



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

محاضرات في مقياس علم النفس التنظيم

أستاذ المقياس: محمد مهدي يحي

2023-2022

مدخل لعلم النفس التنظيم

علم النفس الصناعي أو (التنظيمي) هو احد فروع علم النفس إذ يغلب عليه الجانب التطبيقي؛ ويهدف هذا العلم إلى الدراسة النفسية والاجتهادات العلمية للاستفادة من أسس علم النفس ونظرياته وطرقه في البحث و نتائج بحوثه وذلك في ميدان العمل والإنتاج و ترشيد الجهد الإنساني ليحقق من ذلك أقصى استفادة ممكنة للإنسان مجتمعة. إن هذا التحول المهول في المجتمع وما أسفر عنه من بروز تنظيمات جديدة وإعادة تشكيل أخرى بغية التلاؤم والتوافق مع متطلبات الحياة العصرية دفع العديد من الباحثين والدراسيين في مختلف حقول العلوم الإنسانية والاجتماعية وحتى الطبيعية بالاهتمام بموضوع التنظيم، حيث أنكبوا على دراسته بالبحث والتحليل.

وكان لعلم الاجتماع القسط الأوفر من هذا الاهتمام، وهذا من منطلق أن التنظيمات عبارة عن وحدات اجتماعية. وتشمل التنظيمات: المصانع، المستشفيات، الإدارات الحكومية والجيش والسجون والبنوك...إلخ.

ويعتبر التنظيم المصنع من أبرزها على الإطلاق نظرا لما يقدمه من خدمات جلييلة للمجتمع في إشباع الحاجات المتعددة لها، كما أن تحقيق التنمية الشاملة المنشودة يعتمد بالدرجة الأولى على لقطاع الصناعي في إحداث الوثبة والقفزة النوعية في خط التقدم والازدهار. ومن المؤكد أن محاولة فهم واقع التنظيمات من الأهمية بمكان والتي تشغل بال القادة والمشرفين الذين يودون معرفة أسباب ومسببات أنماط السلوك لدى الأفراد من أجل قيادتهم والإشراف عليهم بطريقة صحيحة، والنبأ بأنماط السلوك من أجل ضبطها وتوجيهها في إطارها الهادف أو تدعيمها والعمل على تكرارها.

1. المحاضرة الأولى: مفاهيم حول المؤسسات والمنشآت الرياضية وأنواعها وابعادها:

1.1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

صقلت الرياضة حياة البشر على مر العصور، فقد تطورت منذ أقدم العصور واحتلت مكانة لائقة في حياتهم اليومية، وحملت أحياناً ممارسة الرياضة من خلال المسابقات أو التسلية طابع الاحتفالات الدينية وفي بعض الأحيان الأخرى طابع التدريب القتالي، إضافة إلى الفائدة الصحية. يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أو من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة أولمبياد استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كبيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا بمختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات و مشاهدة و تشجيع الأبطال.

أولاً: المنشآت الرياضية في العصر القديم:

وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ "إستاد STADUM" كان يطلق في بداية الأمر على وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ لإستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية: 1-ملعب البنتاثون Pentathlon: ورياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حالياً ولكنها كانت في ذلك الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات العدو، الوثب العالي، قذف القرص رمي الرمح، المصارعة.

2-ملعب الهيپودروم HYPODROME: وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية و العربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضاً لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

3-البالاسترا PALASTRA: وهو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

4-الليونيدون LEONIDION: وهو مكان معد و مخصص لاستضافة و إقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة و تقابله القرى الرياضية حالياً.

5-الكلولوسيوم COLOSEUM: وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسياسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بنائه فاستكمل البناء ابنه الإمبراطور عام 80 قبل الميلاد تقريباً.

يعتبر الكولوسيوم أول إستاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج، و الملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48 مترا، تستوعب حوالي 8000 ثمانية آلاف متفرج، كما ألحق به مدرسة لتعليم فنون المصارعة، و تم تجميل واجهته الخارجية بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر و الرخام. ويعتبر عام 190 ق.م بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثيرا من الدول الأوروبية على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال و خاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية، إلى إنجلترا و فرنسا و أمريكا و دول أخرى و يمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة كبداية دورة ميونخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة، حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية، على غرار باقي المجالات الحيوية الهامة الدول العظمى

ثانياً: المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

بنيت أول صالة رياضية مغلقة في العصر الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية في التسعينيات من القرن التاسع عشر، وكانت صالة كبيرة متعددة الاستعمالات، تحوي أماكن مؤقتة لجلوس الجمهور. وفي العشرينيات من القرن العشرين ظهرت صالات رياضية، وأخذت تتطور تدريجياً حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

والمدن الرياضية تظهر أهميتها في إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب، بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية، وللمدن الرياضية مواصفات ومنشآت خاصة بها.

2.1. المفاهيم والأهداف والوظائف الأساسية:

أ. المنشأة الرياضية: هي مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب و القاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة و تشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة و الإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية.

كما تشمل جميع المنشآت التي يحتاجها التنفيذ بما في ذلك الأدوات و الأجهزة و ما يدخل إلى هذه المنشآت و الأجهزة من تطوير أو استحداث و توفير عوامل الأمن و السلامة للممارسين

ب- المؤسسات الرياضية: تتمثل في المجلس القومي للرياضة ووزارة الشباب و اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة و الاندية الرياضية و مراكز الشباب و مؤسسات الإعلام

الرياضية والمؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات و أدوات الرياضة المختلفة و الفنادق و الإطعام والسياحية في الرياضية

3.1. أنواع المنشآت الرياضية:

تصنف المنشآت الرياضية ضمن مجموعات حسب نوعية استخدامها والفئات المستفيدة منها وهي:
أولاً: الملاعب المكشوفة أو الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية و هذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء مثل ملاعب كرة القدم، مضمار الجري، ساحات ألعاب القوى، ملاعب التنس، ميادين سباق الخيل، حلبات سباق السيارات والدراجات، ساحات الألعاب الشتوية (جميع الألعاب التي تقام على الثلج والجليد) مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب يسع بحد أدنى 500 متفرج.

ساحة اللعب هي العنصر الأساسي في الأبنية الرياضية، وتأخذ أشكالاً مستطيلة أو مربعة أو دائرية أو بيضوية، وهي تحدد حجم البناء، ولها ثلاثة مقاسات هي:

الصغيرة 40×20 م والمتوسطة 60×30 م والكبيرة 110×55 م

وهناك الملعب الرئيسي: يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم و حوله مضمار للعدو مسافته 400 م. تتوضع مدرجات الجمهور في المنشآت الرياضية حول ساحة اللعب، ويتعلق شكل توضعها وحجمها بشكل ساحة اللعب ونوعها من جهة واللعب الرياضية الأساسية التي تجري عليها من جهة أخرى. يتخذ توضع المدرجات في المنشآت الرياضية عدة أشكال منها: التوضع من جهة واحدة أو جهتين أو ثلاث جهات أو أربع جهات، ويجب أن يكون هذا التوزيع متناظراً بالنسبة إلى المحاور الأساسية لساحة اللعب. يتعلق حجم المدرجات وبعدها عن ساحة اللعب بوضوح الرؤية، فالمتفرج الجالس في المدرجات يجب أن يرى بوضوح أداة اللعب في أبعد نقطة من ساحة اللعب، وهذا ما يسمى بالبعد الأقصى.

تحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقات ألعاب القوى من الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار، وأماكن الإعلاميين.

وتستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاستراحات و صالات الاستقبال، غرف التدليك، دورات المياه، ورش الصيانة و المخازن

ثانياً: الصالات المغلقة:

هي ملاعب مغطاة تجري فيها مسابقات بألعاب الكرات والقوى والجمباز والجودو والكاراتيه والمصارعة والملاكمة وغيرها، وقد تكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة أي متخصصة بلعبة معينة مثل صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة.

ويجب أن لا تقل أبعاد الملعب الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طولا، 27 مترا عرضا، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة لوجود مدرجات تتسع لحوالي 100000 ألف متفرج، و يستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات الطبية،... إلخ، كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية، صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة، و مدرج غرف للاجتماعات، مع صالة أخرى تستخدم لمشاهدة التلفزيون، و كافيتريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن و أماكن الصيانة.

