

- دور التكوين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية  
- دراسة مرتكزة على البعد الاقتصادي من منظور النظرية العلمية للإدارة

*The role of staff training in achieving organizational effectiveness in the sports institution*

بن عقون عمران قادر \*

مخبر علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3 ( الجزائر )

[benagoune.amranekader@gmail.com](mailto:benagoune.amranekader@gmail.com)

المخلص	معلومات المقال
<p>تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور تكوين وتدريب الموظفين وانعكاس ذلك على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الرياضية، وذلك من منظور النظرية العلمية للإدارة وبالتركيز على البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية الذي يظهر من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها</p>	<p>تاريخ الارسال: 2022/06/14</p> <p>تاريخ القبول: 2022/06/12</p>
	<p><b>الكلمات المفتاحية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التكوين الإداري</li> <li>✓ الفعالية التنظيمية</li> <li>✓ النظرية العلمية للإدارة</li> </ul>
	<p><b>Article info</b></p> <p>Received 2022/ 06/ 14</p> <p>Accepted 2022/ 06/ 12</p> <p><b>Keywords:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ training</li> <li>✓ the organizational effectiveness</li> <li>✓ scientific theory of management</li> </ul>
<p><b>Abstract :</b></p> <p><i>This study aims to clarify the role of the training of employees and its impact on the organizational effectiveness of sports institutions, from the perspective of the scientific theory of management, focus on the economic dimension of organizational effectiveness, which emerges from the point of view of the facilitators, contributors and stakeholders to a greater extent by paying attention to the status and development of the institution in the sector of activity and the degree of achievement of its objectives.</i></p>	

## 1. مقدمة:

من أبرز ما أحدثته التغيرات والتحويلات العميقة على المستوى العالمي من تغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري، وقد أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب منه مهارة عالية. ذلك أن المورد البشري يتمتع بطاقات ذهنية وقدرات فكرية بإمكانها أن تتحول إلى عنصر فعال في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فهو يعتبر أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوة الدافعة لنجاحه، وقصد تنمية الموارد البشرية تسعى المؤسسات لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقتها وتنميتها من خلال عملية التكوين والتعليم والتنمية والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز... الخ. يعتبر التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والفكر التنظيمي، على اعتبار أن التكوين كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة، من خلال تحليل قدراته الفنية والعلمية والعملية والسلوكية، للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الأداء والفعالية المطلوبة في عمله، كما ترتبط من جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة نسبة الأرباح والإنتاج والإنتاجية والتوسيع في الأنشطة والولاء والمواظبة على العمل وعدم التغيب... الخ.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن التكوين ليس تسييراً إدارياً مؤقتاً بقدر ما هو تحليل للقدرات والحاجات، ونشاط مستمر ودائم في ضوء المعطيات الواقعية والإمكانات المتاحة والاحتياجات اللازمة والأهداف المسطرة للمؤسسة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها ومهاراتها باستمرار، والتوجه نحو الاستثمار الفعال لهذه القدرات. وبناء على ذلك فإن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق الفعالية يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، والتخطيط في مجال التكوين كما في المستويات الأخرى يحتاج إلى مهارة إدارية فنية وعلمية تساعد الإدارة على اختيار الأسلوب الأفضل من بين الأساليب المتاحة. ومن هنا فقد تعددت المدارس الفكرية وتعددت المقاربات النظرية وتعددت البدائل المنهجية والدراسات الميدانية، منها المدرسة العلمية التي أولت اهتمامها للطرق العلمية والتكوين المستمر للعمال، بغية زيادة الإنتاجية والاستفادة القصوى من الطاقات الممكنة ومهما اختلفت النظريات والمدارس إلا أنها جميعاً تصب في نهر واحد ونحو هدف مشترك وهو تحقيق الاستفادة الممكنة من العامل لتحقيق الفعالية.

من خلال ما يلي سنوضح كل من الفعالية التنظيمية والتكوين والتداخل بينهما في المؤسسة الرياضية من المدخل الاقتصادي تبعاً للمدرسة العلمية للإدارة.

## 2. الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية:

### 1.2 مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعددت تعريف الفعالية التنظيمية بتعدد الكتاب والمفكرين نذكر منها:

- يعتبر برنارد **Barnard** أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أنها أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.
- ويعرفها كل من فريمن **Freema** و هانان **Hannan** على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصّل عليها
- وقد نظر إليها كل من بينز **Bennis** و ليكرت **Likert** وارجيرس **Argyris** على اعتبارها مفهوماً موازياً للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف. (صلاح الدين عون الله، 2012، ص9)

من خلال الاطلاع على أدبيات الفعالية التنظيمية يمكننا تقدير تعريف شامل لها على أنها إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع

لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

### 2.2 خصائص الفعالية التنظيمية :

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه؛ كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها و مدى نجاحها وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة. ومن أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

-الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...

-التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين ...

-التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛

-النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه؛

### 3.2 مظاهر الفعالية في المؤسسة:

تظهر فعالية المؤسسة من خلال ثلاثة مستويات هي:

- من خلال التنظيم: هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية تتمثل في : كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- من خلال الإستراتيجية : وذلك من خلال دراسة السوق، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المؤسسة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وإن تحقيق هذا النوع من الفعالية، لا يتطلب كفاءة العاملين فقط، وإنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التحسين المستمر لأدائهم بالاعتماد على التكوين والتأقلم مع ما هو جديد.

