



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة الجزائر 3  
University of Algiers 3  
معهد التربية البدنية والرياضية  
Sport and Physical Education Institute

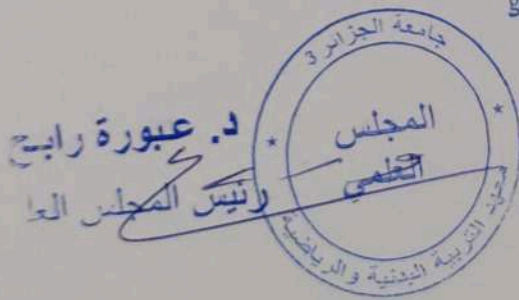
## مطبوعة محاضرات مقياس إستراتيجية تسيير المؤسسات الرياضية

المستوى : طلبة السنة أولى دكتوراه

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

إعداد الأستاذة: ..... قرماش وهيبة

البريد الإلكتروني المهني: [guer mache.wahiba@univ-alger3.dz](mailto:guer mache.wahiba@univ-alger3.dz)



السنة الجامعية: 2021/2020

معهد التربية البدنية والرياضية - 2 شارع احمد واكد 16047 دالي إبراهيم-الجزائر  
البريد الإلكتروني : [ieps@univ-alger3.dz](mailto:ieps@univ-alger3.dz) الموقع الإلكتروني/ [www.univ-alger3.dz/ieps](http://www.univ-alger3.dz/ieps)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة الجزائر 3

University of Algiers 3

معهد التربية البدنية والرياضية

Sport and Physical Education Institute

## مطبوعة مقياس إستر لتيجية تسيير المؤسسات

المستوى : طلبة السنة أولى دكتوراه

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

إعداد الأستاذة: د. قرماش وهيبة

البريد الإلكتروني المهني: [guermake.wahiba@univ-alger3.dz](mailto:guermake.wahiba@univ-alger3.dz)

د. عبودة رابح  
رئيس المجلس العلمي



السنة الجامعية: 2021 / 2020

معهد التربية البدنية والرياضية - 2 شارع احمد واكد 16047 دالي إبراهيم-الجزائر

البريد الإلكتروني : [ieps@univ-alger3.dz](mailto:ieps@univ-alger3.dz) الموقع الإلكتروني/ [www.univ-alger3.dz/ieps](http://www.univ-alger3.dz/ieps)



### محتويات المحاضرة الأولى:

أولا // مفاهيم عامة حول المؤسسات

• ماهية المؤسسة

1. تعريف المؤسسة

2. مفاهيم تتقاطع مع مصطلح المؤسسة

3. مبررات وأسباب قيام ووجود المؤسسات

4. مكونات المؤسسة

5. مراحل دورة حياة المؤسسة





## المحاضرة الأولى:

أولاً // مفاهيم عامة حول المؤسسات

### • ماهية المؤسسة

تتعلق ماهية المؤسسة بمحاولة توضيح معنى محدد لها، ثم بيان أبرز مسببات تكوينها وظهورها، وما هو الدور المتوقع أن تلعبه في بيئة الأعمال

### 1. تعريف المؤسسة

لغة: المؤسسة في اللغة هي من الفعل أسس أي بنى ووضع القواعد، وهي كذلك تعني مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله.

اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للمؤسسة باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

المؤسسة: هي تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويعمل هذا التكوين على أساس الاستمرار النسبي (البقاء).

• يعرف Richard Hall المؤسسة: بأنها مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية والفيزيولوجية، تجمع أعداداً ونوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم ومستمر.

• كما يعرف Robbins المنظمة: بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متكامل ومنتعمد (عن وعي وإدراك) وله حدود مميزة عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق أهداف مشتركة. يتضح من ذلك إلى أن المنظمة تتكون من الآتي:

- مجموعة موارد مالية، ومادية، ومعلوماتية وبشرية.
- إطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل.
- تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة.
- يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال.

### 2. مفاهيم تتقاطع مع مصطلح المؤسسة:

• المنظمة: هي كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة، اجتماعية كانت أم اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو علمية أو دينية... الخ، بصفة رسمية أو غير رسمية.

• المؤسسة: هي مصطلح يطلق على أي تجمع اقتصادي أو اجتماعي مؤسس بصفة رسمية، حيث توجد مؤسسات سياسية، اجتماعية، تربوية، ثقافية، اقتصادية... الخ؛ ويمكن أن تتكون المؤسسة من منشأة واحدة أو عدة منشآت.



- **المنشأة**: يعرفها M.L.Baudin بأنها: "مجموعة من الأشخاص الدائمين، العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم أو المسير؛ والمنشأة هي مصنع أو مكتب... الخ"
- **الشركة**: وهي عبارة عن مؤسسة يشارك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من أرسمال أو قوة عمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة.
- 3. مبررات وأسباب قيام ووجود المؤسسات:

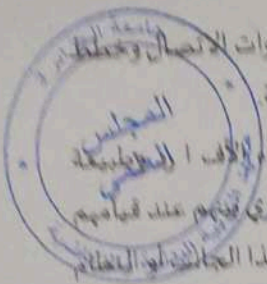
إن لقيام منظمات الأعمال مبررات وأسباب من أهمها وأبرزها الآتي:

- لأن المؤسسات هي الأكثر كفاءة وفعالية علميا وعمليا.
- لأن المؤسسات ضرورية لتحقيق وإنجاز الأعمال الصعبة.
- لأن المؤسسات هي الوحدات الرئيسية والأولية في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- لأن المؤسسات تشبع حاجات عدد كبير من العاملين فيها والمتعاملين بها.
- لأن المؤسسات تؤثر على جميع نواحي الحياة.
- لأن المؤسسات تهتم وتعتني بالمجتمعات.
- تازيد حجم المشاريع.
- التقدم التكنولوجي.
- التدخل الحكومي وذلك بظهور الدوائر والأجهزة المتخصصة.

#### 4. مكونات المؤسسة

تتكون المؤسسة من عناصر متفاعلة ومتداخلة تؤثر في بعضها البعض، باعتبار أن كل مؤسسة لديها نظام تتفاعل من خلاله عناصرها (فكل مؤسسة منظمة وليست كل منظمة مؤسسة)، وهذه بعض المكونات الأساسية لها:

- **الأهداف والقيم**: وتتميز الأهداف بالتنوع والتغير على المدى القصير والطويل أما القيم والتي تستمد من ثقافة المجتمع الذي توجد به ومن أعرفه وتقاليد. كما تؤثر قيم المؤسسة بدورها في المجتمع فتضيف قيما جديدة أو تحل قيما محل أخرى وإذا كانت الأهداف والقيم تعد مكونا أساسيا من مكونات المؤسسة فإنها تساعد على فهم البناء التنظيمي والسلوكي للمؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي**: هو البناء أو الشكل الذي تتخذه المؤسسة لتقوم بأعمالها وتحقيق أهدافها ويقوم الهيكل التنظيمي على التخصيص وتقسيم العمل والتميز بين الوظائف والأنشطة المختلفة وكذلك



التنسيق بين هذه الوظائف في إطار فني تتحدد فيه السلطات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وخطوات سير العمل ويوضع الهيكل التنظيمي في شكل خ ا رنط رئيسية وفرعية للمؤسسة.

- الجانب الإنساني: وهو مجموع الأف ا رد وسلوكهم بالمؤسسة ودافعية هؤلاء الأف ا رنط الحاجات التي يريدون إشباعها والوسائل المختلفة لإشباعها، والعلاقات التي تجرى بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التي يكلفون بها وديناميكية التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛ ويعتبر هذا الجانب من النظام الفرعي من أهم أنظمة المؤسسة حيث يتأثر بعدة عوامل متداخلة مثل الظروف الاقتصادية المحيطة بالأفراد والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع والتكنولوجيا المتوفرة في الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات التنظيمية، كما أنه من جانب آخر يؤثر على أهداف المؤسسة وإنتاجها ومدى تقدمها وتنافسها.

- الجانب الفني والتقني: يعبر عن التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة وتتكون من شقين: الهيكل أو الأجهزة، والمحتوى أو البرامج، فأما الأولى فهي كافة الآلات والمعدات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها الصناعية أو التجارية أو الخدمية، وأما الثانية فتعبر عن الطريقة والأسلوب الذي تعمل به الآلات والمعدات بأقل تكاليف ووقت ومجهود وغالبا ما يؤثر الجانب الفني على الشكل التنظيمي الذي تأخذ به المؤسسة وكذلك على سيكولوجية العاملين بها.

- الجانب الإداري: وفي هذا الجانب تندرج الوظائف التي تمارسها المؤسسة من وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة؛ والمتابعة وعلاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها وتعتبر العملية الإدارية شرطا هاما لتماسك المؤسسة وقيادتها ووظائفها وهي الخيط الذي يربط أجزاء المؤسسة ببعضها وينسق بينها ويعمل على تكاملها ويحدد هوية المؤسسة والرسائل الصادرة عنها.

5. مراحل دورة حياة المؤسسة:

إن المنظمة تعتبر كأنها بيولوجيا لها عقلها وجسمها وروحها وبيئتها التي تتفاعل معها داخليا وخارجيا، كما أن لها احتياجات أساسية أطلق عليها وليم بين (1990) "هرم احتياجات المؤسسة" أو "دورة حياة المؤسسات": والتي يمكن رصد خمسة مراحل مختصرة من المراحل التالية:

- مرحلة التكوين والتأسيس: وتتميز بأهداف طموحة وإبداعات متعددة والحاجة إلى الموارد اللازمة.
- مرحلة التجميع: وتتميز بأن المؤسسة تمتلك رسالة وأهداف واضحة وهيكل تنظيمي غير رسمي والعاملين مخلصين ويعملون لساعات طويلة.
- مرحلة السيطرة والتحكم: وتتميز بأن الهيكل التنظيمي والاتصالات تكون رسمية وتكون المركزية عالية.
- مرحلة التوسع والنمو: وتتميز بتنوع المنتجات وتعدد الفرص وممارسة اللامركزية وتزداد المبيعات والربح.



" مرحلة الزوال والانحدار: وتمتاز بتقلص حجم المبيعات والأرباح والأسواق والحصة السوقية مع ارتفاع معدل دوران العاملين وتزداد حدة الصراع بين العاملين والمدراء.



محتويات المحاضرة الثانية



أولا// وظائف المؤسسة

ثانيا// أنواع المؤسسات

ثالثا// التحديات التي تواجهها المؤسسة



## المحاضرة الثانية:

### أولا// وظائف المؤسسة

التسيير أو الإدارة لا تمارس في فراغ، وإنما تمارس في وحدة لها هدف معين هو إما إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق إلا من خلال توافر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة، وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقتننة والمبرمجة، يطلق عليها وظائف المؤسسة، ومن بينها:

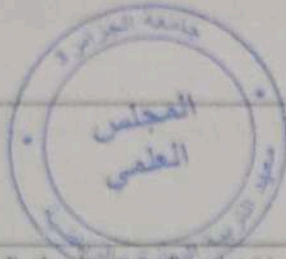
- وظيفة الإنتاج والعمليات: وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.
- وظيفة التمويل والمالية: وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.
- وظيفة الأفراد: وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يضمن إستمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا والنمو.
- وظيفة التسويق والمبيعات: وتتعلق بالتعرف على احتياجات وإدارة وتشغيل هذه الوظائف وتحقيق أهدافها الإدارية، والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات وإدارة وتشغيل هذه الوظائف وتحقيق أهدافها هو موضوع الإدارة، وهو الهدف الذي وضعت من أجله وظائف وعمليات التسيير والإدارة وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث يتم ممارسة هذه الوظائف على كل وظائف المؤسسة مجتمعة وكوحدة واحدة، فيوجد تخطيط شامل للمنظمة، وأيضا تمارس بمنظور جزئي، فيوجد تخطيط للإنتاج أو للتسويق... الخ.
- وظيفة العلاقات العامة ونظم المعلومات: تعرف جمعية العلاقات العامة الدولية بأن وظيفة العلاقات العامة هي: "وظيفة الإدارة المستمرة، والمخططة والتي تسعى بها المنظمات لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها (الداخلية والخارجية) والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف، وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الأخلاقي والأداء الفعال للمصالح المشتركة، باستخدام الإعلام الشامل والمخطط."
- وظيفة البحث والتطوير: وهي "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية."

### ثانيا// أنواع المؤسسات

تعد قضية تصنيف المؤسسات من حيث تحديد شكلها أو نوعها أم أ ر ليس بالسهل، إذا جرت العادة أن يجتهد الباحثون في ذلك بحكم تطور علم التسيير أو الإدارة وفكره المتجدد على الدوام، ويمثل الغوص في حيثياتها مسألة فيها نظر واعتبار لحقل علمي متميز قد نال اهتمام المنظرين والمفكرين بشكل كبير وعادة



ما تصنف المؤسسات بإطارها العام على وفق مجموعة من المعايير الجوهرية المساندة أبرزها: الهدف الملكية، الحجم، والانتشار، وهو ما يوضحه الجدول التالي:



معايير التصنيف	أنواع المؤسسات
الهدف	مؤسسات هادفة للربح: جميع المؤسسات بما فيها الشركات والمستشفيات والفنادق والبنوك التي تنهني تحقيق المردودات المالية مؤسسات غير هادفة للربح: جميع مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الدارة العمومية مثل الوزارات ومؤسسات الدولة والمستشفيات العمومية والجامعات الحكومية كافة
الملكية	مؤسسات حكومية: هي كل المؤسسات التي تنهني للقطاع العمومي والتي تملكها وتسيرها الدولة. كالبنك المركزي، الدوائر والبلديات، المنشآت العامة. مؤسسات مختلطة: كل المؤسسات التي نشترك في ملكيتها و/أو تسيير الدولة (القطاع العمومي) والأفراد (القطاع الخاص). مؤسسات خاصة: جميع المؤسسات التي يملكها وتسيرها فرد أو مجموعة من الأفراد أو الهيئات الخاصة. والتي تستقل في ملكيتها وتسييرها عن القطاع العمومي (الدولة).
الحجم	مؤسسات مصغرة: و هي التي تشغل أقل من 01 عمال. مؤسسات صغيرة: و هي التي تشغل ما بين 01 و 011 عامل. مؤسسات متوسطة: و هي التي تشغل ما بين 011 و 011 عامل. مؤسسات كبيرة: و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 011 عامل.
القانون	المؤسسات الفردية ( Les entreprises individuelles ): هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة. المؤسسات الجماعية ( Les entreprises sociétaires ): وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، مع اقتسام النتيجة المحققة، ويمكن تقسيمها إلى: شركة الأشخاص ( Les sociétés de personnes ): ( كشركات التضامن ) : Société en nom Collectif ( SNC ) وشركات التوصية البسيطة ( Société en Commandite Simple : SCS )... وهي شركات سهلة التكوين. فهي تحتاج إلى عقد شراكة يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، وهدف المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح.



<p>شركات الأموال ( Les sociétés de capitaux ): هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا مائتهم من أموال في هذه المؤسسات، و أرس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، كشركات التوصية</p> <p>بالأسهم ( SCA ) Société en Commandite par action : ( وشركات المساهمة ) Société par action : SPA</p> <p>شركات ذات مسؤولية محدودة ( SARL ) La Société à responsabilité Limitée : (... إلخ</p>	
<p>مؤسسات محلية: يقتصر دور أو نشاط هذه المؤسسات على جزء من الدولة الواحدة كالمدينة أو القرية وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة أو المدينة ذاتها.</p> <p>مؤسسات وطنية: يمثل هذا النوع من المؤسسات تلك العاملة ضمن حدود الدولة الواحدة في إطار حقوقه وسيادته.</p> <p>مؤسسات عالمية: جميع المؤسسات التي تنتشر في دول أخرى مثل الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الدولية كمنظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة.</p>	الانتشار

### ثالثا// التحديات التي تواجهها المؤسسة

من بين أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة نعدد ما يلي على سبيل الذكر لا الحصر :

- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.
- المنافسة وصناعة الميزة التنافسية.
- العولمة.
- الهوية المؤسساتية.
- تكنولوجيا المعلومات.
- تنوع المورد البشري وإدارته.
- البيئة ومتغيراتها.
- إدارة كل من : علاقات الزبون، العلامة التجارية، الخدمة، الابداع، وخلق القيمة... إلخ.
- تصميم المؤسسة.



• هندرة المؤسسة.

الثقافة التنظيمية للمؤسسة... وغيرها من التحديات التي تواجهها المؤسسة باستمرار وطيلة صمودها وبقائها.



### محتويات المحاضرة الثالثة

أولا: مفاهيم عامة حول تسيير المؤسسة

1. تعريف التسيير.

2. مستويات التسيير.

ثانيا // ماهية المسير

1. تعريف المسير

2. أدوار المسير:

3. صفات ومهارات المسير





## المحاضرة الثالثة:

أولا: مفاهيم عامة حول تسيير المؤسسة

## 1. تعريف التسيير

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتضمن هذه الطريقة عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وباستخدام الأمل للموارد.

## 2. مستويات التسيير

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشمل على ثلاثة مستويات تسييرية تعرف بالهرم الإداري، و هي:

- مستوى التسيير الاستراتيجي: الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمندراء الإستراتيجيون.
- مستوى التسيير التكتيكي: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق....
- مستوى التسيير العملي: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة.... و على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مهام تسييرية تنبثق عنه، كما يلي:

## - مستوى التسيير الاستراتيجي:

يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الاتجاهات التسييرية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، و منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و إليها، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

## - مستوى التسيير التكتيكي:

يقوم هذا المستوى من النشاط التسييري في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، و تسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، و ينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة.

الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

## - مستوى التسيير العملي:

يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الخطط الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا و الآلات و الموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، و تهدف الممارسة



الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا. إن هذه المستويات الثلاث يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا// ماهية المسير:

1. تعريف المسير:

يمكن تعريف المسير بعبارة بسيطة بأنه: "الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو المخطط، المنظم، الموجه و المراقب لجهود الآخرين لبلوغ هدف مشترك.

2. أدوار المسير:

تتبع "هنتزج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وجد أن المسيرين لا يؤديون هذه الوظائف كلها، وقد أرى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات وهي:

- الأدوار العلائقية:

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- الواجبة: ويقصد بها بأن المسير هو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.

- القائد: يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

- الرابط: فهو يمثل دور همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسئولين الآخرين من داخل المؤسسة وخارجها.

- الأدوار الإعلامية:

تستهدف الحصول على معلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.

- الموصل: لتعريف المرؤوسين على مجربات الأمور.

- المتحدث: مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

- الأدوار التقريرية:

وتتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- المتحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرت اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية

- معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

- موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.

- المفاوض: هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعا لاختصاص المسير أو المسؤول، فمدير البيع مثلا يركز

على الأدوار العلائقية بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الأدوار



## الإعلامية.

## 3. صفات ومهارات المسير:

من أهم السمات والمهارات اللازمة ، وبدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسؤولية التسيير ، نجد المجلسات الذاتية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، والمهارات الذهنية.

## - المهارات الذاتية:

تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا مسيرين ، ومنها:

## • السمات الجسمية :

وتشمل كافة الاستعدادات المتصلة بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة ، والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية.

## • القدرات العقلية : تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد ،

وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ، ومن أهم هذه القدرات الذكاء ، والذي تميزه سماتان وهما : القدرة على التصور ، والتمتع بروح المرح ولدعابة.

## • المبادأة والابتكار :

فالمبادأة تعني المهل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير ، وترتبط بها

## • سمات أخرى وهي: الشجاعة ، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف ، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

## • ضبط النفس : أي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية ، وترتبط بها سمة أخرى وهي الاتزان العاطفي أو الانفعالي.

## - المهارات الفنية:

ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وبراعة المسير في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل . وهي مهارات أكثر تحديدا ومألوفة أكثر ، وأسهل في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى. ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد القدرة على تحمل المسؤولية ، الفهم العميق والشامل للأمور ، الحزم ، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

## - المهارات الإنسانية:

تعني قدرة المسير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، ويجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارة الفنية . ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية ، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب ، القدرة على التعامل مع الأفراد.

## - المهارات الذهنية:



تعني قدرة المسير على رؤية التنظيم الذي يقوده ، وفهمه لتت اربط بين أجزاءه ونشاطاته ، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ، وقدرته على تصور وفهم علاقات لموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع لذي يعمل في إطاره الصالح العام ، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف لتنظيم وسياسة وأهداف النظام القائم. وينبثق عن المهارة الذهنية مهارتان وهما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية.

- المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة ، ولعادات وتقاليدها شعبيها ، وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة ، توفر الولاء لخدمة العامة ، توفر الحاسة السياسية.

- المهارة الإدارية: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم. وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن دلالتها: كفاءة التخطيط والتوزيع العادل للعمل داخل التنظيم ، والتقييم الموضوعي والعادل للأفراد ، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم ، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه ومن متطلبات الكفاءة الإدارية القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية ، كما يرتبط بها خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته.



### محتويات المحاضرة الرابعة



- أولا// التطور التاريخي لتسيير المؤسسة
1. الفكري الإداري في العصور القديمة
  2. الفكر الإداري في الإسلام
  3. الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية
  4. الفكر الإداري الحديث



## المحاضرة الرابعة:

### أولا//التطور التاريخي لتسيير المؤسسة

تعتبر الإدارة أو التسيير قديم قدم المجتمعات الإنسانية، إلا أنه حتى العصر الحديث فإن جميع الجهود التي بذلت في البحث والدراسة في مجال الإدارة لم تصل بعد إلى بناء صرح من المعرفة على النحو الذي يشكل نظرية متكاملة للإدارة إننا حتى اليوم نجد أنفسنا أمام مداخل عديدة ونظريات وأفكار متنوعة تتبلور في الإطار العام لما يعرف بعلم التسيير أو الإدارة، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال المطالب الموالية.