ثالثاً: المسابح (حمام السباحة والغطس):

وتشمل أحواض السباحة وأحواض الغطس وتجرى فيها مسابقات السباحة والغطس وكرة الماء والسباحة التوقيتية. والمسابح يمكن أن تكون مغلقة أو مكشوفة، فتستخدم المسابح المغلقة في الدول الباردة أو فياوقات الطقس البارد والماطر، واستعملت التغطيات المتحركة (القابلة للفتح والإغلاق) في تغطية المسابح لتضمن استخدامها على مدار العام.

يجب توفير حوض سباحة أولمبي (21x50 مترا) بعمق واحد (2.10 متر) بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12 مترا) بعمق متدرج يبدأ بـ (3.5 مترا) من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق (5.20 مترا) مزودا بسلالم للقفز مختلفة الارتفاعات أعلاه بارتفاع (10 مترا) مزودة بمصعد مع توفير حوض للتدريب أبعاده (12.5 x 20 مترا) و حوض آخر للإحماء قبل المسابقات أبعاده (4 x 6 مترا) مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولمبي، تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس، مرشات ودورات المياه، غرف التدليك، مخازن.

رابعاً: المنشآت الرياضية في المدن العمرانية الجديدة

يحظى التخطيط العمراني الحديث باهتمام المسؤولين في الكثير من الدول، دفعهم لإقامة مدن عمرانية جديدة. وقد وضعت الدول المتقدمة قوانين تطبق عند تخطيط وإنشاء هذه المدن بما يضمن للمواطن الحق في المعيشة المتوازنة بين ما عليه من واجبات و ماله من حقوق، و من هذه الحقوق نصيب للمواطن من الملاعب، و مثالا على ذلك ينص قانون التخطيط العمراني في الكثير من الدول الأوروبية على ضرورة توزيع المساحات السكنية على حسب تعداد السكان بما يضمن لهم مساحات خاصة من الملاعب سواء المفتوحة أو المغطاة هذا نموذج يوضحه الجدول التالي:

الدولة	نوع الملعب	المساحة	عدد المستفيدين
ألمانيا	مفتوح	3.50 = 4.50 متر ²	لكل مواطن
	حمام سباحة	1 متر مربع	لكل مواطن
	صالة مغطاة	1 متر مربع	لكل مواطن
إنجلترا	مفتوح	20 متر مربع	لكل مواطن
هولندا	مفتوح	6 متر مربع	لكل مواطن
	صالة مغطاة	200 متر مربع	لكل مواطن
	ملعب أطفال	15 متر مربع	لكل طفل

4.1. المنشآت الرياضية وكثافة السكان :

تختلف مساحة المنشأة الرياضية تبعاً لكثافة السكان وعلندك هنالك ثلاثة أنواع من المنشآت الرياضية:

1. منشأة صغيرة: هي التي تتسع لحوالي 7000 نسمة
 - 2- منشأة متوسطة: هي التي تتسع لحوالي 4000 نسمة
 - 3- منشأة كبيرة: هي ما يطلق عليها إسم إستاد و تتسع لحوالي ما بين 60000 إلى 100000 نسمة.
- و هنالك مبدأ عام لإقامة المنشأة الرياضية بحيث تتناسب مع الكثافة السكانية، باعتبار أن نصف من مساحة المنشأة الكلية يجب أن تخصص لإقامة الملاعب والصالات وحمام السباحة كما يلي:

مساحة الملاعب الرياضية: 15 هكتار

• نصيب المواطن: 1075 متر مربع

• المساحة الإضافية: 3 هكتار

• مساحة حمامات السباحة المقترحة: 3 هكتار

• نصيب المواطن: 1 متر مربع

• حدائق و ملاعب الأطفال: 1 هكتار

• نصيب كل طفل أو طفلين: 5 متر مربع.

2. المحاضرة الثانية: علم النفس التنظيم أو العمل:

كان للعمال قبل الثورة الصناعية في كل من أوروبا والولايات المتحدة عبارة عن عبید، و ينظر إليهم على أنهم آلة يديرها أصحاب الأعمال و كان العامل في نظر أربابه كسولاً بطبعه يكره العمل، والدوافع لعمله الخوف من الطرد والطمع في المال و لذلك فهو يبذل جهده على قدر سد حاجياته.

ومنذ مطلع القرن 19 نبض شعور بعض الفلاسفة والأدباء الاقصاديين ووجهوا الأنظار إلى خطورة هذا الاتجاه الذي يرمي إلى جمع الأموال و تكديس الثروات دون الاكتراث إلى العوامل والاعتبارات الإنسانية في الصناعة والإنتاج ، وفي منتصف القرن 19 ظهر (دارون) بنظريته التي تقوم على تنازع البقاء وبقاء الأنسب وسرعان ما شاع انه من الإجرام معونة الضعيف أو الفقير.

وفي بداية القرن 20 بدء تطبيق علم النفس الصناعي على مشاكل العمل والصناعة وكان المهندس الأمريكي (تايلور 1915) أول من وجه الأنظار بصورة علمية تجريبية إلى العنصر الإنساني كعامل رئيسي في الإنتاج ، ولهذا فكانت دراسة السلوك البشري في إطار المنظمات الصناعية قد يكون فرعاً مستقلاً في ميدان علم النفس تحت اسم علم النفس الصناعي.

ولكن منذ بداية السبعينات تحول الاهتمام من دراسة السلوك الفردي وتأثيره في الإنتاج والإنتاجية إلى الاهتمام بتأثير الأطر التنظيمية كهيكل السلطة مثلاً في السلوك الفردي والجماعي في المنظمات وقد تبلور هذا الاهتمام في الولايات المتحدة الأمريكية في تغيير اسم "علم النفس الصناعي إلى علم النفس التنظيم والعمل" وقد جاء هذا التغيير من قبل جمعية علم النفس الأمريكية سنة 1973 ليصبح السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي يدرس من خلال النظريات العديدة التي وضعها علماء النفس والاجتماع في إطار ما يسمى بعلم النفس التنظيم والعمل.

وهذا ما يؤكد روبرثريثيوس في مؤلفه مجتمع التنظيم، على أن العصر الحالي هو عصر التنظيمات ويستطرد ويقول فيما معناه أن الإنسان منذ مولده إلى غاية وفاته وهو يعيش داخل تنظيمات، فما إن يولد حتى يحتضنه تنظيم الأسرة، وبعدها منظومات التربية والتعليم بكل مراحلها وأطوارها وتخصصاتها.

ومن ذلك نجد أن القرآن الكريم يحث على العمل حيث جعل الإسلام العمل واجباً وكرم العاملين ونهاهم على أن يمدوا أيديهم؛ وحتى أكرم خلقه تعالى عنده وهم رسله جعلهم جميعاً يعملون، ولنا في القرآن الكريم نماذج رائدة يقتدى بها فنوح عليه الصلاة والسلام أمره ربه بصنع السفينة التي حملت الحياة وحفظت بقائها واستمرارها إذ قال تعالى: " وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُّغْرَقُونَ" { (الآية 37: سورة هود)

وقال تعالى {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ} (الآية 105: سورة التوبة).

وفي الحديث الشريف: حدثنا حسن بن موسى، حدثنا دراج عن ابي الهيثم عن ابي سعيد، عن رسول الله ﷺ أنه قال (لو أن احدكم يعمل في صخرة صماء ليس لها باب ولا كوة، لأخرج الله عمله للناس كان من كان).

1.2. تعريف علم النفس الصناعي (أو التنظيمي):

أولاً: علم النفس التنظيمي:

إن علم النفس التنظيمي يهتم بالمشكلات السلوكية التي تظهر في كل المنظمات والتنظيمات مع التركيز على المؤسسات الصناعية.

لذلك فإن التسمية الجديدة لعلم النفس الصناعي بعلم النفس التنظيمي ما عرفت الا بعد بداية السبعينات من هذا القرن.

ثانياً: تعريف التنظيم

يمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فالشكل أو هيكل التنظيم ويعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد .

أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم، حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى هدف محدد.

