

اسم المحاضر
أ.م.د شهاب أحمد عكاب
تاريخ المحاضرة الثالثة
٢٠١٦/١٠/١٧

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديالى - كلية التربية الأساسية
قسم التربية الرياضية
الدراسات العليا - الماجستير

وظائف الإدارة

التقويم - اتخاذ القرار - القيادة - الاتصال - اللجان

وهو جزء من متطلبات مادة الإدارة والتنظيم

المقدمة :

تتصب عملية التقييم على ناتج اداء الانشطة المختلفة اذ يتم من خلاله وضع قيمة لأداء الوظائف المختلفة وتشخيص جوانب القوة والضعف لمختلف الأعمال التي تتولى ادارات المنظمة تنفيذها وما حقيقته من انجاز استناداً الى معايير موضوعية توضع عند اعتماد الخطة .

وتؤشر عملية التقييم مدى ملائمة خطة العمل المرسومة ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة ، ويبينى على هذا التقييم امكانية الأستمرار في الخطة او تعديلها بشكل كلي او جزئي . وتقسم عملية التقييم بالأستمرارية مع استمرار العمل ويمكن ان تكون في وسط المدة الزمنية المقررة للعمل ويسمى (التقييم الوسطي) او في اخر العمل ويسمى (التقييم النهائي) وفي ضوء نتائج التقييم الوسطي يمكن التعديل او الأستمرار في الخطة ومن امثلة ذلك الخطة التدريبية لمدرّب الفريق فهو يقوم بالتقييم القبلي لوضع قيمة اولية لمستوى اداء الفريق وبعد تنفيذ منهاج التدريب يقوم بالتقييم الوسطي لمعرفة مدى تطور مستوى الفريق ومدى ملائمة مفردات منهاج التدريب للفريق وفي ضوء هذا التقييم يقرر الأستمرار بالمنهاج او اجراء التعديلات اللازمة عليه وتجاوز الأخطاء .

معنى التقويم :

التقويم :- ويقصد به اصدار الأحكام القيمة واتخاذ القرارات والأجراءات العملية بشأن موضوع ما او فرد ما .

التقويم :- وهو عملية الحصول على المعلومات او البيانات واستخدامها لتكوين الحكام والتي بدورها تستخدم في عملية صنع القرار .

التقويم :- وهو الحكم على الأشياء او القدرات او المواقف او السلوكيات او الأشخاص لأظهار المحاسن والعيوب ومراجعة صدق الفروض الأساسية التي يتم على اساسها تنظيم العمل وتطويرها

التقويم :- وهو وزن الشيء واعطائه قيمته والحكم عليه وفق ضوابط معينة .

التقويم لغوياً :- يعني قوّم الشيء قدر قيمته مثلاً عندما توزن حاجة ما او عند رفع وزن معين من (الكيلوغرامات) يجب ان نعطيه قيمه فنقول رقم (٥٠) كغم أعطاه كتلة .

التقويم حسب رأي (محمد صبحي حسانين ، ١٩٨٧) :- وهو تقدير القيمة فتقدر الشيء أي اعطاه كتلة .

فوائد عملية التقويم :

١- الكشف عن المواهب والطاقات والقدرات ويمكن ان يكون ذلك مدخلاً لإعادة تقييم العمل وتوزيع المهام بما يكفل الأفادة من هذه الطاقات والقدرات غير المستغلة .

٢- توفير الأساس الموضوعي في تقويم اداء العاملين كالترقيات العلمية والوظيفية وتوزيع الحوافز والمكافآت .

٣- تحسين وتطوير اداء العاملين فهو يساعد على اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تطويرها عن طريق الدورات التدريبية .

٤- المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .

٥- استمرار نظام الرقابة والأشراف على اداء العاملين في المنظمة

٦- الكشف عن المشاكل الإدارية ومعالجتها .

٧- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين ورفع معنوياتهم

٨- خلق المنافسة بين العاملين

طرائق التقويم :

يرى (روبرت لي) ان هناك طرقاً متنوعة في تقويم الداء ومنها :-

١- طريقة الجراءات المقارنة

٢- طريقة المقاييس المغلقة

٣- الإدارة بالأهداف

٤- الدلالات او المؤشرات

ويضيف (schneier , beatty) ان هناك طرقاً متفقاً عليها في تقويم الأداء وهي :-

١- طريقة التقدير النسبي للأداء

٢- طريقة التقويم بالمقارنة

٣- طريقة قائمة المراجع

٤- طريقة التقدير على اختيار الأداة ذات الأهمية القصوى

٥- المقالة الحرة

٦- التقويم الجماعي

٧- الإدارة بالأهداف

المقومات الأساسية لنجاح التقويم :