### 1. الفكري الإداري في العصور القديمة

إن من يريد أن يتتبع نشأة وتطور الفكر الإداري القديم سيجد أن الأمر ليس بالشيء السهل، فعملية التتبع هذه قام بها بعض المفكرين، وقد لاقوا صعوبات كثيرة حيث اعتمدوا على ما كتب ورسم على الجدران والفخار وورق البردي، وقد توصلوا إلى نتائج جيدة وقيمة، تعطينا إلماما عن الإدارة في القديم. وفيما يلي عرض موجز عن الفكر الإداري القديم في عدد من الحضارات القديمة، وهي:

• **الحضارة السومرية:** اشتهر السومريون بالرقابة التي مارسوها من خلال نظام المعابد والكهنة، حيث استخدموا نظاما ضريبيا محكما في جباية الضرائب وإدارة الأموال. فقد كان كل كاهن مكلف بالإشراف على جباية الأموال من منطقة معينة، وملزم في نهاية كل فترة بإعداد تقرير عن عمله والأموال التي بحوزته.

• **البابليون:** عن من يقرأ قانون حامو اربي الذي يعد أقدم قانون في العالم، يجد فيه مؤشرات ودلائل واضحة، على وجود فكر إداري آنذاك، وفيما يلي عدد من هذه الدلائل:

\* وضع حامو اربي هذا أدنى للأجور، حيث نص قانونه على ضرورة دفع ثمانية مكايل من القمح للعامل سنويا الذي يستأجر للعمل في الحقول.

\* أكد قانونه على أهمية وضرورة الرقابة وعملية تسجيل المعلومات والبيانات التجارية.

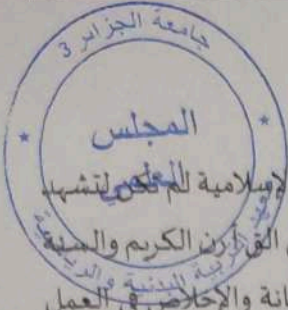
\* تحدث حامو اربي عن المسؤولية وكيف أنها لا تفوض.

• **الحضارة الفرعونية:** هناك شواهد متعددة في الحضارة الفرعونية وجميعها تدل على وجود فكر إداري متطور لديهم، وأبرز هذه الشواهد:

\* بناء الأهرامات: فلولا وجود فكر تنظيمي إداري لما تكمنوا من إدارة هذا الجيش الكبير من العمال في أشهر عملية بناء في العالم.

مارس الفراعنة نظام الإدارة المحلية، فقد قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول أمام فرعون، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شؤون المقاطعة، وقد كان للفرعون نوابا يخصصهم ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم.

• **الحضارة الرومانية:** اشتهر الرومان بوجود فكر تنظيمي جيد، مكتمل من حكم إمبراطورياتهم المترامية الأطراف التي شملت حوض البحر الأبيض المتوسط، فقد اعتمدوا على اللامركزية في الحكم وتفويض



السلطة لحكام المقاطعات من أجل تصريف الأمور.

## 2. الفكر الإداري في الإسلام

للتدليل على وجود الإدارة وأهميتها في جميع الحضارات نشير هنا إلى أن الحضارة الإسلامية لم تكن لتشهد هذا التطور والرفق الذي حققته بتوفيق الله، لولا وجود الإدارة التي كانت تستند إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، لقد كانت هذه الإدارة تؤكد على قي الإيمان بالله والإحسان والأمانة والإخلاص في العمل والعدل، لقد كانت هذه القيم متمثلة في كتابة أولئك الرواد في المجال الإداري من أمثال أبو نصر محمد الفارابي، وأبو الحسن الماوردي، وأبو العباس القلقشندي، وأبو حامد الغزالي، وتقي الدين أحمد ابن تيمية، وعبد الرحمن بن خلدون، وأبو محمد عبد الله بن قتيبة. وقد حث الإسلام الناس على بذل الجهد المتواصل للتشبيث والاستفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته واستمرار وجوده، قال تعالى: "هو الذي جعل لكم (الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور)" (الملك 15)

وإذا كانت المنشآت هي منظمات تهدف لتحقيق المردود الاقتصادي، فإن الإسلام قد وضع الكثير من المبادئ لتأطير أداؤها لأنشطتها، ولأداء وظائف المدير وتمكينها من تحقيق الأهداف. كما حث الإسلام على التعامل مع الغير بأخلاق عالية، قال تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (النساء 57). ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء وظيفة التخطيط واتخاذ القرار بين سبحانه وتعالى ضرورة قيام الإنسان بجمع المعلومات الصحيحة في التخطيط لأعماله قال سبحانه وتعالى: "إن الظن لا يغني من الحق شيئا" (الإسراء 36).

## 3. الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية

يقصد بالمرحلة الانتقالية الفترة الزمنية المحصورة تقريبا ما بين عامي 1750-1900 هذه الفترة تعتبر مرحلة انتقال ما بين مرحلة التخلف والتطور الإداري، حيث تزامنت مع ظهور الآلة وشهدت ولادة أفكار جديدة ومتطورة في مجال الإدارة وظهر خلالها عدد من رواد الفكر الإداري، كان لهم دور وإسهامات في تطور الفكر الإداري الحالي، وأبرز هؤلاء الرواد "جيمس ستيفورت" الذي نادى بضرورة تطبيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية.



### محتويات المحاضرة الخامسة



أولا//الفكر الإداري الحديث:

1. المدرسة التقليدية "الكلاسيكية"
2. المدرسة العلمية للإدارة
  - المساهمات العامة للإدارة العلمية
  - الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية
3. مدرسة التقسيمات الإدارية



## المحاضرة الخامسة:

## أولا// الفكر الإداري الحديث :

وظهر بعد عام 1900 وتزامن مع ولادة عصر صناعي جديد في أمريكا وأوروبا كان نتيجة الاكتشافات العلمية التي ظهرت آنذاك، وظهور منظمات صناعية وخدمية كبيرة. ويمكن تصنيف الفكر الإداري الحديث ورواده ضمن المدارس التالية:

## 1. المدرسة التقليدية "الكلاسيكية" :

وتتألف هذه المدرسة من ثلاثة مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية، ومدرسة البيروقراطية. ولقد اعتمدت المدرسة بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المؤسسات والناس، وأهمها:

\* نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته "كائن اقتصادي"، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

\* نظرت للمؤسسة على أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة.

\* اعتبرت أن أعمال المؤسسات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

\* اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسات.

\* رأت هنالك أسلوبا لأداء العمل يمكن تطبيقه علميا.

وانطلاقا من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها التي ستعرضها فيما يلي.

## 2. المدرسة العلمية للإدارة:

منذ بداية القرن التاسع عشر، زاد الاهتمام بالاستغلال الأمثل للطاقت الإنتاجية وتنظيم المصانع وعلاقات العمل، كما بدأ الاهتمام في النصف الثاني من القرن التاسع عشر يتجه نحو الإدارة وضرورة وجود أساليب علمية لمواجهة المشكلات الإدارية والإنتاجية آنذاك ومن هنا ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها مجموعة من الرواد الأوائل. حيث ساهم كل منهم بمجموعة من الأعمال التي ساعدت في النهاية على بلورة نظرية علمية للإدارة لأول مرة في التاريخ.

- فريدريك تاييلور (1856-1915): بدأ تاييلور حياته في شركة فيدليل للصلب في فيلادلفيا عام

1875 كميكانيكي، ثم تدرج في الترقية إلى أن وصل إلى وظيفة كبير مهندسين بعد حصوله على درجة علمية

في الهندسة من خلال دراسته الليلية، وقد اخترع أدوات عالية السرعة في قطع الصلب كأول عمل

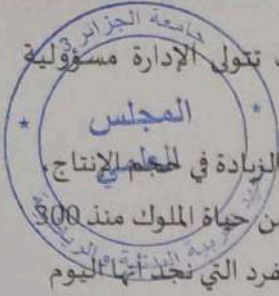
مميز له، ثم قضى معظم حياته كمهندس استشاري وكمحاضر لنشر أفكاره التي توصل إليها حول ما

يعرف بالإدارة العلمية، حيث قام في 1911 بإصدار كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي اشتمل على

المبادئ الأربعة للإدارة العلمية وهي:

\* إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.

\* اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.



\* تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي.

\* تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

يقول تايلور "إن الشيء الوحيد الذي يميز تطور وتحسن الحياة الإنسانية هو الزيادة في المحل الإنتاجي والزيادة هي التي تحقق الثروة الحقيقية، إن عمال اليوم يعيشون حياة أفضل من حياة الملوك منذ 300 سنة فمن أين هذا التقدم والرخاء؟ إن الإجابة ببساطة هي الزيادة في إنتاجية الفرد التي نجدتها اليوم تساوي 20 ضعف ما كانت عليه منذ 300 سنة مضت."

هنري جانت (1862/1919) عمل جانت مع تايلور في عدد من البحوث والدراسات، ولكن عندما استقال عمل كمهندس صناعي استشاري، تركزت أبحاثه على الناحية الاجتماعية لتنظيم العمل في المؤسسة، حيث بدأ بدراسة وتحليل نظام الحوافز التشجيعية الذي صممه تايلور وأدخل عليه بعض التعديلات لتحفيز كل من العامل والمشرف على المصنع؛ حيث وضع "خريطة جانت الزمنية" والتي توضح العلاقة بين مخطط العمل المنجز والجزء المنفذ منه، وتستعمل هذه الخريطة في تخطيط العمل وترتيب مراحل وخطواته وتقدير المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من كل مرحلة من المراحل.

• المساهمات العامة للإدارة العلمية: في ضوء البحوث والدراسات والأعمال التي قدمها الرواد الأوائل السباق الإشارة إليهم وغيرهم يمكننا تلخيص أهم مساهمات حركة الدارة العلمية في بناء نظرية الإدارة، وذلك على النحو التالي:

\* تعتبر حركة الإدارة العلمية أول من فتح الطريق المهنية في الإدارة، بالإضافة إلى النظر إليها كعلم له مبادئه وأصوله.

\* تقديم العديد من الوسائل والأساليب العلمية للكفاءة الإنتاجية والتي تم تطبيقها فيما بعد في العديد من المؤسسات خارج الصناعة بدء بخدمات الأكل السريع إلى تدريب الجراحين، والتي جعلت أن أي مهمة عمل يمكن أن تكون أكثر كفاءة في الأداء من خلال إتباع هذه الأساليب.

\* إن انتشار خطوط التجميع و السرعة التي أصبحت تتميز بها المصانع الحديثة في تجميع المنتجات ترجع فكرتها إلى الإدارة العلمية.

\* عن آثار مساهمات الإدارة العلمية يمكن أيضا أن نلمسها من خلال حرص العديد من المؤسسات المعاصرة على تصميم وتوصيف وتخليط الوظائف، والاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية.

\* الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية:

\* اعتبر تايلور وزملاؤه الفرد مقبضا في آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة الصارمة، وأهملت بذلك أنه كائن اجتماعي بطبيعته وله مكانته النفسية والاجتماعية، وله قدراته الخلافة.

\* اعتقادها أن الفرد كسول بطبيعته ومن ثم يجب م ا رقبته وتحفيزه باستمرار وخاصة في النواحي المادية.



\* اعتمادها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية في المؤسسة والنظر إلى التنظيم والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ في المؤسسة على أنها شر يجب مكافحته ومحاربتها باعتبارها موجهة ضد الإدارة.

3. مدرسة التقسيمات الإدارية:

ربما لا يعتبر من قبيل المبالغة عندما يعتبر الكثير من المتابعين للتطور في الفكر التنظيمي أن من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً في الفكر الإداري تلك النظرية التي يطلق عليها "نظرية مبادئ الإدارة"، والتي سنحاول تسليط الضوء على أبرز روادها، ومنهم:

هنري فايول (1841/1925): ويعد هنري رجل أعمال فرنسي مؤسس هذه المدرسة، فقد ظهرت أفكاره في ذات الوقت الذي ظهرت فيه أفكار تايلور غير أن اهتمامه كان منصبا على الإدارة العليا على عكس تايلور التي كانت اهتماماته منصبة على الإدارة المباشرة، فقد كان فايول مهندسا وقد عمل مديراً لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا، وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين وهما:

\* اعتمد تايلور على الدراسة والتجارب العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، كمدير ممارس.

\* ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى وفي جميع المؤسسات وجميع الظروف.

وقد كان له أتباع في جميع أنحاء العالم أشهرهم كوليك في الولايات المتحدة الأمريكية، موني، رايلي، وارنك من بريطانيا. كما اهتم فايول بوصف المدير ووظائفه حيث ركز على أهم الصفات التي يجب توفرها فيه وصنفها

على النحو التالي:

- \* الصفات البدنية مثل الصحة والقوة.
  - \* الصفات العقلية مثل القدرة على التحكم والتقدير والتحليل والابتكار.
  - \* الصفات الخلقية مثل الحزم وتحمل المسؤولية والقدوة والولاء.
  - \* الصفات الفنية مثل المعرفة المتخصصة المتعلقة بجوانب الوظيفة.
  - \* الصفات تتعلق بالخبرة والتجربة.
  - \* صفات تربوية وتتعلق بالنواحي الأخرى التي لا تتعلق بالوظيفة.
- ولقد أصدر هذه في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر في عام 1916، اقترح فيه 14 مبدئاً عالمياً، يمكن تعليمها في الكليات والجامعات. ومع أن كثيراً من هذه المبادئ تفتقر إلى العالمية، إلا أنها تطبق في عصرنا الحاضر على نطاق واسع من قبل العديد من المديرين، وهذه المبادئ هي:

\* تقسيم العمل.

\* السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية).

\* الانضباط (التزام العامل بالأنظمة).

\* وحدة الأمر.

\* وحدة التوجيه.



- \* خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- \* تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم
- \* المركزية وتحقيق الدرجة المثلئ من المركزية لكل موقف
- \* التسلسل الهرمي الرئاسي.
- \* العدالة.
- \* الاستقرار الوظيفي.
- \* الترتيب والنظام.
- \* المبادرة.
- \* روح الفريق.

ومن ناحية أخرى فقد حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة، كما أن فايول صنف أنشطة المؤسسة إلى ست مجموعات وهي:

- \* أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع)
  - \* أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).
  - \* أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
  - \* أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).
  - \* أنشطة الضمان والوقاية (جماعة الممتلكات والأشخاص).
  - \* أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة).
- وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاثة جوانب ثورية في غاية الأهمية في تطوير الإدارة، وهي:
- \* مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي (عالمية الإدارة).
  - \* أول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
  - \* مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.



### محتويات المحاضرة السادسة



- أولا// مساهمات مدرسة التقسيمات الإدارية.
- الانتقادات الموجهة للمدرسة
- ثانيا// المدرسة البيروقراطية
- مبادئ المدرسة البيروقراطية
- الانتقادات الموجهة للمدرسة البيروقراطية
- ثالثا// المدرسة النيوكلاسيكية "الإنسانية"
- رابعا// المدرسة الإدارية الحديثة
- خامسا// النظرية الموقفية



### المحاضرة السادسة:

#### أولا// مساهمات مدرسة التقسيمات الإدارية:

وقد ساهمت هذه المدرسة بزعامة هنري فايول في تطوير الإدارة العلمية من خلال مايلي:

- \* فصلت أنشطة الإدارة عن باقي أنشطة المؤسسة وجعلها نشاطا مميزا، وله كيانه المستقل ووظائفه المحدد مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.
- \* التمييز بين أنشطة المشروع وأنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمات (الإنتاج، الحسابات، النشاط التجاري...) (وبين وظائف الإدارة) (التخطيط، التنظيم... الخ).
- \* وضعت قائمة بمبادئ الإدارة التي ما ازل يتم استخدامها حتى الآن مثل تكافؤ السلطة والمسؤولية، ووحدة الإشراف، وتدرج السلطة، وتقسيم العمل وغيرها.
- حددت الصفات الواجب توافرها في المديرين والتي يتم الأخذ بها حتى الآن عند اختيار وتقييم المديرين في المؤسسات المعاصرة.

#### • الانتقادات الموجهة للمدرسة:

- \* تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية.
- \* قد لا يمكن وضع بعض المبادئ موضع التنفيذ مثل مبدأ التخصص ووحدة الأمر إذ لا يوجد محددات دقيقة لها.
- \* وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات.
- \* يرى البعض أن نسبة كبيرة من أفكار ومبادئ هذه المدرسة تفتقر إلى التعميم على جميع المؤسسات.
- \* وأخيرا، فإن هذه المدرسة تشتلكم مع المدرسة العلمية في إهمالها للعنصر البشري والأبعاد النفسية والاجتماعية للسلوك التنظيمي على اعتبار أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيدة.

#### ثانيا// المدرسة البيروقراطية:

إن كلمة البيروقراطية تعكس عند سماعها اليوم ما يدور في أذهاننا حول المؤسسات الحكومية أو كبيرة الحجم واللوائح والإجراءات البطيئة وكذلك الروتين في العمل... وغيرها من المظاهر السلبية للإدارة، ولكن البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة.

#### • مبادئ المدرسة البيروقراطية:

- \* التدرج في السلطة والوظائف حيث تناسب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة حيث يأخذ شكل العمل في المنظمة الشكل الهرمي.
- \* تقسيم العمل على أساس التخصص على أن يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق معه.
- \* القواعد والتعليمات والتي تحدد حقوق وواجبات الأفراد العاملين وتحميهم من تعسف الرؤساء.

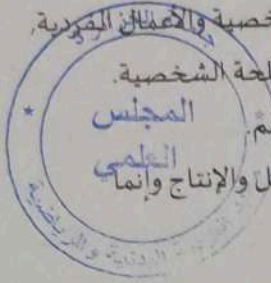


\* التدوين الكتابي وذلك من أجل حفظ القرارات والأوامر والأنظمة والقوانين والتشريعات وكل ماله علاقة ببيئة المؤسسة.

\* عدم التحيز بما يعني ممارسة الإدارة بشكلها القانوني بعيدا عن المصلحة الشخصية والاعتبارات الفردية، اللامشخصية في العلاقات الوظيفية بما يعني أن تكون المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.

\* الكفاءة بما يعني استخدام الخبرة واعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.

\* فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في المنظمة لا يجب أن يمتلكوا وسائل العمل والإنتاج وإنما يزودون بها وهم مسؤولون عنها.



\* لا يوجد أي حق في تملك المنصب الرسمي أو في تملك المكتب أو ما فيه.

ماكس ووبر (1864-1920): وتنسب إليه فكرة الإدارة البيروقراطية، وهو باحث اجتماعي وعالم اقتصادي كان مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين لذا فقد قدم نموذجا مثاليا للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم، أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، واعتبر المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية. واقترح ووبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي ما تعرضنا له من مبادئ في هذه المدرسة. وبالرغم من الأفكار والمفاهيم الهامة التي قدمها ووبر والتي كان تأثيرها كبير في تطوير نظرية المنظمة، إلا أن هذه الأفكار والمفاهيم لم تنل اهتماما يذكر حتى عام 1940 حينما ترجم كتابه إلى اللغة الإنجليزية، وبدأ الاهتمام يتركز أكثر فأكثر على دراسة وتحليل المؤسسات.

#### ● الانتقادات الموجهة للمدرسة:

أنها ركزت على جل اهتماماتها على إجراءات العمل مع إغفال أهمية الأهداف إذ تأخذ إجراءات العمل وتعليمات الأولوية على الأهداف.

\* الرقابة الشديدة من خلال القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية.

\* التناقض والتعارض في المبادئ التنظيمية، مثال ذلك تعارض مبدأ تدرج السلطة الهرمي مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس للاختيار والتعيين، ومبدأ الكفاءة مع مبدأ الترقية بالأقدمية.

\* الجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمل، ولعل هذا ما توارثه الموظف في الإدارة الحكومية وبالغ فيه، ومن ثم تسبب ذلك في ارتباط معنى البيروقراطية لدى الناس على أنها الجمود وعدم المرونة وتقديس اللوائح... وما شابه ذلك.

\* التركيز على الناحية المظهرية ولاسيما في المستويات الإدارية العليا مثل الألقاب والمراكز الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء، حيث أن اللوائح المجردة تخبر العاملين الحد الأدنى لمستويات الأداء، وعندما يلتزم الأفراد به فإن الإدارة تصبح غير مرضية، ومن ثم تنشأ الصراعات والخلافات التي تؤدي إلى التوتر بين الأفراد الذي يؤثر سلبا على معدلات الأداء.

\* علاقات السلطة الرسمية من أعلى لأسفل والتي لا تكفي وحدها للإدارة الفعالة، حيث يفتقر التنظيم



العلاقات الأفقية اللازمة للتنسيق بين الإدارات، وكذلك تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى لضمان الحيوية للتنظيم.

\* التركيز على المركزية في العمل مما قد يسيء إلى المؤسسة والعاملين فيها ولاسيما إذا كانت الإدارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو غير مخلصه في عملها.

\* عجزت النظرية عن استيعاب التنظيم غير الرسمي ومعالجة المشكلات الطارئة استيعاب التنظيم غير الرسمي ومعالجة المشكلات الطارئة واستيعاب التطور التكنولوجي.

