



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
معهد التربية البدنية والرياضية

قسم : جدع مشترك

مطبوعة

مدخل للإدارة والتسيير الرياضي

- المقياس : مدخل للإدارة و التسيير الرياضي
- المستوى : السنة الأولى جدع مشترك
- السداسي : الثاني
- المحاضرة : ساعتين

من إعداد :

د. مناد فضيل : أستاذ محاضر قسم "أ"

2022 - 2021

الفهرس

المحور الأول : الإدارة و التخطيط

المحاضرة رقم 01

- 01..... الإدارة العامة
- 02..... مفهوم الإدارة
- 04 عناصر الإدارة العامة

المحاضرة رقم 02

- 05..... التخطيط
- 05..... مفهوم التخطيط
- 05..... متطلبات التخطيط

المحاضرة رقم 03

- 06..... أهمية و مزايا التخطيط
- 07..... مراحل التخطيط
- 07..... أنواع التخطيط

المحاضرة رقم 04

- 08..... مقومات التخطيط
- 09..... مبادئ و اساسيات التخطيط

المحور الثاني: التنظيم و التوجيه

المحاضرة رقم 05

- 35..... التنظيم
- 35..... مفهوم التنظيم
- 36..... أنواع التنظيم

المحاضرة رقم 06

- منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق
- دراسة الاتصال والتفاعل في الفريق

المحاضرة رقم 07

- 37.....التوجيه و التنسيق
- 37.....التوجيه
- 38.....التنسيق

المحور الثالث: الرقابة و الإدارة

المحاضرة رقم 08

- 39.....الرقابة
- 40.....مفهوم الرقابة
- 40.....أهمية الرقابة في الإدارة

المحور الرابع: الإدارة و المجال الرياضي

المحاضرة رقم 09

- 41.....الإدارة في المجال الرياضي
- 42.....أهمية الإدارة في مجال التربية البدنية
- 45.....عناصر العمل الإداري في المجال الرياضي

المحاضرة رقم 10

- 49.....الإدارة الرياضية
- 49.....تطور الإدارة الرياضية
- 45.....مكونات الإدارة الرياضية

المحاضرة رقم 11

- 52.....المبادئ الأساسية للرياضة الإدارية
- 56.....المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
- 57.....عناصر الإدارة في المجال الرياضي

المحور الخامس : القيادة و الاتصال في المجال الرياضي

المحاضرة رقم 12

- 64.....القيادة الإدارية
- 65.....أنواع القيادة في المجال الرياضي
- 67.....القائد الرياضي الفعال

المحاضرة رقم 13

- 68.....الاتصال في الهيئات الرياضية
- 77.....أنواع الاتصال
- 78.....معوقات الاتصال في الهيئة الرياضية

المحور السادس: الإدارة الرياضية و الجودة الشاملة

المحاضرة رقم 14

- 99.....الجودة الشاملة و الإدارة الرياضية
- 104.....الهيئات الإدارية الرياضية
- 116.....التسيير و النظام
- 121.....قائمة المراجع

مدخل للإدارة العامة:

اهتم العرب بالإدارة قديما حيث كانوا يستعدون لاتخاذ القرارات الإدارية بدلا من ارتجالها وكانوا يمارسون أرقى الوسائل والأساليب الإدارية بمنطق عصرنا هذا وذلك لحاجتهم إليها كالحاجة إلى برنامج تنظيمي متداخل بين الناس وهذه البرامج لا يمكن أن تدار من قبل الفرد وحده ما لم يكن هناك تعاون وتنسيق من قبل جماعة من الأفراد والذين يلعبون دورا كبيرا ومؤثرا في العملية الإدارية.

و لقد اتفق الأغلبية على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك فإن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات ، وهذا يعتمد اعتمادا تماما على نوع متخصص من القيادة، فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المرتب والمستمر والذي يضطلع بها أفراد مم لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة، وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ذلك باستخدام نوعين من الموارد هما: الموارد البشرية والموارد المادية

والإدارة تلعب دورا كبيرا وبارزا في تنظيم الأفراد والذين هم مسؤولون عن الأمر والتوجيه وتسيير المجموع للأفراد الذين اتفقوا للوصول إلى تحقيق أغراض معينة.
(عرفات، 2012، ص15).