١- تتناسب خطة التقويم مع نوعية العمل وخبرة العاملين به

٢- استخدام الوسائل المرنة في عملية التقويم

٣- ان يكون التقويم في الوقت والمكان المناسب

٤- ان تكون الغاية من التقويم هي الأصلاح وليس تصيد الأخطاء

٥- معالجة الأخطاء قبل حدوثها

٦- الأقتصاد في تكاليف عملية التقويم

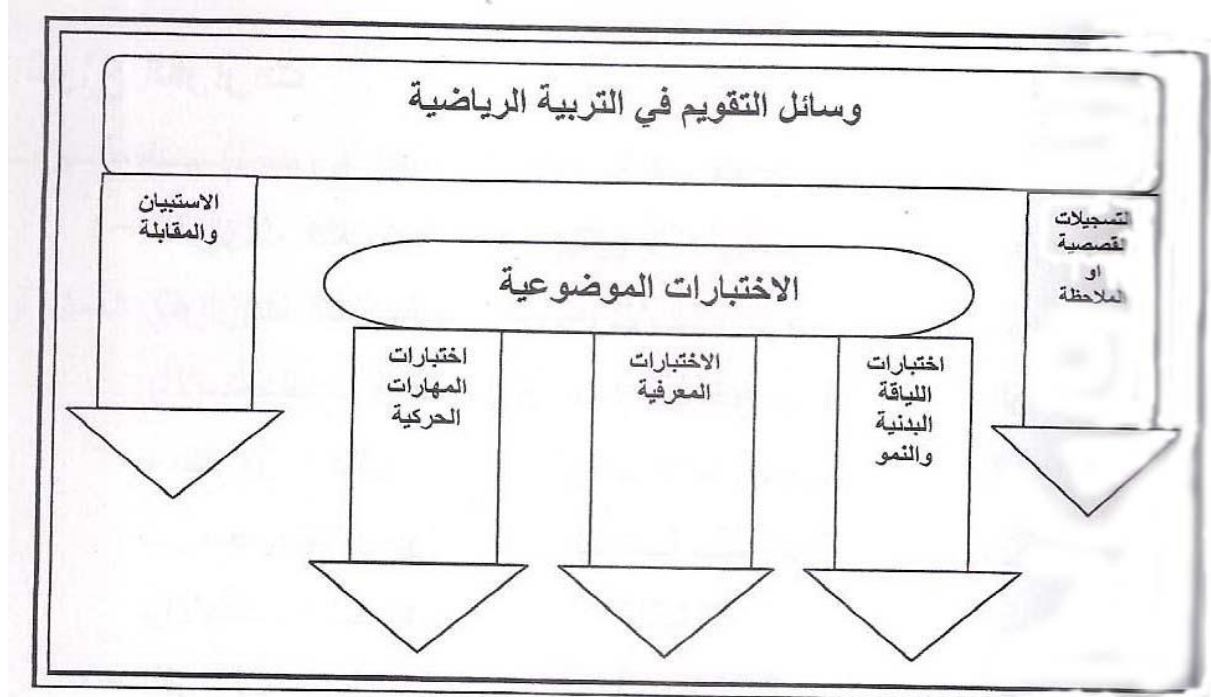
٧- تطوير اساليب التقويم وفقاً لتطور اساليب العمل ونظمه

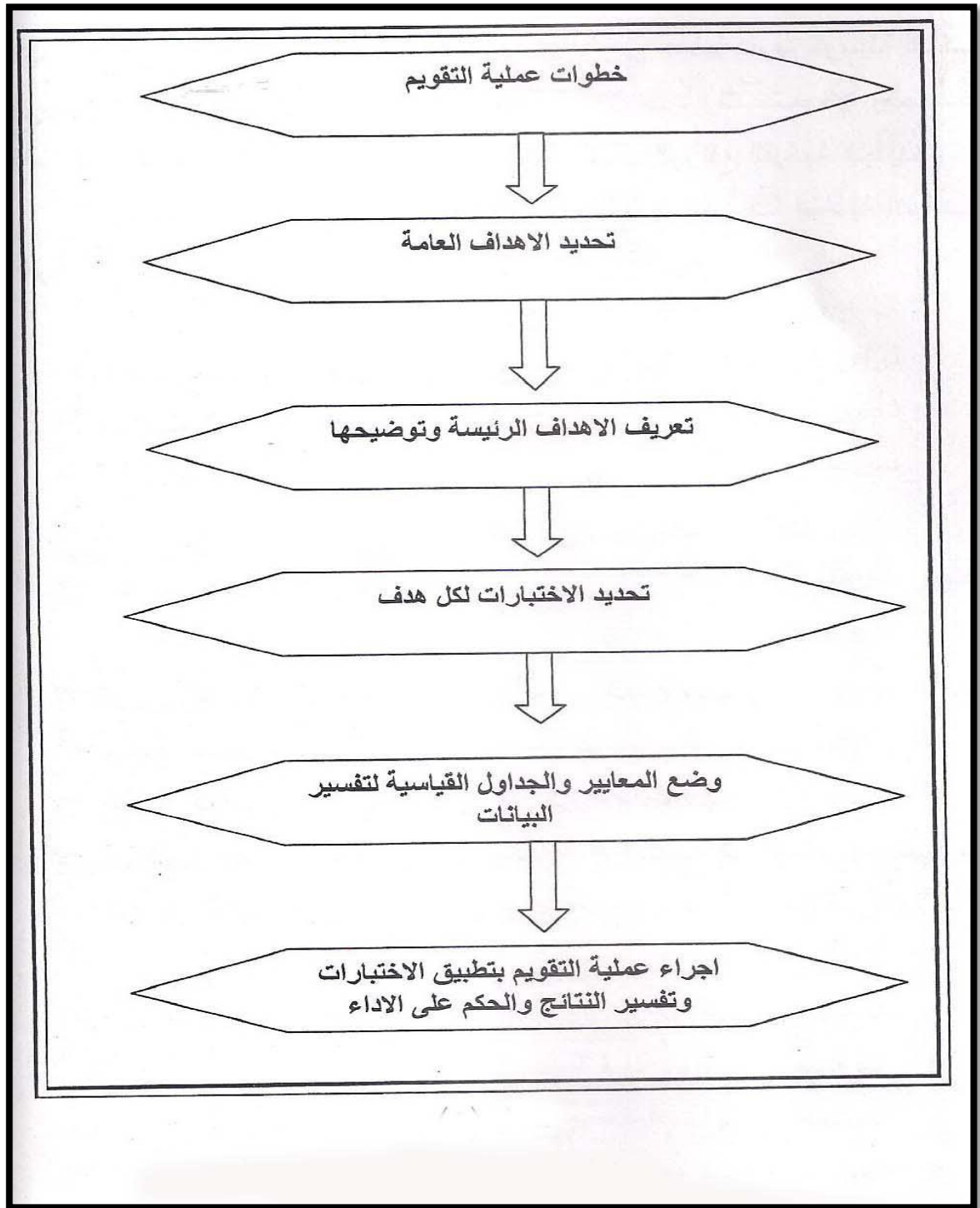
٨- وضع معايير للأداء كأساس لعملية التقويم

٩- تطوير العاملين في جهاز التقويم في ضوء متطلبات العمل

١٠- ان تكون وسيلة التقويم دقيقة وصادقة اذ ان صحة النتائج التي تعطيها هذه الوسيلة تتوقف على مدى صدقها ودقتها .