\* إهمال الجوانب الإنسانية ومعاملة الفرد في التنظيم كآلة وليس كإنسان له مكوناته النفسية والاجتماعية، وهذا بالطبع يترتب عليه نتائج عكسية متمثلة في انخفاض الكفاءة في التنظيم وربما فشله تماما في تحقيق أهدافه.

\* التنظيم البيروقراطي في تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية، وهذا لا يتفق مع النظرة الحديثة للتنظيم على أنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ومن ثم فإن محدودات نجاح أي تنظيم تتمثل في كل من البيئة المحيطة وقدراته الذاتية.

وبالرغم من الانتقادات والتحفظات العديدة التي أثرت حول النموذج البيروقراطي، إلا أن هذا النموذج الذي اقترحه وير أصبح "نموذج تصميم" تطبقه الكثير من المنظمات الكبيرة في العصر الحالي في تصميم هياكلها التنظيمية.

ثالثا// المدرسة النيوكلاسيكية "الإنسانية":

سميت بالمدرسة النيوكلاسيكية لأنها جاءت كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية ولتغطية جوانب القصور والنقص فيها؛ تعتمد فلسفتها الرئيسية على حركة العلاقة الإنسانية من أجل تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسمت نتيجة تأثير وانتشار أفكار المدرسة التقليدية بالإضافة على الاستفادة من طرق ونتائج بحوث علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم النفس الصناعي، والعديد من العلوم السلوكية والمناهج التجريبية التي استخدمت الأسلوب العلمي في تطوير علوم التسيير.

لقد أثبتت هذه العلوم أن السلوك الإنساني هو سلوك مركب تحكمه مبادئ ثلاثة هي:

مبدأ السببية: يقر هذا المبدأ أن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم، فهو نوع من التصرفات والسلوكيات الناتجة عن سبب معين.

مبدأ الهدف: يستند هذا المبدأ على فكرة مؤداها أن لكل تصرف بشري مهما كان سببه غاية أو هدف معين يسعى لتحقيقه.

مبدأ الدافعية: إضافة إلى أن سلوك الفرد هادف وله سبب معين فإن له دافع يؤدي إلى تحديد اتجاهه ودرجة الإصرار على السلوك وعلى تحقيق الهدف، أي أن وراء السلوك البشري نجد دافعا تحكمه وتسيطر عليه، وتتمثل هذه الدوافع في الرغبات.

إن هذا التعقيد كان سببا في سقوط فرضية النظر إلى الإنسان باعتباره آلة فيزيولوجية يمكن حساب طاقتها على العمل وسرعتها، وأن ذلك احتل جزءا بارزا في النظريات الفسيولوجية باعتبار أن الطاقة



البشرية هي دالة لعدد من المتغيرات كالإجهاد، فترات الراحة، الظروف المادية للعمل. وفي هذا الإطار جاءت دراسات المدرسة السلوكية في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات باستخدام أساليب البحث العلمي واتباع المنهج التجريبي مستعينة بنتائج أبحاث العلوم الأخرى. فكانت من أهم هذه التجارب تلك التي أجراها إلتون مايو على جانب بعض المساهمات النظرية مثل ماري فوليت، وبرنارد ليكارت، إلتون مايو: ولد إلتون مايو في أستراليا والتحق بالدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1922 وقد قاد خلال الفترة 1926-1947 فريقا من الباحثين من جامعة هارفارد أجري معهم تجارب المشهورة حول تأثير ظروف العمل المادية: الضجيج، الإضاءة، فترات الراحة... على إنتاجية العمل ومعدلات الإنتاج، فكانت البداية من مصانع النسيج في فيلادلفيا، وتتحدد خلاصة هذه التجارب أنه بالإضافة إلى ما للعوامل المتعلقة بظروف العمل المادية من تأثير على الإنتاجية هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا وتشكل مدخلا حقيقيا لزيادة الإنتاجية وهي التي تعبر عن العلاقات الإنسانية في العمل، وكانت هذه النتيجة البداية والأساس للاهتمام بأثر المنظمات غير الرسمية في العمل على الإنتاجية. وعلى وجه العموم فإن مايو توصل إلى:

\* أن ما يقوم به الفرد من مجهودات في عمله لا يتوقف فقط على قدراته الجسمانية بل من خلال الظروف الاجتماعية في محيط العمل أيضا.

\* أن المكافآت والحوافز غير المادية (المعنوية) لها دور كبير في تحقيق مستويات من الإشباع النفسي للعامل وبالتالي الشعور بالرضا.

\* التفاعل الاجتماعي في المؤسسة يلعب دورا هاما في توجيه سلوك المؤسسة.

\* التخصص الدقيق في العمل ليس بالضرورة منطلق في تحسين الإنتاجية وتحقيق الكفاءة. ولقد

استمدت مدرسة العلاقات الإنسانية من تجارب مايو بعض المبادئ أهمها:

- أن المؤسسة عبارة عن شبكة من العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الجماعات العمالية، وليست مجرد من عدد الأفراد منعزلين وغير مترابطين متواجدين لأداء مهام محددة فقط.

- أن سلوك الفرد في المؤسسة هو انعكاس عن اتجاهات الجماعة في العمل، هذه الجماعة لها أعرف وتقاليد يلتزم بها الأفراد ويتأثر بها سلوك المؤسسة.

أن تلك التقاليد الجماعية قد تكون عقبة أمام تحقيق أهداف المؤسسة إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة وهنا تلعب القيادة دورها في التأثير على هذه التقاليد لتعديلها مما يتناسب مع

أهداف المؤسسة، عن طريق التقارب والتعاون.

رئيس ليكارت: في إطار المنهج السلوكي وتأثيرا بفلسفة النظام التعاوني لشيستر بارنارد جاءت الإسهامات العديدة لليكارت في علوم التسيير، أهمها تلك التي ركزت على تفسير ظاهرة القيادة، فالمؤسسة حسبها ليست هيكلًا تنظيميًا يتكون من مجموعة هيئات عمالية ترتبط ببعضها من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاها، لهذا فإن أسلوب العمل في المؤسسة ونمط اتخاذ القرارات فيجب أن يأخذ في اعتباره فلسفة العمل الجماعي والمشاركة، وهنا تبرز أدوار القيادة، ووفقا لتفسيراته فالقيادة ن وعان الأول يصب جل



اهتمامه بالعمل والنوع الثاني يهتم بالأفراد وحاجاتهم، الأول لتحقيق الأهداف وتشكيل الإطار المرجعي في توجيه النشاطات، ومنه يتحدد الأثر الوظيفي لكل مبدأ من مبادئ العمليات، ولذلك بكل التخطيط عند أرويك الوظيفة التحديدية عند مولي.

نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجروجر (1906-1964): لقد شعر دوجلاس بأن القيادات الإدارية تتبع غطاء إداريا يستند إلى فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الإنساني، والتي قام بتلخيصها وتسميتها بنظرية X، ثم قدم بعد ذلك نظرية أخرى تقوم على فروض بديلة لفروض النظرية الأولى في نمط الإدارة وأطلق عليها نظرية Y.

نظرية X:

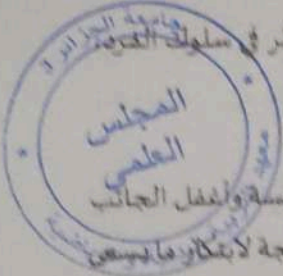
- معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن.
- الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.
- التهديد والرقابة والمباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يتصف معظم الناس بالكسل.
- يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر.
- الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها.
- الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان.

نظرية Y:

- العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة.
- يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.
- الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها.
- الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة، وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

وقد فضل ماكجروجر افتراضات نظرية Y واقترح أن توجه للمديرين في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسهم، ويمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينات من القرن الماضي، للمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة، إلى تبني افتراضات نظرية Y.

أبراهام ماسلو: لقد حاول عالم النفس ماسلو عبر عدد من السنوات تقويم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ولقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سميت بنظرية "هرم الحاجات لماسلو"، هذا وتعتبر نظرية ماسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشارا. حيث صنف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات مرتبة على شكل سلم في قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تليها حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الانتماء، فحاجات الاحترام أو



المكانة، وأخيرا تأتي حاجات تحقيق الذات في أعلى السلم. فالعاجات غير المشبعة تؤثر في سلوك الفرد. وإذا ما تم إشباع حاجة يتوقف تأثيرها على سلوك الفرد.  
رابعا// المدرسة الإدارية الحديثة:

نظرية النظم: لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطارا رعالج جانبا من المؤسسة. والفعل الجانب الآخر. وقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بالنظرية العامة للنظم وقد أحدثت تلك النظرية ففزة نوعية كبيرة في جال الدراسات العلمية للمنظمات كانت حصيلتها تحول العلوم الإدارية في تحليلها من حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة، والنظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية.

مفهوم النظم: وتعني أن كل نظام من هذه النظم يتكون من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها، تميزها مجموعة من الخصائص مثل: الشمولية، الانفتاح، التحويل، الترابط والانسجام.

مكونات النظام: يتكون النظام من مجموعة أساسية من العناصر تتمثل في:

\* المدخلات: وهي كل ما يدخل من عناصر ومواد وطاقات وبيانات، سواء كان مصدر هذه العناصر البيئية التنظيمية الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها.

\* المعالجات: هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب انجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة وما يتم بينها من تفاعل.

\* المخرجات: وتعني بها كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات والمخرجات وهي قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.

\* التغذية العكسية: وتعني عملية تصحيح الانحرافات التي تعزى عمل النظام وهي أشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فاعلية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة، وهي تعتمد أساسا على المعلومات والمعطيات القادمة من كل من الداخل المؤسسة وخارجها. ومن أبرز إسهامات رواد هذه النظرية، التالي:

#### خامسا// النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لمدرسة النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم "النظام المفتوح". وهي تمثل "اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هنالك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المؤسسات، وغنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة " أي أن جوهر هذه المدرسة هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى، وبالبيئة العامة تعتمد على الموقف. وسنتطرق إلى أهم رواد هذه المدرسة على سبيل الذكر لا الحصر، على التوالي:



جوان ويدورد: حيث صنف الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع، وأوضح أن هناك ارتباط بين وبين النمط التنظيمي المتبع فيها كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجيا المتبعة.

نظرية ( اليابانية : ومنطوق هذه النظرية أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، فالإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان فيجب أن يكون هناك إيماننا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل رئيسه مع ملاحظة أنه كلما زادت درجة الثقة بالعامل ازادت إنتاجيته. كما أن توصيف العمال يكون مدى الحياة، وهذا نتيجة لتوفر بيئة اجتماعية واقتصادية كطاعة النظام والانضباط، احترام العلاقات والتقاليد، الأصالة.. الخ.

نظرية A الأمريكية: وتقوم هذه النظرية على أن الوظائف يجب أن تبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة، فالتوظيف يكون قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة، بينما يكون الاهتمام بالموظف جزئي مما يضعف من الدافعية تجاه المؤسسات وتكوين الصداقات الشخصية لتصبح العلاقات الإنسانية بالمنظمة ضعيفة.

نظرية Z: وتنسب إلى وليم أوتشي William Ouchi، فقد استطاع أوتشي أن يقارن بين الممارسة اليابانية الإدارية والممارسة الإدارية الأمريكية، وتوصل إلى مزيج يمثل أفضل المجالات والطرق لزيادة الجودة والكفاءة في المنتجات الأمريكية، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات الأجنبية.

ويدعي أوتشي أنه من خلال تبني هذه النظرية من جانب الإدارة فإن العاملين سوف يشعرون بدرجة كبيرة من الانتماء على المؤسسة. كما أن كل من الانتاجية وجودة الإنتاج سوف يحققان مستويات أعلى بسبب شعور كل موظف أو عامل في المنظمة بالفخر في عمله. إضافة إلى أن كل من الغياب ومعدلدو ارن العمال، والذي يكلف المنظمة الكثير سوف ينخفض بشكل ملحوظ. ولقد كان لنظرية أوتشي صدى

كبير بين مؤسسات العمال الأمريكية، وقامت العديد من هذه المنظمات بدراسة أبعادها واستخدامها في فلسفتها الإدارية، ومن أكثر الأمثلة على تطبيقات نظرية استخدام ما يعرف بدوائر الجودة Quality Circles في الإدارة المعاصرة.



### محتويات المحاضرة السابعة



أولاً//وظائف المؤسسة العامة

1. وظيفة التخطيط
2. وظيفة التنظيم
3. وظيفة التوجيه
4. وظيفة الرقابة



## المحاضرة السابعة:

### أولا//وظائف المؤسسة العامة:

يتفق كثير من الدارسين والباحثين على أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي أربعة وهي تمثل الحلقات المتكاملة للإدارة، وهي متاربطة وامتأزمنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهي تتمثل في التخطيط، تنظيم التوجيه، الرقابة.

### 1. وظيفة التخطيط

• تعريف التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحصير (له بإعداد الخطة المناسبة).

• أنواع التخطيط: للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط:  
\*حسب المدى الزمني:

\*\*التخطيط طويل المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات ويشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل ميادين النشاط في المؤسسة.

\*\*\*التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث أنه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل.

\*\*\*\*التخطيط قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة حيث، أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى وهذا لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

\*\*التخطيط حسب نطاق التأثير:

1.\*\*التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.

2.\*\*التخطيط التكتيكي:

يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق).

3.\*\*التخطيط التشغيلي:

وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية،



وبالتالي فهو يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام (وقيم ومن أمثلته: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار).

### • مراحل التخطيط :

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة متاربطة من المراحل تتمثل فيما يلي:

التعرف على الفرص المتاحة واكتشافها:

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها وتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية:



\*العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.

\* طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة.

\* درجة المنافسة السائدة.

\* معرفة رغبات العملاء والمستهلكين.

\* ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات.

- تحديد الأهداف: تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من:

وضع خطة متكاملة و متناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة .

- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع.

- توحيد جهود الإدارات والأقسام والأفراد.

- توليد الدافع لدى كل فرد على العمل وهذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة.

- المساعدة على تقييم القرارات المتخذة.

- المساعدة على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية.

- تحديد المطلوب أدائه فهو مقياس للرقابة) خاصة إذا كانت كمية (حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس.

• وضع الفروض التخطيطية: إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل

الذي على أساسه ستوضع الخطط، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط و

لهذا فإن التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية، حيث توجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي:

التنبؤ الاقتصادي: التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه.

التنبؤ التكنولوجي: محاولة التعرف على الطرق والمعارف الفنية والتقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج.



التنبؤ بدرجة المنافسة: محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع و أسعار المنتوجات.

التنبؤ بسلوك المستهلك: من حيث الرغبات، الأذواق، الطلب... إلخ.  
تحديد البدائل: و تقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل و طرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة، و حسب كونتر " أنه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل و في الغالب ما يكون البديل الغير ظاهر هو عادة أفضل البدائل".

تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل و اختبار نقاط القوة و الضعف فيها تأتي الخطوة التالية و هي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض و الأهداف، فأحد البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة، بينما بديل آخر يكون أقل ربحية و لكنه ينطوي على خطر أقل، في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور و أعقدها و بسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الإلكتروني للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

اختيار البديل المناسب: بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة و أقل تكاليف و أعلى عائد و الذي حاز على رضا و قبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ، و من ثم تحديد الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار (موضع التنفيذ).

## 2. وظيفة التنظيم

- **تعريف التنظيم:** التنظيم ما هو في الحقيقة إلا تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة و بأقصى كفاية و مرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة و هكذا فالتنظيم ليس هدفا في ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة و تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل الإدارية و تعقدها و كذلك بكون حجم المنظمة و نوع النشاط الذي تزاوله.
- **مبادئ التنظيم:** نجد اتفاقا كبيار بين علماء الإدارة و ممارسيها على وجود عدد من مبادئ التنظيم و لذا أرينا انه من المفيد أن نستعرض بإيجاز أهم مبادئ التنظيم.
  - \* مبدأ وحدة الهدف: تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة أي بعبارة أخرى يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.
  - \* مبدأ تقسيم العمل: ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة و وضعها في مجموعات لكل تساهم بأكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه و تحسين جودته.
  - \* مبدأ نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم و إدارتهم بفعالية و يختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة.



\* مبدأ التفويض: نظرا لأن المقصود هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكثهم من اكتساب الإسهامات لأهداف المنشأة، فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

\* مبدأ المسؤولية: أن مسؤولية الرؤوس أمام رئيسه يتلقاها عن طريق التفويض مسؤولية مطلقة ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤولية الأنشطة الخاصة بمؤوسيه، فالمسؤولية لا تفوض أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله: (أن الخطأ هو خطأ مؤوسيه).

\* اللامركزية: اللامركزية لها معنيان من الناحية الإدارية، فهي إما أن تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمؤوسين حرية التصرف، وهذا تمنع تجمع العمل في منطقة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاب للرئيس الأعلى للمنظمة، وأما أن تعني 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 في الميدان بالمركز الرئيسي).





### محتويات المحاضرة الثامنة



أولا// وظيفة التوجيه

- القيادة الإدارية
- أركان وعناصر القيادة الإدارية
- أهمية القيادة الإدارية
- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
- خصائص ومهارات القائد الإداري
- أنماط القيادة الإدارية



## المحاضرة الثامنة:

### أولا// وظيفة التوجيه:

"هي التأثير على سلوك الفرد في المؤسسة و ذلك من خلال المهام الثلاثة هي القيادة الاتصال والتحفيز".  
القيادة الإدارية

### • مفهوم القيادة الإدارية:

اختلف كتاب الإدارة العامة اختلافاً بيناً في تحديد مفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى طبيعة ما اعتنقه كل منهم من مذاهب واتجاهات فكرية مختلفة، الأمر الذي دفع بالأستاذ "أنتفلد" إلى التأكيد بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة. إلا أن سلزنيك ( Selznick ) يرى أن: "القيادة ظاهرة هُلامية يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها"، ونظرا لسعة وحيوية القيادة الإدارية تعددت تعاريفها إلا أن أكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو: "أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في أتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي".

ولقد عرف هيرسي وبلانشارد ( Heresy & Blanchard ) عام 0990 القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد".

### • أركان وعناصر القيادة الإدارية:

إذا سلمنا أن القيادة هي من العلاقات التي تنتظم فيها هذه العناصر، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الباقية أمراً مضللاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة للفهم العميق للقيادة: إلا أن هذا لا يمنع من وضع الأطر الأكاديمية في محاولة لإلقاء الضوء على كل من هذه العناصر لإثرائه وتعميق طريقة تناولها وفهمها، وفيما يلي عرض لهاته العناصر:

القائد: وهو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها ويساعدها على تحقيق أهدافها، ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية.

جماعة: وهي مجموعة من الأفراد لها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة متجانسة في مشاعرها وتوجهاتها، تتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءاً من المسؤولية وبإيمان وقناعة تامة.

القضية: أو المهمة التي تعمل الجماعة من أجل إنجازها والنضال لصالح تحقيقها، سواء أكانت طويلة المدى أم قصيرة المدى، يتحمل فيها كل فرد جزءاً أو قد أ ر معيناً من المسؤوليات، يتقبل فيها أداء هذه المهمة بإطار التضحية وفي ضوء التوجهات، انطلاقاً من إيمانه بسياقات العمل والتنفيذ من قبل القائد. الموقف أو الظرف: يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدائياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في الكثير



من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يتكيفها وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.

• أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفاعليتها واستمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلا. (المجاسنة، 2006، ص 295)

ولقد ذهب العديد من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم وأصبحت تحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. (نواف كنعان، 1985، ص 111)

وان أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، فالإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع.

• الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة وتتلخص مهام القائد فيما يلي:

- ❖ القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
- ❖ القائد كخبير: فالقائد في غالب مصدر للمعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.
- ❖ القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد الوضع السياسي العامة للجماعة ويحدد الأهداف والإستراتيجية والتقنيكية لها.
- ❖ القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- ❖ القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.



- ❖ القائد كممثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
- ❖ القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: القيام بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الوسيط بين أفراد الجماعة.
- ❖ القائد كمصدر لإصدار التقويمات الايجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته على منح الثواب والعقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
- القائد كراع أبوي: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم، من خلال التعرف على أوضاع كل فرد ومشاكله ويساعد في حل تلك المشكلات.
- القيادة والإدارة:

يعتقد بعض الناس أن مصطلح القائد والمدير مترادفان ولكنهما مختلفان، ووفقا لرأي "Fred E. Fiedler" فإن القائد هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة "أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم ورغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية، فهناك بعض مديرون غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المدراء ذو نجاحات محدودة في المنظمة، وان مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادرا على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة. إن عملية الإدارة تتركز على: أربع عمليات رئيسية وهي: التخطيط والتنظيم، التوجيه والإشراف، والرقابة.

كما أن الإدارة تركز على المنطق، وتحقيق الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، إلى جانب اهتمامها بالجزئيات والتفاصيل واختيار الطريقة الصحيحة للعمل؛ إذن عملية الإدارة تقلل من الشكوك، وتعمل على استقرار المنظمة.