- من خلال العنصر البشري : فعالية العنصر البشري ما هي إلا محصلة لكل من الكفاءة، التحفيز، القدرة على الاتصال

ومن خلال المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة، (التنظيم، الإستراتيجية، العنصر البشري ) فإن الإنسان هو المسؤول عن تحقيقها، من خلال المبادرة والإبداع.

### 4. مؤشرات الفعالية التنظيمية:

توصل كامبل P.Campbell بتحديد مؤشرات الفعالية التنظيمية بالعناصر التالية الذكر:

- الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة؛

-الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛ -

مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط؛ -الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛

- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛

- حوادث العمل : وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛

- معدل النمو في المؤسسة : ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات؛

- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛

- دوران العمل : ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد " وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
- المرونة والتكيف : والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- إدارة المعلومات والاتصالات : والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة؛
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- التقييم الخارجي : والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛
- مصاريف الإدارة : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
- برامج التكوين والتطوير : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛
- التركيز على الإنجاز : وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

## 2. 5 البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:

- يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها ، والتي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة حيث تعتمد في ذلك على بعض المؤشرات الإنتاجية والتسويقية .... وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار خاصة النظرية العلمية للإدارة. حيث يرى تايلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان:
- الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة،
  - الجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضا علاقتهم بالموظفين .
- وقد طبق الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما

سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية. ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية :

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة؛

- الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص؛

- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك؛

- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص. تعتبر هذه النظرية أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال:

- التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين؛

- تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف؛

حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لان المتجمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونُحَص بالذکر الكفاءة الإنتاجية .

كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة " على مستوى كل الورشات " وتتحقق من خلال :

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية

- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف؛

- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث و التجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف؛

- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.

يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية " بالرشادة الإنتاجية " من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطبيق الأساليب السليمة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء ، حيث وضح تايلور ضرورة توافر مايلي من أجل ضمان فاعلية مستمرة للمؤسسة:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص؛

- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل؛

- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز؛

- الاختيار والتكوين يكون بالطرق العملية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛

- توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور؛

- لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لانجازه.

## 2.6 إسهامات رواد النظرية العلمية للإدارة في تحديد الفعالية التنظيمية ( من مدخل اقتصادي):

### أ- إسهامات ونسلو فريدريك تايلور :

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور أبو الإدارة العلمية و قائدها، و خلال سنوات عمله أستطاع تايلور أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال، و أيضا، تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة. فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة و توجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل و أن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة و الخطأ، و لم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل و أدواته، وأن العمال يكلفون إعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم

عليها و لا رغبة لهم فيها مما يودي إلى قيام التراع بين الإدارة و العمال . و لمعالجة هذه الثغرات قام تايلور بالعديد من الدراسات التي أستهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال، و توفير الوسائل الفعالة لإدارة العمل، و إكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، و وضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل ( علي الشرقاوي، دت، ص 51 ).

و نتيجة لمجموعة الدراسات التي قام بها تايلور توصل إلى أن كل عملية من عمليات الإنتاج تتكون من عدد كبير من الحركات البسيطة التي بالإمكان تحليلها بعد ملاحظتها و توقيتها و بذلك يمكن حذف الحركات غير الضرورية و تحسين الأساليب، و بالتالي، يمكن التوصل إلى وقت قياسي لكل عملية من العمليات . و من الأمور الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالعمل التي أولها تايلور إهتماماته ما يلي:

-الطاقة: و تعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه.

- السرعة: و تعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل الموكل إليه ضمن مستوى كفاءة محدد و كمية محددة من الجهد .

- القدرة على الإستمرار: و تعني قدرة العامل على بذل مجهود العضلي و الفكري و مقاومة الشعور بالتعب و الملل بشكل .

و أول محاولة لتايلور لوضع أسس إدارية علمية كانت متمثلة ببحثه الموسوم " نظام الدفع بالقطعة " حيث قدم فيه وصفا مفصلا كان قد طوره لنظام الدفع بالأجور. و يتمثل هذا النظام في محاسبة العامل على عدد القطع التي ينتجها، إذ يزيد مكسبه بإزدياد هذا العدد، لكن تايلور أدرك فيما بعد أن عنوان بحثه هذا جذب الإنتباه و ركز على معدل الأجر بالقطعة وأهمل سائر مفاهيمه عن الإدارة، الشيء الذي دفعه في سنة 1903 إلى إصدار أول كتاب له بعنوان " إدارة المصنع " الذي ركز فيه على تصوره لفلسفة الإدارة لا على سياسة الأجور . و خلاصة ما حاول تايلور أن يقوله في كتابه هذا ما يلي:

- هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية و خفض تكاليف إنتاج كل وحدة، ولتحقيق هذا الهدف على الإدارة أن تطبق الأساليب العلمية في الدراسات و التجارب الخاصة بمشاكلها حتى تنتهي إلى بلورة مبادئ و إجراءات موحدة تيسر مهمة الرقابة على عمليات الإنتاج - لا بد أن يوضع العمال في وظائفهم بطريقة علمية حيث تهيأ المهمات و ظروف العمل بيئة علمية حتى يمكن النهوض بها إلى المستوى المطلوب . - يجب أن يدرّب العمال تدريبا علميا دقيقا لصقل مهاراتهم في أداء مهامهم و وظائفهم حتى يمكن تلبية المستوى الإنتاجي المطلوب . لا بد من تهيئة جو من التعاون الودي الوثيق بين الإدارة و العمال لضمان استمرار هذه الظروف السيكولوجية التي تيسر تطبيق المبادئ الأخرى التي ورد ذكرها .

