جامعة الجزائر
معهد التربية البدنية والرياضية

مذكرة لنيل : شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية
تسيـــــير المـــــوارد البشرية تخصـــــص:

عملية التخطـــــيط والتنظيم الإداري
فـــــــي
الدورات الريـــــاضية الدولية

دراسة حـــــــالة : الألعـــاب الإفريـــقية التاسعة الجزائر جويلية 2007

إشراف الأستاذ الدكتور: بن لحسن معمر

إعداد الطالب: بوداود عبد اليمين

السنة الجامعية: 2007 – 2008

قال العماد الأصفهاني

﴿ لا يكتب إنسانٌ كتاباً في يومه، إلاّ وقال في غده، لو كان هذا لكان أحسن، ولو زيد لكان يستحسن، ولو ترك هذا لكان أفضل، وهذا من عظيم العبر، وهو دليل استيلاء النقص على جملة البشر ﴾

"وإلى الله العليّ القدير الوليّ الحميـد، أتوجّـه بالحمـد والشكر وأسأله التوفيق والسداد وهو حسبي، نعم المولى ونعم النصير."

الإهـــــداء

جـــاء في الأثر :

""أن المولى عز وجل عندما تتوفى الأم عن ولدها، يقول للملائكة أن ابلغوه أنه قد ماتت التي كنا نكرمك من اجلها فاعمل صـــــالحا نكرمك لأجلك ""

إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله، اللهم ارحمها برحمتك فإنها كانت أما صالحة

إلى روح معلمي الأول المرحوم برحمة الله الواسعة **بن لحسن لخضر**

إلى والـــــــدي، الذي أعطاني كل شيء، تقديراً و وكان نعم القائد.

إلى أخي موسى، نعم العضـــــــد،إلى أمي التي لم تلدني أختي البكر **لآلا كلثوم** وابنتها الغالية **أحلام** إلى كل أخواتي وجميع أبنائهم وبناتهم ، صلة و مودة.

إلى زملاء الدراسة، و كل من عرفتـــــهم و أحببتهم دون أن أسميهم، وفاءً و نحلة.

الى كل الطلبة الجزائريين في الخارج واخص بالذكر أخي وصديقي وتوأم روحي المناضل عز الدين سمير ""سلام"" وكل عائلته

الى صديقي ""شمس الدين"" وكل عائلة عمراني

الى كل زملائي في قطاع العدالة من محامين وقضاة وموثقين واخص بالذكر سندي الموثق محمد الصالح خنفري ""**باديس**""

و مدير التربص الأستاذ صغير سيد احمد والزميلة الأميرة محلال أميرة

إلى كل من يقلب هذه الصفـــــحات و يبقى فـــــي قلبه مـــنها أثر.

أهـــــــــدي عمـــــلي مـــــقروناً بنـــــــية صـــــــــادقة، و دعوة صالحة.

شكر و تقدير

أتقدم بخـــالص شكري، و عظيم تقـــــــديري، إلى الأستاذ الفاضل، بوداود عبد اليمين، الذي تكرم بالإشراف على المذكرة أولاً، و على حسن المتابعة و التوجيه ثانياً.

وأتقدم بشكري للسادة :

أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق بن عكنون على حسن الرعاية

واخص بالذكر

الأستاذ حمادو الهاشمي رئيس قسم القانون العام

الأستاذ تونسي بن عامر عميد الكلية

الأستاذ الغوثي بن ملحة رئيس المجلس العلمي

الى كل الزملاء أساتذة كلية الحقوق ومعهد التربية البدنية والرياضية

والى كل أساتذة جامعة الجزائر

فجزاهم الله عني خير الجزاء.

والى كل من ساهم و لو بالقليل في إنجاز هذا العمل.

كـــــما أن حبل الشكر موصول، إلى كل من كان له فضل في

الوصـــــول إلى المطلوب وأخص بالذكر

الأستاذين الدكورين: عبد الحميد بن شنيتي ، ومحمد الناصر بوغزالة

عميدا كلية الحقوق الاسبقين

الفهرس

العنوان	الصفحة
المقدمة	03
الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة	05
الإطار المنهجي: أسباب اختيار الموضوع	05
أسباب اختيار الموضوع	06
الإشكالية	06
التساؤل العام	06
التساؤلات الفرعية	06
الفرضيات	07
تحديد المفاهيم والمصطلحات	07
المنهجية المتبعة في البحث	09
التقنيات المستعملة في جمع البيانات	10
تحديد ميدان البحث	10
احتيار العينة	10
خصائص العينة	11
صعوبات البحث	11
الفصل التمهيدي:الإدارة العامة والإدارة الرياضية	12
المبحث الأول:تعريف الإدارة العامة وتحديد طبيعتها	12
المطلب الأول:تعريف الإدارة العامة	12
الفرع الأول: فيما يتعلق بالربط بين الإدارة العامة والسياسة العامة للدولة	13
الفرع الثاني: فيما يتعلق بالربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري	14
الفرع الثالث : فيما يتعلق بالربط بين الإدارة العامة والأجهزة الادارية	14
المطلب الثاني: طبيعة الإدارة العامة	18
الفرع الأول: الإدارة كعلم	18
الفرع الثاني: الإدارة كـــ:فن	19
الفرع الثالث: أقوال الدارسين لعلم الإدارة	19
المبحث الثاني: الإدارة العامة والإدارة الرياضية	21
المطلب الأول:مفهوم الإدارة الرياضية	21
المطلب الثاني:أهمية الإدارة في المجال الرياضي	22
المطلب الثالث: صفات الإدارة الرياضية	23
المطلب الرابع: المبادئ العامة للإدارة الرياضية	24
المبحث الثالث: مدى صلة الإدارة بالعلوم الأخرى	25
المطلب الأول: علم الإدارة والقانون الإداري	25
المطلب الثاني:علم الإدارة وإدارة الأعمال –الإدارة الخاصة–	27
المطلب الثالث: علم الإدارة العامة وعلم السياسة	31
المبحث الرابع: التطور التاريخي لعلم الإدارة	33
المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية	33
المطلب الثاني: المدرسة السلوكية	35
الفصل الأول:عملية التخطيط الإداري	36
المبحث الأول: مفهوم وطبيعة عملية التخطيط الإداري:	36
المطلب الأول: تعريف التخطيط الإداري	36
المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإداري	37
المبحث الثاني: أنواع التخطيط الإداري و عناصره	39
المطلب الأول: أنواع التخطيط الإداري	39
المطلب الثاني: عناصر التخطيط الإداري	41
المبحث الثالث: التخطيط الإداري الناجح والعوامل المؤثرة عليه	50

المطلب الأول: مقومات نجاح عملية التخطيط الإداري	50
المطلب الثاني:العوامل المؤثرة على عملية التخطيط الإداري	51
الفصل الثاني: عملية التنظيم الإداري	55
المبحث الأول ماهية عملية التنظيم الإداري	55
المطلب الأول : مفهوم وخصائص عملية التنظيم الإداري	55
الفرع الأول: مفهوم عملية التنظيم الإداري	55
الفرع الثاني:خصائص عملية التنظيم الإداري	57
المطلب الثاني : أنماط وأسس عملية التنظيم الإداري	61
الفرع الأول: أنماط عملية التنظيم الإداري	61
الفرع الثاني: أسس عملية التنظيم الإداري	63
المبحث الثاني: مراحل عملية التنظيم الإداري	68
المطلب الأول:تحديد الأهداف والوظائف	68
الفرع الأول: تحديد الأهداف	68
الفرع الثاني: تحديد الوظائف	69
المطلب الثاني : تحديد الوحدات الادارية	71
الفرع الأول : أنواع الوحدات الادارية	71
الفرع الثاني : تقسيم الوحدات الادارية	73
الفرع الثالث: إعداد الخرائط التنظيمية	74
المطلب الثالث: ممارسة السلطة وتفويضها	76
الفرع الأول : مفهوم السلطة الادارية	76
الفرع الثاني : أنواع السلطة الادارية	77
الفرع الثالث : نطاق إشراف السلطة الادارية	78
الفرع الرابع : تفويض السلطة الادارية	79
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية التنظيم الإداري	82
المطلب الأول: التنسيق والاتصال	82
الفرع الأول: التنسيق	83
الفرع الثاني: الاتصال	84
المطلب الثاني: التنظيم غير الرسمي	85
الفرع الأول: مصادر التنظيم غير الرسمي	85
الفرع الثاني: عناصر التنظيم غير الرسمي	86
المطلب الثاني:إعادة التنظيم	87
الفرع الأول أسباب إعادة التنظيم	87
الفرع الثاني: مراحل إعادة التنظيم	88
الفصل الرابع:الدورات الرياضية الدولية وأسس تنظيمها	90
المبحث الأول: ماهية الدورات الرياضية الدولية وطبيعتها	90
المطلب الأول:مفهوم الدورات الرياضية الدولية	90
المطلب الثاني:أسس تنظيم الدورات الرياضية الدولية والغرض منها	90
الفرع الأول: أسس تنظيم الدورات الرياضية	91
الفرع الثاني: أغراض الدورات الرياضية الدولية	91
المبحث الثاني: دورة الألعاب الإفريقية	92
المطلب الأول:النشأة والتطور	92
الفرع الأول: نشأة الألعاب الإفريقية	92
الفرع الثاني: تطور الألعاب الإفريقية	93
المطلب الثاني:الحركة الرياضية في إفريقيا	97
الفرع الأول: اللجنة الدائمة للرياضة في إفريقيا	97
الفرع الثاني:المجلس الأعلى للرياضة في إفريقيا	97
أهداف المجلس الأعلى للرياضة في إفريقيا	98

انجازات المجلس الأعلى للرياضة في إفريقيا	98
المبحث الثالث: تنظيم وإدارة الدورات الرياضية الدولية	98
المطلب الأول:تنظيم وإدارة الدورات الرياضية	98
الفرع الأول: توقيت ومدة الألعاب	98
الفرع الثاني:اختيار المدينة المستضيفة	99
الفرع الثالث : المدينة الاولمبية-الإفريقية-	99
الفرع الرابع: اللجنة المنظمة	99
الفرع الخامس : قرية الألعاب –اولمبية، افريقية...-	99
المطلب الثاني: اللجنة المنظمة للألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر	100
الفرع الأول: الإنشاء والتسمية والمهام	100
الفرع الثاني:تنظيم اللجنة	100
الفرع الثالث:التسيير المالي للجنة المنظمة للألعاب الإفريقية	104
الإطار الميداني للدراسة	106
تحليل ومناقشة النتائج الاستبيان	106
الاستنتاجات والخاتمة	120
المراجع	123
الملاحق	126

مقـــــدمة:

إن اهتمام الباحثين في المجال الرياضي كان منصبا على دراسة النشاطات الرياضية وأساليب تدريبها وأثارها النفسية والاجتماعية وكذا أبعادها التربوية غير أنهم لم يعطوا للإدارة الرياضية أهميتها بالرغم من أنها العامل الحاسم في كثير من الأحيان لتحقيق الأهداف الرياضية سواء من الجانب الاجتماعي أو من جانب الانجازات الرياضية فاللجان الاولمبية والاتحادات الرياضية ، منذ نشأتها وهي تبذل قصارى جهدها ولا زالت من اجل توظيف إمكانياتها الإدارية والتنظيمية لخدمة الرياضة والنهوض بها ، حيث أن الوصول إلى الأهداف الرياضية المسطرة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإدارة السليمة ، "" وقد أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الرياضية {على قلتها}بان مسالة إدارة الألعاب والمسابقات الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكنها أن تؤثر على عمليات صنع القرار وبتحقيق النتائج و الانجازات لجميع الألعاب الرياضية ."[1] هذه الأهمية تأخذ بعدا آخر إذا كان الأمر يتعلق بالدورات الرياضية الدولية يحث تاخد حيزا اكبر من الاهتمام سواء من طرف الدول المشاركة أومن طرف القائمين على شؤون الرياضة في البلد المضيف فنجد أن البلد المضيف يخصص كل موارد الدولة والسلطات العمومية ، فقط من اجل إنجاح الدورات الرياضية الدولية فنجد أن من بين أعضاء اللجنة المنظمة إطارات"" من كل الوزارات الحساسة في الدولة كوزارات الدفاع ، والخارجية والداخلية والنقل والتعليم العالي والمصالح الحساسة كالمديرية العامة للأمن والمديرية العامة للحماية المدنية والجمارك والولاة ""[2]

كل هذا يبرز مدى أهمية الأحداث الرياضية الكبرى ومدى انعكاساتها على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والدبلوماسي للدول المضيفة والمشاركة أيضا

أن كل هذا الاهتمام لا بد أن يقابل بنوع من الجدية والاهتمام ويتم ذلك بحسن إدارة مثل هاته الأحداث والألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر جاءت في الظرف الذي يبدوا انه مناسب وتباعا لكثير من الأحداث المماثلة والتي تخللها عيوب كثير كالمهرجان العالمي الخامس عشر للشباب والطلبة والألعاب المدرسية الأخيرة وقبلهما بطولة كاس إفريقيا للأمم سنة 1990.

إن محاولة التعرض لهذا الموضوع واحذ الألعاب الإفريقية كعينة هو محاولة جادة لإرساء تقليد يقتضي اعتماد الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة في إدارة مثل هاته

[1] الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ،الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع
[2] وزارة الشباب والرياضة الجزائرية النشرة الرسمية 2005

المهرجانات ،كما نريد من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء أكثر على أساليب إدارة وتنظيم ومدى نجاح هذه الدورة الرياضية في بلوغ الأهداف المسطرة لها ليس من جانب النتائج فقط بل من الجانب الإداري وإسهامها في التنمية الإدارية للمنظمات الإدارية المتخصصة في مثل هاته المهرجانات ،إن الدول المتقدمة تسعى بكل الوسائل لاستضافة مثل هذه الدورات وذلك بغية استغلال فرصة الفرصة للترويج للثقافة المحلية وتقوية السياسة الخارجية فتنظيم جمهورية ألمانيا الاتحادية لكاس العالم 2006 ، والوساطة التي قامت بها من اجل قرار مجلس الأمن بوقف الحرب بين مجاهدي حزب الله والكيان الصهيوني ليس بالأمر الاعتباطي ، وكذلك الحال بالنسبة لكل من الصين والتي تسعي لتطوير وتوسيع أسواق لمنتجاتها مستغلة دورة الألعاب الاولمبية أو المملكة المتحدة والتي سارع القائمون على الحزب الحاكم فيها إلى تعويض رئيس الوزراء المستقيل توني بلير بالاقتصادي دفيد براون وذلك فور فوزها باستضافة الألعاب الاولمبية 2012.

وتعتبر عمليتا التخطيط والتنظيم الإدارة من أهم الوظائف الإدارية داخل العملية الإدارية ككل و داخل المنظمة الإدارية ،لذا يسود الاعتقاد إن الإدارة ماهي إلا تخطيط لسير العملية الإدارية هو السبب الذي يجعل الاعتقاد بان الإدارة هي عملية تنظيم واسعة ، إن هذا التعريف يكون مقبولا فقط[1] للدلالة على مدى أهمية التنظيم كوظيفة من الوظائف الإدارية ،وقد يتشكل جراء ذلك خلط بين هذه العملية والعمليات الأخرى فالتخطيط والتنظيم الإداري يشكلان حلقتين رئيسيتين من حلقات العملية الكبرى أو العملية الأم وهي العملية الإدارية .

ويذهب علماء الاجتماع إلى أن التنظيم ينشأ في النفس البشرية بالفترة ، بل انه سمة من سمات الكائن الحي ، والعبرة بمخلوقات من غيرا لبشر ، فأروع عمليات التنظيم نجدها في مجتمعات كالطير والنمل والنحل وهذا المثال فقط للدلالة

ولا ابلغ على أهمية التخطيط والتنظيم داخل المنظمة من هذه الآيات إذ جاءت دالة على تخطيط المولى عز وجل لطريقة عيش النحل وإنتاجه العسل الذي قدر له دوره والفائدة منه وتنظيم للمنظمة التي تتجسد في خلية النحل و لنشاط أفرادها المتجسدين في النحل والنتيجة المحققة والهدف المحدد المتمثل في العسل الذي فيه شفاء للناس

[1] عبد الغفور يونس . نظريات التنظيم والإدارة ,دار النهضة العربية بيروت لبنان .1973

ولقد أدرك الإنسان منذ خلقه الله تعالى أهمية التخطيط والتنظيم كبقية المخلوقات الأخرى فخطط لمكان إقامته ونظم نشاطه وحاجاته الأساسية من مأكل ومشرب وإستراتيجية للدفاع عن نفسه ، ولما تأكد من عجز عن تنظيم ذلك منفردا اهتدى إلى ضرورة الجماعة وكانت سببا مباشرا في ظهور المنظمة وهي كلمة تطلق على أي تجمع بشري يستهدف غاية مشتركة[1] مما يعني العمل المشترك بين الأفراد ، فكل عمل نحتاج فيه إلى أكثر من شخص تبرز الحاجة فيه إلى خطة لأدائه وتنظيم لتحديد المهام بين أطرافه

وما انفكت أهمية المنظمات الإدارية تزداد أهمية وانتشارا وتوسعا لا سيما في العصر الحديث الذي عرف اكبر وأعلى درجات التطور حتى سمي عصر المنظمات

وفي عصر المنظمات هذا كثيرا ما ينسب نجاح أو فشل المنظمة إلى العملية الإدارية التي تبرز من خلالها عبقرية الأفراد في اختيار الوسائل والكيفية وانتهاج أفضل السبل المؤدية إلى النجاح من خلال التحكم الدقيق في العمليات الجزئية المكونة للعملية الإدارية هذه العمليات الجزئية وان كان الاختلاف فيها بارزا بين رواد العلوم الإدارية إلا أن الإجماع على بعضها كان قطعيا وهي :

وظيفة التخطيط، وظيفة التنظيم، وظيفة التنسيق، التوجيه، وظيفة الرقابة

غير أن دراستنا هذه ستقتصر على وظيفتين اثنتين من وظائف العملية الإدارية وهما وظيفتا التخطيط والتنظيم وعلاقتهما بالإدارة الرياضية للدورات الرياضية

[1] عبد الغفور يونس . نظريات التنظيم والإدارة , مرجع سابق

البـــــاب الأول:

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الإطار المنهجي:

1. أسباب اختيار الموضوع :

كما سبق وقدمنا فان الاهتمام بالجانب الظاهر من النشاط الرياضي والذي اخذ حيزا هامـــا من اهتمام الدارسين بداية من أساليب التدريب والبحث في الجوانب الاجتماعية مـــن ظـــواهر أضحت يومية كالعنف في الملاعب والمدرجات والعداء في الشوارع بين المناصرين الرياضيين والمسيرين ن مع الإغفال التام للعملية الادارية ودورها الفعال ربما في حل الكثير من المشاكل، جعلنا نحاول التطرق لهذا الموضوع وذلك قصد تبيان ولو الجزء اليـــسير مـــن خبايـــا الإدارة التسيير الرياضي

كما أن الأسباب التي دفعتنا إلى الخوض في مثل هذا الموضوع هو محاولة إعطاء القارئ المتخصص في مجال علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي وغيره من دارسي العلوم الأخرى النظريات العلمية في الإدارة العامة ومدى مطبقتها للإدارة الرياضية في الجزائر .

2. الإشكالية:

إذا كان من البديهي أن دور الإدارة محوري وهام في أي عملية فالإدارة هامة حتى ميادين وقطاعات يعتقد البعض أن لا حاجة لها بالإدارة وتعقيداتها و مشاكلها كالفلاحة أو الحرف أو حتى الرياضة والتي يعتقد الكثيرون أنها ابعد ما يكون عن الإدارة نظرا لارتباط مفهوم الإدارة عند العامة من الناس بالتعقيد والصرامة والمحسوبية والبيروقراطية،

ترى هل استضافة المنافسات أو الدورات الرياضية بحاجة إلى عملية إدارية بسيطة؟ وخاصة فيما يتعلق بعمليتي التخطيط والتنظيم؟

3. التساؤل العام:

ما مدى إسهام عمليتي التخطيط والتنظيم الإداريين في إدارة وإنجاح الألعاب الإفريقية التاسعة ؟

4. التساؤلات الفرعية:

1. هل نحن بحاجة إلى تخطيط استراتيجي قصد إنجاح دورة رياضية دولية أم إلى خطة إدارية بسيطة ؟

2. هل استعمال التكنولوجيات والأساليب التنظيمية الحديثة ضروري لعملية التنظيم وخاصة في اللجنة العليا المكلفة بالتنظيم ؟
3. ما مدى إسهام اللجان المتخصصة كأحد أهم العوامل المساعدة على النجاح ؟

5-الفرضيات:

1. التخطيط لعملية إدارية خاصة بتنظيم دورة رياضية دولية عملية إستراتيجية
2. استعمال التكنولوجيات والأساليب الحديثة في العملية التنظيمية هام وضروري
3. للجان المتخصصة دور محوري في نجاح الدورات الرياضية الدولية

6 -تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1. **الإدارة :**

هي نشاط منظم لتحقيق أهداف محددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والممكنة في الوحدة، وهي مسئولية وتكليف من قبل المجتمع للمدير المسئول بتحقيق استمرارية ونمو الوحدة التي يديرها.

وقد عرفها هنري فايول :""الإدارة أنها التنبؤ والتخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة . وأن فايول يرى إن عناصر الإدارة هي (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، الرقابة ""[1]

كما يعرفها سيد الهوارى " هي ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أي مؤسسة أو هيئة""[2].

2. **التخطيط:**

التخطيط هو :" عمل الافتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ،وطريقة استخدام هاتة العناصر و حط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال "[3]

[1] د محمد حسن يس والدكتور مدني عبد القادر علافي ، وظائف الإدارة الطبعة الثالثة المكتبة الانجلو مصرية القاهرة مصر
[2] نفس المرجع
[3] ا د محمد نصر مهنا . تحديث في الإدارة العامة والمحلية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر

ويري الدكتور مروان عبد المجيد ابراهيم أن :"التخطيط في أوسع معانيه واشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة "[1]

يقول فايول :[2] (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل)

3. **التنظـــــيم:**

الاتجـــــاه الأول:

هو اتجاه المدرسة التقليدية الأسبق إلى الظهور، يعرف كذلك بالمفهوم العضوي، يقوده جملة من الفقهاء على رأسهم ماكس فيبر الألماني وفرد يريك تايلور الأمريكي وهنري فيول الفرنسي يركز أساسا على الهيكل التنظيمي أو ما يطلق عليه بعضهم "البناء الرسمي " للمنظمة الذي تسعى الإدارة من خلاله إلى تحقيق الأهداف المسطرة. وهو أيضا الإطار الذي تتحرك بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين، على أن يتم وضع هذا الهيكل التنظيمي وفقا لقواعد محددة ومتناسبة مع حجم المنظمة ومهامها.

ب ــ الاتجـــاه الثاني:

يطلق عليه وصف المفهوم الموضوعي، ويهتم هذا الاتجـــاه بالأنشطة والجهود التي يقوم بها الأفـــراد داخل المنظمة، بينـــما لا يرى حاجة لفرض نمط معين أو هيكل تنظيمـــي محـــدد للمنظمة من رواد هذا الاتجاه نجد دوايت والدو، جيمس موني، ل.اتريك والدكتور احمد حـــسن توفيق.

ومن التعريفات الواردة ضمن هذا الاتجاه تعريف يرى إن : "التنظيم هو الصورة أو الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام ومشترك ." بينما يعرفه آخرون على"ائتلاف جملة أشخاص يشتركون في أعمال معقدة ويرتبطون فيما بينهم،تحقيقا لأغراض مشتركة."

4. **الدورات الرياضية:**

ويعرفها الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم فيقول: ""هي سلسلة المنافسات التي تقام بين مجموعة من الوحدات أفرادا وجماعات بقصد تحديد الفائزين من بينهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم ""[3]وتختلف المنافسات فإما أن تكون في نشاط واحد كبطولة العالم في إحدى الرياضيات ، وإما

---

[1] إدارة البطولات والمنافسات الرياضية الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الأردن

[2] الدكتور محمد حسن يس والدكتور مدني عبد القادر علاقي وظائف الإدارة الطبعة الثالثة المكتبة الانجلو مصرية القاهرة مصر 1983

[3] الدكتور مروان عبد المmجيد إبراهيم إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الأردن

أن تكون مشتملة على العاب كثيرة ، وقد تكون وطنية أو على مستوى إقليمي فتشتمل على أكثر من دولة كالبطولة الإفريقية ، البطولة العربية ، أو تمتد إلى المستوى العالمي كدورة الألعاب الاولمبية وكاس العالم والتجمعات الدولية لألعاب القوى .

6 -المنهجية المتبعة في البحث :

يعرف المنهج انه ""مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم وعادة ما نجد في مذكرات التخرج ، ورسائل ما بعد التدرج استعمال عبارات المنهج التاريخي ، المنهج الوصفي ، المنهج المقارن وغيرها دون تمييز بين المنهج كمجموعة منظمة من العمليات للوصول إلى هدف معين كما سبق ذكره

وذاعت كلمة المناهج في الكثير من الكتابات المعاصرة ، والمنهج العلمي هو امتداد العمليات العقلية التي يستخدمها كل يوم في العديد من المواضيع .

وقد جاءت كلمة المناهج وليدة مباحث فلسفية ، وصدرت عن المنطق فيقول عنها الفرنسي لالاند laland[1] في قاموسه الفلسفي :""أن مناهج العلم والميثودولوجيا تعد جزءا من أجزاء المنطق وميدانا أساسيا من ميادينه .

أما ديكارت[2] فقد عرف المناهج في مقاله الشهير الذي أصدره تحث عنوان discours de la méthode بأنه:""طريقة لاحكام العقل

Méthode pour bien conduire la raison

وقد سعى ديكارت إلى منهج يستبعد فيه القياس الأرسطي و يبحث عن الحقيقة في العلوم .

ويمكن أن نلاحظ من خلال طرحنا الإشكالية و صياغتنا للفروض الاقتراب الكيفي للموضوع وصولا إلى الجانب الكمي وهذا خلال تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية ، ومن خلال ذلك سنقوم ذلك سنقوم بتحليل تلك المعطيات الكمية و هذا وصولا إلى نتائج إحصائية ذات بعد ودلالة علمية ،حيث ترى مادلين قرافيتس :""أن استعمال مناهج البحث هي عبارة عن تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية ..."[3]

ان تقديم مناهج نموذجية في العلوم الإنسانية من مجموع المناهج هو اختيار تعسفي ، كما يعني ذلك أيضا الاكتفاء ببعض الطرق التي تمثل نماذج معينة مراعاة لأسلوبها المتميز في

[1] د .قباري محمد إسماعيل علم الاجتماع والفلسفة الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر 1981 الإسكندرية مصر
[2] نفس المرجع
[3] Grawitz /methode des sciences sociales ed dalloz /France 8 ed 2002 p 358

تناول مواضيع الدراسة وتنظيم البحث ، لا بد من معرفتها قبل الوصول لتقنيات البحث . ومن خلال ماقلناه تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب والدراسة التي نحن بصدد القيام بها .

7 – التقنيات المستعملة في جمع البيانات :

لقد قمنا في بحثنا هذا بتصميم استمارة و هذا لاعتمادنا عليها كتقنية لجمع المعلومات والمعطيات حيث يعرف موريس انجرس الاستمارة بأنها :""الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء ، تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة ذلك لان صيغ الإجابات تحدد مسبقا ، وهذا مايسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية ، إن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمفحوصين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا بنفس الطريقة ، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد ، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها ، وفي هذه الحالة فان الأسئلة ليست من نوع واحد مقارنة بتلك المستعملة في المقابلة .

و قد قسمنا استمارتنا إلى قسمين :حيث يشتمل القسم الأول البيانات العامة حول موضوع الدراسة ،وعنوانه وتحديد التساؤلات الرئيسية .أما القسم الثاني فيحتوي على الأسئلة المباشرة النصف مباشرة التي تمس كل تساؤلات الدراسة.

8– تحديد ميدان البحث :

يمكن القول أن ميدان بحثنا هذا هو اللجنة المنظمة للألعاب الإفريقية والتي انشات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/05 المؤرخ في 13 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لـــ:20 جويلية 2005 ، يتضمن إحداث لجنة الألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر

وكذا الأطقم الإدارية والفنية لكل من الوفود المشاركة والتي قدرت بحوالي 53 وفدا من مختلق دول العالم [1]

9 – اختيار العينة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ، إن مصطلح عشوائية يعني أننا نستعين بالحض أو الصدفة في اختيارنا للعناصر ، أن الصدفة التي نعنيها هنا هي صدفة مراقبة ،""ونستخدم في

[1] بعض الأطقم الإدارية لبعض الدول الإفريقية من مناطق اخرى من العالم اوروبا واسيا خاصة

العلم كذلك مصطلح العشوائية للدلالة على أننا نستعمل الصدفة المقصودة وليس الصدفة الفجائية ""[1]

فبعد حصولنا على قائمة لكل العناصر التي سنسحب منها عينة بحثنا ، بمعاينة عشوائية بسيطة فقد أخذنا بعضا من الأطقم الإدارية والإداريين المسيرين في القرى والمنشات الرياضية

10 – خصائص العينة :

يمكن القول أن أهم خاصية لعينتنا هذه هي محاولة التعرف على آراء مختلف مناطق العالم قصد التعرف على مدى الرضا بمستوى التنظيم على اعتبار مشاركتهم في دورات رياضية في مختلف أنحاء العالم.

11– صعوبات البحث:

يعتبر موضوع التخطيط والتنظيم في المنظمات الإدارية المنظمة لمختلف الدورات الرياضية الدولية من المواضيع التي لا تلفت الانتباه ولا تسمح طبيعة تكوينها بتعرض الباحثين لها بالبحث والمطابقة مع الأسس العلمية لمختلف النظريات الإدارية

كما أن ميدان البحث المتمثل في اللجنة المنظمة للألعاب الإفريقية وكافة الهياكل التابعة لها وما يحيط بها من إجراءات بيروقراطية وعقلية الخوف من كل من يبحث عن الحقائق ودقائق الأمور خاصة ما تعلق بالموارد المالية والبشرية والتذرع بضيق الوقت وما لحظناه من البداية هو الغياب التام للتخطيط.

إن الباحث لم يستطع التحصل على بطاقة الاعتماد ضمن اللجنة العلمية المستحدثة في الالغاب الإفريقية الأخيرة وحصوله على بطاقة الاعتماد ضمن الطاقم الصحفي للتلفزيون الجزائري وهو ما يعطي الانطباع بوجود سوء في التنظيم

كما أن الباحث لم يستطع طيلة الأيام التي تلت انتهاء الألعاب الإفريقية من الحصول على المراجع و الكتب النظرية المساعدة على البحث في الجانب النظري نظرا لنقص المراجع في كل ما يتعلق بالإدارة الرياضية أو الدورات الرياضية

[1] موريس رانجرس مرجع سابق ص **304**

الفصل التمهيدي:الإدارة العامة و الإدارة الرياضية:

يقتضي منا عند التعرض للإدارة العامة أن نلم أولا بتعريفها وتحديد طبيعتها ثم نتعرض ثانيا لمدى صلة الإدارة العامة بغيرها من العلوم المجاورة لها وأخيرا نتعرض لظروف نشأتها والتعرف على أي حد وضل الاهتمام بدراستها ، ومن هذا المنطلق ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

- المبحث الأول:تعريف الإدارة العامة وتحديد طبيعتها
- المبحث الثاني : الإدارة العامة والإدارة الرياضية
- المبحث الثالث: مدى صلة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى
- المبحث الرابع: التطور التاريخي لعلم الإدارة العامة

المبحث الأول:تعريف الإدارة العامة وتحديد طبيعتها

المطلب الأول:تعريف الإدارة العامة:

يقتضي الإلمام بمعنى الإدارة العامة أولا أن نتعرف على مدلول كلمة "" الإدارة ""

إن لكلمة الإدارة مدلولين الأول لغوي والأخر اصطلاحي

أولا [1]: المعنى اللغوي :تعني كلمة الإدارة administration لغة تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين ad+ministère أي تقديم العون للآخرين

ثانيا [2]: المعنى الاصطلاحي:هو توجيه أي جهد جماعي في أي منظمة عامة أو خاصة بقصد تحديد هدف معين أو أنها "" تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق لهداف معينة""[3]

كما أن هناك عدة تعاريف أخرى للإدارة العامة كما جاء على يد الكثيرين من علمائها

فهناك من عرفها على أنها " تنفيذ الإعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود"[4]

أما فايول فيقول :" يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة "وفي تعريف آخر يقول فريدريك تايلور :" إن الإدارة هي فن المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال إن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمنا "[5]

---

[1] الدكتور إبراهيم عبد العزيز شيحا مدرس القانون العام جامعة الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر

[2] نفس المرجع السابق ص 09

[3] نفس المرجع السابق ص 10

[4] التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية الأستاذ حسن شلتوت والأستاذ الدكتور حسن معوض دار الفكر العربي

[5] الدكتور محمد ماهر عايش إدارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات شارع فهد السالم -الكويت

ومن التعاريف السابقة يتبين أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة ومتعددة منها التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتنسيق وتوجيه جهود كل الأشخاص المشاركين في العملية الإدارية وكل ذلك من اجل تحقيق هدف معين .

والإدارة فن لا يمكن له إن يستقر في حالة سكون بل هو في حركة دائمة إذ انه يقتضي تعبئة جميع الموارد الإنسانية والطبيعية والمالية وغيرها من الموارد المتوفرة والعمل على الاستفادة منها لأقصى درجة وذلك بغية تحقيق الهدف الموضوع

وإذا كانت الإعمال المراد تنفيذها في كل التعاريف السابقة أعمالا عامة فنحن إمام مصطلح أكثر دقة في هذه الحالة وهو " الإدارة العامة "

""إن أعمال الإدارة في حال كونها تهتم بأشخاص القانون الخاص كالفرد أو الشركة المدنية أو التجارية أو الجمعيات فإننا بصدد إدارة الإعمال وفي حال كانت العملية الإدارية تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة كنا إزاء الإدارة العامة ورغم مايبدوا من وضوح في التمييز بين إدارة الإعمال و الإدارة العامة من زاوية الهدف إلا انه قد ثار هنالك جدل فقهي بين أساتذة الإدارة العامة حول تحديد مدلول الإدارة العامة""[1]

بالرغم من التعدد والتباين في تعريف الإدارة العامة فيمكن رد كل تلك التعريف إلى اتجاهات ثلاثة [2]"يركز الأول عنايته على الربط بين الإدارة العامة والسياسة العامة للدولة ويولي ثانيهما اهتمامه بالصلة بين الإدارة العامة والنشاط الإداري أما الاتجاه الثالث فيربط بين الإدارة العامة والأجهزة الإدارية

الفرع الأول:فيما يتعلق بالربط بين الإدارة العامة والسياسة العامة للدولة:

يعرف الأستاذ ليوناردهوايت – وهو من أنصار هذا الاتجاه – الإدارة العامة بأنها كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة كما يعرفها الأستاذان phiffer . presthuse بعبارة مماثلة بقولهما :" إن الإدارة العامة تعني بالمعنى الواسع تنسيق الجهود المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة"[3].وانه تنظيم نشاطات بشرية جماعية تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة ، كما

[1] تحديث في الإدارة العامة والمحلية ا.دمحمد نصر مهنا مؤسسة شباب لجامعة الإسكندرية مصر

[2] نفس المرجع

[3] - تحديث في الإدارة العامة والمحلية ا.دمحمد مهنا مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر

عرفها البعض الآخر بأنها ""تتكون أساسا من مجموع العمليات والإجراءات والخطوات التي هدفها تنفيذ اوتحقيق السياسة العامة""[1]

وقد ربطت التعريفات السابقة ربطا وثيقا بين الإدارة العامة والسياسة العامة للدولة وهو أمر مرغوب فيه ، أما إذا وضعنا بعين الاعتبار أن الإدارة العامة هي أداة تحقيق السياسة العامة للدولة وأنها تقوم أساسا على تطبيق هاته السياسة وفقط ، فإننا نكون بصدد إهمال الجانب العضوي في تعريف الإدارة العامة مما ينجر عنه قصور وعجز في إيجاد تمييز واضح بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة – إدارة الإعمال – فتحقيق السياسة العامة للدولة ليس فقط حكرا على الإدارة العامة

الفرع الثاني: فيما يتعلق بالربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري:

ويميل أنصار هذا الاتجاه إلى القول أن الإدارة العامة هي النشاط الذي تتولاه الإدارة العمومية . وذلك ما ذهب إليه الأستاذ جلادن gladden من تعريف الإدارة العامة بأنها هي :" الإدارة التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية " أما الأستاذ هربرت سيمون Herbert Simon فيعرف الإدارة العامة بأنها:" تتضمن أنواع النشاط الذي تقوم به الحكومة وإدارتها التنفيذية والمشروعات العامة "

أما أساتذة الإدارة العامة في مصر فإنهم يميلون إلى تعريفها بأنها:" النشاط الخاص بالقيادة والتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه بأحسن الطرق واقل التكاليف

كما عرفها البعض الأخر بأنها:"تدور حول دراسة النشاط الإداري الذي يقوم به موظفو الحكومة في قطاع السلطة التنفيذية للدولة فلا تشمل الإدارة العامة ما يدور داخل نطاق السلطة التشريعية و كذلك السلطة القضائية.

الفرع الثالث: فيما يتعلق بالربط بين الإدارة العامة والأجهزة الإدارية:

ويظهر هذا التعريف عند الأستاذ الفرنسي شارل دباش charles debbasch للإدارة العامة حيث عرفها بأنها :" جهاز إدارة الإعمال العامة وهي عبارة عن مجموعة من المرافق العامة التي يتيح حسن تسييرها تحقيق الأهداف بواسطة السلطة السياسية "[2]

[1]- نفس المرجع

[2] - التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية مرجع سابق

وقد تأثر جانب من أساتذة الإدارة في مصر بذلك حيث عرفوا الإدارة العامة بأنها " جزء من علم الإدارة " إذ أن لعلم الإدارة ناحيتين : ناحية تتعلق بالإدارة العامة ويعني بذلك الأجهزة التي يطلق عليها اسم الإدارة والتي تقوم على شؤون المرافق العامة و تهيمن على مظاهر الحياة اليومية وناحية ثانية تتعلق بإدارة الإعمال أو المشروعات الخاصة .وهناك أيضا الجانب الموضوعي للإدارة والمتمثل في العملية الإدارية ، وتركيزها على الجانب العنصري ، سواء بالنظر للإدارة العامة كمجموعة من المرافق العامة على نحو ما ذهب إليه التعريف الأول أو القول بأنها المرافق العامة عينها

إن اصطلاح المرافق العامة الذي استخدمه تلك التعريفات يفتقر إلى التحديد ، فلازال الخلاف قائما حتى اليوم بين فقهاء القانون العام حول تحديد مدلول المرفق العام ، خاصة بعد ظهور المرافق العامة الصناعية و التجارية والبحث عن معيار واضح لتمييزها عن المشاريع الخاصة ذات النفع العام ومن ثم فان التعريفات التي قال بها أنصار هذا الاتجاه مشوبة بالغموض غير أن الكثير من فقهاء علم الإدارة يقرون بان الإدارة العامة لابد لها أن تحتوي على العناصر الآتية

–الجانب الموضوعي –المادي – للإدارة : أي النشاط الإداري أو ما يطلق عليه العملية الإدارية

– الجانب العضوي للإدارة :أي المنظمة العامة أو الجهاز الإداري الذي يقوم بالعملية الإدارية

– هدف الإدارة العامة :المتمثل في تحقيق وتنفيذ السياسة العامة

غير انه يجب على هذا الجهد الجماعي أن ينظم وينسق ويوجه بالطريقة التي نستطيع تحقيق الأهداف المسطرة منة طرف المنظمة الإدارية ، وذلك لا يمكن أن يكون إلا إذا اختص احد أفراد المنظمة الإدارية بمهمة تفعيل نشاط المنظمة الإدارية بأقل التكاليف ويطلق اصطلاحا على هذا العضو في المنظمة الإدارية "" المدير ""أو ""الإداري"" أو "" القائد"" إذا نحن أمام صنفين من العمال في المنظمة الإدارية عمال ومدير ونكون بصدد تكوين منظمة إدارية عندما يتوافر شرطان:

أولا [1]:أن يكون هناك جهد جماعي :ومعنى ذلك أن يكون هناك مجموعة من الأفراد يقومون بفعل جماعي فيتولى نشاط المنظمة الإدارية أكثر من فرد واحد فقيام شخص واحد بأي عملية لا يسمى عملا إداريا ولا يسمى هذا الشخص مديرا ومثال ذلك المحامي والطبيب والحرفي وصاحب المتجر الصغير

ثانيا: أن يخضع القائمون على المنظمة الإدارية للتدرج الإداري أو السلم الإداري ومشاكل الإدارة لا تظهر عندما يمارس الفرد عمله بنفسه أي انه لا يكون رئيسا أو مرؤوسا لأحد وإنما تظهر جليا إذا تعدد القائمون على المنظمة الإدارية وتعددت مستوياتهم بحيث يكون يعظهم يعمل تحت إمرة البعض الأخر هؤلاء يطلق عليهم تسمية المدراء أو القادة الإداريون و يترتب على ذلك انه :

– إذا كان القائمون بنشاط معين ولو تعدد على قدم المساواة فلا يمكن اعتبارهم مديرين ولا نكون بصدد ادارة ومثال ذلك أعضاء لجمعيات الخيرية مثلا والشركاء في الشركات المدنية والتجارية

– أما إذا كان داخل المنظمة الإدارية من يقوم بعملية توجيه العمال الآخرين والتنسيق فيا بينهم عد من يقوم بهذه العملية مديرا أو قائدا إداريا ورؤساء المصالح في المستشفيات فإنهم إداريون ولو كانوا أطباء ورئيس المحكمة إداري ولو كان قاضيا ورئيس المشروع العمومي يعد مديرا ولو كان مهندسا و والموثق يغد مديرا لأنه من يسر الديوان العمومي للتوثيق .