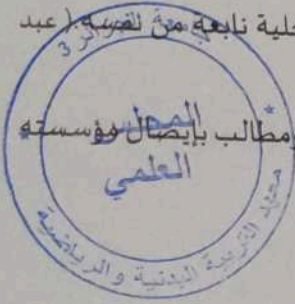
وفي المقابل فإن عملية القيادة تشمل تحديد الاتجاهات للمنظمة، حشد الموظفين للعمل مع هذه الاتجاهات من خلال الاتصالات والتوظيف، وتحفيز الموظفين للعمل من خلال التمكين، كما تهتم القيادة بالكليات واختيار العمل الصحيح.

#### • خصائص ومهارات القائد الإداري:

- لا بد أن يتميز القائد الإداري بخبرته العلمية وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقا من معرفته العلمية الإدارية، وقدرته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويتمثل ذلك في الأمور التالية:
- تفهم معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة، ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السليمة.
- استطلاع آراء الآخرين والحكم على السليم منها، وما هو في صالح المؤسسة.



- الذكاء: حيث أن عمل القائد سواء في محيط إدارة الأعمال أو غيره من الأعمال يتطلب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه.
- التحفيز الذاتي: حيث أن القائد الناجح يكون مدفوعا إلى عمله بحوافز داخلية نابعة من نصيبه (عبد المجيد مروان ، 2000 ، ص123)
- التمتع بنصيب وافر من الصبر والجد والنشاط: لان القائد الإداري مسؤول ومطالب بإيصال مؤسسته إلى أهدافها. (ماجدالفر ، 2007 ، ص173)



#### • أنماط القيادة الإدارية:

لقد نالت دراسة أنماط القيادة الإدارية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة ،وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، وعلى ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة وكذا نظريات القيادة وأبعاد السلوك القيادي، اتضح لنا اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة والمفكرين. إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا(التقسيم الكلاسيكي)، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة وينحصر تقسيم الأنماط القيادية في ثلاث أنواع من القيادة على النحو الآتي:

- النمط الأوتوقراطي. - النمط الديمقراطي. - النمط الحر.

#### \* القيادة الأوتوقراطية(السلطوية):

يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين، وغالبا ما يتصرف بالصراحة والايجابية والموضوعية. فهو يفعل ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء.(علي عباس، 2004 ، ص161)

ويتميز القائد المتحكم أو المتسلط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويقوم بنفسه بكل صغيرة وكبيرة، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها.(حسن محمود، 2004 ، ص71)

ويستند هذا النمط من القيادة الفرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. وهذا الأسلوب كان سائدا لعدة سنوات ومازال مرغوبا فيه من جانب بعض المديرين. ولكنه بدأ



يتلشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها: ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ونمو قوة النقابات العمالية وزيادة فعاليتها في العمل. (العميان، 2005، ص260)

• أشكال القيادة الأوتوقراطية:

إن بعض علماء الإدارة يميزون بين ثلاثة أشكال من رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وذلك على النحو الآتي:

• القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية:

يتميز هذا النوع من القيادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، إما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. (Marcel, 1981, p314)

كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل. لذا فإن اتصاله يكون من أعلى إلى أسفل أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا وهذا يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية. (نواف كنعان، 2007، ص ص115-160)

• القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك انه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير انه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع وان وجد إن هذا الأسلوب غير مجد لجا إلى الإكراه، كما انه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ انه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي ستترتب عن قبولهم لها، كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها. (مصطفى أبو زيد، 2003، ص524)

والواضح أن القائد في هذه الحالة له ميول استبدادية غير انه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فان افلح في ذلك قضي الأمر ولا فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط.

• القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو اللبقة:



بعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربه إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بان مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، ولكنه يخلق في هم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريد ويعتمده هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية، وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه.

وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسهم قدرا من الحرية من اجل مشاركتهم في صنع القرار (علي عياصرة، 2006، ص 115)

### - مزايا القيادة الأوتوقراطية:

هناك جوانب ايجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيدا ستكون فعالة في المواقف التالية:

- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبتدئين.

إضافة إلى ذلك يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي النمط الأمثل في التعامل مع بعض الأنواع من الموظفين. (نواف كنعان، 2009، ص 167)

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة.
- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.
- الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية.

### - عيوب القيادة الأوتوقراطية:

تدور معظم العيوب على أسلوب القيادة الأوتوقراطية حول ما يترتب الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين. وبالرغم من إن كان هناك ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب إلا أن



ذلك لا يكون إلا في الأحوال الاستثنائية، وان الآثار السلبية التي يترتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة إذا ما قيست بالآثار الايجابية. وفيما يلي أهم المساوئ التي تؤخذ على القيادة الأوتوقراطية:

- إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والإضراب، مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
  - عدم قياس المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.
  - تعطيل التغذية الرجعية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات التي تسيير في اتجاه واحد.
  - الاتصالات إلى أسفل من القائد إلى للمرؤوسين يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
  - استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم يترتب عليه توليد الشعور بالفشل والإحباط، ومن ابرز مظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظف ما يلي:
    - السلوك العدواني للموظف: مثل تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل والتهديد بالتوقيف عن العمل.
    - ارتداد شخصية الموظف: وبرز أعراض ارتداد الشخصية: الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات.
  - ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
  - انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها:
    - انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد.
    - ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين.
    - ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين الموظفين بدون عذر أول أذكار مختلفة.
    - ارتفاع معدل دوران العمل (حسن محمود، 2010، ص 44-45)
- القيادة الديمقراطية:

إن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل. وتقبل المرؤوسين لقائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها فهذا النوع من القيادة يستند على ثلاث ركائز هي:

العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، ويتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد.

#### 1.2.9.1. أشكال القيادة الديمقراطية:



هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

\* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المنشود.

\* نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود. فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.

\* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في صنع القرار، ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولا لديهم بقدر الإمكان.

\* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

\* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بان يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره يستقبله إذا وافقوا عليه. (نواف كنعان، 2009، ص ص 219-220)

#### - مزايا القيادة الديمقراطية:

إن مزايا القيادة الديمقراطية تتضح من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال وتتمثل في الجوانب الآتية:

- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تيسير وتحسين سبل الاتصال.
- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة ويؤمن بالمشاركة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله، فهم شركاء وليسوا تابعين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

بالإضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، إلا أنه هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية:

- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم تعديله بعد فترة وجيزة، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذه.



- تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة.
- التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.
- ينتج عن استخدام القيادة الديمقراطية، جماعة عاملة تكون أكثر تعاونا وإيجابية وانسجاما، الأمر الذي يجعلها أكثر إنتاجية. (حسن محمود، 2010، ص46)

#### - عيوب القيادة الديمقراطية:

من ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه مايلي:

- ما يؤخذ على المشاركة- كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطي- من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القادة من ناحية أخرى.
- ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية - كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بأراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم - من انه أسلوب غير عملي، وتم تسمية هذا الأسلوب بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.
- كذلك فان استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.
- وكون القيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق العيوب لا يعني أن القيادة الديمقراطية ليس لها مشاكل، فهناك مشاكل إنسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي الأسلوب الديمقراطي في التعامل معهم. (نواف كنعان، 2009، ص251)

#### - القيادة الحرة:

إن قادة هذا النمط يتقمصون الدور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، ويقدمون آرائهم ورؤيتهم الثاقبة عندما يطلب منهم ذلك، وان هذا النمط الاستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي تتفق وأهداف المنظمة.

ويطلق عليها أيضاً القيادة التراسلية، والمتساهلة، وغير الموجهة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.



ويتسم سلوك القادة من هذا النوع إلى اقل من الشدة في توجيه مرؤوسيهم بحيث يتركوا لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم والمتابعة لأداء المرؤوسين. وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة. (حسن محمود، 2010، ص 48)

### خصائص نمط القيادة الحرة:

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات ادنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم أمرها. فسياسة الباب المفتوح لا تعني استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركا حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل. (نواف كنعان، 2009، ص 253-255)

### مزايا نمط القيادة الحر:

- بالرغم من كل المساوئ التي تؤخذ على أسلوب القيادة الحرة، إلا انه ثبت أيضا أن هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي.
- وانه يترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل مايلي:
- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمتة إلى تفويض السلطة أو إلى الإشراف على مرؤوسيه، وتتوفر لديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع مرؤوسيه العاملين في ظلّه ويجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل.
- إن أسلوب القيادة الحرة يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه.



- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عال من التعليم، وذلك لان تفويض القائد سلطاته على نطاق واسع وإصداره التعليمات العامة، يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.
- أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية ويتجاوبون جيدا مع جو الحرية. وفي ظل توفر هذه العوامل تظهر بعض الآثار المترتبة عن استخدام نمط القيادة الحر:
- الانتماء والولاء للجماعة تنمو وتزيد وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الايجابي والإبداع.
- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث أن العلاقات مع القائد تنسم بقدر من الحرية والتلقائية. فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم. (نواف كنعان، 2009 ، ص257)

#### عيوب نمط القيادة الحر:

- إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية التي يرتها، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين، ومن هذه الآثار السلبية:
- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، وان الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل. وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها.
- إن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وان أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملا، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجودا أو غير موجود.
- كما أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط والتنظيم، ويزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

وأیضا هناك بعض الآثار المترتبة أو المصاحبة لاستخدام نمط القيادة الحرة

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
  - إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
  - عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم لعملهم.
- يجبر المدير المرؤوسين على قبول الكسل بسبب نقص في التعليمات والتوجهات. (نواف كنعان، 2009 ، ص256)



### محتويات المحاضرة التاسعة

#### أولا//الاتصال

1. مفهوم الاتصال
2. عناصر عملية الاتصال
3. أهمية الاتصال

#### ثانيا//التحفيز

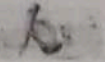
1. نظريات الحوافز
2. أنواع الحوافز

#### ثالثا//وظيفة الرقابة

1. تعريف الرقابة
2. أهمية الرقابة

3. وظيفة الرقابة في ضوء المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات





## المحاضرة التاسعة:

### أولا//الاتصال:

#### 1. مفهوم الاتصال:

\* تعريف الاتصال: هو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الاخبار من الشخص المرسل أو مجرد الاستماع من الشخص المرسل إليه وإنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها بمعنى وحدة الفكر.

\* تعريف الاتصال التنظيمي: تعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة إدارة الأعمال إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

#### 2. عناصر عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال هي طريق ذو اتجاهين، بمعنى إن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية، ولكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عدة عناصر أساسية ويتكون النموذج الأساسي للاتصالات كما يلي:

- المرسل: وهو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات أو يبدي الاقتراح، وقد يكون رئيسا أو مرؤوسا.
- المستقبل: وهو الشخص الذي يتصل به المرسل، وقد يكون فردا أو جزء من جماعة أو الجماعة كلها، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أاردها المرسل.
- الرسالة: وهي موضوع الاتصال الذي قد يكون أمراً أو طلباً أو رجاءاً أو نصيحة أو مجموعة من المعاني موجّهة إلى المستقبل، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبرة عنها بالأسلوب الواضح التي يمكن تنفيذها على الوجهة الأكمل الذي قصده المرسل ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومختصرة.
- الوسيلة: وهي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاستي السمع أو البصر، فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة أو مكتوبة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو بأي وسيلة أخرى، ويجب أن تكون قنوات الاتصال دقيقة وفعالة ونقية ونظيفة.
- الهدف: وهو الغرض من الاتصال، فالالاتصال من غير هدف لا يمثل إلا جهداً ضائعاً لا ثمره منه.
- الوقت: وهو الزمن الذي يكون فيه المستقبل مستعد لتلقي الرسالة، إذ ينبغي أن توجه الرسالة في

الوقت الملائم لموضوعها حتى إذا نفذت أتت ثمارها.



- الأسلوب: وهو يمثل الطريقة التي ترسل بها الرسالة فينبغي أن تكون لغتها واضحة ومناسبة ويسهل فهمها للمستقبل.
- المكان: أي الجهة التي يتم فيها الاتصال، فبالنسبة للمرسل لا بد وأن يكون المكان هو مقر نشاطه، أما المستقبل فيختلف المكان الملائم لتبليغه الرسالة وفقا لموضوعها، فالموضوع الخطير والعاجل ينبغي أن يبلغ له في أي مكان موج ود هو فيه، أما المواضيع التي يلزم أن يهضمها المستقبل تماما ويستوعبها ويخلق في خيالها، فمن الأفضل أن تبلغ له وهو في بيته حيث يكون في حالة نفسية طبيعية تساعده على استيعاب الرسالة.
- التغذية الراجعة: وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة، بل يجب التأكد من فهمها بالشكل الصحيح.
- التشويش: هو مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل أو من القناة أو الوسيلة وحتى من المستقبل أو من المحيط أو البيئة الخارجية، وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال.

### 3. أهمية الاتصال:

تتحدد أهمية الاتصال في المؤسسة بما يأتي:

- بواسطته يتم اتخاذ القرارات المختلفة بشأن المؤسسة والخطط الكفيلة بتحقيق هذا النشاط.
- يساهم في إيجاد نظام تعاوني داخل الجهات التي تساهم في ممارسة نشاط المؤسسة وفيما بينها.
- يساهم في إحكام المتابعة والرقابة على النشاط الذي تمارسه المؤسسة بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا النشاط.
- يعد واحدا من أهم الأساليب في قيادة نشاط المؤسسة.

### ثانيا// التحفيز:

(ويمكن تعريف التحفيز بأنه: "عملية التأثير لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين".)

### 1. نظريات الحوافز

هناك عدة نظريات التي أولاها العلماء في ميدان التحفيز ، حيث كان لكل واحد منها بعد معين لكنها بمجموعها تغطي أبعاد كثيرة تشكل مجموعها دراسات لا بد منها لكل مدير أو قائد . ومن أهم النظريات التي عالجت موضوع التحفيز نجد :



## نظرية ماسلو:

من أشهر نظريات التحفيز، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي:

- فسيولوجي: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- الأمن: الحاجة للحماية ضد خطر.
- اجتماعي: الحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء لجماعة.
- التقدير: الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.
- إدراك ذات: الحاجة للإنجاز.

## 2. أنواع الحوافز:

### • الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان.

### • الحوافز المعنوية:

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد تأثير ضئيل. إن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات اخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة (والمكافآت).

### ثالثاً//وظيفة الرقابة:

وبالرغم من اختلاف الوظائف الأساسية للمنظمة باختلاف أحجام المنظمات وطبيعة القطاعات التي تعمل فيها ودرجة الاتمة واتساع نطاق أعمال هذه المنظمات جغرافياً ورغبة الإدارات بدمج بعض الوظائف والأنشطة في إدارة واحدة فإنه يمكن الإجماع على أن الرقابة التنظيمية هي أحد أهم الوظائف

الرئيسية لمنظمات الأعمال سواء كانت صناعية أم ذات إنتاج خدمي، كبيرة أو صغيرة، مشروعاً عائلياً



أم شركة مساهمة ، فمن خلالها يمكن للمنظمة أن تمارس: الأثر ارف، التنسيق، التقييم والتقويم على كل من وظيفة: الإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد المعلوماتية والأصول المعرفية وإدارة البحث والتطوير وكذلك إدارة العلاقات العامة.

#### 4. تعريف الرقابة

تعددت التعاريف حول موضوع الرقابة ومن بين هذه التعاريف ما قدمه هشام كحيل بأنها: "هي التأكد من أن كل شيء بالمنظمة يسير وفق الخطط الموضوعة ووفق التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وهدفها اكتشاف مواقع الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع تكرارها".

أما هنري فايول فيعرف الرقابة بأنها هي: "التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة ومبادئ المعتمدة وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها". كما تعرف الرقابة أيضاً بأنها: "عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف".

والمدقق في هذه التعاريف يمكنه إدراك أن للرقابة عدة أبعاد تتمثل في:

\* أن الرقابة ليست مهمة واحدة أو نشاط واحد، ولكنها عملية تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة.

\* أن عملية الرقابة عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ الفعلي المخطط منذ اللحظة الأولى.

\* إن المادة الخام الرئيسة التي تستخدمها عملية الرقابة تتكون من:

\* معايير الخطط المرسومة

\* نتائج الأداء الفعلي للتنفيذ.

\* أن الرقابة عملية مكتملة أو متممة لعملية التخطيط، فتحقيق النتائج المخططة لا يتم إلا إذا كانت الرقابة فعالة.

#### 2. أهمية الرقابة

- تؤدي للتحقق من تنفيذ الخطط مما يستدعي تقويم الأداء كخطوة أولى.

- الرقابة إن طبقت قبل حدوث الأخطاء تؤدي إلى منع وقوعه.

- تتم الرقابة أيضاً أثناء العمل، الرقابة على جودة المنتج، الرقابة قبل الصرف وبعد الصرف الرقابة

- التسويقية على برامج الإعلان، قنوات التوزيع، سياسة التسعير، بحوث التسويق.



### 3. وظيفة الرقابة في ضوء المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات

قبل استعراض العوائق السلوكية والأخلاقية في النظام الرقابي والمعيّنات الرقابية لابد من الإشارة إلى أن طبيعة وفلسفة النظام الرقابي قد تغيرت كلياً إذ بحيث أن الأزمات المتخصصة بنظام الرقابة الإدارية أصبحت تلحق في معظمها بتسيير من الرقابة التقليدية *Traditional* والآن كجزء من *Downside* ويمكن استعراض الظروف من التوجّه كما يلي:





### محتويات المحاضرة العاشرة

أولاً // مفهوم المؤسسة الرياضية

1. تعريف المؤسسة الرياضية
2. عناصر المؤسسة الرياضية
3. خصائص المؤسسة الرياضية
4. علاقة الهيئة أو المنظمة الرياضية بالإدارة





## المحاضرة العاشرة:

أولاً // مفهوم المؤسسة الرياضية:

1. تعريف المؤسسة الرياضية:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها. بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متناسبا مع أهدافه.

كما أن الهيئات الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المنظمة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

ومن هذا المفهوم يمكن أن نحدد المحاور المرتبطة بمفهوم المؤسسة أو الهيئة الرياضية كما أشار إليها "Daft et Robins". (محمد سعيد، 1991، ص 41)

### أ. التكوين الاجتماعي:

والمقصود به أن المؤسسات الرياضية مهما اختلف تصنيفها أو نوعها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك الهيئة فضلا عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

### ب. النشاطات المقدمة والأهداف:

تختلف المنظمات الرياضية طبقا لنوع النشاطات المقدمة وطبقا للأهداف المقدمة لتلك المؤسسات، فالأندية والشركات واللاعب الجيوش والشرطة كلها مؤسسات وبداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى تبعا لطبيعة النشاط الممارس وكذلك الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها وسياساتها الخارجية والترويجية.

### ت. النظام والهيكل التنظيمي للمؤسسة (هيئة) الرياضية:

إن المؤسسة الرياضية كما يعرفها "Dast" أنها هيئة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل الهيئات المجتمعية الأخرى محدد البناء بحيث يكون مدرك وملمس تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للهيئة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع عديد الاختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات والأقسام.

كما يوضح بعض المختصين أن الهيئات الرياضية لها نظرية بنائية ونظام بنائي أي هيكل تنظيمي في بعض المصادر يرتبط هذا النظام البنائي بطبيعة وحجم العمل الذي تؤديه هذه المنظمة وان الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المنظمات الرياضية، مما يساعد



على إتاحة الفهم الجيد والأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات. وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المنظمة الرياضية وفقا لحجمها ووظائفها. \*  
حيث أن المؤسسات الرياضية لا تختلف في العمل الإداري عن المؤسسات الأخرى بشكل عام، كون المؤسسات هي خدمة عامة داخل المجتمع لكن من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد العاملين بها. (نصير قاسم، 2011، ص 9-10)

ويعرفها المفكر "ليترر" بأن التنظيم أو الهيئة وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد، لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي تأخذ أفراد متنوعين ومعرفة، ومواد أولية، ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة". (عمر عقيلي، 1993، ص 73)

كما أن الهيئة أو المنظمة هي "مجموعة من الأفراد يربطهم ببعض هدف هو انجاز مهمة ما لا يمكن تحقيقها إذا قام بها الأفراد منفصلين ولكل منظمة عملها الأساسي"، ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي ستخذه.

كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة وظيفة كل فرد بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة علاوة على ذلك فان الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين وعلى كل لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة، وإنما يجب أن تتكون من مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها. (إبراهيم عبد المقصود، 2004، ص 87)

2. عناصر المؤسسة الرياضية: تتمثل عناصر المنظمة في الآتي:

- التنظيم (المنظمة) نظام به مدخلات وعمليات ومخرجات (كالحاسوب).
- التنظيم (المنظمة) يحتوي علاقات اجتماعية لأنه يأخذ أفراد متنوعين.
- إنها وسيلة لإشباع الحاجات كونه وحدة متكاملة.
- العلاقات داخل المنظمة علاقات متكاملة.
- للمنظمة هيكل تنظيمي.

وللمنظمات خصائص فريدة تميزها، وعلى الرغم من الاختلافات الظاهرية بين المنظمات بعضها البعض من حيث الحجم والشكل القانوني والهيكل التنظيمي ومجال الاهتمام، إلا أنها تشترك جميعا في بعض الخصائص العامة.

