

# الوظائف الخمسه للاداره

اعداد

ا. د سندس موسى جواد

## الوظائف الخمس للإدارة

التخطيط الرياضي هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم الرياضي يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات التوظيف الرياضي يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الهيئة الرياضية.

التوجيه الرياضي إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف الهيئة الرياضية. الرقابة الرياضية الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء الهيئة الرياضية وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

هنري فايول ( ١٨٤١ ) - ( ١٩٢٥ ) مؤلف كتاب النظرية الكلاسيكية للإدارة عرف الوظائف الأساسية الخمس للإدارة التخطيط. التنظيم التوظيف التوجيه الرقابة. و طور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية كمشرف أو مدير سيكون عمك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. وأرى أنه من المناسب تماماً مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفاً أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ «أصول الإدارة». وهي ملائمة للتطبيق علمستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

## الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول

١. تقسيم العمل:- التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة النتائج. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
٢. السلطة:- إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة والسلطة متصلة في الأشخاص والمناصب, فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
٣. الفهم:- تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين هذا العنصر مهم جدا في أي عمل من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة .
٤. وحدة مصدر الأوامر:- يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
٥. يد واحدة وخطة عمل واحدة:- مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
٦. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات الهيئة.

٧. مكافآت الموظفين :- قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للهيئة. وحل هذه القيمة لعدة عوامل مثل تكاليف الحياة. توفر الموظفين والظروف العامة للعمل.
٨. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
٩. قنوات الاتصال :- السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى «الخطوط الرسمية للأوامر والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها. وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
١٠. الأوامر :- الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
11. العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
١٢. استقرار الموظفين :- يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
١٣. روح المبادرة :- يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
١٤. إضفاء روح المرح للمجموعة :- في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي امر يعيق هذا التآلف .

### الوظيفة الأولى للإدارة : التخطيط الرياضي

- يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء شئفي المستقبل . وهو أيضا اختيار بين بدائل متعلقة بأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشي غير محدد المعالم.
- ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض أنه عبارة عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرار.
- وهناك عدة نقاط نرى أنها تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها في هذه الوظيفة الإدارية منها :
1. الالتزام بمعنى أن تنفيذ أي خطة يستوجب التزام المنظمة بإتباع إجراءات واضحة ومحددة في مدة زمنية لها بداية ونهاية .
  ٢. المرونة وهي الخاصية الأساسية للتخطيط بالمستقبل الذي يتعذر الإلمام بكل احتمالاته وملابساته.
  ٣. الشمول والتدرج في الخطط.

عناصر مميزات التخطيط في النشاط الرياضي هي:

١. إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تعترض التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها.

٢. إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائيا وتحديد المهام والوظائف اللازمة وأسلوب أدائها.
٣. يساعد في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديدا دقيقا.
٤. يساعد في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع.
٥. يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسينورؤساء.

### الخطوات الرئيسية للتخطيط الرياضي هي

- الخطوة الأولى / تحديد الأهداف.
- الخطوة الثانية / تحديد الموقف الحالي .
- الخطوة الثالثة / تحديد العوامل المساعدة والمعوقة.
- الخطوة الرابعة / اختيار التصرف المناسب.

### مبادئ التخطيط

ينفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل وتنبأ به وتتوقعه ويجب أن تكون المرنة والدقة من أهم سمات التخطيط ، المرنة تحسبا لما قد يطرأ في المستقبل من تغييرات غير متوقعة والدقة لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها ومن هنا أرى أن التخطيط هو: « عملية أو عمليات تشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات والتي تتعلق بأهداف منشودة يسعى إلى تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة والمرونة ) وتتمثل مبادئ التخطيط فيما يلي :

١. المرنة.
٢. صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة.
٣. المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.
٤. الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة
٥. .. يجب أن يكون التخطيط شاملا وليس مقتصرًا على جانب واحد وذلك لمراعاة التوازن المصالح الجميع.

### مراحل التخطيط الرياضي الإداري والفني هي:

- مرحلة الإعداد: تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها والمدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة
- مرحلة الإقرار: تقوم بعد مرحلة الإعداد ودراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعية يتم إقرار الخطة للعمل بها. .
- مرحلة التنفيذ تقوم بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ.
- مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ وهي تقوم بالمتابعة وتقييم الخطة ومراحل العمل فيها.

