

# الأكاديمية العربية الدولية



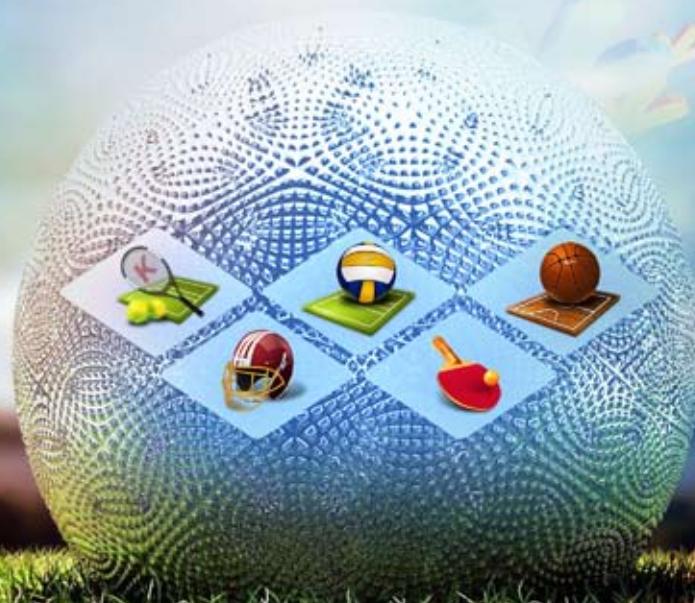
الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



# الادارة الرياضية

SPORT MANAGEMENT



أ. نعمان عبد الغني  
د. لطيفة عبدالله شرف الدين

# الادارة الرياضية

تأليف:

أنعمان عبد الغني  
د.لطيفة عبدالله شرف الدين

الطبعة الأولى

٢٠١٠

فكرة الغلاف

الاعلامي والصحفي السعودي / عبدالله بن راشد آل غصنه

مصمم الفكرة

خالد بن محمد المهن

رقم الناشر الدولي ISBN ٩٩٩٥٨-٠٤٧٠-٠٠٠١

رقم الابداع بإدارة المكتبات العامة دع ٢٠٠٩ / ٧٧٤٤ م

وزارة الثقافة والاعلام للطبعاء و النشر

ملكة البحرين

## الافتتاحية

نحمد الله تعالى ونشكره في السراء والضراء. ونصلِّي ونسلِّم على قائدنا وقدوتنا النبي محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً وبعد.

فإنه لمن نافلة القول أنَّ الإنسان مدنٌّ بطبعه، ومجبر بطرته على التواصل مع محیطه الإنساني والمادي. ولا يمكن له أن يعيش عيشة هانئة مستقرة بمفرده، كما لا يمكن له أن يجد للحياة طعمًا أو ذوقاً إذا عاش بعزل عن الناس. واستغنى بفكرة ذاته عن العالم الذي حوله، ذلك لأنَّ الاستقرار والسعادة والأمن يتطلب كل أولئك قدرًا عاليًا من التفاعل الإيجابي الرаци مع الآخر والتفاعل البناء مع الحياة وما يغشاها من تطوراتٍ حثيثة وتغيرات متلاحقة وأوضاع متقلبة لا يقبل الفرد بها. ما يستلزم ضرورة التواصل الإيجابي والتعاون الفعال بين البشر. وتبني الإيجابية والموضوعية والعلمية منهج حياة في التعامل والتفاعل مع الآخر.

لذا لم نقدم على وضع هذا الكتاب، وكلنا اعلم بما سنعاني

من إرهاق نفسي وانشغال يضيي الجسم طيلة جمع المعلومات وترتيبها وتنسيقها وسبل عباراتها، إلا دفاعاً عن روح الرياضة السامية والدفاع عنها من اتهامات وادعاءات يندى لها جبين كل إنسان يحترم نبأها.

عندما خطر لنا فكرة الكتابة عن الإٍدارة الرياضية ، توقفنا طويلاً. فكرنا كثيراً.. واستشرنا بعض الأصدقاء. وكان السؤال، أو بالأحرى الأسئلة: لماذا نكتب؟ وماذا نكتب؟ ولن نكتب؟ لو لم نستطيع إقناع أنفسنا بالكتابة كيف لنا إقناع الآخرين بالقراءة إذا لم يكن لدينا ما يستحق القراءة !!

والإجابة للهم كل منا مابملك من ورق في خزانته من أوراق قديمة تضم بينها ملخصات الندوات والملتقيات التي شاركتنا بها في فترة السنوات الماضية التي قضينها بقطاع الشباب والرياضة.

واجزمنا التطرق إلى تفاصيل التجربة التي مررت بها والتي قد تضيف شيئاً للادارة الرياضية مع التزامنا بتقديم الموضوع وشرحه بشكل موجز وذلك يعود إلى سببين: أولهما، أن الإطالة في هذا النوع من الكتابة، ربما يفقد القارئ حافز المتابعة فيلقي بالموضوع جانباً إلى غير رجعة! وثانيهما، لقد وضعنا نصب عينينا تسجيل العموميات التي تخدم الغاية من هذه الكتابة فتوقفنا عند المفاصل الأساسية من الإٍدارة الرياضية دوننا ما نعتقد أنه يخدم هذه المحاولة دون التطرق

إلى ما لا يضيف إليها شيئاً.

بهدف الإلمام بمفاهيم وأساليب وطرق إدارة نظم التسيير المعاصرة، بحيث يكون التركيز هنا على التطورات الحديثة في هذا المجال وتشكيل استراتيجيات نظم المعلومات وخطط التطبيق على نحو متفوق. والتعامل مع المعلومات كمصدر تنظيمي يمكن تخطيشه واستغلاله لتحقيق قدرات متميزة. آمل أن يجد القراء في هذا البوح بعض المتعة وشيئاً من منفعة تستحق الوقت الذي أمضوه في قراءتها.

المؤلفان

نعمان عبد الغني

لطيفة عبدالله شرف الدين

## مقدمة

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية . وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن. و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت توسيع و تتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها. و خلال هذا التوسيع و ذلك التفرع كان من الضروري التثبت بالإطار العلمي في تنظيمها. وبذلك أصبحت الإدارة أساساً لكل خواص فيها. يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

أصبحت الرياضة في عصرنا الحاضر ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية. تستقطب اهتمام جميع شرائح المجتمع. وذلك في زمن اتسع فيه الاستهلاك الإعلامي للنشاط الرياضي. مما نتج عنه زيادة فيوعي الجماهير. وأفرز لدى الممارسين - أحياناً - أخلاقيات تجاوزت الهدف النبيل إلى الطموح الذاتي.

ما ميز الساحة الرياضية في بلادنا خلال السنوات الأخيرة

هو الإقبال المتزايد على الممارسة الرياضية ب مختلف أنواعها أضحت لزاما علينا مواكبة التطورات المطردة للرياضة ذات المستوى العالمي و التي أصبحت صناعة تتطلب استثمارات هامة في مجالات متعددة.

والإدارة الرياضية هي حجر الزاوية في منظومة أي تقدم رياضي وبدونها فإن المال مهما توفر لا يستطيع تحقيق أي تقدم ولو قيد أملة . كما أن بدونها لا يستطيع اكبر مدرب عالي أن يصنع من منتخبنا فريقا منافسا حتى على المستوى الإقليمي . لأن صناعة المنتخبات القوية ليست مجرد مجموعة من اللاعبين ومدرب وبرنامج تدريبات وتمارين ولقاءات ودية... ولكنها منظومة متكاملة تتشابك فيها مختلف العوامل الرياضية والإعلامية والسياسية والإدارية والمالية وكذا النشاطات والمسابقات المحلية والأندية وغيرها لتشكل إستراتيجية نهوض طموحة مضمونة الأهداف والنتائج.

وفي عمق هذه الإستراتيجية تظهر أهمية الإدارة الرياضية الخبيرة والمؤهلة لإدارة المهد الجماعي المنظم وتجيئه إلى بلوغ أهدافه المحددة في مضمار التطور المستمر والمتجددة.. وفي واقعنا الرياضي اليوم يبدو أن الإدارة الرياضية غير قادرة على استيعاب كل عوامل النهوض... فهل نبدأ بتحديثها أولاً في إطار خطة شاملة للنهوض الرياضي ومواكبة العالم من حولنا..؟! قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبارد بعضها إلى ذهنك، وهي: ماهي الإدارة الرياضية؟ من هو المدير في

## المجال الرياضي؟

أو قد تقول: «أنا رياضي فقط. فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟ أليس هذا هو عمل المدراء أو الإداريين؟»

في الواقع كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتوجب عليك أحياناً إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة. لذا سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز. يكفي لأن تكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