إن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بلا سلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك يتم تقديم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا فيجب الاهتمام بها والعاملين فيها ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابلية المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

مفهوم الإدارة

عرفت الإدارة بتعاريف عديدة نذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الانجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.

وتناولها الإداري (Hemphil.j.Griffths) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

يعرفها علي السلمي وآخرون بأنه "عملية سلوكية وإنسانية بالدرجة الأولى فهي فن أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق وجهودهم لتحقيق أهداف معينة".

ويعرفها فايول (*Fayol*) "بأنها" التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"
ويعرفها شيلدون (*Sheldon*) بأنها " الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين
التمويل والنتائج وتقري الهيكل التنظيمي وتقدير الرقابة على أعمال التنفيذ".

ويعرفها فروست (*Frost*) " هي فن توجيه النشاط الإنساني" ويعرفها "كمال درويش" وآخرون
بأنها " العنصر المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أي هيئة أو مؤسسة أو
منظمة".

كما عرف "حليم منيري" و"عصام بدوي" الإدارة في المجال الرياضي بأنها " تنظيم مجموعة
الأعمال المطلوب إنجازها في أي مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بنجاح".
يتناولها (*Walter*) فيقول أنها تستخدم العلم في عمليات الاختبار والتنظيم والسيطرة على
النشاطات الآتية:

الإجراءات، الأفراد، الآلات، المواد، التحويل، التسويق عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر
إنسانية وأعظم ربحاً كما يعرفها حسن شلتوت وحسن سيد معوض بأنها فن وتطبيق السياسة
الإدارية الموضوعية في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات
الزمن والمكان.

وقد نظر الرئيس الراحل جمال عبد الناصر على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج
لتحقيق أكفاً وأعلى نسبة نمو فيها. بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العض

و في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة (مرجع سابق).

وقد عرفها أدورد بزيك بأنها مسؤولة اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفعالين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

وتتكون الإدارة من مجموعة من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها العمل في مجال الإدارة الرياضية ولقد اتفق 40 من خبراء وكتاب وعلماء الإدارة على 04 مكونات حصلت على أكثر من 55% من آراء علماء وخبراء ومراجع الإدارة منهم من قسمها إلى سبعة عناصر والبعض الآخر قسمها إلى أربعة عناصر.

عناصر الإدارة العامة

حددت عناصر الإدارة بأربعة عناصر رئيسية وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

أولاً- التخطيط: يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية الرئيسية لأنه يوضح مقدماً العناصر الواجب استخدامها سواء أكانت هذه العناصر مادية أو بشرية.

وهو يحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد... (مقصود، 2003، ص45).

والتخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية عن طريق تحقيق الأهداف المطلوب استخدامها مسبقا وهو من اعتقد الأعمال الإدارية وأهمها.

1- مفهوم التخطيط : التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى و له عدة تعاريف :

فقد عرفه فايول "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". و يعرفه إبراهيم سعد الدين هو "مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدد وفقا لطريقة مثلى". و يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".

2- متطلبات التخطيط

هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه الهواري بأنه مرحلة من التفكير والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل وهو يتطلب ما يلي: وضع الأهداف، رسم السياسات والإجراءات، والتنبؤات وإعداد الموازنات، ووضع برامج العمل والجدول الزمنية، وقد عرفه أيضا بأنه مجموعة متصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات مختلفة أيضا، ويعرفه جورج تيري بأنه الاختبار المرتبط بالحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقدمة لتحقيق النتائج

المنشودة. ويجب الاهتمام بان تكون اتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي. (د. سكارنه، 2009، الصفحات 223-226)

والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لأعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وينظر إليه حسن شلتوت وحسن سيد معوض بأنه الوظيفة الإدارية التي تترجم المشروع إلى برامج تفصيلية يمكن عن طريقها تنفيذ المشروع وتحقيق الهدف والأغراض التي وجد من أجلها. ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة.

3- أهمية ومزايا التخطيط:

- التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مسارها، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزاياه :
- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها.
- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلفيها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد.
- يعمل على لاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها وأعدت عدتها .(مرجع سابق ص123)

4- مراحل التخطيط :

- تحديد الهدف بوضوح .
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- وضع البرامج التنفيذية وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني .

5- أنواع التخطيط :

أ- **التخطيط الاستراتيجي (strategic planning)**: وهو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة وبسبل الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة.