ويعرف نيومان التنظيم أنه "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

2.2. أهمية علم النفس التنظيمي:

إن علم النفس التنظيمي يهتم بتهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تكفل تحقيق غايته كما يهتم بدراسة العوامل الإنسانية في الصناعة والكشف عن الظروف الإنسانية للعمل وكذا حل المشكلات الصناعية بطريقة علمية حرصاً على راحة العامل؛ كالحرص على زيادة إنتاجية المصنع إذ تتوقف هذه الأخيرة على مدى الاستعداد الفني للعامل و الإعداد المهني ما يحيط بالعامل من بيئة مريحة، إذ تعد جميع هذه العوامل احد المحاور الأساسية للكفاية الإنتاجية و ذلك من خلال دراسة سيكولوجية إدارة الأعمال وقيادة الجماعات وذلك أمرين مهمين:

أولاً: أن المهنة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة التي تربطها علاقة ما وقد تكون هذه العلاقة علاقة تكامل أو علاقة تدريب وإعداد خبرة .

ثانياً: إن العمل عامة يقوم على فكرة تقسيم العمل و يشمل ذلك إعداد كل مجموعة من الأفراد لإنجاز جزء معين من هذا العمل و فكرة تقسيم العمل هي فكرة عملية تطبق على كافة الأعمال في أي مجال من المجالات المهنية سواء كانت في مجالات مهنية بسيطة أو راقية.

3.2. أهداف علم النفس التنظيمي:

يحدد "فليتس" أهداف علم النفس التنظيمي (أو المهني، أو العمل) بشكل واضح ومركز ومباشر بالأهداف الآتية: :

أولاً: زيادة الكفاية الإنتاجية في العمل (الصناعي):

يقصد بزيادة الكفاية الإنتاجية زيادة القدرة الإنسانية على الإنتاج ويتأتى ذلك بتوجيه العامل وتكوينه تكويناً مهنيًا ونفسيًا.... بحيث يؤدي ذلك إلى قيام العامل الإنسان بدوره خير قيام، وبانسجام عوامل الإنتاج الأخرى والعوامل الفنية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية، ومن ثم تتحقق زيادة الإنتاج وتعود بالفائدة على العمال وأصحاب الأعمال وعلى المجتمع.

ثانياً: زيادة توافق العامل في عمله:

يتحقق توافق العامل في عمله من خلال انتقاء العمال للأعمال التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم وسماتهم الشخصية ومن ثم، مساعدتهم على التوافق في أعمالهم مع الاقتصاد في الجهود، وتأمينهم على مستقبلهم وإتاحة الفرصة أمامهم للتقدم والترقي، ومعاملتهم بالاحترام وحفظ كرامتهم الإنسانية فيتحقق توافق العامل مع مهنته والمؤسسة التي يعمل فيها مما يشعره بالولاء نحوها والارتباط بها كعضو عامل وليس مجرد آلة أو جزء متمم للآلة في المصنع.

ثالثاً: تحقيق نوع من الاستقرار في العمل:

يتحقق الاستقرار الصناعي بإزالة مصادر الشكوى والمنازعات بين العمال وأصحاب العمل، وذلك بوضع سياسة للتوظيف والأجور، ونظام توزيع الأرباح الناتجة عن زيادة الإنتاج، ويتأتى عادة بتصنيف الوظائف وتحديداتها وتحليلها لتقدير الجهد اللازم لأداء كل منها وتعيين مراحل تعلمها سواء من الوجهة الفعلية، مع مداومة إدخال التعديلات اللازمة في هذا التحليل وعمل التحسينات الضرورية في نظام العمل من وقت لآخر بما يحقق للعامل أسباب الراحة والانسجام في عمله والشعور بالاستقرار والطمأنينة على أساس كونه عضواً عاملاً في المؤسسة.

رابعاً: تهيئة الظروف المادية والمعنوية التي تجعل العامل أكثر ارتياحاً لعمله.

4.2. ميادين علم النفس التنظيم والعمل:

يمكن تصنيف الميادين التي يتناولها علم النفس التنظيم إلى ثلاثة ميادين:

1. الفرد نفسه (أي العامل): ويشمل ذلك دراسة العامل من حيث دوافعه و حوافز العمل المادية و المعنوية واثر هذه الدوافع والحوافز على إنتاجه اليومي، كما تشمل الموائمة المهنية بمعنى تكيف الشخص لعمله.

بالإضافة إلى أن أهم اهتمامات الدراسات الأرقنومية التي تسعى إلى تكيف العمل الإنساني بحيث يبقى الإنسان فعال و منتج بأقل درجة ممكنة من التعب و ذلك من خلال التحسينات التي تدخلها على العناصر المكونة للعمل و الظروف المحيطة به.

2. العمل نفسه (تحليل العمل): و يقصد به معرفة صفات العمل و خصائصه ومتطلباته وما يتطلبه من مهارات وقدرات وخصائص جسمية أو ذهنية أو شخصية معينة وذلك بالبحث عن أفضل الطرق وأساليب لأداء العمل وتكليف الآلات والأدوات حتى تناسب العامل الذي يديرها أو يستخدمها.

3. العلاقات الإنسانية: ويهتم بدراسة العلاقات بين العمال والإدارة وطرق الاتصال والتفاهم المتبادل بينهم وكما يدرس سيكولوجية القيادة والإشراف وتخطيط العلاقات الاجتماعية لفرق العمال الذين يعملون معاً، كما يتناول هذا الميدان صحة العامل النفسية والعمل على زيادتها بإتباع الوسائل والإرشادات التي تحقق الصحة النفسية الجيدة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم.

5.2. تخصصات علم النفس الصناعي:

كما هو الحال بالنسبة لعلم النفس العام، فإن علم النفس الصناعي والتنظيمي يعتبر علماً ثرياً ومتنوعاً يشمل عدة تخصصات ندرجها فيما يأتي:

1- علم النفس الوظيفي (الإداري) (Occupational Psychology)

يعتبر علم النفس الوظيفي (الإداري) من أقدم ميادين علم النفس الصناعي والتنظيمي، ويهتم بدراسة الفروق الفردية مع تحديد المهارات والقدرات والاستعدادات التي يجب أن تتوفر في الموظف لممارسة بعض الوظائف، وكيفية تقويم أداء العاملين وترتيبهم لتحسين الأداء الوظيفي.

2- السلوك التنظيمي (Organizational Behaviour)

يعمل كل الأفراد تقريباً في شكل من أشكال التنظيم، وكلنا نعرف أن المنظمات على مختلف أنواعها قد تؤثر في اتجاهات وسلوكيات الأفراد الذين تربطهم علاقة بها؛ فالعمل في هذا المجال يتضمن عوامل، مثل: الأدوار ذات العلاقة بالسلوك، والضغوط التي قد تفرضها الجماعات على الأفراد، والمشاعر الشخصية للولاء أو الالتزام التنظيمي، وأنماط الاتصالات داخل المنظمة.

3- التطوير التنظيمي (Organizational Development)

وهو الذي يركز على مساعدة المنظمة على التطور والتغيير إلى الأفضل، عن طريق مساعدتها في التخطيط المبرمج لإحداث التغيير، وكيفية تقليل مقاومة الأفراد له.

4- علم النفس الهندسي (Engineering Psychology)

يهتم هذا العلم بفهم الأداء الإنساني في نظم الآلة، بما في ذلك تصميم الآلات والمعدات التي يتم تصميمها بغرض تشغيلها من قبل الأفراد. إلا أن الأفراد لهم قصورهم من ناحية القوة، وزمن الرجوع، والربط، وحدة الإحساس، إلى غير ذلك فلن يستفيد أحد إذا أصبحت متطلبات الآلة تفوق حدود الإنسان. يحاول علم النفس الهندسي أيضاً تعديل بيئة العمل لكي تتناسب مع المهارات والقدرات والمواهب الإنسانية.

5- الإرشاد المهني والوظيفي (Vocational & Career Counseling)

يهتم الإرشاد المهني بمساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم في العمل، كما أنه يساعد العمال في المصانع على اختيار المهنة المناسبة وفقاً لقدراته واستعداداته ودوافعه وميوله المهنية. وكذلك يقوم بحل الصراعات داخل العمل وخارجه والتخطيط الفعال لتقدمه الوظيفي وتقاعده والتوافق مع متطلبات بيئته.