وسائل التقويم في التربية الرياضية





خطوات عملية التقييم

اتخاذ القرار :

ويقصد به اختيار سلوك معين من بين بدائل متاحة وهو العملية التي يتم بها اختيار أسلوب عمل من عدة أساليب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة .

وبعد (اتخاذ القرار) جوهر العملية الإدارية فهو المحور الأساس الفعال الذي يؤثر في سير عمل المنظمة ورسم سياسات البرامج وتحديد الموارد المتاحة فعندما يأخذ المدير قراراً معيناً فإنه يقوم بعملية اختيار القرار اعتماداً على مؤهلاته العلمية والفنية من بين بدائل متاحة مختلفة في سبيل تحقيق أهدافه أو يجعله في وضع أقرب إلى تحقيقه .

خطوات اتخاذ القرار :

- ١- نوع المشكلة :- حيث يجب تصنيف المشكلة هل هي من المشاكل المتكررة في العمل أو هي استثنائية وفريده من نوعها .
- ٢- تعريف المشكلة :- ما الذي نتعامل معه
- ٣- تحديد الجواب على المشكلة
- ٤- تقرير ما هو صحيح لحل المشكلة
- ٥- جعل القرار جزءاً من العمل من أجل تنفيذ القرار
- ٦- كيفية تنفيذ القرار

انواع القرارات :

- ١- **القرارات التكتيكية والأستراتيجية :** ويقصد بالتكتيكية اعداد القرارات الخاصة بالأنشطة والأعمال الروتينية اليومية التي تختص بالأستخدامات الأقتصادية للموارد . اما القرارات الأستراتيجية فهي الممثلة لسلوك الإدارة في محاولتها تحقيق أهداف المنظمة في تطبيق الخطط الموضوعية والأهداف المحددة .
- ٢- **القرارات التنظيمية :** وهي القرارات التي تعكس سياسة المنظمة ضمن اطار الوظيفة
- ٣- **القرارات الذاتية :** ويقصد بها القرارات الشخصية التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية ولايمكن تفويضها لغيره من العاملين في المنظمة
- ٤- **القرارات الأساسية :** وهي القرارات طويلة الأجل والتي تكون فعالة لمدة طويلة من الزمن

٥- **القرارات الروتينية** : ويقصد بها القرارات الاعتيادية والمتكررة في العمل بشكل متواصل والتي تنظم عمل المنظمه

٦- **القرارات المبرمجة** : وهي القرارات التي تتخذ وفقاً لسياسة وخطة المنظمة الموضوعه مسبقاً ويكون دور الرئيس تنفيذ هذه الاجراءات .

مراحل صنع القرار الرشيد :

- ١- مرحلة تحديد او تعريف المشكلة
- ٢- مرحلة جمع المعلومات وتحليل المشكلة
- ٣- مرحلة تحليل المعلومات وتهيئة الحلول البديلة
- ٤- مرحلة اختيار الحل الأنسب
- ٥- مرحلة صنع القرار وتنفيذه
- ٦-مرحلة المتابعة والرقابة

الشروط الفعالة للقرار هي :

- ١- وضوح القرار
- ٢- ان يكون القرار صادراً من مصدر مخول
- ٣- ان يأخذ القرار الصفة القانونية ومتفقى مع المصلحة العامة
- ٤- ان لايتعارض او يتقاطع مع القرارات والقوانين المشروعه
- ٥- ان يتم تشخيص الموقف تشخيصاً سليماً لأتخاذ القرار المناسب
- ٦- ان يتم التعامل مع الأحداث الجديدة بما يتناسب ونوع المشكلة لا ان تطبق عليها قوانين قديمة
- ٧- اعتماد الملاحظة العلمية في تشخيص الأخطاء لأتخاذ القرار المناسب لها
- ٨- ان يتم تعريف المشكلة تعريفاً صحيحاً
- ٩- ان يبدأ متخذ القرار بما هو صحيح وليس بما هو مقبول لأن الحل الوسط بالذات يكون ضروري في النهاية

- ١٠- ان يقوم متخذ القرار بصنع قراره لأعلى التقارير فحسب وانما بأستخدام الأتصالات المجردة بنفسه أي التعرض المباشر للحقيقة وعدم الوقوع بالجزميه العقيمة
- ١١- ان اتخاذ القرار هو من مهام المدير التنفيذي وهو يتخذ القرارات بوصفها عملية منهجية ذات عناصر محددة المعالم وبخطوات ذات تسلسل واضح
- ١٢- جعل مراقبة المعلومات وارسال التقارير جزءاً من القرار لتوفير التغذية الراجعة المستمرة استعداداً للأحداث الفعلية والتوقعات التي تشكل اساسى للقرارات وان هناك احتمال كبير بأن يكون افضل القرارات خاطئاً او قديماً مهجوراً

نماذج اتخاذ القرار

اولاً : الأنموذج العقلاني

ويقصد به منطقية وموضوعية القرار واعتماد الأسس السليمة في صنعه . ويمر بخطوات عديدة وعلى النحو الآتي :-

- ١- تشخيص وتعريف المشكلة التي تحتاج الى قرار عن طريق الملاحظة والتفسير والفهم
- ٢- صياغة الهدف بعد تعريف المشكلة وتحديد ابعادها لمعالجتها عن طريق وضع اهداف محددة لها
- ٣- وضع حلول بديله وممكنه التطبيق
- ٤- مقارنة ايجابيات وسلبيات الحلول البديله وصولاً الى الحل الأنموذجي والمناسب
- ٥- اختيار البديله الأكثر ايجابيه
- ٦- تنفيذ البديل المختار
- ٧- تفعيل دور الرقابة على تنفيذ الحل البديل

ثانياً : أنموذج العقلانية المقيدة

يتميز هذا الأنموذج بكونه يقدم محددات عقلانية للفرد بأن يوضح ان الأفراد يضعون قرارات متباينه بشأن قضية واحدة وان توفرت لديهم نفس البيانات والمعلومات وهو يعكس بذلك تنوع اختيار الأفراد للقرارات البديله وميلهم للبحث عن خيارات محددة او حل بديل اخر يوفر القناعه والرضا عند صانعي القرار .