ب- **التخطيط الوظيفي (functional planning)**: وهو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل الإنتاج ، التسويق ، التمويل.

6- مقومات التخطيط:

عملية التخطيط عملية متعددة الجوانب ومن ثم فإن من اللازم أن تقوم على أسس سليمة مدروسة ويمكن إجمالها فيما يلي:

أ- **تحديد الهدف**: الهدف من كل تخطيط هو محاولة تحديد وتحقيق غرض معين ومن ثم فإنه من اللازم أن يحدد هدف التخطيط بوضوح .

ب- **موارد للتنفيذ الخطة**: لا يكفي في التخطيط أن يكون للدولة أهداف عامة ينبغي تحقيقها بل يجب أن يكون في وسعها تنفيذ تلك الأهداف قابلة للتحقيق، وأن يكون لدى الدولة الوسائل الكفيلة بتنفيذها. (سليمان، 2005، ص87)

ج- **الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ** : قد تكون الأهداف محدودة وقابلة للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية، ولكنها لا تمتلك الجهاز الإداري لتنفيذ المشروعات ولهذا من اللازم إعداد الجهاز الإداري وتحديد مختلف أنواع الوظائف الفنية وغير الفنية التي يقضيها تكوين ذلك الجهاز .

د- **بحث أولوية التنفيذ**: ولكي يكون التنفيذ سليماً يقتضي تقديم بعضها على البعض الآخر تبعاً لأهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف.

هـ - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ: ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية التخطيط العام بزمان التنفيذ مثل: مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر.

7- مبادئ وأساسيات التخطيط (principales and Essentials of planning):

يمكن أن نفهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية للتخطيط هي:

أ- مبادئ المساهمة في تحقيق الأهداف .

ب- مبادئ أولوية وأسبقية التخطيط.

ج - مبدأ شمولية التخطيط .

د- مبدأ فاعلية التخطيط .

التخطيط في المجال الرياضي:

للتخطيط هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم والفكرة عندما تكون واضحة على الورق فهي مازالت غامضة في الذهن والعكس. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن

طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر . (بلال خلف، 2015، ص224).

و لقد تعددت تعاريف التخطيط وتنوعت للأسباب التالية:

. اختلاف التعريف باختلاف الفترة التاريخية.

.اختلاف الأهداف باختلاف المجتمعات.

.اختلاف الأساس الإيديولوجي في الدول المتخلفة.

.اختلاف المعنى باختلاف نوع وميدان التخطيط وميدانه وعمليات النشاط.

.اختلاف تخصص الباحثين والمدرسين وخلفياتهم الإيديولوجية والفكرية.

.التخطيط هو أسلوب لحل المشكلات.

.التخطيط هو مجموع التدابير المنظمة للتغيير .

ويرجع تباين تعاريف التخطيط إلى:

.تعدد وتداخل العمليات والإجراءات التي يتطلبها التخطيط.

.تنوع مداخل التخطيط واستراتيجيات تنفيذه.

حيث أنه لا يعتبر التخطيط أسلوب فنيا فقط، وإنما يمكن اعتباره شكلا من أشكال

التعبير الاجتماعي ونوعا من أنواع الإدارة الاقتصادية والاجتماعية.

لذلك فقد اتخذ مصطلح التخطيط المعاني التالية:

.مجموعة من الفترات اللازمة للعمل في المستقبل.

· أسلوب تنظيم لعملية التنمية.

· عملية لتحقيق أهداف مستقبلية.

· وسيلة لتوزيع الموارد المتاحة على الاستخدامات أو المتطلبات.

· عملية اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ المشروعات. (مرجع سابق ص 213).

و إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح , إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط , فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً مكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين ف هذا المجال , حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين . وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم.

وقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة . انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي

أزمنة مختلفة :

-يعرفه فيول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع

الاستعداد لهذا المستقبل."

- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " استقراء للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخيرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة , عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف , مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة. "

- ويعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى , وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين " (مرجع سابق، ص240).

-تعريف التخطيط وفقا للتخصص:

من وجهة نظر الإداريين: ((التخطيط هو تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من اجل تحقيق أهداف معينة)).