و يمكن النظر إلى إسهامات تايلور في مجال الإدارة من ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- **الثورة الفكرية:** كان تايلور يرى أن الهدف من دراسته التي أصطلح عليها بالإدارة العلمية، هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة و العمال في ذلك الوقت و التي طبعت بالشك و عدم الثقة و التراع بين طرفي العملية الإنتاجية. فقد كان العمال يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور و إلا لجئوا إلى سلاح الإضراب عن العمل أو البطء فيه، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج و حل مشاكل العمل مستعملة في ذلك سلاح الفصل من العمل ، و لحل هذه المشكلة يرى تايلور ضرورة إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير كل من الإدارة و العاملين، و هذا لا يتم إلا بقبول طرفي العملية الإنتاجية لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي يرى أنها تتضمن في المقام الأول ثورة فكرية يقع عبؤها على طرفي العملية الإنتاجية - الإدارة و العاملين - و ذلك بأن يحول الطرفان أنظارهما عن الربح المحقق، إلى العمل على زيادة الإنتاج و من ثم زيادة ربح المنظمة الذي يستفيد منه كلا طرفي العملية الإنتاجية. حيث تمنح للعاملين أجور مرتفعة و للإدارة أو صاحب العمل أرباح أكبر. وهذا من شأنه، بطبيعة الحال، منع حدوث نزاع بينهما، و رغم أن تايلور لم يفلح في فض التراع بين الإدارة و العمال بشكل نهائي إلا أن جهوده في هذا المجال قد وجهت الإنتباه إلى زيادة الإنتاجية.

- **الدراسات الفنية:** وصف تايلور طريقة أداء العمل، التي كانت متبعة في تلك الفترة الزمنية، بالإرتجالية. فالعمال يأتون يوميا إلى العمل و كل منهم يحمل أدواته ليؤدي عمله، من دون تحديد مسبق له، و من دون معرفة طبيعة المواد المتعامل معها . و لكن تايلور رأى أن كل عمل لا بد وأن يتم تحليله إلى عناصر أولية مبسطة يمكن تحديدها في حركات، بحيث يوضع لكل واحدة منها زمن معين تؤدي فيه. كما أن لكل مادة الأداة المناسبة التي يجب إستخدامها فيها، و أن على العمال أداء العمل الذي تحدده الإدارة مسبقا. فالإدارة

تختص بالتخطيط و العمال بالتنفيذ . و لتحقيق هذه الغاية قام تايلور بإجراء عدد من الدراسات الضرورية لتحديد ما أصطلح عليه ( بأحسن طريقة لأداء العمل) أستخدم فيها قوانين الحركة، وتوصل منها إلى معدلات للأداء، و طلب من العمال الالتزام بها . و من الدراسات التي قام بها تايلور، أنه راقب بدقة، لمدة زمنية، عامل مخرطة معادن في عمله حتى يتبين كيفية أداء عمله بدقة. وفعلا أستطاع تايلور أن يحدد عناصر هذا العمل بدقة، و أيضا، الوقت اللازم لأداء كل عنصر مما يمكنه من إجراء تحليل موضوعي حدد من خلاله ما يمكن إعتباره جهدا معتدلا. كذلك قام تايلور بدراسات مماثلة على أعمال مشابهة منها أعمال البناء و تفرغ الحديد الخام من حاملاته.

و من أهم نتائج هذه الدراسة أن إنتاجية العامل وصلت إلى مستوى قدر بمقدار 300 % . و لحفز العمال على الوصول إلى هذا المعدل من الإنتاج ، وضع تايلور نظاما لدفع الاجور بالقطعة، سمي بإسمه، حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجه.

- **مبادئ الإدارة المحققة للفعالية :** في كتابه الموسوم " أسس الإدارة العلمية " الصادر سنة 1911 و وضع تايلور مجموعة من المبادئ رآها ضرورية لكي تأخذ الثورة الفكرية التي نادى بها في كتاباته مكانها و تستمر في تحقيق أهدافها. وهذه المبادئ هي:

- إستخدام التحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العمل بدل إستخدام الطريقة التخمينية في العمل التي طالما أستعملت في المنظمات  
- علمنة طريقة إختيار و تدريب العمال لتحسين أدائهم بدلا من الطريقة القديمة القاضية بأن يقوم المكلف بالعمل بالقدر الذي يستطيع به عمله و طبقا لخبراته و قدراته و تجاربه الخاصة.

- التعاون الكامل بين الإدارة و العمال، حتى يتم تطبيق المبادئ و الدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسين .

- تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال، إذ تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط بينما يقوم العمال بتنفيذ مخططات الإدارة. إضافة إلى هذه المبادئ فقد قدم تايلور مبدأ المراقبة الوظيفية و الذي يقضى بوجود عدد من المراقبين لكل عامل. فقد قام بتخصيص ثمانية مراقبين للعمل كل منهم يرتبط بالعمال مباشرة، أي أن العامل يتلقى أوامر تعليمات العمل من المراقبين الثمانية. و قد قسم تايلور المراقبين الثمانية إلى مجموعتين تتكون أول من أربعة مراقبين يختصون في التخطيط من نواحيه المختلفة المتمثلة في سير العمل و طرقه و الوقت اللازم لإنجازه و تكاليفه و الانضباط فيه . والثانية تتكون من أربعة مراقبين متخصصين في مراقبة التنفيذ في المنظمة من حيث السرعة في الإنتاج و جودته و صيانة الآلات . و في الواقع كان تايلور يرى أن تقسيم العمل بين العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و أن تطبيق نفس المبدأ على عمل المراقبة و بقية الأعمال الادارية الأخرى يؤدي، أيضا، إلى زيادة الإنتاجية الإدارية مباشرة و الإنتاجية العمالية كنتاج غير مباشر.