## مفهوم الرياضة

نعلم أن جميـعاً لـيـس لـديـه تـعرـيف جـاهـز لـلـرـياـضـة لـهـذا سـيـلـجاـءـ إلى مـخـمـخـة دـمـاغـه لـعـلـه يـخـرـج لـه إـجـابـة إـنـهـ لـأـتـعـرـف عـلـى الأـقـلـ سـتـكـاثـر وـتـدـاـخـل وـتـبـدـل وـمـنـ ثـمـ سـتـعـرـف لـنـفـسـهـا وـلـأـنـ لـلـوـمـ أـيـ أـحـدـ مـنـاـ نـحـنـ الـرـياـضـيـنـ فـلـاـ الـمـدـرـسـةـ وـمـنـاهـجـهـاـ عـرـفـتـنـاـ بـذـلـكـ وـلـاـ إـلـامـنـاـ وـفـرـ ذـلـكـ وـلـاـ حـتـىـ الـكـتـيبـاتـ وـالـنـشـرـاتـ وـالـلـوـائـحـ وـالـأـنـظـمـةـ الـرـياـضـيـةـ الـمـتـوـافـرـةـ لـدـيـنـاـ أـوـ الـعـنـيـةـ بـالـنـشـاطـ الـرـياـضـيـ قـدـمـتـ التـعـرـيفـ وـالـإـجـابـةـ الـجـاهـزـةـ لـنـاـ وـهـذـاـ الـغـيـابـ لـتـعـرـيفـ الـرـياـضـةـ وـتـحـدـيدـ مـفـهـومـهـاـ أـطـنـهـ يـشـكـلـ أـهـمـ إـشـكـالـيـاتـ الـرـياـضـةـ مـارـسـةـ وـمـعـالـمـةـ قـيـمةـ وـأـهـمـيـةـ فـهـيـ السـبـبـ الـكـبـيرـ وـالـأـوـلـ فـيـ وـجـودـ وـتـواـجـدـ الـمـارـسـةـ وـالـنـافـسـةـ غـيـرـ الـصـحـيـحةـ وـالـصـحـيـحةـ وـغـيـرـ الـعـادـلـةـ وـالـمـوـضـوـعـيـةـ وـهـذـاـ الـأـمـرـ مـاـ يـثـلـهـ فـيـ اـرـضـ الـوـاقـعـ مـاـ نـطـلـقـ عـلـيـهـ بـالـتـعـصـبـ الـرـياـضـيـ .

مـجـتمـعـنـاـ شـدـدـ الـولـعـ وـالـتـعـلـقـ بـالـتـشـجـيعـ الـرـياـضـيـ الـذـيـ يـقـلـبـ الـرـياـضـةـ وـيـعـرـفـهـاـ وـيـتـعـاـمـلـ مـعـهـاـ مـعـ الأـسـفـ كـقـبـيـلـةـ اـنـتـمـائـيـةـ تـصـوـعـ ثـقـافـتـهـ وـوـعـيـهـ بـمـعـنـىـ وـمـعـانـيـ الـرـياـضـةـ .

وـالـصـورـةـ الـأـخـرـىـ لـلـتـعـصـبـ وـهـوـ يـقـفـ فـيـ الضـفـةـ الـمـضـادـ الـخـارـبـ لـلـرـياـضـةـ وـالـرـافـضـ لـهـاـ وـكـلـاـ الـجـانـبـيـنـ الـذـيـنـ يـفـرـزـهـمـاـ التـعـصـبـ مـاـكـانـاـ أـنـ يـكـوـنـاـ لـوـ لـأـ غـيـابـ تـعـرـيفـ الـرـياـضـةـ وـمـفـهـومـهـاـ فـيـ النـسـيـجـ الـذـهـنـيـ وـالـإـدـرـاكـيـ وـثـقـافـةـ وـوـعـيـ الـفـرـدـ وـالـجـمـعـ .

ولهذا جد أن هناك خلطا مستمرا وقائما في وعي وثقافة الأفراد مابين الرياضة واللعب والترويح والنشاط والتربيـة البدنية والحركة البدنية واللياقة البدنية ..

**إذا ما هي الرياضة وما مفهومها:**

وبالنسبة المقصود بـ<sup>\*</sup> مفهوم الرياضة هو تحديد مبرر الوجود والغاية من ذلك والهدف الحقيقة به.

والإجابة لا يجب أن تنتظروها منا ولا من أي أحد. لأن الذي يجب أن يقدم التعريف والمفهوم هو المجتمع بأكمله وبالتي فان مؤسسات المجتمع الرسمية تقع على عاتقها مسؤولية فعل ذلك وتعريف أفراد المجتمع بأكمله من خلال دور المدرسة الموكـل لها مهمة دور تعريف المجتمع بنواميس الحياة وقيمها ومداركها ومعارفها وهي أي المدرسة التي تنسج الفكر الذهني والمعرفي والعقدي والحضاري للفرد تهيئة لأن يكون فردا صالحا قادرا على المشاركة في الحياة والبناء والعطاء في مجتمع الجسد الواحد.

لا نود أن نسبـب كثيرا وقد سبق أن كتبت مقالات بحثية عديدة حول هذا الأمر الحيوي والضروري.

سنكتـفي -الآن- في تقليب صفحات ناصعة وثرية من تراثنا العربي الإسلامي وستفرجـون بقدر ما ستتفاجـون من أن الأجداد الأوائل قد كانوا أكثر نضجا وعلما وعـلمـة بالـرياـضـة بل أهم أصحاب نهضة رياضـية تـفـوقـ ما لدينا الآن .

لقد كـنا أكثر مجـتمـعـاتـ التـارـيخـ عـنـيـةـ بـالـرياـضـةـ وـمـارـسـةـ لـهـاـ وـابـتكـارـاـ لـصـنـوفـهـاـ نـقـدمـهـاـ لـخـضـارـاتـ الإـنسـانـيـةـ التـيـ مـازـالـتـ إـلـىـ حـاضـرـنـ الـراـهنـ تـلـعـبـهـاـ وـتـمـارـسـهـاـ وـتـصـدرـهـاـ لـنـاـ بـمـقـايـيسـهـاـ الـغـرـبـيـةـ الـمـدـيـثـةـ كـكـرةـ

القدم.اليد.التنس.المبارزة.الرمادية. المصارعة. الجمباز العاب القوى  
حمل الأثقال وغيرها كثيير.

لقد ورثنا أسلافنا الأوائل مكتبة رياضية عامرة ملوعة بمؤلفاتهم  
عن الرياضة في كل جوانبها البدنية والحركية والعلاجية والنفسية  
والأخلاقية والتنافسية والتربوية والاجتماعية .

فابن رشد مثلا ساهم مساهمة جلية في ذلك وبالذات في تأسيس  
علم الحركة والتربية البدنية وخديدا في ما أطلق عليه بحركة  
الأعضاء لإرادة ما حيث قسم الرياضة إلى نوعية وكلية .

كما أن ابن النفيس قد صنف في كتابه الهام -الموجز- الحركة  
والسكون البدني وكذلك ابن سيناء الذي حدد أنواع الرياضة في  
كتابه القانون ونفس الامر بالنسبة لابن مسكونيه والحسن بن العباس  
والإمام السيوطي وابن القيم والغزالى وغيرهم كثيرين ..كثيرا ما  
اهتماموا بكل ماله علاقة بالرياضة للكبار وللأطفال .للفرد وللجماعة  
وحتى دقائق وجزئيات الموضعيات الرياضية تناولوها وتطوروا لها  
كآلية التنفس للرياضي والإحماء الرياضي قبل الممارسة والإصابات  
الرياضية والميكانيكية الحيوية وزن الجسم وحركة المقذوفات في  
الهواء والنضح النفسي والشعار الخ .....

الإمام الشافعي يقول -<sup>\*</sup>كان همي في شيئين الرمي والعلم فصرت  
في الرمي بحيث أصيب من عشرة عشرة <sup>\*</sup>-

<sup>\*</sup>تأملوا مقوله الإمام الفقيه الكبير وتدبروها تكتشفوا أن هذا الرجل  
العظيم لديه تعريف محدد للرياضة ولديهوعي بمفهوم الرياضة  
ينسج علاقته وموقفه مع الرياضة.

إن الرياضة عبارة عن نشاط إنساني ذات أبعاد ثقافية واجتماعية.  
تم مارستها بطريقة تتسم بالعدالة والتكافؤ الاجتماعي وهي

تهدف إلى تنمية المجتمع وتنمية روابط الصداقة بين الدول وتساهم في عمليات الاندماج الاجتماعي. كما أنها تعطي الفرصة للأفراد لتنمية الجوانب المعرفية والصحية والنفسية وتطوير القدرات البدنية والمهارية ..

للرياضة جذور تعود إلى عصور الحضارات القديمة . في حضارة وادي الرافدين وحضارة وادي النيل مؤشرات كثيرة باتجاه اهتمام هاتين الحضارتين بالنشاط البدني والحضارة العربية الإسلامية هي الأخرى أولت عنایتها بهذا الضرب من النشاط معلنة أن الإنسان ليس جسما منفصلا عنه الروح أو النفس أو العقل وإنما هو وحدة متكاملة معقدة التركيب. وان النشاط الرياضي لا يقتصر تأثيره على العضلات والعظام والأجهزة الأخرى وإنما يشمل التأثير في النواحي الروحية والنفسية والعقلية للإنسان .