ومن وجهة نظر المدربين: ((يعرف التخطيط في الأداء الرياضي بأنه القياس الفعلي أثناء المنافسات، وهو المؤشر الحقيقي الذي يمكن من خلاله التعرف على المستويات المختلفة سواء كانت مرتفعة أو منخفضة ،خاصة إذا تم القياس في ضوء قياسات عملية ، بذلك يمكن أن يكون دور التخطيط في قياس حجم العمل

الحركي وأدائه من طرف المدربين سيساعد كثيرا في تحديد أحجام التدريبات، وذلك وفق مؤشرات أو معدلات يستعملها المدربين في تخطيط فترات الإعداد للنهوض بالأداء الرياضي إلى المستويات وما يخدم عملية الأداء الصحيح المخطط والمنهج في الأداء الرياضي)).

ويمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة السمات المشتركة للتخطيط وهي:

· يتمثل أسلوب ومنهج للعمل العملي المنظم.

· يتضمن وضع أهداف تحقق مستقبلا.

· نظرة مستقبلية للتنبؤ بما سيكون عليه الأوضاع والمتغيرات.

· الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

-تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من تعاريف التي عرضناها وتطرقنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفا وجيزا للتخطيط كما يلي:

"التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب".

و التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي الغير الهادف، ومن أهم

و من مزايا التخطيط أنه يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال، وكذلك يوضح الأهداف لكي يسهل تحقيقها.

يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا، وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تقادي حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد.

مراحل التخطيط في المجال الرياضي :

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- دراسة الخطط واختيار الأفضل منها.

-وضع برامج التنفيذ وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني.

(مقصود، 2003، ص 135).

أنواع التخطيط في المجال الرياضي:

للتخطيط الرياضي ثلاثة أنواع و هي:

تخطيط طويل المدى.

تخطيط قصير المدى.

التخطيط الجاري.

1- تخطيط طويل المدى:

وهذا التخطيط كقاعدة يتم لسنوات طويلة، ولكن فيما يتصل بنوعية الممارسين والغرض الذي وضع لأجله، وقد تكون هذه المدة (04) سنوات وهي الفترة بين الدورات الأولمبية أو بطولات العالم في كثير من الألعاب أو قد سنتان كالفتره بين بطولة أوروبا مثلا أو قد تكون لسنة واحدة وهي الفترة بين بطولة العالم في بعض الألعاب، ويجب أن يراعي التخطيط طويل المدى اتصاله بعملية توزيع الخطة التدريبية على دورة تدريبية واحدة كبيرة، هذه الدورة تمتد لعدة شهور، ويجب أن تشمل الفترات الثلاث وهي:

• الإعداد والتحضير الجيد للممارسين من كل النواحي.

• الاهتمام بكل صغيرة وكبيرة من أجل اكتساب الثقة لدى الممارسين في كرة القدم، وكذلك أثناء المنافسة وذلك بتقديم كل ما يخص الجوانب سواء البدنية أو المهارية أو التكتيكية،

• و كذلك في المرحلة الانتقالية التي تلي نهاية الموسم الرياضي (موسم المنافسات)، وتتمثل في الراحة النشطة أو الايجابية. (مرجع سابق، ص157).

2- تخطيط قصير المدى:

وهو التخطيط الذي يتم في فاصل قصير ومحدد، ففي عملية التدريب الرياضي يتم التخطيط القصير المدى لفترة تدريبية واحدة، ويعتمد التخطيط قصير المدى على مبدأ التحديد والواقعية، ولذلك يلزم أن يكون ملائماً لممارسي هذه اللعبة (كرة القدم)، وذلك مع مراعاة كل الجوانب.

3- التخطيط الجاري:

ويعتمد أساساً على التخطيط طويل المدى، ويتميز بوضوح وتحديد الهدف الجاري تنفيذه في المرحلة الراهنة، مثلاً: كيفية التصويب نحو المرمى سواء من الثبات أو من الارتقاع، وكذلك يحدد أكثر الطرق والوسائل اللازمة للعمل.

و يتأثر التخطيط بعاملين أساسيين هما:

- الواقعية.

-دقة المتابعة.

- مفهوم الاستراتيجية:

إن كلمة الاستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية ،وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو، أو الخروج من المأزق ،أو لتحسين المواقع ،أو انتهاز فرص ضعف العدو .

