**جمهورية العراق**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

 **جامعة الأنبار**

**كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة**

 **برنامج الدكتوراه**

**محاضرات مادة الادارة والادارة الرياضية**

 **المحاضرة الثالثة**

**متطلبات الاداري الناجح**

**(Administrative Requirements Successful)**

**إعداد**

**الأستاذ الدكتور**

**وعد عبد الرحيم فرحان**

**أستاذ المناهج والادارة**

**كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة**

**جامعة الأنبار**

**2019 - 2020**

 لكي ينجح الإداري في ملء موقعه عليه أن يوجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم ويدرك مبادئ التنظيم والإدارة ويستخدمها استخداماً مناسباً ويشترط فيه أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف ما تكون عليه العلاقات الصحيحة بين جميع العاملين معه ، ومن متطلبات النجاح أن يضع أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسيه الإجراءات التي يتمكن من تنفيذ هذه الأهداف ، ويفوض السلطة والمسؤولية الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط بوعي وسائل وأدوات الرقابة التي تكفل تنفيذ الخطة .

 **ويمكن تلخيص المؤهلات المميزة للإداري الناجح بالآتي**  :

**1.امتلاك الطاقة الإدارية**  **( Energy Management) :**  لا قواعد محددة لضمان نجاح للادارى في عمله ، ولكن توجد قواعد عامة للسلوك والتصرفات الأساسية تولد مع الشخص ولكن الكثير منها يكتسب وينمى مع مراعاة أن الموروثة منها لا تضمن النجاح إلا إذا استطعنا تنظيمها وتهذيبها .

**2.السلوك الاداري (Administrative Behavior) :** على الاداري أن يكون حازماً وأن تكون قراراته قاطعة وحاسمة ويجب أن يكون في الوقت ذاته لبقاً مؤدباً ولا يعتبر هذا السلوك من الأمور الصعبة على الإداري محدود التجربة والخبرة .

 والإداري الذي لا يتقبل الملاحظات والاقتراحات يغلق مصدراً مهماً من مصادر المعرفة مما له الأثر الكبير في نجاح عمله ، والإداري الناجح هو الذي يبني للمستقبل ويعد الأفراد لشغل المراكز الإدارية العالية والمتقدمة من خلال محافظته على كرامة مرؤوسيه بسؤالهم عن رأيهم مما يؤكد ثقته فيهم وفى حكمهم على الأمور ويثير اهتمامهم بأعمالهم ويجعلهم ينظرون إلى المهام التي يقومون بها على أنها أكثر من مجرد أعمال يتولونها نظير أجر معين يتقاضونه ولهذا يجب أن يؤمن الاداري في كفاية الآخرين لا أن يصبح كل همه اكتشاف أخطائهم وتقصيرهم وإظهار رئاسته عليهم والحط من قدرتهم وتصغير شأنهم ، كما يجب أن ينظر ويتعرف على الظروف الحقيقية للعمل ليقدر مراكز مرؤوسيه ويلتمس الصعوبات والمتاعب التي يواجهونها ، ويشترط في الادارى ذو السلوك الادارى السليم ضرورة امتلاك روح العدل والمعاملة المنصفة ومزج تصرفاته بالعقل والفهم الصحيح للأمور ، ويعمل مثل هذا الادارى جاهداً على أن يصل إلى حقائق الأمور ويصدر قراره على أساس حكمه المحايد ، كما يجب أن يكون الادارى مرحاً متفائلاً ليس مثل الوجوه التي يتنقل عدواها للآخرين ،كما يجب أن يكون متحمساً في غير مبالغة وثابتاً في موقعه حتى لا يضعف الروح المعنوية للمرؤوسين .

**3.مميزات القيادة (Features leadership) :**  لا يمكن للإداري أن يكون ناجحاً إلا إذا جعل من شخصه القائد الذي يعترف مرؤوسوه بقيادته التي تنطوي على إيمان التابعين لشخص القائد ولا يمكن للإيمان أن يلهم الآخرين إلا إذا آمن الإداري بنفسه وبقدرته على انجاز ما قرر انجازه من الأمور وبذلك فقط يلهم مرؤوسيه بروحه القوية في الاستمرار في العمل حتى يكمل انجاز المهمة المطلوبة .