و قد أعتقد تايلور أن الجمع في تنفيذ هذه المبادئ من شأنه تحقيق الإدارة العلمية، و لكنه حذر من الخلط بين آليات الإدارة و فلسفة علم الإدارة . فآلية الإدارة، حسب رأيه، تتناول دراسة الوقت اللازم للتنفيذ و تقسيم الوظائف الفنية و تمنيظ المعدات و الآلات اللازمة للعمل و غيرها من النقاط المتعلقة بالنواحي التنفيذية الفنية، بينما تتناول فلسفة الإدارة النواحي الفكرية

إذن، يتضح من أعمال تايلور أنه كان يهدف إلى زيادة الإنتاج من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية . فقد كان يرى أن ثمار هذه الزيادة تحقق مصلحة مشتركة للإدارة و العاملين على السواء . فأما الإدارة فتحصل على ربح أكبر، وأما العاملون فينالون زيادة في أجورهم، و على هذا رأى تايلور أن وجود النقابات العمالية غير ضروري وأن العمال لن يلجئوا إليها لحل مشاكلهم أو التكلم بإسمهم كون أن مشاكل العمل يمكن حلها داخل المنظمة بالأسلوب العلمي الموضوعي . و تأكيد تايلور المطلق على أن ربط الأجور بالإنتاج هو السبيل الرئيسي أمام الإدارة لتحفيز العمال على زيادة إنتاجهم، لم يتم إعتباطيا أو جزافيا، و إنما تم بناء على ما قام به من دراسات علمية كان أشهرها تلك الدراسة التي أجراها على العامل الهولندي " شميت " الذي وعده بزيادة في أجره إذا زاد إنتاجه . و كان شميت يفرغ الحديد و ينقله من عربات النقل إلى المنظمة و يحمله من الأخيرة إلى الأولى . و قد أستطاع بتوجيهات تايلور الدقيقة أن يرفع من كمية إنتاجه بشكل مثير للإنتباه. فقد زاد عدد الأطنان التي ينقلها يوميا من أربعة عشر طنا إلى ثمانية و عشرون طنا. و في مقابل ذلك أرتفع أجرهم 115 سنتا إلى 185 سنتا. و قد كانت هذه النتيجة سببا قويا في مطالبة بقية عمال المنظمة تايلور أن يتلقون نفس التوجيهات التي تلقاها زميلهم شميت و إعتقاد تايلور بأن الدافع الوحيد للعامل من وراء عمله هو الأجر المادي الذي يحصل عليه مرده إلى تأثره بالنظرة القائلة أن الإنسان مخلوق إقتصادي و كل ما يريد أن يحصل عليه هو الجزء المادي. و قد تضمنت

نظرية X في الدافعية هذا المفهوم حين أفترضت أن الإنسان يتميز بمجموعة خصائص أهمها الكسل، اللامبالاة، كره العمل، الأناية و حب النفس، مراعاة المصلحة الذاتية، عدم الرغبة في تحمل المسؤولية، التركيز الشديد على إشباع الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن.

### ب- إسهامات فرانك و وليان جيلبرت ( دراسة الحركة وتبسيط العمل):

كان فرانك جيلبرت أحد المهندسين الآخرين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا و عملوا على تقدم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا. ففي سنة 1885 تاريخ إلتحاقه بالعمل في حرفة البناء لاحظ جيلبرت أن الحركات المتبعة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل إلى آخر و من آن إلى آخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا مالا يتبعون التعليمات و الطرق المقدمة لهم في العمل. و نتيجة لهذا الإختلاف في حركات العمل، و لإيجاد الوسيلة المثلى لأداء العمل قام جيلبرت بتحليل و ترميز الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل و للأدوات المستخدمة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة و أكثرها راحة للعامل أثناء العمل، و إلغاء الحركات غير الضرورية، و إعادة ترتيب الحركات و الأدوات و المواد اللازمة للعمل.

و قد كان لدراسة جيلبرت هذه نتائج إيجابية على أداء العمال. ففي بناء الطوب على الجدران الخارجية مثلا، تمكن جيلبرت من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 4 حركات لكل طوبة، و بالنسبة لبناء الجدران الداخلية، تمكن من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 12 حركة لكل طوبة، الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة البناء من 120 إلى 350 طوبة في الساعة الواحدة لكل عامل. كذلك أبتكر جيلبرت طريقة جديدة لرص الطوب ساعدت على إستبعاد الحركات التي يؤديها العامل لفحص الطوب لإختيار السطح الصالح للرص، كما أبتكر منصة بناء متحركة توفر على البناء الإنحناء لتناول الطوب، كما حدد درجة الصلابة في مادة البناء التي تمكن من تحقيق التماسك الذاتي للطوب دون جهد إضافي. و بعد أن تزوج جيلبرت من ليليان سنة 1904 و التي كان لها إهتمامات كبيرة بعلم النفس و علم الإدارة، شاركها سويا في القيام بالأعمال التالي:

- إستخدام آلة فوتوغرافية لتصوير وتحليل الحركات التي يقوم بها العمال بغية تحسينها.
- إبتكار ساعة دقيقة لضبط الوقت تمكن من تحليل حركات الأفلام المصورة و تحديد الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء كل حركة.
- قاما بتقسيم حركات اليد إلى سبع عشرة حركة أساسية و أختارا لكل حركة منها رمزا يعبر عنها. و قد أصطلح جيلبرت على طريقته هذه في تحليل و تبسيط العمل بنظام ( ثربليج ) Thirbleg و هو عبارة عن إسم جيلبرت مكتوبا بالعكس تقريبا..
- إبتكار خريطة سير العمل و رسومات التوضيحية لإستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل و لإكتشاف الإنحرافات التي تحدث، الأمر الذي يمكن من الوصول إلى أقصى الكفاية الإنتاجية بأقل مجهود ممكن.