ثالثاً : النموذج السياسي

ويتم صناعة القرار وفق هذا النموذج بالأسلوب الذي يحقق مصالح المتنفذون في المنظمة والذين يملكون النصيب الأكبر فيها والقادرين على احداث التأثير والسيطرة على قرارات الآخرين في اطار منافعهم واهدافهم التي يرغبون في تحقيقها منها حب النفوذ هو من يحدد ويدرك المشكلة ولا يختار الأهداف ويحدد الحلول المناسبة والأفعال والأنشطة .

مميزات عملية صنع القرار :

- ١- انها عملية تتأثر بعوامل انسانية واجتماعية نابعه من متخذي القرار
- ٢- عملية قابلة للترشيد تمتد من الماضي للمستقبل
- ٣- عملية معقدة تقوم على الجهود الجماعية المشتركة
- ٤- تتصف بالعمومية والشمول
- ٥- عملية ديناميكية مستمرة
- ٦- عملية تتطلب التريث ومراعاة القوانين والأماكنيات

اساليب المشاركة بصنع القرار :

- ١- اسلوب المناقشة :- مناقشة المشكلة المطروحة ضمن جلسات محددة لأتاحة الفرصة للآخرين بالمشاركة بصنع القرار
- ٢- اسلوب جمع المعلومات :- وهي من مراحل دراسة القرار للوصول لفهم مشترك قبل اتخاذ القرار
- ٣- اسلوب التشاور :وهو عملية طرح المشكلة لمجلس الإدارة لمناقشتها وسماع آراءهم ثم يتم اتخاذ القرار من قبل رئيس مجلس الإدارة .
- ٤- الأسلوب البرلماني : يعتمد على مناقشة القضية وافساح المجال الى كل فريق لبيان وجهة نظره ثم يطرح الأمر للتصويت ويؤخذ القرار بالأغلبية
- ٥- اسلوب الأجماع : وهو نفس الأسلوب البرلماني من حيث الية التصويت ولكن يراعي الوصول الى قرار جماعي تكون الأصوات المخالفة له لا وزن لها ويستخدم هذا الأسلوب في الأمور المهمة في المنظم هاو المؤسسه للحصول على الدعم المطلق .

القيادة

مفهوم القيادة : وهو اسلوب تحقيق الأهداف الموضوعه

-: القيادة عملية استشارية متبادلة يمكن بواسطتها السيطرة على النشاط الأنساني وتوجيهه نحو الأهداف المشتركة . (احمد ارسلان – ١٩٧٠) .

-: وهي مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه

- : وهي المقدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيق هدف (او هي استحالة افراد الجماعة للتعاون على تحقيق الهدف) (عقيل الكاتب واخرون – ١٩٨٦)

- : القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق اهدافها ، وهي الأعمال التي يمكن ان تسمى بالوظائف الجماعية . (لويس كامل)

- : وهي القدرة على تحمل المبادرة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار السريع والصائب في الظروف التي تستوجب اتخاذ مثل هذا القرار لأجل تحقيق الهدف المنشود

(محمد الربيعي واحمد بدري – ٢٠٠١)

العلاقة بين الإدارة والقيادة

يحاول الباحثون في الإدارة توضيح العلاقة بين مفهوم الإدارة والقيادة على أساس ان (الإدارة) تعني للأداري كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الإمكانيات المادية والبشرية لعملية الإدارة . اما (القيادة) فتعني للأداري ادراك الأهداف البعيدة والكبيرة في العملية الإدارية فضلاً عن الأمور التنفيذية وتوفر الموارد البشرية .

ويرى البعض ان الفرق بين الإدارة والقيادة يمكن النظر اليه من جانب ممارسة السلطة الى ان الأداري يمارس سلطته بحكم القوانين التي تمنحه السلطة الرسمية مستندة في شرعيتها على القانون اما النفوذ فهو المصدر من مصادر القوة تمنحه المجموعة للقائد بمعنى ان الأداري الذي يجمع بين السلطة والنفوذ يمكن ان نطلق عليه (بالقائد الأداري) .

وترى نجيبية محمد (١٩٨٨) بأنه يمكن القول ان الإدارة او الرئاسة والقيادة تشتركان في صفات وخواص معينة فالقائد والرئيس يحتلان منصباً عالياً في المنظمه ويتمتعان بسلطات على اعضاء الجماعة التي تخضع لقيادتهم وان القيادة تتبع من الجماعة بينما الرئاسة مفروضة عليهم بسلطة القانون ويستمد القائد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين يمكنه من الحصول على ولائهم وطاعتهم في تنفيذ اوامره بقناعه ورضى نفسي كامل بمعنى ان لايستمد سلطته على الجماعة من السلطة الرسمية المقررة بالقانون ولكنه يستمدها من القناعه والقبول الذي تسبغه الجماعة على قيادته .

وبهذا فإن ليس كل رئيس هو بالضرورة قائد الا ان ذلك لاينفي ان العديد من الرؤساء يستعملون سلطاتهم الرسمية بطريقة قيادية اذا ما صار قدوة للجماعة المرؤوسين في سلوكه نحوهم وتجسيد امالهم واشباع حاجاتهم .