6- العلاقات الصناعية (Industrial Relations)

يتمثل التخصص الفرعي الأخير لعلم النفس الصناعي والتنظيمي في العلاقات الصناعية. حيث تتعامل مع المشكلات التي توجد بين أصحاب العمل والعمال وتشمل في العادة اتحاد العمال؛ فعلماء النفس الصناعي والتنظيمي المهتمون بالعلاقات الصناعية يوجهون نشاطاتهم إلى العديد من القضايا مثل التعاون والصراع بين أصحاب العمل والعمال، وحل المنازعات في القوة العاملة، واتفاقات المساومة الجماعية، والمفاوضات بين عدة أجزاء من القوة العاملة.

3. المحاضرة الثالثة: مجالات تطبيق علم النفس التنظيم في المنظمات الرياضية «التحليل العلمي والتنظيم للعمل»

يعتبر الوظيفة وتحليل العمل أساساً لجميع نشاطات شؤون الأفراد في أية مؤسسة ، إذ أن نشاطات من قبيل تقييم أداء الموظف وانتقاء الفرد المناسب وتعيينه، وتدريبه على أداء مهنة ما ، وتغيير أو إعادة تصميم العمل ، تتطلب منا أن نعرف بالضبط ما هي الوظيفة، وهذا هو هدف تحليل العمل. ويعتبر تحليل العمل من أهم عناصر وظيفة شؤون الأفراد، ويعني الدراسة المنظمة لواجبات المهنة ومسؤولياتها ، والمعارف، والمهارات، والقدرات اللازمة لأدائها.

ويؤدي تحليل العمل بطريقة مباشرة إلى إنجاز عدد من الواجبات الأخرى المهمة لعلم نفس الأفراد مثل:

1- توصيف الوظيفة: وهو بيان تفصيلي بالواجبات ، والخطوات ، والمسؤوليات المطلوبة من القائم بأعمال هذه الوظيفة ، ويتضمن هذا البيان أيضاً وصفاً للأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الواجبات ، وإنتاج هذه الوظيفة أو المقدمة التي تقدمها.

2- خصائص الوظيفة: ونعني بها الخصائص التي ينبغي توافرها في الإنسان للقيام بواجبات هذه الوظيفة ومسؤولياتها بنجاح واقتدار، ومن أهمها: الخصائص الجسمانية، والنفسية، والخبرة بالعمل، والتحصيل العلمي والتدريبي.

3- تقييم الوظيفة: وهو تقدير القيمة النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر أو التعويض المناسب الذي سيتقاضاه من يقوم بهذه الوظيفة .

4- معايير الأداء: وهي الوسائل التي نستخدمها من أجل تقدير مدى نجاح العامل أو الموظف في أداء مهنته.

1.3. الهدف من تحليل العمل:

إن توفير البيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم الوظائف غدارة الموارد البشرية وسنوضح ذلك فيما يأتي:

1. تصميم العمل:

يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في الوظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتوفر الاحساس بالمسئولة، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.

2. الاختيار:

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفهم بناءً على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

3. تقييم الوظائف:

بناءً على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل اجور.

4. تقييم أداء العاملين:

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته، ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

5. التدريب:

إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب، ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات، والمهام والمهارات الناقصة، فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطابق عليه بمعايير التدريب.

6. تحديد الاحتياجات من العمالة:

يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

7. تبسيط العمل:

بمقارنة تحليل البيانات الموجودة في العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، وقد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ومن هنا يمكن الاستغناء عنها وبالتالي يتم تبسيط العمل.

8. الترقية والنقل:

ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى تطابق مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة أخرى.

9. التطوير التنظيمي:

يوفر تحليل العمل بيانات اساسية عن مكونات الوظيفة وهي بيانات لازمة عند أحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في اقسام، أو تغيير في تركيبة الاقسام والادارات بغرض تطوير الاداء.

4. المحاضرة الرابعة: النظريات الفكرية المختلفة المؤسسة لعلم النفس التنظيم والعمل:

ترجع بدايات تطور علم الإدارة و التنظيم إلى أوائل القرن العشرين ففي العصر الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية وظهرت المصانع وظهرت العديد من المشكلات والإدارية والتنظيمية والعمالية. كان الهدف البحث عن حلول للمشكلات والتركيز على ضرورة تنسيق الجهود البشرية لضمان استمرارها في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت ظهور المنظمات الخدمية مثل التعليم والصحة والتمويل فتزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفاعلية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها. وخلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكثفة في حقل الإدارة و التنظيم وقد صنفتها غالبية الكتاب والمفكرون إلى نظريات و مدارس ، و من بينها نجد:

1.4. المدرسة الكلاسيكية:

يرجع ظهورها إلى مطلع القرن العشرين و هي تعتبر الإطار الفكري الأول الجامع لمساهمات مفكري الإدارة و التنظيم و هي أولى المدارس التي أضفت الطابع العلمي على الإدارة و وجهت اهتمام المدراء و المسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الأداء عوضا كان سائدا من قبل بان الفعالية تزداد بتوسيع حجم المنظمة . لقد كان التوجه الأساسي لهذه المدرسة هو زيادة الإنتاجية من خلال التركيز على دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل و الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية و وضع معايير توجه و تضبط العمل.

ومن أهم المبادئ الكبرى لهذه المدرسة نجد وحدة القيادة والتوجيه ، تقسيم العمل و التخصص في الوظائف ، وجود طريقة مثلى وحييدة لأداء عمل معين ، الرقابة و الإشراف ، هرمية السلطة.

2.4. مدرسة العلاقات الإنسانية:

من أهم روادها نجد: رائدها G.E.MAYO (1880-1949) و نشأتها الولايات المتحدة الأمريكية ، نتائجها خلاصة للتجارب التي قام بها G.E.MAYO في الفترة الممتدة من 1927-1932 بمصانع الهاوثورن بشركة Western Electric de Cicero الصناعة عتاد أجهزة الهاتف . فأول ما بدأ به مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسيرات اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعاً من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون مايو أن العامل ليس كائنات سيكولوجيا منعزلا، ولكن عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

لقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية حيث أولت أهمية بالغة للجوانب الاجتماعية و النفسية للإفراد باعتبارهم يملكون قيم و معتقدات و عواطف و اتجاهات لها تأثير كبير على إنتاجيتهم ، كما اهتمت بشبكة العلاقات الغير رسمية بين أفراد التنظيم (التنظيم الغير

رسمي) فهيتفترض بان الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين و أن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون ، فالفرد يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها و يتأثر بأرائها و معتقداتها و أن شعورهابانتمائه للجماعة و إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الذي يحفزها على البذل و العطاء.

3.4. المدرسة السلوكية:

نشأتها الولايات المتحدة الأمريكية وجاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التيوجهت إلى المدرسة التقليدية و إلى العلاقات الإنسانية في محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني فيالمنظمات من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة الدوافع التي أدت إلىسلوكه، والاستفادة القصوى من طاقات العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية ، فالمدرسة السلوكيةتحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاءة ، وبعض مبادئ مدرسة العلاقاتالإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهبالعاملين .

لقد اهتمت النظريات السلوكية في التنظيم بالعوامل التي أهملتها المدرسة الكلاسيكية و التي لها صلة فيالتأثير على السلوك الإنساني في العمل ألا وهي الجوانب الشخصية و الاجتماعية و البيئية واعتبرتأن أسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمات (الشعور بالاستياء، سوء العلاقات الاجتماعية، الضعف في أداء العاملين....) لا تحل بالعقلانية الإدارية و لا عن طريق الإغراء الماديان تحسينالأداء و الرضا عن العمل لا يرتبطان بالأجر و الحوافز المادية فقط و إنما هناك الحاجات النفسية و الاجتماعية التي تحفز العامل على العمل.

4.4. مدرسة الأنساق :

ظهرت هذه المدرسة منذ منتصف الستينات من القرن العشرين ، و هي تنظر إلىالمنظمة ككيان واحد بدلا من التركيز على بعض عناصرها مثل الهيكل التنظيمي (مدرسة التقسيماتالإدارية) أو إجراءات العمل (التنظيم العلمي للعمل و نظرية البيروقراطية) أو العاملين بها (العلاقاتالإنسانية و السلوكية) ... و هذا لا يعني بأي حال التقليل من شأن هذه العناصر و إنما المقصود أن ينظر إلى المنظمة نظرة شاملة. فهي تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطةبه و ذلك ضمانا للاستمرارية.