3. خصائص المؤسسة الرياضية:

❖ الخاصية الأولى: المؤسسة الرياضية كيان اجتماعي:



الإنسان هو الوحدة الأساسية المكونة للمؤسسات والهيئات الاجتماعية ومن هذا المنظور فإن المؤسسة هي شبكة العلاقات الاجتماعية التي تسود بين أفراد جماعة معينة لتحقيق أهداف معينة ومن منطلق تعريف (Morgan, 1986) للمؤسسة على أنها: "مجموعة من البشر يرتبطون معا لتحقيق هدف معين". وبذلك فإن النظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي يؤكد على أهمية كل أعضاء المنظمة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، فاستمرار الكيان يستدعي بالضرورة أداء وظائف معينة من خلال خبرات متخصصة، ومن الطبيعي أن يتخصص كل فرد داخل المؤسسة أو الهيئة في أداء مهمة معينة تساعد على تحقيق الهدف الكلي للكيان.

#### ❖ الخاصية الثانية: المنظمات كيانات هادفة:

إن وجود الهدف (أو الأهداف) هو أهم ما يميز المنظمات عن غيرها من الظواهر الاجتماعية، وبصفة عامة فإن المنظمات ما هي إلا كيانات اجتماعية هادفة.

ويعرف "Daft 1983" الأهداف بأنها: "الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها". ومن ثمة فإن أي مجموعة من البشر تنسق الجهود فيما بينها لتحقيق هدف معين هي بالتأكيد منظمة. ويطلق على المنظمة أنها هادفة إذا:

- اتفق أعضاء المنظمة على مجموعة واضحة من الأهداف.
- حدد أعضاء المنظمة السلوك التنظيمي المطلوب لتحقيق تلك الأهداف.
- توافر لدى أعضاء المنظمة الدافع القوي لتحقيق الأهداف. (Daft, 1983: p30)

ويتضح مما سبق ضرورة إيمان أعضاء المنظمة بقيمة وأهمية الأهداف التنظيمية قبل الشروع والعمل على تحقيقها وغالبا ما يحدث نوع من عدم الاتفاق بين أعضاء المنظمة الواحدة على الأهداف التنظيمية وقد يؤدي عدم الاتفاق هذا إلى وجود نوع من السلوك المضاد أو غير المساعد على تحقيق الأهداف.

وتمثل الأهداف التنظيمية السبب الرئيسي لوجود المنظمة والأهداف ما هي إلا ملخص لتلك الأسباب التي دعت إلى تواجد المنظمة في مكان وزمان محددين.

وبصفة عامة تستمد الأهداف أهميتها من كونها المصدر الرئيسي للوجود الشرعي للمنظمة والأسس اللازمة لاتخاذ القرارات ولكونها أيضا الوسيلة التنظيمية لتخفيض درجة عدم التأكد، ومعيار لتقييم الأداء.

#### أ. الوجود الشرعي:

يؤدي قبول الأهداف التنظيمية من البيئة الخارجية إلى إضفاء الصبغة الشرعية لوجود تلك المنظمة. ويساعد الإعلان عن تلك الأهداف لكافة الأطراف المعنية في البيئة إلى التعرف على الأنشطة الرئيسية لتلك



المنظمة ومن ثم العمل على دعمها وتأييدها إذا لزم الأمر، وتبدو أهمية مثل هذا الدعم واضحة في الحالات التي قد لا تقبل فيها البيئة الأهداف التنظيمية المعلنة أو الأنشطة التي ترمع المنظمة القيام بها. وغالبا ما يكون المصير الحتمي لمثل هذه المنظمات التي لا تقبلها البيئة المحيطة هو الزوال.

#### ب. أسس اتخاذ القرارات:

تتحدد السبل والمجالات التي يمكن للمنظمة أن تطرقها في ضوء أهداف المنظمة. ويزداد تأثير تلك الأهداف على سلوك العاملين بالمنظمة، خاصة في الحالات التي يشترك فيها العاملين في تحديد تلك الأهداف، وإلى جانب ذلك فإن الأهداف تزود العاملين بالأسس الخاصة باتخاذ القرارات فمثلا: إذا كان هدف المنظمة هو "إرضاء المستهلك أو الزبون" فلا شك أن معظم قرارات المديرين والعاملين سوف تلتزم بهذا الهدف وتجعله محورا لنشاطها وأساسا لاتخاذ قراراتها.

#### ت. تخفيض درجة عدم التأكد:

ينتج عن عملية تحديد الأهداف والاتفاق عليها تخفيض في درجة عدم التأكد بالنسبة لأعضاء المنظمة. وتظهر أهمية تخفيض درجة عدم التأكد خاصة بالنسبة للمديرين من مستوى الإدارة العليا.

فالصورة التي ترغب أن تحققها المنظمة لنفسها في المستقبل تتأثر بالعديد من المتغيرات المتنوعة والمتضاربة في آن واحد.

غير أن عملية تحديد الأهداف تساعد المديرين من طبقة الإدارة العليا على مناقشة كافة المتغيرات المؤثرة في المنظمة (كاسب السيد، 2005م، ص 15)

وعندما يتم تحديد الأهداف التنظيمية يتحقق للمديرين الإحساس بالوضوح، وتزداد الرغبة في الانجاز، وتقل حالة عدم التأكد بالنسبة للعاملين في المنظمة.

#### ث. معايير لتقييم الأداء:

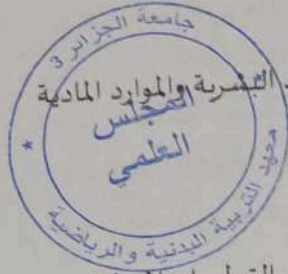
تمثل المعايير التنظيمية المعايير الأساسية للأداء، فالأساس في الحكم على مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة مثل: قيمة المبيعات الربحية، وحجم الإنتاج أو الخدمات يحتاج إلى أساس موضوعي للتقييم.

فالأهداف تصف حالة المنظمة في الماضي وآمالها في المستقبل، وهي تؤدي وظيفة حيوية للمنظمة عند استخدامها كمعايير لتقييم الأداء التنظيمي.

#### ❖ الخاصية الثالثة: امتلاك الموارد:



لتحقيق أهداف المنظمة لابد من امتلاك مجموعة من الموارد المستخدمة في الإنتاج وتوسيع المنظمة بصفة دائمة إلى امتلاك الموارد النادرة مثل: قوة العمل الراغبة والقادرة على العطاء أو المصانع الحديثة أو السمعة الطيبة لدى المجتمع، أو التقدم والقيادة في مجال الإنتاج.



وبالتالي هناك ثلاثة موارد أساسية لها أهميتها بالنسبة للمنظمة، وهي الموارد البشرية والموارد المادية والمالية، وموارد المعلومات.

#### أ. الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية المورد الأول والمهم لأي منظمة، ولعله ليس من المبالغة في القول بأن المنظمات ما هي إلا تجمعات بشرية، فأصحاب المنظمة والمديرون والعمال وأصحاب الخبرة هم بشر، وتظهر الأهمية النسبية للمورد البشري في العديد من نواحي الحياة التنظيمية منها على سبيل المثال، النواحي التالية: (Weik, 1987: p 21)

➤ اتخاذ القرارات: تنمو المنظمات وتتطور وتزدهر إذا كانت القرارات التي يتخذونها المسؤولون قرارات صائبة وصحيحة، والعكس صحيح، وبالرغم من تطور الأساليب الخاصة باتخاذ القرارات خلال الأعوام الماضية، فما زال الفرد أو مجموعة الأفراد هم المسؤولون عن القرار النهائي.

➤ النمو والتطور: إن المصير الحتمي للمنظمة التي لا تتطور ولا تنمو هو الزوال، وعادة ما تنمو المنظمة من خلال تطوير أساليب الأداء، أو تنمية مواردها البشرية، ففي بعض الأحيان يعمل الموظف على تنمية نفسه بنفسه ومثال ذلك: عندما يتعلم احد العاملين كيفية تشغيل الحاسوب الآلي لمجرد الاستفادة الشخصية التي قد تعود على المنظمة ذاتها ومن الأساليب التي قد تستخدمها المنظمة لتنمية مواردها البشرية، التدريب، والتخطيط الوظيفي، ونظم الحوافز والترقيات.

➤ خبرة الأداء: من الممكن النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من الوظائف التي يجب أن تؤدي بترتيب معين لتحقيق هدف ما، ونظرا لتشابه تلك الوظائف أحيانا وتباينها أحيانا أخرى، فإنه لا بد من إحداث نوع من التكامل بين تلك الوظائف، وحيث أن أداء الوظائف يتم بواسطة العاملين بالمنظمة، ونظرا لتأثر هؤلاء العاملين بالمشاعر والانفعالات الشخصية فقد يتم أداء الوظائف بمستوى عال أو بمستوى منخفض من المهارة.

وبالتالي فإن أداء العاملين يكون متميزا في الحالات التي يكون العامل فيها قادرا وراغبا على أداء الوظيفة الموكولة إليه.

➤ المعرفة المهنية: إن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي تحويل المدخلات إلى مخرجات و"المعرفة المهنية" هي قدرة المنظمة على إتمام عملية التحويل، وترجع أهمية المعرفة المهنية إلى أنها المعيار الرئيسي في التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة.



وبقدر ما كان نقل المعرفة المهنية بين الأجيال سهلا وبسيطا في الفترات الأولى، بقدر ما أصبح معقدا في الأونة الحديثة.

فمن غير المنتصور أن يقوم قدامى العاملين في المنظمة بنقل معرفتهم المهنية كاملة إلى العاملين الجدد نظرا لتعدد تلك الخبرات وتشابكها، بالإضافة إلى طول الوقت الذي قد تستغرقه تلك المهمة. ونظرا لأهمية المعرفة المهنية وتأثيرها على نجاح المنظمة، فقد خصصت العديد من المنظمات جزءا كبيرا من ميزانياتها للإنفاق على الأنشطة الخاصة بتطوير الأنشطة المؤثرة على المعرفة المهنية مثل: البحوث والتطوير- وبرامج الذكاء الصناعي - والفرض الأساسي هنا هو أن: "الاستثمار في تنمية المعرفة المهنية يضمن النجاح للمنظمة".

➤ الانتماء: المنظمة تتطلب أحيانا من العاملين بها أو تتوقع منهم أحيانا أخرى أشياء أكثر من مجرد أداء الوظيفة، ويبدو هذا واضحا في الحالات التي تتطلب إنجاز مهمة عمل معينة والبقاء بعد ساعات العمل الرسمية لفترات طويلة، مثلما يحدث في نهاية كل عام، عندما تقوم المؤسسات بإعداد الميزانيات والحسابات الختامية. (كاسب السيد ، 2005م، ص 12)

وكلما زادت المكانة الوظيفية للعامل كلما زادت توقعات المنظمة في زيادة درجة الانتماء الخاصة بهذا العامل، وتفانيه في العمل. وقد يتحقق هذا الانتماء من جانب الأفراد لمنظماتهم لأسباب عدة منها: حب الشخص لعمله، واعتقاد الفرد أن هناك ارتباطا وثيقا بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وكلاهما يؤدي إلى الآخر.

## ب. الموارد المادية والمالية:

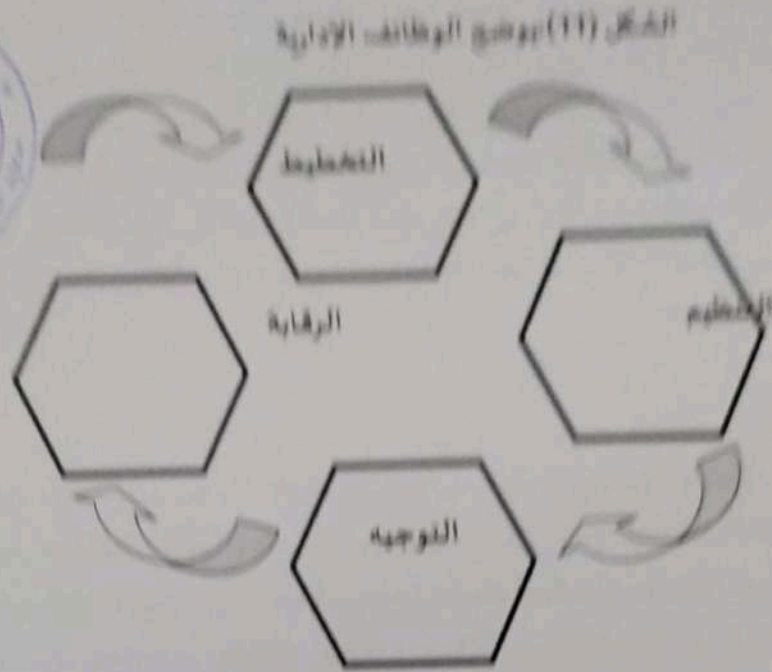
تشمل هذه الموارد كل المدخلات غير البشرية من آلات، ومعدات، وأراض، ومبان والمواد الخام ورأس المال والطاقة.

وقد تتاح تلك الموارد بأسعار زهيدة أحيانا، بينما تتوفر بأسعار مرتفعة أحيانا أخرى وتختلف الأهمية النسبية لتلك الموارد باختلاف هدف كل منظمة.

## ❖ الخاصية الرابعة: الوظائف الإدارية:

يتطلب تحقيق المنظمة أن يؤدي المديرون بعض الوظائف الرئيسية، ويساعد أداء تلك الوظائف المدير على خلق ظروف العمل المناسبة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها سلفا وتمثل الوظائف الرئيسية للمدير في: التخطيط - التنظيم- التوجيه- الرقابة.

وبالرغم من الأهمية النسبية لكل وظيفة على حدى إلا أن التكامل بين تلك الوظائف هو بلا شك المفتاح الأساسي لنجاح المدير والمنظمة وفي ما يلي تعريف مبسط لتلك الوظائف.



### ➤ التخطيط:

تتضمن وظيفة التخطيط تحديد أهداف المنظمة والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتتعدد أنواع الخطط لتشمل خطط على مستوى المنظمة ككل، أو خطط على مستوى الوحدة التنظيمية أو الوظيفة.

ومن حيث القائم على التنفيذ قد تكون الخطة على مستوى المدير الفرد أو العامل، أما من ناحية البعد الزمني للتخطيط فقد يمتد إلى فترات طويلة، تصل أحيانا إلى عشرين عاما أو فترات متوسطة أو فترات قصيرة جدا لمدة أيام أو أسابيع وفي جميع الحالات السابقة فإن المدير مسئول عن عمليات تحليل البيانات اللازمة لتحديد الأهداف والخطوات التنفيذية للتخطيط والإشراف على تنفيذ تلك الخطط وتقييمها.

### ➤ التنظيم:

الخطة الجيدة لا تتحقق إلا إذا توافرت لها مجموعة من الموارد (البشرية- المادية- المعلومات) الملائمة، بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين الوظائف التنظيمية المختلفة لضمان تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة ولذا فإن هذه الوظيفة هي تلك الوظيفة التي تتم من خلالها تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة للمنظمة. (كاسب السيد، 2005، مرجع سابق، ص 17)

### ➤ التوجيه:



يخصص المدير الجزء الأكبر من وقته وجهده للعمل على تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف، ولذلك فإن وظيفة التوجيه تتضمن الجهود التي يخصصها المدير لتوجيه وتحفيز العاملين وتحقيق الاتصال الفعال معهم، وقد نأكد للباحثين والممارسين لعملية الإدارة مدى أهمية وظيفة التوجيه وتأثيرها على نجاح المنظمات، ففي دراسة عن القيادة وعملية التوجيه أوضح كل من (Peters & Austin, 1985) إن الإدارة الناجحة تحتاج إلى ممارسة وظيفة التوجيه بشكل فعال، وأن تلك الوظيفة هي العنصر الأساسي الذي يربط المنظمة بعناصر النجاح الأخرى ومن ضمن ما اقترحه الكاتبان من أساليب التوجيه الحديثة للإدارة ما يعرف باسم الإدارة بالتجول "Management by Walking Around".

### ➤ الرقابة:

ينصب الاهتمام الأساسي للمدير على تحقيق أهداف كل من منظمة والعاملين. وقد لاحظنا أن الوظائف الثلاث السابقة تساعد المدير على تحديد تلك الأهداف (التخطيط) وتحديد الموارد التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، (التنظيم) وتحفيز العاملين للعمل على تحقيق تلك الأهداف (التوجيه) غير أن تلك الوظائف في حد ذاتها لا تضمن بالضرورة تحقيق الأهداف ما تصاحبها الوظيفة الرابعة، ألا وهي الرقابة.

والرقابة هي الوظيفة التي يمكن من خلالها تحديد مدى التقدم الذي تم إحرازه عن طريق تحديد الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لوظيفة الرقابة من خلال المراحل الثلاث التالية: تحديد معايير الأداء قياس الأداء، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### ❖ الخاصية الخامسة: هيكلية التنظيم:

يتم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية وذلك في نطاق إطار تنظيمي محدد، ويعرف هذا الإطار التنظيمي بالهيكل التنظيمي، وغالبا ما يعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية في شكل خريطة تنظيمية، والخريطة التنظيمية ما هي إلا تعبير بالرسم عن الهيكل التنظيمي وتتفاوت درجة تعقد وتشابك تلك الهياكل التنظيمية حسب حجم المنظمة وطبيعة نشاطها ودورة حياة المنظمة وطبيعة السوق والعديد من العوامل الأخرى.

وباختصار فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة المنظمة إلى تحقيق أهدافها وليس هدفا في حد ذاته.

### ➤ الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي ثلاثة مستويات إدارية، هي مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة المباشرة، كما هو موضح في الشكل رقم (12) وتحدد الاختصاصات الأساسية لتلك المستويات كما يلي: تختص الإدارة العليا بتنظيم أعمال المنظمة وتحديد مستوى الأداء الكلي المتوقع لها.



فهي المسئولة عن تحديد أهداف المنظمة، وتصميم الهياكل التنظيمية وتنظيم العلاقة مع البيئة الخارجية ووضع الخطط الإستراتيجية.

أما الإدارة الوسطى فهي المسئولة عن الإدارات التشغيلية أو المصانع وتمثل المهمة الرئيسية للمديرين في هذا المستوى في تحقيق الأهداف التشغيلية المحددة لإدارتهم وربط إدارتهم ببقية إدارات المنظمة.

وأخيرا مستوى الإدارة المباشرة التي تتكون من المديرين المسئولين عن عمليات التشغيل الفعلية والإشراف على العمالة بشكل مباشر.



الشكل (12): يوضح المستويات الإدارية في المنظمة



#### المهارات الإدارية: ➤

أوضحنا سالفاً أن الوظائف الإدارية هي حجر الزاوية في المنظمة بالنسبة للمدير غير أن إلمام المدير ومعرفته بتلك الوظائف لا يضمن بالضرورة نجاحه في أداء أعماله.

فالمدير يحتاج إلى مجموعة من المهارات الإدارية الأخرى للقيام بوظائفه الإدارية بنجاح.

ويعرف كلاً من "Bateman & Zeithaml" المهارات بأنها "قدرات محددة ناتجة عن المعرفة، المعلومات، الممارسة والاستعداد الطبيعي". (Bateman & Zeithaml, 1990 : p 21)

وبالرغم من تعدد المهارات الإدارية التي يحتاجها المدير، فإنه يمكن تحديد ثلاث مجموعات رئيسية من المهارات الإدارية الأساسية هي: المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية، وتختلف الأهمية النسبية لتلك المهارات باختلاف المستوى الإداري للمدير.

والمهارات الفنية: هي القدرة على أداء وظيفة معينة بطريقة وأسلوب محدد.



أما المهارات الإنسانية: فتتمثل في قدرة المدير في التعامل مع الآخرين من خلال تنظيم علاقاته التبادلية وتحقيق الاتصال الفعال معهم.

وتشير نتائج الدراسة التي قام بها "Mintzberg, 1975" إلى أن المدير يقضي الوقت الأكبر من وقته في التعامل والاتصال بالآخرين.

ونظرا لحتمة تعامل المدير مع الآخرين فإنه يسعى دائما لتنمية مهاراته وقدراته على الاتصال وقيادة وتحفيز المرؤوسين.

إن قدرة المدير على التعامل مع الآخرين وتبادل المعلومات معهم تمثل العنصر الأساسي من عناصر المدير الفعال.

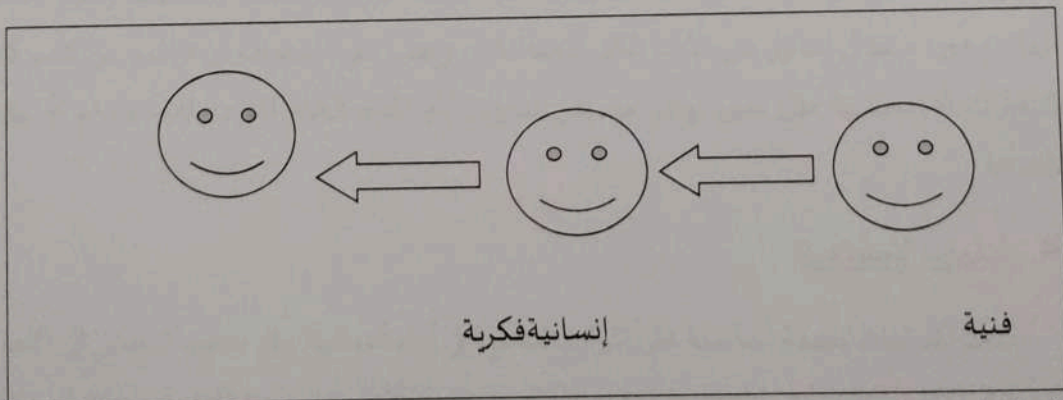
ويحتاج المديرون في المستويات الإدارية المختلفة إلى هذه المهارات بقدر متساو. (Mintzberg, 1975: p. 49-61)

أما بالنسبة للمهارات الفكرية: فتتمثل في قدرات المدير في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل وكلما ارتقى المدير في السلم التنظيمي زادت حاجته إلى تنمية هذه المهارة الإدارية الهامة، وكلما أصبحت جزءا أساسيا من مهامه اليومية، وغالبا ما يواجه المدير تلك المستويات الإدارية العليا بالعديد من المشاكل المتعددة الأطراف والمتداخلة مع غيرها من النواحي التنظيمية.