4.**القدرة على تكوين المجموعات وإعدادها (Preparation Groups ) :**  يعرف الاداري الحقيقي مرؤوسيه بما فيهم من نواحي القوة ونواحي الضعف ، كما يجب عليه أن يعرف إمكانيات الأفراد المتصلين به وطاقاتهم ويحاول جاهداً أن يعدهم ليصبحوا من كبار الإداريين لأن هذا يؤدى إلى حسن التنظيم وعظم النتائج التي تحققها المؤسسة ،ويقوم الاداري بتدريب مرؤوسيه ليفكروا بأنفسهم ويقرروا ما يرونه مناسباً من الأمور ليتعاونوا معه ولا يعني ذلك أن يترك الاداري عمله الأصلي ليتفرغ لهذه المهمة ولكنه يقتنص الفرص التي تتاح لتدريبهم حتى يستطيعوا الوقوف لهذه المهمة ولكنه يقتنص الفرص التي تتاح لتدريبهم حتى يستطيعوا الوقوف على الطريق السليم دون مساعدة وبذلك يترك لهم المهام الاعتيادية ويركز جهودهم على الآراء الجديدة والخطط الحديثة .

**5.إستخدام التنظيم بكفاية (Efficient organization ):**  علينا أن نفهم أن الكفايات المشتركة لجميع الأشخاص في الإدارة تزيد كثيراً عن كفاية أي واحد منفرداً مهما كانت قدراته لذلك يجب أن يستخدم الادارى جميع الكفايات المتوفرة في التنظيم ويوكل كل مهمة إلى الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها ،ويعرف مسالك السلطة تعريفاً واضحاً دقيقاً ويحدد مسؤولية المرؤوسين بموجبها ويتقيد عن طريق التنظيم بالكفايات الفردية لجميع الأشخاص وبذلك تتضاعف الجهود ويعمل جميع أفراد التنظيم متعاونين للقيام بأعمال منسقة مخططة .

**6.العمل الجماعي (Teamwork ) :**  يجب أن يكون الادارى قادراً على العمل الجماعي المشترك باستمرار في جميع الأوقات ويشارك زملاءه من الإداريين في نجاح أعمالهم بصورة عامة بما يعود على الوحدة التنظيمية كلها بما يحقق الهدف من العمل ويجب أن يتصف عمله بالمرونة اللازمة والكافية لمواجهة المتغيرات وأنه لا توجد قاعدة واحدة تتفق وكل حالة وتحكم كل قضية .

**7.تقديم الآراء الصائبة (Correct Opinions) :**  تُعد القدرة على إبداء الآراء الصائبة والحكيمة أساسية في شخصية الادارى الناجح والتي تعني من جانب آخر اختيار لصلاحية الادارى في الاحتفاظ بموقعه والرأي الصائب والحكيم والفطنة العادية ، وقد ذكر **فردريك تايلور :**  أن الفطنة العادية والخلق والاستقامة هي الضروريات الثلاث للنجاح وكل صفة من هذه الصفات في رأيه أعظم من التعليم ويعرفها **فريدريك تايلور** : بأنها القدرة على أن تكون نتيجة أكبر عائد من الإجراءات المفروضة والممكن استخدامها والخلق " التوليد " هو القدرة على أداء تلك الأشياء التي تمليها الفطنة العادية والقدرة على أداء الأعمال الكريهة إلى النفس والبغيضة إليها ، وتكتسب هذه الصفة بالتجارب والاحتكاك ويمكن تنميتها وتطويرها بتهذيب اتخاذ القرارات على شرط أن يستند كل فرد على الحقائق المتصلة بالموضوع ويجب أن تتصف الإدارة بالقدرة على اختيار المفردات المتصلة بين المعلومات الكثيرة التي ترفع إليه وتقوم باتخاذ قراراته بسرعة بموجبها .

8. **ضبط النفس (Self-control ):** هذه الصفة من الصفات التي يجب أن يتميز بها الاداري الناجح ، ويجب أن يملك زمام نفسه لكي يكون إداريا أو مديراً لجماعة من الناس لأن الاداري الهادئ المتزن يلهم الآخرين على أن يقتدوا به ويقلدوه ، فمثلاً الانفعال صفة سهلة العدوى والانتشار بين المرؤوسين والادارى المعتدل الحازم يوحي بالثقة ويمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المعضلات بصراحة واعتدال وهذا ما يطمئن المرؤوسين وينمي الشعور الطيب بينهم ويحثهم على التعاون .

**9.الاستقامة (Incorruptibility ):**  تزيد الاستقامة في طاقة الأعمال الإدارية عن كونها التزام يحدده القانون ويفسر بأنها الأمانة الصريحة للسبب الذي جعل الإنسان صادقاً لا مع الآخرين فحسب بل أيضاً مع نفسه وهى الصفة التي تسمو بتفكير الإنسان وتمنحه المثل العليا .

