاء راجع إلى اختلاف في طاقات ومواهب الأفراد واختلاف تجاربهم ومدى الاستفادة منها . وقد قاد هذا الاعتقاد إلى :

(أ) اختيار عاملين مناسبين للعمل .

(ب) التركيز على التدريب لتطوير القدرات .

(جـ) التغيير في محتويات العمل ليتناسب مع قدرات العامل .

٢ - الاختلاف في الدافعية .

— إن رد الفعل تجاه العمل يعود إلى اختلاف في الدوافع .

ويقول « فرويد ريك تايلور الذي اقترنت حركة الإدارة العلمية باسمه وهو أول من وضع مفهوم الرجل الاقتصادي » إن العامل رجل اقتصادي - ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي ورفع إنتاجيته هو ربطه بالأجر » .

- لقد أكدت جميع التجارب - أن المناخ الاجتماعى الذى يعيش فيه الفرد مع زملائه يحقق إنتاجاً أفضل - إذا كان هذا المناخ يشعره بالطمأنينة والثقة .

وللمعالجة موضوع الدافعية فى الأداء الوظيفى هناك ٣ مداخل .

١ - المحرك الرئيسى للدافعية هو الرضا عن العمل (مدرسة العلاقات الإنسانية) .

٢ - الدافعية تؤثر على الخبرات السابقة للثواب والعقاب ويعتمد هذا المدخل على نظرية التعليم .

٣ - الدافعية هى نتيجة تزاوج وتفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد . (المدخل الإدراكى للدافعية) .

ونتناول هذه المداخل الثلاث بالتفصيل :

أولاً - الدافعية كتاج للرضا عن العمل :

يعتمد هذا المدخل على نظرية نشأة الدوافع حيث قسمت الدوافع إلى :

Primary Motives

— دوافع أولية (فطرية)

Secondary Motives

— دوافع ثانوية (مكتسبة)

فالإنسان يولد ولديه عدد محدد من الدوافع الأولية (بيولوجية فى جوهرها) وتعمل على حفظ بقائه ككائن حى .

— يرتبط بهذه الدوافع الأولية كثير من الدوافع الأخرى التى يكتسبها الفرد من خلال خبراته - وهذه الدوافع المكتسبة هى أساس الفردية بين الأفراد .

— أثبتت الدراسات والبحوث أن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد للأداء . فهناك أفراد يؤدون العمل بفاعلية رغم شعورهم بالاستياء منه أى أنه لا يوجد نمط ثابت من الأداء أو الدافعية يمكن توقعه بمعرفة مستوى الرضا .

ثانياً - الخبرات السابقة للثواب والعقاب كأساس للدافعية :

— يفترض هذا المدخل أن دافعية الفرد لأداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التى حصل عليها من البيئة الخارجية .

— هناك اهتمام واضح فى هذا المدخل بردود الفعل الشخصية للفرد أى بالسلوك .

— هناك عدد كبير من نظريات التحفيز ، ولكن هذا المدخل يدعونا إلى التركيز على

واحدة من النظريات الأساسية في التحفيز ... (جون ستيوارت مل) القرن ١٨ ،
١٩ هذه النظرية تقول بصفة عامة أن طبيعة الناس تبعدهم بعيدا عن الألم وقرىبا من
اللذة . وتسمى هذه النظرية المحرك × العادة Habit.

ثالثا - المدخل الإدراكى للدافعية :

— يقوم هذا المدخل على مسلمة تقول أن دافعية الفرد للأداء لا يمكن تفسيرها من
خلال المتغيرات الخارجية ولكن من خلال دراسة أفكار الفرد وتوقعاته ودرجة
وعيه .

— الفرد أو الإنسان فى تفاعل مستمر وكيف تستغل هذه التفاعلات والانفعالات
لصالح العمل أو صالحه .

وعموما ... نجد أن الإنسان لا يستطيع أن يقوم بسلوك إلا إذا توفر له البناء الحيوى
أولا .. ومن خلال الحياة يتعلم الانسان إضافات جديدة تدعم من خلال خبرات الثواب
والعقاب .

وتقوم هذه الدوافع المفتعلة بتشكيل دوافع الانسان الداخلية لمواجهة ظروف البيئة
الخارجية والتكيف معها ... ومن هنا نرى مدى التكامل بين المداخل الثلاثة .

— ويقول الدكتور منصور فهمى فى كتابه « الإنسان والإرادة » أن الإدارة تهدف إلى
المساعدة فى بناء قوة عاملة راضية منتجة . وكل مدير يجب أن يأخذ فى اعتباره
احتياجات العمل من مهارات فنية لدى الأفراد .

وإذا وقفنا عند هذا الحد فإننا نكون بعيدين عن الدقة لأن للانسان صفات مميزة
أخرى . إنه يأتى للعمل بشعور ورغبات ، وإدراك حسى ، وشعارات . وقيم ودوافع
معينه ، سواء أكانت هذه مقبولة لدى الإدارة أولا . لذلك فان رجل الادارة فى جميع
المستويات أصبح مختصا بتأمين SECUKIY علاقات العاملين وأوضاعهم ROLES
وأدوارهم STATUS: واحتياجاتهم الشخصية .

فاذا كان المرء غير مستقر UNSETTELED فى هذه الأمور فإن كفاءته الفنية تعترض
طريقه ولا يمكن التعاون معه . ومن جهة أخرى فإن الفرد الذى تتجانس جوانبه المختلفة
يكون أكثر توفيقا وإنتاجا فى مركزه . ويجب إذن أن يتعامل معه على أساس أنه إنسان كما
يتعامل معه على أساس أنه عامل فنى .