وان تدارك الأمور المعقدة وفحص العديد من المتغيرات المتصارعة والمؤثرة على مشكلة معينة يساعد على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، ومن أمثلة تلك القرارات ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية والقرارات الخاصة بالأهداف العامة للمنظمة، وتنظيم العلاقات التبادلية بين الوحدات التنظيمية.

ويؤكد كلاً من "Bennis & Nanus, 1984" على أهمية تلك القرارات لما لها من تأثير قوي على أداء المنظمة، وان تنمية قدرات المدير الفكرية تعتبر من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في عصرنا الحالي.

### الشكل (13) يوضح: المهارات الإدارية



### ❖ الخاصة السادسة: البيئة المحيطة:



إن المنظمات لا تعمل في فراغ وتمثل البيئة احد المحددات الأساسية المؤثرة على نشاط المنظمة، ويعزى السبب في ذلك ببساطة إلى أن البيئة هي نقطة البداية والنهاية بالنسبة للمنظمة. فهي نقطة البداية لكونها مصدر المدخلات- الموارد البشرية- والمادية- والمعلومات- وهي نقطة النهاية لان المنظمة تصدر إليها مخرجات: السلع، الخدمات، الأفكار ولهذا السبب فان المنظمات تجد نفسها مطالبة بالاستجابة للمتغيرات البيئية وتتلخص هذه المتغيرات في الآتي:

#### ➤ المتغيرات السياسية:

تتأثر كل المنظمات بدرجة أو بأخرى بالنظام السياسي المحلي والعالمي، ويؤكد كلاً من "Hodge & Anthony, 1984" أن المنظمة لا بد أن تستوفي مجموعة من الشروط الأساسية التي يحددها النظام السياسي إذا رغبت في ممارسة نشاطها واستمراره، ويجب على المنظمة كذلك أن تطبق القوانين العامة وممارساتها التنظيمية أو حتى عند خروجها من سوق العمل.

وأن أهمية النظام السياسي في التأثير على المنظمة إنما ينبع من أن السلطات هي مصدرة القوانين والقواعد واللوائح المنظمة لعمل المنظمات وقد تكون هذه القوانين على مستوى الدولة أو مستوى الولاية... الخ، ويحتاج المديرون في المنظمات إلى الإلمام بتلك القوانين حيث أن أعمالهم اليومية مرتبطة تمام الارتباط بهذه القوانين.

(Hodge & Anthony, 1984, p 93-114)

#### ➤ المتغيرات الاقتصادية:

تتمثل في الظروف الاقتصادية المحلية والعالمية المؤثرة على نشاط المنظمة وتشمل تلك المتغيرات قوى السوق والدورة الاقتصادية ومصادر التمويل وغيرها من المتغيرات الأخرى ويلاحظ أن تلك المتغيرات تتميز بدرجة عالية من التقلب وعدم الاستقرار أحيانا.

وللمتغيرات الاقتصادية أيضا الأثر الأكبر على قدرة المنظمات على توفير مصادر التمويل اللازمة لعمليات التشغيل، وتلعب الظروف الاقتصادية مثل حالات الرواج والكساد والتضخم وتغيير أسعار الفائدة دورا مهما في التأثير على الأداء الكلي للمنظمات، ويجب على المنظمات أن تراقب عن كثب كافة التغيرات الاقتصادية مثل مدى توافر مصادر التمويل أو المواد الخام المتاحة للاستخدام أو تكلفة العمالة.

#### ➤ المتغيرات الاجتماعية:

تعتمد المنظمات بصفة أساسية على الموارد البشرية في أداء أعمالها، وقد يذهب البعض إلى الأهمية النسبية للموارد البشرية في تأثيرها على نجاح المنظمات تفوق الأهمية النسبية للعديد من الموارد المادية



الأخرى، فالموارد البشرية هي نقطة البداية- أصحاب العمل، الإدارة، العمال- وفي نفس الوقت نقطة النهاية - قوى الطلب - للمنظمات.

وتتأثر الموارد البشرية إلى حد كبير بالمتغيرات الاجتماعية مثل العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع.

ولهذا السبب يجب على المنظمات دراسة وتحليل اثر تلك المتغيرات على الأداء الكلي للمنظمات.

### ➤ المتغيرات التكنولوجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى قدرتها على انجاز عمل معين، وتسمى الطريقة التي يؤدي بها هذا العمل بالتكنولوجيا، وتتميز التكنولوجيا بدرجة عالية من التغيير خلال فترات قصيرة من الزمن.

ومثال ذلك ما حدث من تطور في طرق دفع أجور العاملين، فقد كانت تلك المهمة إلى فترة قصيرة إحدى المهام الأساسية للعديد من المحاسبين من قسم المحاسبة، غير انه باستخدام التكنولوجيا الحديثة أمكن استبدال العديد من المحاسبين المتخصصين لإعداد جداول وكشوف الرواتب بأجهزة الحاسوب الآلي الحديثة التي تستطيع انجاز نفس العمل بسرعة أعلى وبدرجة عالية من الدقة. (كاسب السيد، 2005، م.س، ص: 23-25)

### 5. علاقة الهيئة أو المنظمة الرياضية بالإدارة :

تصمم أي منظمة لتوفير وسيلة فعالة لتحقيق هدف للمجموعة والإدارة جزء من أي منظمة فعالة حيث أنها تهتم بتوجيه السلوك الإنساني في المنظمة للوصول إلى الهدف المسطر، ولهذا السبب فان العلاقة بين المنظمة الرياضية والإدارة تبرز فيما يلي:

- يقوم التنظيم بتوفير الهيكل التنظيمي لتحقيق انجاز جماعي.
- تقوم الإدارة بتوفير وحدات وظيفية لمنظمة فعالة.



### محتويات المحاضرة الحادية عشر

أولا//الهيئات (المؤسسات) الرياضية الدولية

1. اللجنة الأولمبية الدولية
2. الاتحادات الرياضية الدولية
3. الاتحادية الرياضية الوطنية



## المحاضرة الحادية عشر:

## أولا// الهيئات (المؤسسات) الرياضية الدولية:

هناك عدد كبير من الهيئات الرياضية المتخصصة في مجال الإدارة الرياضية تم إنشاؤها منذ مدة طويلة ،حصرها كل من Soi niemi et Pyoria لسنة 1982 في 313 هيئة محلية وقارية ودولية. كما أصدر Gendron سنة 1993 دليلا للهيئات الرياضية التي لها ارتباطا بالتربية البدنية والرياضية في العالم وعددها أكثر من 2500 هيئة تعمل بعضها في مجال واحد ويعمل البعض الآخر في مجالات متعددة، ومن هذه الهيئات من يعمل في المجال الأكاديمي والبحثي في العلوم المرتبطة بالتربية البدنية والرياضية وعلى المستوى الدولي قام كل من Soucie et wright لسنة 1997 بتصنيف هذه الهيئات إلى:



- هيئات تعمل في مجال التربية البدنية والرياضة للجميع.
- هيئات تعمل في مجال التربية البدنية والرياضة للمعاقين.
- هيئات تعمل في مجال الإعلام الرياضي .
- هيئات تعمل في مجال اللعب النظيف ومنع العنف الرياضي.
- هيئات تعمل في مجال الرياضة المدرسية والجامعية. (عصام بدوي، 2001، ص 249)
- هيئات تعمل في مجال رياضة المنافسات والمستويات العالية.

ومن وجهة النظر الأكاديمي هناك هيئات تم إنشاؤها على المستوى الدولي والقاري والمحلي لدعم وتفعيل دور البحث العلمي ،بعض هذه الهيئات لها أهداف عامة والبعض منها متخصصة في مجال معين ولكنها جميعا تنتهي إلى النواحي العلمية في مجالات التربية البدنية والرياضية.

هذا وتتكون التنظيمات الدولية الأساسية من ثلاث هيئات تعرف بالثالوث الأولي على قمته اللجنة الأولمبية الدولية وعلى جانبها الاتحادات الدولية لمختلف الألعاب الرياضية الأولمبية ثم اللجان الأولمبية الوطنية (الأهلية) من مختلف دول العالم.

## 1. اللجنة الأولمبية الدولية:

هي هيئة دائمة التكوين دائمة التكوين، وهي التي تختار أعضائها من ذوي الكفاءة والخبرة الرياضية ليكونوا ممثلين لها في الدول التي ينتمون إليها، والتي يجب أن يكون لها لجنة أولمبية وطنية تعترف بها اللجنة الأولمبية الدولية، وتعد اللجنة الأولمبية الدولية السلطة النهائية للبت في جميع الأمور المتعلقة بالحركة الأولمبية والدورات.

ويعتبر الميثاق الأولي هو دستور اللجنة الأولمبية الدولية والذي يهدف الى ان تبقى الألعاب الأولمبية في أوضاعها وفي معانها ومرامها .

وتنص المادة (01) من الميثاق الأولي على أن اللجنة الأولمبية هي صاحبة السلطة العليا للحركة الأولمبية ويتعين على أي شخص أو منظمة تسبب بأي صفة كانت للحركة الأولمبية الالتزام بنصوص الميثاق وقبول قرارات اللجنة الأولمبية الدولية.



كما تنص المادة (02) من الميثاق الأولي على مهام اللجنة الأولمبية الدولية بأن دورها يتمثل في تنمية الفكر الأولي في إطار الميثاق.

ومن أهم الأعمال التي تقوم بها اللجنة الأولمبية :

- تشجيع وتنسيق وتنظيم وتطوير الرياضة والمسابقات الرياضية.
  - محاربة أي نوع من التمييز يؤثر على الحركة الأولمبية.
  - تكوين الجهود للتأكد من انتشار روح اللعب النزيه في الأوساط الرياضية ومنع ظاهرة العنف.
  - مكافحة المنشطات في الرياضة.
  - اتخاذ الإجراءات التي تهدف لمنع تعريض صحة الرياضيين للخطر.
- كما يشير الاتفاق الأولي في مادته (19) الوضع القانوني للجنة الأولمبية الدولية كما يلي:
- اللجنة الأولمبية الدولية منظمة دولية غير حكومية لا نفعية تتمتع بصفة الاستمرارية في صورة اتحاد ولها وضع قانوني معترف به من قبل المجلس الفدرالي السويسري.
  - رسالة اللجنة الأولمبية هي تولي قيادة الحركة الأولمبية في إطار نصوص ولوائح الميثاق الأولي.
  - تعتبر القرارات التي تتخذها اللجنة الأولمبية الدولية، بناء على نصوص الميثاق الأولي نهائية، وعند نشوء أي نزاع حول تطبيق أو تفسير هذه القرارات يتم فضه عن طريق المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية، وفي حالات كثيرة عن طريق التحكيم الرياضي. (عبد الكريم معزيز، 2013، ص 04)

## 2. الاتحادات الرياضية الدولية:

### • تعريفها:

الاتحادات الرياضية الدولية هي منظمات دولية غير حكومية تدير رياضة أو عدة رياضات على المستوى الدولي.

وتعتبر الاتحادات الرياضية الدولية مستقلة عن اللجنة الأولمبية الدولية وعن اللجان الأولمبية الوطنية وتتعدد برامج الاتحادات الرياضية الدولية، ولكنها تتضمن غالبا تنظيم البطولات العالمية وتنظيم الاشتراكات في الألعاب الرياضية الدولية، ووضع قواعد وتنظيم المسابقات وتدريب الحكام والمدربين.

وتعترف اللجنة الأولمبية الدولية بالاتحادات الرياضية بغية النهوض بالحركة الأولمبية حيث إن دور الاتحادات يندرج في إطار الحركة الأولمبية، لذا يتعين أن تتوافق كافة أنشطته مع نصوص الميثاق الأولي، والجدير بالذكر أن لكل اتحاد دولي استقلالته التامة في إدارة رياضته.

وتنص المادة (30) من الميثاق الأولي على أن مهام الاتحاد الدولي هي:

- إنشاء وتعزيز القواعد الخاصة بممارسة رياضته وضمان تطبيق هذه القواعد.
- ضمان تطبيق رياضته في شتى أنحاء المعمورة.



- المساهمة في انجاز وتحقيق مبادئ الميثاق الاولمبي.
- صياغة المعايير الأهلية للمسابقات المشاركة في الألعاب الاولمبية بما يتوافق مع الميثاق الاولمبي ورفع تلك المعايير للتصديق عليها من خلال اللجنة الاولمبية الدولية.
- توفير المساعدات الفنية أثناء التطبيق العملي لبرنامج التضامن الاولمبي. بالإضافة إلى ذلك يجوز للاتحاد الدولي أن يقوم:
- بصياغة المقترحات ورفعها للجنة الاولمبية الدولية فيما يتعلق بالميثاق الاولمبي والحركة بوجه عام بما في ذلك تنظيم وإقامة الألعاب الاولمبية.
- إبداء الرأي نحو المدن المرشحة لاستضافة الألعاب الاولمبية وذلك من ناحية القدرات الفنية لتلك المدن المرشحة.
- التعاون في الإعداد للمؤتمرات الاولمبية.
- بالمشاركة في أنشطة اللجان الاولمبية الدولية عندما يطلب منه ذلك.
- دور الاتحادات الرياضية الدولية:
- يتمثل دور الاتحادات الرياضية الدولية في المهام الآتية:
- ضمان تطبيق قواعد الاتحادات الرياضية الدولية.
- تعزيز القواعد الخاصة بممارسة الرياضة.
- رعاية قواعد الاتحادات الرياضية الدولية ومراقبتها في جميع أنحاء العالم دون أي تمييز بما يتضمن عدالة المنافسة واللعبة النظيفة.
- المساهمة في تحقيق الأهداف المنصوص عليها في الميثاق الاولمبي وخاصة فيما يتعلق بنشر الفكر الاولمبي والثقافة الاولمبية.
- وضع معايير أهلية للمشاركة في مسابقات دورات الألعاب الاولمبية بما يتماشى والميثاق الاولمبي، وعرض هذه المعايير على اللجنة الاولمبية الدولية لاعتمادها.
- تولى مسؤولية الرقابة الفنية والإشراف على رياضتها سواء أثناء دورات الألعاب الاولمبية أو البطولات والمسابقات الأخرى التي تقام تحت رعاية اللجنة الاولمبية الدولية.
- تقديم الدعم الفني في أثناء تنفيذ برامج التضامن الاولمبي.
- فضلا عما تقدم يجوز للاتحادات الرياضية الدولية أن تقوم بما يأتي:
- صياغة المقترحات الموجهة للجنة الاولمبية الدولية، فيما يتعلق بالميثاق الاولمبي والحركة الاولمبية بوجه عام، وخاصة تنظيم وإقامة دورات الألعاب الاولمبية.
- إبداء آرائها في ملفات ترشيح المدن المتقدمة لتنظيم دورات الألعاب الاولمبية وخاصة فيما يتعلق بالقدرات الفنية لهذه المدن.
- المشاركة في الإعداد للمؤتمر الاولمبي.
- المشاركة في أنشطة اللجان التابعة للجنة الاولمبية الدولية بناء على طلبها.





- المسابقات التأهيلية التي تنظمها الاتحادية الرياضية الدولية؛
- يجوز للاتحادية الرياضية الدولية أن تنظم مسابقات تأهيلية أو تفرض قيودا على المشاركة في نشاطات رياضية معينة وذلك من أجل تحديد عدد اللاعبين - خاصة عدد الفرق المشاركة في الرياضات الجماعية- الذين سيشاركون في دورة الألعاب الأولمبية.
- تخضع أنظمة تغيير المشاركة والتصفيات التأهيلية لقوانين الميثاق الأولمبي وبالشكل الذي يقرره المكتب التنفيذي لإقراره أولا، ويتعين على اللجنة الأولمبية الدولية إشعار اللجان الأولمبية الوطنية، بكافة الأمور المتعلقة بالتصفيات التي تنظمها الاتحاديات الرياضية الدولية. (وسيم طوبال، 2009، ص 119-120)
- 3. الاتحادية الرياضية الوطنية:
- 1.6.3. تعريف الاتحادية الرياضية الوطنية:
- الاتحادية الرياضية الوطنية جمعية ذات صبغة وطنية تسييرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات 06-12 وأحكام القانون 39-13، وكذا قوانينها الأساسية التي يوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة. كما تعد الاتحادية الرياضية الوطنية الأنظمة التنافسية والأنشطة الرياضية التابعة لاختصاصها وتسييرها بكل استقلالية. هذا وتكون الاتحادية الرياضية الوطنية حسب طبيعة أنشطتها، متخصصة أو متعددة الرياضات.
- 7.3. أنواع الاتحاديات الرياضية الوطنية الجزئية:
- 1.7.3. الاتحادية التي تسيير رياضة جماعية:
- وهي الاتحاديات الرياضية التي تسيير رياضات ذات طابع جماعي مثل: اتحادية كرة القدم، اتحادية الكرة الطائرة، اتحادية كرة اليد... الخ
- 2.7.3. الاتحادية التي تسيير رياضة فردية:
- وهي الاتحاديات التي تسيير رياضات ذات طابع فردي مثل: اتحادية ألعاب القوى، اتحادية الجيدو، اتحادية رفع الأثقال... الخ
- 3.7.3. الاتحادية التي تسيير رياضة عدة اختصاصات:
- وهي الاتحاديات الرياضية التي تسيير رياضات ذات طابع فردي وجماعي في نفس الوقت مثل: اتحادية المعوقين، اتحادية الرابطات الجماعية (المرسوم 405/05، 2005م: ص 31)
- 8.3. مهام الاتحادية الرياضية الوطنية الجزئية:
- تساهم الاتحادية الرياضية الوطنية من خلال أنشطتها وبرامجها في ترقية وتحسين اختصاص أو اختصاصات رياضية وتربية الشباب والمحافظة على أخلاقيات وأداب الرياضة والروح الرياضية والحكم الراشد وتعزيز التماسك الاجتماعي والتضامن الوطني. وهذه الصفة تمارس الاتحادية المهام الآتية: (القانون رقم 13 - 39، ص 13-14)



- تنظيم وتنشيط وتطوير وترقية ومراقبة الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها طبقا للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة وبلاستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة.
- توفير الشروط العضوية والتسييرية قصد تحقيق أهدافها.
- سن التنظيمات التقنية والتنظيمات العامة الخاصة باختصاصها أو اختصاصاتها الرياضية التي تتضمن وجوبا أحكام تعاقب على أفعال تعاطي المنشطات والعنف في المنشآت الرياضية والفساد في مجال المنافسات والتظاهرات الرياضية.
- إعداد المخطط الإستراتيجي لتطوير وترقية الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها وكذا المخططات والبرامج السنوية والمتعددة السنوات الخاصة بها وتنفيذها.
- وضع نظام المنافسات وتسييرها وتقييمها.
- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنادي الرياضية المنضمة إليها، وكذا على الهيئات التي تنشئها.
- الوقاية من تعاطي المنشطات ومكافحتها طبقا للتشريع والتنظيم الساري المفعول.
- الوقاية من العنف والأفات الاجتماعية ومكافحتها بالعلاقة مع السلطات العمومية.
- تحضير وتسيير الفرق والمنتخبات الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن.
- المشاركة في متابعة المراقبة الطبية الرياضية للرياضيين طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- المراقبة النفسية للرياضيين.
- المشاركة في ترقية الأخلاقيات الرياضية.
- المساهمة في إعداد وتوزيع المرشد المنهجية التي تحدد مخططات الدراسات والتدريب والتكوين لمختلف أصناف الرياضيين والمنتخبات والفرق للاختصاص أو الاختصاصات المطورة.
- انجاز أو استغلال أو تسيير المنشآت الرياضية و/أو الترفيهية في إطار القوانين سارية المفعول.
- إنشاء هياكل تسيير المراقبة المالية للرابطات والنادي الرياضية المنضمة إليها.
- تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية ورياضي النخبة والمستوى العالي بما في ذلك المقيمين بالخارج والتكفل بهم.
- تعيين الأعضاء الذين يمثلون البلاد ضمن الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة. (المادة 91 من القانون 13-39، ص 14)
- فضلا عن المهام السالفة الذكر تمارس الاتحادية الرياضية الوطنية المتخصصة بتفويض من الوزير المكلف بالرياضة مهام الخدمة العمومية الآتية:
- إعداد الخريطة الرياضية لتطوير الاختصاص على الصعيد الوطني.





- المساهمة في تكوين مستخدمي التأطير بالعلاقة مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو كل الهياكل الأخرى المعتمدة المختصة في هذا المجال.
- وضع نظام انتقاء المواهب الرياضية الشابة في الاختصاص أو الاختصاصات التي تسييرها، لاسيما تحديد خصائص ونماذج ومعايير كشف وتوجيه وانتقاء المواهب الرياضية الشابة وكذا الالتحاق بالمنتخبات الوطنية.
- المشاركة في تصنيف مستخدمي التأطير الرياضي بالاستناد إلى مستوى النتائج والأداءات المحققة على الصعيدين الوطني والدولي.
- تسليم الإجازات والشهادات والرتب والأوسمة والدبلومات الاتحادية، وفقا للتنظيم المعمول به.
- إنشاء رابطة وطنية احترافية لتمثيل وتسيير وتنسيق الأنشطة الرياضية ذات الطابع الاحترافي.
- اقتراح على الوزير المكلف بالرياضة تسجيل على قائمتها رياضي النخبة والمستوى العالي والمدربين والحكام ذوي المستوى العالي. (المادة 92 من القانون رقم 13-39، ص 15)

### 9.3. هيكلة الاتحادية الرياضية الوطنية الجزائرية:

تضم الاتحادية الرياضية الوطنية على الخصوص ما يلي:

- الجمعية العامة.
- الرئيس.
- المكتب الاتحادي.