المهارات القيادية

- ١- مهارة التمكين : ويقصد بها مقاسمة المرؤسين اعمال الرقابة والتأثير في الآخرين وتفويض السلطة والصلاحيية والمشاركة في اتخاذ القرار وصناعته بما يجعلهم قادرين على ادارة العمل ومن الرجوع للقائد .
- ٢- القدرة على التنبؤ : تعني القدرة على توقع الأهداف ووضع الإجراءات المناسبة والتحرك بسرعة والمبادرة لتنفيذ هذه الإجراءات .
- ٣- القدرة على تشخيص مواطن الضعف والقوة لذاته
- ٤- الرؤيا والتبصر : وتعني القدرة على قراءة المستقبل ووضع الخطط المناسبة لتجاوز الحالات التي قد تواجهه
- ٥- فهم الأهداف : وتعني وضوح الرؤيا التي تؤهله نحو فهم واستيعاب مبادئ المنظمة وقيم العاملين واحداث الأنسجام فيما بينها .
- ٦- تحمل المسؤولية : ان العمل القيادي يعني الأقدام على الأعمال التي ترتبط بها اعظم المسؤوليات بعد دراسة واعية وتقدير عميق للنتائج
- ٧- حسن التصرف : يعني الموقف الرشيد عند الأزمات والكوارث والقائد الجيد هو الذي يجيد التصرف تحت الظروف الاستثنائية
- ٨- الأيمان بالأهداف المنظمة : فمن دون ايمان القائد بأهداف المنظمة لايمكنه قيادة العاملين لتحقيق الهدف المطلوب
- ٩- الأبتكار والأبداع : يعني العمل على تطوير واقع عمل المنظمة لتصبح اكثر قدرة على جني الأيجابيات لمصلحة المنظمة
- ١٠- المهارات الأجماعية : ان يكون القائد قادراً على فهم الناس ودوافعهم السلوكية وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف .

نظريات القيادة

أولاً : النظرية الذاتية : وهي النظرية التي تعتمد على السمات المكونة للقيادة ومنها (نظرية الرجل العظيم) وتعني ان القائد يمتلك فطرياً مواصفات القيادة او موهبة القيادة وان عملية اعداده كقائد عملية قانونية او غير ضرورية

ثانياً : نظرية السمات : يعتمد اصحاب هذه النظرية على وجود صفات معينة في الفرد يمكن ان تؤهله للقيادة كالمواصفات الجسمية واللياقة البدنية والذكاء والمعرفة والقدرة على التعبير والثقة بالنفس والمهارات الاجتماعية فضلاً عن المهارات القيادية

ثالثاً : نظرية الموقف : تعتمد هذه النظرية على ان ظهور القائد مرتبط في تهيئة الظروف الملائمة لأستعمال مهارته وتحقيق اماله وكذلك ترتبط باختلاف التنظيمات او المؤسسات التي يعمل بها والمستويات الوظيفية التي يكلف بها ومراحل العمل التي يستلم بها عمله كلها تتطلب سمات قيادية مختلفة تتناسب مع الموقف .

رابعاً : النظرية التوافقية (فيدلر) : ويقصد به التوافق بين الأسلوب القيادي ومتطلبات الموقف وان بإمكان القائد ان يتبع اكثر من اسلوب قيادي في الوقت نفسه ويرى (فيدلر) صاحب هذه النظرية انه عندما يكون العمل محدد بدقة ويكون القائد قوياً ويتمتع بثقة واحترام الآخرين معه يمكنه ان يستمر في القيادة بفعالية ما عندما يكون العمل غير واضح للقائد فإنه يكون في موقف ضعيف مما يضطره الى استخدام السلوب الدكتاتوري وسيلة للخروج من المأزق

خامساً : النظرية التفاعلية : ويقصد به التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية المتمثلة بالقائد والجماعة والموقف

سادساً : النظرية الوظيفية : تعتمد هذه النظرية على عملية توزيع الاختصاصات والمسؤوليات لغرض اسهام اعضاء المنظمه في تحقيق اهدافها . وتقوم القيادة بتحريك الأفراد وتوجيههم وتماسكهم في اداء المهمة

الاتجاهات الحديثة في طرق اختيار القائد

على الرغم من تعدد نظريات اختيار القادة على وفق المواصفات والسمات الا ان اختيار القائد ظل خاضعاً لمدة طويلة للتقديرات الذاتية والعشوائية والقناعات الشخصية الضيقة . ولكن نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية فقد خضعت عملية الاختيار الى هذه التغيرات واعتمد الأساليب العلمية الحديثة في اختيار القادة وظهرت معايير واعتبارات اساسية في اختيار القائد منها :

- ١- الطريقة الأوتوقراطية
- ٢- الطريقة الأرسطراطية
- ٣- طريقة الانتخاب
- ٤- طريقة التعلم والأعداد المهني والفني
- ٥- طريقة المسابقة
- ٦- طريقة الخبرة والتجربة

صفات القائد الناجح

اولاً : الصفات العسكرية

- ١- سعة الأطلاع
- ٢- البراعة العسكرية
- ٣- قدرته على تحمل المسؤولية

ثانياً : المهارات العقلية

- ١- الأبداع
- ٢- سرعة اتخاذ القرار

ثالثاً : السمات الشخصية

- ١- الشجاعة والأقدام
- ٢- الثقة بالنفس
- ٣- الثبات

رابعاً : الصفات البدنية

- ١- الطول
- ٢- العمر
- ٣- اللياقة الصحية والبدنية

أنماط القيادة

أولاً : القيادة الديمقراطية

في هذا النمط تكون القرارات التي تتخذ مصدرها الجماعة بعد المناقشات والمداولات بقيادة القائد مع المحافظة على الحرية الفردية لأفراد الجماعة في تعبيرها عن آراءهم ، فالقائد الديمقراطي لا يميل الى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الجماعة ويكون دوره المحرك والموجه في اتخاذ القرار المناسب ولهذا فإن القيادة الديمقراطية تركز على اسس محددة منها :-

- ١- اشراف المرؤوسين في اتخاذ القرار وبحث المشكلات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل
- ٢- العلاقة الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تضمن التفاف الجماعة حول القائد على اساس من الاحترام المتبادل مما يحفز العاملين بمعية القائد على العمل وتحقيق اعلى معدلات الأداء في العمل
- ٣- العمل بمبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين اذ يقوم القائد بتفويض بعض من صلاحياته الى المرؤوسين لتمشية امور العمل وتنمية روح القيادة لديهم ويجاد جيل من القادة في المستقبل
- ٤- الانتماء للمنظمة كلما زاد ارتباط المرؤوسين بعملهم زادت طاقاتهم ومواهبهم وارتفعت روحهم المعنوية لتحقيق الأهداف المطلوبة