- قدما نظام البطاقات لكي تدون فيه أسماء العمال المجددين تكريما لهم، و الذي أستخدم لتحديد أنظمة المكافآت فيما بعد ( علي الشراوي، بدون تاريخ، ص. ص 54 - 56 ). و إذا كان عمل جيلبرت، في بعض الأحيان، يصطلح عليه بعمل السرعة، فإنه كان يختلف عن التعبير الشهير وقتذاك من حيث أن السرعة كانت تأتي من خلال حركات و مجهود أقل من العامل لا من خلال زيادة الضغط على العمال فسيولوجيا و سيكولوجيا و ذهنيا للوصول إلى معدل أعلى للإنتاج

### ج- إسهامات هنري لورانس جانث: ( جدولة العمل)

يعتبر هنري جانث من الباحثين الذين عاصروا تايلور و أنظموا إليه في دراساته بشركة ميدفيل لصناعة الحديد و الصلب عام 1887. و رغم تأثر هنري جانث بأعمال تايلور، فإنه قدم عدة إسهامات في الحقل الإداري مازال عدد منها يستخدم إلى وقتنا الحاضر، و منها بينها:

- **خرائط جانث:** و هي عبارة عن جدول يبين و يقيس نشاط العامل، إذ من خلاله تظهر العلاقة بين ما تم و ما يجب أن يتم إنجازه في وقت محدد. و هذا الجدول مازال يستخدم من قبل عدد من المنظمات الصناعية المعاصرة كأداة من أدوات التخطيط و الرقابة. و فيما يلي نماذج الخرائط التي أقرتها جانث



- \* خريطة سجل الآلة: و هي تظهر الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المنظمة.
- \* خريطة سجل العامل: و هي تبين ما إذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه أم لا.
- \* خريطة التصميم: و تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والآلات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل أهميته و بناء على الخطة المرسومة

- \* خريطة مقدار العمل: و هي تبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو الساعات، سواء أكان للمنظمة كلها أو لجزء منها
- \* خريطة تقدم العمل: و هي تبين المقارنة بين ما تم إنجازه و بين المطلوب إنجازه

- **نظام الاجور:** إذا كان تايلور يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة، فإن جانث قدم نظاما خاص بالأجور و المكافآت يختلف عن نظام تايلور. فبمقتضى هذا النظام يتم تقديم مكافآت إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومي للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، أما العمال الذين ينتجون أقل من المعدل المطلوب فقد كانوا يعطوا أجر اليوم العادي فقط. وعليه فقد جانت نوعا من الضمان المادي للعمال بالرغم من عدد الوحدات المنتجة. و فعلا، فقد كان لهذا النظام الأثر الواضح في زيادة إنتاج العمال و رفع روحهم المعنوية كذلك، يعتبر جانث من الباحثين الأوائل الذين أهتموا بالعوامل غير المادية (السيكولوجية) للعمال في محيط العمل و إمكانيات تقديمها كمحددات لزيادة الإنتاج واضعا بذلك أحد الأسس الأولى للعلاقات الإنسانية و دراسة السلوك الإنساني في المنظمة. كذلك، أهتم جانث بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين- إلى جانب العمال- و إمكانية دراستها بطريقة علمية بغية زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف و زيادة إنتاج العمال. و قد كان جانث كزيميليه تايلور و جيلبرت منتقدا للجهل وعدم الكفاءة و إستعمال مبدأ التخمين في العمل، إلا أنه لام الإدارة، و ليس العمال، على الأخطاء و المشاكل التي تحدث بالمنظمة، و عليه رأى أنه على الإدارة أن تتحمل مسؤولية تدريب العمال و رفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة و الكفاءة في أعمالهم.

#### د. إسهامات هارنجتون أميرسون ( مبادئ الكفاءة) :

- كان هارنجتون أميرسون من دعاة تايلور و المتحمسين لأفكار الإدارة العلمية، و لكن أهم إسهاماته كانت تدور حول الكفاءة. فقد قدم في سنة 1919 مجموعة مبادئ أصرح عليها بمبادئ الكفاءة " الإثنا عشر". الخمسة الأولى منها ينصب محور إهتمامها حول العلاقات بين العمال و أصحاب العمل، أما إهتمام السبعة الباقية فينصب حول الأساليب و النظم الادارية. و هذه المبادئ هي:
- تحديد المثل العليا: و يقصد به جعل الأهداف واضحة لمعرفة ما يسعى الفرد إلى إنجازه، و الذي لن يتحقق إلا بالتخلص من الغموض و الإبهام فقدان الغاية .
- حسن الإدراك: و يقصد به القدرة على التمييز. فالإدراك السليم يساعد الإنسان على التمييز بين الأشياء الجوهرية و الثانوية، و أن تطبيق هذه الفكرة يتطلب من الفرد أن يسعى دائما إلى المعرفة و إلتماس النصح من أي جهة.
- حسن المشورة: و يقصد به أن يسعى الإنسان جاهدا إلى إلتماس النصيحة من غيره من الأفراد الأذكياء و الحكماء.
- النظام و الضبط: و يقصد به الإلتزام بالقواعد و الطاعة لإستتباب النظام، وأن إتباع هذا المبدأ يكفل إحترام المبادئ التي نادى بها التراهة: و يقصد بها شيوع العدل و الإنصاف ..
- السجلات: و يقصد به توفير السجلات التي توثق فيها المعلومات و الإحتفاظ بها لأنها مصدر الحقائق التي تتخذ على أساسها القرارات
- تصريف الأمور: و يقصد به السرعة في إنجاز أمور العمل من خلال التخطيط العلمي للمهام، بحيث تسهم المهمة الأصغر في أداء المهمة الأكبر، و بذلك يمكن للمنظمة أن تبلغ أقصى أهدافها .
- المعايير و الجداول: و يقصد به تحديد مستويات الأداء من خلال تحديد طريقة مثلى و زمن أداء قياسي للمهام
- تنميط الظروف: و يقصد به توحيد ظروف محيط العمل و جعلها متشابهة لجميع العمال.
- تنميط العمليات: و يقصد به الإلتزام بمستوى ثابت للعمليات و توحيد أسلوب أدائها.
- ثبات التعليمات: و يقصد به أنه لكي يتوفر لأساليب الكتابة المتبعة الثبات ينبغي إخضاعها لنظام دقيق.