* مهارات المدير الفعال[2]:

المهارة هي القدرة على الإنجاز والأداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط ثلاث هي السرعة .الدقة . التتابع المنطقي في الأداء .

وتتبلور مهارات الإدارة في ثلاث مجموعات هي :

الفكرية " **العقلية**"، المهارات الإنسانية" **التعامل مع الآخرين**،" المهارات الفنية "**التخصصية**"

هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي، مدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة

[1] الدكتور إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق

[2] الدكتور محمد ماهر عايش، إدارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات شارع فهد السالم الكويت

التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية، ويبين الشكل التالي تشكيلة المهارات اللازمة لكل مستوى إداري .

- الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ،الإدارة المباشرة(الإشرافية)
- المهارة الفكرية
- المهارة الإنسانية
- المهارة الفنية

المهارة الفكرية وتتمثل في الرؤية الشاملة و الحس الاجتماعي والحس السياسي .

المهارة الإنسانية وتتمثل في القدرة على التواؤم مع الآخرين وحسن التعامل معهم .

المهارة الفنية وتتمثل في التخصص في الموضوع، والإلمام بتفاصيل الأمور .

أما عن مهارات المدير الفعال فإنها يمكن أن تتبلور فيما يلي :

مهارات فكرية :وتتلخص في

*التخطيط / الرؤية الإستراتيجية .

*التنظيم في الوقت و الموارد المتاحة

*تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص .

*التقدير الاجتماعي والسياسي للموقف .

مهارات إنسانية: وتتمثل في:

* اختيار المساعدين

* تشكيل فرق العمل .

* توجيه السلطات. .

* تحفيز العاملين معه .

* تفويض السلطات .

* الاتصال الفعال .

*الاستماع وتلقي المعلومات و الحوار.لإقناع، والمناورة، والحوار .

*العمل مع الفريق .

مهارات فنية:ويمكن أن نجملها فيما يلي:

*وضع الأهداف في صورة فنية . * تطبيق المعايير

*ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات . * وضع معايير التقييم .

*تصميم النظم . * إجراء المتابعة

والمدير الناجح هو الذي :

1. يعرف كل فرد يعمل معه واجباته ومسئولياته وسلطاته
2. يؤدي كل فرد يعمل معه المطلوب منه بأعلى قدر من الإنتاجية .
3. يعمل الجميع في غيابه بنفس الكفاءة كما لو موجودا .
4. يحاول الفرد حل أي مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إليه .
5. يبادر كل العاملين معه بتقديم مقترحات لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير

المطلب الثاني:طبيعة الإدارة العامة[1]:

ثار التساؤل بين الدارسين للإدارة العامة حول كونه علما أو فنا ويرجع سبب هذا التساؤل ربما إلى أن الإدارة قد نشأت بادئ الأمر استنادا إلى المهارات الفردية و المهارات الخاصة في تسيير العملية الإدارية أكثر من اعتمادها على المبادئ العلمية والحقائق الموضوعية قبل أن نخوض في أوجه لاختلاف بين الإدارة كعلم والإدارة كفن لا بد أن نحدد ما الذي يقصد بكليهما:

الفرع الأول: الإدارة كـ:علـم:[2]

يراد بالعلم لغة ادارك الشيء ويراد به اصطلاحا الدلالة على المعرفة وأيضا مجموعة المبادئ والقواعد التي تكتشف بالبحث والتجربة ولا تختلف قيمتها من مجال إلى آخر كما هو الحال بالنسبة للعلوم الرياضية والطبيعية والكيميائية فالعلم كما يقول جون ستيوارت ميل يبحث

[1] الدكتور إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق
[2] نفس المرجع

عما هو كائن لا فيما ينبغي أن يكون ويبحث في المسائل التي ترتبط بعضها ببعض عن طريق البحث والتجريبية ولذلك فان العلم يستهدف وصف وتحليل الظواهر والتنبؤ بها

الفرع الثاني:الإدارة كـــفـــــن:[1]

ويراد به المهارة أو المقدرة على الإتقان في عمل معين والفن عكس العلم فهـــو يـــوحي دائما بما يجب أن يكون لا بما هو كائن ولذلك يعتمد الفن على لمهارة الإنسانية وعلى الملكـــات والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية.

غير انه يجب أن يلاحظ أن الفن يفترض فيه سابق معرفة بالمبادئ العلمية غيـــران الـــشاعر والرسام والموسيقي لا نستطيع أن يكون كذلك باكتساب الأسس العلمية مالم تسبقها اســـتعدادات ومهارات شخصية وهنا مبعث الجدل

الفرع الثالث: أقوال الدارسين لعلم الإدارة:

<u>الاتجـــــــاه الأول:</u>[2]

ذهب جمع من الدارسين إلى القول أن الإدارة فن إذ أنها تعتمد على مهارات الشخصية والمواهب الذاتية فهي على قول الفقيه"" جلادن""*gladen*:"" إن الإدارة فن يولد مـــع الـــشخص ولا يكتسب ،أو أن الإداري يولد ولا يصنع ""، ويستند أنصار هذا القول إلى أن الإدارة العامـــة تبنى على قواعد غامضة وغير مؤكدة وهو ما يتنافى مع مفهومها كعلم ، كما استند أنصار هذا القول وذلك قصد تأكيد الجانب الفني للإدارة إلى نجاح الإدارات العامة القديمـــة فـــي مباشـــرة نشاطها وإنجاحه قبل ظهور علم الإدارة العامة وذلك مثل الإدارة الإسلامية أو الإدارات القديمة

<u>الاتجـــــاه الثـــــاني:</u>[3]

وذهب نفر آخر إلى القول بعلمية الإدارة وذلك على أساس أنها تقوم على مجموعة مـــن المبادئ والقواعد التي استمدت وجودها عن طريق الملاحظة والتجربة واستنبطت عن طريـــق الدراسة والبحث.

ويضيف أنصار هذا الاتجاه إلى أن وصف الإدارة بالفن قول غير سليم لما يتضمنه من خلط بين الدراسة والتطبيق فالإدارة العامة شنها شان العلوم الإنسانية الأخرى له مبادئه وأساليبه

[1] نفس المرجع
[2] إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق
[3] نفس المرجع

في الدراسة والبحث أما التطبيق فهو أمر آخر يعتمد على المهارات والقدرات الشخصية يتحلى بها من يتولى المهمة الإدارية ويمارسها

وقد ذب مجموعة أخرى من الدارسين من أنصار هذا الاتجاه إلى وصف الإدارة العامة بأنها علم تطبيق لا علم تجريدي ذلك أن هذا الصنف من العلوم يختلف عن العلوم الرياضية البحتة فهو يعمل من اجل بعض من المشكلات الاجتماعية بهدف إيجاد افصل الحلول لها

من جانب آخر هذا الجانب التطبيقي هو الذي دفع بالكثيرين إلى اعتبار الإدارة فن يقوم على الموهبة والذوق

الاتجـــاه الثـــالث:[1]

هذا الاتجاه يذهب للقول بان الإدارة العامة تجمع بين العلم والفن

* فالإدارة تمارس في وقتنا الحالي وفقا لأساليب وقواعد علمية يطبقها المديرون أو القادة في نطاق معين من اجل تحقيق أهداف معينة وذلك كالقواعد المتعلقة بالتنظيم الإداري أو لقيادة الإدارية أو الرقابة الإدارية وعليه فان لعلم الإدارة مبادئه وأساليبه العلمية كغيره من العلوم الأخرى

*وإذا كانت الإدارة العامة لها صفة العلوم على النحو السابق إبرازه فانه يلاحظ أن الصفة العلمية الخالصة لا يمكن التسليم بها إلا للعلوم الطبيعية والرياضية وهي تلك العلوم التي يطلق عليها الفقهاء العلوم التامة دون العلوم الاجتماعية ولما كان علم الإدارة من العلوم الاجتماعية لأنه يدور حو لدراسة النشاط داخل المنظمات الإنسانية مثله مثل العلوم السياسية أو علم النفس فانه يتميز بنفس خصائصها كعدم الدقة لذلك صح القول أن قواعد الإدارة العامة هي قواعد نسبية قد تصلح للتطبيق في دولة ولا تصلح في دولة أخرى وقد تصلح في منظمة إدارية ولا تصلح في أخرى وذلك نتيجة لتغير بعض الظروف فيها

*انه من الرغم من التسليم بوجود المبادئ العلمية للإدارة ، فانه يجب أن يكون باديا للذهن إن وجود مثل هذه المبادئ لا يكفي وحده لنجاح المدير أو القائد الإداري في أداء الوظيفة الإدارية إذ يجب لنجاح المدير أن يعرف بمهاراته لشخصية كيف يستخدم هاته المبادئ ، وكيف يوفق بينها في حالة تعارضها ، وكيف يستطيع أن يستخدم هاته المبادئ إذا كان في ذلك زيادة للإنتاج أو تقليل للنفقات

[1] نفس المرجع

* إن وصف الإدارة العامة بأنها علم وفن في نفس الوقت أمر لا ينطوي على التناقض ، وذلك أن العلم لم يكونا أبدا متناقضين بل يكمل كل منهما الآخر فكل تقدم يحرزه العلم في أي نشاط معين يؤدي إلى تقدم مماثل في طريقة (فن) أدائه

وعلى ذلك يمكن القول أن الإدارة العامة علم لأنها تقوم على مبادئ وتوجيهات معينة وهي فن لأنها تتطلب قدرات ومهارات فنية خاصة لوضع هذه المبادئ والتوجيهات موضع التطبيق والتنفيذ، لذلك فان المدير الذي يعتمد في إدارته على الفن وحده فانه يعتمد فقط على قدراته الشخصية وخبراته الذاتية وتكون النتيجة بذلك هي إما النجاح أو الفشل أما المدير الذي يتزود بمبادئ وقواعد الإدارة العلمية فلن يتعرض لمغامرة النجاح أو الفشل إذا استطاع عن طريق مهاراته وقدراته الشخصية أن يضع المبادئ العلمية السابقة موضع التطبيق

المبحث الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية :

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية و بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.

والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي اتخذت تتوسع و تتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، و يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها المختلفة ، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي .

" إن نجاح المؤسسات والهيئات والأندية الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الاولمبية،مرورا بالاتحادات الرياضية و المناطق التابعة لها وإدارة الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ، وصولا للأندية الرياضية و مراكز الشباب " [1] .

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الرياضية:

" الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ويستخدم جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة " [2] .

الإدارة الرياضية هي"فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات " [1] .

---

[1] – د. مفتي إبراهيم احمد: تطبيقات في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص17.

[2]– طلحة حسام الدين / عدله عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر، مصر ،1996،ص08

كما تعرف أيضا بأنها : توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية و تحقيق أهدافها .

فمن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية.

المطلب الثاني : أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المتشعبة ، التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة .

فيمثل هذا المجال مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم لذلك ، وعليه فإن الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسيا في جميع مجالات التربية البدنية و الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى على مستوى الفرق و الأندية الرياضية . ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي :

أولا : التربية البدنية و الرياضية نوع هام من أنواع التربية حيث أنها مظهر من مظاهر التربية و تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدمه البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواحي البدنية والعقلية و النفسية و الاجتماعية تحت إشراف قيادة تربوية واعية و يتحقق ذلك :

الجانب النفسي : من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة .

الجانب الاجتماعي : يتحقق من خلال ممارسة الأنشطة الجماعية و يكسب الفرد العادات و المثل العليا كالتعاون ، الاحترام ، الولاء للفريق .

الجانب العقلي : يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإلمام بكل الجوانب كالقانون و الخطط.

ثـــــانيا :الإدارة تعني البعد عن العشوائية و الارتجال ، فكل مجال من مجالات الرياضة في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيد عن الصدفة ، ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يصيب أحد مجالات التربية البدنية و الرياضية و الهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة .

---

[1]– مفتي إبراهيم احمد ، مرجع سابق ،ص17.

ثـــــالثا : الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها.

رابـــــعا : الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي فهي التي تتيح الجهود الإنسانية بالفاعلية و الجدوى، فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط و توجيه و تنظيم و متابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة، فهذا يعني وجود القيادة المثالية المتمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية و البشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه ، وفي ضل غيابها تسود العفوية و الارتجالية في التسيير .

خامسا: ضرورة توفر الموهبة الإدارية في الإداري ، فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته الشخصية عالية في مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية " [1] .

المطلب الثالث : صفات الإدارة الرياضية: وتتمثل في :

الشمـــــول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

التكـــامل : ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة جانب من التنظيم ، حيث يـــؤدي أو يقوم بمهام محددة أو متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار و نسق واحد بحيث تتحقـــق النتـــائج المرجـــوة **.المستقبلية:** ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضـــر فقـــط ، و إنمـــا للمستقبل أيضا من خلال أهداف و أماني و تطلعات في زمن آتي ، و عليها خلال عملها مـــن أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس ، ومن هنا تظهر أهمية التنبـــؤ بالمـــستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية

الانفتـــــاح :و يعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها ، تتأثر وتؤثر فيها [2] .

المطلب الرابع: المبادئ العامة للإدارة الرياضية :

حسب العالم " **فايول** " هي أربعة عشر مبدأ ، ذكر أنه استخدمها في حياته العلمية مركزا على أنها ذات صفة أي تطبع على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات و أعمال

---

[1]– طلحة حسام الدين / عدله عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر،مصر ،1996،ص25 .

[2]– مفتي إبراهيم حمد : تطبيقات في الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر، القاهرة ،مصر ،1999 ،ص18–19 .

كالتجارة ؛ السياسة ؛ الرياضة؛ وغيرها من النشاطات الأخرى ، كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالآتي:

تقسيـــــم العمـــل: ينطبق على كافة العمال.

السلطة و المسؤولية : " أن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر ، يجب أن تتساوى مع المسؤولية وهي الالتزام بانجاز المهمة الموكلة له .

الوحـــدة الآمرة: حيث يتلقى الموظف الأوامر من مصدر واحد فقط هو الرئيس المباشر **.الانضبـــــاط:** أي ضرورة احترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بالوظائف و الأوامر.**وحدة التوجـــــــــيه:** يقتضي هذا وجود رئيس واحد و خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.

خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون لأهداف النادي الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.

تعويـــض الموظفـــين: بإعطائهم مقابلا يتناسب مع الأعمال التي يؤدونها لصالح النادي.

تفـــــويض السلـــــطة: بما يتناسب مع نوعية الأشخاص.

التـــــدرج الرتبوي للسلـــطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الآمرة من الأعلى إلى الأسفل هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية الاتصال و التنسيق المباشر في حالة الضرورة .**النظـــــــــام:** يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وأن يكون هذا المكان مناسبا.

الإنصـــاف و المساواة: أي معاملة العاملين في النادي بالعدل وحسن النية.

استثمار الأشخـــــاص: يتطلب الإدارة الجيدة للأعمال.

المبـــــــادرة: تحتاج المؤسسة للقدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها ويتطلب هذا تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهم .
روح الجمـــــاعة : حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر ، أن يحافظ

على وحدة و تماسك مجموعاته وأن يتجنب تفرقها بحيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد و يستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة "[1]

المبحث الثالث: مدى صلة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى [2]

سبق لنا وان ذكرنا بان علم الإدارة

ا هو احد العلوم لاجتماعية على غرار العلوم الاجتماعية والسياسية وسائر العلوم الأخرى ، ذلك أن وجود الفرد في مجموعة بشرية معينة يخلق مجموعة من العلاقات والروابط والعلوم التي تهتم بمثل هذه الأمور هي العلوم الاجتماعية كعلم الإدارة العامة والخاصة وعلم القانون الإداري وعلم الاقتصاد بالإضافة إلى العلوم السياسية وعلم النفس الاجتماعي وهو الشئ الذي يدعونا للتساؤل عن مكانة علم الإدارة العامة بين العلوم المجاورة لها وقد اخترنا من بين العلوم المجاورة لها :- علم القانون الإداري

- علم إدارة الأعمال أو الإدارة الخاصة
- علم الاقتصاد

المطلب الأول: علم الإدارة العامة والقانون الإداري:[3]

إذا عرفنا الإدارة العامة بأنها تعني مجموعة الأنماط المتشابكة المتعلقة بالعملية الإدارية التي تصدر عن المنظمة الإدارية قصد تحقيق بعض من أهدافها وللإدارة العامة معنيين الأول موضوعي والأخر عضوي

فالمعنى الوظيفي أو الموضوعي نوع النشاط الذي تباشره والمعنى العضوي أو الهيكلي للإدارة هو المنظمة الإدارية ذاتها وموظفيها الذين يمارسون نشاطاتها ، والإدارة بمدلولها العضوي أي المنظمة الإدارية تمثل لب دراسة كل من علم الإدارة العامة وكذا القانون الإداري، و وكما سبق وان عرفنا علم الإدارة بأنه يتضمن مجموعة الأساليب العلمية التي تطبق على الإدارة أو المنظمة الإدارية مثل مبادئ القيادة والرقابة ولتنظيم والتخطيط...

بينما يتضمن القانون الإداري مجموعة القواعد القانونية التي تطبق على المنظمة الإدارية ذاتها فالقانون الإداري يتضمن مجموع القواعد القانونية المتعلقة ببنيان الجهاز الإداري في الدولة على المستويين المركزي واللامركزي وكذا مجموعة القوانين المتعلقة بالنشاط الإداري ذاته هذا

---

[1]- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير وظائف وتقنيات ،الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1992، ص62 .

[2]إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق

[3]نفس المرجع

فضلا عن مجموعة القواعد القانونية المتعلقة بالرقابة القضائية على نشاط الإدارة أما العلاقة أو الرابط الذي يربط الإدارة العامة والقانون الإداري حول المنظمة الإدارية فهو أن :

علم الإدارة العامة يهتم بدراسة الجانب الفني للمنظمة الإدارية

علم القانون الإداري يهتم بالجانب القانوني لذات المنظمة ونشاطها أي المبادئ القانونية التي تهم المنظمة الإدارية هيكلا ونشاطا وهاته أمثلة تبين بوضوح مدى ارتباط كل من علم الإدارة العامة وعلم القانون الإداري :

*** الموظف العام :**

إن القانون الإداري يهتم بالشروط التي يجب توافرها في الموظف العام كالسن والجنسية والمؤهل العلمي والخبرة المطلوبة ويضع لذلك قاعدة عامة تحدد الشروط الواجب توافرها في الموظف العام كالترقية ،وكذلك يضع الأحكام الخاصة بحقوق الموظف وواجباته وتأديبه وانقضاء خدمته ، بينما علم الإدارة العامة عندا يتعرض للموظف العام فانه لا يتناوله من الجانب القانوني وإنما يتعرض فقط للجاني التقني حيث تعنى الإدارة العامة مثلا بالخبرة المطلوبة هل يجب أن يكتسبها الموظف العمومي قبل الالتحاق بالعمل أو أثناءه ويهتم علم الإدارة العامة بأهم وأفضل الأساليب للترقية التي تحدد وفق قواعد قانونية وتبيان مزايا وغيوب كل منها

***القرارات الإدارية:**

بينما يتعرض القانون الإداري لشروط صحة القرارات الإدارية فهي يجب أن تصدر عن السلطة المختصة قانونا بذلك ووفقا لأشكال وإجراءات محددة مسبقا وان تكون هذه القرارات سليمة من الناحية الشكلية والموضوعية وكيفية تنفيذها وكيفية الطعن فيها بالتظلم الإداري ، أو بطريق الطعن القضائي إلغاءا وتعويضا.أما علم الإدارة العامة فيهتم أساسا بكيفية صنع القرارات الإدارية أي تبيان المراحل التي تمر بها القرارات الإدارية حتى لحظة صدورها وكيفية تنفيذها ومدى اتفاقها مع الأهداف التي يراد منها المساهمة في تحقيقها وكذا مدى قبولها من طرف الرأي العام ، وكيف نضمن في نهاية المطاف صدور القرار الناسب ، أما مسالة شرعية أو قانونية هذه القرارات فلا تعني المهتم بدارسة الإدارة العامة بل تهم دارس القانون الإداري .

كما يتجلى مدى تأثر كلا العلمين بعضهما ببعض في الأمور التالية :

*إن علم الإدارة العامة ولن اهتم بضفة أساسية بدراسة المنظمة الإدارية من الجانب التقني إلا انه يضع في عين الاعتبار الأنظمة القانونية المطبقة لما لها من اثر لا يمكن إنكاره على نشاط الإدارة ، كما أن القانون الإداري وان اهتم بالجانب القانوني للمنظمة ، إلا انه يدخل بعين الاعتبار المبادئ العلمية السليمة للإدارة العامة

*إن الإدارة العامة تخضع في ممارسة نشاطها للقانون الإداري بصفة خاصة ولقواعد القانون العام بصفة عامة وهو مايطلق غليه اصطلاحا التزام مبدأ المشروعية أو سيادة القانون.ويترتب على ذلك وجوب خضوع جميع أعمال الإدارة من حيث الشكل والموضوع لأحكام القانون ، غير انه يلاحظ أن خضوع الإدارة العامة للقانون لا يعني بالضرورة تقييدها أو حرمنها من أي حق في التصرف ، فللإدارة الحق في تقدير الظروف والمناسبات التي تدعوها للتصرف وفق ماتراه مناسبا ونحن بذلك أمام مايسمى بالسلطة التقديرية للإدارة.وذلك لا يعني الضرورة الحرية المطلقة في استعمال تلك السلطة التقديرية إنما يجب التذكير دائما بأنها تخضع لا حكام القانون، فيجب عليها التقيد بأعمالها وفق الصالح العام كما هو الحال بالنسبة للقاعدة القانونية والتي وجدت من اجل ذلك .

*وجود قدر مشترك من المسائل والموضوعات في كل من القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، مثل مسالة التنظيم الإداري وكذلك مسالة الوظيفة العامة ومسالة القرار الإداري

*وأخيرا يبدوا لاتصال وثيقا بين الإدارة العامة والقانون الإداري بضفة عامة حين يعد الموظفون مشاريع القوانين التي يتقدم بها الوزراء إلى السلطة التشريعية والتي بدورها بعد المصادقة تفوض الإدارة مهمة تطبيق تلك القوانين وذلك بإصدار اللوائح التنظيمية والمراسيم التنفيذية دون الرجوع إليها .

وعليه نخلص إلى أن الإدارة العامة والقانون الإداري علمان متكاملان يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به ، ودراسة أي منهما دون الآخر تتسم بالقصور ذلك أن كلا العلمين يسهم في دراسة المنظمة الإدارية ويهدفان معا إلى أن تؤدي المنظمة الإدارية نشاطها على أكمل وجه في إطار الأهداف المرسومة سلفا.

المطلب الثاني: علم الإدارة العامة وإدارة الأعمال (الإدارة الخاصة)[1]

ثار خلا ف بين علماء الإدارة فيما يتعلق بوجود فوارق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة التي يصطلح عليه بإدارة الأعمال أو عدم وجود تلك الفوارق ويمكن رد هذا الاختلاف إلى اتجاهين متميزين:

الاتجـــــاه الأول:ينفي فوارق حقيقية بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة

الاتجـــــاه الثاني: يرى وجود فوارق حقيقية وجوهرية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

ويمثل الاتجاه الأول المدرسة الحديثة بينما يمثل الاتجاه الثاني المدرسة التقليدية

الاتجاه الأول المدرسة الحديثة: يرى أنصار هذا الاتجاه عدم وجود فوارق حقيقية بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة وذلك على أساس وحدة نظرية الإدارة في كل منهما وقد استند أنصار هذا الاتجاه لتأييد رأيهم على بعض الأساليب أجملها الفقه فيما يلي[2]:

1-مدلول كلمة ادارة :

بحيث يرون أن مدلول كلمة ادارة وان كان يعني تقديم العون للآخرين إلا انه لا يعكس نوع محددا من هذه الخدمات ، بل انه على العكس من ذلك يجمل جميع الخدمات أيا كان وصفها عامة أو خاصة .و مع تسليمنا بان معنى الإدارة لا يعكس نوع معينا من الخدمات إلا أن وصف الإدارة بأنها عامة أو خاصة يؤدي من دون شك إلى تمثل نوع معين من الخدمات يختلف تبعا لما إذا كانت الإدارة التي تقدمه عامة أو خاصة ، و أن اختلاف مجال كلا الإدارتين يؤدي بالضرورة إلى اختلاف بعض المبادئ وليس كلها.

2- الهدف من العملية الإدارية:

بما أن الإدارة العامة والإدارة الخاصة تهدف كلاهما التحقيق الصالح العامة ،وكما أن كلاهما ملتزم على الأقل من الجانب الأخلاقي بالمساواة في تقديم الخدمة ومراعاة العدل في معاملة العمال ، فذاك اكبر دليل على الترابط بين كلا الإدارتين العامة والخاصة (إدارة الأعمال)، صحيح أن الإدارة العامة وخاصة في الأنظمة الاشتراكية تتجه في أعمالها إلى تتبع

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق
[2] إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق

السياسة العامة للدولة غير أنها وبنفس الشكل في الإدارة الخاصة لا تغفل أبدا جانب الربح والخسارة وذلك حفاظا على وجودها .

3- وحدة المبادئ :

يرى أنصار عدم التفرقة بين الإدارة العامة والخاصة أن هناك تماثلا بين الإدارتين من حيث المبادئ التي تحكم كلا منهما وذلك بغض النظر عن حجم وغاية كل منهما ، مركزين على وجود مبادئ عامة ومجردة نحكم كلا النوعين من الإدارة العامة والخاصة إذ أن كليهما تنتمي إلى علم الإدارة وعليه ينطبق على كليهما نفس المبادئ والأسس غير أن هذا لا يعني عدم وجود فوارق بينهما ويبرز اختلافهما أساسا في غاية كل منهما والنظام القانوني لكل منهما والأساليب والوسائل المتبعة في كل منهما.

4-وحدة مراحل العملية الإدارية:[1]

أنصار الاتجاه المنكر لوجود فوارق يضيفون أن كلا الإدارتين تتفقان من حيث وحدة مراحل العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والرقابة هذا فضلا عن خضوع كليهما إلى مسؤولية مشتركة هي المسؤولية الاجتماعية .هذا من جهة غير أن خضوعهما إلى نفس المراحل لا يعني بالضرورة التطابق المطلق فنرى مثلا أن عملية التخطيط وأنواعه وأهدافه وإمكانياته تختلف في كلا الإدارتين و نفس الأمر بالنسبة لعملية التنظيم فنجد أن الهيكل التنظيمي يختلف في كلا الإدارتين وكذا اختصاصات الأفراد في كل إدارة وكذلك هو الأمر بالنسبة للتنسيق والاتصال و بالنسبة للرقابة و الاتصال داخل المنظمة .الإدارية سواء كانت عامة أو خاصة .

<u>الاتجاه الثاني المدرسة التقليدية:</u>[2]

يقر أنصار هذا الاتجاه بوجود فوارق جوهرية وأساسية بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة ذلك أن علم الإدارة العامة وعلم إدارة الأفراد كل منهما يعتبر علما قائما بذاته له مبادئه ونظرياته ومناهجه وقد استند أنصار هذا الاتجاه إلى عديد الحجج أجملها الفقه فيما يلي :[3]

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق
[2] نفس المرجع السابق
[3] نفس المرجع.

1-الاختلاف في النشأة:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الاختلاف بينهما من حيث النشأة فالإدارة العامة من صنع الدولة حيث تقوم السلطة العامة بإنشائها أما الإدارة الخاصة فهي من صنع الأفراد أو بصفة اعم من صنع أفراد القانون الخاص، غير أن هذا لا ينفي وجود مشاريع خاصة ذات منفعة عامة تخضع إلى قدر كبير من تدخل الدولة من حيث الإنشاء والإدارة فهي من إنشاء أشخاص القانون الخاص تحت رقابة الدولة .

2- الاختلاف من حيث الهدف آو الغاية:[1]

تتجه الإدارة العامة دائما إلى مبدأ الخدمة العامة أي الصالح العام دون السعي أساسا إلى تحقيق الربح هذا بينما تتجه الإدارة الخاصة إلى قياس نجاح المشاريع أو فشلها إلى مقياس الربح والخسارة ولذلك نجد الرأسمالي يعزف دائما إلى عن لمشاريع التي لا تحقق إرباحا أو أن الأرباح لتي تدرها ليست في مستوى تطلعاته.لذلك يترك مثل هذا النوع من المشاريع إلى القطاع العام.أو الإدارة العامة.

3- الحجـــــم (الضخامة):[2]

يرى أنصار هذا الاتجاه أن انه أهم ما يميز الإدارة العامة عن الإدارة الخاصة هو اتصاف مشاريع الإدارة العامة بالضخامة والتعقيد مقارنة بمشاريع الإدارة الخاصة غير أن بعض المشاريع الخاصة في وقتنا الحالي تتسم بالضخامة ما يساويها بمشاريع القطاع العام أو يفوقها غيران الملاحظ قلتها نسبيا مقارنة بالمشاريع العمومية .

4- مدى الارتباط بالسياسة :[3]

كذلك ير ى أنصار هذا الاتجاه إلى أن الإدارة العامة ترتبط ارتباطا وثيقا بالسياسة إذ نجد أن المدير يقع على عاتقه الالتزام بما تمليه عليه السلطة السياسية في الدولة دون أن يكون له رأي فيها ،بل أن من مقومات المدير الناجح هنا أن يتسم بما يسمى الحساسية السياسية ون يسير وفقا للساسة العامة للدولة دون انحراف، أما في الإدارة الخاصة فلا وجود لتوجيهات

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق
[2] نفس المرجع
[3] نفس المرجع السابق.

إلا في أوقات الأزمات التي تحل بالدولة وفي غير ذلك فان المنظمة الإدارية الخاصة تحدد أهدافها بنفسها

5- اختلاف النظام القانوني:

يستند أنصار هذا الاتجاه في تدليلهم على وجود فوارق جوهرية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى اختلاف طبيعة النظام القانوني لكليهما ، ففي الوقت الذي تخضع الإدارة العامة في نشاطها مباشرة لقواعد وأحكام القانون العام كقاعدة عامة (غير أنها تخضع استثناءا لقواعد القانون الخاص)، نجد أن إدارة الأعمال تخضع في نشاطها دائما إلى قواعد القانون الخاص، ولذلك نجد أن الإدارة العامة تتمتع بامتيازات ووسائل استثنائية وذلك بغية تحقيق النفع العام وهو ما تفتقر إليه الإدارة الخاصة .

6-الاختلاف من حيث المسؤولية :[1]

يشيلا بعض أنصار هذا الاتجاه إلى أن ظاهرة اختلاف مسؤولية الإدارة العامة عن الإدارة الخاصة ، إذ نجد أن مسؤولية مختلف أشخاص الإدارة العامة تكون في مواجهة الجمهور وهي مسؤولية قد تكون سياسية أو قضائية أو إدارية إنما عن مختلف أشخاص المنظمة الإدارية الخاصة فمسؤوليتهم تكون تجاه صاحب المشروع أو عملائها د

المطلب الثالث: علم الإدارة العامة وعلم السياسة:[2]

يعتبر "" ولسن " من الرواد الأوائل الذين نادوا بانفصال السياسة عن الإدارة وذلك في بحثه الصادر سنة "1887" تحت عنوان " دراسة الإدارة العامة" وقد حاول ولسن في بحثه السابق أن يجد معيارا للتفرقة في هذا الشأن بين الإدارة العامة والساسة فقال :"إن الإدارة تعني كيفية أداء الأعمال على عكس السياسة التي تعني تحديد الأهداف وتحديدي ما ينبغي القيام به من أعمال ، هذا فضلا عن أن السياسة تتسم بالتسرع والاندفاع ولذلك فان الشؤون الإدارية تختلف عن الشؤون السياسة رغم أن السياسة هي التي تحدد مهام الإدارة.ويرى "جودو" في مقاله عام "1900" تحت عنوان "السياسة والإدارة "إن الديمقراطية في الحكم تقوم حقيقة على إقرار التفرقة بين السياسة والإدارة ، فواجب الوزراء رسم السياسة بينما واجب الموظفين العمل على تنفيذها.

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق
[2] نفس المرجع

ترجع دعوى الفصل بين السياسة والإدارة إلى مركز الإدارة العامة في النظام السياسي الأمريكي ، حيث لطالما تدخلت الأحزاب السياسية في شؤون الإدارة العامة ، فأهدرت استقلالها و خلقت نوعا ما من الفساد الإداري فعلى الرغم من أن النظام السياسي في أمريكا يقوم على أساس الفصل التام بين سلطات الدولة الثلاثة التشريعية والتنفيذية والقضائية ، إلا أن الواقع العملي كان يسير على غير ذلك حيث سعى كل حزب سياسي إلى ملء كل المناصب الإدارية بمؤيديه وأتباعه و السعي بكل السبل إلى إبعاد معارضيه من أهم المناصب فور حصوله على السلطة .

وقد كان هذا التدخل يحدث من قبل السلطة التشريعية "" الكونجرس"حيث تضغط الأغلبية فيه على الرئيس الذي هو في ذات الوقت رئيس السلطة التنفيذية وزعيم الحزب لحاكم،ولذلك كانت الإدارة تنسب إلى اسم الرئيس أو اسم الحزب فيقال :" إدارة بوش أو إدارة اوباما الجديدة" أو اسم الحزب فيقال :" إدارة الجمهوريين أو إدارة الديمقراطيين".نسبة إلى فترة حكم رئيس ما أو حكم حزبه.ومنه كانت الوظائف في النظام الأمريكي وكأنها غنائم ، مما أدى إلى ترك آثار سيئة في أذهان المفكرين في الإدارة العامة و منها جاءت الدعوة إلى فصل السياسة عن الإدارة ابتغاء استقرار الإدارة وسلامتها وتحقيق الغاية من وجودها.، ونتيجة لذلك قامت حركة الإصلاح الإداري في الولايات المتحدة ابتداءا من 1881 وكذلك حركة إعادة تنظيم الإدارة الحكومية منذ عام 1888 وكذلك بقيام لجنة "كوكرول"في مجلس الشيوخ ، والتي تبعتها قيام غدة لجان للإصلاح الإداري وإعادة التنظيم الحكومي .

مما سبق يتضح أن الفصل بين السياسة والإدارة لم يكن لدواع علمية أو تبعا لمبادئ مجردة وإنما كان لظروف معينة وهي الظروف السياسية في الولايات المتحدة الأمريكية ولذلك فانه يجب تفسير ما قال به "ولسن" في بحثه السابق الإشارة إليه في ضوء البيئة والظروف التي كتب فيها ولسن بحثه ، وعليه يجب إعادة تكييف مفهوم السياسة إلى السياسة الحزبية لا بمفهوم السياسة المتعارف عليه[1].

إن دعوى الفصل بين السياسة والإدارة بدأت تتلاشى مع تحقيق الإدارة ذاتيتها كعلم ونظام دراسي وأصبحت الإدارة العامة في ارتباط وثيق مع السياسة و خير دليل على ذلك أن

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق

الدراسة الأكاديمية لعلم الإدارة العامة أول ما بدء في فرنسا كان مقرهـــا الأول معهـــد العلـــوم السياسية في أوائل الستينات من القرن العشرين .[1]

وتبدوا مظاهر علاقة الإدارة العامة بالسياسة أن علم السياسة يتعلق بتحديـــد الأهـــداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة العامة فالسياسة العامة تحدد الاتجاه العام بينما تسعى الإدارة إلى الوصول إلى هذا الاتجاه ولذلك فقد ذهب البعض إلى لقول أن الإدارة العامة والسياسة العامـــة وجهان لعملة واحدة .[2]

ويبدوا مظهر هذه العلاقة الوثيقة بين الإدارة العامة والسياسة العامة فضلا عما سبق في التداخل بين الإدارة العامة والحكومة من الناحية العضوية حيث يكون هناك جمع بين عـــضوية الحكومة وعصوية الإدارة ، ذلك أن الوزير لم يعد في المفهوم الحديث عـــضوا سياســـيا فـــي الحكومة وإنما يعتبر الرئيس الإداري لوزارته، وهو ما أدى إلى اهتمـــام الـــسياسيين بـــالإدارة العامة وتفسير ذلك أن اهتمام السياسيين بالإدارة العامة بوصفهم وزراء أو باعتبارهم أعـــضاء في المجالس النيابية أو في التنظيمات السياسية والجماهيرية كما أن اهتمام الإداريين بالـــسياسة كأعضاء ومسؤولين في الوزارات يشاركون الوزراء في مقترحاتهم وآرائهم في رسم الـــسياسة العامة ، أو في حالة عضويتهم في الأحزاب السياسية و لذلك قيل أن الإداري الناجح هو الـــذي يملك حسا سياسيا .[3]

المبحث الرابع: التطور التاريخي لعلم الإدارة العامة

إن الفكر الإداري المعاصر لم يكن من صناعة شخص واحد بل هو نتيجة لإسهامات الكثير من المفكرين من بينهم من اثر بشكل لافت ومن خلال دراستنا لعلم الإدارة يمكن التمييز بين اتجاهين فكريين أساسيتين أو مرحلتين أساسيتين مر بهما هذا العلم :[4]

* المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)

*المرحلة الثانية: المدرسة السلوكية أو(المدرسة الكلاسيكية الحديثة)

المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)

"الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلـــور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين. "[1]

---

[1] نفس المرجع
[2] نفس المرجع السابق
[3] إبراهيم عبد العزيز شيحا مرجع سابق
[4] الدكتور سيد الهواري ، الإدارة، الأصول والأسس العلمية مكتبة عين شمس

ذكرنا سابقا أن الإدارة العامة كانت تعتمد قديما على لمهارات الذاتية والخبرات الشخصية لـــدى العاملين ولذلك رأينا اتجاه بعض كتاب الادارة العامة صوب القول بفنية الإدارة دون علميتها ن غير أن اعتبار الإدارة العامة علما بالمفهوم المصطلح عليه الذي ينطبق على سائر العلوم قـــد ارتبط بظهور الدراسات التي قام بعض العلماء في نطاق المشاريع الخاصة أي في مجال إدارة العمال وهو نفس توقيت ظهور حركة الإدارة العلمية

***نظرية الإدارة العلمية:**

أو ما يعرف بحركة الإدارة العلمية ومن أقطابها "فريدريك تايلور "حيث يمكن القول بأنها بدأت مع المبادئ التي عرضها تايلور عام 1911 وهو تاريخ شهادته أمام الكونغرس الأمريكي عن طريقته الجديدة في الإدارة خلافات للطريقة التقليدية ذلك بالرغم من أن شارلس بابيج قال عام 1830ان :" الإدارة مشكلة مميزة عن المشاكل الفنية "[2]، إن حركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل فالاهتمام كان منصبا على تخطيط العمل وذلك بفضل عملية التنفيذ كما كان يرى تايلور وعلى قياس العمل ودراسة الزمن والحركة كما يرى جلبرت ، وتحفيز الأفراد ماديا لبلوغ تلك المعدلات النمطية والاهتمام بالرقابة ،أن التركيز كان على أن تتم الإدارة بناءا على معرفة علمية دقيقة وليس على أساس قواعد الخبرة التقليدية أي أن تكون الإدارة علمية لا تقليدية ولأهمية المعرفة المصنفة التي عرضها تايلور لا يتردد الباحثون في علم الإدارة والمؤرخون في أن يشيروا إليه انه مؤسس علم "الإدارة "[3]وان كانت المبادئ التي طرحها تايلور قد أدخلت عليه تعديلات جوهرية ، ويعتقد الكثيرون أن مفهوم تايلور للإدارة كان على مستوى إدارة الورشة وعليه كان يركز على الطرق والأساليب، بالإضافة إلى تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية ، شارك "هنري فايول "في فرنسا بجهد كبير في تقديم الكثير من المفاهيم المتطورة للنظرية العامة للإدارة ، فقد ساهم بشكل كبير ف–ي وضع مبادئ السمات القيادية التي تساعد على حسن اختيار القادة ، وقسم هذه السمات إلى [4]:

* سمات طبيعية:تتمثل في الصحة الجيدة وقوة الشخصية

*سمات ذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتكيف مع المواقف المختلفة

*سمات شخصية : كروح المبادرة وتحمل المسؤولية

---

[1] الموسوعة الاليكترونية ويكبيديا
[2] الدكتور سيد الهواري مرجع سابق
[3] نفس المرجع
[4]، الدكتور خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية ، الطبعة الأولى سنة1975

*سمات متعلقة بالكفاءة الفنية : وتتمثل في تمكن القادة من أداء عملهم بكفاءة متناهية

ويرى فايول أن تلك السمات يمكن اكتسابها بالعلم وتنميتها بالتدريب والممارسة ، لذا لفت الانتباه إلى ضرورة إنشاء المعاهد التي تسهم في إعداد الإداريين وتدريبهم ،كما وضع الكثير من المبادئ التي يستعين بها الإداريون في أداء أعمالهم ومن أهمها مبدأ وحدة التوجيه والتي تهدف إلى عدم خضوع العاملين لأكثر م رئاسة واحدة حتى لا يرتبك العامل والعمل نتيجة للتضارب في إصدار الأوامر والتوجيهات وأشار أيضا إلى توجيهات مفيدة في تصريف الأمور وحسن تسيير الجهاز الإداري سيرا منتظما ، ومن ذلك يتضح لنا أن هنري فايول قد استحدث كثيرا من المفاهيم الإدارية الحديثة مما جعل الكثيرين من الكتاب يعتبرونه الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية إذ وضع نظرية متكاملة تفيد الباحثين في شتى الموضوعات الإدارية وكل ماوجه إليه من نقد يتمثل في الخلط بين بعض المبادئ وتكرار بعضها غير أن ذلك لم يقلل من أهمية نظريته على الإطلاق

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية أو (المدرسة الكلاسيكية الحديثة)

"إن المدرسة السلوكية كمدرسة فكرية يمكن القول بأنها بدأت فعلا مع ظهور نتائج تجارب "هوثورن "في شركة "ووسترن اليكتريك" الأمريكية في بداية الثلاثينات التي قام بها كل من "ايلتون مايو"و زميله "روثلز برجر""[1]،ترتكز المدرسة السلوكية في مجملها على الإنسان حيث أن الاهتمام ينصب على دراسة الفرد وسلوكه ودوافعه وحاجاته ، فالتنظيم ليس تصميم الهياكل وتحديد المسؤوليات ولكنه نظام للعلاقات بين الأفراد والاهتمام أكثر بالعلاقات الشخصية وبالتنظيم غير الرسمي وتأثير الجماعات أو اللوبيات والاهتمام بدراسة دوافع الفرد وكيفية تحفيز الإنسان والاهتمام بأنماط القيادة الفعالة وغير الفعالة ، ونحن الآن أمام إدارة موقفية[2]، والمعنى أن المسالة مسالة مواقف وظروف محيطة بالعملية الإدارية ولكل ظرف تصرف ملائم وبالتالي ليس هناك قواعد عامة للإدارة كما يرى سايمون،

[1] الدكتور سيد الهواري مرجع سابق
[2] نفس المرجع

الفصل الأول :التخطيط الإداري

المبحث الأول:مفهوم وطبيعة عملية التخطيط الإداري:

يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية الرئيسية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت ها العناصر مادية أو بشرية وهو أيضا الذي يحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العملية الإدارية مع ربط هاته الأجزاء ببعضها من اجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد، كما أن التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مساره وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية عن طريق تحقيق الأهداف المطلوب استخدامها مسبقا وهو من اعقد الأعمال الإدارية وأهمها "[1]، فما هي عملية التخطيط الإداري وماهي أهم عناصره؟

المطلب الأول :تعريف التخطيط الإداري:

التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله ، وأين ، وكيف ، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل ، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها و: " التخطيط هو سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل "[2]

والتخطيط هو :" عمل الافتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ،وطريقة استخدام هاته العناصر و حط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال "[3]

ويري الدكتور مروان عبد المجيد ابراهيم أن :"التخطيط في أوسع معانيه واشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة "[4]

---

[1] إدارة البطولات والمنافسات الرياضية الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الأردن

[2] الأستاذ السيد حسن شلتوت والأستاذ الدكتور حسن معوض .التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية دار الفكر العربي الكويت ص 16

[3] نفس المرجع السابق الصفحة 16

[4] إدارة البطولات المنافسات الرياضية الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الأردن

المطلب الثاني : أهمية التخطيط الإداري:

للتخطيط أهمية بالغة، حيث إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضـــــوء خطـــوات متتابعة وخطوات هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك ، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً وملموساً وفي هذا يقول فايول :[1] (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) ، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وارتجالية مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال ، وكذلك ضياع الجهود سدى وقد حصر رواد الإدارة فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يأتي :[2]

أ ــ تحديد الهدف :

أو الأهداف لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرءوسين الذين سوف يعملون ويعانون على تحقيقها ، ومما لاشك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيه

ب -التنبؤ بالمستقبل :

إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا ا ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .

جـــ-الترابط المنطقي للقرارات :

إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرءوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة بصفة عامة

---

[1] الدكتور محمد حسن يس والدكتور مدني عبد القادر علاقي وظائف الإدارة الطبعة الثالثة المكتبة الانجلو سكسونية القاهرة مصر 1983

[2] نفس المرجع

د-التنسيق:

يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفـــــــرعية في الهدف الرئيسي للمنظمة ، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية

هـــ-الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة :

يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية ، القوى البشرية ، المواد الخام ، الإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر بأقل تكلفة ممكنة

.و- الرقابة المحكمة :

يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير

ز -تقويم الأداء :

يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها

ح -تسهيل مهمة القائد :

إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه

ط -الرضا والارتياح النفسي للعاملين:

إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها،مما يعطيهم شعوراً بالرضا ،والارتياح النفسي

المبحث الثاني :أنواع التخطيط الإداري وعناصره

المطلب الأول : أنواع التخطيط الإداري

للتخطيط الإداري أنواع عدة وهي مقسمة على إما على أساس الزمن أو الأساس الوظيفي فنجد التخطيط على الأساس الزمني ينقسم إلى:

- تخطيط قصير الأجل
- تخطيط متوسط الأجل
- تخطيط طويل الأجل

أما الأساس الوظيفي فكما يراه هارلو بيرسون [1] فينقسم إلى :

- التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط التكتيكي
- التخطيط الفردي

أولا الأساس الزمني : وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي :

أ – التخطيط قصير الأجل :

وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل ، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها ، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها ، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به

ب– التخطيط متوسط الأجل :وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات ، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات ، ويقصد بالتخطيط – متوسط الأجل – ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات

[1] ا.د محمد نصر مهنا تحديث في الإدارة العامة والمحلية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر

جـــ – التخطيط طويل الأجل :

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتماشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ .

وللتخطيط طويل الأجل فوائد كثيرة منها :

1 – إن النظرة الطموحة والمستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير .

2– تجعل التطور يسير في خطى مدروسة، ويطبق وينفذ بشكل تدريجي .

3 – تسهل على الناس المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه .

ثانياً:الأساس الوظيفي:

هنا نقسم التخطيط حسب مدى تأثيره إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي[1] :

أ–التخطيط الاستراتيجي :[2]

وهو التخطيط الذي يتم في أعلى الهرم الإداري ويتميز بالعمومية ويعتمد أكثر مايعتمد على عنصري الأهداف والسياسات

ب–التخطيط التكتيكي :[3]

وعادة ما نلمس صور هذا النوع من التخطيط في المستويات المتوسطة من المنظمة الإدارية

جـــ– التخطيط الفردي:[4]

ويسمى أيضا التخطيط التشغيلي ويشمل الوحدات الأساسية للمنظمة الإدارية أي في المستوى الادني وهو البوابة إلى تنفيذ الحطة الإدارية لذا يجب أن يتميز بالدقة والموضوعية

[1] الأستاذ الدكتور محمد نصر مهنا مرجع سابق ص 178

[2] نفس المرجع

[3] نفس المرجع

[4] نفس المرجع

المطلب الثاني :عناصر التخطيط الإداري:

""بما أن التخطيط هو عمل الافتراضات لما ستكون عليه نتيجة العمل في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب إليها والعناصر الواجب استخدامها وكيفية استخدام هاته العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بتا و الوقت اللازم لتنفيذ تلك الأعمال""[1] و على ضوء ماسبق يمكننا تقسيم عناصر عملية التخطيط إلى الأتي[2] :

1. **تحديد العناصر الواجب استخدامها كما ونوعا – الاستراتيجيات**
2. **تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي – الأهداف**
3. **رسم السياسات التي تحكم تصرفات المرؤوسين – السياسات**
4. **إقرار الإجراءات أو الخطوات التي تتبع – الإجراءات**
5. **وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال ترتيبا زمنيا – البرامج**

أولا :الاستراتيجيات :

إن تحديد عناصر العملية التخطيطية الواجب استخدامها بشرية كانت أو مادية حسب أهميتها و تحديد كيفية استغلالها ذلك ما يعنى به الإستراتيجية

تعريف الإستراتيجية:[3]

لقد عرف الباحث شندلر chandler الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف طويلة الأجل ، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف

وعرفها أنسوف ans off بأنها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة الإدارية بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم التأكد من ذلك يبرز دور الإدارة في جعل المنظمة الإدارية تتكيف مع تلك المتغيرات

وتمر الإستراتيجية بالمراحل الآتية:

- **وضع الإطار العام للإستراتيجية:** تبرز أهمية هذه المرحلة في محاولة اخذ فكرة عامة عن كيفية التعامل مع كل الموارد المادية والبشرية من رصيد المنظمة الإدارية

[1] الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الدكتور جسن احمد الشافعي والدكتورابراهيم محمود عبد المقصود

[2] نفس المرجع

[3] عمر سعيد و. إبراهيم علي عبد الله واخزون مرجع سابق

- **دراسة العوامل المحيطة :** وتبرز اهمية هذه المرحلة في دراسة العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة بالمنظمة الإدارية أو الشركة وتحديد فرص النجاح وعوامله
- **المقارنة :** وتتم عملية المقارنة بين الأهداف الموضوعة من وراء العملية التخطيطية والخطط البديلة الموضوعة هي أيضا سلفا في انتظار الحاجة إليها
- **التقييم:** وتتم عملية التقييم انطلاقا من الأهداف والخطط الموضوعة
- وضع تصور للسياسات و الخطط والميزانيات والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة الإدارية

ثانيا: الأهداف:

إن تحديد الأهداف يعتبر الخطوة الأولى لأي عملية تخطيط و المقصود بالأهداف هي مقاصد الإدارة أو الأغراض والنتائج الرئيسية التي أسست تلك " الهيئة الإدارية من اجلها "[1]وتتمثل أهمية الأهداف في كونها تتخذ أساسا للتخطيط حيث توجه كافة الجهود والموارد، وجهة تحقيقها ، إن وضوح الهدف هو الذي يحدد أنواع الأنشطة الواجب القيام بها ، كما انه أيضا يحدد نوع الإمكانيات والمستلزمات الضرورية لتحقيق الغاية من العملية الإدارية بصفة عامة والعملية التخطيطية بصفة خاصة

مفهوم تحديد الأهداف:

إن عملية تحديد الأهداف هو عملية الانطلاق في العملية الإدارية ، وبه يتحدد الاتجاه العام للجهود الفردية و الجماعية ، وبدونه تتعرض تلك الجهود للضياع والتشتت ،بغض النظر عن أهمية تحديد الأهداف في عملية التخطيط إلا أن "أهميتها أكيدة في عمليتي الرقابة والتقييم "[2]

– ويرى برخ brech [3] أن الأهداف العامة لاي منظمة تتمثل في تحقيق الرخاء و النمو والاستمرار ويمثل الاستمرار العنصر الأوحد وهو أكثر الأهداف صعوبة في التحقيق بحيث يصبح الشغل الشاغل للمنظمات في تحقيق الوسائل اللازمة والكفيلة بالحفاظ على مبدأ الاستمرارية والبقاء

[1] مبادئ الإدارة الحديثة من بينهم عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله واخزون الدار العلمية للنشر والتوزيع ص 64

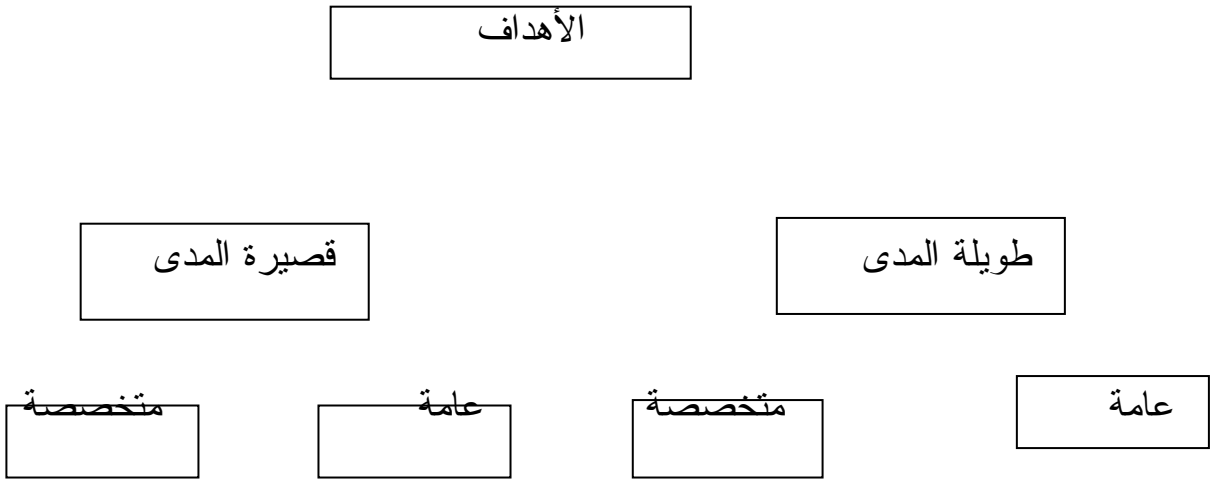
[2] نفس المرجع ص 66

[3] نفس المرجع ص 67

– ويعتبر دروكر DRUKER ""[1]أن الأهداف العامة لأي مجال يؤثر في الأداء والنتائج بطريقة مباشرة على بقاء وانتعاش الإعمال ، ويذكر أن الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف قد تؤدي إلى تغيير صناعة بأسرها ، وانه من جانب آخر نجد أن الإهمال في تحقيق هذه الأهداف قد يهدد كيان صناعة معينة بأسرها أو يؤثر تأثيرا جادا على مدى إمكان استقرارها وتقدمها

والأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها ، ولا يمكن تصور جهد جماعي منتج دون أهداف [2]فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف كان الجهد الجماعي جهدا ضائعا ،وتكون الأهداف أما في المدى القصير أو المدى الطويل ، فتسمى الأولى :الأهداف قصيرة المدى والتي لا تمتد لأكثر من سنة واحدة ، وتسمى الثانية :الأهداف طويلة المدى والتي تمتد لأكثر من سنة وغالبا ما تكون خمس سنين والشكل "1" يبن التقسيم السلمي للأهداف [3]

الشكل "1"



أ – الأهداف طويلة المدى :

هي النتيجة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة نسبيا ، وقد استقر العرف الإداري على اعتبار مدة 15 ِسنة فأكثر معيارا للمدى الطويل وتتميز الأهداف

[1] عمر سعيد، وإبراهيم علي عبد الله واخزون مرجع سابق ص 64

[2] الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية مرجع سابق ص 20

[3] عمر سعيد ، وإبراهيم علي عبد الله واخزون مرجع سابق ص 65

الطويلة المدى بكونها ترسم صورة لما يجب أن يكون عليه المشروع في ذلك الزمن من المستقبل، ومن ثم تساعد الإدارة في اتخاذ الخطوات المؤدية إلى تلك النتائج .

ب- الأهداف قصيرة المدى:

فهي الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها في مدة قصيرة نسبيا، ولاشك إن الأهداف قصيرة المدى أكثر وضوحا وتحديدا من أهداف المدى الطويل

وتنقسم الأهداف بغض النظر عن المدة إلى:

- **أهداف عامة** [1]: وهي أهداف تتعلق بالعملية الإدارية ككل ، أي تتعلق بالهدف العام من وراء العملية الإدارية دون تخصيص الأهداف فرعية
- **أهداف متخصصة:** [2]وهي أهداف تتعلق بجزء من العملية الإدارية،ولا تتعلق بالهدف العام من وراء العملية الإدارية

إن تحديد الأهداف الإدارية يكتسي أهمية قصوى من بين أهم عناصر التخطيط إذ أن لها فضلا على جميع الوظائف الإدارية الأخرى وترجع أهمية تحديد الأهداف إلى عدة أسباب نذكر منها

أهمية تحديد الأهداف:[3] تبرز أهمية تحديد في الأوجه الأتي ذكرها:

* تحديد الأهداف هو الذي يوجه المجهودات الفردية والجماعية توجيها صحيحا وتعتبر المرجع لكل أوجه النشاط الفردية والجماعية

* تحديد الأهداف يساعد عل وضع الخطط وتوجيه القرارات

* تحديد الأهداف أساس تحديد السياسات والإجراءات والأساليب والقواعد المتعلقة بالعمل وزيادة على ذلك تساعد على تحديد الاستراتيجيات

* تحديد الأهداف يسهل عمليتي الاتصال والتنسيق ، إذ أنها تعتبر ضرورية لتنسيق المجهودات الجماعية ، كما أنها تؤدي إلى التعاون مع أقل درجة من التعارض والتداخل والازدواج

* تحديد الأهداف بمثابة دافع للأفراد نحو العمل بحيث يمكنهم ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة الإدارية

---

[1] إدارة الموارد البشرية الدكتور محمد ماهر عايش وكالة المطبوعات شارع فهد السالم الكويت ص 135

[2] نفس المرجع ص 136

[3] الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية مرجع سابق ص22

* تحديد الأهداف يستخدم كوسيلة لقياس الأداء والرقابة على التنفيذ

أن تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة الإدارية غير كاف إذ لا بد من تحديد الأهداف الفرعية للأقسام الدنيا من المنظمة الإدارية ، إذ تستمر عملية تحديد الأهداف الفرعية إلى غاية الوصول إلى التنفيذ وبذلك تكون الأهداف مرتبطة ببعضها ارتباطا راسيا [1]،وهو مايطلق عليه تدرج اوتسلسل الأهداف ، فإذا كانت أهداف بعض الإدارات من الأقسام الدنيا لا تتفق مع الأهداف الرئيسية فان ذلك يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة للمنظمة وبالتالي فشلها ،ولذلك يبرز دور رسم السياسات الإدارية كواحد من أهم عناصر التخطيط الإداري

ثالثا السياسات :

إذا كان الهدف الإداري يمثل الغاية المنشودة من العمل والنشاط ، فان السياسات تمثل مجموعة التعليمات والقواعد التي تحكم التصرفات و أوجه النشاط الموصل إلى الهدف ، فبينما الهدف يوضح ما نريد أن نحققه ، توضح السياسات كيفية التنفيذ وعلى هذا الأساس تعرف السياسة الإدارية بأنها :""مجموعة القواعد التي تحكم سير العمل ، والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة والتي يترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف "[2] كما يعرفها دنفر dinvar السياسة بأنها تعبر بصفة أساسية تعبيرا صريحا أو ضمنيا عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة الإدارية التنفيذية لتسترشد بها المنظمة ولضبط الفكرة والعمل بها ""[3]

تعريف السياسة الإدارية :

السياسة الإدارية لأي مشروع أو برنامج هي القواعد والمبادئ والأسس التي توضح طريقة العمل لتنفيذ هذا المشروع أو البرنامج ،هذا الأخير وليقوم بوظيفته بكفاية يحتاج إلى سياسة مرسومة لتنظيم العمل والبدء فيه ومن ثم إدارته ، أي السير فيه والإشراف عليه وتوجيهه الوجهة المطلوبة هذه السياسة المرسومة هي ما يطلق عليه"" السياسة الإدارية""[4]، يقول احمد كمال[5]"" أن السياسات هي مجموعة من القرارات الصادرة من الهيئات المختصة التي توضح الاتجاهات الملزمة في تلك المجالات والتي يجب مراعاتها عند اختيار ميادين النشاط وأنواع

[1] الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية مرجع سابق ص64

[2] الأستاذ السيد حسن شلتوت و الأستاذ الدكتور حسن معوض مرجع سابق ص 29

[3] نفس المرجع

[4] الأستاذ السيد حسن شلتوت و الأستاذ الدكتور حسن معوض مرجع سابق ص30

[5] الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية مرجع سابق ص23

الفئات الإنسانية وألوان المشكلات الاجتماعية المتصلة بها وكذلك منهاج وأسلوب العمل الذي يجب السير في حدوده ليمكن بذلك تحقيق الأهداف العامة للمجتمع ""

ويقول دافيز davis [1]""أن السياسة بصفة أساسية تعبير صريح اومضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي ""

ويقول قلوفر glover "" أن السياسة مبدأ مرشد سبق إقراره مبني على الأهداف وهو الذي يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف

ويقول مينا رد Maynard "" أن السياسة تشمل مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من اجل الحصول على إجراء موحد طالما يكون هناك تشابه إلى حد كبير في الظروف ""

ويتفق سيد الهواري مع كل التعاريف السابقة في أن:"" السياسة قرار أو قاعدة توضع بمعرفة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الأقل ""

ومن الواجب وضع السياسة الإدارية قبل اتخاذ أي خطوة تنفيذية في العمل إذ انه من غير المعقول والمنطقي أن يسير العمل وينتظر القائمون عليه حتى تظهر مشاكل في التسيير وبعدها يسرعون للاجتماع في كل مرة للترقيع ومن المستحيل إيجاد الآليات الكفيلة والضامنة اعدم وقوع نفس معيقات العمل مجددا في المستقبل بل من الواجب البدء بوضع سياسة مدروسة على أسس صحيحة ترسم الطريق السليم للعمل وتتضمن حلولا لنوع من المشاكل التي يتوقعون قيامها والتي يحتمل أن تقابلهم أثناء سير العمل

ويمكن القول بان النجاح في تحقيق أهداف عملية التخطيط والتنظيم يتوقف على مستوى المبادئ أو القواعد المسماة بالسياسات الإدارية، وعلى مدى تفاعل هذه السياسات.غير أن وضع السياسات بشكل ارتجالي قد يؤثر سلبا على مدى فاعليتها وعليه وجب مراعاة بعض الأمور عند واضعي السياسات الإدارية :

<u>الأمور لواجب مراعاتها عند وضع السياسات الإدارية :</u>[2]

* أن تعبر السياسة عن موجه حقيقي لتحقيق الأهداف
* أن تأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المختلفة والعوامل طويلة الأجل
* ألا تتعارض مع أي من السياسات الأخرى القائمة

[1] نفس المرجع

[2] الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية مرجع سابق ص 42

* أن تعرض على العاملين وتأخذ وجهة نظرهم بعين الاعتبار قبل التطبيق
* أن تكون واضحة ودقيقة بحيث لا تحتمل أكثر من معنى
* أن تصدر عن المستوى التنظيمي المسؤول مباشرة عن تحقيق الأهداف

فوائد السياسات الإدارية :

لعل اعتبار رسم السياسات الإدارية من حتميات الادارة الحديثة راجع بالأساس للأسباب الأتي ذكرها :

* السياسات تخلص المديرين من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة في المشاكل المماثلة وبذلك يقل المجهود الذهني والعصبي للمديرين والموظفين
* تعتبر السياسات في ذاتها مديرا يجيب عن أسئلة وانشغالات المرؤوسين بسرعة اكبر تاركة المجال للمديرين للتفرغ للمشاكل الجديدة
* استخدام السياسات وتطبيقاتها يقلل من الشك والتردد ، لان تصرفات الإداريين و الموظفين التي تتماشى مع السياسات الموضوعية من أعلى تجعلهم واثقين من أنهم يسيرون وفقا لرغبات رؤسائهم ، فالسياسات تكون جزءا كبيرا من فلسفة المديرين في إدارة المشروع كما أنها تعبر عن نواياهم فيما يتعلق بما هو خطأ بالنسبة للعمليات المختلفة في البرنامج أو الهيكل الواحد
* تحقق السياسات التنسيق بين تصرفات مختلف الأشخاص في الهيكل أو البرنامج الإداري، كما أنها تحقق التماثل في تصرفاتهم وخصوصا فيما يتعلق بمعاملاتهم مع الغير
* تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودان الجماعية للوصول إلى الأهداف الموضوعة طالما أنها تحدد مايجب عمله وما لا يجب

غير أن كل سياسة إدارية تكون محل دراسة ومرشحة للتطبيق لا بد لها من توافر بعض الشروط الموضوعية:

الشروط الواجب توفرها في السياسات :[1]

* أن تكون مستمدة من الواقع وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية
* أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا راسيا وأفقيا

[1] الدكتور محمد ماهر عايش مرجع سابق

* أن تكون ممكنة التطبيق غير خيالية
* أن تتميز بالمرونة التي تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حال حدوث أي طارئ
* أن تكون بالرغم من مرونتها محددة الألفاظ والمفاهيم حتى لا تقبل أي تأويل
* أن لا تتنافى مع السياسة العامة للدولة أو مع القوانين أو القيم الاجتماعية أو الأخلاق السائدة في المجتمع
* تكون معرفة ومفهومة لدى جميع الطاقم الإداري، لذا يستحب أن تكون مكتوبة عادة.

رابعا الإجراءات :[1]

ينظر للإجراءات على أنها أكثر دقة من السياسات فهي تحدد جدولا زمنيا للوظائف الإدارية المختلفة والكيفية التي ستنجز بها

تعريف الإجراءات :

تعرف الإجراءات بأنها طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العملية الإدارية و الأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة

حيث عرفها الدارسون alderson :"" أن الإجراءات هي طريقة موصوفة سلفا عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية ""

وعرفها كونتز koontz أن الإجراءات تشمل مجموعة مختارة من خطوات العمل الإداري التي تطبق في الإعمال المستقبلية ، أنها تفصل بشكل محدد الطرقة التي تتم بها تنفيذ أي نشاط ""

والإجراءات التنفيذية كما يراها نصوحي :""هي في حد ذاتها حطة إدارية تتناول اختيار الإجراءات المناسبة للأنشطة المختلفة ويتناول تخطيط الإجراءات وضع التفاصيل والخطوات اللازمة لتنفيذ عملية ما وفي جميع الحالات لا بد أن تتفق الإجراءات والسياسة العامة وكذا أهداف المنظمة وكذا أن تحقق الإجراءات ما ترمي إليه الخطة الإدارية ""[2]

[1] الموسوعة العلمية للإدارة الرياضي مرجع سابق

[2] الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية مرجع سابق

خامسا البرامج :[1]

أن أي وضع الخطة الإدارية أيا كان هدفها تتطلب وضع برنامج أو رزنامة زمنية للتنفيذ وتوزيع الأعمال الإدارية المختلفة على المدة الزمنية المحددة سلفا

تعريف البرامج:

يقول نصوحي :"" البرامج هي مركب من السياسات والإجراءات معتمدة على ميزانية معينة مخططة بطريقة تؤدي إلى تنفيذ عمل معين ، والبرامج تختلف من حيث الحجم والأهمية فقد تتناول برنامج عمل المنظمة كلها أو برنامج على نطاق أضيق يشمل قسما أو وحدة إدارية "[2]

و يضيف سيد الهواري :""البرنامج الزمني عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا بصفة خاصة ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها وهو بهذا وسيلة لربط العمليات المختلفة من اجل تحقيق هدف محدد ، وبالرغم من أن البرنامج الزمني كشف يبين مواعيد الابتداء والانتهاء من كل عملية إلا انه في الحقيقة نتيجة سياسات وضعت وإجراءات حددت "".

أن وضع البرامج من الأهمية ما يجعلها تقوم على أسس عدة.

أسس وضع البرامج :

- تقسيم الأعمال اللازمة لتحقيق الهدف إلى خطوات
- تحديد العلاقات بين مختلف الخطوات و مراعاة التتابع بينها
- تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لكل خطوة
- تقدير الوقت اللازم للانتهاء من كل خطوة وتحديد مواعيد كل جزء من البرنامج

ومن الملاحظ أن الإدارة أو المؤسسة لا تتضمن برنامجا واحدا بل عادة ما نجده متصلا ببرامج أخرى ومن هنا تبرز أهمية التنسيق في تنفيذ العملية الإدارية

[1] عمر سعيد و إبراهيم علي عبد الله مرجع سابق

[2] نفس المرجع

المبحث الثالث: التخطيط الإداري الناجح والعوامل المؤثرة عليه:

من الأمور المتفق عليها بوجه عام أن التخطيط الناجح يتطلب التحديد القاطع للمسؤوليات عن مراحل التنفيذ المختلفة وفقا للموجهات التي تحكم عملية التنفيذ على أن تكون تلك الموجهات واضحة ومحددة وهو ما يتطلب نوعا من التنظيم وكذلك تصميم الوسائل الإشرافية والرقابية المناسبة مناجل ضمان التناسق في التنفيذ ولمطابقة الانجازات الفعلية بالأهداف الموضوعية ، والتأكد من سير العمل وفق التخطيط المقرر وبذلك يتسنى تجنب الأخطاء والعيوب التي تقترن بالتنفيذ وفيما يلي عرض أهم المقومات الأساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التخطيط الإداري:

المطلب الأول : مقومات نجاح عملية التخطيط الإداري :

ا- يجب أن تشمل عملية التخطيط تحليلا تفصيليا لكل الملابسات التي تحيط بالتنفيذ وان يستفاد من الخبرات الماضية في تشكيل فرضيات وتنبؤات ، وذلك حتى لا يتصادم التنفيذ مع عوائق يمكن أن يكون التخطيط قد أسقطها من التقديرات المبدئية مما قد يؤدي إلى حدوث أخطاء في الافتراضات والاستنتاجات وذلك مرتبط بالطبع بمدى توافر البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع التخطيط لان الافتقار إليها يجعل من التخطيط عملية قاصرة ومبتورة وعرضة للفشل

ب – يجب تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية على أن يتكامل الأداء في النهاية لتحقيق الخطة الرئيسية ، ومن شان ذلك أن يساعد في تحديد المسؤوليات عن كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة الإدارية كما انه يجعل من الممكن تفويض السلطة وتوزيعها على المستويات الإدارية المختلفة بحسب احتياجات التنفيذ

جـــ – ضمان وجود مسالك اتصال مفتوحة وفعالة بين الهيئات القائمة بالتخطيط وبين مواقع التنفيذ حتى لا يؤدي انفصال هذه المستويات عن بعضها إلى غياب التوجيه الضروري عند التعرض للمشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ كما أن الاتصال الكفء يؤدي إلى إحاطة الهيئات المسؤولة عن التخطيط ووضع السياسات بمدى التقدم الذب يقطعه الانجاز في مراحله المختلفة ، حتى إذا ما تبين لهذه الهيئات أن قصورا عن تحقيق معدلات الأداء الموضوعة ، أمكنها أن تستخدم الخطط البديلة أو جزءا مها أو في حالة الإمكانيات المادية والمالية والفنية المتاحة لأجهزة التنفيذ

د – يجب أن تكون هناك رقابة مستمرة على أجهزة التنفيذ ، حتى لا يحدث انحراف عن دائرة الأداء للخطط التي تقرها القيادات المسؤولة عن المنظمة الإدارية ، وحتى يمكن لردع الانحراف و تقويم الخطأ قبل وقوعه ، فالافتقار إلى الأدوات الرقابية الفعالة يؤدي إلى التراخي واللامبالاة ومحاولة التهرب من المسؤولية

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على عملية التخطيط الإداري:

هناك بعض الخطط تفتقر إلى بعد النظر ، كما أن بعض الخطط تحتاج إلى تفكير ومداولات طويلة والى تحليل لكل الاحتمالات على ضوء البيانات والحقائق المتاحة ثم التوصل منها إلى افتراضات معينة تبن عليها المكونات المختلفة للخطة ، وقد تحتاج العملية التخطيطية إلى توسيع نطاق المشاركة مع العديد من هيأت التنفيذ لا أن تكون احتكارا لجهة واحدة وهناك البعد الزمني للخطة فبعض الخطط لا تستغرق وقتا طويلا هذا في حين أن البعض الآخر قد يحتاج إلى فترات زمنية أطول للتحليل والتقييم والقياس والمقارنة والاستنتاج ، وفي أحيان أخرى لا يوجد هناك أسلوب علمي محدد لحل بعض المشكلات المرتبطة بالتخطيط لأنه ليست كل هذه المشكلات تمتاز بالموضوعية بحيث نتمكن من تحليلها أو التحكم فيها ومن ثم يكون احد عوامل التعقيد في المشكلات التي تواجهها الخطة

وفي مايلي بعض مشكلات أو العوائق التي يمكن أن تعترض عملية التخطيط الإداري :

أ – مشكلة التقلبات غير المتوقعة :

لعل العامل الرئيسي الذي يدعوا إلى التخطيط للمستقبل هو أن التنفيذ يستغرق وقتا يتراوح مداه بحسب البرامج التي سيتم تنفيذها ، فهناك برامج تستغرق مدة طويلة ، فكثيرا ما تطرأ عليها تغيرا تاما في طبيعة الأهداف أو مداها ، هذا الحول يتطلب إجراء العديد من التغييرات الأخرى التي قد تؤثر على بعضها البعض ، ومن ثم فان التخطيط يجب أن يساعد على زيادة القدرة في التنظيم على مواجهة التغيرات المحتملة والتعاطي معها حتى لا يكون هناك فقد للمرونة يعيق عملية التنفيذ ويفشلها ، ويقول البعض أن عدم التأكد من احتمالات المستقبل يجب أن لا يكون مبررا أو داعيا إلى فقدان الثقة في عملية التخطيط والتقليل من أهميتها ما دام التنفيذ يرتبط بمتغيرات يصعب الإحاطة بها كلية عند وضع الخطة وتصميم مكوناتها المختلفة ، ويضربون لذلك مثلا عملية التخطيط الاستراتيجي للحروب مثلا ، فيقولون انه إذا عرف المخططون العسكريون مثلا على وجه الدقة الزمان والمكان لوقوع الحرب المستقبلية لأمكنهم الاختصار

كثيرا في التخطيط لها والزيادة من فرص نجاحها ، أن عملية التخطيط الإداري تساهم بشكل فعال في مواجهة عوامل الفشل في عمل هاته المنظمات ما يفوق قدرتها على احتماله ، وعليه يمكننا القول أن عدم القدرة على التنبؤ الدقيق يشكل قيدا على جعل التخطيط المسبق أمرا عمليا ، وتتضح هذه المشكلة على وجه خاص في التخطيط الطويل الأجل حيث يزداد احتمال حدوث التقلبات غير المتوقعة أو المتغيرات غير المنظورة على نحو اكبر منه في حالات التخطيط المتوسط أو قصير الأجل ، ويبقى أن كل ما بوسع المخطط أن يفعله في هاته الحالة هو تحليل جميع الاحتمالات الواردة الماثلة أمامه من صميم البيانات والمعلومات المتوفرة لديه فقط،تلك التوقعات فقط هي التي يقيم على أساسها الخطة الإدارية التي هو بصدد تصميمها ، ويجب أن يكون نصب أعينه أن الخطة التي سيصممها قد تقيد عمل المنظمة لفترة طويلة ، وهذا العامل لا بد من أن يدفعها إلى المضاعفة من الدقة في التخطيط إذ أن طول مدة التنفيذ في ظروف من التخطيط الخاطئ قد يغرق المنظمة في أخطاء اكبر واعقد ،ومشاكل تشيع فيها جوا من الفوضى و الارتباك،و عليه فان المنظمة يجب أن تتماشى مع المتغيرات التي قد تحدث بمحيط المنظمة و بيئة التنفيذ ،فبيئة التنفيذ هي بيئة حركية تتفاعل فيها العوامل والمؤثرات التي لا حصر لها ، هذه التفاعلات و التشابكات قد تضع ضغوطا على التنفيذ مما يقتضي تكيفه معها وإلا اصطدم بالعديد من العراقيل وفي هاته الحالة يجب أن نميز بين التكيف التلقائي الفجائي ،أو التكيف الذي يحتاج إلى فترة معينة من الزمن يطلق عليها فترة الانتقال periode de transformation وتتراوح مدتها حسب طبيعة الضغوط والتقلبات و الاختلالات التي تواجهها الخطة أثناء التنفيذ ، وتبعا لإمكانية التكيف المتاحة ، فقد تكون الإمكانيات المتاحة غير كافية مما يستوجب تسخير كافة إمكانيات المنظمة الإدارية للقضاء على الاختلال والتقلب في اقصر وقت ممكن .

ب – مشكلة عدم الاستقرار وتكلفة التغيير :

ذكرنا أن المعيقات التي تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ تتطلب فترة معينة وذلك من اجل التكيف مع المستجدات وذلك بغرض إرجاع المنظمة إلى هدفها المسطر ، كما قلنا أن ذلك يتطلب إمكانيات معينة تتيح للمنظمة الإدارية مواجهة تلك التقلبات والضغوط و القضاء عليها ، ومما لا شك فيه أن هذه العملية تلقي على عاتق المنظمة الإدارية أعباء مرهقة قد تفوق طاقتها أحيانا ، وذلك بالنظر إلى القدرة على توفير الإمكانيات واستخدامها بالطريقة التي تجنب

التنفيذ مثل هذه الهزات ، كل هذا يسمى تكلفة التغيير ، ويحدث في كثير من الأحيان أن تفوق تكلفة التغيير القيمة الحقيقية لأهداف الخطة المرسومة ،هذا من الناحية المادية ، أما من الجانب المتعلق بعد الاستقرار داخل المنظمة خاصة أن لم تستطع التكيف مع الاختلالات غير المتوقعة بالقدر الفعال . فنحن نعلم أن توافر الاستقرار شرط أساسي لنجاح التنفيذ ، وما يقصد بالاستقرار ليس الجمود وعدم المرونة في مواجهة التقلبات ولكن المقصود هو أن لا يكون الاختلال في عمل المنظمة بالدرجة التي قد تخلق جوا من عدم الثقة في المخططات التي تعمل المنظمة على تنفيذها .

أن الأمر المؤكد أن غياب الاستقرار وعدم القدرة على التكييف مع التقلبات قد يوصل المنظمة إلى حالة من الفشل وقد يتعداه إلى التدمير الكلي للمنظمة.

جـــ – مشكلة العوامل المقيدة أو الإستراتيجية:

يقتضي التخطيط الفعال إلى التركيز على مايعرف بالعوامل الإستراتيجية أو العوامل المقيدة و التحكم فيها ، والعامل الاستراتيجي هو الحلقة المفقودة في سلسلة الخطوات و الإجراءات المتكاملة و الضرورية لبلوغ هدف معين ، أو كما يعرفها البعض بأنها العامل الذي يؤدي إلى التحكم فيه بالشكل السليم في الوقت والمكان المناسبين إلى جعل مجموعة العوامل المتكاملة تعمل بالطريقة المتوقعة ، والعامل الاستراتيجي أو العامل المقيد يتغير بشكل مستمر خلال العملية التخطيطية ففي مرحلة معينة من مراحل هذه العملية يبدوا العامل الاستراتيجي جليا ، وفي مرحلة أخرى يظهر غير ذي أهمية ،وبمعنى آخر فقد يظهر العامل الاستراتيجي بدرجة كبيرة من الأهمية و التأثير ويظهر في وقت آخر اقل أهمية من عوامل أخرى كانت أهميتها جانبية مقارنة بمدى أهميته ، وذلك نتيجة تغيرات تكون قد طرأت ربما داخل المنظمة الإدارية ، أو خارجها ، مما لا شك فيه أن عملية التغير المستمر في مدى أهمية العامل الاستراتيجي لبعض عوامل الخطة تتطلب تحليلا مستمرا خلال جميع مراحل التخطيط الإداري وذلك حتى لا يفقد المخطط سيطرته على العوامل الحاسمة في إنجاح الخطة .

د – مشكلة عدم التعريف الواضح للتوقعات :

بالرغم من الضغوط المفروضة على المخطط بسبب عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل ، إلا أن المخطط يجب أن يكون ايجابيا في محاولته التوصل إلى أفضل الخطط الممكنة في ضوء المعلومات المتاحة له ،إلا انه في أحيان كثيرة تكون تنبؤات المخطط ليست أكثر من أحكام تفتقد

للثبات والموضوعية ،ويكون ذلك نتيجة عدم إعطاء تلك التوقعات مضمونا موضوعيا محددا ، فالتوقع ليس مجرد تخيل للمستقبل ، وإنما هو تخيل مبني على شواهد وحقائق معينة وهي الأمور التي تشكل في مجموعها المضمون الأساسي لتلك التوقعات ، وعليه فان أي خطإ في تحديد هذه التوقعات يجعل من تنفيذ الخطة أمرا من الصعوبة بمكان أن لم يكن مستحيلا في حالات أخرى .

الفصـــــــــــــل الثالث

عمليـــــــــة التنظيـــــــــم الإداري:

قد يتبادر ويشيع أن الإدارة هي عملية تنظيم واسعة، وهو أمر مقبول كمفهوم عام لا سيما لإبراز أهمية عملية التنظيم، إلا أنها تؤدي إلى لبس وخلط بين هذه العملية وغيرها من العمليات الإدارية حيث تشكل عملية التنظيم – كما سلف – حلقة واحدة من حلقات العملية الكبرى أو العملية الأم والتي هي العملية الإدارية ولتجنب ذلك يكون من الضروري تحديد معالم عملية التنظيم، من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية عملية التنظيم .

المبحث الثاني: مراحل عملية التنظيم.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية التنظيم.