إن دراسة إي منظمة لا بد أن تهتم بتحليل كل المتغيرات و تأثيراتها المتبادلة ، لان التنظيمات البشريةتحتوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها ، و بالتالي فمدرسة الأنساق نقلت منهج التحليل إلىالمستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية و النظريات السلوكية.

5. المحاضرة الخامسة: التنظيم والإدارة بالأهداف لتحقيق الفعالية التنظيمية «الهدف، الخطط،

المناخ، والتقييم»

1.5.1. التنظيم:

هو عملية التنسيق للجهود البشرية لمجموعة محددة، لتقوم بالوصول إلى غاية معينة، فالتنظيم ليس غاية بحد ذاته بل يعتبر وسيلة لكي تصل المنظمة إلى أهدافها، قبل البدء بإنشاء المنظمة يبدأ الرئيس الإداري باختيار التنظيم الذي يراه مناسب ويقوم بوضع الخطة التنظيمية للمنظمة.

2.5.1. الإدارة بالأهداف:

ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تتميز ببساطتها وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الحكومية وفي مجال الإدارة التربوية وذلك نتيجة لما يحققه هذا الأسلوب من نجاح في المجال التربوي، ولأنه يهدف إلى زيادة الدافعية إلى العمل وينشط وسائل الاتصال ويمكن تحديد الأهداف بفاعلية كما أنه يزود إدارة المنظمة بأسلوب جيد لتقييم الأداء.

وهو أسلوب يؤكد على دمج أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها وضرورة اشتراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف وصياغتها وبذل الجهود الممكنة بهدف تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف: إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة و تمنح في نفس الوقت توجيهًا مشتركًا للجهود نحو الرؤية، و أيضا خلق روح الفريق و مواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة.

وهي نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس و المرؤوسين و تتضمن هذه الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا و تحديدا مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد.

3.5. أهم خصائص الإدارة بالأهداف:

1 - تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية و التكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها وهي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية.

2- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع الخطط و الإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس و تقييم الأداء و تقوم الانحرافات التي قد تظهر.

3 - هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

4 - يساعد التحديد المسبق للأهداف و معرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم و تنظيم و تخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.

5 - عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة إلى الإنجاز، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

6 - فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق مع أهداف المؤسسة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة: أهداف المالكين والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة (المؤسسة)، أهداف الموظفين والعاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المنظمة (المؤسسة) من زبائن، موردين.

4.5. خطوات الإدارة بالأهداف:

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل و بمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ماهي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة كما سبق و أشرنا، و تتم وفق الخطوات التالية:

1- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف، و في إطار الفرص و التحديات المتاحة في البيئة الخارجية و ضمن نقاط القوة و الضعف لديها.

2- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة، إنتاج، و غيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية، كما يتم هنا الاتفاق على معايير و مقاييس لتقييم الأداء.

3- رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقيا و عموديا، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين و أداءهم.

4- توفير ظروف العمل المناسبة و التي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب و الحوافز.

5- وضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات.

6- تنفيذ ما تم التخطيط له و تنظيمة انطلاقا من الأهداف المحددة.

7- في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير و المقاييس المسطرة في الخطوات السابقة و على أساس الأهداف المحددة، ثم تحديد الانحرافات و تحليل أسبابها، و تحديد الطرق و الوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلا.

8- مرحلة التقويم يتم هنا إجراء التصحيحات و التعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

9- تبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى استعدادا لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات و المراحل السابقة.

5.5. الخطط التنظيمية:

مفهوم الخطة:

هي قائمة بالأهداف والخطوات تكون مقترنة مع فترة زمنية محدّدة لإنجاز الأهداف والطرق المستخدمة لإنجازها.

مفهوم الخطة التنظيمية :

هي جزء من أجزاء (خطة العمل) يقوم المخطط بتحديد أشكال العمل بأقل تكلفة، ولكن يجب مراعاة أكبر قدر من الكفاءة، ويأخذ فيها المخطط بعين الاعتبار الهيئة التنظيمية والقانونية للمنظمة وهيكلها التنظيمي للأفراد والموارد .

1.5.5. عناصر الخطة التنظيمية :

1. تحديد الأغراض التي تسعى المنظمة الوصول إليها.
2. القيام بوضع خريطة تنظيمية توضح الإدارات والأقسام الأساسية في المنظمة وخطوط السلطة والمسؤولية فيها.
3. تحديد الأعمال الأساسية والأعمال الفرعية التي يجب أن تقوم بها المنظمة.
4. القيام بتحديد دليل للتنظيم أو كتيب يحتوي على كل العناصر التي يتكون منها التنظيم.
5. تصنيف الأعمال التي تقوم بها المنظمة في مجموعات متناسقة وتقسيمها وتجميعها في وحدات إدارية، حيث يتم وضع الوظائف المتشابهة والمتكاملة في وحدة إدارية واحدة، ثم يتم وضع الأساليب والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل لكل وحدة أو قسم.
6. المتابعة للخطة، أي أن تكون الدراسة دائمة للتنظيم وتكييفه طبقاً لمقتضيات العوامل المتغيرة والتعديل عليها بالطريقة التي تكفل التقديم المستمر.
7. تحديد المواصفات للوظائف وتحديد عدد الموظفين الذين تحتاج لهم المنظمة للقيام بالأعمال.

8. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات التي يحتاج لها الموظفون للقيام بالعمل وبالتالي تحديد العلاقات المتبادلة بينهم.

6.5. المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين. خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي.

1.6.5. مفهوم المناخ التنظيمي:

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي، يلاحظ بأن المفكرين وعلماء الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه، فقد عرف "الكيسي" المناخ التنظيمي أنه "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

وقد عرف "لتوين وسترنجر" Litwin et Stranger بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة بصورة مباشرة بين الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.

7.5. التقييم التنظيمي

يعتبر التقييم التنظيمي تشخيص للمنظمة من عدة جوانب سلوكية - اجتماعية وتنظيمية يسعى إلى تحقيق بعض من الأهداف المسطرة، انطلاقاً من نموذج إجرائي تدخلي، حيث يعرفه العالم "فان دي فين VAN DE VEN 1980" بأنه: "نظام تشخيصي يطبق على المنظمات، مؤدياً إلى نتائج وتقييمات، تتبع بمشروع تدخلي خاصة من الناحية النفسية الاجتماعية للتنظيم.

حيث يهدف هذا التقييم إلى ما يلي:

أ- تزويد الباحث بمعطيات ومعلومات تساعد على المعرفة الموضوعية للمنظمة ككل.

ب- تحديد نقاط الضعف و/أو نقاط القوة للمنظمة (نفسياً، اجتماعياً، تنظيمياً).

ج- على ضوء نتائج (أ) و(ب) يمكن الحصول على معطيات منظمة تساعد الباحث على تصميم مخطط تدخلي.

6. طرق وأساليب التقييم:

لقد حدد الباحثون خمس (05) طرق وهي:

1- الرسومات التصويرية:

يعتبر التقييم التصويري أبسط أنواع التقييم المعروفة، ويتكون من مقياس مدرج يمتد من درجة ضعيف إلى درجة قوي جداً لكل عامل من العوامل المراد قياسها، وقد يأخذ المعيار التصويري كلمات وصفية "لا أوافق" أو "مناسب جداً..". إلخ أو يأخذ قيمة نسبية بحيث يقسم المعيار إلى عشرة (10) درجات مثلاً ويعطي لكل عامل القيمة التي تتناسب مع وزنه أو أهميته.

2-مقارنة العاملين:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الترتيب الرتبوي أو طريق الازدواج، فالترتيب الرتبوي هو إظهار العوامل أو الأفراد في سلم قيمي متدرج من أعلى إلى أسفل أو العكس، لتبيين قيمة أو أهمية ذلك العامل بين العوامل الأخرى، فالمهمة ترتب في أعلى: السلم والأقل أهمية في أدناه.

3-أسلوب الازدواج:

وفيه يقارن كل عامل مع كل عامل آخر في المجموعة وصولاً إلى عدد المرات التي يكون فيها العامل " أ " مثلاً قد حصل على تقييم أفضل من غيره من العوامل.