- الكفاءة: و يقصد به مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي توكل إليه، و بذلك تتحقق الرقابة على الكفاءة

### 3. التكوين الإداري بالمؤسسات الرياضية:

#### 3.1 مفهوم التكوين وأهميته :

يعرف على أنه "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة" (محمد أبو النصر 2015، ص 56) كما أنه جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات الموظفين و آرائهم باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.

ويمكن القول ان التكوين عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، للتأقلم مع المستجدات العمل، فيحقق أهدافه وتطلعاته وكذا أهداف المؤسسة.

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فهو وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله ، لذلك يكتسب التكوين أهمية كبرى بالنسبة إلى:

أ- المؤسسة: : أن التكوين هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال مايلي:

- تحسين ربحية المؤسسة زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- المساعدة على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة؛
- يؤدي إلى انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- زيادة فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية؛
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
- يساعد على توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتحديد وإثراء المعلومات .
- ب - للعاملين: تكمن أهمية التكوين بالنسبة للعاملين من خلال النقاط التالية:
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة
- يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛
- يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- تطوير مهارات الاتصال بين العاملين؛ -يفتح المجال للعاملين نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛ -يقلل التكوين من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.

#### 2.3 مبادئ عملية التكوين :

- يخضع عملية التكوين إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، كما انه يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، وتتجلى تلك المبادئ في النقاط الأساسية التالية:
- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة..
  - الهدف: يجب أن يكون أهداف التكوين واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التكوينية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة .
  - الشمول: بمعنى أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمؤسسة من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة..
  - مراعاة التوقيت المناسب: على التكوين أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التكوينية. بمعنى أن لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات المنافسات والتظاهرات الرياضية أو إعداد الموازنات أو الجرد... الخ وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والإجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.
  - احترام رسالة المؤسسة: يجب أن يراعي التكوين الرسالة التي أنشأت من أجلها. الاقتصاد في التكاليف : بحيث لا تكون مخصصات التكوين كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.
  - المعلومة المرتدة: **Feedback** يحتاج المدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التكوين. فمثلا هل أحدث التكوين تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ فبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التكوين.
  - التكوين عملية إدارية وفنية: فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.
  - التدرج والواقعية: يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي التكوين "انه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة، قل تعليمهم الأشياء الساكنة"
  - التكوين نشاط متغير ومتجدد: حيث أن التكوين يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد من خلال التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها ، التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.
  - مراعاة الفروق الفردية: إن البشر بطبيعتهم مختلفين من حيث نسبة الذكاء والقدرة على التعلم وأخذ المهارة، فمنهم الذكي والطموح والصبور، ومنهم الأقل من ذلك... الخ، وعليه فإن الوقت الذي يأخذه الذكي في تعلم مهارة ما سيكون أقل بطبيعة الحال ممن هو أقل منه ذكاء، وكذلك الحال بالنسبة إلى الطموح والصبور، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد
  - الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمنتدب يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل... الخ.

### 3.3 محددات فعالية التكوين:

- يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتدريب، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين. ولكي يكون النظام فعالا، يقترح جونسون Jonson، وكاست Kasset خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي :

- البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلا: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفته المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تدريبه، وتحديد أدوار المدرب والمتدربين وطرق تقسيم أداء المتدربين.

- المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمما، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات

- الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تدريبية معينة، حتى يتخرج المتدربون بمهارة في اتخاذ القرارات .

- لإقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام .

- الاستقرار: يبقى النظام في حالة استقرار طالما أن البيئة مستقرة ومستمرة في أمرها بالقوة الدافعة اللازمة لنشاطها وحركتها، وفي نفس الوقت تخرج النظم للبيئة مخرجات بمعدلات ثابتة ومنتظمة

- دورة الحياة: للنظام دورة حياة أي أنه معرض للفناء، والذي يتم بشكل تدريجي لذلك فإن النظام يحتاج إلى محفزات لمقاومة حالة الفناء

- الحركة الدائمة: إن النظام في حالة حركة دائمة، حيث يحصل على مدخلات يقوم بتحويلها إلى مخرجات، ثم يستخدم عوائد هذه المخرجات في الحصول على مدخلات جديدة وهكذا

إن كل من مخرجات و مدخلات نظام التكوين تعتمد على ثلاثة أسس متوافقة تعطي ثلاثة أبعاد لفعالية نظام التكوين وهي المدخلات أو المخرجات الإنسانية والتي تعطي بعدا إجماعي، ثم المدخلات أو المخرجات المعنوية ولها بعدا ثقافي، وأخيرا المادية والتي تعطي بعدا اقتصادي والتي تمثل محور دراستنا وستناولها في العنصر الموالي.