المبحث لأول : ماهيـــــــة عمليـــــة التنظيـــــــم:

المقصود من مفهوم عملية التنظيم هو التوصل لتعريف شامل دقيق لهذه العملية وخصائصها ولأن العملية ليست مجردة ولا عفوية فقد اجتهد الفقهاء في وضع أسس وأشكال مختلفة لها .

المطلب الأول: مفهوم وخصائص عملية التنظيم الإداري.

يعرض هذا المطلب إلى مختلف محاولات تحديد مفهوم عملية التنظيم الإداري ثم خصائص هذه العملية .

الفرع الأول: مفهوم عملية التنظيم الإداري:

يذهب الفكر الإداري في مجال تعريف عملية التنظيم الإداري إلى اتجاهين رئيسيين:

أ: الاتجـــــــاه الأول:

هو اتجاه المدرسة التقليدية[1] الأسبق إلى الظهور، يعرف كذلك بالمفهوم العضوي، يقوده جملة من الفقهاء على رأسهم ماكس فيبر الألماني وفرد يريك تايلور الأمريكي وهنري فايول الفرنسي[2] يركز أساسا على الهيكل التنظيمي أو ما يطلق عليه بعضهم "البناء الرسمي " للمنظمة الذي تسعى الإدارة من خلاله إلى تحقيق الأهداف المسطرة. وهو أيضا الإطار الذي تتحرك

[1] عبد الكريم درويش د/ ليلي تكلا، أصول الإدارة والتنظيم ، القاهرة، المكتبة الأمقلو مصرية 1947، ص 330.
[2] بكر قباني، الإدارة العامة، الجزء الثاني، القاهرة، دار النهضة العربية 1968، ص 76.

بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين، على أن يتم وضع هذا الهيكل التنظيمي وفقا لقواعد محددة ومتناسبة مع حجم المنظمة ومهامها.

ومن جملة التعريفات التي يعرضها أنصار هذا الاتجاه أن التنظيم هو"والسلطات، وينشئ العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل سويا في سبيل تحقيق أهدافهم" بينما يعرفه آخرون بأنه"الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة بشرية تشترك في بلوغ هدف معين"[1].أما الدكتور إبراهيم درويش، فيرى أن التنظيم: "هو البنـــــاء الذي يقـــوم العمـــــل الإداري
من خلاله، ومن ثم تتحقق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة في الجماعة."[2] في حين يرى الدكتور لحمد حافظ نجم إن"التنظيم الإداري هو تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها، مع توزيع الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف."[3] مما لا شك فيه إن للهيكل التنظيمي أهمية كبرى في العملية الإدارية حيث يسمح بتقسيم وتوزيع وتحديد الأدوار على الوحدات تحقيقا للأهداف. إلا إن الاكتفاء وحصر مفهوم التنظيم في الهيكل التنظيمي دون مراعاة للجوانب الأخرى التي لها علاقة بالتنظيم يعد أمرا بعيدا عن الواقع. إن إهمال هذا الاتجاه للإفراد باعتبارهم العنصر الرئيسي الفعال في المنظمة والذي يرتكز عليه الهيكل،وكذا تجاهله العوامل المؤثرة في الإفراد ،ويجعل من الهيكل غير ذي جدوى،ويجعل المنظمة تدور في فراغ بعيد عن سبب وجودها،والأهداف التي أنشأت من اجلها لذا لا يمكن الأخذ بهذا الاتجاه في تحديد تعريف لعملية التنظيم.

ب ــ <u>الاتجاه الثاني:</u>

يطلق عليه وصف المفهوم الموضوعي، ويهتم هذا الاتجاه بالأنشطة والجهود التي يقوم بهـــا الأفراد داخل المنظمة، بينـــما لا يرى حاجة لفرض نمط معين أو هيكل تنظيمي محدد للمنظمة[4] من رواد هذا الاتجاه نجد دوايت والدو، جيمس موني، ل.اتريك والدكتور احمد حسن توفيق.

ومن التعريفات الواردة ضمن هذا الاتجاه تعريف يرى إن : "التنظيم هو الصورة أو الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام ومشترك ." بينما يعرفه

---

[1] تعريف للأستاذ موني و رايلي **Mooney/Reiley** ورد في مؤلف بكر القباني، المرجع السابق، ص76.
[2] إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، بيروت، دار النهضة العربية 1974، ص 197.
[3] أحمد حافظ نجم، مبادئ علك الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، ص48.
[4] عبد الكريم درويش و ليلي تكلا، المرجع السابق، ص 335.

آخرون على"ائتلاف جملة أشخاص يشتركون في أعمال معقدة ويرتبطون فيما بينهم،تحقيقا لأغراض مشتركة."[1].

وينصرف التنظيم الإداري حسب الدكتور حسن احمد توفيق إلى" تنسيق البشرية في أي منظمة بغرض تنفيذ السياسة المقررة بأقل تكلفة ممكنة".[2]

وإذا كان هذا الاتجاه قد غطى ما عيب عن الاتجاه الأول باهتمامه بالأنشطة الإدارية، ودور الفرد في العملية باعتبارها عمل أنساني في المقام الأول، فانه بتركيزه فقط على هذا الجانب ، وإهماله لأهمية الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري يكون قد وقع في نفس خطا الاتجاه الأول أي التركيز على جانب فقط.

الرأي الراجح في تحديد مفهوم التنظيم الإداري هو عدم إغفال أي من الاتجاهين،والذهاب إلى الجمع بينهما للتوصل إلى مفهوم جامع ومتوازن يشمل الهيكل التنظيمي والأنشطة البشرية في آن واحد.وهذا ما يذهب إليه الاتجاه الحديث ،ليقر بان التنظيم يشمل التشكيل والأفراد كليهما، أي انه ينصرف إلى هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة ،وكذالك تنظيم وتنسيق ما يمارسها الأفراد من أنشطة عن طريق تجميع جهود العاملين.[3]

ومن التعاريف الناجعة في تحديد مفهوم التنظيم نورد تعريف الأساتذة مارشال ادواردديموك جلاويز أو جدن ديموك ن لويس وكوينج حيث يرون إن"التنظيم هو التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة،والتنظيم يشمل التشكيل والأفراد كليهما."

" التنظيم هو عملية تجميع لجميع المهام والوظائف بغرض الوصول إلى وحدة تنظيمية متكاملة تعمل خلالها السلطة بقصد تحقيق هدف محدد. "

"التنظيم الإداري هو تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها مع توزيع الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف"

الفرع الثاني: خصـــــــائص عملية التنظيم:

تتميز عملية التنظيم الإداري بجملة من الخصائص أهمها[4]:

[1] تعريف الأستاذين فيفنر وشيروود ورد في مؤلف بكر القباني، المرجع السابق، ص 76.
[2] تعريف الدكتور حسن أحمد توفيق ورد في مؤلف بكر القباني، المرجع السابق، ص 77.
[3] إبراهيم عبد العزيزشيحا، المرجع السابق، ص 193.
[4] سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي 1969، ص 72.

أ. التنظيـــــم عملية ضروريـــــــة:

التنظيم عملية ضرورية وتكمن هذه الضرورة في مبرر وجود الإدارة ذاتها أي تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الإدارة وهذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال العملية الإدارية التي يكون التنظيم أحد دواليبها الأساسية على الإطلاق.

وكما سبق في تحديد مفهوم عملية التنظيم فإن الأمر يعني ويخص هيكل الجهاز الإداري والأنشطة التنظيمية سواء بإنشاء أو بإعادة إنشاء وتشكيل وترتيب الهيكل التنظيمي والعلاقات والأنشطة.

إن عملية التنظيم تزداد أهمية بازدياد حجم المنظمة والمشكلات الإدارية التي تواجهها ونوع النشاط الذي تزاوله.

ب. التنظيـــــم وسيـــــــلة:

الغاية من وضع التنظيم هي تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة، لذلك فإن التنظيم ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الهـــــدف، أي أنه أداة تحقيق أهداف المنظمة، ويشترط في التنظيم باعتباره وسيلة أن يتناسب مع المهمة بصورة كافية من خلال تنسيق الجهود وتنظيم العلاقات وإيجاد أفضـــل السبل لتحقيق الأهداف.

إن التنظيم متى أصبح هدفا في حد ذاته وواجهة صورية للمنظمة أصيبت هذه الأخيرة بالوهن والضعف وضاعت الأهداف وانقضى سبب وجود المنظمة ذاتها.

جـــ.التنظيـــــم عملـــية هادفة:

إن عناصر الهدف أو الأهداف لا يعد المحور الرئيسي ليس لعملية التنظيم فحسب بل العملية الإدارية ككل. فالتنظيـــم غايـــــته تحقيق أهداف المنظمة وهـــو بذلك يعمل مع بقية العمـــليات من أجـــل تحقيق هذا الهدف المشترك.

ومن العوامل المؤثرة في هادفية التنظيم عملية تحديد الأهداف وكيفية وضعها وترتيبها والتي لها أهمية كبرى، حيث يتحدد من خلالها مدى نجاح وفعالية وجود المنظمة ونجاح العملية الإدارية، لذا فهي تتطلب الدقة والمعقولية فيجب أن تتناسب الأهداف مع المنظمة ذاتها وع العمليات الإدارية الأخرى، ومع القدرات والإمكانيات الحقيقية للمنظمة أهدافا ضعيفة هي إدارة ضعيفة والغدارة التي تضع أهدافا أكبر من إمكانياتها ويستحيل تحقيقها هي إدارة غير واقعية

وكذلك التي تضع أهدافا أقل من إمكانياتها وطاقتها هي إدارة غير أخلاقة وهي تخون رسالتها أمام المجتمع".[1]

إن الإدارة تكزن دائما مسؤولة عن النتائج مهما كانت لأنها هي –النتائج– التي تحدد فعالية الإدارة. كما أن قوة ونجاعة الإدارة تكمن في قدرتها على التنسيق بين عملياتها وبين الأهداف المسطرة تحقيقا لأحسن النتائج وأفضلها.

د. <u>التنظيـــــم عمليـــة مستمرة:</u>

التنظيم كغيره من العمليات الإدارية ليس بالعملية الفورية التي تتم في وقت واحد، ولا بالعملية المنتهية، التي بمجرد وضعها تنتهي دوافعها، ولا هي دائمة النجاعــة، ل هي عملية متأثرة بعوامل الزمن والمعطيات والظروف التي تمر بها المنظمة، فالتحولات والتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة ذاتها أو في المجتمع الذي توجد فيه تؤثر حتما على التنظيم، ويكون من الضروري مجاراة هذا التحول بما تناسب وتحقيق الأهداف. إن تغيير التنظيم ضرورة، تلزم مؤطـــري الجهاز الإداري على التدخل، إما بالتعديل الجزائي أو إلغاء الكلي وإعادة التنظيم من جديد، أي أن التنظيم عملية متجددة باستمرار، وتتصف بالمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة.[2]

إن عملية التجديد هذه يجب ألا تكـــون غايـــة في حد ذاتها أو مرتبطة بمصالح أو مرتبطة بمصالح وأهداف غير تلك التي أنشأت من أجلها المنظمة، كما أن جمود التنظيم يحول دون التكييف مع تغيير الظروف الداخلية والخارجية ذات الصلة بالمنظمة، لذا لابد من تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة إلى كل من الاستقرار والتغيير.

هـــ.<u>التنظيم عملية فنية دقيقة وشاقة:</u>

ليس هناك شكل عام أمثل للتنظيم يمكن تطبيقه عرفيا على مختلف الأجهزة الإدارية ولا على أكثر من جهاز حتى وإن تشابهت الأنشطة.[3]

لذلك فإن العملية تتسم بقدر كبير من الصعوبة والدقة وتحتاج إلى دراسات متعددة الجوانب تتمثل في الدراسات النظرية من جهة والخبرات العلمية والفنية من جهة ثانية إلى جانب مؤثرات البيئة والضرورات العملية وظروف العاملين واحتياجاتهم،[4] كما أن القيام

---

[1] سيد الهواري، الإدارة : أصول الأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس

[2] عادل حسين وزهير مصطفى. الإدارة العامة،بيروت، دار النهضة العربية،

[3] محمد عبد الله عبد الرحيم أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر، الطبعة الثانية 1992،

[4] سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق،

بعمليـــــــة التنظيم في شفافية مع إمكانية إشراك جميع العاملين بالملاحـــــــــظات وإبداء الرأي يعطي إحساس كل أفراد المنظمة بالمشاركة مما يزيد حظوظ نجاح عملية التنظيم.

إن مستوى التنظيم ينعكس على الإدارة والعاملين بها والمتعاملين معها سلبا وإيجابا وعندما تعلـــــــق الأمـــــر بالإدارة العامة فإنها تنعكس على المجتمع ككل.

إن التنظيم لا يمكن أن يكون عائقا للعملية الإدارية إلا إذا تم بناؤه بطريقة ارتجالية بعيـــــــدا عن الأسس العملية والمنطقيـــــــة.[1]

و. <u>ارتبـــــاط عمليـــة التنظيم بغيـــــرها من العمليات الإداري:</u>

إذا كانت عمليـــة التنظيـــــم مهمـــة فإنها كذلك عملية متفاعلة ومترابطة مع غيرها من العمليات الإدارية ،حيث أنها ــ العمليات ــ شديدة الصلة بعضها البعض وكل عملية تشتمل عن بقية العمليات .أن تمام عملية التنظيم يتطلب عملية إدارية كاملة ،تتكون من عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة أي أن كل هذه العمليات الإدارية تشكل عمليات فرعية بالنسبة للتنظيم [2]ونفس الأمر بالنسبة لبقية العمليات لتكون على النحو التالي :

التنظيم = تخطيط ـــــــــــ تنظيم ـــــــــــ رقابة

التخطيط = تخطيط ـــــــــــ تنظيم ـــــــــــ رقابة

الرقابة = تخطيط ـــــــــــ تنظيم ـــــــــــ رقابة

<u>المطلب الثاني</u>:أنماط وأسس عملية التنظيم الإداري

يأخذ التنظيم إشكالا تتحدد بموجبها العلا قات وطبيعتها بين الأفراد العاملين وفيما بين الوحدات المختلفة المكونة للمنظمة وذالك في إطار مجموعة من الأسس التي ينبغي إتباعها

<u>الفرع الأول</u>:أنماط عملية التنظيم الإداري

هناك نوعان مختلفان من التنظيم :تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي،الأنماط التي سنتناولها هي تلك المتعلقة بالتنظيم الرسمي .

[1] محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق،
[2]إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق،

التنظيم الرسمي :هو الذي يتم عن وعي وإدراك مع عقد النية والقصد ،لتنسيق أوجه النشاط في المنظمة تحقيقا للهدف الذي أنشأت من أجله ،ويكون التنظيم الرسمي محدد المعالم واضح الشكل ،ويتخذ عدة أنماط أهمها[1]:

أ ــ **التنظيم الرأسي :** يعتبر أقدم أساليب التنظيم ،أستخدم قديما في تنظيم الجيوش كما استخدمته الكنيسة سابقا،لذا يطلق عليه البعض وصف"التنظيم العسكري"أو"التنظيم الهيراركي" Hièrarchique" ،يمتاز هذا التنظيم بالوضوح في الوحدات والأفراد والعلاقات، ويعتمد على تركيز السلطة في يد شخص واحد هو الرئيس المباشر ضمن تسلسل رئاسي دقيق[2]. يضفي على المنظمة التماسك والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين.(الشكل2 ملحق)

ب.التنظيم الوظيفي :

على عكس التنظيم السابق فإن هذا النمط يركز تقسيم العمل والتخصص في نشـــاط وظيفي محدد سواء تعلق الأمر بالأفراد أو بالوحدات [3]، وعلى ذلك يقسم العمـــــل المنظمة بين الوحـــدات الكبرى التي تتولى بدورها توزيع المهام على الوحدات الصغرى حيث يختـــص كـــل فـــــرد فيها بوظيفة محددة.(الشكل3).

يسهم هذا النمط في وضوح العمل ويهيئ السبيل لإتقانه، إلا أنه يتطلب منح الرئيس الإداري للوحدة سلطة واسعة ومباشرة في اتخاذ القرارات، مثلا يفترض أن يمنح مدير الموظفين في وحدة ما السلطة الكافية لممارسة وظائف التعيين والتدريب والتأديب وكل ما يتعلق بتسيير الحياة المهنية، وذلك قبل مساءلته عن النتائج المتوصل إليها.

ويؤخذ على هذا التنظيم أنه يخل بأساس وحدة القيادة، كما أنه يؤدي إلى تدخل وعدم وضوح كلمن السلطة والمسؤولية من خلال المساءلة المزدوجة[4].

ج:التنظيم الرأسي الاستشاري(أو التنفيذي الاستشاري):

وكما هو واضح من التسمية فان هذا التنظيم يمزج بين سلطة التنفيذ والاستشارة،فيكون بذلك للرؤساء التنفيذيين السلطة النهائية للتنفيذ،بينما تكون للاستشاريين قوة التوصية.وتتمثل مهمة الاستشارة في التفكير والتخطيط والنصح،بينما

---

[1] محمود عساف، المرجع السابق، .

[2] قسم الدراسات والأبحاث، دراسة موجزة في الإدارة العامة،عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 1993،

[3] محمود عساف، المرجع السابق،

[4] شوقي حسن عبد الله، المرجع السابق،

التنفيذيون يصدرون أوامر رسمية للمرءوسين ،فتفوقهم مباشر على عكس الاستشاريين الذين وان كان لهم نفوذ فهو غير مباشر أي من خلال الرئيس التنفيذي .(الشكل ملحق3)

يتطلب هذا التنظيم وجود وحدات تنفيذية وأخرى استشارية إلا أنه من الناحية العلمية يصعب تحديد الوحدات التي تعتبر تنفيذية أو استشارية.

إن ايجابية هذا التنظيم تتمثل في المشاركة والاستشارة في اتخاذ القرارات، إلا انه يؤدي إلى ظهور عدة مشاكل منها على الخصوص تعارض رأي صاحب القرار مع الاستشارة الأمر الذي يتسبب في ضياع الوقت والتباطؤ، كما يوفر إمكانية التنصل من المسؤولية بإلقائها على الطرف الآخر في حالة الفشل.

د. تنظيم اللجنـــــــــة:

يتمحور هذا الشكل من التنظيم على العمل الجماعي المشترك في ممارسة السلطة رقابتها[1] ويعني ذلك أن السلطة لا تمارس من طرف شخص واحد، وإنما تتوزع بين الأعضاء المشكلين للجنة، وفي نفس الوقت لا يمكن تصورها وممارستها من قبل عضو واحد بل تلزم الصيغة الجماعية، ويشيع هذا النموذج من التنظيم في القضايا المشتركة التي تخص مجموعة من المنظمات.

يسمح هذا النمط بتحقيق التعاون، ويسهل مهمة التنسيق ويفتح المجال على تبادل الخبرات، ويؤخذ عليه استغراقه الكبير للوقت والتكاليف الزائدة، وكذا إمكانية التوصل من المسؤولية[2].

كما أن الأخذ بهذا التنظيم يبدوا ضروري في كثير من المجالات، وحتى يكون عمل اللجان ناجحا في أداء المهام التي توكل إليها يفضل أن يكون عدد أعضائها محدودا كما يجب تحديد اختصاصاتها والموضوعات التي تناولها بدقة.

الفرع الثاني: أسس عملية التنظيم الإداري

يختلف الكتاب حول اللفظ الذي يؤدي إلى معنى أسس التنظيم فمنهم من يطلق لفظ "مبادئ التنظيم" ومنهم من يرى أنها "مقومات التنظيم" ....إلخ.

والمقصود بأسس التنظيم، هو الأسس التي ينبغي إتباعها لتمكين الإدارة من بلوغ غايتها وتسيير أعمالها على أكمل وجه وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة.

---

[1]- إبراهيم درويش، المرجع السابق،

[2]- محمود عساف، المرجع السابق،

وإذا كان أغلبية الفقه يجمع على أهمية أسس التنظيم وضرورة الالتزام بها، فإن هناك من يذهب إلى أنها لا تعدو أن تكون مجرد توصيات لا تلتزم الإدارة بتطبيقها حرفيا

أما بخصوص حصر الأسس، فيتجه فريق من الفقهاء إلى حصرها في عدد محدد والحرص على توافرها في كل عملية تنظيم، بينما يرى فريق آخر أنه لا يوجد عدد محدد من الأسس أو أخرى معينة بذاتها ينبغي أن تبنى عليها عملية التنظيم وتبقى هذه وليدة الأنظمة السياسية، الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تسود المجتمع، لذا يكون على المنظمة أن تحدد أسس تنظيمها بنفسها وفقا لظروفها وأهدافها وإمكانياتها.

وإذا كان الرأي الثاني أرجح بتجنبه التحديد والتخصيص المسبق للأسس بسبب العوامل المذكورة آنفا، وللاختلاف الذي يطبع خصوصية كل منظمة، فإن هناك دائما قواسم مشتركة بين مختلف المنظمات أينما كانت، وحيثما وجدت، ومهما كانت طبيعتها.

ويأتي ذكر بعض الأسس التي يركز عليها اغلب الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع

أ_ <u>أسس تنظيم العمل</u>

1_ تقسيم العمـــــــل:

يعتبر تقسيم العمل من الأسس الكبرى لعملية التنظيم الإداري الذي لقي العناية من الكثير من فقهاء العلوم الإدارية وعلى رأسهم فر يدريك تايلور وهنري فايول ويقتضي هذا الأساس أن يتم تقسيم العمل تقسيما تفصيليا دقيقا إلى عدة جزئيات صغيرة، حيث تؤدي كل تركيبة في الهيكل التنظيمي الجزء المحدد لها من النشاطات، ويقوم كل موظف داخلها بنوعية واحدة من العمل، ويؤكد المدافعون على هذا الأساس أن الأخذ به يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والنتائج من خلال تركيز وحصر اهتمام الوحدة فيما حدد لها من نشاط، ثم ما أوكل لكل فرد من عمل داخلها.

واضح مما تقدم أن أساس تقسيم العمل يرتكز بصورة كبيرة على جعل كل فرد مختص بأداء دور محدد وكذلك الأمر بالنسبة للوحدات المكونة للمنظمة، أي أن للتخصص دور هام في تجديد معالم تقسيم العمل، لذلك كان التخصص أساسا ضروريا وملازما دائما لهذا الأساس.

2_ التخـــــــصص:

يأتي أساس التخصص كنتيجة لتقسيم العمل وحيث أن أنشطة المنظمة الواحدة تضم تخصصات متعددة، يستلزم تنظيمها إسناد كل واحدة أو ما تشابه منها إلى شخص للقيام بها على أحسن وجه، بالتفرغ لها وأدائها بإتقان، كما يخص التخصص المنظمات كذلك حيث تتخصص

في عمل محدد، وهو الأمر الأكثر شيوعا في حياة الفرد والمنظمات خاصة في العصر الحديث (تخصص المعاهد، الإدارات، المستشفيات.....إلخ).

إن التخصص يعني كذلك، تمكين كل موظف من ممارسة العمل الذي يحسنه، وله فيه من المؤهلات ما يكفي لأدائه.

إن أهمية التخصص والحاجة إليه تزداد كلما ازداد حجم المنظمة[1]وكذلك كلما أريد إعطاء أهمية أكثر، لمهمة ما، أو هدف ما.

في حين أن إهمال التخصص، قد يؤدي إلى تضارب الاختصاصات، إما بالتهرب منها، أو بالتمسك بها، حسب الموقف وأهمية التخصص ذاته، كما أن التمادي في التخصص الدقيق قد يؤدي إلى تفتيت العمل، وزيادة عدد الموظفين إلى أن يتحول التخصص من وسيلة لتحقيق غاية، إلى غاية واحدة في حدّ ذاته.

وإجمالا فإن أهمية التخصص تتمثل في:

_ اكتشاف المواهب والمهارات الذاتية المؤدية إلى فعالية الإدارة.

_ الزيادة في الخبرة وتقليص الجهود والوقت.

_ يمكن من استثمار الموارد البشرية وتحديد المسؤوليات بكيفية أحسن.

_ تحديد مواطن الكفاية والنقص في النشاط الإداري.[2]

3_ التنسيـــــــــــــق:

يبدو التنسيق كضرورة ناجمة عن عملية التقسيم، وما يترتب عنها من توزيع للأنشطة والاختصاصات بين مختلف دوائر المنظمة من جهة، واختصاصات كل فرد داخل تلك الدوائر، حيث تبرز أهمية ودور التنسيق بين مختلف العمليات والاختصاصات وعليه فإن التنسيق هو تنظيم علاقة كل وحدة مع الوحدات الأخرى مما يكسب النشاط الكلي للمنظمة تجانسا وتكاملا وكفاية في المهام ويجنب كل تضارب وتفكك وتعارض.[3]

إن مهمة التنسيق هي كذلك الربط بين الأهداف الجزائية والهدف الكلي وتأديته على الوجه الصحيح، مما يؤدي إلى مزيد من الفاعلية والنجاعة، ويكون بالتالي المعيار الحقيقي لنجاح التنظيم.

وعلى كل فإن نجاح التنسيق يتوقف على عدة عوامل أهمها:

_ مدى سلامة القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري.

---

[1]- إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 300.

[2]- عادل حسن و زهير مصطفى، المرجع السابق، ص49.

[3]- محمود عساف، المرجع السابق، ص448.

_ مدى حرص رؤساء مختلفة الوحدات على التعاون.

_ مدى ما تقدمه الأجهزة الاستشارية من اقتراحات بهدف إحكام عملية التنسيق.[1]

ب:<u>أسس تنظيم الإشراف:</u>

1_ تحديد السلطات والواجبات:

يعني هذا الأساس ضرورة أن يعرف كل عضو في المنظمة مقتضيات وظيفته وحدود سلطانه ومسؤولياته[2] وقبل ذلك يجب أن تكون هذه الواجبات والسلطات واضحة، محددة ومدونة، بحيث تسهل مهمة الموظف في معرفة حدود مهامه، وهذا التحديد يخص كذلك عدد الرؤساء الذين توكل إليهم مهمة التسيير والإشراف على مختلف الأنشطة الإدارية التي يقوم بها مرؤوسيهم.

عن تحديد سلطات وواجبات كل عضو في المنظمة، وكل رئيس أو قائد إداري وكل مركز ودائرة من دوائر المنظمة، يجنب عرقلة العمل الإداري، ويبعد الفوضى والارتباك في العمل، كما يسهم في توضيح العلاقات التي تربط الدوائر والأفراد لجعلها في خدمة المنظمة.

ولكن الإشكال الذي يقع فيه كل تنظيم هو: إلى أي مدى يمكن الذهاب في منح وتحديد السلطة والمسؤولية وفي ذلك يذهب المفكر الإداري إلى ضرورة التساوي والتناسب بين كل من السلطة والمسؤولية.

وإذا كانت المسؤولية هي محاسبة الفرد عما أوكل إليه، وما التزم به من مهام، فإنه يكون من باب أولى أن يمنح وسائل القيام بواجباته، ومنها على وجه الخصوص "السلطة" وهي العامل الذي يمثل قوة التنفيذ[3] أي قوة التصرف وقوة اتخاذ القرارات وإسداء الأوامر، وعلى ذلك تكون السلطة محددة في حدود المسؤولية التي يتحملها الموظف ويكون من الضروري النظر إلى السلطة على أنها الوجه الآخر للمسؤولية.[4]

وبذلك فإن منح السلطة وتحديد المسؤولية ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة ومن ثم وجب استعمالها في إطارها دون تجاوز أي "دون إفراط وتفريط".[5]

2_ وحـــدة الرئاســـــــــــة:

يقضي أساس وحدة الرئاسة بضرورة وجود سلطة عليا موحدة تتحمل مسؤولية القيادة وإصدار الأوامر والقرارات الإدارية في المنظمة، حيث لا يتلقى المرؤوس الأوامر إلا من

---

[1]- أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 160.
[2]- إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص298.
[3]- محمود عساف، المرجع السابق، ص 477.
[4]- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، بيروت، دار النهضة العربية، 1973 ص 277.
[5]- سيد الهواري، المرجع السابق، ص 213.

مصدر واحد، أي ينبغي أن يكون للمرؤوس رئيس واحد فقط، يتلقى منه الأوامر والتعليمات، ويكون مسؤولا أمامه ويقدم له التقارير عن عمله.

إن هذا الأساس يجب ألا يؤخذ عن جمود، فهو لا يعني أبدا حصر سلطة في يد فرد واحد بقدر ما يعني تحديد المسؤوليات وترتيبها بصورة واضحة.

وتبعا لذلك لا يجوز للرئيس الأعلى أن يوجه أوامر إلا المرؤوسين غير المباشرين إلا عند الضرورة، وبشرط إخطار الرئيس المباشر. وكذلك لا يجوز للمرؤوس أن يتصل بالرئيس الأعلى مباشرة، وتبقى الإمكانية الوحيدة هي الاتصال عن طريق السلم الإداري

وفي حالة خضوع المرؤوس لرئاسة إدارية وأخرى فنية فيكون من الضروري تحديد كل من النشاط الإداري والنشاط الفني، مع تحديد جهة تكون لها سلطة حسم الخلاقات، وقد تعطى لأحدهما.

إن أساس وحدة الرئاسة يحقق المسؤولية الإدارية، ويحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل.[1]

3_ المشـــــــــــــروعية:

أهمية أساس المشروعية لا تخص عملية التنظيم فحسب بل هي تعني كامل العملية الإدارية حيث يجب أن تسيير وفق القوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها.

وأول ما ينصب عليه أساس المشروعية هو الهدف من عملية التنظيم لما له من أهمية كونه السبب الرئيسي الدافع لقيام التنظيم، وعدم شرعيته تمس بكامل المراحل والأنشطة التي يقوم بها أفراد المنظمة.

إن الحرص على توخي المشروعية في مختلف الأنشطة الإدارية بمراعاة تطابقها مع النصوص القانونية والتنظيمات بما فيها الداخلية يكون ذا فائدة عظيمة على المنظمة حيث يؤدي إلى سلامة القرارات المتخذة واكتساب المزيد من الاستقرار والثقة سواء تعلق الأمر بأفراد المنظمة ذاتها أو المتعلمين معها.

إن أساس المشروعية يؤدي في حالة الالتزام الحقيقي به إلى تأكد الفصل بين الصفة الشخصية للفرد والصفة الوظيفية التي يمارس من خلالها عمله وهي التي يجب أن تسود لالتزامها المطلق بالقانون والتنظيمات المختلفة وبالتالي السيادة الفعلية والحقيقية للقانون.

[1] عادل حسن وزهير مصطفى، المرجع السابق، ص 49.

أما إهمال المشروعية فلا يمكن إيجاد تفسيرا له، إلا في الرغبة الجامحة في التسلط أو نتيجة نقص الكفاءة والإصرار على خرق القوانين واستبدالها بالرغبات والنزوات الشخصية وبالتالي انتشار الفوضى وإهدار الجهود وافتقاد الثقة في التعامل وأخيرا ضياع الغاية من وجود المنظمة.

4ـ الثقـــــــــــــة:

اهتمام نظريات التنظيم الحديثة بموضوع الثقة خاصة لدى الدارسين الأمريكيين واليابانيين[1] جعله يحتل مكانة مميزة إلى حد تصنيفه كأساس ضروري في كل منظمة وفي كل عملية تنظيم، حيث أن كفاءة المنظمات الحديثة تعتمد على مجموعات العمل وتفاعلها في تبادل المعلومات لحل المشاكل، الأمر الذي يتطلب توافر عناصر الثقة على المستوى الفردي في العلاقات الشخصية أو على مستوى الجماعات، ويقول الأستاذ بتيس:"إذا كانت هناك ثقة كاملة وحقائق كافية فمن الممكن للتغيير أن يحدث، وهذه الثقة المغيرة تعتمد على ثلاثة عناصر:

_ مشاركة الأشخاص المشاركين في التغيير.

_ الثقة في العاملين على التغيير أو قادة التغيير.

_ وضوح الرؤية في التغيير.

أنواع الثقـــــــــــــة: يجمع أغلب الكتاب على الرغم من اختلافهم في التسمية على نوعين من الثقة هما[2].

1/ الثقة التعاقدية: وهي التوقيع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيا أو كتابيا من قبل فرد أو مجموعة يمكن الاعتماد عليه، أي توافر عنصرين التعهد من أحد الأطراف، ثم الوفاء بهذا التعهد.

2/ الثقة المكشوفة: وهي المتعلقة بمدى القدرة على مواجهة الغير بكل الحقائق كما هي دون غموض، الأمر الذي يكسب الثقة ويسهل عملية مواجهة وحل المشاكل الفردية والجماعية.

ومن العوامل المساعدة على تحقيق حسن الثقـــــــة:

_ وضوح الأهـــــداف والسياسات في المنظمة.

_ ارتفاع المستوى الثقافي لدى الأفراد.

_ مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.

_ الاحترام والتعامل الجيد بين الإدارة والموظفين.

---

[1]ـ علي الشريف وعبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، بيروت، الدار الجامعية 1989، ص 157.

[2]ـ عبد الله عبد الغني الغامد، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد14 العدد الثالث،1996 ص9.

_ العدالة في التعامل بين الموظفين.

_ تفويض السلطة وتشجيع الابتكار والمبادرة.....إلخ.

المبحث الثاني: مراحل عملية التنظيـــــــــــم الإداري

عملية التنظيم ليست بالعملة التي توضع دفعة واحدة فنظرا لتشعبها وشمولها لمختلف جوانب العملية الإدارية، فإنها تتم عبر مراحل مختلفة تتطلب الترتيب والتوالي المنطقي، سواء من حيث الزمن أو من حيث الوضوح ومن البديهي أن يكون وضع الأهداف وتحديد الوظائف هي المرحلة الأولي تليها مرحلة تحديد الوحدات يتضح من خلالها توزيع السلطة.

المطلب الأول: تحديد الأهداف والوظائف

تحديد الأهداف عملية سابقة وفعالة لتحديد الوظائف ونجاح كل منها يسهم في نجاح عملية التنظيم والعملية الإدارية ككل، ولإبراز أهمية تحديد الأهداف يذهب البعض إلا أن التنظيم هو بناء توجهه مجموعة أهداف[1]

الفرع الأول: تحديد الأهداف

من الضروري تحديد الأهداف عند القيام بعملية التنظيم وتعتبر اولى المراحل والأساس أن الأداة القانونية التي أنشت المنظمة الإدارية هي التي تحدد أهدافها، لتقوم عملية التنظيم الإداري بترتيبها وتصنيفها وبرمجتها وتوزيعها على مختلف الوحدات المكونة للمنظمة.

أ_ تدرج الأحداث: " الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي مستقبلا"[2] وتقييم المستقبل يتم حسب المراحل الزمنية التي يستغرقها العمل للوصول إلى النتائج المنتظرة وعليه نجدها متدرجة حسب الأهمية فنجد أهدافا أساسية تتفرع عنها أهدافا أخرى وهي تتخذ في ذلك تدرجا هرميا انطلاقا من الأهداف الأساسية تليها الأهداف الجزائية. ويكون هرم الأهداف متطابقا مع هرم المنظمة.

أما التدرج حسب الزمن فيكون كالتالي:

_ **الأهداف بعيدة المدى:** وهي توصف غالبا بالأهداف الإستراتيجية.

_ **الأهداف متوسطة المدى:** وهي الأهداف التكتيكية وتكون مستمدة بالضرورة من الأهداف الإستراتيجية.

[1] ـ محمد علي محمد، الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة، مصر، دار الجامعات المصرية 1974 ص 4.

_ الأهداف قصيرة المدى: وهي الأهداف الآنية المرتبطة بالنشاط اليومي للمنظمة بالإضافة إلى التدرج الزمني للأهداف، هناك التدرج الموضوعي حيث يجب أن تكون الأهداف متتالية ومترابطة من حيث الموضوع بطريقة منطقية وسليمة.

إن وضوح الأهداف حسب التدرج الزمني والموضوعي يعد عاملا من عوامل التنسيق ووسيلة من وسائل المتابعة والمراقبة و وتضمن أهداف المنظمة في كثير من الأحيان أهدافا خاصة بالمنظمة نفسها كتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء، كما وتؤدي بنشاطها ونجاحها بقصد أو بغير قصد إلى تحقيق أهداف عامة تشترك فيها مع غيرها من المنظمات منها التنمية الإدارية.

ب_ قياس الأهـــــداف:

إذا كانت الأهداف مهمة فإن المحافظة عليها يتطلب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وللقياس قواعد متعددة منها:

- **عامل الزمن:** إن قياس الأهداف طبقا لهذا العامل يتطلب التأكد من تحقيق الأهداف بصفة دورية تحدد مدتها مسبقا والاعتماد على هذا العامل يسهم في الوصول إلى أحسن النتائج بالانتشار الشعور لدى أفراد التنظيم بأنهم في سباق مع الزمن.

- **عامل الكمية:** قد يكون ماديا كما عليه الحال في الوحدات الإنتاجية ويقصد به قدرا معينا من تقدم العمل الإداري وتحقيق جزء من البرامج، ويرتبط هذا العامل بالعامل السابق ففي زمن محدد تتم مراجعة وقياس ما تحقق من أهداف.

الفرع الثاني: تحديد الوظائف:

أ_ تعيين وترتيب الوظائف: تعتبر الوظيفة هي الوحدة الأساسية في المنظمة والتحكم فيها يعني التحكم والتمكن من توجيه جهود العلمية الإدارية وسرعتها[1] والمقصود من تعين الوظائف الإدارية هو بيان أنواعها ومستوياتها وعددها وتوفير اعتمادات مالية دون النظر إلى الأشخاص الذين سوف يشغلونها، وتسهم عوامل كثيرة في تعيين الوظائف منها موقعها من هياكل التنظيم الإداري أساسية أو ثانوية كانت بالإضافة إلى عامل الزمن والمدة التي تكون المنظمة الإدارية في حاجة لهذه الوظيفة وبناء عليه توجد الوظائف الدائمة كما توجد أخرى مؤقتة أما الترتيب فهو وضع الوظائف في مجموعات مختلفة وفق معايير منها المؤهلات الواجب توافرها والمسؤوليات والمهام والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة.

[1] ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، الدار العلمية الأردن 1969، ص 54.

إن كلا من تعيين الوظائف وترتيبها ليست بالعملية المنتهية بمجرد وضعها حيز التنفيذ بل من اللازم متابعة تطبيقها ومراجعتها كلما دعت الضرورة إلى ذلك بالتعديل والتحديث.

ب_ وصف الوظائف: المقصود بوصف الوظائف هو التوضيح بالتفصيل مكونات كل وظيفة وتحليل العناصر التي تشتمل عليها، ويعنى بذالك تحديد اختصاصات كل وظيفة والسلطات المخولة لها والواجبات والمسؤوليات المترتبة عليها وكذا العلاقات التي تربطها بغيرها من الوظائف[1] .

إن تعيين وتصنيف الوظائف وتدوينها أي عدم الاعتماد على تداولها عرفيا يجعل نشاط المنظمة الإدارية أكثر وضوحا وتقلل من احتمالات تعارضها وتضاربها كما يعتبر وصف الوظائف خطوة ضرورية لتحديد مواصفات شاغل المنصب وفي نفس الوقت هي وسيلة لتقييم أدائه ويحتاج أيضا وصف الوظائف إلى توافر الدراسة العلمية المسبقة للعوامل والتي من شأنها أن تجعل العمليتين مفيدتين أكثر للمنظمة ويجب أن تتوافر لذلك عدة شروط منها[2]:

1_ دقة الوصف وتجنب العموميات التي لا تزيد إلا تعطيلا يف تفسيرها واستغلالها لغير ما وضعت له ولما يراد بها.

2_ تطبيق الوصف في الواقع العملي حيث يلزم عدم التقليل من أهمية الواجبات التي يرتبها الوصف كما يجب عدم تجاوزها بما هو أكبر من القدرات الحقيقية لشاغلي تلك الوظيفة.

ج_ شغل الوظائف: بقدر مال الوظيفة من أهمية فإن الموظف الذي يشغل الوظيفة يجب أن يكون محل اهتمام داخل المنظمة الإدارية فهو العنصر الأساسي في تكوين المنظمة وتشغيلها والموظف هو الشخص الذي يشغل الوظيفة بالمفهوم العام، أما بالمفهوم القانوني فهو الذي يقوم بأداء الوظيفة الإدارية في أجهزة الدولة[3] ويتم شغل الوظائف بتعيين الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط المحددة مسبقا في ترتيب الوظائف ووصفها والأصل هو تعيين الأفضل على أساس الاستحقاق ومبدأ تكافئ الفرص وهو مبدأ تنص عليه أغلب الدساتير في الدول الحديثة.

إن تواجد مجموعة من الموظفين في أي منظمة إدارية يتطلب أيضا وجود إدارة تشرف على شؤونهم ما يتطلب قدرات عملية واسعة وكفئات متخصصة في تسيير شؤون الموظفين والغاية من إدارة الموظفين هي تكوين مجموعة متجانسة تتناسق أعمالها وتتكامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة لذا تتطلب جهودا للتعرف على الموظفين وكفئاتهم وتطلعاتهم تجنبا للتسيير البيروقراطي المعتمد أساسا على تسيير الملفات بدلا من الأفراد، كما أن إدخال قاعدة

---

[1] سيدي الهواري، المرجع السابق، ص 218.
[2] محمود عساف، المرجع السالق، ص 409.
[3] عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة " دراسة مقارنة "، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1985، ص 27.