### 1.9.3. الجمعية العامة:

تحدد الجمعية العامة أهداف الاتحادية وأنشطتها وتسيير على تحقيقها، وتعتبر الجهاز السيد للاتحادية، وتتشكل الاتحادية لاسيما من:

- الممثلين المنتخبين للرابطات الرياضية الولائية، المنتخبين حسب الجهة بالتناسب مع النوادي المنضمة للاتحادية والمصنفة في المراتب العشرة الأولى في البطولة أو في أي نظام للمنافسة بالنسبة للاتحاديات الرياضية الفردية.

■ رئيس الرابطة الوطنية عند الاقتضاء.

■ المدير التقني الوطني.

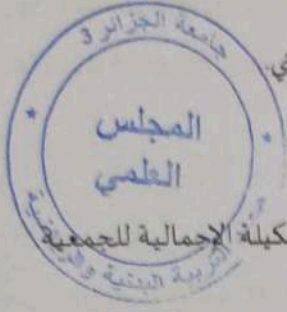
■ الأمين العام.

■ ممثل لكل سلك تقني متدخل في الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية الخاضعة للاتحادية، لاسيما مستخدمو التأطير.

■ مسئولو المصالح التقنية والإدارية الدائمة.

■ ممثل الرياضيين المنتخبين من طرف زملائه من الفرق الوطنية.

■ رئيس جمعية وطنية للمدربين.



- رؤساء الاتحادية السابقين.
- الشخصيات التاريخية للرياضة الجزائرية أثناء حرب التحرير الوطني.
- أعضاء المكتب الاتحادي.
- ممثل الرياضة العسكرية.
- خبراء يعينهم وزير الرياضة، يمثلون حوالي 30% على الأكثر من التشكيلة الإجمالية للجمعية.
- مسنول المراقبة الطبية الرياضية.
- الممثلين الجزائريين للأجهزة التنفيذية، للهيئات الرياضية الدولية.
- تجتمع الجمعية العامة في دورة عادية مرة واحدة في السنة، وفي نهاية كل سنة مالية ويجب أن يتضمن جدول الأعمال الدراسة المصادقة لاسيما على الحصيلة الأدبية والمالية للسنة المنصرمة، وبرنامج مخطط عمل السنة الموالية وكذا التقديرات الميزانية المتعلقة بها.
- قد تجتمع الجمعية العامة في دورة غير عادية، بناء على طلب رئيس الاتحادية، أو بناء على طلب ثلثي (2/3) أعضائها الذين استوفوا اشتراكاتهم تجاه الاتحادية، وفقا للإجراءات المحددة في النظام الداخلي للاتحادية، كما يمكن أن تجتمع الجمعية العامة في دورة غير عادية، للبت في سحب الثقة من الرئيس و/أو أعضاء المكتب الاتحادي بثلثي (2/3) أعضائها.
- يصح اجتماع الجمعية العامة بحضور أغلبية أعضائها، وإذا لم يكتمل هذا النصاب فإنها تجتمع في أجل أقصاه ثمانية (08) أيام بعد استدعاء ثان، مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.

## 2.9.3. الرئيس:

- تنتخب الجمعية العامة، رئيس الاتحادية لعهدة انتخابية مدتها أربع (4) سنوات غير قابلة للتجديد والذي يكلف خاصة بالمهام الآتية:
- توزيع الوظائف داخل المكتب الاتحادي واقتراح جدول أعمال دورات الجمعية العامة ودورات المكتب الاتحادي.
- يستدعي أجهزة الاتحادية ويحضر أعمالها ويرأسها ويسيرها، كما يسهر على تطبيق قراراتها.
- يعد دوريا الحصائل والخلاصات والمعلومات الخاصة بنشاط الاتحادية، ويرسل نسخة منها بصفة منتظمة للوزير المكلف بالرياضة.
- يعين نائب أو نواب رئيس الاتحادية، من بين الأعضاء المنتخبين في المكتب الاتحادي.
- يأمر بصرف نفقات الاتحادية.
- يحضر الحصائل الأدبية والمالية، ويعرضها على المكتب الاتحادي والجمعية العامة للمصادقة عليها، ثم يرسلها للوزير المكلف بالرياضة.
- يؤهل رئيس الاتحادية دون غيره، لمراسلة الهيئات الرياضية الدولية والاتحاديات الرياضية الأجنبية.



وفي حالة استقالة الرئيس أو حدوث مانع كبير له، يضمن نائبه الأول النيابة لفترة لا تتجاوز ثلاثين "30" يوما، ثم يستدعي في هذه الفترة جمعية عامة غير عادية، لانتخاب رئيس جديد للاتحادية للمدة المتبقية من العهدة.

### 3.9.3. المكتب الاتحادي:

المكتب الاتحادي هو الجهاز التنفيذي للاتحادية، ويضمن تحت سلطة رئيس الاتحادية التسيير الإداري والتقني والمالي للاتحادية، ويتشكل من ستة "06" إلى أربعة عشر "14" عضوا ينتخبون عن طريق الاقتراع السري من الجمعية العامة، لعهدة مدتها أربع "04" سنوات غير قابلة للتجديد، ويضم المكتب الاتحادي زيادة على ذلك:

- الأمين العام .
- المدير التقني الوطني.
- أعضاء تنتخبهم الجمعية العامة، من بين الأعضاء الذين يعينهم الوزير المكلف بالرياضة. يكون عددهم متناسبا مع هؤلاء الأعضاء ضمن الجمعية العامة.
- يجتمع المكتب الاتحادي مرة واحدة على الأقل في الشهر باستدعاء من رئيس الاتحادية وتحت رئاسته. ويكلف الكتب خاصة بالمهام التالية:
- إعداد واقتراح مشاريع البرامج، وعرضها على الجمعية العامة.
- إعداد مشروع ميزانية الاتحادية وحصائلها الأدبية والمالية، وعرضها على الجمعية العامة.
- إعداد الرزنامة العملية للتظاهرات والمنافسات الرياضية، والسهر على احترام تنفيذها وضمان متابعتها.
- السهر على احترام الأخلاقيات الرياضية والتنظيمات الرياضية، مع اتخاذ كل التدابير قصد المحافظة عليها.
- تعيين ممثلي الاتحادية في الجمعية العامة للرابطة أو الرابطات المنضمة إليها، عند الاقتضاء.
- تسيير ممتلكات الاتحادية والسهر على تقويمها والمحافظة عليها.



محتويات المحاضرة الثانية عشر

أولا//المسار التنظيمي للاتحادية الرياضية الوطنية في الجزائر

ثانيا//التركيبية البشرية للاتحادية الرياضية الوطنية

ثالثا//علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بالهيكل الرياضية الوطنية والدولية:

1. علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بالهيكل الرياضية الوطنية

2. علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بالهيكل الرياضية الدولية



المحاضرة الثانية عشر:

أولا//المسار التنظيمي للاتحادية الرياضية الوطنية في الجزائر:

في ظل الأمر رقم 95 - 09 صدر المرسوم التنفيذي رقم 151-96 المؤرخ في 27 أبريل 1996م. يحدد كفاءات تنظيم الاتحاديات الرياضية وعملها، ويعاب على هذا المرسوم أنه جامد لم يراع تنوع متطلبات تنظيم وسير الاتحادية الرياضية، كما لم يدمج ولم يحترم خصائص نشاط كل اتحادية رياضية، وهو المرسوم الثاني الذي ألغى المرسوم الأول رقم 91 - 418، الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحادية الرياضية وعملها، ليعيد الأمور إلى نصابها ويدخل ميكانيزمات معدلة على طريقة تنظيم وسير الاتحادية الرياضية، منها الاعتراف بخصوصية نشاط كل اتحادية رياضية، فنصت المادة 44 من هذا المرسوم على مايلي: "نظرا لخصوصية كل اتحادية يمكن إن تبين أحكام هذا المرسوم بدقة لا سيما في مواد 3-8-11-18-19 بقرار من الوزير المكلف بالرياضة" وبالرجوع إلى هذه المواد فإنها نصت على التوالي على مايلي: التأسيس، الجمعية العامة، وطريقة تسييرها، المكتب الاتحادي الذي يتشكل حسب خصوصيات الاتحادية وطريقة انتخابه، كما تم وضع قواعد تأشيرة مسبقة من طرف الإدارة المكلفة بالرياضة لكل اعتماد خاص بالجمعيات الرياضية، وهذا بغرض حفظ الفضاء الرياضي من كل انحراف أو استعمال مغرض للحركة الرياضية الوطنية، كما تم في إطار هذا المرسوم تعديل تشكيلة الجمعية العامة للاتحادية الرياضية بشكل يراعي أمرين اثنين وهما: التمثيل المتوازن لمختلف الفاعلين في الاختصاص الرياضي للاتحادية بشكل يخفف ثقل التشكيلة من جهة ثانية، وبالرجوع إلى المادة 06 من المرسوم رقم 96 - 151 تتضح صعوبة تحقق النصاب في الجمعية العامة، وبالمقابل يتضح من خلال المادة 08 من المرسوم 97 - 376 إمكانية تحقق النصاب، يضاف إلى هذا أن المرسوم 97 - 376 قد أضاف لتشكيلة الجمعية العامة للاتحادية الأعضاء المعينين من طرف الوزير المكلف بالرياضة في حدود 10% من التشكيلة الاجمالية للجمعية العامة للاتحادية، ورغم هذه التعديلات فإن المرسوم 97 - 376 لم يصمد طويلا حتى تعرض إلى التعديل والتتميم، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02 - 76 المؤرخ في 21/02/2002 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 97 - 376 المؤرخ في 08/10/1997 الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحادية الرياضية وعملها، ولقد مس التعديل طريقة تنظيم وتسيير الاتحادية وذلك في النقاط التالية: أجهزة وهياكل الاتحادية، تشكيلة الجمعية العامة والمكتب الاتحادي، إعداد تصنيف للاتحادية الرياضية وفق خصائص محددة، بعد تجميع النشاطات المتقاربة والمتماثلة وبالتالي تخفيض محسوس لعدد الاتحاديات الرياضية من 47 اتحادية إلى 31 فقط.

وعليه فان السلطات العامة تبت من خلال المرسوم 02 - 76 ضمان تحكم جيد وحضور الوصاية، وكذلك ضمان سير جيد ومستقر للاتحادية الرياضية الوطنية، وهذا باتخاذ الإجراءات التالية:

- التحكم في المسائل المالية بإعطاء هذه المهمة من جديد إلى الأمين العام.
- إعادة تنظيم الهياكل الدائمة بإنشاء المديرية التقنية الوطنية على رأس المديرية المنهجية للاتحادية التي لها مهمة تنسيق النشاطات.



- إعطاء من جديد صوت تداولي لأعضاء المديريات المنهجية.
- كما تم إصدار عدد معتبر للنصوص المنظمة للاتحادية في مدة قياسية.
- إنشاء تداوير ثم إلغائها ثم العودة إليها.

لقد شكل المرسوم التنفيذي رقم 05 - 405 جدلا في الوسط الجمعوي الرياضي وبالخصوص لدى الاتحادات الرياضية الوطنية بما تضمنه من أحكام خالفت القوانين الوطنية والدولية مما عجل بالسلطات الوطنية ممثلة في وزارة الشباب والرياضة إلى اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة، والتي تمثلت أساسا في تعديل هذا المرسوم في بعض أحكامه التي شكلت النزاع بين الحركة الجمعوية الرياضية الوطنية والدولية من جهة، والسلطات الوطنية من جهة أخرى.

وهذه الإجراءات تمثلت في إصدار المرسوم التنفيذي رقم 11 - 22 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 05 - 405 لأجل:

- تهيئة الأوضاع بين السلطات العمومية والهيكل الجمعوية الرياضية التي أصبحت في نزاع.
- إستحداث منصب أمين الخزينة.
- التأكيد على دور الأمين العام للاتحادية الرياضية الوطنية.
- استحداث ميثاق الشراكة والحكم الراشد في ضبط العلاقة بين الوزارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية.
- مراعاة التنظيمات الدولية الرياضية في سن التشريعات الرياضية الوطنية.

لقد تطابق المرسوم رقم 11 - 22 مع القانون رقم 04 - 10 الذي يعتبر الاتحادية الرياضية الوطنية جمعوية وطنية تمارس نشاطها بكل استقلالية، فتدارك المرسوم رقم 11 - 22 الخطأ الذي وقع فيه المرسوم رقم 05 - 405 الذي لم ينص على أن الاتحادية الرياضية تمارس نشاطها بكل استقلالية، رغم أنه مرسوم تنفيذي للقانون رقم 04 - 10، إلا أن المرسوم رقم 11 - 22 إستدرك الخطأ، ونص على أن الاتحادية تسيير نشاطها بكل استقلالية.

لقد ألزم المرسوم رقم 11 - 22 الاتحادية الرياضية الوطنية بضمان:

- مهام الخدمة العمومية في اختصاصها أو إختصاصاتها الرياضية.
- المهام التي يخولها لها الوزير المكلف بالرياضة في إطار السياسة الوطنية للرياضة.
- المهام التي تنص عليها التنظيمات التي تحددها الاتحادية الدولية المنضمة إليها.

أما بالنسبة إلى مهام الخدمة العمومية فقد أصبحت الاتحادية الرياضية الوطنية ملزمة بضمان الخدمة العمومية في كل الأحوال والظروف، وليست مشاركة في تنفيذ خدمة عمومية كما إن الحال في القانون رقم 04 - 10 فتكون الاتحاديات في هذه الحالة مرفق عمومي تخضع لإحكام المرافق العمومية.



إن المرسوم رقم 22-11 اختلف عن المرسوم رقم 05 - 405 في أنه أوضح بصفة جلية طبيعة العلاقة بين الوزارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية، كما أنه عمل على توضيح مهام كل من الوزارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية.

### 11.3. أجهزة الاتحادية الرياضية الوطنية في إطار المرسوم 22-11:

#### أ. تشكيلة الجمعية العامة:

لم يكتف المرسوم رقم 11 - 22 بالشروط العامة في عضو الجمعية، بل أضاف شرط آخر وهو أن يلتزموا بالامتنال للقانون الأساسي للاتحادية وأنظمتها وأن يحترموا القانون الأساسي للمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين، وإلا يكونوا محل أكثر من ثلاث غيابات في دورات الجمعية العامة.

كما أنه يجب على أعضاء الجمعية العامة لاكتساب قابلية الانتخاب إثبات مستوى من التكوين وصفات خلقية ومؤهلات مهنية وخبرة ذات علاقة بالمسؤوليات التي يترشحون لها ويجب عليهم زيادة على ذلك استيفاء الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي للمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين.

لقد تولى المرسوم 11 - 22 تحديد تشكيلة الجمعية العامة في القانون الأساسي النموذجي الملحق بالمرسوم، إضافة إلى القانون الأساسي للاتحادية، كما أنه مكن الاتحادية من تحديد وتعديل تشكيلة الجمعية العامة في القوانين الأساسية حسب الخصوصيات والمتطلبات اللازمة لكل اتحادية، في حين أنه في المرسوم رقم 05 - 405 يحدد القانون الأساسي للاتحادية تشكيلة الجمعية العامة.

#### ب. طريقة عمل الجمعية العامة:

يتفق المرسومين في طريقة سير الجمعية العامة إلا أنه يجب إرسال نسخة من محاضر مداوات الجمعية العامة وكذا النتائج النهائية للمراقبة التي قامت بها السلطات والهيكل المعنية والتوصيات المرتبطة بها إلى كل أعضاء الجمعية العامة، في إطار المرسوم 22-11.

#### ت. مهام الجمعية العامة:

إختصاصات الجمعية العامة وفق المرسومين 05 - 405 و 11 - 22 واضحة ومحددة وانفرد المرسوم 11 - 22 بالمهامين التاليين:

تعيين لجنة مكلفة بالترشيحات وتنظيم انتخابات الهيئات القيادية للاتحادية وانتخاب لجنة لمراقبة مالية الاتحادية من بين أعضائها ومراقبتها، تنتخب الجمعية العامة رئيس الاتحادية وأعضاء المكتب الاتحادي، إما كل على حدى وإما على أساس اقتراع القائمة حسب الصيغة التي تصادق عليها في قانونها الأساسي.



## ث. تشكيلة المكتب الاتحادي:

لقد حدد المرسوم التنفيذي 11-22 تشكيلة المكتب الاتحادي في القانون الأساسي النموذجي ولم يقتصر فقط على تحديد التشكيلة على القانون الأساسي للاتحادية، كما هو الأمر بالنسبة للمرسوم 05 - 405، وهذا راجع إلى أن الاتحادية قد تمول من أموال عمومية.

كما أن المرسوم رقم 11 - 22 قد فتح المجال للاتحادية لاختيار تشكيلة مكتبها الاتحادي سواء من مصدر انتخابي أو من مصدر مختلط (انتخاب وتعيين)، ثم أعطى الأولوية في الوقت الراهن للمصدر المختلط على اعتبار إن الاتحادية تمول من مصدر عمومي.

## ج. طريقة عمل المكتب الاتحادي:

لقد حدد المرسوم التنفيذي 11 - 22 طريقة عمل المكتب الاتحادي في القانون الأساسي النموذجي ولم يقتصر فقط في تحديد طريقة العمل على القانون الأساسي للاتحادية كما هو الأمر بالنسبة للمرسوم 05 - 405.

## ح. مهام المكتب الاتحادي:

لقد حدد المرسوم التنفيذي 11 - 22 مهام المكتب الاتحادي في القانون الأساسي النموذجي ولم يقتصر فقط في تحديد مهام المكتب الاتحادي على القانون الأساسي للاتحادية كما هو الأمر بالنسبة للمرسوم 05 - 405، حيث أن المرسوم رقم 11 - 22 قد بين بأن للمكتب الاتحادي نوعين من المهام هي:

التسيير الإداري والتقني والمالي للاتحادية تحت سلطة رئيس الاتحادية، ولقد وضحتها المرسوم بشكل تفصيلي على عكس المرسوم 05 - 405 الذي أحال إلى القانون الأساسي مهام المكتب الاتحادي.

والجهاز التنفيذي للاتحادية، أي ينفذ المداولات الصادرة عن أجهزة الاتحادية.

## خ. رئيس الاتحادية:

إن المرسوم التنفيذي رقم 11 - 22 عالج مشكلة أثارت الصراع بين الاتحادية الرياضية الوطنية والوزارة المكلفة بالرياضة وهي قضية تحديد العهدة، فالمرسوم 05 - 405 نص على أن ينتخب الرئيس لعهد 04 سنوات غير قابلة للتجديد، أما المرسوم 11 - 22 فقد نص أن تحدد مدة عهد الرئيس للمكتب الاتحادي ب: 4 سنوات ويمكن تجديدها.

وإلى جانب كل هذا نص المرسوم 11 - 22 على هياكل أخرى للاتحادية تم استحداثها.

## ثانيا// التركيبة البشرية للاتحادية الرياضية الوطنية:

## أ. مستخدمو التأطير الرياضي:



يكلف التأطير الرياضي بمهمة تربية وتكوين الشباب طبقا لمبادئ أخلاقيات الرياضة والروح الرياضية.

ب. لتكيلة مستخدمو التأطير الرياضي:

لقد حدد القانون 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها مستخدمو التأطير الرياضي وهم على الخصوص:

المديرون والمديرون التقنيون والمديرون المنهجيون والمستخدمون الآخرون للتأطير التقني للرياضيين والفرق والمنتخبات الرياضية.

المستخدمون الذين يمارسون وظائف الإشراف والإدارة والتنظيم والتسيير والتكوين والتعليم والتنشيط والتحكيم وفي لجان التحكيم... الخ.

ثالثا// علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بالهيكل الرياضية الوطنية والدولية:

1. علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بالهيكل الرياضية الوطنية:

• علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بوزارة الرياضة:

لقد عمل القانون رقم 13-05 على جعل مهام الاتحادية الرياضية الوطنية مشتركة في مهمة الخدمة العمومية، على أساس أن ترقية وتطوير الأنشطة البدنية والرياضية من الصالح العام، كما عمل على التمييز بين الاتحادية الرياضية الوطنية المتخصصة المفوضة والاتحادية الرياضية المعترف لها بالمنفعة العامة والصالح العام وواضح مهامها، كما أوضح النتائج المترتبة على سحب التفويض أو المنفعة العامة والصالح العام منهما، كما أنه من جهة أخرى أوضح مهام الوزير المكلف بالرياضة تجاه الاتحادية الرياضية الوطنية بمختلف أنواعها. حيث أن هذا التحديد للمهام من شأنه أن يحقق ما يلي:

• تحديد المسؤوليات لأن تحديد المهام من شأنه أن يحدد الطرف الذي لم يحم بأعماله وبالتالي تترتب مسؤوليته القانونية عن أعماله المحددة سلفا.

• ضبط مهام وتنظيم الاتحادية الرياضية الوطنية عن طريق قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.

• تحديد مفهوم الاستقلالية.

• التمويل العمومي شبه الكامل للأنشطة البدنية والرياضية.

• رقابة استعمال الأموال العمومية بوسائل قانونية.