### 3.4 البعد الاقتصادي للتكوين: ( المخرجات المادية / الفعالية التنظيمية له):

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الفعالية العالية هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لربائنها أولا باعتبارهم السبب النهائي للقيمة ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها لذا تعمل كل مؤسسة على تحسين أدائها بمختلف أبعاده من أجل إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بهذه الأبعاد والتي حددها الباحثون في :

البعد المالي والمتمحور حول المردودية ؛ البعد المادي والمتمحور حول الإنتاجية ؛ البعد التسويقي والمتمحور حول التنافسية.

تستخدم هذه الأبعاد في تقييم الفعالية بصورة الإقتصادية، ويكاد يجمع الباحثون على أن تفاعلها وتحسينها يعطينا الصورة الإقتصادية الحقيقية للمؤسسة.

أ- البعد المالي: تبحث المردودية عن تحقيق أهداف المساهمين وتلبية رغبتهم في تعظيم عائدهم من الاستثمار، فهي تعكس مدى إنشاء القيمة لهم، هذه الأخيرة التي تعرف على أنها "القدرة على إنتاج مردودية مستقبلية كافية لرؤوس الأموال المستثمرة حاليا، أي مردودية تساوي على الأقل ما يتوقع المساهمين تحقيقه في حالة استثمارهم في مشاريع أخرى بمخاطر مشابهة تكلفة الفرصة البديلة، وباعتبار أن التكوين عملية استثمارية تتضمن إنفاق أموال بغية الحصول على عوائد مستقبلا كان لابد من قياس تكاليفه.

إن عملية التكوين ينتج عنها تكاليف مختلفة تتحملها المؤسسة، فقياس هذه التكاليف وتقديرها أمر مهم من اجل تقييم ومعرفة مدى نجاعة وفعالية التكوين من الناحية الإقتصادية، فعملية التكوين كعملية إدارية تتضمن عدة أنواع من التكاليف:

- التكاليف الاستثمارية: وتتمثل في تلك التكاليف والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من أجل إيجاد هياكل واستثمارات دائمة تخصص للتدريب سواء كانت مادية أو معنوية أو بشرية، ومن أمثلتها المباني والغرف التكوينية، إنشاء الدوائر الإعلامية الخاصة، إعداد وتدريب مدرّبين مختصين، إعداد وتصميم برامج تدريبية طويلة المدى ..

- التكاليف التشغيلية: وتمثل في مختلف المصاريف والنفقات التي تتحملها المؤسسة من اجل إعداد عملية أو تنفيذ برنامج تدريبي واحد وتمثل في رواتب المدربين، تكاليف تصميم وتجهيز البرامج كالمصاريف المتعلقة بمكافأة المستثمرين ومصاريف تدريب المدربين، والمصاريف الإدارية المكافآت والجوائز للمتدربين التوقف عن العمل بسبب التكوين وغيرها .

- تكاليف التوجيه والإشراف: في كثير من الأحيان يتم تدريب الأفراد أثناء العمل حيث يتطلب ذلك مضاعفة الإشراف وتركيزه من اجل تزويد الفرد بمختلف المهارات والخبرات اللازمة لمزاولة عمله بشكل مناسب، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف الوقت الضائع المسخر لجعل الفرد معتاداً ومتعاوناً مع دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، سياسة الأفراد. وتتضمن العلاوات والأجور المدفوعة للمشرف مقابل الوقت الإضافي المخصص للموظفين الجدد أثناء العمل خلال فترة معينة. إن معرفة تكاليف التكوين وتقديرها أمر ضروري من اجل التحكم فيها والعمل على تدينتها، ففي الحالات العادية يمكن القول انه كلما كانت هذه التكاليف كبيرة كلما كان التكوين فعال وذو مرد ودية، لكن صحة هذا القول تبقى رهينة نجاعة وفعالية سياسة التكوين وخطته، ولهذا فانه ليس دوماً كل زيادة في الإنفاق على التكوين تؤدي إلى الزيادة في جودته وفعاليتها، إنما ذلك يتوقف على طبيعة الموقف وأهداف التكوين..

**ب- البعد المادي :** يعد تدريب وتنمية الموارد البشرية أحد أهم مصادر الإنتاجية في المؤسسة لذا فهو يلعب دوراً هاماً في تحسينها ويمكن استنتاج دور التكوين في تحسين الإنتاجية من خلال قياس عائد التكوين. فبعد التطرق إلى تكاليف التكوين باعتباره عملية استثمارية تنتج نفقات ومصاريف وتكاليف لا يقابلها دفع حقيق، في المقابل يرجى من وراء هذه العملية الحصول على عوائد سواء كانت في المدى القصير أو المدى البعيد، وعموماً يتمثل هذا العائد في تغيير سلوك ومستوى أداء الأفراد المدربين ويظهر ذلك بوضوح بعد التكوين إذا ما كانت هذه العملية فعالة، وكما هو الحال في حساب التكاليف فان حساب عائد التكوين أمر ضروري لقياس مدى فعاليتها و نجاعته الاقتصادية، حيث أن التكوين يهدف إلى اجراء تعديلات في سلوك الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى جودة المنتجات، ومن ذلك يمكن قياس عائد التكوين من خلال حساب التغير في الإنتاجية، تحسن جودة المنتجات، وأيضا معدل التلف والأخطاء.