العلاقات الإنسانية في إدارية الأفراد لا تعني أبدا الإقلال من سلطة الإدارة بقدر ما تعني اعتماد أنجع الأساليب لتحقيق إدارة فعالة.

د_ اختيار الرؤساء الإداريين:

من البديهي عند وضع تنظيم أي منظمة إدارية وبعد تحديد الأهداف وتسطير السياسات أن يتم التفكير في إيجاد من يقوم بالتنفيذ فتحدد الصفات الواجبة وتوفرها فيهم حسب التخصصات اللازمة والمحددة سلفا، وإذا كان تحديد هذه التخصصات صعبا، فإن إيجاد الأفراد يكون أصعب بكثير، ويزداد الأمر صعوبة كلما اتجهنا عموديا أي عند اختيار الرؤساء الإداريين الذين يشرفون على تسيير المنظمة، فبناء التنظيم الإداري يرتكز أساسا على وجود القيادة الإدارية أو من المفترض وجودها في كل مستوى من مستويات التنظيم ضمن التسلسلي الهرمي.[1]

والقيادة هي نوع من العمل يؤدي لمواجهة الاحتياجات المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وممارسوها يتحملون كامل المسؤولية في نجاح أو فشل المنظمة الإدارية ونظرا لما يتحمله القائد الإداري من إبيء وما يحتاج إليه من جهد فإن هناك أفرادا يصلحون أكثر من غيرهم لتولي القيادة لما يمتلكون من قدرات علمية وفنية وسمات شخصية فائقة.

المطلب الثاني:تحديد الوحدات الادارية

تخضع عملية تحديد الوحدات الإدارية لطبيعة المنظمة ونوع الوحدات والنمط المراد إتباعه في التسيير وكذا كيفية تقسيم هذه الوحدات ثم ما تتطلبه من توضيح وتسهيل للتعامل وذلك من خلال الخرائط التنظيمية.

الفرع الأول: أنواع الوحدات الإدارية: تصنف الوحدات الإدارية في مجال الإدارة العاملة إلى وحدات تنفيذية رئيسية ووحدات مساعدة تقنية أبي ثانوية ووحدات أخر استشارية ويرى البعض أن يجمع بين الوحدات التقنية والاستشارية.[2]

أ_ الوحدات الإدارية الرئيسية: وهي الوحدات الإدارية التي تتولى تجسيد الأهداف العامة للمنظمة وهي التي توكل لها مهمة اتخاذ القرارات الرئيسية كما يعود لها الحل والربط[3]، فإذا كنا أمام مؤسسة خاصة فالوحدة الإدارية الرئيسية هي مالك المؤسسة أما في مجال الإدارة العامة فهي تلك التي تقوم بتنفيذ الأهداف العامة وتتجزأ هاته الأخيرة إلى عدة وحدات فرعية.

---

[1] إبراهيم درويش، المرجع السابق، ص 212.
[2] إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق،ص57.
[3] أحمد حافظ نجم، المرجع السابق، ص 57.

ب_ الوحدات الفرعية: نظرا لاتساع نشاط المنظمات الإدارية وتشعب أنشطتها وأمام عدم إمكانية إلمامها لكل الأمور التي لها علاقة بنشاطها أخذت المنظمات الإدارية بفكرة تخصيص وحدات وأجهزة إدارية مساعدة أو ثانوية تتلخص مهمتها في تقديم المساعدة للوحدات الرئيسية كونها توفر الدقة والوقت فيما تقدمه من خدمات، ومن أبرز مهامها[1]:

1_ إدارة شؤون العاملين وكل ما يتصل بهم من أعمال تتعلق بتعينهم ومرتباتهم ومسارهم المهني.

2_ الأعمال المتعلقة بالجوانب المالية والمحاسبية.

3_ التجهيزات اللازمة لعمل الوحدات الإدارية الأصلية.

4_ المساعدة في أمور التوثيق والمحفوظات والإعلام الآلي والنشر.

كل هذه الإعمال في الحقيقة لا تدخل في صميم وظائف الوحدات الرئيسية غير أنها تمثل لها أهمية كبرى، فالوحدات الرئيسية تقوم بتحديد الأهداف التي أنشأت من أجلها ويقتصر دور الوحدات الفرعية المساعدة على تقديم العون الإداري والفني.

ج_ الوحدات الاستشارية:

يتمثل دورها في تقديم الاقتراحات والآراء بعد إجراء الدراسات الضرورية اللازمة بغرض توخي الدقة في اتخاذ القرارات ومع ذلك فإنها لا تملك سلطة اتخاذ القرار وتبقى خاضعة لمدى اهتمام وتقدير الوحدات الرئيسية لها.[2]

إن دور الوحدات الاستشارية يزداد أهمية بأهمية المنظمة الإدارية حيث تزداد حاجتها إلى المساعدة والمسورة المبنية على الأسس العلمية ومن أهم مهامها:

1_ إجراء البحوث والدراسات ووضع التوقعات المستقبلية لتحديد السياسة التي تتبعها المنظمة الإدارية.

2_ إعداد الخطط والبرامج ومتابعة تنفيذ القرارات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

3_ القيام بالدراسات التي تسبق إعادة التنظيم والمتابعة والمراقبة وتحسين العلاقات داخل وخارج المنظمة.

ويتميز دور الوحدات الاستشارية عن دور الوحدات الفرعية المساعدة في تميز هذه الأخيرة بالطابع المادي دون تقديم اقتراحات أو إبداع مشورة عكس الوحدات الاستشارية التي

[1] عبد الغني بسيوني عبد الله، المرجع السابق، ص 182.
[2] عبد الغني بسيوني عبد الله، المرجع السابق، ص 187.

تتميز بالصبغة الذهنية العلمية وهي عملية ترتكز على تقديم الاستشارات واقتراح التعديلات، كما أن الوحدات المساعدة الفرعية تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات في مجال اختصاصها بينما الوحدات الاستشارية ليس لها الحق في إصدار قرارات ملزمة.

الفرع الثاني :تقسيم الوحدات الإدارية

تأخذ الوحدات الإدارية أشكالا وتسميات مختلفة باختلاف طبيعة الوحدات وغاياتها فقد تكون هيئات أو مؤسسات أو مصالح.....إلخ، وذلك حسب أهمية الوحدة الإدارية والنشاط الموكل لها وكذلك حجمها ونوعية وعدد المتعاملين معها.

ويخضع تقسيم الوحدات لأسس مختلفة، فأسس التقسيم في الإدارة العامة يختلف عنه في المؤسسات الاقتصادية وسنتناول الأسس الأكثر شيوعا في تقسيم الإدارة العامة:

أ_ تقسيم الوحدات الإدارية على أساس الهدف:

يعتمد هذا التقسيم على تصنيف أقسام وفروع المنظمة الإدارية تبعا للأهداف المبتغاة من وراع النشاط الإداري، فبعد تحديد الأهداف الرئيسية ودراسة الأعمال الإدارية بغرض الإنجاز، تتم عملية التقسيم بتجميع الإعمال والأنشطة التي تساهم في تحقيق كل هدف من تلك الأهداف المحددة وإدماجها في وحدة إدارية واحدة، إن هذا التقسيم شبيه بالتقسيم على أساس العمل أو الوظيفة[1] حيث يعتمد على تجميع الوظائف لتكوين الوحدات ويمكن القول أن تسمية الوظيفة تنطبق غالبا مع الهدف من النشاط.

ب_ تقسيم الوحدات على الأساس الجغرافي:

يتمثل التقسيم على هذا الأساس في انتشار المنظمة على مناطق جغرافية مختلفة داخل البلد الواحد أو خارجه، وذلك بغرض إيصال ونشر الخدمات التي توفرها المنظمة الإدارية إلى كل المناطق، ففي مجال الإدارة العامة فإن فروع الوزارات والمرافق العامة تمتد عبر الأقاليم لتقديم الخدمات للمواطنين حيث يسمح بالإضافة إلى إيصال الخدمة للمواطن، توفير الوقت والتكاليف وتوخي اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة من خلال معايشة الظروف المحيطة ومراءاتها على أن يكون ذلك في حدود السياسة العامة المقررة من قبل الإدارة الرئيسية وتحت رقابتها وتوجيهاتها.

ج_ تقسيم الوحدات على أساس عملاء:

يرتكز هذا التقسيم على جمهور المتعاملين الذين لهم مصلحة في المنظمة الإدارية والمتعاملين معها وعلى هذا الأساس يتم تجميع الأنشطة التي تخدم مجموعة معينة من هؤلاء

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 205.

المتعاملين فتخصص لهم إدارة أو وحدة معينة تتركز فيها جميع الأمور المتعلقة بتلك المجموعة ومن أمثلة ذلك ما توفره الحكومات من أجهزة خاصة لفئة معينة من المجتمع، ففئة الشباب مثلا خصصت لها وزارة الشباب..إلخ إن هذا التقسيم يمكن الوحدة الإدارية من تركيز جهودها في خدمة فئة معينة، وحل مشاكلها بكيفية أحسن من حيث النوعية والوقت، إلا أن ما يعاب على هذا التقسيم في حالة الأخذ به على الإطلاق أنه يفتح باب الضغوط الطائفية[1] ويؤدي إلى ظهور المزيد من الوحدات الفئوية فلا يمكن التحكم فيها، كما يؤدي إلى تضارب وتداخل في اختصاص الوحدات الإدارية المختلفة.

د – تقسيم الوحدات الإدارية على أساس العملية :

يتلخص التقسيم على هذا الأساس في تجميع الأنشطة التي تقوم بنفس نوع العمل الإداري، وأحيانا باستعمال نفس المسائل ووضعها في وحدة إدارية واحدة، فالتقسيم على هذا الأساس يتطلب الدقة في تحديد النشاطات والعمليات المختلفة

تجدر الإشارة إلى أن التقسيم على أساس الهدف هو المعيار الرئيسي الذي تأخذ به مجمل الدول في مجال الإدارة العامة ، نظرا لتميزه بالوضوح والبساطة ، فهو يبرز الأهداف لتتفرع عنها أهداف فرعية وجزئية ، يتم على أساسها التقسيم ، الأمر الذي يسهم في تسيير النشاط الإداري بفعالية وتنسيق كبيرين ، بالإضافة إلى مراعاة الأسس الأخرى للتقسيم والأخذ بها بصفة مرافقة للأساس الأول

<u>الفرع الثالث : إعداد الخرائط التنظيمية :</u>

الخرائط التنظيمية هي تلك الأشكال الهندسية التي يتم إعدادها لتوضيح كافة نواحي النشاط الإداري الذي تقوم به المنظمة [2]وتتضمن هذه الخرائط جملة من العناصر نذكر منها :الوظائف المختلفة وعددها والأجهزة الإدارية التي تقوم بكل وظيفة من الوظائف والوحدات المكونة للهيكل من مديريات وأقسام ومكاتب ....الخ .وكذا العلاقات التي تربط تلك الوحدات ببعضها والمستويات الإدارية وتدرج السلطات الإدارية

وتعتبر الخرائط التنظيمية صورة عاكسة للمنظمة تترجم العلاقات المختلفة داخل المنظمة وتمكن العاملين فيها والمتعاملين معها من التعرف على التنظيم الساري داخل المنظمة وأهدافها الكبرى كما تسهل عليهم التوجه إلى المصالح التي يقصدونها

[1] بكر القباني، المرجع السابق، ص 95.
[2] محمود عساف. المرجع السابق. ص354.

أن تعرف الأفراد العاملين على التنظيم ومكانتهم فيه يسهم في تخسيس كل واحد منهم بدوره ، ويجعله يرفع من مستوى أدائه تحقيقا للأهداف المبرمجة ، ومن جهة أحرى فالخرائط تتيح للإدارة التأكد من نجاعة التنظيم وكشف العيوب والثغرات ، ومن ثم محاولة علاجها

أ – رسم الخرائط التنظيمية :[1]

يعتمد رسم الخرائط التنظيمية على على عدة طرق منها

1-الخرائط التقليدية :وهي التي تعتمد من أعلى إلى أسفل موضحة تسلسل السلطة ومحددة خطوط المسؤولية المتجهة من أعلى إلى أسفل /**الشكل 5 ملحق**

2 – الخرائط الجانبية : وهي ذات الرسم المتجه من اليمين إلى الشمال أو من الشمال إلى اليمين /**الشكل 6 ملحق**

3 – الخرائط المستديرة :وهي التي تتخذ الشكل الدائري بدل المستطيل من الخرائط السابقة / **الشكلين 7 و8 ملحق**

4 – الخرائط التقليدية الجانبية :ويمكن استعمالها في حالات تعدد الوظائف وكثرتها وهي عبارة عن دمج بين النوعين الأول والثاني

بالإضافة إلى الرسوم تدعم الخرائط التنظيمية بكل ما من شانه الإسهام في إعطاء صورة واضحة ومبسطة عن التنظيم الساري المفعول داخل المنظمة ومنها:

_ الكتيبات التوضيحية: وهي كتيبات توضع في متناول العاملين والمتعاملين مع المنظمة الإدارية وهي تركز بصورة كبيرة على النشاطات التي تقوم بها أو تعرضها للخدمة.

_ اللوحات والشارات: وهي غالبا ما تستعمل داخل المنظمة الإدارية وتخدم بصفة أساسية المتعاملين مع المؤسسة بحيث تسهل مهام الاتصال بمختلف الوحدات الإدارية.

_ التسجيلات السمعية البصرية: وتسهم في إعطاء صورة حية عن التنظيم والنشاطات التي تجرى داخل المنظمات الإدارية تضاف إليها وسائل الاتصال الحديثة المتمثلة في المجالات التي يتيحها الإعلام الآلي(الإمايل والأنترنات).

إذا كانت الخريطة تمثل الهيكل الرسمي للمنظمة والخطوط الرسمية الموصلة للوظائف والإدارات، فإنها لا تصور ولا توضح الهيكل الغير الرسمي وخطوط الاتصال الغير رسمية التي من المؤكد وجودها بين الأفراد وقد تكون أكثر أهمية واستخداما وفعالية ومثال ذلك : المعلومات التي يتبادلها شخصان أو أكثر في رواق العمل أو على مأدبة غداء قد تكون في كثير من الأحيان أجدى من اعتماد الخطوط الرسمية للانتقاء المعلومات واستثمارها.

[1] ميخائيل جمعان، المرجع السابق، ص 79.

المطلب الثالث ممارسة السلطة وتفويضها:

يرتبط نجاح عملية التنظيم الإداري بنسبة كبيرة بممارسة السلطة ومراعاة نطاق الإشراف ثم مدى العمل بتفويض السلطة.

الفرع الأول: مفهوم السلطة الإدارية : إن محاولة تغير سلوك شخص أو جماعة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إنما هو في الحقيقة محاولة لممارسة السلطة عليه من خلال التأثير فيهم، وترتبط السلطة بهذا المفهوم بمدى القدرة على إحداث هذا التأثير عبر جملة من العوامل، حاول الكثير من الكتاب بالتركيز على شخصية الفرد ومنها: المكانة الاجتماعية المستوى الثقافي والعلمي، مظهر الفرد وقوته البدنية والمركز القانوني إذا كانت محاولة تغيير السلوك داخل منظمة إدارية.

أما السلطة الرسمية فهي نوع من القوة تستند على أساس قانوني شرعي للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات.[1] وتستوجب وجود طرفي له حقه ممارسة السلطة، وطرف ثان تقع عليه السلطة وتجبره على تغيير سلوك ما.

وتبعا لذلك يكون مفهوم السلطة هي الحق في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل وإسناد الإعمال إلى المرؤوسين وإلزامهم على القيام بتصرفات معينة.[2] كما قد يكون محل هذا الحق القيام بتصرفات أخرى كصرف الأموال والتعاقد باسم المؤسسة أو المنظمة الإدارية وتمثيلها...إلخ.

إن قوة السلطة لا تكمن فقط في حق اتخاذ القرارات، بل في ميزة إلزام وإجبار المرؤوسين على طاعة الأوامر وتمثيلها بالوجه المطلوب، إلا أن المفهوم الاجتماعي النفسي الحديث للسلطة.[3] لا يركز فقط على قوة التنفيذ ووجوب الطاعة فقط بل يعنى كذلك بالقدرة في الحصول على طاعة المرؤوسين واحترامهم.

أ_ **ضوابط السلطة الإدارية:** نظرا لما قد تؤدي إليه ممارسة السلطة من قبل الأفراد على وجه منحرف وفي غايات غير تلك التي خولت على أساسها فهي مقيدة بالضوابط التالية[4]:

1_ المشروعية: ويقصد بها أن تكون السلطة مبنية على نص قانوني، كما تستوجب أيضا أن يكون تخويل السلطة لممارسها بناء على نص قانوني.

2_ اللزوم: ويقصد به الإلزام في ممارسة السلطة بتحقيق الأهداف المحددة وأن يكون استخدامها بالقدر اللازم لتحقيق هذه الأهداف.

---

[1] علي الشريف وعبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، المرجع السابق 181.
[2] أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 162.
[3] عبد الكريم درويش وليلى تكيلا، المرجع السابق، ص 373.
[4] إ سحاق إبراهيم منصور، ممارسة السلطة وآثارها في قانون العقوبات، الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية 1983، 25.

3_ **التحديد:** ويقصد به أن تكون السلطة محددة شخصيا لكل موظف أن طريق شغله لوظيفة محددة ومحددة موضوعيا أي تحديد الإعمال التي يقوم بها ومحددة زمنية أي الفطرة التي تباشر السلطة خلالها.

إن هذه القواعد من شأنها أن تضع حدودا لممارسة السلطة، ذلك عدم وضع ووضوح الحدود المعينة للسلطة " يمهد لانتشار الفوضى وبث روح الإحباط والتذمر، وإلقاء المسؤوليات على الآخرين، وانعدام الانسجام وقيام الازدواج في الجهود وغموض السياسة والتردد في اتخاذ القرارات وغير ذلك من ظواهر الضعف في المنظمة"[1].

الفرع الثاني :أنواع السلطة الإدارية:

تصنف السلطة الإدارية إلى ثلاثة أنواع: تنفيذية، استشارية، وظيفية.

1_ السلطة التنفيذية: وتتجسد في حق إصدار الأوامر للمرؤوسين واتخاذ الإجراءات التأديبية في حقهم في حالة مخالفة هذه الأوامر.[2]

2_ السلطة الاستشارية: لكون هذه السلطة ترتكز أساسا على إسداء النصح وتقديم المشورة للرؤساء الإداريين الذين يملكون سلطة القرار ومن ثم فهي تفتقر لعنصر الإلزامية ل يذهب البعض إلى إنكار صفة السلطة على هذا النوع من العمل (الاستشارة).

3_ السلطة الوظيفية: وهي سلطة تشتمل على حق إصدار الأوامر فيما يتعلق بتأدية وظيفة معينة وغالبا ما تمتزج السلطة الوظيفية بالتنفيذية في شخص الرئيس الإداري فهو يمارس السلطة التنفيذية في مواجهة مرؤوسيه ويمارس السلطة الوظيفية اتجاه الغير من الوحدات الأخرى.

كما يمكن أن تمارس السلطة الاستشارية برفقة السلطتين التنفيذية والوظيفية حيث تمارس بالتوازي معهما فيكون الرئيس الإداري في علاقة استشارة مع غيره من الرؤساء في المنظمة الإدارية في نفس الوقت الذي يمارس فيه السلطتين التنفيذية والوظيفية.

الفرع الثالث: نطاق إشراف السلطة الادارية

ويسمى أيضا مدى الإشراف ويتصل بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإداري أن يشرف عليهم[3] بحيث يستطيع بكفاءة القيام بأعباء الإدارة اتجاههم وتقسيم وقته عليهم دون أن يخرج عن حدود الانتباه الفعال.[4] ويتوقف نطاق الإشراف على عدة عوامل منها:[5]

---

[1] هارولد كونت، سيزيل أودونل، المرجع السابق، ص 430.
[2] حسن شوقي عبد الله، المرجع السابق، ص 288.
[3] عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص11.
[4] بكر قباني، المرجع السابق، ص 120.
[5] عادل حسن وزهير مصطفى، المرجع السابق، ص 47.

_ طبيعة العمل والجهد الفكري الذي يتطلبه، حيث تختلف الإعمال ذات الطابع الروتيني عن الأعمال التي تتصف بالتفكير الدائم المتميز بالدراسة والتحليل والابتكار.

_ القدرات الشخصية للرؤساء الإداريين حيث تختلف بدورها من شخص إلى آخر لما يحمل كل رئيس من قدرات علمية وفنية وخبرة، وكذا ما يصله بغيره من علاقات تميزه عن بقية الرؤساء.

_ كفاءة المرؤوسين الذين هم تحت الإشراف لها دور في تحديد نطاق الإشراف ونوعيته وكيفية إدارته.

والإشراف يعني أن ينهض الرؤساء الإداريون بالعمل مع التأكد والتحقق من أن التنظيم الإداري بمختلف وحداته يعمل على تحقيق أهدافه على أحسن وجه ويشمل الإشراف مختلف المستويات الإدارية.[1] فهناك الإشراف على مستوى القمة ويقوم به الرئيس الأعلى للمنظمة ومساعده ثم الإشراف على المستوى المتوسط ويقوم به ورؤساء الوحدات المكونة للمنظمة وأخيرا الإشراف على المستوى الأدنى ويقوم به الرؤساء الفرعيين والمساعدين.

ويرتبط نجاح الإشراف بقدرة الرئيس الإداري على متابعة ومراقبة وتوجيه نشاط الأفراد الذين يعملون تحت إشرافه، بينما يتعلق نطاق الإشراف أو مداه العدد من الأفراد الذين يمكن للرئيس الإداري الواحد أن يشرف عليهم بالوجه الكافي لتحقيق هدف الوحدة.

ويعود سبب اللجوء إلى تحيدي الإشراف بغرض تحسين ظروف العمل والاستفادة أكثر من وقت الرؤساء الإداريين والوصول إلى اكبر قدر من التنسيق لذلك يميز عادة بين نطاق الإشراف الواسع ونطاق الإشراف الضيق.

أ_ نطاق الإشراف الواسع: والمقصود به أن يتبع عدد كبير من المرؤوسين رئيسا واحدا وغالبا ما يفوق هذا العدد سبة مرؤوسين (الشكل10) ومن نتائج نطاق الإشراف الواسع أنه يؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح.[2] كما يؤدي كذلك على كثرة انشغال الرئيس الإداري بأمور الإشراف مما يؤدي به إلى الاهتمام بالمسائل الثانوية على حساب المسائل الرئيسية كما انه يتطلب مجهودا كبيرا قد يفوق قدرات الإنسان أحيانا، يقول الجنرال هاملتون:" إن احد السياسيين قد أشرف على الموت نتيجة الإجهاد في العمل فقد فوض السلطة لسبعة عشرة شخصا مسؤولين أمامه مباشرة"[3] انظر**(الشكل 10 ملحق)**

[1] إبراهيم درويش، المرجع السابق، ص 245.
[2] علي شرف الدين و عبد الغفار حنيف محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 171.
[3] ورد في مؤلف سيد الهواري، المرجع السابق، ص 168.

ومن أسباب الأخذ بنطاق الإشراف الواسع تجنب كثرة المستويات الإدارية وتحديد المسؤوليات بدقة وتحملها وتجنب توسيع هرم السلطة.

ب_ نطاق الإشراف الضيق: وينحصر عادة في اثنين أو ثلاثة مرؤوسين وهو يؤدي إلى طول الهيكل التنظيمي وتحديد المستويات الإدارية **(شكل 11 ملحق)** ومما يعاب على نطاق الإشراف الضيق طول المسافة بين المسؤول الأول و المنفذين مما يصعب من عملية الاتصال ويؤدي إلى وجود طاقة ووقت غير مستثمر.

أما التحديد الأمثل لنطاق الإشراف فقد تعددت بشأنه المذاهب والمدارس[1] وذهب الكثير إلى محاولة تحديد عدد معين من المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإداري أن يشرف عليهم، فمنهم من حصره في أربعة ومنهم من رأى أن ستة وذهب آخر إلى عشرين مرؤوسا[2].

وعلى كل فإن هناك عدة عوامل تدخل في تحديد نطاق الإشراف[3] : كحجم المنظمة الإدارية، نوع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها، الاتجاه العام للمنظمة بخصوص نطاق الإشراف، صفات وخصائص الرؤساء والمرؤوسين وطبيعة العلاقات بين الرؤساء ومستوى الثقة الموجودة بينهم.

الفرع الرابع:تفـــــــــويض السلطة الادارية:

وهو أن يعهد الرئيس الإداري بعضا من السلطات التي خولها له القانون للمرؤوسين الذين يشتغلون تحت إشرافه ليتولوا ممارستها نيابة عنه مما يعني عدم تركيز السلطة.

عدم تركيز السلطة: تركيز السلطة وعدم تركيزها صورتان من صور التنظيم الداخلي للمنظمات مهما كان حجمها سواء اتسع كما هو الحال بالنسبة للدولة أو ضاق إلى أقصى حد كما في الوحدات الإدارية المكونة للإدارة, ويعنى بتركيز السلطة تجميع وتركيز الاختصاصات الإدارية، وتضييق وتركيز مركز اتخاذ القرارات ووضعها في هيئة رئاسية واحدة[4] الأمر الذي يساعد على الحسم في اتخاذ القرارات، ويضمن كذلك وحدة التوجيه والتنسيق[5] أي أن المقصود من التركيز هو الاحتفاظ بالسلطات جميعا في يدى مستوى إداري عالي حيث لا يمكن لباقي المستويات أن تتصرف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته أما عدم تركيز السلطة فيعني توزيع الاختصاصات الإدارية وإعطاء حرية اتخاذ القرارات والمبادرة في البت فيما يعرض عليها من مسائل إدارية وذلك تحت إشراف ورقابة السلطة الرئيسية، مما يؤدي إلى

---

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 263.
[2] سيد الهواري، المرجع السابق،ص 169.
[3] علي شريف وعبد الغفار حنفي ومحمد يزيد الصحن، المرجع السابق، ص 177.
[4] علي زغدود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، بالجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية 1984، ص 12.
[5] أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 164.

سلامة القرارات نتيجة قرب سلطة اتخاذ القرار من المشكلة سواء من حيث المكان والزمان، إن عدم التركيز قد يكون داخليا أي داخل المنظمة ذاتها كانتقال سلطة البت من الوزير إلى معاونيه كالأمين العام أو المدراء المركزيين وقد يمتد إلى الفروع كما هو الحال لممثلي الوزير في مختلف الولايات[1]، ومن وسائل تحقيق عدم تركيز السلطة الأخذ بنظام "التفويض في الاختصاص حيث ينقل بموجبه الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه إلا أن هناك اختلاف بين التفويض وعدم التركيز كون الأول عملية شخصية تتوقف على مدى ثقة صاحب السلطة الأصلي الشخص المراد التفويض له أما عدم التركيز فهو قائدة تنظيمية لا علاقة للأشخاص بها.

أ_ نتائج التفويض:

1_ التفويض لا يكون إلا في حدود اختصاصات المفوض القانونية وفي الحدود التي سمح بها القانون.

2_ التفويض لا يلقي حق الرئيس في مباشرة الاختصاصات التي فوضها ولا يعفيه من مسؤوليته عنها فلا يمكن له التحجج بتفويضه لمرؤوسيه وبالتالي تبرئته من الإهمال وسوء الممارسة ل يبقى مطالبا بالسهر عللا هذه الاختصاصات ومتابعتها[2].

3_ التفويض يجب أن يكون جزئيا فلا يجوز للرئيس الإداري أن يفوض كل اختصاصاته[3].

4_ الرئيس الإداري يمكنه سحب تفويضه أو تعديله أو إلغائه متى رعى ضرورة لذلك، إلا أنه يمكنه إعادة النظر في الاختصاصات الأصلية، أي تلك التي خولها القانون للمفوض له مباشرة.[4] والتفويض قد يكون مكتوبا أو شفهيا وقد يكون صريحا أو ضمنيا ومن حيث الزمن قد يكون مطلقا غير محدد بمدة كما قد يكون مقيدا بفطرة زمنية محددة.

وعلى الرئيس الإداري مهمة إتقان عملية التفويض باختيار العنصر المناسب الذي تتوفر فيه الصفات الضرورية الدالة على أن المفوض له سيقوم بما فوض له على أحسن وجه، وأن يحرص على تفويض شروط نجاح التفويض التي يمكن إجمالها في الاعتبارات التالية[5]:

_ يجب أن يكون لدى الرئيس إرادة في إشراك الغير ومنحهم فرصة التكوين وزيادة الخبرة والاستعداد لتقبل أخطائهم وتصحيحها.

---

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 262.
[2] بكر القباني المرجع السابق، ص 104 .
[3] محمد سليمان الطماوي، المرجع السابق، ص55، وعبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 266.
[4] أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 166.
[5] عبد الكريم درويش وليلي نكلا، المرجع السابق، ص 377.

_ أن يكون المفوض كفئا لممارسة الاختصاصات المفوضة بتوافر عنصر المقدرة والخبرة العلمية والعملية والسلوك القويم.

_ أن يؤدي التفويض ويساعد فعلا على تحقيق أهداف المنظمة.

_ أن يكون التفويض واضحا ومحددا.

ب_ العقبات التي تحول دون التفويض:

بالرغم من أن التفويض يسهم خصوصا في تخليص الرئيس الإداري من الأعمال الروتينية ويسهم في تكوين وتحضير المرؤوسين لتولي المسؤوليات، إلا أن بهذه الوسيلة الفعالة قد لا يتحقق لعدة أسباب منها[1]:

_ التردد في التفويض من قبل الرئيس ويرجع لعدة أسباب منها أن الرئيس يفضل الاحتفاظ بالسلطة متأثرا بالمفاهيم السيكولوجية القديمة التي تنظر إلى الرئاسة بوصفها مظهرا وتركيزا وسيطرة وأمرا وإرضاء للنزعات النفسية المنحرفة، كما قد ينظر إلى التفويض بوصفه إقرارا بالضعف[2]، أو لضعف حقيقي في مستوى المرؤوسين وهو سبب يمكن تفاديه لعاملي الزمن والتدريب، أو لعدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين وخوفه من النقد أو من فقدان النفوذ أو من نجاح المرؤوس حيث فشل الرئيس.

_ التردد في قبول التفويض ويكون تردد المرؤوس في قبول التفويض لعدة أسباب أهمها خوفه من الفشل والخطأ وما يترتب عنهما من نقد ولوم بالإضافة إلى عدم وجود حوافز تدفعه لقبول التفويض.

ج_ الاختصاصات التي لا يجب التفويض فيها

ويرجع ذلك لأهمية بعض الاختصاصات وحساسيتها فيتم استثناؤها من دائرة التفويض ومنها:[3]

1_ الاختصاصات المالية: والتي يجب أن يقوم بها الرئيس بنفسه حرصا على عدم التسيب والإهمال.

2_ رسم السياسات العامة والتخطيط: قد يكون لبعض الجهات والأشخاص في المنظمة دور ومشاركة في رسم الساسة العامة والتخطيط، إلا أن المهمة تبقى من اختصاص الرئيس الإداري يمارسها بنفسه ولا يمكنه تفويضها.

---

[1] علي الشريف وعبد الغفار حنفي، د و محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 188.

[2] عبد الكريم درويش وليلي نكلا، المرجع السابق، ص 376.

[3] سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق، ص 101.

3_ التعيين في الوظائف الأساسية: وما يتبعا من تصرف بالعزل أو النقل أو التأديب حيث يجب الاحتفاظ بسلطة اختيار هذه الوظائف والإشراف عليها ومتابعتها.

4_ اتخاذ القرارات الهامة: كإنشاء وحدات إدارية جديدة أو إعادة التنظيم، وكل ما من شأنه تغير دور أو هدف أو وسائل تحقيق أهداف المنظمة، وبصفة عامة تلك المتعلقة بالوضع القانوني للمنظمة الإدارية.

5_ المسائل المتعلقة بالرقابة: لكون سلطة الرقابة سلطة أصلية يجب على من تخول له أن يمارسها بنفسه[1].

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية التنظيم

إن عملية لتنظيم الإداري مهم كانت على درجة كبيرة من الدقة والثبات ومهما كانت تحيط بها أسباب النجاح وعوامله إلا أن ارتباطها بأكثر من عامل ايجابيا كان أو سلبيا قد يؤثر فيها ، فإذا كانت تلك العوامل ايجابية كان لابد من التأكيد عليها ومتابعتها أو كانت سلبية فان إهمالها قد يؤدي إلى ظهور عوامل أخرى أكثر سلبية ، فتؤثر بشكل كبير على عملية التنظيم الإداري أو على العملية الإدارية ككل داخل المنظمة الإدارية وعلى أهدافها ومن العوامل المؤثرة نجد : عملية التنسيق والاتصال ، ووجود التنظيمات والقنوات عير الرسمية وكذا بروز عامل إعادة التنظيم في أي لحظة قد نحتاج إليه أو دعت ضرورة حتمية ذلك .

المطلب الأول :التنسيق والاتصال :

إن عملية التنظيم ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية وكذا الأفراد المكونين للمنظمة الإدارية.

الفرع الأول: التنسيق:

يعنى التنسيق بتحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة الوحدات المكونة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة، ويعرفه موني ورايلي بأنه:" وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه" فهو عبارة عن ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة الإدارية وتحقيق علاقته بالأجزاء الأخرى وتنظيم أداء كل منها لوظائفه حسب كل خطة مرسومة تكفل مهمة التنسيق.

وترتبط عملية التنسيق بمبدأ التخصص فكلما زادت درجة العمل بالتخصص زادت الحاجة إلى التنسيق[2] فاهتمام رؤساء الوحدات الإدارية يصبح لا يقتصر على تنسيق جهود

---

[1] محمود عساف، المرجع السابق، ص 365.

[2] محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص 216.
إبراهيم درويش، المرجع السابق، ص 256.

مرؤوسيهم بل يصبحون بدورهم موضع جهود رؤسائهم التنسيقية، وتبرز أهمية التنسيق وضرورة الحرص عليه في كونه عملية يومية ضرورية ومستمرة.

أ_ أهداف التنسيق: يهدف التنسيق باعتباره عملية من العمليات الإدارية ووظيفة من وظائف التنظيم إلى:

1_ منع التعارض في الاختصاصات[1]: ويقصد به إزالة التناقضات بين كافة الوحدات الإدارية ومنع التضارب في الأنشطة والقرارات حيث كثيرا ما تتداخل اختصاصات الوحدات الإدارية فيما بينها مما قد يتسبب إما في تعارض في وجهات النظر أو في القرارات المتعلقة بموضوع واحد يؤدي إلى تنازع قد يعطل القيام به عن الوجه اللازم كما قد يؤدي إلى إهمال بعض القضايا نتيجة غياب التنسيق ومحاولة التنصل.

2_ تنسيق الأنشطة المشتركة بين الوحدات في حالة ضرورة اشتراك عدة وحدات تمارس وتشترك في نفس الاختصاصات كليا أو جزئيا ويتطلب القيام بالتنسيق بين هذه الوحدات وضمان الاتصال فيما بينها لتوحيد الرؤى وتجنب التضارب.

ب_ أنواع التنسيق:[2]

1_ التنسيق الداخلي: يتم هذا النوع من التنسيق داخل المنظمة بين مختلف الوحدات الإدارية.

2_ التنسيق الخارجي: هو الذي يتم بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى وهو يهدف إلى توافق نشاط المنظمة مع المنظمات الأخرى.

3_ **التنسيق الرأسي:** هو الذي يتم من أعلى إلى أسفل أي بين الرؤساء الإداريين ومرؤوسيهم.

4_ **التنسيق الأفقي:** هو الذي يتم بين الوحدات أو المنظمات التي هي من نفس المستوى وتبرز أهمية التنسيق وضرورة الحرس عليه كونه عملية يومية ومستمرة تتطلب الإنابة الدائمة في معالجتها ويكون من الضروري عند اكتشاف عدم التنسيق، القيام بتحديد الوظيفة الإدارية التي تتطلب التعديل لكون التنسيق إنما يتحقق نتيجة الممارسة الفعالة لمختلق الوظائف الإدارية.[3]

الفرع الثاني: الاتصال:

[1] عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 368.
[2] أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 160.
[3] أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 160.

يعتبر الاتصال الوسيلة الرئيسية لتحقيق التنسيق باعتباره يرتكز على نقل المعلومات إلى الأفراد والواجبات الأخرى بقصد استثمارها وتشغيلها وتشتمل الاتصالات على عدة أنواع، بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية الرأسية من أعلى إلى أسفل، نجد أيضا الاتصالات الأفقية التي تأخذ مسارها بين وحدتين إداريتين من نفس المستوى تربطهما نفس العلاقة الرئاسية، أي يخضعان لرئيس إداري واحد، كما أن هناك نوعا آخر وهو ما اصطلح على تسميته بالاتصالات الجانبية، وهي بدورها تتمثل في الاتصال بين وحدتين من نفس المستوى إلا إنهما لا تخضعان لنفس السلطة الرئاسية وللتوصل إلى التنسيق لا بد من وضع آليات تساعد وتساهم في تحقيقه منها:

_ استغلال هرم التدرج الإداري: فسلسلة تدرج السلطة تحقق التدرج بين الأفراد والوحدات وتسهل انسياب وتبادل المعلومات.

_ استخدام التنظيمات المختلفة في قواعد وإجراءات محددة مسبقا تمكن المرؤوسين من التصرف والقيام بالواجبات دون الرجوع إلى الرؤساء في الإشكالات الروتينية اليومية الأمر الذي يوفر الكثير من الوقت للرؤساء لممارسة المهام الرئيسية الموكلة إليهم.

_ الإلمام الجيد بالخريطة التنظيمية ووضعها تحت تصرف الوحدات بل والإفراد لإدراك مواطن الاشتراك ولتنسيق العمل الإداري فيما بينها.

أساليب لاتصال:[1]

1_ الاتصال الكتابي: وهو الاتصال الذي يتمعن طريق المراسلات الكتابية التي تتم بين المرسل والمرسل إليه وتأخذ هذه المحررات كيفيات وأنماطا وأساليب خاصة تعرف بالتحرير الإداري.

2_ لاتصال الشفهي: ويتم شفويا بين الرئيس والمرؤوس أو بين الموظفين الإداريين فيما بينهم وعلى الرغم من استقلاله عن الطابع المادي فهو يعتبر الوسيلة الأكثر سهولة وسرعة وإقناع قبل اتخاذ القرارات الإدارية.

3_ الاتصال الحديث: وتستعمل في هذا الأسلوب من الاتصال الوسائل التكنولوجية الحديثة كالهاتف والفاكس والبريد الالكتروني وغيرها من الوسائل التي تضمن سرعة وسهولة أكبر.

المطلب الثاني: التنظيم غير الرسمي:

[1] حسن شوقي عبد الله، المرجع السابق، ص 17.

ويتجسد في أفراد وجماعات ضمن المنظمة الإدارية يؤثرون في بنيتها بسبب إما مكانتهم أو قدراتهم أو علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة فيجعلون بذلك واقع المنظمة الفعلي مغايرا لواقعها الرسمي في أحيان كثيرة[1]

والتنظيم الرسمي هو تلك العادات والقيم والعلاقات الاجتماعية والتي تنشأ بشكل تلقائي غير رسمي في إطار التنظيم فتأثر فيه سلبا أو أجابا، وتنشأ نتيجة تأثر علاقات وتصرفات الأفراد بعوامل غير تلك الموجودة داخل المنظمة وتؤدي دوما إلى حدوث تنظيمات أخرى تجمع بين أفرادها أسسا مختلفة فكرية، دينية، سياسية، عاطفية، جهوية..إلخ ويؤدي ترابط مصالح أفراد هذه التنظيمات غير الرسمية إلى وجود أهداف موازية لأهداف التنظيم الرسمي وقد تتعارض معها في كثير من الأحيان، ويتميز التنظيم غير الرمي في الغالب بالتماسك والصلابة مما يدفع أفراده إلى استغلال التنظيم الرسمي لخدمة أهداف تنظيمهم غير الرسمي ومما يساعدهم في ذلك غياب التماسك والصلابة وضعف التنظيم الرسمي إن لا رسمية هذه العادات والقيم في إطار التنظيم الإداري الرسمي تأتي من عدم خضوعها لمبادئ وقواعد ثابتة ومحددة ومن عدم خضوعها لإشراف الإدارة وسيطرتها أما أسباب إضفاء الصفة التنظيمية على هذه العادات فيرجع إلى حتمية وجودها في جميع المنظمات إضافة إلى إمكانية انقلابها مع مرور الزمن في أحيان كثيرة إلى قواعد ملزمة دون أن تأخذ الصفة الرسمية.

