# المحاضرة الثانية

# وظائف الادارة

مهما يكن الاختلاف في وجهات نظر الاداريين في عدد هذه الوظائف والتي يسميها البعض المبادئ الرئيسية للإدارة أو عناصر الإدارة . الا ان الاتفاق يكاد يكون عاما حول الوظائف التي يجب ان يمارسها الاداري وهي :

1- التخطيط .
2- التنظيم .
3- القرار (اصدار الاوامر).
4- التنسيق .
5- الرقابة .
6- الاتصال .

وهناك اداريين من يضيف الى هذه الوظائف التالي :

1- التفويض .
2- التوجيه .
3- التمويل .

ولاكن ما يهمنا من هذه الوظائف هي الوظائف الستة الرئيسية والتي سوف نتناول كل وظيفة منها على حدة وبالتفصيل .

## التخطيط

## مفهوم التخطيط :

ان التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية و هو احد العناصر أو الوظائف الاساسية في الإدارة , وهو عملية مستمرة وتعني وباختصار شديد الأعداد الكامل للوصول إلى تحقيق الهدف . والتخطيط يرمي إلى وضع اهداف مرتبة بطريقة منطقية سواء كانت أهداف عاجلة مثل الفوز ببطولة الكأس او الدوري للعام الواحد , او اهداف طويلة المدى مثل اشتراك العراق في الدورة الأولمبية وتحقيق مراكز متقدمة لبعض الناشئين . والأهداف هي التي تحدد ماذا يجب ان نفعل ؟ وكيف نصل اليه ؟ ومن الذي يفعل ؟ وأين نفعل ؟ وما هي الموارد التي نحتاج اليها لإتمام العمل , كما ان الأهداف هي التي تحدد الاستراتيجية التي تتبع لكي نصل الى تحقيقها , وهي التي تحدد أين نتجه ؟ ويجب ان يحقق التخطيط هدفين رئيسيين هما :

1- تمكين المسؤول عن التخطيط من ان يتنبأ ويسيطر على المواقف بفاعلية في الهيئة الرياضية التي يقوم بإدارتها .
2- يساعد المدير على رسم مستقبل الهيئة الرياضية التي يعمل بها .

والتخطيط يعتبر علامة ارشاد تنير الطريق أمام كل مدير وتحدد المسارات الصحيحة التي يجب عليه ان يسلكها لتحقيق الهدف .وعلى ذلك فإن التربية الرياضية دون تخطيط لا تعرف الازدهار والتقدم .

ويعد التنبؤ جوهر ولب التخطيط والادارة , ولضمان الدقة في التنبؤ تلجأ الإدارة الى الاستعانة بوسائل التحليل ليكون العمل منظما ولا مجال للصدفة فيه او العفوية , اذ لا بد أخذ حسابات المستقبل بالاعتبار عند وضع الخطط .

**بعض تعاريف التخطيط**

**يعرفه فايول "** التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " .

**السيد الهواري "** مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم " .

**علي السلمي "** تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة " .

**حسن توفيق "** تحديد الأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا في الاعتبار الإمكانات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ المحيط بالمشروع " .

# أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة , إذ إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف . وقد حصر رواد الإدارة أهمية وأهداف وفوائد الإدارة التي تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يلي :

## 1- تحديد الأهداف :

لابد من تحديد الهدف أو الأهداف لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل , كما انه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرؤوسين الذين سوف يعملون ويتعاونون على تحقيقها , ومما لا شك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المؤسسة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة والعاملين فيها .

## 2- التنبؤ بالمستقبل :

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

## 3- الترابط المنطقي للقرارات :

إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي الى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمؤسسة بصفة عامة .

**4- التنسيق :**

يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمؤسسة , وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .

**5- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة :**

يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (القوى البشرية , الموارد المالية , الأجهزة والأدوات والتقنيات , الإدارة ) بحيث تحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة .

**6- الرقابة المحكمة :**

يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقا .

**7- تقويم الأداء :**

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

**8- تسهيل مهمة القائد :**

ان التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل العاملين ما هو مطلوب والمتوقع منهم وطريقة انجازه .

**9- 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 شعورا بالرضا والارتياح النفسي .

## أنواع التخطيط

هناك عدة اسس يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوئها , وهي الأساس الزمني , والأساس الوظيفي , والأساس الإقطاعي , والأساس الإقليمي وذلك على النحو التالي :

### أولاً : الأساس الزمني .

**1- التخطيط قصير الأجل .**

ومدته سنة أو سنتين تقريبا وهو الأكثر شيوعاً في التربية الرياضية , وتكون الخطة السنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل بطولات المناطق أو بطولات الجمهورية , وفي المدارس يكون هو التخطيط لمقررات عام دراسي واحد .

**2- التخطيط المتوسط الأجل .**

ويتراوح من 4- 5 سنوات تقريبا , وينبثق من التخطيط طويل الأجل , وهذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعداداً للدورة الأولمبية القادمة وغالباً تقسم إلى خطط قصيرة الأجل , تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل .

**3- التخطيط طويل الأجل .**

قد يتراوح من 10 – 15 سنة ويكون هذا النوع من التخطيط معني بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الأنشطة الرياضية , أي تتولى هذه الأنشطة اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث في الجمنا ستك مثلاً لأن لاعب الجمنا ستك يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم المتواصل حتى يتمكن من تمثيل بلاده دولياً , ومن ناحية أخرى يجب العناية بتخطيط مناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسي إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى .

## ثانياً : الأساس الوظيفي .

هنا ينقسم التخطيط إلى ثلاث أنواع رئيسية هي :

**1- التخطيط التطويري .**
**2- التخطيط التنظيمي .**
3- **التخطيط البشري** .

## ثالثاً : حسب المستوى الجغرافي أو المكاني .

**1- التخطيط المحلي .**
**2- التخطيط الوطني .**
3- **التخطيط الدولي** .

## رابعاً : التخطيط حسب درجة الشمولية .

**1- التخطيط الشامل .**
2- **التخطيط الجزئي .**

**ومن الممكن أن نوجز صفات الخطة الجيدة في النقاط التالية :**

1- **الشمولية :** بمعنى تغطية الخطة لكافة المجالات والنشاطات ذات العلاقة .

2- **الواقعية :** بمعنى أن تكون ضمن الامكانات المادية والبشرية المتوافرة .

3- **المرونة :** استجابتها للظروف المتغيرة وقابليتها للتغيير والتعديل في ظل الظروف الطارئة التي تواجهها اثناء التنفيذ .

4- **المركزية :** المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ .

5- **الزامية الخطة** : بمعنى ان تكون ملزمة لجميع الاطراف ذات العلاقة .

6- **التناسق بين الأهداف بعضها ببعض وبين الأهداف والوسائل والمحاور المتاحة .**

7- **الاستمرارية في المتابعة والتنفيذ والتقويم .**