## أنواع التخطيط

كثرت الآراء وتعددت المسميات فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم فقد يتم تقسيم التخطيط إلى أنواع طبقاً للهدف أو المدة أو الوسائل وأنواع التخطيط التي تهتم التربية الرياضية وبالتالي تصبح أكثر وضوحاً لكثرة استخدامها في هذا الميدان هي أنواع التخطيط طبقاً للمرحلة الزمنية أي المدة ويمكن أن تكون على النحو التالي:

١. تخطيط طويل المدى.

٢. تخطيط متوسط المدى.

٣. تخطيط قصير المدى.

وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأنواع وذلك لإلقاء الضوء عليها:

١. التخطيط طويل المدى قد يتراوح من ١٠ إلى ١٥ سنة تقريباً ويكون هذا النوع من التخطيط معني بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الألعاب الرياضية أي تتولى هذه الألعاب اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث على سبيل المثال في لعبة الجمباز حيث أن لاعب الجمباز يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم والمتواصل

حتى يتمكن من تمثيل بلاده دولياً. ومن ناحية أخرى فإنه يجب العناية بالتخطيط لمناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسي إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى.

٢. التخطيط متوسط المدى ويتراوح من ٤ - ٥ سنوات تقريباً. وينبثق من التخطيط طويل الأجل. هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعداداً للدورة الأولمبية القادمة وغالباً تقسم إلى خطط قصيرة الأجل تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط المدى.

٣. التخطيط قصير المدى ومدته سنة أقل من ذلك تقريباً وهو الأكثر شيوعاً في التربية الرياضية خاصة في المملكة العربية السعودية ويكون الخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل الدورات المدرسية أو بطولات المناطق أو بطولات المملكة. وفي المدارس يكون هو التخطيط الأمثل لعام دراسي واحد. أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط القصير ومتوسط المدى بالنسبة للألعاب المختلفة.

### مواصفات الخطة الجيدة هي:

١. أن تكون هناك حاجة ملموسة للخطة فالحاجة تمثل دافعا قويا لنجاحها.
٢. أن تعتمد الخطة على أهداف وأبعاد واضحة فعدم وضوح الهدف يجعل عملية التخطيط في تخبط ويضيع الكثير من الجهد والوقت والمال .
٣. أن تبنى الخطة على أسس مدروسة وعلى بيانات ومعلومات سليمة وليس على أساس التخمين والافتراض وأن تتميز الخطة بالمرونة.

٤. أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح ويعرف كل مشترك دوره بالتنفيذ وواجباته في كل مستويات العمل وأن تكون العلاقة بين هذه المستويات واضحة وتلتقي في اتجاه تحقيق الهدف بتناسق وتكامل.
٥. أن تحقق الخطة دقة التوقع للمستقبل.

### فوائد التخطيط

- يزيد من قدرة أي عمل على التأقلم والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه
  - يساعد على إستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية
  - يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها
  - يساعد على التفكير المنظم
  - يساعد على التفكير في المستقبل والأعداد له بما يناسبه
  - تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ
  - يساعد على تخفيض التكاليف
  - يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية
  - التقليل من وقت إنجاز العمل
- غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الرياضية. فهي القاعدة التي تقوم ع ليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن تفعل، ومن يقوم به، وأين ومتى وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:
١. ماذا نريد أن نفعل؟
  ٢. .. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
  ٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
  ٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
- من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد والإدارات والهيئة ككل لمدة أيام وشهور وحتسنوات قادمة.

### التخطيط يحقق النتائج المطلوبة من خلال

١. تحديد الموارد المطلوبة
٢. تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين فنيين مشرفين مدراء
٣. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيم)
٤. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب .

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى

١. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للهيئة.
٢. التخطيط التكتيكي يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط .

الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجا ت لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو المصالح أو الإدارات.

### أنواع التخطيط الثلاثة

١. التخطيط الاستراتيجي :- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للهيئة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى, ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن يشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للهيئة ككل. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية تطوير الهيئة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

٢. التخطيط التكتيكي يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطة الإستراتيجية.

هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى. وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن انجازه التخطيط .

التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطة الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجية العامة للهيئة.

### ٣. التخطيط التنفيذي

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

### خطوات إعداد الخطط التنفيذية

الخطوة الأولى وضع الأهداف تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية تحليل وتقييم البيئة تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستفوقك تجاه أهداف.

الخطوة الرابعة تقييم البدائل عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة تنفيذ الخطة تحديد من سيتكفل بالتنفيذ. وما هي الموارد المعطاة له وكيف

ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير

الخطوة السابعة مراقبة وتقييم النتائج التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها،

وإجراء التعديلات اللازمة لها.