ومما تقدم فإن القائد الديمقراطي يتحلى بما يلي :

- ١- عدم احتكار السلطة بيده وتفويض بعض من صلاحياته للمرؤوسين
- ٢- تنمية حب المنظمه في نفوس المرؤوسين
- ٣- حل مشاكل المرؤوسين الشخصية وتقديم المساعدة الجادة لهم
- ٤- المرونة في تنفيذ برامج وانشطة المنظمه وقبول البدائل
- ٥- تنمية روح القيادة والتبعية لدى المرؤوسين
- ٦- التقليل من الإجراءات البيروقراطية في العمل
- ٧- المساواة بين المرؤوسين واطاحة فرص التطور للجميع
- ٨- ان يكون صديقاً واثماً ومعاوناً للجميع وان يستمد سلطته منهم
- ٩- الاستماع لآراء وافكار المرؤوسين واحترامها والأخذ بالمفيد منها

ثانياً : القيادة التسلطية (الدكتاتورية) او الأوتوقراطية

يقوم القائد في هذا النمط من القيادة باتخاذ القرارات والأجراءات دون الرجوع الى مشورة المرؤوسين ووفقاً لأتجاهات ونزوات القائد وبشكل معزول من مشاركة المرؤوسين ، فالقائد هنا يركز اهتمامه على زيادة الإنتاج الى اقصى درجاته ويكون اهتمامه بالمرؤوسين في ادنى درجاته كما يستمد سلطته من القوانين والتعليمات التي يخولها لها القانون ولايميل الى تفويض بعض من صلاحيته للعاملين معه فهو يفضل السلطة المطلقة ، حيث ان العاملين معه يكونون على غير دراية بالخطوات التالية وبهذا فإن قيادته تبنى على الاستبداد بالرأي ولايسمح بأي رأي مخالف

مميزات هذه القيادة :

- ١- المركزية في القرار وحصر السلطة بيد المركز
- ٢- فرض السلطة بواسطة القرارات الشخصية
- ٣- استعمال اسلوب الأشراف المحكم على مرؤوسيه
- ٤- عدم اشراك مرؤوسيه في وضع القرارات واتخاذها
- ٥- ضعف الروابط الأنسانية وعدم وجود تعاون حقيقي بين الأفراد والجماعات في المنظمه
- ٦- الأستبداد والغطرسة في القرارات
- ٧- القائد يرسم السياسة ويوزع المسؤوليات
- ٨- تكون اعمال المنظمه عرضة للفشل السريع عندما يتم تغيير القائد
- ٩- يكون القائد مصدر الثواب والعقاب
- ١٠- عدم وضوح اهداف المنظمة في اذهان المرؤوسين
- ١١- يقوم القائد بتحديد كل اوجه النشاط واجراءات تنفيذه دون استشارة المرؤوسين
- ١٢- تكون قرارات القائد منعزلة عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد الا اذا اضطرته الظروف لمشاركتهم بالقرار
- ١٣- عدم تفويض السلطة لغير القائد ويحاول توسيع نطاق سلطته
- ١٤- عدم مراعاة الفروق الفردية في قدرات العاملين عند توزيع المهام والمسؤوليات

ثالثاً : القيادة البيروقراطية

يتضمن هذا النمط من القيادة بحب القائد للنظام والالتزام بالقوانين وحب الظهور بمظهر صاحب النفوذ والسلطة ومن مميزات هذه القيادة ما يلي :

- ١- تكون جميع الإجراءات على وفق النظام والتعليمات
- ٢- التقيد بالأنظمة الموضوعية بدقة
- ٣- فرض السلطة عن طريق النظام
- ٤- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة
- ٥- ضعف العلاقة بين القائد والعاملين معه

رابعاً : القيادة الفوضوية (غير الموجهة)

يعتمد هذا النوع من القيادة على الاستفادة الممكنة من الطاقات البشرية الفردية التي تتحقق في هذا النوع عندما يحصل الفرد على حرية الأداء وكذلك اتخاذ القرار والتنفيذ لأن هذه الحرية ستدفع بالفرد الى استعمال كل طاقاته لتحقيق الأهداف المطلوبة فيقوم القائد بأطلاق السلطات وتفويضها للمرؤوسين . ويسيطر على القائد الفوضوي هاجس البقاء في منصبه ويعطيه الأولوية في عمله فيقوم بالتخلي عن تحمل المسؤولية حفاظاً على مركزه القيادي .

صفات القائد الفوضوي

- ١- عدم تحمل المسؤولية ويترك للمرؤوسين ذلك
- ٢- يفوض سلطاته الى المرؤوسين
- ٣- يترك الحرية للمرؤوسين في التعبير عن افكارهم بأي صورة
- ٤- عدم الانتظام في مواعيد العمل والاجتماعات
- ٥- التهرب من المشاكل وعدم مواجهتها
- ٦- يعتمد على الحلول الوسطية تجنباً لمواقف الآخرين ضده
- ٧- يخلق الأعذار للمرؤوسين عندما يخطئوا في العمل
- ٨- تمسكه بمنصبه الإداري
- ٨- يتبع اسلوب الحرية المطلقة للمرؤوسين في تحقيق اهداف المنظمه
- ٩- يفتقر القائد الى القيادة والتخطيط والتنظيم

خامساً : القيادة الجذابة

وتعتمد على شخصية القائد المثالية وقدراته في التأثير على التابعين له عن طريق الاحترام المتبادل والحنان الأبوي في اسلوب المعاملة

سادساً : القيادة التقليدية تصنيف (ماكس وبير)

وهي نوع من القيادة الاجتماعية التي تمارس في المجتمعات الريفية والقبلية وتعتمد على الصورة الأبوية لشخصية القائد الذي يتم اختياره على وفق معايير اجتماعية على اساس العمر ورجاحة العقل والحكمة في اتخاذ القرارات وتسيير امور القبيلة وولاء الجماعة او القبيلة الشخصي له

سابعاً : القيادة العقلانية

تقوم على سيادة القوانين واللوائح وهو من الأنماط التي يكون فيها الولاء لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد الثابتة وليس للاعتبارات الشخصية للقائد