ففي حديث للرسول صلى الله عليه وسلم قوله(ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب) مؤكدا في ذلك على التحكم بالانفعالات. كما يروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم أيضا انه قال (الهوا والعبوة فاني اكره أن أرى في دينكم غلظة) مؤكدا أهمية الرياضة في الترويح وفي إسعاد النفس. كما يروى عن الإمام علي قوله (روحوا عن القلوب ساعة بعد ساعة. فان القلوب إذا كلت عميت. وان عميت لم تفقه شيئا) وهذا دليل آخر على اهتمام العرب والمسلمين بالنواحي النفسية واستخدام النشطة الرياضية للترويج والتخفيف عن أعباء الحياة وبهذا نرى أدرك العرب المسلمين للصلة بين الجسم والعقل .

إن الإسلام هو خاتم الأديان وان هذا الدين بحكمة الخالق البارئ دينا شاملا لكل مناحي الحياة ولعل الرياضة والجهاد البدني هما من مكونات الحياة الأساسية ومن ضروراتها.

لقد أختلف العلماء و الكتاب والمفكرين والباحثين فيما أورد كل منهم في تحديد مفهوم الإِدَارَة أو عناصرها. ما يدل على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم الإِدَارَة أو عناصرها.

و قد يكون لتنوع مناهج الإِدَارَة تأثيراً مباشراً في اختلاف وجهات نظر العلماء في التعريف بها و تحديد مفهوماً، إلا أنه يمكن القول بأنه من أهم أسباب هذا الاختلاف هو حداثة علم الإِدَارَة بصفة عامة وحداثته في المجال الرياضي بصفة خاصة.

و مع تنوع مصادر المعرفة الإِدارية بين الخبرة و الممارسة لعلم الإِدَارَة العامة أصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإِدَارَة الرياضية فعلى الرغم من أن عمر الإِدَارَة كعلم زاد عن القرن ، فما زال التعريف بها موضع جدل ومناقشة ، فتعريف الإِدَارَة من وجهة نظر عديد من علمائها ما زال غير واضح .

## ماهية الإٰدراة الرياضية

**الإٰدراة الرياضية:** هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منتظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

وتعرف أيضاً بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. ويتبين ما سبق أن الوظيفة الإٰدارية في الهيئة الرياضية أيًا كان مستواها في الأسلوب أو الطريقة فإن هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية. ويلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية يتم من خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار الحديث عنصر من عناصر الإٰدارة أو عملياتها، بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة.

منهم من يرى أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئه مناسبة . وهناك من يرى أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعة جهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه أو إنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

فتعریف الإٰدراة الرياضية يعبر عن وجهة نظر عدید من علمائها، مازال غير واضح . فممنهم من يرى أنها صنع القرارات . ومنهم من يرى أنها تنظيم المواد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة سابقا ، . ويمكن أن نخرج بتعريفين هما :

**التعريف الأول:** إن الإٰدراة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية . ويقوم به أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة .

**التعريف الثاني:** أن الإٰدراة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .

السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الإٰداري الرياضي هي:

١. القدرة على العمل مع الآخرين .
٢. المسؤولية والقابلية للمحاسبة .
٣. التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات .
٤. العمل كرجل سياسة ودبلوماسي و وسيط .
٥. اتخاذ القرارات الصعبة .

## **مستويات الإٰدارة الرياضية**

### **أولاً: الإٰدارة العليا:**

وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة و يتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإٰدارة مailyi :

١. تحديد الأهداف العامة للمشروع .
٢. التنبؤ بالأحداث المستقبلية .
٣. تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع .
٤. وضع الخطط طويلة المدى .
٥. رسم السياسات والقواعد والقوانين .
٦. التأكيد على أهمية المسؤولية الجماعية .

### **ثانياً: الإٰدارة الوسطى:**

وتلعب دورا وسطيا بين الإٰدارة العليا والإٰدارة المباشرة . فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل مايلي:

١. وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى .
٢. رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .

٣. وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.
٤. تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
٥. توجيه وتنسيق الأعمال.
٦. بث روح الفريق.
٧. الرقابة ومراجعة النتائج.
٨. وضع معايير الأداء.
٩. رفع تقارير دورية للإدارة العليا.
١٠. المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترنات المرفوعة للإدارة العليا.

**ثالثاً: الإدارة المباشرة (المنفذون):**  
وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشغلون وظائف التنفيذ.

## مهارات الإٰدارة الرياضية

للإٰدراة مهارات (فنية وإٰدارية وإنسانية) وتعتبر هذه المهارات متطلباً أساسياً في كل مستويات الإٰدراة.

وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارساً ومارساً الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإٰداري .

أما المهارات الإٰدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطتها كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل .

وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب دوراً أساسياً في خال كل من المهارات الفنية والإٰدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف.

فالإٰدراة هي نشاط لها مضمون. ويحتوي على مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد، لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

من المنظور التنظيمي الإداري، هي إخاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إخاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس الأساسية:

-**التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة**.\*

وهي كذلك عملية جمجمة عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوياً عاملة، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة، أكبر قدر ممكن من الإنتاج ..... الخ)

أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها وهي:

- المال
- العنصر البشري
- السوق
- المواد
- الأدوات والوسائل

ويعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فإن الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل.

ولذلك عرفت الإدارة بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.

وتركتز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا

يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها.

فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة. وآخرين لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم ويطيعون. وترتبط الإدارة بشكل مباشر باتخاذ القرارات حيث أن عملية اتخاذ القرارات لازمة خلال مراحل العملية الإدارية جميعها، بدءاً من التخطيط الذي يسبق عملية التنفيذ ومروراً بتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها.

والقدرة على الإدارة مرتبطة بشكل أو بآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات من جهة وبالقدرة على التعامل مع الناس من جهة أخرى.

واتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات والى معرفة والى بعد نظر وقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع اتخاذ القرار وان النجاح في اتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى نجاح الإدارة.

والإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة، لأن كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية.

فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، والى إدارة وقته والى إدارة تصرفاته وأسرته، وان كان عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها.

وقد ظهرت الإدارة منذ عهد ادم عليه السلام ولكنها بشكل غير متميز وغير منظم كما هو عليه الحال في الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود

وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.  
وتطورت الإِدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى  
أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه وتطويره فوصلت إلى ما وصلت  
إليه في الوقت الحاضر.

### **الهدف من تعلم الإِدارة في الميدان الرياضي:**

إن الهدف الشخصي من تعلم الإِدارة ينقسم إلى شقين هما:

١. زيادة مهاراتك.
٢. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإِدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضاً. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمس للإِدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاث فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمس بشكل مبسط. فهذا يساعد على فهم ما هيّة الإِدارة، وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

## **الوظائف الخمس للإدارة**

**التخطيط الرياضي:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإخراج الأهداف التنظيمية.

**التنظيم الرياضي:** يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الإدارية التي تمرج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

**التوظيف الرياضي:** يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الهيئة الرياضية.

**التوجيه الرياضي:** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف الهيئة الرياضية.

**الرقابة الرياضية:** الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء الهيئة الرياضية وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

هنري فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥) مؤلف كتاب «النظرية الكلاسيكية للإدارة». عرّف الوظائف الأساسية الخمس للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). و طور الأصول الأساسية الأربع عشر للإدارة، والتي تتضمن كل المهام الإدارية. كمشرف أو

مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية.

وأرى أنه من المناسب تماماً مراجعة الأصول الأربع عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفاً أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ «أصول الإدارة»، وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

## **الأصول العامة للإدارة عند هيئتي فايول**

١. **تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة النتائج. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
٢. **السلطة:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متصلة في الأشخاص والمناصب، فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.
٣. **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل. من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح. وهذا هو دور القادة.
٤. **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الإزدواجية في الأوامر.
٥. **يد واحدة وخطوة عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

٦. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات الهيئة.

٧. مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للهيئة . وخلال هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

٨. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

٩. قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى «المخطوط الرسمية للأوامر». والمدراء هم حلقات الوصول في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها. وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

١٠. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

١١. العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

١٢. استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

١٣. روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقتراحاتهم وأرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

٤. إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين، ومنع أي أمر يعيق هذا التالف.

## **الوظيفة الأولى للادارة : التخطيط الرياضي**

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأى نشاط وهو خليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء شئ في المستقبل . وهو أيضا اختيار بين بدائل متعلقة بأهداف والسياسات والتخطيط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشيء غير محدد العالم.

ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض أنه عبارة عن عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرار.

وهناك عدة نقاط نرى أنها تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها في هذه الوظيفة الإدارية منها :

١. الالتزام: بمعنى أن تنفيذ أي خطة يستوجب التزام المنظمة بإتباع إجراءات واضحة ومحددة في مدة زمنية لها بداية ونهاية .
٢. المرونة: وهي الخاصية الأساسية للتخطيط بالمستقبل الذي يتعدد الإمام بكل احتمالاته وملابساته.
٣. الشمول والتدرج في المخطط.

**عناصر ميزات التخطيط في النشاط الرياضي هي:**

١. إمكانية التنبؤ بالشكلات المستقبلية التي تتعرض التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها.
٢. إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائياً وتحديد المهام والوظائف الالزمة وأسلوب أدائها.
٣. يساعد في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديداً دقيقاً.
٤. يساعد في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع.
٥. يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسيين ورؤسائهم.