الفرع الأول: مصادر التنظيم غير الرسمي:

أ_ الروابط الشخصية: وتتمثل في العلاقات ذات الصفة الشخصية كالانتماء لنفس البلدة أو الجهة، التخرج من نفس المدرسة أو المعهد، المذهب السياسي أو الاجتماعي، المهنة الواحدة....إلخ، ويتميز التنظيم غير الرسمي القائم على الروابط الشخصية لعدم وضوح خطوط السلطة فيه وتتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة أنظر **الشكل 12 ملحق**

ب: الروابط الوظيفية: وهي التي تنشأ بين أحد الأشخاص في التنظيم وأشخاص آخرين داخل ذات التنظيم أو خارجه بسبب علاقات العمل فتكون بذلك تنظيما غير رسمي يتكون مثلا من مدريي بعض الإدارات أو من ذوي نفس الاختصاص في منظمات مختلفة.**الشكل (13) ملحق**

ج_ مركز النفوذ: وهم الأشخاص الذين يملكون نفوذا على الرئيس الإداري ويؤثرون عليه فيما يتخذه من قرارات من أصحاب المال والجاه والمركز الاجتماعي والسياسي إلخ

[1] ناظم القباني، التنظيم اللا رسمي في المنظمة، دراسة في مجلة شؤون الإدارة الحديثة، دمشق، مركزتطوير الإدارة، العدد الرابع 1982، ص 48.

وكذلك أولائك الذين يحيطون به، ويكونون همزة الوصل بينه وبين بقية الأشخاص المرؤوسين كأمناء المكاتب والسكرتيرات وحتى الحجاب والسائقين، وبما أن الأوامر والتعليمات تصل بواسطتهم يتحولون بذلك إلى مراكز قوة، موضحة في **الشكل(14) ملحق**

الفرع الثاني: عناصر التنظيم غير الرسمي:

أ_ **وجود قيادات لا رسمي:** نتيجة توفر قدرات أو مكانة خاصة لدى أشخاص التنظيم تؤثر في اتخاذ القرارات، وفي تسيير بعض قضايا في المنظمة. ويذهب البعض في التأكيد على وجود القيادات غير الرسمية ومدى تأثيرها على القرارات إلى تصوير أن أغلب القرارات الرسمية تكمن وراءها قيادات غير رسمية.

ب_ تشكيل جماعات لا رسمية: سواء كانت متطابقة مع التقسيمات الرسمية أو غير متطابقة معها، تلعب دورا كبيرا في اتخاذ مواقف ايجابية أو سلبية تجاه المنظمة.

ج_ نشوء علاقات لا رسمية: تستند إلى قيام اتصالات وعلاقات اجتماعية متبادلة بين الأفراد والجماعات ضمن المنظمة تؤثر بشكل مباشر في قرارات أو مواقف معينة، هذه العلاقات تسمح بوجود قنوات اتصال موازية للقنوات الرسمية، ويأخذ نوع المعلومات المنقولة شكلين:

_ نقل معلومات رسمية بطرق غير رسمية كما هو الحال عند تسرب معلومات رسمية سرية، طريق أحد الموظفين المقربين من مصدر المعلومة، مع كل ما يحمله هذا النوع أو هذه الكيفية من المبالغة والخطأ.

_ نشر الشائعات فانتشار الشائعات دليل على وجود الاتصالات غير الرسمية ويبقى تحديد الدور الذي تلعبه الشائعات، فهناك ما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وبالتالي فهو ايجابي، كما قد يؤدي إلى أثر سلبي على العاملين والمنظمة.

إن التعامل مع التنظيم غير الرسمي بحكمة هو أحسن حل لمواجهته لذا لا بد من مراعاة النقاط التالية:

1_ لا بد من الاعتراف بقوة التنظيمات غير الرسمية وصعوبة محاربتها أو القضاء عليها ومن ثم وجب محاولة احترامها لخدمة التنظيم الرسمي.

2_ المبالغة في سرية المعلومات يسهل انتشار الإشاعة وتكون التنظيمات غير الرسمية، لذا وجب وضع المعلومات التي تهم العاملين في متناولهم، والاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية في نقل الأخبار الصحيحة.

3_ في بعض المنظمات يبدو التنظيم الرسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي أما حقيقة التنظيم وطبيعة العلاقات بداخله نوع التفاعل الحادث به، فقد يختلف كثيرا عن المظهر المادي المجرد، كما أن القواعد القانونية ليست هي وحدها التي تحكم سلوك العاملين، بل يمكن أن نجد مقابل كل قاعدة مكتوبة مئات القواعد غير المكتوبة والتي تسير العمل وتؤثر في علاقاته.[1]

المطلب الثاني: إعـــــادة التنظيـــــــم:

من خصائص عملية التنظيم أنها ليست عملية نهائية بمعنى أنه لا توجد وصفة تنظيمية نهائية تتبعها المنظمة مدى وجودها، فالتنظيم عملية مستمرة ومتجددة تجاري وتتأقلم من المستجدات والمتغيرات المختلفة التي تمر بها المنظمة، ومن ثم وجب أن يدخل على التنظيم التعديلات والتكميلات وقد يضطر إلى إعادته بكامله بما يحقق ويتماشى والأهداف المسطرة.

الفرع الأول: أسباب إعادة التنظيم:

أ_ من أهم أسباب إعادة التنظيم اكتشاف المشرفين على المنظمة أخطاء في عمليات التنظيم السابقة، ومن الأمثلة الشائعة في هذا المجال إهمال بعض الأنشطة في المنظمة أو عدم إعطائها الأهمية والمركز اللازم ها عند وضع التنظيم.

ب_ بروز أعراض سوء التنظيم كانخفاض الحالة المعنوية لأفراد المنظمة نتيجة[2] عدم تقبلهم الإجراءات التنظيم الجديد، وكذلك ظهور التعقيدات البيروقراطية في العمل وزيادة حجم الأوراق....إلخ. ويختلف هذا السبب عن سابقه في كون الأول قد يكون سببا بالرغم من عدم ظهور الأعراض السلبية بينما الثاني يكون للأعراض الدور الرئيسي في اكتشاف سوء التنظيم.

ج_ ظهور المستجدات الجديدة المؤثرة في المنظمة ومحيطها مما يؤدي إلى ضرورة تغيير سياسة المنظمة، ويحدث تبعا ذلك التغيير في عملية التنظيم بما يتماشى مع المتغيرات ومن أمثلة ذلك في الإدارة العامة، حدوث تغيير في السياسة العامة وفي ترتيب الأهداف مما يتطلب إعادة النظر في تنظيم مختلف الأجهزة الإدارية في الدولة.[3]

د_ بالإضافة إلى ما سبق هناك العوامل البشرية التي قد تؤدي إلى إعادة التنظيم فعدم وجود الرؤساء الإداريين القادرين على القيام بأعباء التنظيم أو عجزهم عن القيام ه قد يدفع إلى إعادة النظر في التنظيم بما يتلاءم مع قدراتهم، كما أن انتشار ظواهر الفساد الأخلاقي داخل المنظمة كظاهرة الرشوة والاختلاس والاستغلال السيئ للسلطات المخولة لأفراد المنظمة، كل ذلك يدفع بدوره إلى إعادة التنظيم أو تعديله.

---

[1] عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، المرجع السابق، 364.
[2] مارشال إدوارد ديموك وجيلاديز أوجدن ديموك ولويس وكومنج، المرجع السابق، ص 267.
[3] عبد الكريم درويش وليلى تكلا، المرجع السابق، ص 342.

الفرع الثاني: مراحل إعادة التنظيم:

تمر عملية إعادة التنظيم بثلاث مراحل رئيسية:

أ_ مرحلة الدراسة: التي تشمل أعراض فشل التنظيم السابق، وأسباب إعادته والتأكد من ضرورة الإعادة الكلية أو الجزئية. وتكون مشاركة أفراد التنظيم في العملية أمر ضروري، خاصة الرؤساء الإداريين الذين يشرفون على مختلف الوحدات، وذلك بغرض تجنب أكبر قدر ممكن من الأخطاء وكذا تحقيق الإجماع والاقتناع بعملية إعادة التنظيم ودراسة وتوفير كل أسباب نجاح التنظيم الجديد، مع محاولة الإلمام بكل التوقعات المحتملة حتى تمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهتها بما يتلاءم معها.[1]

ب_ تحضير الأفراد: لتقبل التنظيم الجديد وتهيئتهم للعمل وفقهه، وذلك بالقيام بعملية توضيح التنظيم الجديد وأهدافه ودور كل فرد فيه والعلاقات الجديدة المترتبة عنه، وذلك بتأهيل أو إعادة تأهيل الأفراد عن طريق التكوين إن دعت الضرورة لذلك.وأخيرا بنشر دليل التنظيم.

ح_ مرحلة تشغيل التنظيم الجديد: وهي مرحلة تتطلب في البداية حرصا كبيرا من قبل المشرفين على المنظمة حتى لا يقع انحراف في التطبيق نتيجة سوء الفهم والذهنيات العاقلة والمستمرة عن التنظيم السابق.[2]

إن مبدأ مراجعة عملية التنظيم وتطويرها قد يكون محل تلاعب وانحراف باستغلاله لغير الغاية المرجوة منه، كأن يتم اللجوء إلى تعديل أو إعادة التنظيم لا بسبب النقص ولكن بسبب حلول رؤساء جدد بالمنظمة، وهنا يفرق بين نوعين من الرؤساء، فإما أن يكون الرئيس يحمل أفكارا معينة في المجال الإداري نتيجة دراسات سابقة أو خبرات مكتسبة يريد توظيفها خدمة للمنظمة، وإما أن تكون العملية مرتبطة بشخصية الرئيس الجديد أو بغرض إيجاد مناصب جديدة تسند للمقربين وإلغاء أخرى للتخلص من أصحابه.[3]

---

[1] سيد الهواري، المرجع السابق، ص 295.
[2] محمودعساف، المرجع السابق، ص 429.
[3] الأستاذان هارولد كونتز، أتريل أود ونل، المرجع السابق، 458.

الفصل الرابع: الدورات الرياضية الدولية وأسس تنظيمها

المبحث الأول: ماهية الدورات الرياضية الدولية وطبيعتها

المطلب الأول: مفهوم الدورات الرياضية الدولية:

يعرف الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم الدورات الرياضية بأنها :"" سلسلة المنافسات التي تقام بين مجموعة من الوحدات أفرادا وجماعات بقصد تحديد الفائزين من بينهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم وهي وسيلة للتعبير عن كثير من الحاجات الضرورية للأفراد والجماعات ومن أهمها المنافسة من حيث أنها ظاهرة طبيعية في الإنسان قوامها أن الفرد أو الجماعة لا يجب أن يكون اقل كفاءة من الآخرين والمنافسة السليمة تشكل عاملا مهما من عوامل الإتقان والتقدم والارتفاع بالمستوى خاصة في المجال الرياضي فالنشاط الخالي من المنافسة يدعو إلى الملل والسام ويحتاج لقدر كبير منت التركيز والإدارة وتنظيم أساليب المنافسة تكون قد أسهمت بقدر كبير في رفع المستوى الفني والتربوي للنشاط الرياضي من الأفراد والجماعات""[1]

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن تعريف الدورات الرياضية هو ملتقى للرياضيين لمدة محددة من الزمن من خلاله تتم المنافسة بين مختلف الرياضيين من مختلف الجنسيات وفي جميع النشاطات الرياضية التي قد تكون اولمبية أو غيرها وفق اتفاق مسبق على أن تشرف الدولة المضيفة على الجانب التقني وتشرف الهيئة الرياضية التي قد تكون غالبا اللجنة الاولمبية الدولية أو إحدى الهيئات الإقليمية أو القارية أو إحدى الاتحادات الدولية على الجانب التنظيمي فيما يتعلق بالتحكيم والجوائز والترتيب .

أنواع الدورات الرياضية الدولية:تقسم الدورات الرياضية الدولية إلى قسمين[2]:

1- من حيث طبيعة المنافسة فتكون المنافسة في صنف واحد من الرياضة كبطولة العالم في إحدى الرياضات كالتنس أو سباق السيارات أو الملاكمة أو دورات كاس العالم في كرة القدم أو كرة اليد أو مجموعة كاملة من الرياضات كالألعاب الاولمبية والألعاب الإفريقية أو العربية أو الأسيوية أو أي مجموعة إقليمية أو قارية أخرى

2-من حيث المدة فقد تكون محدودة المدة كدورات كاس العالم أو الألعاب الاولمبية أو مفتوحة المدة كبطولات العالم في التنس أو سباق السيارات أو السباقات في مختلف المسافات والتي تحدد البطل من خلال عدة تجمعات أو بطولات

[1] الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن
[2] نفس المرجع

المطلب الثاني:أسس تنظيم الدورات الرياضية والغرض منها:

الفرع الأول :أسس تنظيم الدورات الرياضية: إنما يقصد بأسس تنظيم الدورات الرياضية هو ما يجب أن يراعى في تنظيم الدورات الرياضية ومن أهم النقاط التي يجب مراعاتها عند تنظيم أي دورة أو بطولة رياضية :

- التحضير المادي الجيد من حيث الملاعب والأدوات والتجهيزات وحجرات الملابس والحمامات والملابس الرياضية والجوائز
- ضبط عدد المتنافسين
- تحديد زمن المنافسة
- تحضير برامج المنافسة وضبطها بالطريقة التي تصمن عدم انقطاعها
- حفظ النظام والأمن مما يجنب وقوع اضطراب يعيق السير الحسن للمنافسة

بالإضافة إلى بعض الملاحظات الجوهرية والتي يجب مراعاتها ومن بين أهمها:

* أن لا تستغرق وقتا طويلا إلى أن يمل منها الجمهور أو يتعب فيها اللاعبون المتنافسون
* أن لا تكون قصيرة بحيث لا تتاح فيها الفرصة الكافية للاعبين بالاحتكاك فيما بينهم
* أن تتساوى الفرص بين مختلف الفرق أو المتنافسين من حيث عدد المباريات أو المنافسات
* أن لا تستبعد الفرق أو اللاعبين بسرعة مما يحرم الرياضي من فرصة قد يستعيد من خلالها ماضيع في بداية المنافسة .
* أن تجري المنافسة أو البطولة بطريقة عادلة ومن أوجه تحقيق العدالة القرعة.
* العمل على تجنب كل الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا بين الوحدات المشتركة في المسابقة

الفرع الثاني : أغراض الدورات الرياضية : إن تعلم أي مهارة واكتساب أي خبرة يصبح غير ذي معنى بالنسبة للمتعلم إذا لم يجد فرصة لاستخدام هذه المهارة أو الخبرة في مجالات يثبت فيها واقعية المجتمع ويشبع بها بعض دوافعه ورغباته ، وفي مجال النشاط البدني الرياضي لا يقابل الجهد المبذول في اكتساب اللياقة البدنية المتكاملة وفي اكتساب وتعلم المهارات البدنية الفردية كما أن بذل هذا الجهد من طرف اللاعب لا يقابل بارتياح إذا لم يجد هذا اللاعب الفرصة لاستخدام هذه المهارات والخبرات جميعها في منافسة ذات معنى بالنسبة له وهذه حاجة نفسية صحيحة ، والدورات الرياضية هي المجال الأنسب والتي يمكن لها أن تتيح هاته الفرصة لهذا النشاط التنافسي كما أن المنافسات الرياضية ذات أبعاد تربوية

إذا أحسن تنظيمها وإدارتها ووضعت تحت قيادة متمكنة ، ولذا من الواجب على المسؤولين عن تنظيم مثل هذه المنافسات وعلى النشاط الرياضي ككل بذل مجهود من اجل زرع المثل السامية في المجتمع طالما أن المعظم النشاطات الرياضية محببة للنفوس البشرية ومنتشرة بين كل فئات المجتمع

وبما أن معرفة الهدف من أي عمل والغرض منه هي أولى خطوات العمل على تحقيقه كذلك هو الحال بالنسبة للدورات الرياضية الدولية والتي نعد من أهم الأهداف الايجابية مايلي:

1-اكتساب الصحة المتكاملة وتوازن الشخصية وتكاملها من خلال السفر والاحتكاك بمختلف الأجناس البشرية

2-ممارسة الأسلوب الديمقراطي التنافسي من خلال الاحتكاك بمختلف الثقافات و مختلف أنواع الدورات الرياضية

3- ترقية العلاقات بين الدول المشاركة من خلال المنافسة الحرة المبنية على أساس المساواة بين المشاركين وتميزهم فقط بالتفوق.

المبحث الثاني:دورة الألعاب الإفريقية:

المطلب الأول:النشأة والتطور:

الفرع الأول: النشأة:إن الحركة الرياضية في إفريقيا في زمن الاستعمار لم تظهر بهذا الشكل الذي نعرفه في أيامنا هاته إلا منذ سنة 1960 ذلك أن العديد من الدول الإفريقية كانت قد تحصلت على استقلالها في إطار تصفية الاستعمار واسترجاع السيادة الوطنية لذلك كانت المشاركة قوية بالنسبة للدول المستقلة حديثا ، واعتبر ذلك" تحولا عميقا في موازين القوى في العلاقات الرياضية الدولية "[1] ويعود تاريخ الرياضة في إفريقيا والنشاط البدني الرياضي بصفة عامة "إلى زمن بغيد جدا ، ذلك أن المجتمعات التقليدية قد أعطت دوما مكانة همة لثقافة الجسد سواء ما تعلق بالرقص ، أو المنافسة الرياضية بأتم معنى الكلمة"[2]

وحسب **ليونارد سيدار سنغور** فان عبارة **"العقل السليم في الجسم السليم"** والتي ينسبها الكثيرون لليونانيين هي في الحقيقة ذات أصول افريقية[3]،وهي تعبر عن اهتمام الإنسان الإفريقي الأول بالنشاط البدني الرياضي غير أن التنظيم الرياضي المعاصر في إفريقيا متأخر نسبيا ، و تعد دورة الألعاب الأفريقية أكبر الملتقيات الرياضة في إفريقيا وتقام كل أربع سنوات تحت

[1] اللجنة لمنظمة للألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر، دليل الألعاب الإفريقية، الجزائر 2007

[2] نفس المرجع السابق

[3]اللجنة لمنظمة للألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر مرجع سابق

إشراف رابطة اللجان الأولمبية الوطنية في إفريقيا. وكانت فكرة إقامة دورة الألعاب الأفريقية من ابتكار **بيير دي كوبيرتان** الذي لعب دورا كبيرا في إحياء الحركة الاولمبية بصفته مؤسس دورات الألعاب الاولمبية الحديثة التي بدأت إقامتها في أواخر القرن التاسع عشر..حيث اقترح **بيير دي كوبرتان** أولا ان تعقد الألعاب الإفريقية الأولى في الجزائر العاصمة في عام 1925 لكن الألعاب لم تنظم إلا.بعد أربع سنوات في الإسكندرية ، في مصر التي كادت أن تكمل الاستعدادات لدورة الألعاب الإفريقية عام 1929، غير أن الدول الاستعمارية وصل بها الحد إلى إلغاء الألعاب أسابيع قبل أن تبدأ. شعورا من المستعمرين من أن الألعاب قد تساعد على توحيد أفريقيا، ومساعدتهم على التخلص من المركز الاستعماري. ظل التفكير في الألعاب راكدا لفترة من الزمن حتى الألعاب الإقليمية في غرب أفريقيا مطلع الستينات أو م يغرف بالعاب الصداقة (أبيدجان 1960، داكار1963) ،ما مهد الطريق لأول ألعاب قارية ستعقد في يوليو من عام 1965 في برازافيل بالكونغو بعد أربعين عاما من أول فكرة لبدايتها(الجزائر 1925).

الفرع الثاني: تطور الألعاب الإفريقية[1]:

انعقدت أول دورة للألعاب الإفريقية سنة 1965 في مدينة برازافيل في الكونغو ولم يتراجع منظمو هذه الألعاب حتى بعد أن شهدت الدورة الثانية في مالي تعطيلا بسبب انقلاب عسكري. في البداية، كانت الدول الإفريقية الأكثر تقدما تستحوذ على الأضواء – جنوب إفريقيا، نيجيريا ومصر. لكن الهيمنة المبكرة للألعاب من طرف دول أخرى غيرت الوضعية واستطاعت دولا إفريقية أخرى من الفوز بالميداليات الذهبية والفضية وهاته لمحة عن كل الألعاب المقامة لحد الآن كالتالي :

دورة الألعاب الأفريقية الأولى(برازافيل-الكونغو 1965)[2]: وأقيمت هذه الدورة الأفريقية في برازافيل بالكونغو عام 1965 شارك في الدورة الأولى 2500 رياضي من 30 دولة أفريقية مستقلة وتوج بلقب هذه الدورة بعثة مصر تحت مظلة الجمهورية العربية المتحدة (مصر وسوريا).تأسس **المجلس الأعلى للرياضة في أفريقيا** الذي تولى الإشراف على الدورات الأفريقية في العام الثاني مباشرة للدورة الأولى. وتسببت الانقلاب السياسي والمشاكل الداخلية في مالي في إلغاء الدورة الثانية في باماكو عام 1969 .

[1] الموقع الرسمي للألعاب الإفريقية التاسعة www.coja-dz.com
[2] نفس المرجع السابق

دورة الألعاب الأفريقية الثانية(لاجوس – بنيجيريا 1973)[1]:وحصلت لاجوس بنيجيريا على حق تنظيم الدورة الثانية التي كان مقررا إقامتها عام 1971 بعد إلغاء إقامتها في مالي لكن تم تأجيلها إلى عام 1973 بسبب حرب بيافرا في نيجيريا وفازت مصر مرة أخرى بالدورة.

دورة الألعاب الأفريقية الثالثة(الجزائر1978):[2] وكان مقررا إقامة الدورة الثالثة عام 1977 في الجزائر ولكنها تأجلت إلى العام التالي لأسباب فنية لتقام عام 1978 وتتوج بها تونس في ظل انسحاب البعثة المصرية التي استدعيت للعودة إلى بلدها بعد اعتداء لاعبي المنتخب الليبي لكرة القدم على نظيره المصري في المباراة بينهما ضمن فعاليات الدورة ومساندة الجماهير الجزائرية للجانب الليبي بينما لم يكن تدخل الشرطة الجزائرية بالقدر الكافي لإيقاف الأمر.ولم تتوقف التأجيلات والتأخيرات عند هذا الحد حيث كان مقررا إقامة الدورة الرابعة في نيروبي بكينيا عام 1983 ولكنها تأجلت مرتين إلى عام 1985 ثم إلى عام 1987

دورة الألعاب الأفريقية الرابعة(كينيا ــ نيروبي1987)[3]،و أقيمت الدورة الأفريقية الرابعة بمدينة نيروبي عاصمة كينيا خلال الفترة من1 إلي12 أغسطس عام1987 وكان عدم استكمال المنشآت الرياضية وراء هذا التأجيل.. وقد اشترك في هذه الدورة28 دولة أفريقية تنافست في15 لعبة(فردية وجماعية).واعتلت مصر الصدارة برصيد101 ميدالية متنوعة منها47 ذهبية, و28 فضية, و26 برونزية وتلتها في المركز الثاني نيجيريا بفارق ميدالية واحدة وحصلت علي33 ذهبية, و31 فضية, و38 برونزية وجاءت تونس في المركز الثالث.

دورة الألعاب الأفريقية الخامسة(القاهرة 1991):[4]في20 مايو1983 استقبل الرئيس حسني مبارك خوان انطونيو سمارا نش رئيس اللجنة الأوليمبية الدولية وفي هذا اللقاء وافق الرئيس مبارك علي إقتراح سمارا نش باستضافة مصر الدورة الخامسة وفي عام1986 تقدمت مصر رسميا للجمعية العمومية للمجلس الأعلى للرياضة بإفريقيا لاستضافة الدورة بالقاهرة خلال الفترة من20 سبتمبر إلي أول أكتوبر1991.واشترك فيها قرابة5 آلاف رياضي ورياضية يمثلون46 دولة واشتركت مصر بعدد318 لاعبا ولاعبة تنافسوا في18 مسابقة فردية وجماعية ونجحت جهود مصر في اعتلاء عرش الصدارة برصيد188 ميدالية متنوعة92 ذهب و46

[1] الموقع الرسمي للألعاب الإفريقية التاسعة www.coja-dz.com
[2] نفس المرجع السابق
[3] نفس المرجع
[4] نفس المرجع

فضة و50 برونز.. وجاءت نيجيريا في المركز الثاني برصيد138 ميدالية والجزائر الثالث برصيد102 ميدالية.

دورة الألعاب الأفريقية السادسة(زيمبابوي ــ هراري ــ1995)[1]:شارك في دورة هراري التي أقيمت خلال الفترة من13 إلي23 سبتمبر1995 28 دولة تنافست في18 لعبة فردية وجماعية. شاركت فيها جنوب أفريقيا لأول مرة في تاريخ الدورة بعد رفع الحظر عنها دوليا لممارستها سياسة التفرقة العنصرية واعتلت جنوب أفريقيا عرش الصدارة برصيد151 ميدالية منها62 ذهبية و51 فضية و38 برونزية. وجاءت مصر في المركز الثاني برصيد149 ميدالية منها59 ذهبية و41 فضية و49 برونزية . وجاءت نيجيريا في المركز الثالث والجزائر الرابع

دورة الألعاب الأفريقية السابعة(جنوب أفريقيا ــ جوهانسبرج 1999)[2]، تم استضافتها في جوهانسبرج عام 1999 التي أقيمت في الفترة من10 إلي19 سبتمبر1999حافظت جنوب أفريقيا على لقبها في الدورة السابعة برصيد184 ميدالية متنوعة منها71 ذهبية و64 فضية و49 برونزية وشاركت27 دولة في22 لعبة فردية وجماعية وأدرجت اللجنة المنظمة للدورة لعبة التايكوندو ضمن برنامج المسابقات. وحصلت نيجيريا علي المركز الثاني برصيد129 ميدالية منها64 ذهبية28 فضية37 برونزية.و حصلت مصر علي المركز الثالث ولأول مرة في تاريخ الدورة برصيد160 ميدالية متنوعة منها54 ذهبية و60 فضية و46 برونزية.

دورة الألعاب الأفريقية الثامنة(أبوجا ــ نيجيريا2003)[3]، أقيمت هذه الدورة الثامنة خلال الفترة من4 إلي31 أكتوبر2003 في مدينة أبوجا النيجيرية وشاركت فيها قرابة25 دولة تنافست في22 لعبةــ فردية وجماعية ــحصلت نيجيريا على اللقب بينما حصلت مصر على المركز الثاني و حصدت 218 ميدالية (81 ذهبية و66 فضية و71 برونزية) .

دورة الألعاب الأفريقية التاسعة (الجزائر 2007)[4]:أقيمت هذه الدورة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 11 و23 جويلية2007 وقد شهدت اكبر مشاركة منذ نشأة الألعاب 53 بلدا توجت مصر بلقب دورة الألعاب الأفريقية التاسعة على حساب الجزائر المستضيفة للبطولة برصيد 199 ميدالية منها 74 ميدالية ذهبية و62 ميدالية فضية و63 ميدالية برونزية.و حصلت الجزائر

[1] الموقع الرسمي للألعاب الإفريقية التاسعة www.coja-dz.com مرجع سابق
[2] نفس المرجع
[3] نفس المرجع
[4] نفس المرجع

ثانيا برصيد 205 ميداليات، منها 70 ميدالية ذهبية و58 ميدالية فضية و 77 ميدالية برونزية و جنوب أفريقيا على المركز الثالث برصيد 180 ميدالية، منهـــا 61 ذهبيـــة و66 فـــضية و53 برونزية و نيجيريا المركز الرابع برصيد إلى 159 ميدالية، منها 50 ميدالية ذهبية و55 فضية و54 برونزية

العوامل المساعدة على تطور الحركة الرياضية في إفريقيا : وصل التنظيم الرياضي المعاصر متأخرا نوعا ما إلى افريقيا غير أن هناك عدة عوامل ساعدت على ســـرعة تطـــور الحركـــة الرياضية في افريقيا ولعل أهمها [1]:

1* الانتشار الواسع للظاهرة الرياضية كونها احد مميزات المجتمعات المعاصرة، وذلك من خلال اعتمادها على برامج تربوية لفائدة الشباب ، وكذا تأثيرهـــا الواســـع علـــى ســـلوك المجتمع بالمساهمة الايجابية التي تقدمها للوحدة الوطنية من خلال البطولات القطرية والصورة الايجابية التي تمنحها للبلد في الخارج وهي ببساطة" عنصر رئيسي للحضارة"[2]، ومـــن هـــذا المنطلق انخرطت معظم الدول الإفريقية غداة استقلالها في الحركة الرياضية الإفريقية واضـــعة على رأس أولوياتها ترقية النشاطات البدنية الرياضية فعملت على توفير لهياكل وتنظيم الأطـــر القانونية لذلك من وزارات للشبيبة والرياضة وفيدراليات ولجان اولمبية وطنية والاعتماد علـــى المشاركة ولو الرمزية في كل المنافسات والدورات المنظمة[3]

2* العامل الثاني ربما وهو الأهم هو التمكن من تنظيم أول العاب افريقية في الكونغـــو برازافيل (زائير سابقا) وذلك في الفترة الممتدة بين 18و25 جويلية 1965 بمـــشاركة حـــوالي 2500 رياضي من 18 دولة افريقية في عشر اختصاصات رياضية[4] .

3* أما العامل الثالث فهو إنشاء المجلس الأعلى للرياضة في افريقيا والذي مل في ضوء المبادئ التي أنشئ من اجلها على تطوير الرياضة في افريقيا بالتنسيق مع الهيئات الرياضية في كل بلد

[1] اللجنة لمنظمة للألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر مرجع سابق
[2] نفس المرجع.
[3] نفس المرجع
[4] نفس المرجع

المطلب الثاني:الحركة الرياضية في إفريقيا:

الحركة الرياضية في افريقيا هي مجموع الهياكل المكلفة بترقيـــة الرياضـــة و الحركـــة الاولمبية في افريقيا ، وهذا باحترام القواعد المنبثقة غن اللجنة الاولمبية الدوليـــة والفيـــدراليات الرياضية الدولية التي شكلت على الدوام الخلفية السياسية والفكرية التي نهلت منهـــا الحركـــة الرياضية في افريقيا و كيفت حقائق الرياضة العالمية في سياقها الاجتماعي والسياسي والثقافي و الاقتصادي[1] .

الفرع الأول : اللجنة الدائمة للرياضة في افريقيا :

غداة اجتماع اللجنة الدائمة التي سبقت الدورة الأولـــى للألعـــاب الإفريقيـــة (برازافيـــل 1965) توصل مسؤولو 37 دولة افريقية مشاركة إلى الاقتناع بضرورة إنـــشاء تنظـــيم فـــوق وطني مكلف بالتنسيق بين مجموع النشاطات الرياضية بالقارة و هكذا تم إنشاء اللجنة الدائمـــة للرياضة الإفريقية ، والتي ظلت تشرف على كل النشاطات الرياضية في افريقيـــا إلـــى غايـــة 1996 تاريخ تحول التسمية غالى المجلس الأعلى للرياضة في افريقيا.[2]

الفرع الثاني : المجلس الأعلى للرياضة في افريقيا :[3]

في اجتماع اللجنة الدائمة للرياضة في افريقيا بـــ: بماكو 1996 تم الاتفاق على تحويـــل اللجنة الدائمة إلى المجلس الأعلى للرياضة في افريقيـــا **(C.S.S.A)** فـــي الجمعيـــة العامـــة التأسيسية المنعقدة في ذات الوقت وأصبح المجلس المستحدث هو المـــشرف علـــى الحركـــة الرياضية في افريقيا بما فيها الألعاب الإفريقية وعلى ضوء الأهداف والمبادئ التي أنشئ مـــن اجلها المجلس الأعلى للرياضة في افريقيا عمل على دفع الرياضة الإفريقية إلى الأمام بالتنسيق مع الهيئات الرياضية في كل بلد والمساهمة في إنشاء العديد من الهيئـــات الرياضـــية المكملـــة لأعمال المجلس وعلى ضوء ذلك أصبحت القارة الإفريقية تنظم البطولات الرياضية الإقليميـــة والقارية وفي شتى الاختصاصات ومن بينها الألعاب الإفريقية كل أربع سنوات وحتـــى كـــاس العالم 2010 بجنوب افريقيا.

[1] اللجنة لمنظمة للألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر مرجع سابق
[2] نفس المرجع.
[3] نفس المرجع.

أهـــداف المجـلس الأعلى للريـاضة في افريقيا[1]:

على المستوى الداخـــلي :

* العمل على تنشيط الحركة الرياضية .
* توحيد الحركة الرياضية الإفريقية.
* العمل على تطوير أساليب التنظيم والاستضافة.

على المستوى الخـارجي: كافحت من اجل تأكيد الشخصية المعنويـة و خـصوصية افريقيـا على أساس الأهداف المحددة ومنها :

* المساعدة على تطوير التربية البدنية والرياضية في افريقيا.
* مكافحة كل أشكال التمييز سواء أكان ذا طابع عرقي، ديني أو سياسي في الرياضة.
* المساهمة على إرساء نظام دولي رياضي جديد.

إنجـــازات المجلس الأعلى للرياضة في افريقيا :

رغم قلة الإمكانيات وصعوبة الظروف ، وبصفته الموجه للحركة الرياضية في افريقيا استطاع المجلس الأعلى للرياضة في افريقيا تحقيق غدة انجازات أهمها[2]:

* وضع هياكل التنشيط والتكوين والعمل والتي تتمثـل قـي منـاطق التطـوير الرياضـي ، الكونفدياليات الرياضية القارية ، جمعيـة اللجـان الاولمبيـة الوطنيـة الإفريقيـة واتحـاد الكونفدياليات الإفريقية.
* الالتزام بمكافحة الابرتايد في الرياضة وهو ما أوصل إلى إدماج جنوب افريقيا في دواليـب الرياضة الإفريقية والعالمية بمجرد زوال النظم العنصري فيها.
* الدور اللافت في الدفاع على مصالح افريقيا وتمثيلها في مختلف الهيآت الرياضية العالمية.
* تنظيم منافسات ذات مستوى عالي لصالح النخبة الرياضية الإفريقية.

المبحث الثالث: تنظيم وإدارة الدورات الرياضية الدولية

المطلب الأول:تنظيم وإدارة الدورات الرياضية:

الفرع الأول:توقيت ومدة الألعاب:

بما أن الألعاب الإفريقية أو الألعاب الإقليمية الأخرى تنظم في إطار اللجنـة الاولمبيـة الدولية فانه من الضروري أن تقام الألعاب" مرة كل 04 أربع سنوات أي فـي خـلال العـام

[1] اللجنة لمنظمة للألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر مرجع سابق
[2] نفس المرجع .

الرابع التالي للعام الذي أقيمت فيه الألعاب الأخيرة"[1] وليس هناك وقت محدد خلال العام لبدايتها حيث أن الجهة المشرفة على التنظـــــيم هي وحدها من تحدد موعد إقامة الألعـــاب (المجلس الأعلى للرياضة في افريقيا في الألعاب الإفريقية) و (اللجنة الاولمبية في الألعاب الاولمبية).....الخ.

الفرع الثاني:اختيار المدينة المستضيفة:[2]

بعد دراسة التقارير أو ملفات التنظيم التي تسند مهمة تحضيرها إلى اللجـــان الاولمبيـــة الوطنية تعقد الجهة الوصية اجتماعا (مثلا المجلس الأعلى للرياضـــة فـــي افريقيـــا أو اللجنـــة الاولمبية الدولية) في إحدى الدول الغير مرشحة للاستضافة وذلك قصد اختيار المدينـــة التـــي تقام بها الألعاب اللاحقة ، ويعهد بالتنظيم للجنة الاولمبية بالدولة المنظمة وعلى اللجنة الاولمبية بدورها إنشاء اللجنة المنظمة للألعاب بالشروط المماثلة لتنظيم مثل هذه الألعاب .

الفرع الثالث :المدينة الاولمبية أو الإفريقية :[3]

في المدينة المستضيفة للألعاب يفضل أن تكون ملاعب الاستضافة قريبة قدر الإمكـــان من الملعب الرئيسي بالمدينة المختارة وان يتم ذلك بالتنسيق مع الجهة العليـــا المـــشرفة علـــى التنظيم ولا يجوز تنظيم أو إقامة أي مسابقات دولية في المدينة المستضيفة أثناء إقامة الألعـــاب وحتى أسبوع بعدها.

الفرع الرابع : اللجنة المنظمة:يكون للجنة المنظمة شخصيتها الاعتبارية ، وهي المسؤولة عن تنظيم الألعاب ، وهي المسؤولة عن أي خلل قد يصيب الألعاب ويجب أن تظـــم هـــذه اللجنـــة عضو اللجنة الاولمبية الدولية بهذه الدولة ورئيس اللجنة الاولمبية بالدولة المنظمة أيضا، كمـــا يجب أن يستمر عمل اللجنة المنظمة 06 ستة شهور بعد انتهـــاء الألعـــاب ، وتـــسديد جميـــع مستحقات التنظيم وأتعاب المنظمين...الخ.

الفرع الخامس : قرية الألعاب (القرية الاولمبية أو الإفريقية):يجب على اللجنة المنظمـــة أن توفر قرية للألعاب حتى يستطيع اللاعبون والمشرفون الأكل والإقامة نظير رســـوم معقولـــة توافق عليها اللجنة الاولمبية الدولية ، ويجب أن تكون القرية الاولمبية قريبة قدر الإمكان مـــن ميادين التدريب والمسابقة ،كما يجب أن تتخذ كل التدابير لتوفير الإقامـــة للحكـــام والمـــشرفين والميقاتين....الخ. والذين يتم انتدابهم من طرف الاتحاديات الرياضية الدولية.[4]

---

[1] الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية مرجع سابق
[2] نفس المرجع
[3] نفس المرجع
[4] الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية مرجع سابق

المطلب الثاني: اللجنة المنظمة للألعاب الإفريقية التاسعة:

الفرع الأول : الإنشاء والتسمية والمهام :أنشأت اللجنة المنظمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-258 المؤرخ في 13 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لـــ :20يوليو 2005. وتسمى ب "اللجنة "كما جاء في المادة الأولى من نفس المرسوم وتوضع تحت تصرف رئيس الحكومة .كما حدد مقرها بموجب المادة الثانية من ذات المرسوم والذي يقع بمدينة الجزائر في المركز الوطني لأجهزة التنشيط وهياكله وتنظيم الرياضة بـــ:07 طريق اخمد واكد دالي إبراهيم الجزائر العاصمة، أما عن مهام اللجنة تتمثل في التحضير والتنظيم التقني والمادي للمنافسات الرياضية والتظاهرات الثقافية والعلمية المقررة في برنامج الألعاب الإفريقية[1]

الفرع الثاني: تنظيم اللجنة :

تتشكل اللجنة والتي يرأسها وزير الشباب والرياضة أو ممثله من [2]:

1* ممثل واحد عن كل وزارة وهيئة آتية : { **وزارة الدفاع الوطني ،وزارة الداخلية والجماعات المحلية ،وزارة الشؤون الخارجية،وزارة المالية ،وزارة المساهمات وترقية الاستثمارات ،وزارة النقل ،وزارة التربية الوطنية ،وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال،وزارة التعليم والتكوين المهنيين،وزارة الفلاحة والتنمية الريفية ،وزارة الأشغال العمومية ،وزارة السكن والعمران ، وزارة السياحة ،وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ،وزارة الاتصال ،وزارة الثقافة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة ، قيادة الدرك الوطني ،المديرية العامة للأمن الوطني ،المديرية العامة للحماية المدنية ،المديرية العامة للجمارك ممثل عن كل وال من الولايات المعنية بالألعاب،المؤسسة الوطنية للتلفزيون،المؤسسة الوطنية للبث الإذاعي ،وكالة الأنباء الجزائرية ، الديوان الوطني للخدمات الجامعية.** }

2*ممثلو الإدارة المركزية والمؤسسات تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة

3* مديرو الشباب والرياضة للولايات المعنية بالألعاب

4* ممثلو الهيآت والهياكل الجمعوية لتنشيط الأنشطة الرياضية والعلمية والثقافية الآتية

- رئيس اللجنة الاولمبية الوطنية
- رؤساء الاتحادات والجمعيات الرياضية الوطنية المعنية
- الأمين العام للجنة الوطنية الاولمبية

[1] وزارة الشباب والرياضة الجزائرية، النشرة الرسمية السداسي الثاني2005

[2] المادة04 المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

– الأعضاء الجزائريون في الأجهزة التنفيذية للهيئات الرياضية العالمية والدولية والإفريقية المعنية

– رؤساء الاتحاديات وجمعيات الشباب ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والعلمي المعني

– ممثلو الجمعية الوطنية للصحافة الرياضية

على أن يعين ممثلو الإدارات والهيآت السابقة بقرار من وزير الشباب والرياضة بناءا على اقتراح من السلطات والمنظمات التي ينتمون إليها

وتتكون اللجنة من:[1]

* مجلس تنفيذي.
* مديرية عامة للألعاب .
* لجان متخصصة.
* أمانة عامة.

أولا المجلس التنفيذي :يتكون المجلس التنفيذي والذي يرأسه وزير الشباب والرياضة ويساعده نائبان للرئيس هم :[2]

* المدير العام للألعاب الإفريقية
* المدير المكلف برياضة النخبة ورياضة المستوى العالي بوزارة الشباب والرياضة
* المدير المكلف بتطوير الرياضة بوزارة الشباب والرياضة
* المدير المكلف بالتعاون والتنظيم بوزارة الشباب والرياضة
* ممثل والي ولاية الجزائر.
* رئيس اللجنة الاولمبية الوطنية أو ممثله.
* الأمين العام للجنة
* رؤساء اللجان المتخصصة.
* رؤساء اللجان المحلية للدعم بالولايات المعنية

مهام المجلس التنفيذي :يكلف المجلس التنفيذي للجنة لا سيما بالمهام الآتية [3]:

* توفير كل الوسائل الضرورية لتجسيد أهداف الألعاب ونجاحها
* توفير شروط الإقامة والأمن اللائقة للوفود المشاركة
* المصادقة على تشكيلة اللجان المتخصصة الموضوعة لدى المدير العام للألعاب

[1] المادة06المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
[2] المادة07المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
[3] المادة08المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

* اقتراح مخطط عمل اللجنة والمصادقة على البرامج العملية للجان المتخصصة.