هذه المفاهيم السابقة هي مفاهيم عامة، وهناك مفاهيم خاصة لبعض الفقهاء

المختصين في الأعمال الإدارية والاستراتيجية.

ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة

تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة

والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

كما يعرفها Alfred chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية

طويلة الأجل لمؤسسة و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية.

كما نجد لدى مدرسة Harvard و Philippe de woot أن الاستراتيجية

هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في

مجموعها، و الرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات

الأساسية ،والحركات من أجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية.

الاستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الاستراتيجية ،وكذلك على مستوى الوظائف. (مرجع سابق، ص167).

-ومن خلال هذه التعاريف ، نجد أن هناك أبعاد رئيسية يجب أن تتضمنها لمفهوم الاستراتيجية وهي:

- أ- الاستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعامل القرارات.
- ب- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأوليات التخصيص للموارد.
- ج- الاستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي.
- د- الاستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- هـ- الاستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.
- و-الاستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.

شروط وضع الاستراتيجية:

لا نستطيع أن نفصل بين استراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهاية لأن هناك إمكانية وجود استراتيجية غير ملائمة ، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، وبالمقابل فإن استراتيجية جيدة.

و ملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:

- أن تكون الاستراتيجية محددة وواضحة.
- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوي مخاطر مقبولة.
- أن تكون مختلف شروط الاستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.

- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي:

- تعتبر مرحلة التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة وأهدافها ، وليست العملية ببساطة مجرد دراسة للبدائل واختيار البديل الأفضل، بل إن التأكد من مدى ملائمة

الاستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب والأوضاع الخاصة بالمؤسسة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

-التخطيط الاستراتيجي: هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

-يعرفه Ackoff بأنه " تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه ولذلك فهو عملية مستمرة تستلزم بناء وتقسيم مجموعة من القرارات المترابطة التي تسبق الفعل وتتدخل في الوضعيات التي تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة ضعيفة بهدف رفع احتمالات تحقيق النتيجة."

-إن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها ويتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة.

-إن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد ويكون أكثر عمومية

يعني تحديد دور المؤسسة في المجتمع وطريقة استخدام الموارد والعمليات التشغيلية والإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة للاستراتيجية.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات الاستراتيجية. صعباً وفيما

يلي بعض العقبات على سبيل المثال:

- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك إلى

الأسباب التالية:

❖ اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الاستراتيجي.

❖ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية.

❖ اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب

التالية : تتمثل في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية ... الخ.

ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب و بصورة مستمرة.

- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك

لأسباب التالية: (مرجع سابق، ص178)

مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا

لأهمية الفكرة.

وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير

مجدية.

- ضعف الموارد المتاحة مثل:

▪ صعوبة الحصول على المواد الأولية.

▪ صعوبة جلب التكنولوجيا و الأساليب الفنية.

▪ نقص القدرات الإدارية.

- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

تستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتا طويلا من الإدارة العليا.

الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .

- فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى حصول المنشآت على العديد من

الفوائد منها:

-يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

-يزود المسؤولين بأسلوب للتفكير للمنشأة ككل.

-يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

-يساعد المنشأة على تخصيص أي توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق

استخدامها.

-يزيد الوعي بها وسياسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

-يقدم المنطق السليم في تقسيم الموازنات التي يقدمها المديرون.

-ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

-يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بوضع الأهداف وليس متلقيا لها.

-يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات المصالح

-التخطيط الرياضي:

نظرا لأن التخطيط نهج يتبع في شتى المجالات ضمانا لتحقيق الهدف في هذا

المجال ، فان الوسيلة المثلى و المنهج الشائع و المستخدم الآن في قطاع الرياضة

في غالبية الدول المتقدمة رياضيا.

فالتخطيط الذي يتعرض للمستقبل يعتمد على التنبؤ العملي الذي تدعمه الخبرات

الماضية في المجال المخطط له.