4-قائمة الضبط:

وتتكون من عدد من المفردات المحددة التي يتم التقييم بموجها وقد تكون أكثر أساليب التقييم شيوعاً، حيث تستخدم في تقييم أداء العمل كالصيانة مثلاً أو في تقييم سلوك الأفراد مثل علاقاته بالآخرين، انتمائه لمؤسسة، رضاه عن العمل، التزامه، إيجابيته تجاه رؤوسيه ورؤسائه، رغبته في مساعدة زملائه.

5.طريقة الأحداث الحرجة:

وهي إما أن يعتمد المسؤول على سجل العامل، حيث تثبت فيه جميع الأحداث الفعالة وغير الفعالة في حياة الفرد العملية، الأمر الذي يبين الاتجاه السلوكي العام لذلك الفرد وبالتالي يتم تقييمه على هذا الأساس. أو أن يقوم الرئيس بملاحظة العامل أثناء أدائه لواجباته ويسجل الأحداث المهمة التي يقوم بها، وبتكرار ملاحظاته يستطيع الرئيس أن يتوصل إلى قائمة ضبط يستطيع استخدامها في تقييم رؤوسيه فيما بعد.

6. المحاضرة السادسة: الفعالية في تصميم الهياكل التنظيمية للمنشآت والمؤسسات الرياضية.

1.6. تعريف الفعالية:

إن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها , فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات".

و قد عرفها برنارد على انها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها.

ويجب التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي:

- الهيكل الجامد: و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة , و الالتزام بإجراءات و نظم العمل.
 - الهيكل المرن: و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغير من فترة إلى أخرى.
- ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

2.6. الهيكل التنظيمي

1.2.6. تعريف الهيكل التنظيمي

يعرّف الهيكل التنظيمي: بأنه: مخطط يوضح خطوط السلطة، والحقوق، والواجبات للمنظمة، والعاملين فيها، وينبثق الهيكل التنظيمي من أهداف، واستراتيجيات المنظمة.

2.2.6. أنواع الهياكل التنظيمية:

تخلقت الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات تبعاً لأهداف المؤسسة، وسلم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية ما يأتي:

أولاً: الهيكل التنظيمي الوظيفي:

ويُعرف أيضاً بالهيكل التنظيمي البيروقراطي؛ حيث يكون كلّ موظّف في المؤسسة مُخصّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤولياته واضحة؛ فالهيكل التنظيمي الوظيفي يتمّ تحديده وفقاً للتخصّص، ويتمّ تقسيم المؤسسة إلى أقسام، مثلاً: قسم المبيعات، وقسم المحاسبة، وقسم خدمة العملاء.

ثانياً: الهيكل التنظيمي التنفيذي:

تكون السُّلطة في الهيكل التنظيمي التنفيذي مركزيّة؛ أي أنّ السُّلطة تقتصر على أعلى هرم المنظمة، ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قِمّة المنظمة، وتقتصر عليه مهمّة اتّخاذ القرارات، والأوامر، علماً بأنّ خطوط السُّلطة في الهيكل التنفيذي تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكلٍ مُستقيم؛ فتتدفّق الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي الاستشاري:

الهيكل التنظيمي الاستشاري يدمج بين نوعين من الهياكل؛ فيتضمّن الهيكل التنفيذي، والهيكل الوظيفي، وتكون السُّلطة فيه سُلطة مركزيّة موحّدة، كالهيكل التنفيذي، ويُستفاد فيه من مبدأ

التخصصية في العمل، إضافة إلى وجود الخبراء، والمختصين الذين يُقدّمون المساعدة، والمشورة للرؤساء، والإداريين في العمل، وفيما يأتي ذكرٌ لمزايا، وعيوب الهيكل التنظيمي الاستشاري.

رابعاً: الهيكل التنظيمي الشبكي:

يتمثل الهيكل التنظيمي الشبكي بإشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المنظمة، وتنسيق علاقات مُحَدَّدة مع مُنظّمت أُخرى تتولّى عمليّات أُخرى، كالإنتاج، والنقل، والتسويق، وغيرها.

أهمية الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة، تتلخّص فيما يأتي:

- يُساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على النُموّ، والعمل؛ وذلك بسبب الوضوح، والتركيز.
- يُنظّم الهيكل التنظيمي التدفّق للقيادة، والسلطة؛ فكلّ فرد في المنظمة لديه تصوّر واضح عن واجباته، وعن مُشرفيه، وعن المسؤول المُختصّ بتقديم التقارير.
- يُساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على التحليل، والفهم الصحيح لعملها، ومعرفة الوضّع الراهن لها.
- يُرتّب الهيكل التنظيمي العلاقات في المنظمة.
- يُساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على الوصول إلى أهدافها، فيُنظّر له على أنّه إحدى أهمّ الأدوات الإدارية في المنظمة.
- يُساهم الهيكل التنظيمي في توضيح الأقسام، والمستويات الإدارية، والدوائر، والشعب، والمسؤوليات المُوكّلة لكلّ منهم.
- يُعدّ الهيكل التنظيمي وسيلة توضيحية تُساعد على دراسة تاريخ المنظمة، وتطوُّرها الوظيفي خلال فترات زمنية مُعيّنة.
- يُساعد الهيكل التنظيمي المنظمة في الكشف عن الأخطاء الموجودة في التنظيم، ومعالجتها، وذلك من خلال كُشف العلاقات غير الصحيحة، والازدواجية في المهمّات.
- يُساهم الهيكل التنظيمي في تدريب الموظّفين الجُدد الذين يلتحقون بالمؤسسة، وذلك من خلال توضيح أقسام المنظمة لهم، وبيان موقعهم في المنظمة، وتوضيح رؤسائهم، ومرؤوسهم، والأفراد الذين سيتمّ التواصل معهم.

3.6 المؤسسة الرياضية

1.3.6 مفهوم المؤسسة:

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة.

2.3.6. تصنيف المؤسسات:

تصنف المؤسسات كما يلي:

أ- المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

ب- المؤسسات الخدمية: هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، والخدمات الفندقية.

ج- المؤسسات التطوعية: هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى والتبشير، مؤسسات خيرية واجتماعية، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة، المؤسسات النقابية.

3.3.6. أنواع المؤسسات:

أ- المؤسسة الميكانيكية: هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة والتي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران والبنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة.

ب- المؤسسة الديناميكية: هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجيما لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها.

ج- المؤسسة المهنية: هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم، لا على مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه

المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية.

د- المؤسسة البيروقراطية: هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وقاعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الابتكاري ولأن الاستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الاستراتيجية الملائمة.

هـ - المؤسسة المتنوعة: وهي مؤسسة "الأم" تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالاستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعددة الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم.

4.6. المؤسسة الرياضية

تنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتعدّ الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة، ونظرا للطلب والحاجة المتزايدة لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة الرياضية والتخصص وسمو المهارات، نظمت هذه الاداءات في أندية هاوية وشبه محترفة وأخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية الطاغية عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية وتحقيق الربح المادي، يجري ذلك في إطار قانون ووفق سلم تنظيمي محكم مثل الفدراليات والجمعيات الرياضية و الأندية و الفرق...

1.4.6. الإدارة في المؤسسة الرياضية

تقوم المؤسسة الرياضية سواء كانت نادي رياضي أو منشأة على تجميع الكثير من العوامل الموارد البشرية، المتاحات المالية والتجهيزات، يسمو كل هذه العناصر قسم بإدارتها حيث تساهم مهنة الإدارة في تلك المؤسسة من خلال وظائف تخصصية أو تطوعية، فكل من اللجان الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، أندية المؤسسات الاقتصادية والمصانع، أندية عسكرية ومدرسية وجامعية...، ومختلف المؤسسات التي تعمل على خلق ناتج ذو نوعية وفق فاعل إداري محرك للنشاط، مهامه ترقية المنتج والرتب وبالتالي تضخيم الرصيد المادي لأي مؤسسة رياضية.

1.4.6. المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية:

من أهم مبادئ إدارة المؤسسة الرياضية ما يلي:

1- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق الادارية العميقة لرفع مستوى الأداء.

2- اتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين واعدادهم للتدريب والتعليم والتحسين المستمر.

- 3- تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين أفراد المستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن انجاز أهدافا لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية لتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.
- 4- أهم تطبيق مبدأ تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات على حساب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.
- 5- تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية لتتني روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة.