**الخطوات الرئيسية للتخطيط الرياضي هي:**

- الخطوة الأولى / تحديد الأهداف.
- الخطوة الثانية / تحديد الموقف الحالي .
- الخطوة الثالثة / تحديد العوامل المساعدة والمعوقة.
- الخطوة الرابعة / اختيار التصرف المناسب.

## **مبادئ التخطيط**

يتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل وتنبأ به وتتوقعه ويجب أن تكون المرونة والدقة من أهم سمات التخطيط ، المرونة خسباً لما قد يطرأ في المستقبل من تغيرات غير متوقعة، والدقة لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها ومن هنا أرى أن التخطيط هو: «عملية أو عمليات تشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات والتي تتعلق بأهداف منشودة يسعى إلى تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة والمرونة» وتمثل مبادئ التخطيط فيما يلي :

١. المرونة.
٢. صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة.
٣. المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.
٤. الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.
٥. يجب أن يكون التخطيط شاملًا وليس مقتصرًا على جانب واحد وذلك لمراعاة التوازن لمصالح الجميع.

**مراحل التخطيط الرياضي الإداري والفنى هي:**

- **مرحلة الإعداد:** تقوم بدورها بإعداد مقتراحاتها والمدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة.
- **مرحلة الإقرار:** تقوم بعد مرحلة الإعداد ودراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعة يتم إقرار الخطة للعمل بها.
- **مرحلة التنفيذ:** تقوم بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسئولة على التنفيذ.
- **مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ:** وهي تقوم بالمتابعة وتقييم الخطة ومراحل العمل فيها.

## **أنواع التخطيط**

كثُرت الآراء وتعددت المسميات فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم، فقد يتم تقسيم التخطيط إلى أنواع طبقاً للهدف أو المدة أو الوسائل وأنواع التخطيط التي تهم التربية الرياضية وبالتالي تصبح أكثر وضوحاً لكثره استخدامها في هذا الميدان هي أنواع التخطيط طبقاً للمرحلة الزمنية أي المدة ويمكن أن تكون على النحو التالي:

١. تخطيط طويل المدى.
٢. تخطيط متوسط المدى.
٣. تخطيط قصير المدى.

وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأنواع وذلك لإلقاء الضوء عليها:

### **١. التخطيط طويل المدى:**

قد يتراوح من ١٠ إلى ١٥ سنة تقريباً ويكون هذا النوع من التخطيط معنى بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الألعاب الرياضية، أي تتولى هذه الألعاب اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث على سبيل المثال في لعبة الجمباز حيث أن لاعب الجمباز يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم والمتواصل

حتى يتمكن من تمثيل بلاده دولياً، ومن ناحية أخرى فإنه يجب العناية بالخطيط لمناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسي إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى.

### ٢. التخطيط متوسط المدى:

ويتراوح من ٤ - ٥ سنوات تقريباً، وينبع من التخطيط طويل الأجل. هذا 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. حقيقة في النهاية هدف التخطيط متوسط المدى.

### ٣. التخطيط قصير المدى:

ومدته سنة أقل من ذلك تريراً وهو الأكثر شيوعاً في التربية الرياضية خاصة في المملكة العربية السعودية ويكون لخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات الخليجية ذات المستوى العالي مثل الدورات المدرسية أو بطولات المناطق أو بطولات المملكة. وفي المدارس يكون هو التخطيط الأمثل لعام دراسي واحد. أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط القصير ومتوسط المدى بالنسبة للألعاب المختلفة.

### مواصفات الخطة الجيدة هي :

١. أن تكون هناك حاجة ملموسة للخطة فالنecessity تمثل دافعاً قوياً لنجاحها.
٢. أن تعتمد الخطة على أهداف وأبعاد واضحة فعدم وضوح الهدف يجعل عملية التخطيط في تحيط ويضيع الكثير من المجهد والوقت والمال.

٣. أن تبني الخطة على أساس مدرورة وعلى بيانات ومعلومات سليمة وليس على أساس التخمين والافتراض وأن تتميز الخطة بالمرونة.
٤. أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح ويعرف كل مشترك دوره بالتنفيذ وواجباته في كل مستويات العمل وأن تكون العلاقة بين هذه المستويات واضحة وتلتقي في اتجاه تحقيق الهدف بتناسق وتكامل.
٥. أن تحقق الخطة دقة التوقع للمستقبل.

## **فوائد التخطيط**

- يزيد من قدرة أي عمل على التأقلم والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه
- يساعد على استخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية
- يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها
- يساعد على التفكير المنظم
- يساعد على التفكير في المستقبل والأعداد له بما يناسبه
- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ
- يساعد على تخفيض التكاليف
- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية
- التقليل من وقت إنجاز العمل

غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الرياضية، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن

الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية الالزمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

١. ماذا نريد أن نفعل؟
٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
٤. ما هي البديلات المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد والإدارات، والهيئة كل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.

#### التخطيط يحقق النتائج المطلوبة من خلال:

١. تحديد الموارد المطلوبة
٢. تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين (فنيين، مشرفين، مدراء)
٣. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجذب (الهيكل التنظيم)
٤. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف ما يمكننا من إجراء التعديلات الالزمة في الوقت المناسب

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاثة فئات مختلفة تسمى:

١. **التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للهيئة.
٢. **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
٣. **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإخراج المسؤوليات المحددة للمدراء أو المصالح أو الإدارات.

## **أنواع التخطيط الثلاثة**

### **التخطيط الاستراتيجي:**

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للهيئة ككل. ويبدا التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن يشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للهيئة ككل.
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
٣. تطوير الهيئة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

### **التخطيط التكتيكي:**

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية.

هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط

الكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجي، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للهيئة.

#### **التخطيط التنفيذي:**

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

#### **خطوات إعداد الخطط التنفيذية:**

**المخطوة الأولى:** وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

**المخطوة الثانية:** خليل وتقييم البيئة: خليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

**المخطوة الثالثة:** تحديد البديل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك بجاه أهداف.

**المخطوة الرابعة:** تقييم البديل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

**المخطوة الخامسة:** اختيار المُلّاً الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعالية.

**الخطوة السادسة:** تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

**الخطوة السابعة:** مراقبة وتقدير النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها، وإجراء التعديلات اللاحقة لها.

## **الوظيفة الثانية للإدارة: التنظيم الرياضي**

والتنظيم عبارة عن «عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد . وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف».

**هناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:**

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجذب لتحقيق الأهداف التنظيمية.
٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في الهيئة: كل الوحدات التي يتتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## **ماذا يعمل التنظيم؟**

العملية التنظيمية ستجعل حقيقة غاية الهيئة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً مكناً. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى:

**١. توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلفت بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

**٢. تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمو وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

**٣. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

# **المخطوات الخمسة في عملية التنظيم**

## **المخطوة الأولى: احترام المخطط والأهداف:**

المخطط تعلق على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإيجادها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعهود بها الآن.

## **المخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإيجاز الأهداف:**

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إيجادها ابتداءً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات)، وانتهاءً بالمهام التي تنجذب لمرة واحدة.

## **المخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:**

المدراء مطالبون بإيجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج... الخ)،
٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناءً على هذه العلاقات.
٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

#### **الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:**

إن مفهوم المقص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأنذاء العملية التنظيمية.

#### **الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:**

هذه الخطوة تحد العلاقات الرئيسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

## **المبادئ الضرورية في التنظيم**

- ١. مبدأ وحدة الهدف في التنظيم:** بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة، أي انه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.
- ٢. مبدأ تقسيم العمل:** أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.
- ٣. مبدأ نطاق الإشراف:** يعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينصح هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.
- ٤. مبدأ وحدة الأمر والرئاسة:** وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.

٥. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه.

٦. الوصف الوظيفي: وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسؤوله المباشر.

٧. التوصيف الوظيفي: وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإخراج هذه الوظيفة بكفاءة.

٨. الهيكل التنظيمي: وهو التسلسل الاداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح موقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

٩. السلطة: هي قوة اتخاذ القرارات التي تتحكم بأعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال للمرؤوسيين للقرارات وتأتي السلطة أما من الناحية الرسمية « كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرًا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي. أو من قبول المرؤوسيين للرئيس نتيجة علمه ومعرفته وثقته فيه.

١٠. النفوذ: قوة اتخاذ القرارات الناجمة عن مركز اجتماعي أو منزلي أو عائلي.

١١. تفويض السلطة: منح السلطة من إداري لأخر أو من وحدة

تنظيمية لأخرى تخفيفاً من الأعمال الروتينية التي يقوم بها. ولا يعني تفويض السلطة تفويضاً للمسؤولية ، بل يبقى المدير الذيفوض سلطات معينة مسؤولاً عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

١٢. **مركزية التنظيم:** أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يرکن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعتها.

١٣. **التنظيم الرسمي:** التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي.

١٤. **التنظيم غير الرسمي:** وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية، ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة شخصية، وينظر إلى الإنسان كأنسان له أهداف وميول ونزوات لابد من تحقيقها.