ثامناً : القيادة التربوية

تقوم القيادة التربوية على اساس عد المؤسسة التربوية نظاماً له اهداف يمكن تحديدها بوضوح ، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال مدة زمنية محددة وتقوم استراتيجيات القيادة التربوية على اربعة مبادئ وهي :-

- ١- مبدأ النظام الكلي :- يقوم على ان المؤسسة التربوية مجموعة من العناصر يتم التنسيق فيما بينها لتحقيق اهدافها
- ٢- الأهداف :- وتكون الأهداف محددة ومرتبطة باستراتيجية زمنية تتصف بالشمولية ويمكن قياسها
- ٣- المشاركة والالتزام : اذ يتحمل كل فرد جزءاً من المسؤولية
- ٤- تقويم الأداء : ويتم ذلك عن طريق مقارنة الانجازات الفعلية مع أهداف المؤسسة

مبادئ القيادة التربوية

أولاً : مبادئ القيادة التربوية (فايول)

قدم فايول (١٤) مبدأ للقيادة التربوية هي مبدأ تقسيم العمل ، السلطة ، النظام ، وحدة الأوامر ، وحدة الاتجاه ، المصلحة العامة ، مكافأة العاملين ، تسلسل الرئاسة ، الترتيب والتنظيم ، المساواة ، استقرار العاملين ، التحفيز للعمل ، العمل كفريق ، درجة المركزية واللامركزية تتوقف على حجم العمل .

ثانياً : مبادئ القيادة التربوية (موني)

يقوم اطار موني على اسس تنظيمية ثلاثة هي مبدأ التنسيق ، التسلسل ، الواجبات الوظيفية .

وبناءً على ماتقدم فقد حدد العلماء والمنظرون التربويون صفات ومهارات القائد التربوي وكما يلي :

قوة الشخصية المؤثرة في الآخرين ، المظهر الشخصي ، المظهر العام للمؤسسة فهم طبيعة العمل ، التحصيل العلمي العالي ، التدريب المهني ، الصحة الجسمية والعقلية والنفسية ، التفاؤل ، الأستقرار العاطفي ، النزاهة والأمانة ، القدرة الفكرية ، الذكاء الاجتماعي ، سعة الأطلاع ، سرعة البداهة ، روح التعاون ، مهارة التعامل مع التقنيات الحديثة ، الأبتكار ، معقولية القرارات ، حسن استخدام السلطة ، العدالة ، تحليل الموقف

العوامل التي تتفاعل فيما بينها لكي تحدد النمط القيادي للقائد :

- ١- اتجاهات القائد الفكرية وقدراته المهنية وسماته الشخصية
- ٢- دوافع واتجاهات العاملين مع القائد هي التي تحدد السلوك القيادي الذي يستجيبون له
- ٣- طبيعة الظروف المحيطة بالموقف القيادي (طبيعة المشكلة وظروفها وابعادها والوقت المتاح لحلها)

يطلق على هذه العوامل بالقوى المحددة لسلوك القائد هي :

- ١- مبادئه وافكاره ومعتقداته
- ٢- بيئته الاجتماعية التي نشأ فيها
- ٣- اسلوبه في الإدارة
- ٤- اهتمامه بالوقت المحدد لتنفيذ الأهداف
- ٥- مفهومه لأهداف المنظمه
- ٦- مفهومه للسلطة التي منحها اياه المنصب القيادي
- ٧- اهتمامه بالعلاقات الإنسانية
- ٨- مفهومه عن المكافأة والتعزيز

اما محددات السلوك القيادي فيمكن اجمالها بالآتي :

- ١- العمر البيولوجي (السن)
- ٢- العمر الوظيفي (الخبرة السابقة)
- ٣- مستوى النضج والرشاد
- ٤- المستوى الثقافي
- ٥- التخصص الأكاديمي

هناك مجموعة من السمات يتميز بها القائد هي :

- ١- الحصيل الدراسي الأكاديمي
- ٢- الحصيلة الثقافية
- ٣- الألمان بالجوانب الفنية والأنسانية والأدارية وهي الثقة بالنفس والعدالة والأيثار والقدرة على التوقع والقدرة على اتخاذ القرار والذكاء وحب العمل والأخلاص فيه والدافعية للعمل والعفو عند المقدره والقدرة على الأجتهد والواقعية والهدوء والموضوعية وقبول النقد والقدرة على الأبداع والأبتكار واللباقة الصحية وقوة الشخصية وتحمل المسؤولية .

صفات القائد المثالي

أولاً : الصفات الشخصية :

حسن المظهر والذكاء والشجاعة واللباقة في الحديث والمثابرة في العمل والمرونة في اتخاذ القرارات وسليم البنية و صبور وواثق من نفسه ومرح ومتسامح وكتوم وطموح ويتحمل المسؤولية

ثانياً : الصفات السلوكية :

سرعة اتخاذ القرار المناسب والقدرة على مواجهة المشاكل وحلها والقدرة على مواجهة الضغوط مقاومتها واعتماد التفكير العلمي لحل المشاكل والقدرة على الأتصال المؤثر بالآخرين .

ثالثاً : الصفات المعرفية والفنية :

تحصيلة الدراسي ويتمتع بقدرة من الثقافة العامة وان يتمتع بمهارات جيدة في مجال عمله والألمام بالجوانب المعرفية والفنية المتخصصة والألمام بالجوانب الإدارية والخبرة المتنوعة في مجالات الحياة و ان يمتلك مهارات تعليمية لأستعمالها كمرشد وموجه عند الضرورة .

صفات القائد من وجهة نظر الإسلام:

الأخلاق الكريمة والسلوك السليم ، الأعتدال والأستقامة ، الرشد ، الحكمة وفصل الخطاب ، التواضع وعدم التكبر ، السكينة والثبات وضبط النفس ، العفة وعدم الأنانية ، تحقيق اهداف مرؤوسيه ، الصبر ، القدوة الحسنة ، اللياقة الذهنية والبدنية ، الأستشارة عند اتخاذ القرارات ، الحزم والقوة ، الصدق ، البشاشة .