7. المحاضرة السابعة: سيكولوجية القيادة الرياضية «الإشراف» والتوجيه والإرشاد المني والأنماط القيادية الناجحة.

1.7. تعريف القيادة:

تعرف القيادة" بأنها عملية اجتماعية معقدة يعتمد فيها القائد على الجماعة وتعتمد فيها الجماعة على القائد فيعرفها " هولوندر Hollander "على أنها العملية التي تمارس من خلالها السلطة على الآخرين.

2.7. القيادة في مجال الرياضة:

يمكن تحديد الخصائص المميزة لمفهوم القيادة والتي يمكن تطبيقها في مجال قيادة الفريق الرياضي وهي كالآتي:

* عملية قائمة على الاتصال المباشر ويقصد بالاتصال في مجال الرياضي كل من التفاعل الحركي والاجتماعي بين المدرب الرياضي وأعضاء الفريق.

* القيادة عملية استقطاب أعضاء الجماعة حول القائد ويقصد بها في المجال الرياضي التأثير الإيجابي في جماعة الفريق الرياضي.

* القيادة عملية تحديد أهداف الجماعة التي يقودها ويقصد بها في المجال الرياضي الدور الذي يقوم به القائد الرياضي في تخطيط ووضع الأهداف والسعي الدائم للتعاون مع أعضاء الفريق.

* القيادة عملية هادفة وموجهة نحو تعديل السلوك ويقصد بها المجال الرياضي بأنها عملية تربية رياضية تهدف الى تعديل السلوك من خلال الممارسة الرياضية المختلفة.

* القيادة عملية إبداعية غير نمطية وتتضح في المجال الرياضي في فترة القائد الرياضي على الابتكار والتجديد في أساليب إدارة الفريق.

3.7. مكونات القيادة في الرياضة:

توجد أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة الرياضية هي:

1- القائد.

2- الجماعة.

3- النظم والقواعد.

4- المواقف.

أولاً: القائد الرياضي:

يعتبر القائد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة، فهو صورة الجماعة ورمزها، والمتحدث بلسانها والمسئول عن ايجابيتها وسلبياتها وواضع فلسفتها ويستطيع تحقيق أهدافها، من خلال خبراته السابقة وطموحاته ومؤهلاته العلمية وتكوينه الشخصي واتجاهاته، وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق أهداف الجماعة.

ثانياً: الجماعة:

هي عنصر هام من عناصر القيادة ومكوناتها وهي تشير إلى وجود اثنين أو أكثر من الأفراد توجد بينهم أهداف مشتركة تتفاعل شخصياتهم وخبراتهم ودوافعهم مع بعضها البعض لتحقيق أهداف محددة.

ثالثاً: المواقف

وهي تشير إلى المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو الجماعة وتثير لديهم دوافع معينة وتسم تلك المواقف بوجود معوقات تستلزم وجود من يقود تلك الجماعة، كما تتوافر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

رابعاً: النظم والقواعد

وهي تشير إلى تلك النظم والقواعد التي تتفق عليها الجماعة وتعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد وترعى القيم والعادات والتقاليد واتجاهات الأفراد.

4.7. الأشراف:

تعريف الأشراف:

فيعرف بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا، وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة.

1.4.7. أنماط الإشراف:

نظرا لاختلاف الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف اختلفت التسميات التي أطلقت على أنماط الإشراف، فهناك أنماط سلوكية وهي:

- نمط الإشراف الديمقراطي
- نمط الإشراف الأوتوقراطي السلطوي.
- نمط الإشراف الفوضوي الحر.
- نمط الإشراف العلمي.
- نمط الإشراف الابداعي.

أولاً: نمط الإشراف الديمقراطي:

الإشراف الديمقراطي يتميز بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة معتمداً في ذلك على أساس العلاقات الإنسانية من خلال إشباع حاجاتهم والتعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم عن طريق المشاركة في وضع الحلول وفي هذه المشاركة.

ثانياً: نمط الإشراف الأوتوقراطي:

تتميز هذه القيادة بالمناخ الديكتاتوري والاستبدادي حيث يتولى القائد تحديد السياسة ونوع العمل دون المشاركة من أحد، كما يتولى إصدار الأوامر دون مراعاة لرغبات الجماعة مع إصراره على أن يعلن الأتباع الطاعة والانقياد له.

فالمشرف أو القائد الأوتوقراطي عكس القائد الديمقراطي حيث لا يشارك رؤوسيه في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، بل تبقى السلطة في قبضته، وذلك لاعتقاد منه على أن رؤوسيه يتميزون باللامبالاة في العمل، ويتميز الإشراف التسلسلي بدرجة عالية نسبياً من القوة، يمارسها المشرف على جماعة العمل، وبالعكس المشرف الديمقراطي تتمركز كلالقوة ووضع القرارات تماماً في شخص المشرف التسلسلي.

ثالثاً: نمط الإشراف الفوضوي :

ويسميه البعض بالإشراف الحر أو "المنطلق"، فالمشرف يقوم بدور سلبي - إن لم نقل لا يقوم بأي دور - حيث يترك الجماعة يترك الجماعة حرة تماماً في اتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي يتبعها، ويكون المشرف مطالباً بتقديم المعلومات، فالمشرف يتميز بإعطاء الحرية التامة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال، وهو بذلك يترك الحبل على الغالب للمرؤوسين الذين يشرف عليهم شكلياً.

رابعاً- نمط الإشراف العلمي:

يعد المفهوم العلمي للإشراف امتداداً للحركة العلمية في التربية ويمتاز هذا النوع من الإشراف باستخدامه الطريقة العلمية وتطبيق طرائق القياس ووظائف المدرسة ونتائجها. انه يتميز بإحلال البيانات الدقيقة المحققة بدلاً من الأداء الخاص بالنشاط التربوي، وبذلك يعتمد الإشراف العلمي القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات التي تؤدي في المدرسة بدلاً من اعتماد الرأي الشخصي في الحكم وإصدار القرارات. يؤدي هذا النوع من الإشراف إلى استشارة المعلمين وتحفيزهم عن طريق قيامهم بالبحوث والدراسات والتجارب في مجال الدراسات المهنية لتحديد مدى فاعلية الطرائق التدريسية والوسائل التعليمية المستخدمة في التدريس . وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أساليب التدريس وطرائقه بما يضمن الارتقاء بمستواه وتحسينه.

خامساً: نمط الإشراف الإبداعي:

يعتمد هذا النوع من الإشراف على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقله نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة واستحداث أساليب علاقة في الصفوف أو تنظيم مواقف التعليم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها.

وهكذا يعمل المشرف التربوي على تشجيع هذا النوع من المبادرات من جانب المعلمين ويعمل على تعزيزها وتوجيهها بمكافآت تقدم علنياً لكل إنجاز متميز ، كما يقدم المؤازرة.

5.7. التوجيه في الإدارة الرياضية:

تختص وظيفة التوجيه بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية، للوصول إلى أهداف المنظمة، وللقيام بهذه الوظيفة يتولى المديرين عملية إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم

بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف، كما يتطلب التوجيه وتوفير قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم، وتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا، وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام، أو يستعمل إمكانية أو إمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحققة لهذه الأهداف بحكمة وتعقل".

1.5.7. أهداف التوجيه:

يهدف التوجيه إلى ما يلي:

- 1- تحسين الأداء .
 - 2- تقييم عمل المؤسسة وتقديم المقترحات لتحسينها .
 - 3- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.
 - 4- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.
- التوجيه يحتاج إلى أسلوب إنساني بين المدير والمرؤوسين والتخاطب مع المرؤوسين بأسلوب واضح وسهل وهادف ومفهوما يترك للمرؤوسين حرية التصرف واختيار السبل المؤدية للخدمة والمفاهيم الموضوعية.

2.5.7. أبعاد التوجيه:

للتوجيه عدة أبعاد يرتكز عليها لأنه:

- 1- عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- 2- يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.
- 3- يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- 4- برنامج متكامل ومحدد هادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.
- 5- لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.