## **الوظيفة الثالثة للادارة: التوظيف الرياضي**

ان متطلبات تحدث الرياضة وتطويرها في المجتمع المعاصر ينبغي لها أن تأخذ إطارا علميا يمثل التوجهات العربية للتحديث المأمول وفي هذا الإطار ينبغي الأخذ بمقتضيات العصر الحديث و معطياته من نتائج البحث العلمي و التقني .

حيث يعيش مجتمعنا اليوم ما يطلق عليه عصر المال و الأعمال و ظهر الاخاء نحو برامج الإصلاح الاقتصادي التي تعتمد على آليات السوق الحر ينتشر في كل إنجاء العالم كما ظهر الاهتمام بتنقيل دور القطاع العام في الشؤون الاقتصادية و هو ما يعرف بالشخصية.

ان تقدم الأمم و قدرتها علي رفع مستوى معيشة إفرادها يعتمد أساسا على قدرة مختلف المنظمات بها علي إشباع احتياجات و رغبات المستهلكين بكفاءة و فاعلية كبيرة ، كما إن قدرة الدولة علي تبؤ مركز متقدم في مصاف الدول المتقدمة يعتمد علي كفاءة تلك المنظمات علي شغل مكانة إنتاجية و تصديرية كبيرة إلى الأسواق العالمية بهدف تحقيق ربحية كبيرة م ينعكس بالإيجاب علي إجمالي الدخل القومي للدولة في نهاية الأمر .

و من خلال ذلك نجد أن للرياضة دورا هاما و مؤثرا في مجال التنمية و خاصة التنمية البشرية فمن طريق بناء الإنسان المعاصر القادر

على مواجهة متطلبات الحياة وتقديمها التكنولوجي وكذلك حسن توجيه طاقات الشباب ، يمكن أن نحصل على قدر كبير من التنمية البشرية القادرة على المنافسة في ظل الكونية و العولمة ، حيث يجري تقييم أي مجتمع من المجتمعات بعما لما يشتمل عليه من موارد طبيعية وموارد مادية وموارد بشرية ويجمع العلماء على أن الموارد البشرية تمثل أهم العناصر الثلاثة التي تشكل ثروة المجتمع وذلك بحكم ما تمتاز به الموارد البشرية من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير وحسن استغلال بقية الموارد الأخرى للثروة .

الناس المنتسبين لهيئتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها الهيئة من خلال التوظيف. فهي مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء الواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية و اختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالهيئة. وهو عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالهيئة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثمانية عن قرب.

### مهام التوظيف الثمانية:

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات الهيئة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط الهيئة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد

**البشرية ثلاثة عناصر هي:**

١. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
٢. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعينهم (من خارج المنظمة)، ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل الهيئة) لسد هذه الاحتياجات.

#### **ثانياً: توفير الموظفين:**

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما: مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإداره للعديد من الوسائل للبحث عنمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العاديه والجرائد المختصة بالإعلانات الرياضية . ووكالات العمل. أو الاتصال بالمعاهد والكليات المختصة. ومصادر داخلية وأو خارجية أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنـت، حيث أنشئت العديد من المواقع لهذا الغرض.

#### **ثالثاً: الاختيار:**

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل الموقف المعلن عنها. ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات. ومقابلات. واختبارات خبرية أو تطبيقية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

#### **رابعاً: التعريف بالهيئة:**

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالهيئة. عملية التعريف بالهيئة تضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه

على سياسات وأنظمة الهيئة أو المؤسسة الرياضية.

**خامساً: التدريب والتطوير:**

من خلال التدريب والتطوير حاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة الهيئة.

**التدريب:** يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

**التطوير:** يهتم بإعداد الموظفين لاعطائهم مسؤوليات جديدة لإخرازها.

**سادساً: تقييم الأداء:**

تم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

**سابعاً: قرارات التوظيف:**

قرارات التوظيف كالمتعلقة بالكافآت التشجيعية، النقل، الترقى، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

**ثامناً: إنهاء الخدمة:**

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

## **الوظيفة الرابعة للادارة: التوجيه الرياضي**

ويعني «إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المؤوسسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه».

وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المؤوسسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. وبأي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تربيتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

التوجيه الرياضي وهو أحد أنواع التوجيه الأكثر ارتباطاً بمجال التربية الرياضية فالمربي الرياضي يستطيع أن يسهم إسهاماً كبيراً في عمليات التوجيه التربوي.

الشروط الواجب توفرها في عملية التوجيه الصحيحة:

١. **الوضوح:** بالنسبة للتعليمات الصادرة. بحيث يتتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المؤوسسين.
٢. **الكمال:** بحيث تكون التعليمات كاملة.
٣. **أن تكون التعليمات مكنة التنفيذ وحسب طاقة المؤوسسين.**

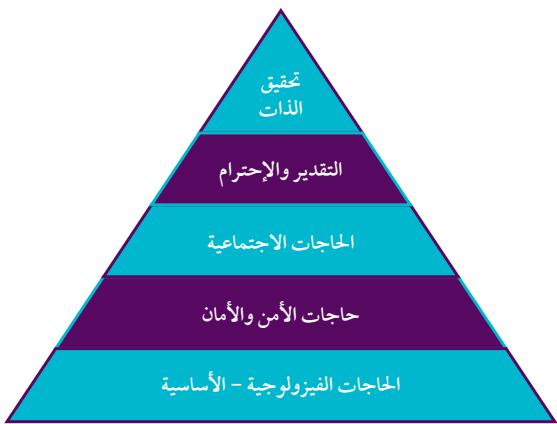
٤. أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن.

**التحفيز:**

ويقترب بالتجيئ عنصر التحفيز سواءً أكان مادياً أو معنوياً.

العوامل الأساسية للتحفيز: هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهذه العوامل هي:

١. زيادة الدخل.
٢. المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
٣. الأمان الوظيفي.
٤. الفرص المتاحة للتقدم في العمل.
٥. القيمة المستفادة من العمل - مثل تحقيق مكانة اجتماعية أو دخل محترم.
٦. السلطة والنفوذ الشخصي.
٧. المعاملة الإنسانية.
٨. اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه.
٩. عدالة الإشراف ونراحته بين الموظفين.



يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع. وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها.

وقد رتب ما زالو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:

- **الاحتياجات الفيزيولوجية للإنسان:** الماء، الطعام، الجنس، الهواء.
- **حاجات الأمان والأمان:** الاستقرار والأمن - توفير المسكن واللبس.
- **الاحتياجات الاجتماعية:** الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.
- **الم الحاجة إلى التقدير الشخصي:** احترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.
- **تحقيق الذات:** تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة.

بتحليل هذا التعريف نري أن التوجيه عملية ترمي إلى مساعدة الفرد لتحقيق عدة عوامل وهي:

١. فهم لنفسه عن طريق إدراكه لدى قدراته ومهاراته واستعداداته وميوله.
٢. فهم المشاكل التي تواجهه مهما كان نوعها.
٣. فهم بيئته المادية والاجتماعية بما فيها من إمكانيات.
٤. استغلال إمكانياته الذاتية وإمكانيات بيئته.
٥. تحديد أهداف له في الحياة على أن تكون تلك الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وتنفق وفكرته السليمة عن نفسه.
٦. أن يرسم الخطط السليمة التي تؤدي به إلى خالق تلك الأهداف.
٧. أن يتكيّف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل معه تفاعلاً سليماً.

**أسس ومبادئ التوجيه الرياضي :**  
من أهم هذه الأسس و المبادئ ما يلي:

١. مبدأ استعداد الفرد للتوجيه.
٢. مبدأ حق الفرد في تقرير مصيره بنفسه.
٣. مبدأ تقبل العميل.
٤. مبدأ اعتبار التوجيه عملية تعلم.
٥. مبدأ الاهتمام بالفرد لعضو في جماعة.
٦. مبدأ استمرارية التوجيه.

## **دور المربى الرياضي في التوجيه:**

١. مستوى الحصول على معلومات.
٢. مستوى المساعدة في حل المشاكل التربوية.
٣. مستوى المساعدة في الاختبار.
٤. مستوى المساعدة في حل المشاكل الشخصية.

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط الهيئة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف الهيئة من خلال إرشاد المسؤولين وتحفيزهم. وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في الهيئة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة «إنجاز الأعمال من خلال الآخرين». إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديرًا فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً. فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

## متغيرات التوجيه

أساس توجيهاتك لرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه رؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
٢. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
٤. تأكيد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً:

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

### إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من «ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف؟»:  
للكاتبان ليستار بيتل وجون نيسنروم:

١. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنياً على هوى المديرين.

٢. خنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية، فعليك بهذه الطريقة.

٣. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك. كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

٤. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعطِ الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

٥. تأكد من حصولك على «التغذية الراجعة» بالطريقة الصحيحة. أعطِ الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

٦. لا تعطِّ الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثان.