بالإضافة إلى المتاح من الإمكانيات لذا يعتمد المجال الرياضي على هذا أيضا

مستخلصا بطريقة علمية الخبرات المكتسبة من الماضي و المدعمة بالنتائج

المتحصل عليها، والتي يحاول تطويرها بالإمكانيات الموجودة في الحاضر

ومحاولة مجابهة المستقبل بكل غموضه و المتوقع حدوثه مع الاستعداد لهذا

المستقبل بقدر المستطاع ويقول Kockooshken على التنبؤ والتخطيط لتطوير

التربية البدنية والرياضية ((إن التنبؤ في مجال التربية البدنية و الرياضية هو تنبؤ

مدرس للتغيير في تطوير الاتجاه الرئيسي و النتائج وهذا التطوير يتم على

أساس الإمكانيات الموضوعة والمتوفرة)). (عرفات، 2012، ص133)

و التنبؤ لا يعتبر فقط كشرط أولي للتخطيط المثالي ولكنه أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة بالاتجاهات الرئيسية لحركة التربية البدنية والرياضية، ويتعلق تطوير الحركة الرياضية في مجالات التنبؤ في محيط التربية البدنية والرياضية وفقا لهذه الاتجاهات الرئيسية كما يلي:

-النواحي الإقليمية و الإدارية المختلفة لمختلف مستويات الحركة الرياضية.

-التطوير العملي.

- الأدوات والمتطلبات اللازمة لمختلف المنشآت الرياضية.

- الإطارات المتخصصة في كل مجال (كرة اليد، كرة الطائرة...الخ).

-تطوير القدرة البدنية للأفراد.

- تطوير مستوى المهارات الرياضية والمنجزات الرقمية (أرقام قياسية).

- تطوير التنظيم في التربية البدنية والرياضية.

ولا يعتبر وجود القدر الكافي من المعلومات من أهم ضروريات التنبؤ و

التخطيط فقط، بل أيضا يتطلب وحدة تنسيق هذه المعلومات.

- عناصر التخطيط الجيد:

❖ تحديد أنسب أنواع التدريب.

❖ تحديد واجبات كل فرد وإعطائه كل ما ينوط به.

❖ تحديد التوقيت الزمني للمراحل المختلفة.

❖ تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

ولضمان عامل نجاح التخطيط الرياضي ينبغي ألا يتعارض في أهداف خطة التدريب مع ميول وحاجات الممارسين ورغباتهم وعليه يجب وضع تخطيط رياضي عملي يهدف إلى تكوين الشخصية الرياضية والارتقاء بالمستوى الرياضي وتحقيق الانجازات المطلوبة والانتصارات، وذلك من خلال بناء خطة طبقاً للأسس العلمية الحديثة وتحديد أهم واجبات التدريب الرياضي، وذلك بمرونة الخطة المقدمة والارتباط بالتقويم

-التخطيط في كرة القدم:

يعتبر التخطيط الرياضي العمل الأساسي لتحديد وتوجيه مسار أي عمل رياضي هادف وهو القاعدة الأساسية والركيزة التي تبنى عليها عملية الارتقاء بالعملية التدريبية في المجال الرياضي، وهو عبارة عن إطار علمي يتم من خلاله تنظيم الإجراءات الضرورية والمحددة من قبل المدرب لتنفيذ محتوى التدريب بالتطابق مع أهدافه، وهو محدد كتأسيس منهجي وشامل لتطوير التدريب، وهو مبني على الخبرة في تطبيق التدريب، والمعارف العلمية في إطار الوصول لتحقيق هدف التدريب مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الأداء الفردي.

ويعرف التخطيط بأنه "تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل

الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة."

وكما يعرف أيضا " هو التنبؤ الذي سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا

المستقبل." (مرجع سابق، ص 87)

خصائص تخطيط التدريب الرياضي:

-النضرة المستقبلية للمستوى التنافسي.

-الترباط والتسلسل والاستمرار في إعداد اللاعب.

-تكامل جوانب الإعداد.

-وجود خطة لإعداد اللاعب.

خطوات وأسس تخطيط التدريب في كرة القدم:

-تحديد الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها بوضوح.

-تحديد الواجبات سلوكيا وأوجه النشاط للوصول إلى الهدف المحدد.

-تحديد وسائل وطرق وأساليب تنفيذ وتحقيق الواجبات.

-تحديد الوقت اللازم لتنفيذ وتنسيق وربط المراحل المختلفة للتخطيط.

-توفير إمكانات التنفيذ ماديا وبشريا وتحديد الميزانيات.

-أن يراعي التخطيط في كرة القدم عامل المرونة لمقابلة المتغيرات الفجائية التي

تصاحب التطبيق العملي عند تنفيذ الخطة.