* متابعة أشغال تحضير الألعاب وسيرها

*تحضير كل المنشآت والتجهيزات والعتاد الضروري لسير الألعاب طبقا للمقاييس والقواعد الدولية المعمول بها في كل تخصص رياضي

* اتخاذ كل التدابير الضرورية لسير الألعاب

* دراسة كل الاتفاقات والاتفاقيات لرعاية المنافسات والتظاهرات المنظمة في إطار الألعاب مع الهيئات الوطنية والأجنبية والمصادقة عليها

ثانيا :المديرية العامة للألعاب :[1]يدير المديرية العامة للألعاب إطار سام للدولة يعين بقرار من وزير الشباب والرياضة يساعده في أداء مهامه أمانة عامة وهياكل تقنية وإدارية ومستخدمون ضروريين لسير اللجنة.

مهام المديرية العامة :تكلف المديرية العامة لا سيما بالمهام الآتية :[2]

* تنسيق مجمل أنشطة اللجان المتخصصة والأمانة العامة

* العمل على إنجاح الألعاب

*ضمان الاتصال والتنسيق مع الهيآت والأجهزة الرياضية الإفريقية وكذا الاتحادات الرياضية لكل الأعمال والعمليات التي تدخل في إطار الألعاب الإفريقية

* دراسة الطعون المرتبطة بتحضير وتنظيم الألعاب الإفريقية التاسعة المقدمة من رؤساء الوفود المشاركة وذلك بالاتصال مع الهياكل المعنية

* الشروع في توظيف مستخدمي اللجنة وتحديد أجورهم

* اتخاذ كافة التدابير الضرورية لتحضير الألعاب وتنظيمها

ثالثا:الأمانة العامة: [3]يدير الأمانة العامة أمين عام يعين بقرار من طرف وزير الشباب والرياضة بناءا على اقتراح من المدير العام، ينوب عن المدير العام في حالة غيابه أو حدوث مانع له، وتكون الأمانة العامة تحت سلطة المدير العام

مهام الأمانة العامة :[4] تكلف الأمانة العامة تحت سلطة المدير العام للألعاب لا سيما بالمهام الآتية :

* مهام إدارية وتسيير اللجنة وأجهزتها وإمداداتها

* تسيير مستخدمي اللجنة

---

[1] المادة10المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

[2] المادة09المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

[3] المادة11المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

[4] المادة12المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

* تسيير بريد اللجنة.

* التنظيم والتحضير المادي والتقني لكل اجتماعات اللجنة و أجهزتها.

ثالثا : اللجان المتخصصة : تتكون اللجان المتخصصة ، لا سيما من ممثلين عن وزارة الشباب والرياضة ومن ممثلين عن الإدارات والهيئات والمؤسسات والهياكل المعنية المنصوص عليها في المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم : 05-258 المؤرخ في 13 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لـ :20يوليو 2005.هذه اللجان هي[1] :

1. لجنة التشريفات
2. لجنة الإيواء والإطعام
3. لجنة النقل
4. لجنة المنشات والعتاد والتزيين
5. لجنة الأمن
6. لجنة التنظيم الرياضي
7. لجنة الصحة والنظافة ومكافحة تعاطي المنشطات
8. لجنة الإدارة والمالية
9. لجنة الرعاية والتكفل والإشهار والتسويق
10. لجنة الصحافة والإعلام والاتصال
11. لجنة التكوين والتطوع
12. لجنة تنشيط الأنشطة الثقافية ومراسيم الافتتاح والاختتام.

كما يمكن للمجلس التنفيذي استحداث لجان خاصة كلما دعت الحاجة الى ذلك

* مع مراعاة أحكام المرسوم التنفيذي 05-258 المؤرخ في 13 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لـ:20يوليو 2005. يحدث الولاة المعنيون بالألعاب لجانا محلية للدعم من اجل تحضير التظاهرات المقامة في ولاياتهم وبلدياتهم وتسييرها.

مهام اللجان المتخصصة :تكلف اللجان المتخصصة كل فيما يخصها بـ[2]:

* دراسة كل الأعمال الضرورية لسير الألعاب الإفريقية

*تحضير كل الأعمال الضرورية لسير الألعاب الإفريقية

* تنظيم وإجراء الألعاب الإفريقية

[1] المادة13المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

[2] المادة13المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

* اقتراح وتنفيذ كل ما من شانه المساعدة في تحضير وتنظيم الألعاب الإفريقية

* كما يمكن لرئيس أي لجنة من اللجان المتخصصة أن يستدعي أي شخص طبيعي أو معنوي بإمكانه مساعدتها في مهامها.

الفرع الثالث:التسيير المالي للجنة المنظمة للألعاب الأفريقية:

أولا ميزانية الألعاب الإفريقية:[1] تشتمل ميزانية اللجنة المنظمة للألعاب الإفريقية على بابين باب للإيرادات وباب للنفقات

* **باب الإيرادات:** ويشتمل على

1. المساعدات التي تخصصها الدولة
2. المساهمات المحتملة للجماعات المحلية، لا سيما تلك الموطنة للتظاهرات
3. مساهمات الهيئات الوطنية
4. مساعدات الهيئات الدولية، لا سيما الهيئات المذكورة في أنظمة الألعاب الإفريقية
5. ناتج بيع النشرات التي يمكن أن تنجزها اللجنة
6. الهبات والوصايا
7. المشاركات التطوعية لأشخاص طبيعيين وهيآت عامة أو خاصة
8. مساهمات الدول المشاركة
9. ناتج عمليات الرعاية والتكفل والإشهار وتسويق الألعاب
10. كل الإيرادات الأخرى المتصلة بهدفها

تتم الإيرادات المذكورة في الحالتين 08و09 أعلاه صمن احترام أحكام أنظمة الألعاب الإفريقية وبرتوكول الاتفاق بين الجزائر والمجلس الأعلى للرياضة في افريقيا.

* **باب النفقات :**

1. النفقات المتصلة بهدفها وفق ما تحتاج إليه العملية التنظيمية ككل
2. النفقات المخصومة من اللجنة طبقا لبروتوكول الاتفاق بين الجزائر والمجلس الأعلى للرياضة في افريقيا

ثانيا : التسيير المالي :يخضع التسيير المالي لقواعد المحاسبة العمومية على أن يكون السيد وزير الشباب والرياضة (رئيس اللجنة المنظمة) هو الآمر بالصرف الرئيسي كما يمكن له تفويض إمضائه للمدير العام للألعاب أو رئيس لجنة الدارة والمالية[2] كما يعين السيد وزير

[1] المادة21المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

[2] المادة23المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المالية عونا محاسبا مكلفا بمسك المحاسبة[1]كما يضمن المراقبة المالية مراقب مالي يعينه السيد وزير المالية[2] على أن تحل اللجنة بعد تصفية الحسابات وتكون الأموال المنقولة المكتسبة من اللجنة بمناسبة التنظيم والتي تكون محل جرد ويتم تخصيصها حسب كيفيات تقرر بالاشتراك بين وزير الشباب والرياضة ووزير المالية.

يدفع الباقي من إيرادات اللجنة إلى الخزينة العمومية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.[3]

[1] المادة24المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
[2] المادة25المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
[3]المادة26المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان الموجه للأطقم الادارية للقرى الرياضية والمنشات الرياضية الخاصة بالألعاب الإفريقية

السؤال الأول : ماهي وظيفتك الأصلية قبل بداية الألعاب الإفريقية ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى تناسق التركيبة البشرية للأطقم الادارية.

الجدول رقم01: يوضح إجابات بعضا من عمال المنشات والقرى الرياضية حول مناصب العمل الحقيقية لهم.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
موظف أصلي في القرية(المنشاة)	210	% 84
موظف في قطاع آخر	30	% 12
بدون عمل	10	% 04
المجموع	250	% 100

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النسب المئوية المحسوبة يتبين لنا أن 84 % من الأطقم المسيرة للمنشات و القرى الرياضية من الموظفين الأصليين كما وجدنا من خلال المتابعة الميدانية أن جل هؤلاء بعيدون عن مناصب المسؤولية ويتموقعون في مناصب التنفيذ والمتابعة وذلك لسابق معرفتهم بمكان العمل بينما 12% فقط من غير الموظفين الأصليين وهؤلاء من إطارات وزارة الشباب والرياضة ومختلف القطاعات الأخرى وتتركز مناصبهم في ترؤس اللجان المتخصصة والترجمة والمرافقة أما عن 04% والذين يمثلون أعضاء الأطقم الادارية كمن دون عمل فيمثلون شرائح مختلفة من المجتمع بالإضافة إلى الطلبة خاصة طلبة المعاهد الرياضية يوجد اعصاء الجمعيات الرياضية من الشباب وطلبة الترجمة واللغات الأجنبية للحاجة الماسة إليهم في مجالات عدة .

وعليه نلاحظ أن المديرية العامة للألعاب الإفريقية قد راعت فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية خطة توفر عليها السير الحسن للمرافق مع فعلية اكبر بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات الأخرى

السؤال الثاني: ما هو مستواك الدراسي ؟

الغرض من السؤال: معرفة المستوى الدراسي للإطارات والعاملين بالمنشات والقرى الرياضية

الجدول رقم 02: يوضح إجابات أعضاء الأطقم الادارية حول المستوى الدراسي لكل منهم .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	120	48%
جامعي	45	18%
مابعد التدرج	05	02%
آخر	80	32%
المجموع	250	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليلنا للنتائج المحصل عليها في الاستبيان يتبين لنا أن ما نسبته 48% من المسيرين من أصحاب المستوى الثانوي ما يفسر الاعتماد الكلي على الإطارات التنفيذية في مثل هاته التظاهرات، في حين نجد أن نسبة 18% فقط ذوو مستوى جامعي وهم الإطارات المسيرون المعتمد عليهم من مختلف القطاعات والفيدراليات الرياضية أو المترجمين وذلك لتسهيل عملية الاتصال مع الوفود الرياضية أو في الاستقبال والتوجيه ، أما نسبة المسيرين الحاصلين على شهادات ما بعد التدرج والذين تبلغ نسبتهم 02% فيمثلون ربما بعض سامي الإطارات أو أنها حالة من حالات الغش في عملية ملء البيانات ما يفسر ضعف التحليل والتخطيط المسبق للظاهرة المدروسة والاعتماد فقط على التجارب السابقة

أما عن نسبة 32% والذين يمثلون مستوى آخر من التعليم فعلى الأرجح هو مستوى اقل من المستويات المعرضة في الاستبيان وهم العمال المهنيون والطباخون والسائقون والحرس وغيرهم.وهو أمر ضروري للغاية قصد الخدمة الأحسن

السؤال الثالث: هل تعتقد انك تعمل في المكان المناسب ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى نسب الرضا لدى العاملين

الجدول رقم 03: يوضح إجابات الإطارات حول مدى تناسب عملهم مع قدراتهم.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	132	52,8%
لا	117	47.2 %
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال قراءة أولية للنسب الموجودة بين أيدينا يتضح جليا أن نسبة 52% والتي تمثل من هم غير راضين عن المناصب التي هم موجودون بها في حين من يرضون بمناصبهم يشكلون ما يقارب 48% مما يفسر أن نسبة عدم الرضا ناتجة عن سوء في التوجيه للموارد البشرية بتأثير من المحسوبية في التوجيه تأثير العلاقات الخارجية أو الوساطة في التوجيه أو أن الغير راضين يطمحون إلى مناصب لا تؤهلهم إمكاناتهم لها، مما يسبب عدم الرضا الظاهر.ناهيك عن سوء في الاختيار الأولي أو اختيار الفئة المتطوعة أو العاملة وفق الاحتياجات مما يفسر سوء التخطيط في الموارد البشرية.

السؤال الرابع:هل توجيهك إلى منصبك الحالي كان من اختيارك ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى الأخذ برأي العاملين فيما يتعلق بالتسيير .

الجدول رقم04 : يوضح إجابات الإطارات حول حرية اختيارهم لمناصب عملهم في خلال الالعاب .

الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
من اختيارك	**103**	**41,2%**
عشوائيا	**100**	**40%**
رغم إرادتك	**47**	**18,8%**
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال قراءة أولية للنسب المسجلة يتبين لنا أن 41% ممن وجهوا حسب اختيارهم يمثلون أصحاب الاختصاص في المجال المطلوب والذين تقتضي اختصاصاتهم توجيههم حسب ما يطلبون كالمترجمين وغيرهم. أما نسبة 40%ممن وجهوا عشوائيا فمن المرجح أنهم أصحاب المناصب المتشابهة كأعوان الاستقبال والتوجيه أو الطباخين أما النسبة الظاهرة والمقدرة بـ :18.8% فهي تعبر عن موظفي الإدارات العمومية أو تلك التابعة لقطاع الشباب والرياضة المشاركون في العملية الرادارية مما يبن وجود نوع من التوجيه في الجبر في التوجيه

السؤال الخامس : هل تلقيت تكوينا في مجال مهمتك الحالية؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى التكوين المتخصص الذي يتحصل عليه العاملون.

الجدول رقم05 : يوضح إجابات الإطارات حول تلقيهم تكوينا متخصصا تحضيرا للحدث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	28%
لا	180	72%
المجموع	250	100%

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النسب الأولية المحسوبة يتبين لنا أن معظم أعضاء الطاقم الإداري لم يخضعوا لأي تكوين في مجال التخصص المطلوب منهم تنفيذهم له مما يوضح سوء التخطيط في العملية الادارية وعدم الاعتماد على انجح الوسائل من اجل عملية إدارية متكاملة أي أن تحضير الإطارات في مجال الدورات والمهرجانات الرياضية الكبرى لا بد أن يتم وفقا لبراج معارف جديدة لا بد أن يتعود عليها المسير لان الخبرة المهنية والدرجة العلمية وحدها غير كافية لتسيير مثل هاته التظاهرات وإنما تحتاج أكثر إلى مزيد من المعارف و الرسكلة المتخصصة في المجال الإدارة والتسيير الرياضي.

السؤال السادس: إذا كانت الإجابة نعم ماط بيعة التكوين ؟

الهدف من السؤال: معرفة طبيعة التكوين.

الجدول رقم 06:يوضح إجابات الإطارات حول طريقة التكوين المتبعة .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
طويل المدى	**00**	**00**
قصير المدى	**45**	**%64**
قصير جدا	**25**	**%36**
المجموع	**70**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال القراءة الأولية يتبين لنا أن اعتماد التكوين المتخصص في مجال الدورات الرياضية الدولية أو غيرها من المهرجانات غير متوفر إطلاقا مما يؤثر سلبا على نجاح هذه الدورات في نجد أن الكثير مكن الدول المتقدمة تخضع عدد هائل من المسيرين وحتى العمال التنفيذيين لعملية تكوين طويلة ومركزة من اجل تحمل المسؤولية وتحسين المستوى بما يؤثر إيجابا على الأداء أثناء سير الألعاب، في حين يغيب ذلك عندنا وان نسبة 64% ممن استجوبناهم يرون أن التكوين قصير للغاية و 36% يرون أن التكوين قصير جدا أي أن كل المستجوبين يرون أن التكوين المتاح غير مجد

السؤال السابع:هل هناك محفزات تساعدك على العمل ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى وجود محفزات للعمال أثناء تأدية مهامهم .

الجدول رقم 07: يوضح إجابات وجود محفزات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**140**	**56%**
لا	**110**	**44%**
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

أن تعبير ما نسبته 44 % من المفحوصين على انه لا توجد محفزات في المنظمة الادارية لدليل كاف على عدم وجودها إذ انه من غير المعقول أن يعبر ما نسبته44% عن عدم وجود محفزات وهي موجودة كما أن تعبير 56% عن رضاهم على مستوى المحفزات ربما لا يعتبر ذا مصداقية نظرا ربما للقطاع الذي ينتمي إليه المفحوص والذي ربما قد يلجا إلى التستر أو أن مفهومه للحوافز أمر آخر.مما يفسر الفوضى التي تطبع العملية التنظيمية وعدم ارتكازها على أسس علمية واضحة.

السؤال الثامن: إذا كانت الإجابة نعم مانوع تلك المحفزات ؟

الهدف من السؤال: معرفة نوع الحوافز المقدمة للعمال

الجدول رقم 08: يوضح إجابات حول نوعية المحفزات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مادية	**90**	**64,28%**
معنوية	**50**	**35,72%**
المجموع	**140**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الاطلاع على نتائج الاستبيان يتبين لنا أن نظرة المفحوص إلى الحوافز على أنها مادية أي قيمة التعويضات التي يحصل عليها نظير الخدمات المقدمة أي أن النظرة المادية للحوافز هي الغالبة مما يفسر فشل المنظمة الإدارية المسؤولة عن التنظيم في الاستثمار في الحماس الوطني وتحويله إلى عملة نادرة قصد الاستفادة منه في المجال التنظيمي.

السؤال التاسع: هل عقدت اجتماعا مع مسؤولك المباشر في التنظيم ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى المتابعة من طرف المسؤولين

الجدول رقم 09:يوضح إجابات الإداريين حول مدى المتابعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	140	% 56
لا	110	% 44
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

إن غياب الاجتماعات الرسمية بين الرؤساء الإداريين والمرؤوسين بما نسبته 44% ربما يعتبر نسبة مرتفعة جدا مما يفسر سيطرة القيادة الفردية والبعد عن الأسلوب الديمقراطي في التسيير مما يؤثر حتما على العملية ككل حيث انه كلما كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة متينة مبنية على التشاور ومشاركة الآخر كانت أكثر فاعلية حيث أنها تتيح للمرؤوس الفرصة لإثبات ذاته مما يؤثر إيجابا على أدائه

السؤال العاشر: إذا كانت الإجابة بنعم ماط بيعة الاجتماعات؟

الهدف من السؤال: معرفة طبيعة الاجتماعات.

الجدول رقم 10: يوضح إجابات الإطارات حول طبيعة الاجتماعات مع المسؤول المباشر

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دورية	40	% 28.57
مناسباتية	40	% 28.57
عند الضرورة القصوى	60	% 42.86
المجموع	**140**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

إن طبيعة الاجتماعات ضرورية جدا وذلك قصد المتابعة والتقييم الدائمين للعملية الادارية ومن خلال قرائننا الأولية لنتائج الاستبيان يتضح أن :

نسبة ما يفوق الـ:28 في المائة والتي أجاب من خلالها مجموع المستجوبين أنهم يعقدون اجتماعات دورية رفقة مسؤوليهم تعبر عن الطبقة الادارية في اللجنة المنظمة أو مجموع أعضاء اللجان المتخصصة والإدارة المركزية والذي يجب أن تكون اجتماعاتهم دورية وذلك قصد المتابعة والتقييم

أما النسبة المشابهة والتي تحصل عليها من خلال النتائج فهي تعبر ربما عن الاجتماعات بين مسؤولي الإدارة المركزية ومسؤولي القرى والمنشآت الرياضية ومختلف المصالح ذات العلاقة بالعملية الادارية

أما النسبة الأكبر من المستجوبين فلقد عبرو أن الاجتماعات بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين لاتتم إلا في الحالات القصوى و هو ما يعبر عن مجموع العمال المهنيين وربما المتطوعين

والذين لاحظنا أنهم لا يحظون بالمتابعة الدورية مما يبعث على مشاكل عالقة يضطر من ورائها المسؤولون إلى برمجة اجتماعات في تلك الحالات الاستثنائية القصوى
وعليه نستنتج من ذلك سوء المتابعة والتقييم

السؤال الحادي عشر: كيف تتم اتصالاتك مع المسؤولين في لجنة التنظيم ؟

الهدف من السؤال: معرفة نوعية الاتصال داخل المنظمة الادارية

الجدول رقم 11: يوضح إجابات الإطارات حول نوعية الاتصال داخل الهيكل الإداري ومدى فاعليته

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بسهولة	60	% 24
بصعوبة	190	% 76
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال القراءة الأولية لنتائج الاستبيان يتضح لنا أن طبيعة الاتصال بين المسؤولين في اللجنة المنظمة ومرؤوسيهم كانت تتم بصعوبة وذلك ما عبر عنه ما نسبته 76 بالمائة وهي نسبة مرتفعة تعبر عن الوجه الحقيقي لطريقة الاتصال داخل المنظمة الادارية غير أن نسبة 24 بالمائة والتي عبر عن سهولة الاتصال ربما هي من ايجابيات إعطاء الفرصة ربما للرئيس الإداري لاختيار الفريق العامل معه وهاته نقطة تسجل ولو باحتشام، وهو ما يدعو إلى تسهيل عملية الاتصال الإداري من خلال إتاحة فرصة اكبر للرؤساء في اختيار مساعديهم وإعطاء فرضة اكبر للمرؤوسين في اختيار مجال عملهم.

السؤال الثاني عشر: في حالة حدوث طارئ في مجال صلاحياتك كيف تتعامل معه ؟

الهدف من السؤال: معرفة هامش الحرية عند أفراد المنظمة الادارية .

الجدول رقم12:يوضح إجابات الإطارات حول طبيعة الصلاحيات .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تلقائيا	140	% 56
تطلب تعليمات	60	% 24
تطلب المساعدة	50	% 20
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال القراءة الأولية لنتائج الاستبيان يتضح لنا أن نسبة كبيرة من الحرية أعطيت سواء للرؤساء الإداريين من قبل اللجنة المنظمة أو للمرؤوسين من قبل رؤسائهم في اتخاذ كل التدابير اللازمة من اجل التعامل مع أي طارئ قد يحدث وهي نقطة ايجابية تسجل لصالح اللجنة المنظمة إذ أن نسبة 56 بالمائة التي تعبر عن وجود هامش كبير من الحرية هي في الحقيقة تعبر عن لا مركزية في اتخاذ القرارات وهي ايجابية من ايجابية اللامركزية في التسيير في مقابل نسبة 24 في المائة والتي تعبر عن وجود هامش متوسط أو ضئيل عبر عنه بطلب تعليمات وهي في الحقيقة وجه من أوجه المركزية أو تركيز السلطة بيد الرئيس الإداري أما مانسبته 20 بالمائة والت عبرت عن مدى الحرية الممنوحة بعبارة نطلب المساعدة وهي حالة عدم الثقة واللامسؤولية في العمل الإداري فرضتها النظرة التسلطية لبعض المسئولين الإداريين

السؤال الثالث عشر: هل تم تسطير أهداف وبرامج محددة مسبقا قبل بداية الألعاب الإفريقية ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى وجود تخطيط مسبق للعملية الادارية.

الجدول رقم 13: يوضح إجابات الإطارات حول مدى وجود مخططات مسبقة للعملية الادارية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	140	% 56
لا	110	% 44
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الاطلاع على النتائج المجدولة نجد أن نسبة 40 بالمائة عبروا عن عدم وجود مخططات مسبقة داخل اللجنة المنظمة وهي نسبة قد تكون حقيقية وقد تكون خاطئة لعدة أسباب أهمها عدم علم المسؤولين عن التنفيذ بالمخططات واعتبارها على أنها أوامر فقط أما النسبة الأكبر 56 بالمائة والتي عبرت عن وجود مخططات في العملية الادارية والتنظيمية للألعاب فهي النسبة التي تمثل المسؤولين والرؤساء الإداريين ومن خلال تحليلنا فان فرضية وجود تخطيط وأهميته ترتفع للأسباب السالفة الذكر مما يبعث على اليقين أن عملية التخطيط الإداري هي أهم العمليات الادارية على الإطلاق

السؤال الرابع عشر: إذا كانت الإجابة نعم هل حققت المخططات؟

الهدف من السؤال :معرفة مدى تحقيق الخطط المسطرة لأهدافها

الجدول رقم14:يوضح مدى فاعلية الخطة الادارية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كل الأهداف	60	% 42
بعض الأهداف	80	% 58
لم تتحقق	00	% 00
المجموع	**140**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل مضمون الاستبيان يتضح لنا إن نسبة تحقيق الأهداف متوسطة لدى الفئة المستجوبة بالنظر ربما إلى طموحهم في العمل على الإخراج الجيد للعملية ومقارنتها باللجان المنظمة في دول متقدمة ويبدو أن الفارق يصنعه الوقت اللازم والسياسة الادارية المنتهجة والإمكانات المادية المتاحة وان النسبة المعبر عنها والتي تبدي الرضا التام على كل الأهداف المسطرة ربما تكون حقيقية لسبب واحد وهو أنها طابقت الأهداف لا الأحلام المرجوة

السؤال الخامس عشر: هل أنت راض على مستوى أدائك ؟.

الهدف من السؤال: معرفة مدى الرضا العام عند أعضاء الهيكل الإداري

الجدول رقم15 :يوضح إجابات الأعضاء حول رضاهم عن أدائهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	140	% 56
لا	110	% 44
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

إن نسبة 56 بالمائة ليست كافية البتة للتعبير عن مدى نجاح العملية الادارية خـــلال الألعـــاب الإفريقية وهي تعبر عن عدم الرضا داخل الفريق الإداري حول نتائج العملية الادارية وما هو منتظر منها حيث إن نسبة الذين عبروا عن عدم رضاهم تقارب نسبة الذين عبروا عن رضاهم عن النتائج المحققة ومنه نستنتج أن عدم إتاحة الفرصة وسوء التنظيم الإداري وراء حالة عدم الرضا السائدة

السؤال السادس عشر:هل أنت راض عن أداء الفريق الإداري ككل ؟

الهدف من السؤال:معرفة مدى الانسجام داخل الفريق الإداري

الجدول رقم 16: يبين إجابات أعضاء المنظمة الادارية حول مدى انسجامهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	100	% 40
لا	150	% 60
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

إن نسبة 60بالمائة التي عبرت عن عدم رضاها عن أداء الفريق الإداري إنما تعبـــر بوضـــوح عن حالة الاستياء العامة داخل المنظمة الادارية وهي ناتجة عن سوء في المعاملة وســـوء فـــي اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب ونسبة 40 بالمائة التي تعبر عن الرضا التام عـــن أداء الفريق هي في الحقيقة نسبة بعيدة حتى نقول أن حالة من الرضا تـــسود أداء الفريـــق الإداري وربما يعود سبب ذلك إلى سوء المعاملة بين أفراد الطاقم الإداري

السؤال السابع عشر:هل حدثت خلافات بينك وبين القائد الإداري في لجنة التنظيم ؟

الهدف من السؤال :معرفة مدى فاعلية التنظيم الإداري المطبق داخل المنظمة

الجدول رقم17: يبين إجابات أعضاء الطاقم الإداري حول مدى فاعلية العملية التنظيمية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	144	% 57.5
لا	106	% 42.5
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

إن كثرة الخلافات بين الرئيس الإداري والمرؤوس ربما يعود مردها إلى سوء المعاملة وكذا تطعيم القرى والمنشآت الرياضية سواء بإطارات يشرفون على العمال أو عمال مهنيين تحت إشراف الرئيس الإداري في المؤسسة الأصلية ،وهو ما يصنع حالة من عدم الرضوخ سواء من قبل العمال المهنيين أو عدم معرفة الطريقة المثلى للمعاملة وبطبائع الناس من قبل الرئيس الإداري المعين مما يثبت عدم فاعلية الطريقة المتبعة في التنظيم الإداري للقرى والمنشات الرياضية وحتى المديرية العامة

السؤال الثامن عشر: إذا كانت الإجابة بنعم ماهو السبب في رأيك؟

الهدف من السؤال :معرفة أسباب الخلافات داخل المنظمة الادارية

الجدول رقم18:يوضح أسباب الخلافات داخل المنظمة الادارية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المعاملة السيئة	54	% 37.5
الآراء المعاكسة	40	% 27.5
بسبب مستوى الأداء	30	% 21.5
لأسباب أخرى	20	% 13.5
المجموع	**144**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من خلال نتائج الاستبيان أن النسبة الغالبة لسبب الخلافات تعود إلى المعاملة السيئة من قبل الرؤساء الإداريين وهذا ناتج عن الإطارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة وبعض الموظفين الإداريين بمختلف المصالح الادارية في كل القطاعات والذين تتسم معاملاتهم

بالانضباط والصرامة الزائدة عن اللزوم في حين أن مثل هاته المناسبات تقتضي المرونة والمزيد من العلاقات الاجتماعية بين الرئيس الإداري والمرؤوس أما بقية النسب والتي جاء خلالها أن أسباب الخلافات مردها إلى مستوى الأداء فان تعبر بوضوح عن نقص التكوين اللازم لمثل هاته الاستحقاقات وبقية النسب التي تعبر عن عدم احترام آراء الآخرين ووجود أسباب أخرى.

السؤال التاسع عشر:كيف تتم معالجة تلك الصراعات؟

الهدف من السؤال :معرفة طرق معالجة الخلافات داخل المنظمة الادارية

الجدول رقم19:يوضح أساليب معالجة الخلافات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
النقاش والحوار	43	% 30
الوساطة	37	% 25.5
القائد يفرض رأيه	64	% 44.5
المجموع	**144**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

إن الطريقة لتي يتم من خلالها معالجة الخلافات داخل المنظمة الادارية تميل إلى فرض القائد لرأيه بما نسبته 44.5 بالمائة وهي نسبة معتبرة تتم عن طريقة التسيير الاتوقراطي للمنظمة الادارية في مقابل حلول أكثر نجاعة وحداثة وحضارية كالوساطة والنقاش والحوار مما قد يؤثر سلبا على الأداء الإداري للمنظمة وسيرها الحسن جراء الخلافات والمشاكل أو طول أمد حلها أو حلها حلا غير ودي.

السؤال العشرون: هل يمارس عليك المسؤول نوعا من الرقابة والمتابعة؟

الهدف من السؤال :معرفة مدى المتابعة التي تحظى بها العملية الادارية

الجدول رقم20:يوضح مدى فاعلية المتابعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	170	% 68
لا	80	% 32
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال القراءة الأولية يتبين أن المسؤول الإداري يمارس نوعا من الرقابة على عمل المرؤوسين بما نسبته 68 بالمائة وهي نسبة معتبرة تنم عن أهليتها لتحقيق النتائج المرجوة منها وهو الأمر الذي سنكتشفه مع السؤال التالي والذي يحدد نوعية الرقابة المتبعة

السؤال الواحد والعشرون: ما نوع الرقابة والمتابعة؟

الهدف من السؤال :معرفة نوعية الرقابة والمتابعة التي يحضى بها العمل الإداري

الجدول رقم21:يوضح مدى المتابعة المطبقة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائمة ومباشرة	80	% 47
رقابة بالأهداف	35	% 20.5
يترك لك المجال للمراقبة الذاتية	55	% 32.5
المجموع	**170**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

إن الرقابة الدائمة والمباشرة والتي تسيطر على طرق المتابعة المختارة قد تحقق النتائج المرجوة منها في حال ما إذا كانت الرقابة الدائمة والمباشرة تتبعها عملية تقييم وإعادة تنظيم وتعديل في التخطيط أما أن تكون دائمة ومباشرة من دون معالم واضحة فإنها لا تحقق بذلك النتائج المرجوة ، وبذلك يفتتح المجال واسعا أمام أنواع أخرى من الرقابة كالرقابة بالأهداف والرقابة الذاتية والتي ترسم الأهداف وتطالب بالنتائج معتمدة على تحمل المسؤولية

السؤال الثاني والعشرون: كيف تقيم جول العمل مع الفريق الإداري؟

الهدف من السؤال :معرفة مدى الانسجام داخل الفريق الإداري

الجدول رقم22:يوضح مدى الانسجام الحاصل داخل المنظمة الادارية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
حوار وتبادل للآراء	140	% 56
تذمر واستياء	60	% 24
عمل دون حوار ولا نقاش	50	% 20
المجموع	**250**	**100%**

تحليل ومناقشة النتائج:

في نهاية الاستبيان ذهبنا إلى تقييم العملية الادارية من خلال آراء المفحوصين فتبين أن نسبة 56 بالمائة يرون أن جو العمل يسوده الحوار وتبادل للآراء وهي نسبة مرتفعة نسبيا في حين عبر 24 بالمائة عن التذمر والاستياء بينما عبر آخرون عن وجود علاقة عمل باردة وغير ديناميكية .ومن خلال ذلك يتبين أن سياسة الحفاظ على اكبر النسب من العمال من القرى و المنشات الأصلية أتت أكلها لان حالة عدم الرضا أو طريقة حل الخلافات لا تغبر بالضرورة على عدم الرضا.

الاستنتاجات:

الفرضية الأولى:

من خلال الرجوع إلى النتائج المجدولة والتي استقيناها من الاستبيان الموجه للأطقم الادارية المؤطرة للألعاب الإفريقية نجد انه من حيث نتائج الفرضية الأولى والتي ينصب محتواها حول أهمية التخطيط الرياضي كجزء من العملية الادارية في تحسين الأداء في إدارة الدورات الرياضية الدولية وكمثال على ذلك دورة الألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر،وبعد أن نعود بشئ من التفصيل إلى نوعية الأسئلة المطروحة لتبيان ذلك نجد انه في الأسئلة (من 01الى07و12).نجد أن الأسئلة كانت تبحث عن إجابة ضمنية لمدى أهمية التخطيط الإداري أو التخطيط للموارد البشرية في إدارة مثل تلك الدورات أو المهرجانات الرياضية فجاءت الإجابات متسلسلة دالة على أهمية التخطيط كأحد عناصر العملية الادارية أهمية قبل الوصول إلى عملية التنظيم

الفرضية الثانية:

أما عن الفرضية الثانية والتي نستعرض فيها العنصر الثاني من العملية الادارية وهو التنظيم الإداري فان الأسئلة 08و09و10و11 فكلها تنصب على جزئيات العملية التنظيمية من تحديد للوظائف والمسؤوليات وتقسيم للوحدات الادارية و ممارسة للسلطة الادارية وإعداد الخرائط التنظيمية وتنسيق واتصال فجاءت الإجابات في اغلبها مؤيدة لفرضية أهمية التنظيم الإداري كعنصر حاسم في إتمام العملية الادارية والتي تعتبر المفصل الرئيسي في العملية الادارية ككل.

الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة والتي تهتم بدراسة عمل اللجان المتخصصة في الدورات الرياضية الدولية ، وبغض النظر عن مدى مطابقة النتائج الملموسة في الاستبيان بالواقع إلا انه يمكننا القول انه من المستحيل تنظيم دورة العاب رياضية دون تقسيم الخريطة التنظيمية الى لجان متخصصة ومن حيث الأسئلة المطروحة نجد أن كل النتائج المتحصل عليها تدل على أن دور اللجان المتخصصة محوري وهام في إتمام العملية التنظيمية للدورات الرياضية الدولية وخاصة إذا علمنا أن للدورات الرياضية الكثير من الهياكل الادارية التابعة والمتفرقة ونظرا لضيق الوقت ووجوب سرعة وتلقائية الأداء الإداري

توصيات واقتراحات:

نظرا لان تنظيم الدورات الرياضية وخاصة الدولية منها هامة جدا وخاصة فيما يتعلق بالجانب الدبلوماسي والاقتصادي للدول دون إغفال الجانب الثقافي وجب على الدولة أن تولي اهتماما خاصا لمثل هاته التظاهرات ونظرا لتشابه عملية التحضير والتنظيم فانه يجب على السلطات المعنية أن تاخد بعين الاعتبار التوصيات والاقتراحات الآتية :

1. نقترح إنشاء ديوان وطني للمهرجانات الثقافية والرياضية
2. نوصي بإنشاء هيئة استشارية للمتابعة والتقييم فيما يتعلق بمثل هاته المهرجانات
3. نوصي بإلزامية تبادل الخبرات بين مختلف القطاعات فيما يتعلق بالتنظيم مثلا بين وزرة الشباب والرياضة ووزارة الثقافة ووزارة الدفاع فيما يتعلق بالرياضة العسكرية وخاصة قصد الاستفادة من الانضباط في المجال العسكري
4. نوصي بإشراك الكفاءات العلمية والإدارية المتخصصة في المجال بدل الاعتماد على الجمعيات
5. نقترح تنظيم دورات للاطارات العليا المسيرة لمثل هاته المهرجانات

الخـــــــاتمة:

إن استضافة الدورات الرياضية وإدارتها وتنظيما لا شك عملية دقيقة وذلك لأسباب عدة أهمها قصر مدة التحضير والتنظيم وظرفيته والمساءلة الادارية الاجتماعية والإعلامية على نتائجه ، كل هذا يدعونا الى التفكير في إيجاد طرق تنظيمية وإدارية بديلة تتماشى وخصوصية مجتمعاتنا وإمكانيات دولتنا وذلك حتى تكون مناسبة تنظيم دورة رياضية دولية أو أي مهرجان آخر سواء كان ثقافيا أو فنيا أو غيره مناسبة لتطوير الفكر التنظيمي للهيئات المشرفة وفرصة للتعريف بثقافة بلادنا والترويج للسياحة والمنتجات الصناعية والكفاءات العلمية دون الهروب من الواقع فمن الغباء أن نقول أن بلادنا قادرة على تنظيم كاس العالم ونحن اقتربنا من الفشل في دورة للألعاب الإفريقية معظم دولها اقل تطورا من الجزائر فبقليل من الحكمة وإشراك الكفاءات العلمية والإدارية قصد التحضير الجيد نجد أنفسنا في تطور ملحوظ وبخطى ثابتة ، فمن غير المعقول أن نتحدث عن نجاح العاب رياضية ولا نجد في اللجنة العليا المنظمة أستاذا من أهل الاختصاص في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي أو الإدارة و التسيير الرياضي وخاصة إذا علمنا أننا في زمن يبحث عن التخصص في أي مجال ، أن تنظيم دورة رياضية دولية مسؤولية دولة وعليه يجب إشراك كل المصالح الحساسة في الدولة في ذلك دون الاقتصار على الجانب التقني فقط بل يجب أن يتعداه الى المشاركة في التخطيط الاستراتيجي .

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

1. الدكتور إبراهيم عبد العزيز شيحا مدرس القانون العام جامعة الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر
2. إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، بيروت، دار النهضة العربية 1974، ص 197.
3. أحمد حافظ نجم، مبادئ علك الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، ص48
4. إ إسحاق إبراهيم منصور، ممارسة السلطة وأثارها في قانون العقوبات، الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية 1983، 25
5. بكر قباني، الإدارة العامة، الجزء الثاني، القاهرة، دار النهضة العربية 1968، ص 76.
6. عبد الغفور يونس . نظريات التنظيم والإدارة ,دار النهضة العربية بيروت لبنان .1973
7. د محمد حسن يس والدكتور مدني عبد القادر علافي ، وظائف الإدارة الطبعة الثالثة المكتبة الانجلو مصرية القاهرة مصر
8. ا د محمد نصر مهنا . تحديث في الإدارة العامة والمحلية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر
9. مروان عبد المجيد إبراهيم إدارة البطولات والمنافسات الرياضية الدكتور الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الأردن
10. الدكتور محمد حسن يس والدكتور مدني عبد القادر علاقي وظائف الإدارة الطبعة الثالثة المكتبة الانجلو مصرية القاهرة مصر 1983
11. الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الأردن
12. د .قباري محمد إسماعيل علم الاجتماع والفلسفة الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر 1981 الإسكندرية مصر
13. التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية الأستاذ حسن شلتوت والأستاذ الدكتور حسن معوض دار الفكر العربي
14. الدكتور محمد ماهر عايش إدارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات شارع فهد السالم –الكويت
15. د. مفتي إبراهيم احمد: تطبيقات في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص17.
16. طلحة حسام الدين / عدله عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر، مصر ،1996،ص08
17. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير وظائف وتقنيات ،الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1992، ص62 .
18. الدكتور سيد الهواري ، الإدارة، الأصول والأسس العلمية مكتبة عين شمس
19. الدكتور خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية ، الطبعة الأولى سنة1975

20. إدارة البطولات والمنافسات الرياضية الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم الـــدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الأردن
21. الأستاذ السيد حسن شلتوت والأستاذ الدكتور حسن معوض .التنظيم والإدارة فـــي التربية البدنية والرياضية دار الفكر العربي الكويت ص 16
22. إدارة البطولات المنافسات الرياضية الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الأردن
23. الدكتور محمد حسن يس والدكتور مدني عبد القادر علاقي وظائف الإدارة الطبعة الثالثة المكتبة الانجلو سكسونية القاهرة مصر 1983
24. الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الدكتور جسن احمد الشافعي والدكتور ابراهيم محمود عبد المقصود
25. مبادئ الإدارة الحديثة من بينهم عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله واخزون الدار العلمية للنشر والتوزيع ص
26. إدارة الموارد البشرية الدكتور محمد ماهر عايش وكالة المطبوعات شارع فهد السالم الكويت ص 135
27. عبد الكريم درويش د/ ليلي تكلا، أصول الإدارة والتنظيم ، القاهرة، المكتبة الأنقلو مصرية 1947، ص 330.
28. علي الشريف وعبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، بيروت، الدار الجامعية 1989، ص 157.
29. عبد الله عبد الغني الغامد، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد14 العدد الثالث،1996 ص9.
30. عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة " دراسة مقارنة "، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1985، ص 27
31. علي زغدود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، بالجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية 1984، ص 12
32. ناظم القباني، التنظيم اللا رسمي في المنظمة، دراسة في مجلة شؤون الإدارة الحديثة، دمشق، مركز تطوير الإدارة، العدد الرابع 1982، ص
33. اللجنة لمنظمة للألعاب الإفريقية التاسعة بالجزائر، دليل الألعاب الإفريقية، الجزائر 2007
34.