٧. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة لمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

٨. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً ما، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

٩. لا تخثار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

١٠. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكريمه بهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

١١. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب «التسديدة الكبرى». المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

## **الوظيفة الخامسة: الرقابة الرياضية**

الـ<sup>التخطيط، والتنظيم، والتوجيه</sup>، يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بـ<sup>متابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة</sup> تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

**خطوات العملية الرقابية الأربع:**  
وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالـ<sup>التخطيط</sup>. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى خال وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تُحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

**هذه الخطوات الأساسية الأربع هي:**

١. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس. كمية أو نوعية. صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم

لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جمِيعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع:

أ. **المعايير الإدارية**: تتضمن عدة أشياء كالتقارير ولوائح وتقديرات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن، من، متى، ولماذا العمل؟

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل البعثة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب. **المعايير التقنية**: يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية. مثال: معايير السلامة أُمِلِتَ من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعادتهم.

٢. **متابعة الأداء الفعلي**: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

٣. **قياس الأداء**: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة، فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٤. **تصحيح الانحرافات عن المعايير**: تحديد الإجراء الصحيح الواجب

اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدًا أو صارمة جدًا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداعه استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام ردئه عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

## الإِدَارَة كممارسة أو نشاط أو عملية

إن الإِدَارَة هي عملية اجتماعية تعمل على استغلال الموارد المتاحة، واستغلال أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والرقابة للوصول إلى هدف معين. فالإِدَارَة بذلك تعامل مع تلك الموارد والتي هي الأساس في البدء بعملية برمجة العمل الإِداري، وحدد تلك الموارد بما يلي:

١. الموارد البشرية.

٢. الموارد المادية.

٣. المعلومات والأفكار.

٤. الوقت.

فمن طريق جمْيع واستخدام تلك الموارد يتحقق الهدف المرسوم، وتشمل الموارد البشرية كل من يعمل في تنظيم ما، ومن أولى واجبات المديرين فهم إمكانية وقدرة وموهبة كل فرد من أجل التوجيه وفق العمل المناسب وبما يضمن تحقيق الإنتاج.

أما الموارد المالية فتعني كل ما يتوفّر من أموال ومباني وأجهزة وأدوات، والمعلومات والأفكار تشمل الأرقام والحقائق وطرق جمعها

وترجمتها وتحليلها ودراستها، كما تشمل على الطرائق والأساليب المستخدمة في إعدادها فضلاً عن القوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة في تنفيذها؛ وفيما يتعلق بالوقت فهو الزمن المناسخ لأخذ الفعاليات الإدارية المختلفة.

## الإِدَارَةُ الرِّياضِيَّةُ بَيْنَ الْعِلْمِ وَالْفَنِّ

نحن نرى أن الإِدَارَةُ الرِّياضِيَّةُ مهنةٌ كغيرها من المهن الأخرى تعتمد على العلم في وصف العلوم الإنسانية وذلك بين النظرية والتطبيق وهذا ما يعرف بالعلم ، و مازال استخدام الفروض فيها و اختبارها هو المُخْلِلُ الوحيدُ لِخَوْلَةِ الوصولِ لِمُثْلِ هَذِهِ الْمِبَادَىِ .

أما في مجال الأداء البشري باختلاف أشكاله، فإن ما تحقق من تقدم في العلوم اعتمد على افتراض أساسي يتمثل في تنسيق النشاط البشري حتى يتحقق أفضل أداء من خلال إدارة ناجحة.

نلخص ما سبق بأن الإِدَارَةُ كمهنةٍ تعتمد في تكوينها الأساسي على جانبيْن رئيسيْن:

أوليهما: الجانب العلمي الذي يستقي مبادئه وأسسه على إفادات العلوم المختلفة كالعلوم الاجتماعية والإنسانية.

ثانيهما: خبرة التطبيق التي تتطلب قدرات و مهارات خاصة يطلق عليها البعض الموهبة الإِدارية.

## **الأداء الإداري و التنظيمي**

يعتبر حسن أداء مدير المؤسسة الرياضية (الأداء الإداري ) على نفس مستوى أهمية أداء المؤسسة (الأداء التنظيمي ) وكلًا من الموضوعين يعتبران من الموضوعات التي تُحظى باهتمام خاص في علم الإدارة فأنه يمكن تناول الأداء الإداري التنظيمي من وجهة نظر الكفاءة والفاعلية .

**الكفاءة:** تعني إخراج الأعمال بطريقة صحيحة . فالكفاءة في العمل الإداري ترتبط بالفرق بين مدخلات العمل و مخرجاته ، فالمدير الكفاء هو الذي يستطيع أن يحقق مخرجات أو نتائج تفوق ما استخدم من مدخلات .

**الفاعلية:** وهي إخراج الأعمال الصحيحة . فالفاعلية هي القدرة على تحديد و اختيار الأهداف أو الأعمال المناسبة .

## **أهمية الإٰدارة في المجال الرياضي**

١. للمؤسسات الرياضية دور هام في تربية النشء والشباب وإعدادهم كمواطنين صالحين وذلك عن طريق البرامج الرياضية التي تنفذ أهدافها من الأهداف العامة للدولة.
٢. ضرورة الإٰدراة لكل من المدرسين - المشرفين - الإٰداريين حتى يعمل كل منهم بوعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
٣. تساعده على التعرف على المشاكل والمعوقات والتنبؤ بالاحتمالات والظروف المتوقعة لتصبح طرق العمل وإجراءاته في المجال الرياضي أكثر تقدماً فهي توازن بين الإمكانيات المتوفرة في هذا المجال البشري والمادي.
٤. طبيعة المجال الرياضي ومؤسساته تختلف في أداتها عن المؤسسات الأخرى ولذا فإنه من الضروري أن يلم العاملين في هذا المجال بكافة مجالات استخدام الإٰدراة في المجال الرياضي.

## اتخاذ القرار في المجال الرياضي

شهد الكثير من دول العالم المتقدم في السنوات العشر الأخيرة من القرن الماضي تقدما هائلاً في كافة أنواع المعرفة النظرية وتطبيقاتها المختلفة المرتبطة بالعلوم الإنسانية ما كان له عظيم الأثر في أن خذوا الكثير من دول أخرى إلى دراسة هذا التطور السريع ذو النتائج الإيجابية، كما انتقت هذه الدول برامج التطوير التي يمكن أن تتماشى مع سياستها مع القدرة على تطبيقها بعد إضافة المناسب وفقاً لاحتياجات التطوير.

وتلعب التربية الرياضية دوراً هاماً وحيوياً حتى أصبحت عنواناً للتقدم الحضاري والتربوي والاقتصادي. ولذا تعمل حكومات الدول جاهدة للتطوير المستمر في جميع أشكال التربية الرياضية، ففي السنوات العشر الأخيرة من القرن الماضي ازدادت حركة التطور في الرياضة بشكل علمي متقدم جداً بهدف مسايرة عصر النهضة الرياضية حتى يمكن تحسين نوعية المعرفة والممارسة في كافة أنواع الأنشطة الرياضية لكافة جموع أفراد الشعب.

استطاع الإنسان أن يكون لنفسه ثقافة علمية تختلف عن أقرانه، وبالتالي استطاع من خلال فهمه لحقيقة هذه الثقافة وسيطرته عليها أن حولها إلى معرفة والى تواصل الأفكار لديه . لذا فإن دور الثقافة المعرفية نحو المفاهيم النظرية والمهارات التطبيقية

المختلفة تكمن في أنها تنظم عملية الابتكار القياسي . حيث أن التدريس يقوم بصياغة الثقافات وإعادة صياغتها من خلال عملية جدلية بين الاستمرار والشك. ومن الواضح لنا أن التعليم النظامي شديد التأكيد في تحقيق انتشار الثقافة المرتبطة بكل من مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، نظراً لأن ما يحدث من اكتساب معارف ومفاهيم ومهارات تطبيقية مختلفة يتم تعزيزه باستخدام المصلحة التعليمية ومهاراتها المكتسبة في أرض الواقع بصورة مؤدية . ويرى أصحاب نظريات ثقافية أخرى أن جودة التعليم وتطوير مخرجاته عن طريق التقويم والقياس يشكل أداة للإمبريالية الثقافية تتدفق عبر العلاقات المتشابكة المكونة لعناصر الجودة الشاملة فيما بينها.

إن اتخاذ القرارات الإدارية في ميدان الرياضة من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي حققه أية هيئة رياضية إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها. و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها. و تدرك أهمية وضوحها ووقتها. و تعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

### أهمية اتخاذ القرارات في الميدان الرياضي :

اتخاذ القرارات الإدارية في الميدان الرياضي هي محور العملية الإدارية. كما ذكرنا. ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتنفيذها. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام. والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف

المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال. والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا جرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

### ما هو القرار؟

القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين. ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

### هل اتخاذ القرار خطوة أو عملية؟

لا شك أن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابكة المترددة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما .. والذين يتعاملون مع القرار كخطوة واحدة لا شك يفقدون الصواب في قراراتهم المتخذة لأن اتخاذ القرار يحتاج إلى خطوة أولى وهي الدراسة ثم خطوات متابعة للاختيار بين البديل ثم الوسائل للوصول للقرار السليم.

# **مراحل اتخاذ القرارات الإدارية في الميدان الرياضي**

## **المراحل الأولى: تشخيص المشكلة:**

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدق التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة. وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها. والوقت الملائم للتصدي لخلوها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

## **المراحل الثانية: جمع البيانات والمعلومات :**

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار. ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المعايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها خليلاً دقيقاً.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد في الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

١. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

٢. البيانات والمعلومات الكمية.