10.**القدرة على تنسيق أعمال الزملاء (Acts Coordination ):**  يحتل التخصص دوراً رئيسياً في مختلف مجالات العمل في المجتمعات الحديثة وتزداد أهميته باستمرار التقدم العالمي والانسانى ويتضمن التخصص عدة مزايا ولكن بالنسبة للفرد يؤدى زيادة التخصص إلى تضييق مجال عمله وبالتالي قصر نظرته إلى الأشياء فالتربية العقلية والتعليمية كلها تعتمد على عمل الاختصاصيين فيقتضي الأمر ضرورة إيجاد وسيلة لتنسيق أعمالهم أو لتجميع الأشخاص الذين يدفعون بآراء معينة وأحياناً آراء ومصالح متعارضة والإداري حين يقوم بدوره كمنسق للاختصاصيين الذين يعملون تحت أمرته إنما يمارس احد وظائفه المهمة .

**11.الرقابة (Censorship ):** تحتل الرقابة موقعاً مهماً في المجال التجاري أو الصناعي ويقابلها في المجال التربوي الإشراف والتوجيه وهو ما سنتحدث عنه ، ومن المهم أن يلم الاداري الناجح بعملية الإشراف ليتأكد من القسم الذي يشرف عليه يؤدي العمل المخصص ويسير نحو الهدف المنشود .

 **الفوارق الجوهرية بين كل من المدير والقائد** :

 نستعرض هنا أوجه الاختلاف بين كل من المدير والمشرف :

**مستويات الإدارة (Levels of management) :**

1**.مديرو المستويات الإدارية العليا (The upper levels) :**  يحلم معظم الأفراد الذين يعملون في مجال المنظمات أن يصبحوا من طبقة الإدارة العليا ، فهم مجموعة ممكنة لصنع القرارات الهامة التي تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة فمستوى الإدارة العليا هو المستوى الوحيد الذي يمتلك سلطة شراء شركة أخرى أو إدخال خط إنتاج جديد أو تعيين مئات العاملين وبالتالي فهذه الطبقة هي التي تحدد التوجيهات العامة للمنظمة والتي تعطي طموحات المنظمة وكيف يستطيع الوصول إلى هذه الطموحات وتعد مصطلحات المدير التنفيذي ومدير الإدارة العليا مصطلحات مترادفة .

**2.مديرو المستويات الإدارية الوسطى : ( The Central levels)**  ويضم هذا المستوى أولئك المديرون الذين لا ينتمون إلى المستويات الإدارية العليا ولا ينتمون إلى مديري الصف الأول ولكنها مجموعة تقع بين هذه المستويين وتربط بينهما ويقوم مديرو هذا المستوى بمعظم أنشطة التنسيق داخل المنظمة ويوزعون المعلومات على المستويات الإدارية العليا والدنيا وتختلف وظائف مديرو هذا المستوى من حيث المسؤوليات والدخل فمدير الفرع في شركة كبيرة يمكن أن يكون مسؤول عن 100 عامل والعكس فان المشرف العام في شركة صغيرة يمكن أن يكون مسؤول عن 20 عامل، وقد يقوم مديرو هذا المستوى ببعض المهام الأخرى مثل البحث عن استثمارات مربحة أو إيجاد طرائق مبتكرة للوصول إلى الأهداف ويقوم مديرو هذا المستوى بإجراء بحوث على الانترنت لدراسة بعض المشاكل مثل التعرف على اتجاهات السوق وتحسين طرق العمل.

**3.مديرو الصف الأول (الدنيا) (: (Lower levels** ويقوم المديرون في هذا المستوى بالإشراف على عملية التشغيل وأحياناً يطلق على هذا المستوى بالمستوى التشغيلي والمباشر أو مستوى الإدارة الدنيا ، وتاريخياً فإن مديري هذا المستوى غالباً ما كان يتم ترقيتهم من مواقع العمل اليدوي والانتاجى في المنظمة إلى المواقع الإشرافية ونادراً ما كان يوجد بينهم من يحمل مستويات تعليم جامعية ولكن حدث تطوراً كبير في السنوات الأخيرة حيث نجد أن معظم هؤلاء الأفراد يحملون شهادات جامعية ولديهم مهارات عالية بأساليب العمل والإدارة الحديثة ، ويعمل في هذا المستوى نسبة كبيرة من حديثي التخرج ثم يتم تصعيدهم بعد ذلك مع الزيادة في حجم الخبرة لديهم .