المراجع باللغة الفرنسية:

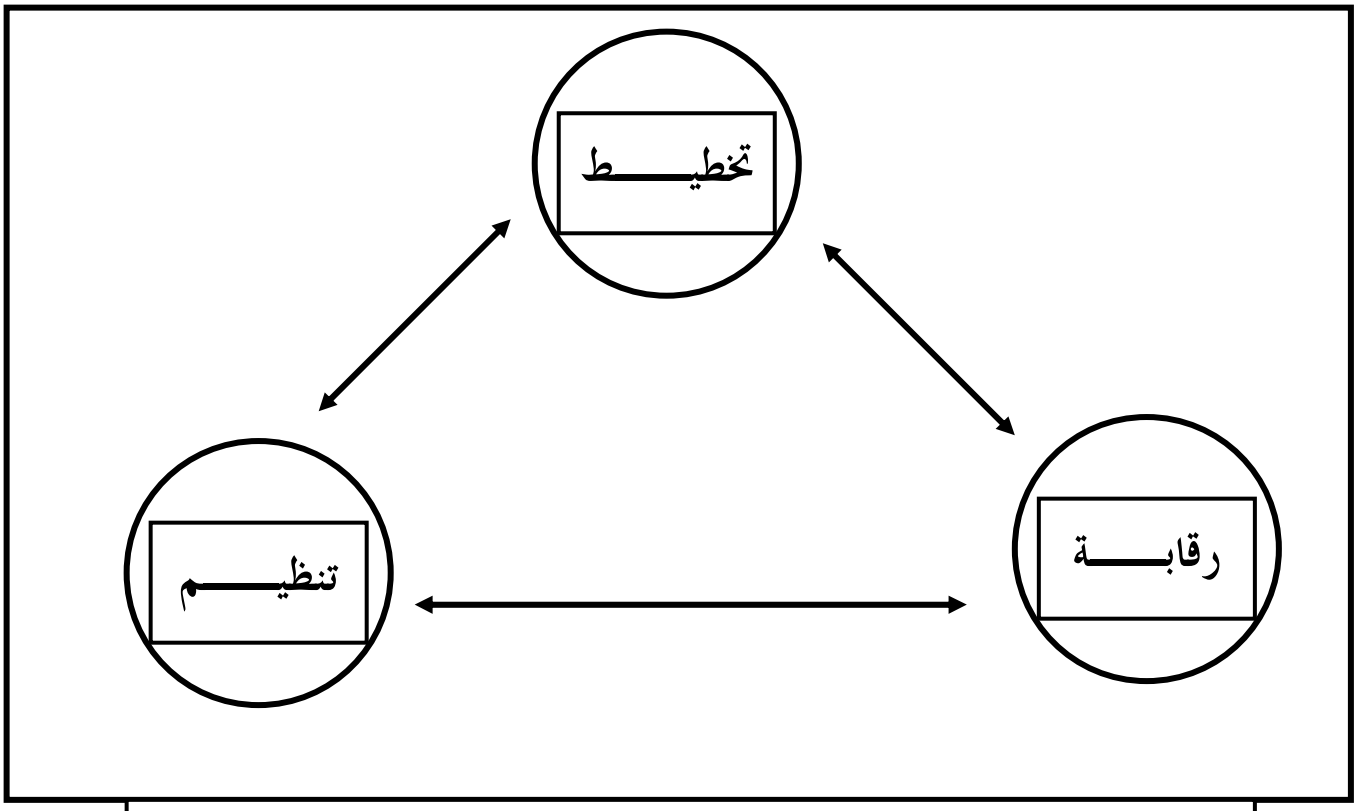
35. Grawitz /méthodes des sciences sociales ed Dalloz /France 8 ed 2002 p 358

النشرات والمراسيم

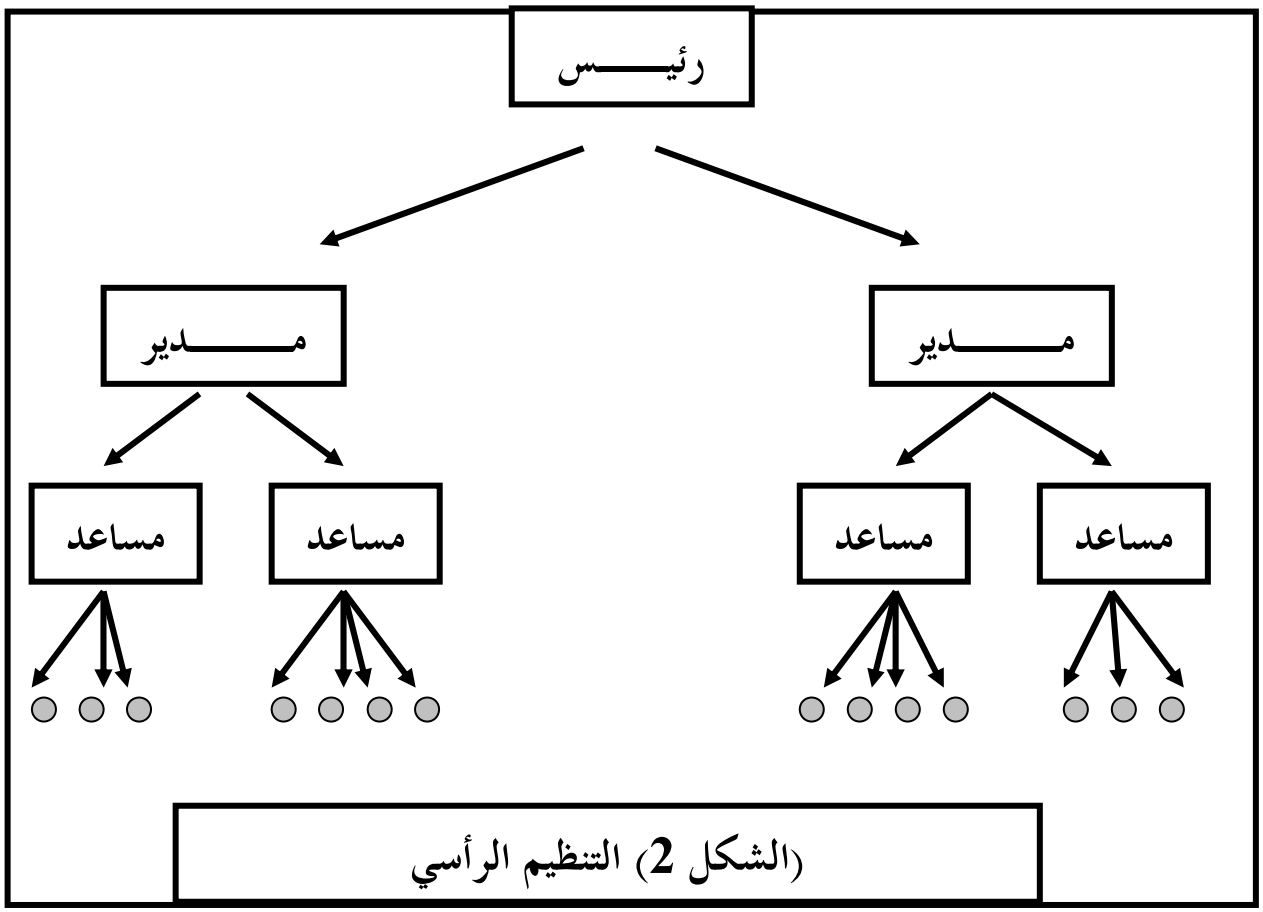
1. وزارة الشباب والرياضة الجزائرية، النشرة الرسمية السداسي الثاني2005
2. المادة04 المرسوم التنفيذي258/05 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
3.

المواقع الاليكترونية:

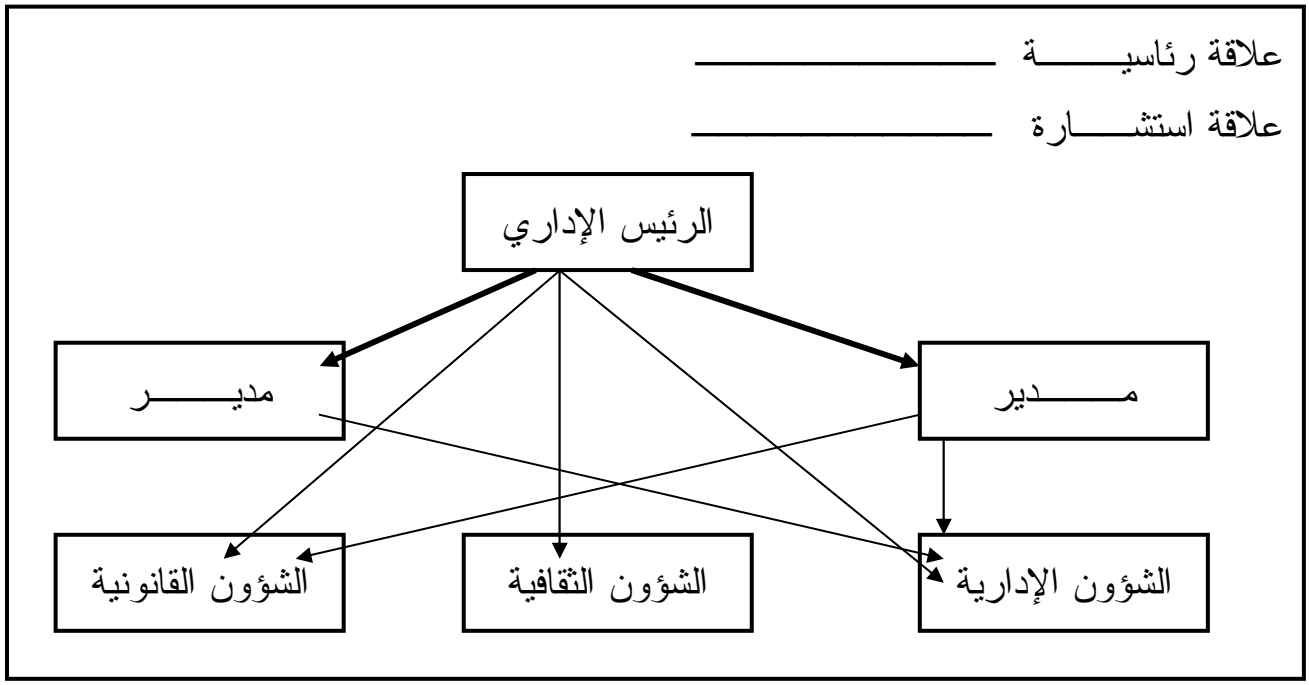
1. الموقع الرسمي للألعاب الإفريقية التاسعة www.coja-dz.com
2. الموسوعة العلمية ويكيبيديا



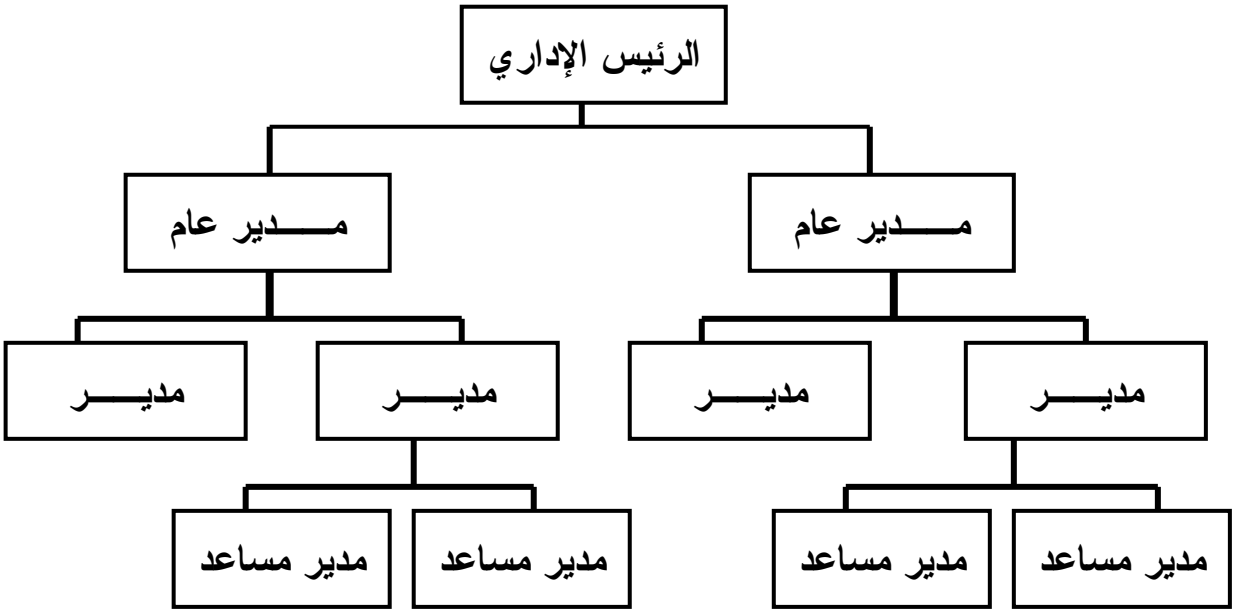
(الشكل1) ارتباط العمليات الإدارية ببعضها



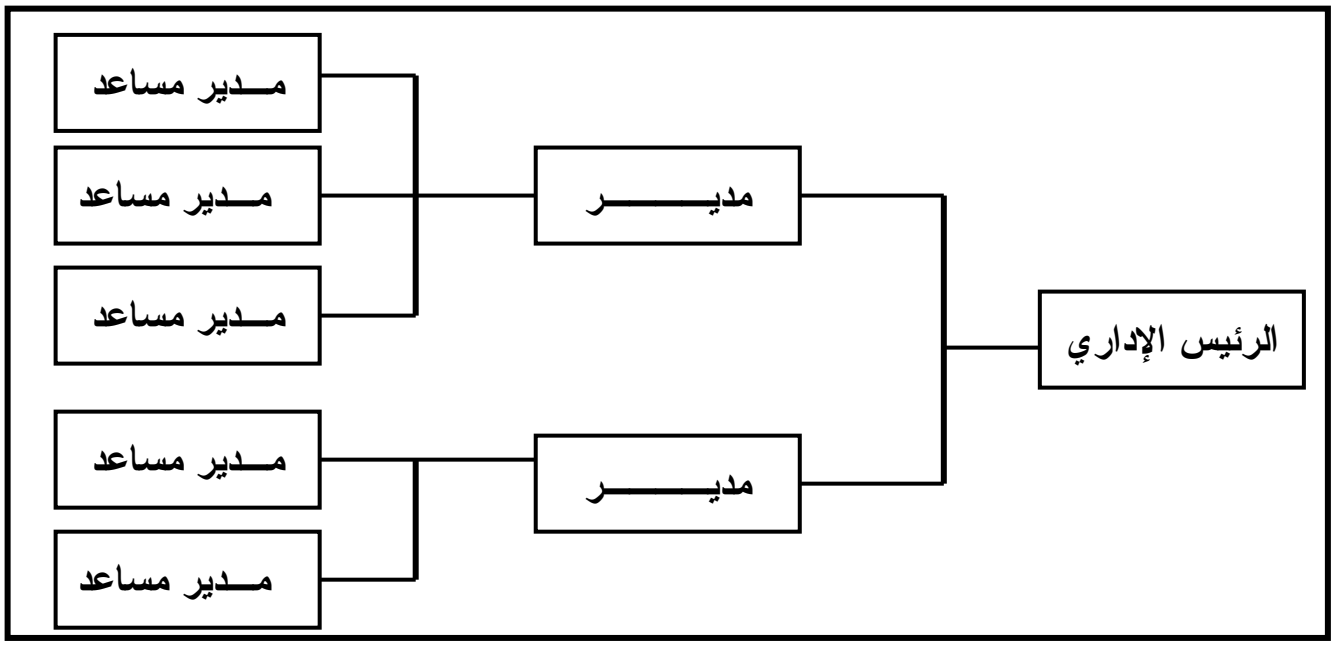
(الشكل 2) التنظيم الرأسي



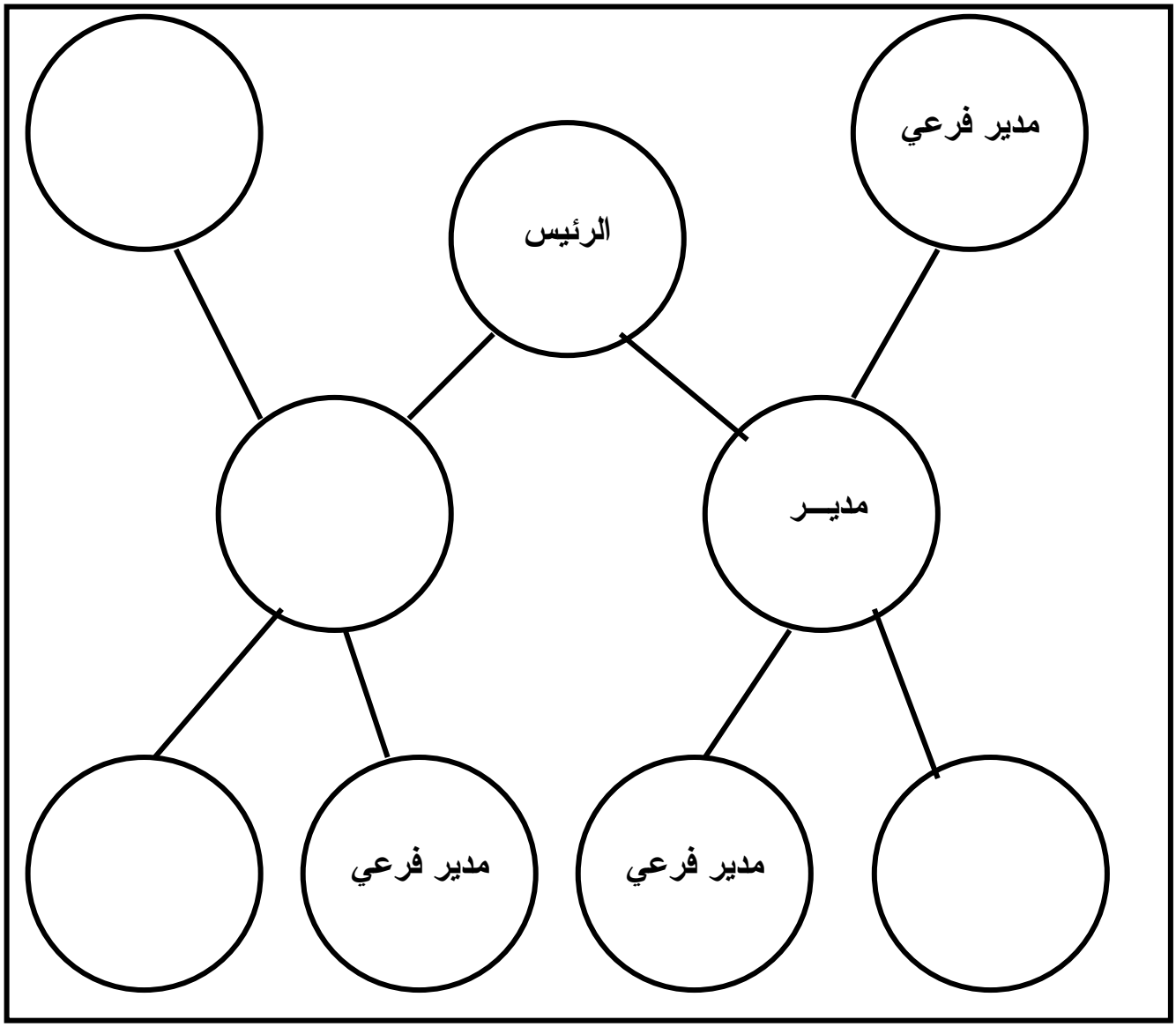
الشكل (3) التنظيم الرأسي الاستشاري



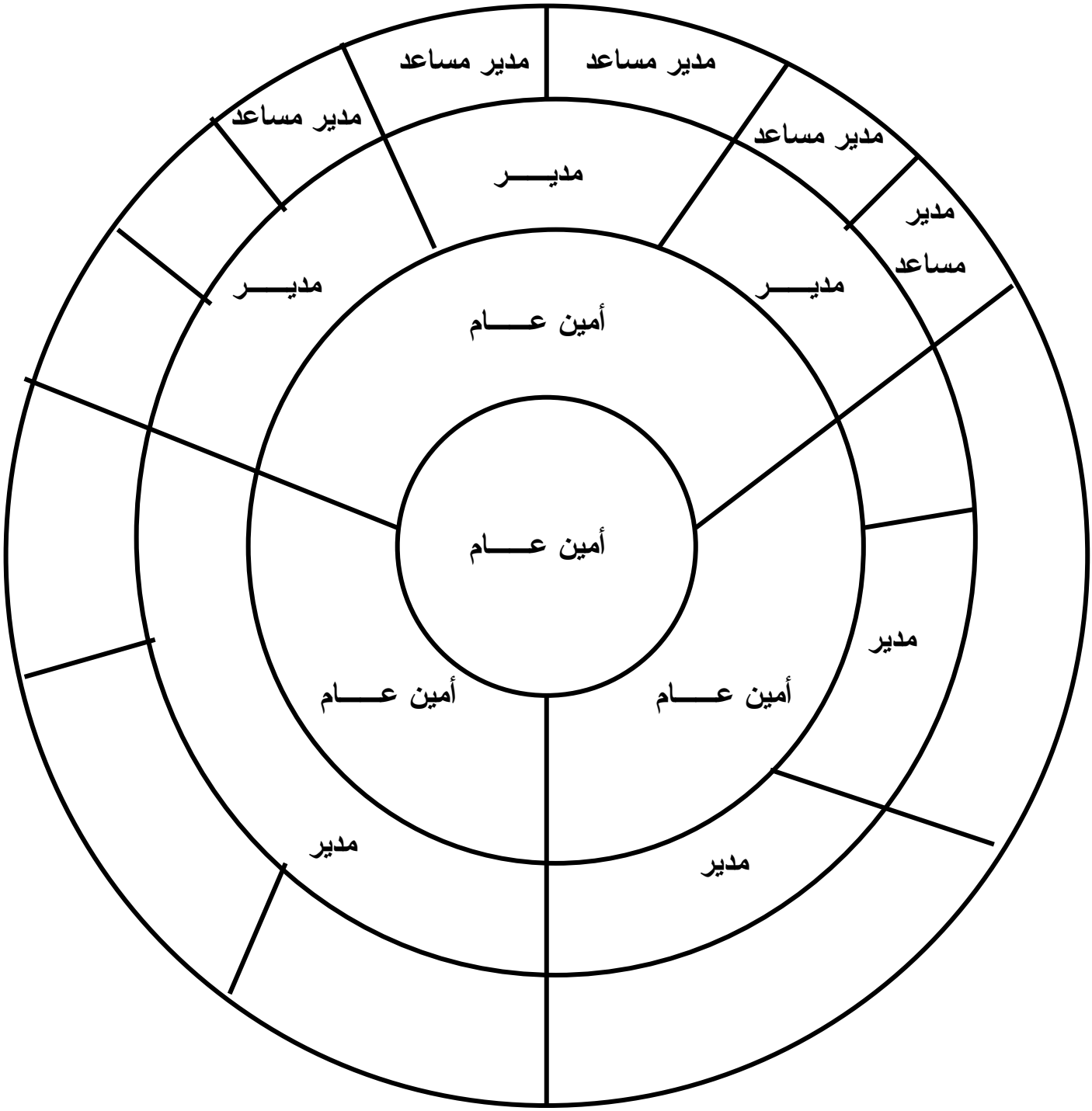
الشكل (5) الخريطة التقليدية

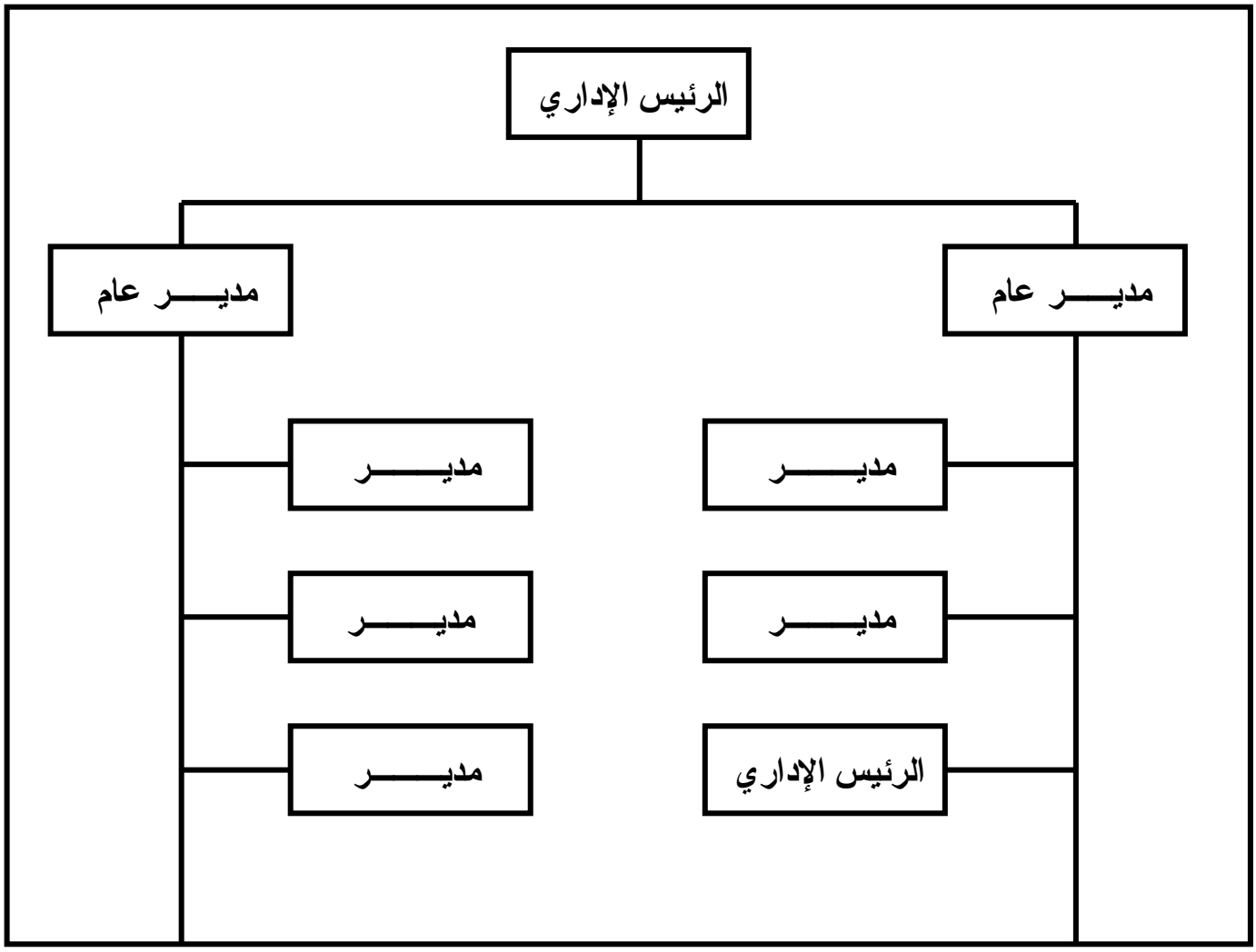


الشكل (6) الخريطة الجانبية



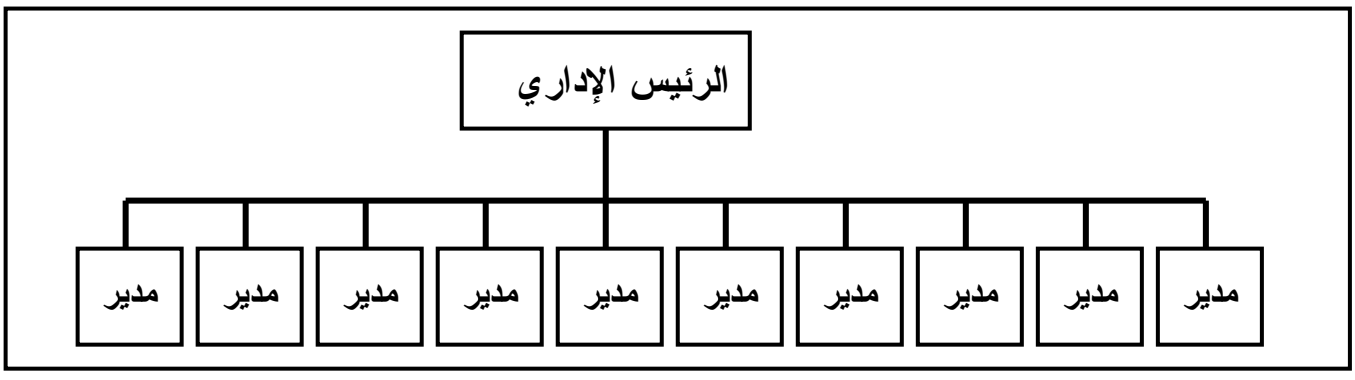
الشكل (7) الخريطة المستديرة

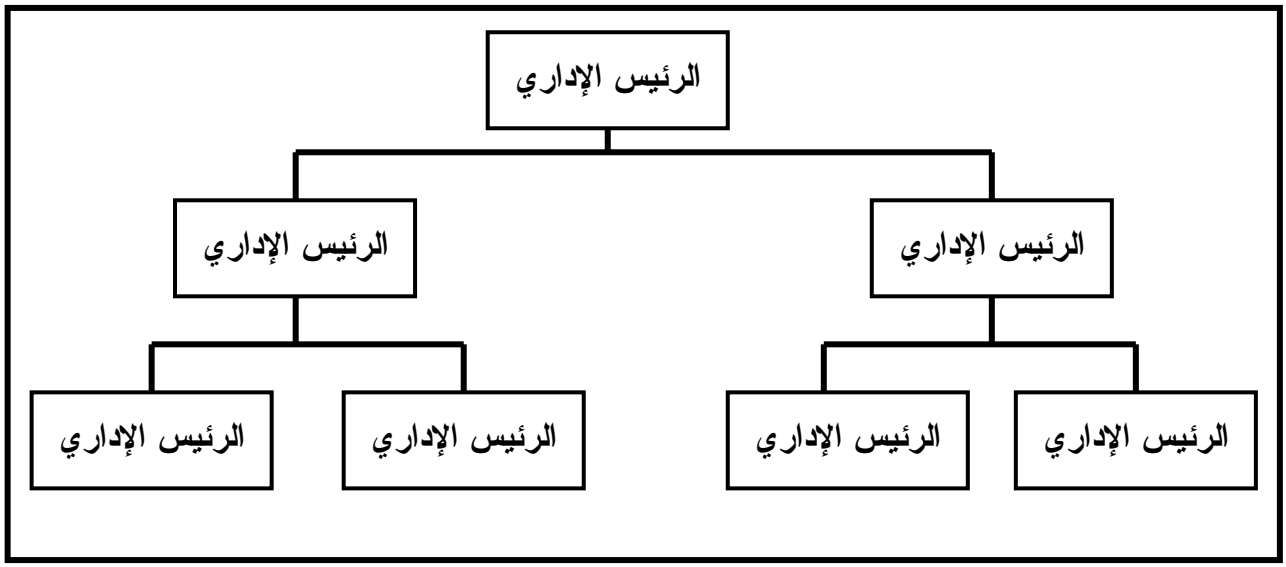




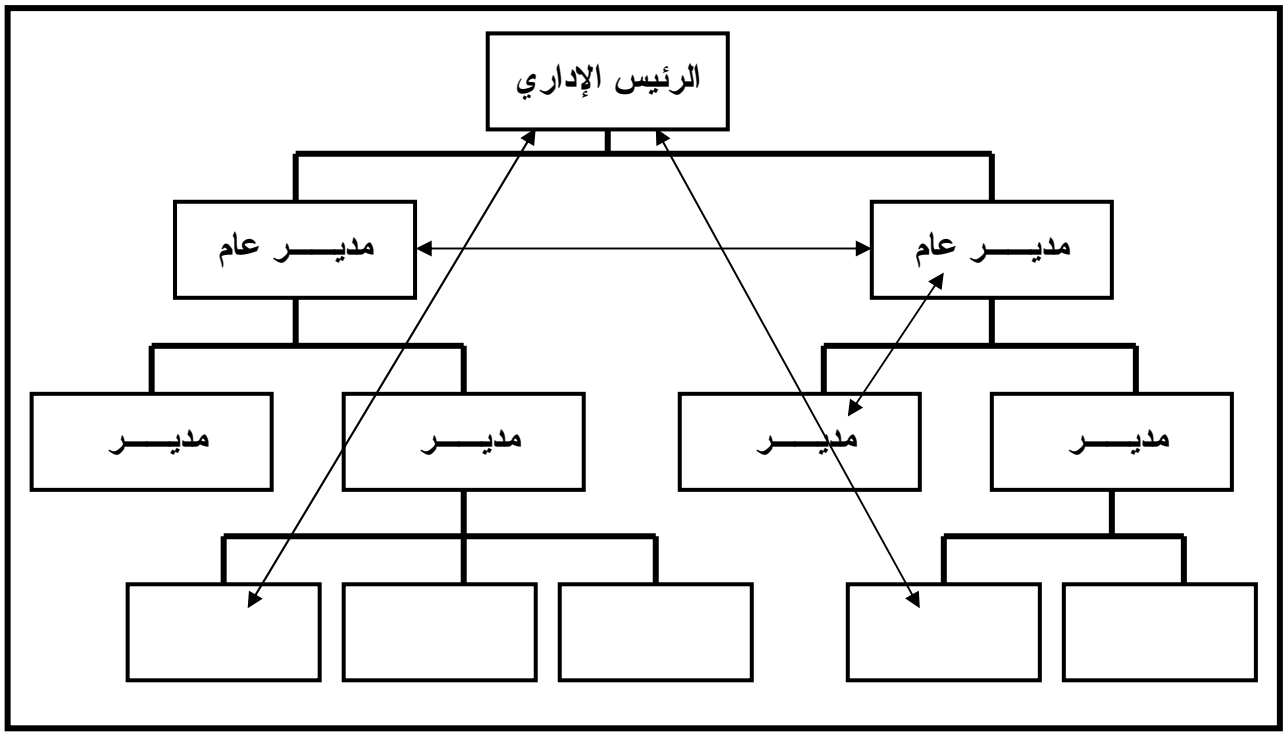
الشكل (8) الخريطة الجانبية

الشكـــــل(10)

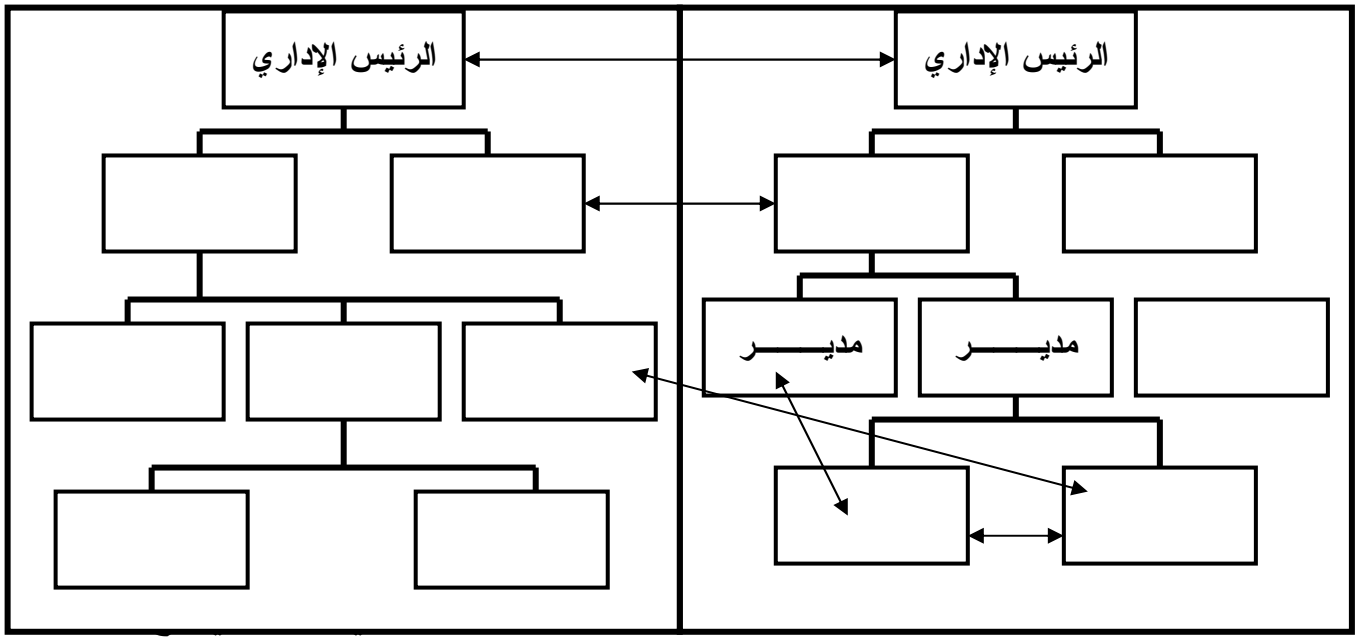




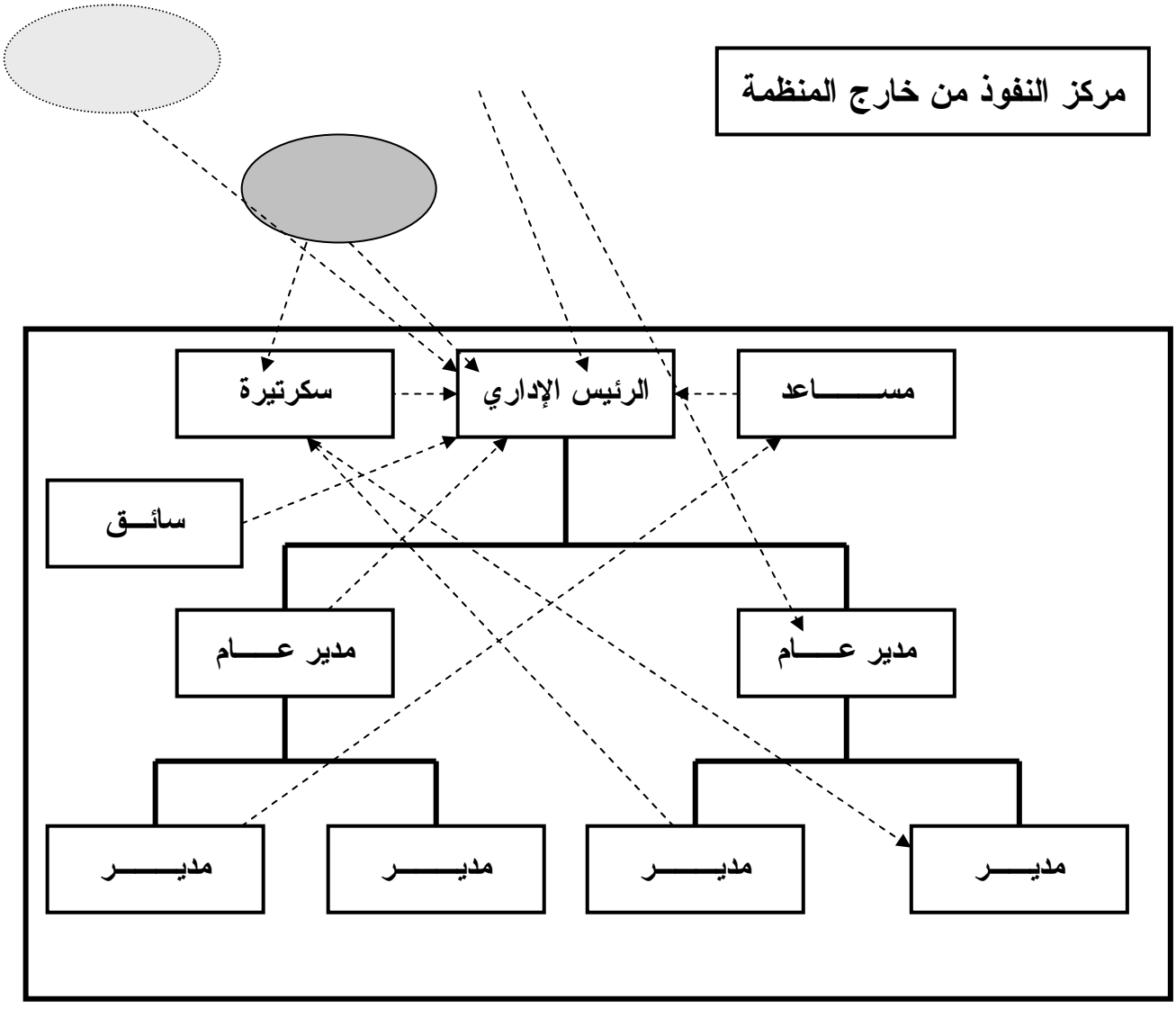
(الشكل 11) نطاق إشراف ضيق



(الشكل 12) الروابط الشخصيـــة



الشكل 13 الروابط الوظيفية



(الشكل14) مركـــز الـــنفوذ