٣. البيانات والمعلومات النوعية.

### **المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقسيمها:**

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع الهيئة الرياضية، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، وأجهزات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار ما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

### **المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:**

وتحتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

• تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

• اتفاق البديل مع أهمية الهيئة الرياضية وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

• قبول أفراد الهيئة الرياضية للحل البديل واستعدادهم

.لتنفيذها.

- درجة تأثير البديل على العلاقات والمعاملات الناجحة بين أفراد الهيئة الرياضية.
- درجة السرعة المطلوبة في الخل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للهيئة الرياضية مثل العادات والتقاليد والقيم وأنماط السلوك وما يمكن أن تغزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيتحققه إتباع البديل المختار.

#### **المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:**

يجب على متخد القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخد، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار خجاج القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تتمى لدى متخد القرارات أو مساعدיהם القدرة على خري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف موقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المسؤولين وتحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

#### **المشاركة في اتخاذ القرارات:**

للمشاركة في اتخاذ القرار مزايا ومنها الآتي:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين في الحقل الرياضي، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد الهيئة الرياضية من ناحية، وبين الهيئة الرياضية والجمهور الذي يتعامل معها من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثراً في تنمية القيادات الإدارية للهيئات الرياضية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وفهمهم لأهداف التنظيم المعول به، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتراكوا في صنعها.
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد الهيئة الرياضية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

**الإحتياطات الواجب توفرها في مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات:**

- إشراك الفاعلين في الميدان والعاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يمكنهن قدرات ومهارات تمكنهن من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات الالزمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البديل على أساسها.
- وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ

بالآراء التي يدلّي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

## أنواع أخرى للقرارات

لأن هذا الموضوع في غالب الأحوال يتحدثون عنه في القرارات الإدارية في المؤسسات التجارية والمنشآت الصناعية، ونحن نتحدث هنا عن القرارات الشخصية في الحياة العامة على وجه الإطلاق فهناك أنواع أخرى من القرارات ومنها:

### ١. القرارات الفردية:

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية. قرار فردي يخصك وحدك، كما قلنا طالب يريد ان يحدد جامعة أو رجل يريد ان مختار للزواج امرأة، فهذا أمر محدود، لكن إذا كان القرار يخص جمعاً من الناس أو يخص الأمة برمتها. كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو حكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين. إن مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية. ولا بد له من مزيد منأخذ الأسباب الموصلة للقرارات. لأن الأول قرار يخصك وحدك، فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وإن كان به ضرر فدائته مخصوصة به وحدك. أما ان يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه ألاف أو عامة الناس. أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي.

### ٢. القرارات المصيرية:

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادي تريده أن تهدي لآخر لك هدية. وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب ؟ قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة. لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا. هل تريده ان تدرس أو تعمل ؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريده ان تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد آخر ؟ أمور لها آثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستثيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون ان ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

### ٣. القرارات الدورية:

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة. ما معنى قرارات دورية ؟ أي تتكرر دائما. على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما. فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو ببدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية ؟ فالامور الدورية مثل الشركات أو المؤسسات توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الأمثل. بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى أن نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج تحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل مرة نعاود التفكير كلا ! قرار دوري يأخذ دائما أما الشيء الطارئ الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذا فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلامس الواقع حياتنا.

## حيثيات اتخاذ القرار

**أولاً: اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة:**

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتاباً أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئاً فشيئاً، ولكنها الخبرة تكتسب مع الأيام ... ومتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشء كثيراً ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، هنا يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

**ثانياً: اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه:**

وإن كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار لأن عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات، بعض الناس دائماً لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل بقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز ولا متخذ قرار، دائماً يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئاً، لأنه لم يختار بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة؟ يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز والذي يتعدد كثيراً فيدرس فصلاً في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم

يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم، ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو - كما يقولون - يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضاً تضيع الفرص وتُمْرِّر، فان لم تتخذ القرار وتغتنم الفرصة لأن الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضاً مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضاً يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكون أبداً مترددًا في اتخاذ القرارات.

## محاذير اتخاذ القرار

### ١. لا للمجاملات في اتخاذ القرار:

إذا أتاك من يستشيرك على سبيل المثال وترى أنه لا يصلح لهذا لكنك جامله وتقول له: توكل على بركة الله تكون غشنته ولم تناصح له وتكون قد هيأت له سبباً أو أمراً يتضرر به وتقع به عليه مشكلة دون أن يكون لذلك فائدة، دعه يعرف الحق أو حتى كن صريحاً مع نفسك شلا جامله يأتيك اللوم عندما تقول لا في البداية لكنه يأتيك مضاعف عندما تقول لا في النهاية وهذا أحياناً يحصل في جانب كثيرة فبعض الناس يتأثر بن حوله فيقول: ماذا سيقول الناس عني الآن؟ ينتظرون مني قرار حاسماً! أو يريد مثلاً جاءه رجالاً مناسبوا لابنته وصالحاً تقي ماذا يقول؟ قل: أريد أن أوفق لكن البنت اختها قد تزوجت كذا، والوسط الاجتماعي يقول كذا وكذا، فيترك الرأي السديد والقرار الصائب مجاملة للآخرين دونما وجود ضرر حقيقي أو مخالفة حقيقة.

### ٢. لا للعواطف:

لان العواطف عواصف، وهذا نراه كثيراً بين الآباء والأبناء. كم تغلب العاطفة على الآباء والأمهات فيتخذون لأبنائهم قرارات أو يساعدونهم على مسارات في عين الضرر عليهم، وأيضاً كم تكون العاطفة سبباً في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد

والميثاق أو يخالف ما ينبغي أن يكون عليه الإنسان.

### ٣. لا للتrepid والترابع:

كثيراً ما يتrepid الناس ولا يعزمون أمراً ولا يتتخذون قراراً، ولا ينشئون عملاً ولا يبدون ممارسة. فتضيع الأوقات دونما شيء. وأيضاً التراجع ببدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاус هذا أيضاً مبده للجهد ومضيع للوقت ومؤثر في النفس.

# **العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار**

## **١. القيم والمعتقدات:**

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

## **٢. المؤثرات الشخصية:**

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سينتخدذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

## **٣. الميول والطموحات:**

لطمومحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو المسابقات الموضوعية المرتبطة على ذلك.

## **٤. العوامل النفسية:**

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإذاً التوتر النفسي والاضطراب والخيرة والتردد لها تأثير كبير في إتخاذ العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والأمال التي يسعى إليها الفرد.

ولا شك أن واقع الرياضة في المؤسسات والهيئات المختلفة هو الذي يدفعنا لإيجاد العلاقة بين اتخاذ القرار وعلاقته بالعلوميات، وذلك للأسباب التالية:

١. في مجتمع ثقافته الرياضية في حالة تدنى ينظر فيه إلى كليات التربية الرياضية على أنها كليات المؤخرة وأن الطلاب الحاصلين على نسب من الدرجات المنخفضة هم الذين يلتحقون بهذه الكليات رغم وجود الاختبارات المشروطة لدخول هذه الكليات على عكس المجتمعات المتحضرة فإنها ينظر إلى كليات التربية الرياضية على أنها كليات القمة وإن الطلاب الملتحقين بها هم طلاب أبطال في أنشطة رياضية مختلفة بالإضافة إلى نسب النجاح العالية في امتحانات المدارس الثانوية المؤهلة لدخول الكليات .

٢. تمثل تكنولوجيا المعلومات إحدى الوسائل الهامة التي تساعده في عملية صقل وإعداد المعلمين في الجوانب المختلفة (أكاديميا - ثقافيا - مهنيا - ذاتيا).

٣. إن انخفاض أداء الطلاب المعلمين والمعلمين إنما يعزى إلى استخدام الأساليب والوسائل التقليدية في العملية التدريسية داخل الكليات حتى الآن .

٤. إن الطلاب المعلمين أو المعلمين سيواجهون تلاميذ في المدارس هم من نتاج مجتمعات متباعدة في الثقافة والأفكار والبيئة الاجتماعية، ومن هذه المجتمعات تلاميذ يحملون داخلهم تفوق رياضي وتفوق علمي تكنولوجي.

٥. الأحداث المتغيرة في مجتمعنا الأُم والتي تزداد حدة يوماً بعد الآخر، تفرض علينا أن ننظر إلى التشكيل التربوي لهؤلاء الطلاب مع إدخال وسائل التقنيات التعليمية الحديثة في تهيئة وإعداد الطلاب المعلمين.

٦. علينا أن نؤكد العلاقة بين إعداد المعلمين ذاتياً وتكنولوجيا المعلومات والتي تمثل في غايتها صعوبات في الحلول والاستراتيجيات ووسائل تنفيذها.

٧. أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بسرعة فائقة في جميع المجالات العلمية الأخرى لدرجة أنه يصعب علينا التنبؤ بما هو قادم في المستقبل القريب.