حيث ان القيادة في الإسلام تعني (قدرة الفرد الذي يتمتع بصفات اسلامية معينة على التأثير في سلوك الآخرين في ضوء الشريعة الإسلامية من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية) .

الأتصال

مفهوم الأتصال :- وهو العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات التي على اساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات . (د. عبد الكريم درويش - ١٩٧٥ - ٤٦٤)

- : وهو العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم او الكاتب (د. عبد الفتاح حسن - ١٩٧٨ - ١٨٣)

- : وهي عملية نقل المعلومات من شخص الى اخر (عبد الباري بره واخرون - ١٩٩٤ - ٤٤٥)

- : وهي العملية التي تجعل افكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين

- : وهو عملية نقل وتسلم الرسائل اللفظية وغير اللفظية بهدف احداث الأستجابة

- : وهو عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين المرؤوسين والعاملين بغرض توحيد افكارهم ومفاهيمهم من اجل تحقيق أهداف العمل الإداري .

أذن الأتصال عملية توصيل لمعنى مقصود الى الآخرين يتكون من ثلاثة مفاهيم تشمل اركان عملية الأتصال وهي (المرسل ، والمستقبل ، والرسالة) ومعها تعددت اشكال عملية الأتصال الإداري وامكاناتها ومجالاتها نجد ان اركانها (عناصرها) تكون ثابتة في هذه العملية

الفوائد الأساسية لعملية الأتصال الفعال :

- ١- ان عملية الأتصال تعطي الواجبات المحددة مباشرة حول تعليمات العمل
- ٢- تجهيز العاملين بالمعلومات الدقيقة حول الأجراءات التي تتبعها المنظمه
- ٣- توفير المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل العقلاني المطلوب
- ٤- توفير المعلومات عن انجازاتهم وعلاقة هذه الأنجازات بالأداء الفعلي
- ٥- توفي المعلومات التي تسهل وتوضح اهداف المنظمة

أغراض الأتصال :

- ١- نقل التعليمات والأوامر من القيادات العليا الى الدنيا (المرسل والمستقبل)
- ٢- اعادة وجهات النظر وردود الأفعال لمستقبلي الأوامر والتعليمات الى الجهات العليا لغرض اعطاء صورة واضحة عن الأمور التي تعمل على تحقيق الهدف المطلوب
- ٣- تنسيق الجهود بين الأعضاء قادة وتابعين (رؤساء ومرؤوسين)
- ٤- توليد القناعة عند المواطنين عن سير عمل المؤسسة
- ٥- وضوح الصورة عن مايقوم كل عضو في الجماعة لكي يكون الجميع على بيينة بما يقوم كل منهم من اجل تحقيق الأنجاز المطلوب

تتم عملية الأتصال عن طريق :

- ١- التقارير
- ٢- الأتماعات
- ٣- المجالس التشريعية او التنفيذية
- ٤- المقابلة

اللجان

تعد اللجان جزء من البناء التنظيمي للعديد من المنظمات تؤدي وظائف ادارية كثيرة يحتاجها التنظيم في جميع مستويات الإدارة ولا يمكن اغفال اهميتها في العمل الإداري . فالحاجة الى عمل اللجان تبدو ملحة حينما تظهر مشكلات تدعو الى مساهمة الفنيين والمتخصصين لأبداء الرأي الأستشاري لحل هذه المشكلات .

ويرى السيد شلتون وحسن معوض ان على اللجان مراعاة بعض الجوانب لتحقيق اهدافها وهي :

- ١- ان تكون مهمة اللجان محددة بوضوح وفي حدود اختصاصها
 - ٢- ان يكون اعضاء اللجنة من الأشخاص الذين يمكنهم الأسهام في تحقيق الهدف الذي شكلت من اجله
 - ٣- ان يتم تفرغ اعضاء اللجنة للعمل باللجان
 - ٤- تحديد مدة معينة للأنتهاء من عمل اللجنة
 - ٥- متابعة أعمال اللجنة
 - ٦- ان تقدم اللجنة توصياتها ونتائجها فور الأنتهاء من مهمتها
 - ٧- ان يكون رأي اللجنة واضحاً وحاسماً
 - ٨- يجب دراسة توصيات اللجان وتنفيذ في الوقت المناسب
- ان استخدام اللجان في العمل الإداري يعود الى استبدال رأي الفرد برأي الجماعة الذي يساعد بدرجة كبيرة على التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة وكثير ما يفضل استخدام اللجان في الأعمال الإدارية خوفاً من سوء استغلال السلطة المفوضة الى احد المدراء بحيث تزداد درجة الأمان من جانب استخدام هذه السلطة وتأخذ اللجان الأشكال الأتية :

١- لجان دائمية ٢- لجان مؤقتة

أنواع اللجان :

- ١- اللجان التنفيذية
- ٢- اللجان التنسيقية
- ٣- لجان الدراسة

المصادر

- ١- نبيل محمود شاكر ؛ موضوعات مختاره في التنظيم والأدارة أدارة التربية الرياضية ، مكتبة ليث للطباعة ، العراق - ديالى ، ط١ ، ٢٠١٠م
- ٢- محمد نصر الدين رضوان ؛ المدخل الى القياس والتقويم في التربية الرياضية ، مركز الكتاب للنشر القاهرة ، ط٢ ٢٠١٠م
- ٣- محمد جاسم الياسري ؛ الأسس النظرية لأختبارات التربية الرياضية ، دار الضياء للطباعة والتصميم ، النجف الأشرف ، ط٢ ٢٠١٠ م
- ٤- WWW . الأكاديمية الرياضية العراقية ٢٠٠٩ . com
- ٥- لؤي غانم الصميدعي وآخرون ؛ الأحصاء والأختبار في المجال الرياضي ، ط١ اربيل ٢٠١٠م
- ٦- محمود داوود الربيعي ؛ التنظيم الإداري في العمل الرياضي ، دار الضياء للطباعة والتصميم ، النجف الأشرف ، ط١ ٢٠٠٨