ويتم حساب العائد الإجمالي للتدريب من خلال جمع كل الوفورات التي يحققها التكوين للمؤسسة سواء ما تعلق بزيادة الإيرادات، أو ما تعلق بتخفيض التكاليف والمصروفات التي كانت ستتحملها المؤسسة لو لم تقوم بعملية تدريب الأفراد، ويتم حساب هذا العائد كما يلي :

العائد الإجمالي للتدريب = التغير في الإنتاجية + عائد الابتكارات الجديدة + التخفيض في تكاليف حوادث العمل + التخفيض في تكاليف الأخطاء + التخفيض في تكاليف الإشراف والتوجيه .

هذا ما يعتبر العائد المتحقق من عملية التكوين والذي يمكن قياسه، بالإضافة إلى هذا يمكن أن يؤدي التكوين إلى عدة تغيرات وتأثيرات على مهارات ومعارف وسلوك الأفراد ينتج عنها رفع إيرادات المؤسسة أو تخفيض التكاليف سواء كان في المدى القصير أو المدى الطويل. وتبقى عملية حساب عائد التكوين أمر مهم لمعرفة مدى فعالية ونجاعة التكوين، إلا أنها يكتنفها بعض القصور وعدم الموضوعية لكون أن تلك المؤشرات يمكن أن تتأثر بعوامل أخرى مما يجعل قياس التغير في تلك المؤشرات لا يعبر بالضرورة عن العائد المحقق من جراء التكوين.

**ج- البعد التسويقي:** تتمحور تنافسية المؤسسات في ظل شدة المنافسة حول تلبية حاجات الزبائن، ورفع درجة وفائهم أي إنشاء القيمة لهم، كما تكون التنافسية بسبق احتياجات الزبون واستمرار العملية الإبداعية بالمؤسسة، مما يمكن المؤسسة من استقطاب زبائن جدد والمحافظة على زبائنها الحاليين، وإقامة علاقة طويلة المدى معهم تدرج ضمن تطور مفاهيم الجودة الشاملة التي من خلالها يمكن للمؤسسة الحفاظ على ولاء الزبون.

وفي الاخير يمكننا القول تظهر فعالية التكوين في زيادة مهارات الأفراد، و تحسين القدرات الإبداعية والتسويقية للمؤسسة ، ومضمون الثقافة التي تحملها المؤسسة و اهتمامها بالفرد واعتباره مورداً استراتيجياً سيؤدي بالضرورة إلى انتشار ثقافة قوية تشجع على زرع قيم العمل الجدي، بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل الإتصال واحترام السلطة... الخ. أما إذا كانت الثقافة تهتم أكثر بالربح وتستخدم الفرد مثل الآلة لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار سيؤدي في المقابل إلى تشجيع المؤسسة على نشر ثقافة ضعيفة إن لم نقل سلبية، تؤدي إلى غرس قيم الإهمال المخالفة للقوانين المعمول بها ونشر التسبب و اللامبالاة وكثرة الحوادث و العيابات... الخ، مما يجعل درجة ولاء الأفراد للمؤسسة تنخفض. و

توصلنا في الأخير أن الأداء الشامل لأي مؤسسة، متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية والتكوين، فيها تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية في الأداء، وعليه يتبين صدق افتراضنا الأول القائل يساهم الاستثمار

في العنصر البشري، وتنميته عن طريق التكوين المستمر في الرفع من أداء المؤسسات، وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.  
4. خاتمة:

من خلال ماتم طرحه يمكن القول أن الإدارة العلمية مازالت فاعلة في وقتنا الحالي، رغم النقد الموجه إليها، إذ أنها استخدمت العلم وأساليبه لحلّ مشكلات العمل، وأوجدت مبادئ إدارية ما زالت حيّة مثل تقسيم العمل، وتبسيط الأدوات والمعدات المستخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتحديد معايير الأداء والحوافز المادية، واتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد وتدريبهم، وهي مبادئ يمكن أن يستفاد منها في إدارة المؤسسات الرياضية، حيث يفرض الواقع أن يكون العمل الإداري مبني على أسس علمية تتسم بالإبداع والتطوير وتواكب مستجدات العصر الرقمي من خلال مواكبة طفرة هائلة اجتاحت العالم في ظل جائحة كورونا . كما إرتبطت الإدارة العلمية بالعمل الدؤوب والفكر المتقدم والتطور المهني والعلمي لكي ننجح في تطوير أدائنا واتخاذ قراراتنا بحكمة وحنكة وخلق الظروف التي تساعد في توفير بيئة عمل ناجحة وإدارة علمية قوية تتمثل هذه الظروف في التكوين والتأهيل، توفير البيئة الرقمية داخل نطاق عمل المؤسسة، التحفيز والترغيب في العمل بخلق جو من التنافس وتقديم الجديد، التعيين وفقاً لمعايير علمية ومتخصصة، تدعيم العلاقات الخارجية وغيرها

#### 5. قائمة المراجع:

- توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، التكوين الفعال وأثره على التكلفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الاردن، الطبعة الثانية، 2005.
- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2005.
- علي محمد عبد الوهاب، التكوين والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، د ت
- مدحت محمد ابو النصر، إدارة العملية التكوينية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008.
- Johnson, Kast and Rosenzweig: the theory and management of systems, 3rd edi, New York, MC GRAW, Hill ,1973.
- . Cameron, K, Measuring, Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. Administrative- Science -Quarterly . ND