٨. إن التقنيات التربوية للمعلوماتية مازالت في مراحلها الأولى وكثيراً من تطبيقاتها في مجال تدريس التربية الرياضية مازالت في بدايات البحث والتجريب.

في منتصف القرن العشرين ظهر الكمبيوتر وأشاد الجميع من الناس بهذا الجهاز وإيجابياته وبصفته الأداة المثلثي للتعليم أما الرأي المعارض فكان يرى أن في استخدام الكمبيوتر تهديداً حقيقياً لضمور القدرات الذهنية للمخ البشري . وقد الإنسان لمهارات العمليات الحسابية لاعتماده على هذه الآلة في القيام بذلك .

أما في ما يختص باكتشاف شبكة المعلومات (الإنترنت) فقد أشاد الكثير من الناس على خاصيتها في التعامل المعرفي عبر أرجاء الكون كله وأنها سوف تخرج مكنون المعرفة بحيث يتناقلها الناس عبر

الشبكة بجميع اللغات ، كما أنها سوف تتيح المعلومات للجميع في كل وقت وفي أي مكان . أما الرأي المعارض فيرى أن العقل مهدد نتيجة حمل المعلومات الزائد بالإضافة إلى انعزالية الفرد بانغلاقه في عالم الرموز التي يتملئ بها الفضاء .

## الخاتمة

قد أصبحت الإِدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاطات البشرية واتساعه من ناحية، واجتاهه نحو مزيد من التخصص، والتنوع من ناحية أخرى. وقد أحدثت التطويرات التكنولوجية، وما زالت تحدث، تغييرات كثيرة في الإِدارة وأنمطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإِدارة مواجهة تحديات التنظيم البشري، والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها باستمرار، بالإضافة إلى أن الإِدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية وليس العلوم الطبيعية. فهي تعامل معه كعضو في جماعة عمل يخضع لضغوطها ويتأثر بها، وهي تدرس الشخصية الإنسانية وسلوكياتها التي تتصف بحركتها المستمرة، وعدم ثباتها، ويؤكد عابدين (٢٠٠١) أن ذلك أدى إلى اختلاف تفسير الشخصية الإنسانية، وسلوكياتها، وتنظيمها، وواقعيتها من مفكر آخر.

وفي الواقع، تختلف ممارسات القائمين على إدارات المؤسسات، وتصرفاتهم وفقاً لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بذات

المدير، وشخصيته، وإدراكاته، وفلسفته، وإعداده، أو بالنظام الإداري، أو بالإمكانيات المادية، والبيئية المتوفرة وغير ذلك. وقد تتصف ممارسات إدارات المؤسسات، وتصرفاتها بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، وقد يغلب عليها الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه، والتابعه وتناهى بنفسها عن الأخذ بزمام الأمر والمبادرة المبدعة، وهذا التنوع في الممارسات، والتصرفات لدى إدارات المؤسسات من حيث التعامل مع العاملين شخصياً، ومهنياً، وتطبيق النظام، وتنفيذ السياسات والإجراءات والوسائل الإدارية المتبعة يضفي على كل إدارة نمطاً معيناً يمكن وصفها به.

فالإدارة جهود ونشاطات منسقة، يقوم بها فريق في المؤسسة. وتعتبر القيادة الإدارية من أهم عناصرها، وأشخاصها. بل إنها تعتبر الركيزة الأولى في العملية الإدارية وضرورة أساسية في نجاح المؤسسة سواء كانت صغيرة أم كبيرة، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أية مؤسسة. لذا فقد اتجه التركيز والاهتمام نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطوير والتقدم الثابت الجذور، وذلك بسبب الدور المهم الذي يلعبه القائد في حياة المؤسسة، واستمراريتها، وفعاليتها ونجاحها. وقد بين هواري (١٩٦٤) أن نجاح الإدارة، وفعاليتها يؤثر على سلوك الآخرين تنظيمياً، وإنجازياً، حيث أن التأثير لا يكون بدرجة واحدة لدى كل المديرين، وإنما تكون الفعالية على درجات متفاوتة إن القيادة هي القرار - كما سبق أن أوضحنا - وبالحق فإن

الأمة الإسلامية تم بحالة تحتاج فيها أشد ما تحتاج إلى نوعية من القرارات الجريئة الناجحة من خلال قادة رينيين مخلصين يطبقون أوامر الله سبحانه و لا يعصونه و ينصرونه و يتوكلون عليه امثلاً لقوله عز وجل .. «فاغف عنهم و اسْغُنْهُمْ رِشاً هُمْ فِي الْأَمْنِ إِذَا عَزَّمْتُ فَنُوكِلُ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَرْكِلِينَ إِنْ يَنْصُكُرْ كَمْرَفَإِنْ تَخْذِلْ كَمْرَفَمِنْ ذَا الَّذِي يَنْصُكُرْ مِنْ بَعْدِهِ وَعَلَى اللَّهِ فَلِيُوكِلُ الْمُؤْمِنُونَ» .. آل عمران.

على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسو الأخطاء كلها.

إن المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطأ في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران.

ان اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة.

كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها

ومعاجلتها بطريقة علمية. الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالباً أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج، فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة. ومن الجدير بالذكر أن المعلم عندما يقوم بتصميم العملية التعليمية يندمج تلقائياً بعمليات تحليل التعليم وتنظيمه في حين يخطط فقط لعمليات تطبيق التعليم وإدارته وتنقيمه ولا ينخرط فيها إلا عندما يباشر عملية التعليم.

## مُت خملة

## المراجع

١. إبراهيم عبد المقصود : التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية والهيئة المصرية العامة للكتاب فرع الإسكندرية ١٩٨١ م.
٢. طلحه حسام الدين وعديله عيسى مطر: مقدم في الإدارة الرياضية في القاهرة . مركز الكتاب للنشر ١٩٩٧ م.
٣. عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق . القاهرة . مركز الكتاب للنشر . ١٩٩٠ م.
٤. كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير المهندس: الإدارة الرياضية (الأسس والتطبيقات) ، القاهرة ، ١٩٩٣ م.
٥. شكرية خليل ملوخية: الإدارة في المجال الرياضي . القاهرة ، الفنية للطباعة والنشر . ١٩٨٨ م.
٦. زينب أمين : اشكاليات حول تكنولوجيا التعليم . دار الهدى للنشر والتوزيع . المنيا . ٢٠٠١ م.
٧. محمود تيمور ، محمود علم : الحاسوبات الالكترونية وเทคโนโลยيا الاتصال . الشروق ١٩٩٧ م.

- .٩. محمد سعد وآخرون : تكنولوجيا التعليم وأساليبها في التربية الرياضية .  
مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١م.
- .١٠. مصطفى عبد السميع: تكنولوجيا التعليم، دراسات عربية، مركز الكتاب  
للنشر ١٩٩٩م.
- .١١. نبيل على: الطفل العربي وتكنولوجيا المعلومات، ثقافة الطفل العربي،  
الكتاب العربي، أكتوبر ٢٠٠٢م.
- .١٢. نيك باكارد ، وفيل ريس : توظيف تكنولوجيا المعلومات في المدارس . دار  
الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م
- .١٣. يونس عزيز: نظم المعلومات الحديثة ، منشورات جامعة قاريونس ، بدون
- .١٤. السيد عبد العزيز وسعد بن محمد: ضمان الجودة في التعليم العالي ،  
عالم الكتب . القاهرة ، ٢٠٠٥م.
- .١٥. أحمد على الفنيش : استراتيجيات التدريس ، الدار العربية للكتاب ، ليبيا ،  
١٩٩٨.
- .١٦. خالد محمد الزواوى: الجودة الشاملة في التعليم ، مجموعة النيل العربية  
. القاهرة ، ٢٠٠٣ .
- .١٧. داود مـــاهر : طرائق التدريس العامة ، جامعة الموصل ، ١٩٩٥ .
- .١٨. مصطفى السايح : دراسات متقدمة في طرق تدريس التربية الرياضية ،  
محاضرات لطلاب الدراسات العليا (ماجستير) . ٢٠٠٦ .
- .١٩. مصطفى السايح: علم الاجتماع الرياضي (الثقافة والثقافة الرياضية)  
مكتبة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر المتنزه. الإسكندرية. ٢٠٠٢ .

# المؤلفان



نعمان عبد الغني

- مواليد ٢٣ مارس ١٩٦٧ بمدينة قالمة
- مدير سابق للشبابية والرياضة
- عضو اخاد المدونين العرب
- ضمن موسوعة علماء التربية البدنية للقرن العشرين للأكاديمية الدولية لтехнологيا الرياضة بالسويد
- مهتم بسائل التربية البدنية و الشئون الرياضية وقضايا الشباب .
- باحث بالأكاديمية الدولية لтехнологيا الرياضة بالسويد.
- شارك في عدة ملتقيات علمية وطنية ودولية.

---

• لطيفة عبداللة شرف الدين القعود

- اختصاصية انشطة وبرامج بادارة التربية الرياضية وارة التربية والتعليم مملكة البحرين
- المؤهلات:

- بكالوريوس تربية رياضية جامعة البحرين
- ماجستير الادارة الرياضية جامعة البحرين
- الدكتوراه في الادارة الرياضية جامعة حلوان (اعداد الرسالة)