• تطبيق أحكام ومبادئ التسيير الراشد كالية لحفظ المال العمومي من جهة، ولحفظ النشاط البدني والرياضي الذي تعد تربيته وتطويره من الصالح العام من جهة أخرى.

• مساهمة المستخدمين الموضوعين تحت التصرف في تسيير أجهزة الاتحادية الرياضية الوطنية.

• توفير الشروط العضوية والتسييرية قصد تحقيق الأهداف.

• احترام البعد الدولي لضمان عدم التعرض للعقوبات الدولية الرياضية.



إذ تخضع العلاقة بين الوزارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية إلى القوانين والأنظمة المعمول بها وتندرج في إطار يحدد المسؤوليات المتبادلة ويضمن احترام التنظيمات الرياضية الدولية ولا سيما الميثاق الأولي ومبادئ الحكم الرشيد.

إلا أن الواقع الرياضي الذي تعيشه الاتحاديات الرياضية الوطنية يجعلنا نعطي قراءة أخرى للنصوص القانونية المنظمة للعلاقة بين الاتحادية كجمعية رياضية وطنية ومن جهة الوزارة المكلفة بالرياضة من جهة أخرى، إذ أن الوضعية الحالية للاتحادية الرياضية الوطنية سواء من حيث الذمة المالية أو من حيث الإمكانات المادية أو من حيث التركيبة البشرية أو من حيث البيئة الرياضية الصحية، أو من حيث ثقافة المجتمع الرياضي، أو من حيث الاستقرار داخل أجهزة الاتحادية، لا تشجع الاتحادية الرياضية الوطنية على تجسيد مبادئ الحركة الجمعوية المتمثلة في الانتخاب والاستقلال الإداري والمالي عن كل شخص أجنبي.

#### • علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بهياكل التنظيم والتنشيط:

لقد حدد القانون 13 - 05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بهياكل التنظيم والتنشيط، كما حددت القوانين الأساسية لكل من الاتحادية الرياضية والنادي والرابطة الرياضيين العلاقة كما يلي:

#### • النوادي والرابطات الرياضية:

لقد وضع القانون الاتحادية الرياضية الوطنية رأس الهرم الرياضي الجمعوي، حيث تمارس الاتحادية الرياضية الوطنية سلطاتها على الرابطات الرياضية والنوادي الرياضية المنضمة إليها، ومن مظاهر هذه السلطة ما يلي:

- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنوادي الرياضية المنضمة إليها.
- تخضع الرابطات والنوادي الرياضية إلى جهاز مديرية التسيير والمراقبة المالية للاتحادية الرياضية المعنية.
- يجب على النوادي والرابطات الرياضية أن تحترم التنظيمات العامة للاتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها.
- تخضع النوادي الرياضية للتنظيم والمشاركة في المنافسة بترخيص من الاتحادية الرياضية الوطنية.
- تحديد مهام وتنظيم اختصاصات الرابطات والنوادي الرياضية المنضمة إلى الاتحادية بواسطة قوانين أساسية نموذجية معدة إلى من قبل الاتحادية ومصادق عليها من قبل الوزير المكلف بالرياضة.
- تلزم النوادي والرابطات الرياضية بتقديم حصائنها الادبية والمالية سنويا وكذا محاسبتها عد مصادقة جمعياتها العامة للاتحادية الرياضية المنضمة إليها.



- إنشاء هياكل تسيير المراقبة المالية للرابطات والنوادي الرياضية داخل الاتحادية الرياضية الوطنية، وتكلف خصوصا بما يلي:
  - وضع نظام الرقابة والتقييم الإدارية والمالي للرابطات والنوادي.
  - تضمن تطبيق الإجراءات والقواعد المتعلقة بالتسيير الإداري والمالي للهيكل المنظمة (الرابطة والنادي) وفقا للتشريعات السارية المفعول.
  - تشارك النوادي والرابطات الرياضية في استعمال المساعدات والمنح المقدمة من الدولة بالنظر إلى الأهداف المحددة.
  - وتحتوي كل اتحادية رياضية وطنية على غرفة تدعى بالغرفة الوطنية لحل النزاعات وهي موجودة لحل كل نزاع ينشأ بين النوادي الرياضية من جهة وبين النادي واللاعب المحترف من جهة أخرى ويكون ذلك فيما يخص المسائل التعاقدية.
- علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية باللجنة الوطنية الأولمبية:
  - أنشئت اللجنة الأولمبية الوطنية في 13/10/1963 بعد انعقاد جمعية عامة حضر فيها 13 رئيس فيدرالية، وهي جمعية معترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام، تسيير بقانونها الأساسي ونظامها الداخلي طبقا لأحكام الميثاق الأولمبي، وتنضم إلى اللجنة الأولمبية الدولية. (رحيمة بن بوستة، 2012، ص 114)
  - مهام اللجنة الوطنية الأولمبية: يتم دراسة اللجنة الأولمبية وفقا لقانونها الأساسي المصادق عليه من قبل الجمعية العامة بتاريخ 29 نوفمبر 2001 والمصادق عليه من قبل اللجنة الأولمبية الدولية.
  - دور اللجنة الوطنية الأولمبية:
    - حماية المبادئ الأساسية للاولمبياد على المستوى الوطني في إطار النشاط الرياضي.
    - تضمن احترام الميثاق الاولمبي وتسهر على حماية الشعلة الاولمبية، ويقع على الاتحادية الرياضية الوطنية أن تسهر على احترام أحكام الميثاق الاولمبي.
    - تشجيع التشاور والتعاون بين مختلف المتعاملين الرياضيين الوطنيين، ومنهم الاتحادية الرياضية الوطنية.
    - تفضيل الاستشارة والتشاور والتحاوور بين مختلف الأطراف الرياضية الوطنية، وذلك عند حدوث نزاعات محتملة بين الاتحادية الرياضية الوطنية وهيئة رياضية أخرى سواء عمومية او خاصة، وذلك عوض الجوء إلى القضاء الوطني أو الدولي.
    - إبداء كل رأي واقتراح وكل تدبير يهدف إلى ترقية التربية البدنية والرياضية والروح الرياضية ومحاربة العنف، وذلك عند طلب الاتحادية الرياضية الوطنية ذلك.
    - المساهمة في ترقية التمثيل الوطني في الهيئات والمحافل الرياضية الدولية، وتنسيقه مع الاتحاديات الرياضية الوطنية المعنية.



- البحث عن طرق ووسائل الوساطة، المصالحة أو التحكيم، بطلب الأطراف عند كل نزاع محتمل بين المنخرطين والنوادي والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية.
- تشجيع تطوير رياضة المستوى العالي والرياضة للجميع.
- المساعدة في تحضير الإطارات الرياضية بتنظيم تريضات تتضمن الدعوة إلى المبادئ الأولمبية.
- مكافحة كل أشكال التمييز في الرياضة.
- مكافحة تعاطي المنشطات وضمان إجراء الفحوصات الطبية في ظروف قانونية، وذلك بمساعدة الاتحادية الرياضية الوطنية التي يقع عليها مكافحة المنشطات وإلا تعرضت لعقوبات وطنية ودولية.
- تعمل على إيجاد علاقة توافقية وتشاركية مع الهيئات الدولية.
- تشكيل آراء واقتراح إجراءات تهدف إلى ترقية وتطوير نظام التربية البدنية والرياضية.
- اختصاصات وواجبات اللجنة الوطنية الأولمبية:

- تلتزم اللجنة الوطنية الأولمبية حصريا بتنظيم وتسيير الممثلين للجزائر في الألعاب الأولمبية وفي المنافسات المتعددة الرياضات الجهوية والقارية والعالمية التي ترعاها اللجنة الأولمبية الدولية.
- اللجنة الوطنية الأولمبية تقرر تسجيل الرياضيين المقترحين من قبل الاتحادية المعنية ويجب أن تكون القائمة المعنية ليس على أساس الكفاءة فقط وإنما كذلك على أساس موقفهم من اعتبارهم قدوة للشباب الرياضي في بلدهم.
- تضمن اللجنة الوطنية الأولمبية أن التعهدات المقترحة من قبل الاتحادية الوطنية تتطابق مع الميثاق الأولمبي.
- يحق للجنة الأولمبية الوطنية أن تعين المدينة التي تكون ممثلة للبلد في إطار الألعاب الأولمبية التي تجرى في الجزائر.
- يقع على اللجنة الوطنية الأولمبية ضمان التجهيزات والنقل والسكن والتأمين ونوعية اللباس ولوته للرياضيين الممثلين.
- توجد في كل البلدان لجنة أولمبية وطنية لتمثيل اللجنة الدولية الأولمبية وتنسيق العمل معها وللمراقبة احترام الأنظمة والقوانين، كما تقدم التسهيلات اللازمة لتنظيم المنتخبات الوطنية ودعمها وتحضيرها قصد مشاركتها في الألعاب ذات الطابع الأولمبي وكذا المنافسات العالمية المفتوحة للاختصاصات الرياضية الأولمبية.

## 2. علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية باللجنة الوطنية شبه الأولمبية:

- هي هيئة جديدة نص عليها القانونون 13 - 05 ضمن المادتين 108 و109 اللتان أحالتا تحديد مهام اللجنة وتنظيمها لقوانينها الأساسية التي يوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة.
- وتعتبر اللجنة الوطنية شبه الأولمبية جمعية معترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام. تسيير بموجب قوانينها الأساسية وأنظمتها وكذا التنظيمات الرياضية الدولية.



تتمثل مهام اللجنة الوطنية شبه الأولمبية بالتعاون مع الاتحادات الرياضية الوطنية لاسيما في:

- ترقية الحركة شبه الأولمبية.
- الإشراف على الفرق الوطنية وتنسيقها ودعمها وتحضيرها وتسجيلها في الألعاب شبه الأولمبية والمنافسات العالمية.

وما تجدر الإشارة إليه بعد دراسة اللجنتين الوطنيتين الأولمبية وشبه الأولمبية والاتحادية الوطنية الرياضية، أن هذه الأخيرة هي الوحيدة التي ألزمتها القانونون 13-05 بقانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة، إلا أن اللجنتين لم يلزمهما القانونون 13-05 بقانون أساسي نموذجي، رغم أن اللجنتين جمعيتان معترف لهما بالمنفعة العمومية والصالح العام مثلها مثل الاتحادية الرياضية الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.

#### • علاقة الاتحادية الوطنية الرياضية بمحكمة التحكيم الرياضية الجزائرية:

تم إنشاء المحكمة الرياضية الجزائرية من قبل اللجنة الوطنية الأولمبية بموجب القرار رقم 752 المؤرخ في 1999/07/22م لغرض تسوية النزاعات الرياضية المحتملة بين المنخرطين والنادي والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية عن طريق الصلح والتحكيم حسب قانون التحكيم.

تشكل المحكمة الرياضية من سبعة أعضاء منتخبين من طرف الجمعية العامة للجنة الوطنية الأولمبية باقتراح من رئيس اللجنة لعهدته مدتها 4 سنوات قابلة للتجديد وهم: الرئيس نائب الرئيس، كتابة الضبط، رئيس الغرفة العادية، رئيس غرفة الاستئناف ومساعدان اثنين.

فالتحكيم هو اتفاق بين أطراف تربطهم علاقة قانونية معينة يتفقون على إحالة النزاع المحتمل وقوعه على شخص يدعى المحكم أو مجموعة من الأشخاص على شكل هيئة تحكيم للفصل في النزاع حيث يكون ذلك الحكم ملزم لجميع الأطراف (رحيمة بن بوسنة، 2012م، ص 168)

يتم إيداع طلب التحكيم من قبل الطرف الذي له مصلحة لدى كتابة ضبط المحكمة والتي تتولى تبليغها إلى الطرف الخصم، ومن بين البيانات التي يحتويها هذا الطلب ذكر اسم المحكم الذي عينه الطرف المدعي، أو الذي عينه الطرفان في حالة وجود اتفاقية التحكيم أو يتم تعيينه من قبل المحكمين المحددين في قائمة التحكيم المعدة من قبل المحكمة الرياضية الجزائرية.

تتكون لجنة التحكيم من محكم واحد أو عدة محكمين يقع عليهم التزام الحياد والاستقلالية تجاه الأطراف وان يكونوا من الأشخاص الخبراء في القانون وفي الميدان الرياضي. (قانون التحكيم، محكمة التحكيم الرياضية الجزائرية، ص 3-8)

ويقع على الاتحادية الرياضية الوطنية أن تسجل الزاميا على مستوى قوانينها الأساسية شرط تحكيم يرتبط بإخطار لجنة التحكيم في حالة حدوث نزاعات محتملة.



2. علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بالهيكل الرياضية الدولية:

\*علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية مع الاتحادية الرياضية الدولية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية دولة ذات سيادة، لها مؤسسات دستورية تتعامل عبر قنوات محددة قانونا مع الدول.

والاتحادية الوطنية الرياضية وان كانت تتمتع بالشخصية المعنوية، فإنها لا تتمتع بالصلاحيات التي تمكنها التعامل مع الهيئات الرياضية الأجنبية، لأن هذا التعامل مضبوط ومحدد ويخضع الى معايير تتجاوز حدود وإمكانية الاتحادية الرياضية الوطنية، وعليه فان القانون رقم 05-13 قد أسند مهمة تحديد الإستراتيجية الوطنية في ميدان العلاقات الرياضية الدولية إلى الوزير المكلف بالرياضة بالعلاقات مع الفاعلين الأساسيين وهم:اللجنة الوطنية الاولمبية، اللجنة الوطنية شبه الاولمبية،الاتحادية الرياضية الوطنية.

بعد تصفح مواد القانون 05-13 المتعلقة بالعلاقات الرياضية الدولية من جهة، والمواد المتعلقة بمهام الاتحاديات الرياضية الوطنية تم ملاحظة مايلي:

- عدم وجود أي بند في مهام الاتحاديات الرياضية الوطنية يتعلق بتحديد الاستراتيجية الوطنية في ميدان العلاقات الرياضية الدولية.
  - إن البند رقم 19 المذكور في المادة 91 من القانون رقم 05-13 يتعلق بالانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة، وعند مقارنة أحكام هذا البند مع المادة 211 من نفس القانون الموافقة البعدية للوزير المكلف بالرياضة، أما المادة 211 فالزمت الاتحادية الوطنية الرياضية بواجب الإعلام، أي بإعلام الوزير المكلف بالرياضة بانضمام الاتحادية الرياضية الوطنية الى الهيئات الرياضية الدولية.
  - إما بخصوص عضو الاتحادية الرياضية الوطنية الذي يريد تولي ممارسة وظائف انتخابية لدى هيئة رياضية دولية، فان ترشحه لالتحاق بالمنصب يخضع إلى الرأي المسبق للاتحادية التي ينتمي إليها، واللجنة الوطنية الاولمبية واللجنة الوطنية شبه الاولمبية، وموافقة الوزير المكلف بالرياضة.
  - وان عمل الاتحاديات الرياضية الدولية هو البحث عن كيفية وضع وتوحيد قوانين اللعبة بالنسبة لجميع اتحادات العالم، ويسهر الاتحاد الدولي على تنظيم اللعبة وتشجيع ممارستها.
- كما يهدف إلى:
- تعليم اللعبة وتحسينها وترقيتها عالميا.
  - تنظيم البطولات.
  - وضع القوانين والحرص على تطبيقها.
  - منع انتهاكات اللوائح وقرارات الاتحاد الدولي وفرض الاحترام لها.





- أخطار الاتحاد الدولي من قبل الاتحادات الوطنية في حالة نشوء أي مشكل أو إساءة أثناء سير المباريات.
- منع التمييز العنصري ضد أي بلد أو شخص أو جماعة بسبب العرق، الجنس، اللغة الدين، السياسة، أو لأي سبب آخر.
- توطيد علاقة الصداقة بين الدول الأعضاء والأشخاص من مسؤولين وللاعبين، كما تحرص على حل النزاعات بين الأطراف.

ويمثل الاتحاد الدولي رئيسه وهو المسؤول عن رئاسة اجتماعات الهيئة التشريعية واللجنة التنفيذية ولجنة الطوارئ واجتماعات اللجان، ويتمتع الرئيس بحق التصويت العادي ويرجح صوته في حالة تساوي الأصوات (النظام الداخلي للاتحاد الدولي لكرة القدم).

يمثل الاتحاد الدولي على مستوى الدول بواسطة الاتحادات الرياضية الوطنية، وهي ملزمة بقوانين الاتحادات الدولية، وذلك بمطابقة الدول الأعضاء في الاتحاد الدولي لقوانينها الداخلية الرياضية مع القوانين الدولية الرياضية وإلا تتعرض للعقوبات كالحرمان والطرده.

تحدد الإستراتيجية الوطنية في ميدان العلاقات مع الهيئات الرياضية الدولية من قبل الوزير المكلف بالرياضة، وبمساهمة اللجنة الوطنية الأولمبية، والاتحادات الرياضية وباعتبار الوزير المحدد لهذه الإستراتيجية تنشأ له بموجب هذه الصفة مجموعة من الصلاحيات.

يعطي موافقته على انضمام الاتحادات الرياضية الوطنية إلى الهيئات الرياضية الدولية، وعلى الالتحاق بوظائف انتخابية ضمن هيئة رياضية دولية، وممارسة الوظيفة من طرف عضو تابع لاتحادية رياضية وطنية، وهذا بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية الأولمبية والاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

ولا توجد معاهدة مصادق عليها من قبل الحكومة الجزائرية موقعة بينها وبين اتحاد رياضي دولي، لكن العضوية في الاتحاد الدولي تفرض التزامات.

### 2.2.13.3. علاقة الاتحادية الرياضية الوطنية بالمحكمة الرياضية الدولية:

المحكمة الرياضية الدولية هي مؤسسة مستقلة تسعى إلى فض النزاعات في المجال الرياضي عن طريق التحكيم أو الوساطة، وذلك على مستويين:

- على مستوى غرفة التحكيم العادي.
- على مستوى غرفة التحكيم الاستئنافية.

وهي تعمل على حسم المنازعات الناشئة عن قرارات صادرة عن جهات التأديب بالاتحادية القارية والاتحادات الوطنية أو أي منظمات رياضية.

ويمكن لكل شخص طبيعي أو معنوي لديه الأهلية للجوء إلى المحكمة الرياضية الدولية للتقاضي سواء كان لاعب، إتحاد رياضي أن يكون بينه وبين خصمه اتفاق للتحكيم قبل النزاع.



١٥

كما تتولى المحكمة الدولية الرياضية إصدار آراء غير ملزمة حول مسائل قانونية مرتبطة بالمجال الرياضي بناء على طلب اللجن الاولمبية الدولية أو الاتحادية الدولية. (عبد العزيز أوس، 2014، ص ص348-351)



المجلس  
العلمي



المراجع:

\*المصادر:

سورة الملك الآية 15

سورة الإسراء الآية 36

\*الكتب:

1. عبد العزيز أوس، طريق تنظيم وتسيير الاتحادية الرياضية الوطنية على تطوير الأنشطة البدنية الرياضية (بحث متمحور حول الجانب القانوني في الجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 3، 2013م-2014م.
2. حسن إبراهيم وعبد العاطي الصياد: البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي، مجلة رسالة الخليج، العدد 80، سنة 1993م
3. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
4. نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2009
5. حسين باهي وكمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، سنة 2006م.
6. حسن ماهر: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، اريد دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004
- إبراهيم عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط، سنة 2004
7. سعد علي حمود العتزي، إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019 .
8. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 1986.
9. فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017 .
10. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993.

\*رسائل وأطروحات:

1. وسيم طوبال: أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر (حالة الاتحاديات الرياضية الجزائرية)، سنة 2009.
2. رحيمة بن بوستة، تنازع التشريعات الرياضية في ظل القوانين الوطنية والدولية الخاصة بالرياضة كرة القدم في الجزائر، أطروحة دكتوراه، منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 2012م-2013م.



## 3. قوانين ومراسيم:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، المرسوم التنفيذي رقم 05-405 لسنة 2005م، الجريدة الرسمية العدد 70 الصادر بتاريخ 16 رمضان لعام 1426 الموافق ل 19 أكتوبر 2005م.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، القانون رقم 13-39 الجريدة الرسمية 39 الصادر بتاريخ 22 رمضان لعام 1434 الموافق ل 31 جويلية 2013
- المرسوم التنفيذي رقم 91-418 المؤرخ في 02/11/1991م، يحدد صلاحيات الاتحادية الرياضية وتنظيمها وتشكيلها وعملها.
- المرسوم التنفيذي رقم 96-151 المؤرخ في 08 مايو 1996م، يحدد كفاءات تنظيم الاتحادية الرياضية وعملها.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-376 المؤرخ في 08/10/1997م، يحدد كفاءات تنظيم الاتحادية الرياضية وعملها.
- المرسوم التنفيذي رقم 02-76 المؤرخ في 21/02/2002م، المؤرخ في 21/08/2002م، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-376 المؤرخ في 08/10/1997م، الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحادية الرياضية وعملها.
- المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 17/10/2005م، يحدد كفاءات تنظيم الاتحادية الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.
- المرسوم التنفيذي رقم 11-22 المؤرخ في 26/1/2011م، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 17/10/2005م، يحدد كفاءات تنظيم الاتحادية الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.
- المرسوم التنفيذي رقم 14-330 مؤرخ في 27/11/2014م، ويحدد كفاءات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي المؤرخ في 06/11/2005م، والذي يحدد قائمة الاتحاديات الرياضية الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.

د. عبودة رابح  
رئيس المجلس العلمي  
المجلس العلمي  
جامعة الجزائر  
مركز الأبحاث الرياضية والبيئية