3.5.7. مبادئ التوجيه:

تكمن مبادئ التوجيه فيما يلي:

- 1- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف والقدرة على مواجهته.
- 2- تنمية الإخلاص للرئيس.
- 3- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- 4- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

4.5.7. عناصر التوجيه:

تقوم عملية التوجيه على ثلاثة عناصر وهي:

1- الاتصال

2- القيادة

3- الحوافز

6.7. الانماط القيادية الناجحة:

1.6.7. القيادة الأوتوقراطية:

أساس هذه القيادة هو الخوف والتأنيب فالرياضي يقوم بعمله لا حبا في قائده بل خوفا منه ومن عقابه فتمط القائد في هذا النوع من القيادة نمط تهديد فلا يعطي فرصا للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار والقائد هو المسؤول عن التفكير والتنظيم والتنسيق أما التنفيذ فيكون على المرؤوسين فهو في هذا النوع يعتقد انه الوحيد الذي يعرف ويفهم كل الأمور ولديه القدرة على حل أي مشكلة فثقته في نفسه تصل الى مرحلة الغرور إذ انه هو الذي يتولى التخطيط للجماعة ولا يعطي الفرصة للمناقشة لأي فرد من أفراد الجماعة ولا يهتم بمشاعر الآخرين.

2.6.7. القيادة الديمقراطية:

يبني هذا النمط من القيادة على أساس أن القائد يتم اختياره بالانتخاب الحر من بين أفراد الجماعة التي ينتمي إليها ولا يفرض عليهم وفي هذا النوع يبين القائد قراره بالاشتراك مع الرياضيين لذا فان الروح المعنوية للأفراد في هذا النوع من القيادة تكون مرتفعة جدا وهذا ما يجعل ولاء الأفراد وانتمائهم للجماعة وإحساسهم أنها جماعتهم يتعزز يوما بعد يوم وفي هذا النوع من القيادة نجد أن القائد يأخذ قراره من خلال المناقشة مع الجماعة وتقبل نقد الآخرين له.

3.6.7. القيادة السلوكية:

القائد الذي يتسم بنمط القيادة يقوم بعمليات التدعيم أو التعزيز أو الثواب والمكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للتابعين ولا يستخدم كلمات التهديد ولا يميل لاستخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك وهذا النوع من القيادة يتميز بالمرونة والقوة على تغيير وتعديل الأهداف ومحاولة تنظيم الموافق واشتراطات البيئة بصورة معينة لكي ينتج عنها سلوكيات مرغوبة.

4.6.7. القيادة الإنسانية:

القائد الإنساني يحاول أن يتفهم الجوانب النفسية لدى الأفراد ويسعى جاهدا للتعامل مع كل فرد بطريقة معينة يحبها الفرد أو يرتاح عندما يعامل بها كاحترام والتعاطف والصرامة والأمانة كما انه يحترم الفروق الفردية للتابعين والقائد الرياضي الإنساني يهتم بدرجة كبيرة باللاعب من حيث انه إنسان له مطالب وعليه واجبات والتزامات وهذا النوع من القيادة يساعد على تطوير الدافعية الداخلية لدى اللاعبين.

5.7.7. قيادة عدم التدخل:

في هذا النوع من القيادة تترك حرية كاملة للرياضيين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك ويتسم القائد في هذا النمط بالتوسع المفرط في تحويل السلطة إذ يتمتع أعضاء الجماعة بالحرية الكاملة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف الجماعة والقائد في هذا النمط يشجع العاملين ليضع كل واحد منهم أهدافه الخاصة ويتخذ القرارات اللازمة والقائد يأخذ في أغلب الأحيان دور المشاهد أو الوسيط دون التدخل وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع المستويات العلمية والعقلية المرتفعة كما يصلح للجماعات الرياضية ذات المسؤوليات العالية

8. المحاضرة الثامنة: الاتصال الفعال وتأثير تكنولوجيا الاتصال الحديث على الإدارة الرياضية.

مفهوم الاتصال:

قد لا يختلف مفهوم الاتصال في المجال الرياضي عن المفهوم العام للاتصال إلا في بعض النقاط التي لها صفحة الخصوصية، فالاتصال هو الاتصال أيًا كان مجال استخدامه، فالاتصال في المجال الرياضي يحتوي على نفس مكونات عملية الاتصال الإداري، وقد يحدث بين المنظمات كالمجلس الأعلى للشباب والرياضة والمنظمات المسؤولة عن الرياضة بالقطاع الأهلي، كما أنه يحدث بين الأفراد كما هو الحال في اتصال المدرب باللاعب، أو اتصال المدرس بالطالب.

تعريف الاتصال:

عرف بيرلسون ويستايير (Berelson, Steiner) الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، أما شفويًا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك.

1.8 أشكال ووسائل الاتصال:

حتى تؤدي الإدارة نشاطها العادي فهي تشمل شبكة أو شبكات، من الاتصالات وأشكال من هذه الاتصالات. وقد قسمت هذه الأخيرة إلى أنواع فانطلاقًا من القنوات الرسمية والقنوات الغير الرسمية، إلى القنوات والاتصالات الخارجية وغيرها.

1.1.8 أشكال الاتصال:

عند الحديث عن أشكال الاتصال، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي من الاتصالات، وهناك من يقسمها إلى اتصالات راسية صاعدة وراسية نازلة وجانبية. إلا أن هذه التقسيمات كلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة وليس أساساً إلى أنواع الاتصال الموجودة.

وهذه الأنواع الموجودة في المنظمة والتي تأخذ أحد القنوات المذكورة أعلاه يمكن حصرها في ثلاث أنواع:- الاتصال فيما بين الأشخاص - الاتصال الوظيفي - الاتصال الجماعي.

أولاً: الاتصال فيما بين الأفراد:

يعبر هذا النوع على الاتصالات من شخص إلى آخر، وهو ما يحدث بين الأفراد في المنظمة، لأهداف متعددة سوى ترتبط بالنشاط العادي للمنظمة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

ثانياً: الاتصالات الوظيفية:

وهي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح والوحدات أو المنظمة ككل، وهي تفترض على الأقل مرسلًا واحدًا أو مستقبلًا واحدًا، وتتميز عن المعلومة، كما ذكرنا سابقًا، بوجود التغذية المرتدة من المستقبل، والتي تؤثر على المرسل في إعادة النظر وتكييف الرسائل المقبلة.

ثالثاً: الاتصال الجماعي:

ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين والمستقبلين يكونون عموماً بإعداد كبيرة، لا يمكن معها تحديدهم أحياناً، وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة سواء الرسمية والغير رسمية، أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي قد تنطلق لسبب ما في المؤسسة.

تقسيمات أخرى لأشكال الاتصال:

1- الاتصال الرسمي:

ونقصد به تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسحاب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي حيث يتضح اتجاه هذه القنوات والأشخاص والأقسام والإدارات التي تمر بها.

يتجه الاتصال الرسمي في عدة اتجاهات:

أ- راسياً

- من الرؤساء للمرؤوسين (الاتصال الهابط).

- من المرؤوسين للرؤساء (الاتصال الصاعد).

ب- أفقياً

- بين المستويات التنظيمية الواحدة

2 – الاتصال الغير رسمي:

* وهو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتي تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد – الزملاء أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وانجازاتهم .

* قد تعزز هذه الاتصالات الرسمية والأنواع الأخرى الغير رسمية، فتقوي الروابط بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وتساعد على تحقيق أهداف العمل

* قد تحدث فجوة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مما يعطل العمل ويؤخر الوصول إلى الهدف ويصيب الأفراد بإحباط.

2.1.8 وسائل الاتصال:

أولاً: الوسائل الشفهية للاتصال

أ. الأحاديث الشفهية المباشرة.

ب. الاجتماعات والندوات.

ج. المقابلات.

ثانياً: الوسائل الكتابية للاتصال

أ. التقارير.

ب. الاقتراحات.

ج. الأوامر الكتابية.

د. القرارات الإدارية.

هـ. الكتب الدورية.

و. الشكاوى المكتوبة.

ثالثاً: الوسائل المصورة للاتصال:

أ. التلفزيون.

ب. الشرائح الفيلمية.

ج. الأفلام.

د. الصور الفوتوغرافية.

هـ. اللوحات المرسومة.

رابعاً: الملاحظة

يمكن أن يتم الاتصال بدون استعمال اللغة في الأساليب السابقة وذلك عن طريق ملاحظة الحركات والأفعال الهادفة إلى معاني محددة يؤدي الإحساس الذي يتولد أثناء الملاحظة إلى إتمام عملية الاتصال.