-تحقيق التقويم المبدئي والمرحلي والنهائي للوصول إلى الهدف.

أنواع التخطيط الرياضي:

-التخطيط اليومي:

هو الوسيلة لتحقيق أهداف الخطة العامة في فترتها ومرحلتها، وهي أيضا الجزء الأساسي والرئيسي والقاعدي في عملية التدريب وقد يكون لها هدف أو أكثر ولكل هدف طريقة وتخطيط لتحقيقه، والحصّة التدريبية اليومية هي عملية بيداغوجية قاعدية للمدرب وتعتبر الوسيلة التي تسمح له بالتدخل في عملية التدريب، وإذا نظرنا من الناحية التركيبية نجد أن الوحدة التدريبية اليومية منقسمة إلى ثلاث أقسام هي: القسم الإعدادي، القسم الرئيسي، القسم الختامي.

- القسم الإعدادي:

ويتكون من جزئين الجزء الإداري وفيه تنظيم اللاعبين وضبطهم، وجزء يمثل تمارين تحضيرية عامة وخاصة، ويهدف هذا القسم إلى تهيئة اللاعبين من الناحية النفسية والبدنية و المهارة للجزء الرئيسي من وحدة التدريب، ويجب أن يراعي المدرب التدرج في عملية الإحماء، فالارتفاع المفاجئ لشدة الحمل يتسبب عنه إصابة اللاعبين وعدم وصولهم إلى الإثارة المطلوبة .

ويشمل هذا القسم الإحماء العام بحيث يهدف إلى رفع درجة استعداد أجهزة وأعضاء جسم اللاعب بصورة عامة لممارسة النشاط الرياضي وإيقاظ الاستعدادات النفسية.

والإحماء الخاص، هذا الأخير يحل محل الإحماء العام تدريجياً ويهدف إلى

تأكيد تهيئة اللاعب بدنياً ووظيفياً ومهارياً وخططياً ونفسياً لمتطلبات وحدة (جرعة)

التدريب اليومية.

- القسم الرئيسي:

ويعتبر أهم جزء في الوحدة التدريبية اليومية، وهو الجزء الذي يعطى فيه

التمرينات التي تحقق الهدف أو أهداف الوحدة ضمن الخطة العامة، وعن طريق

هذه التمرينات يعمل المدرب على تطوير الحالة التدريبية (الفورمة الرياضية)

لللاعبين ثم يلي تثبيتها، ويتضمن هذا القسم تمرينات اللياقة البدنية العامة وكذا

نواحي الإعداد البدني العام والخاص، وأيضاً الأداء المهاري والخططي بشقيه

الدفاعي والهجومى والمباريات التجريبية وتدريبات المراكز والتدريب عن طريق

اللعبة المختلفة. (حجازي، 2009، ص 48)

إن التغيير في محتوى الدرس إذا تم بناؤه بشكل علمي فإنه يساعد في عملية

التثبيت حيث يزيد من شوق اللاعب ويبعد الملل عن نفسه، ويتم تحقيق التدريب

المشوق بحسب تنظيم المحتوى والابتعاد عن الوقوع في الإرهاق واعتماد قاعدة

التدرج والتنسيق بين عمليتي التكرار والتغيير في التمرينات باحترام الوقت.

-القسم الختامي:

ويهدف إلى عودة اللاعب إلى حالته الطبيعية بعد المجهود ذي الحمل المرتفع والشدة في الجزء الرئيسي، ويتضمن هذا الجزء تمارينات الاسترخاء و الألعاب الترويحية.

إن القسم الرئيسي من الدرس هو الذي يتحكم في محتوى التهدئة (القسم الختامي)، إذ أننا نقوم بتهدئة اللاعب مما كان يؤديه في القسم الرئيسي من الدرس، وبما أن هذا القسم يختلف من درس إلى آخر، فإن التهدئة تتغير تبعاً لذلك وهناك نلاحظ أن التمارينات الأساسية للتهدئة تمارينات الاسترخاء والتنفس.

وقد قام الباحثان Horskog, Kacani بتحديد المدة الزمنية لكل قسم من الوحدة التدريبية على الشكل التالي:

-القسم التحضيري:

▪ التحضير النفسي وشرح هدف الحصة: 5 دقائق.

▪ مرحلة القسم الإعدادي 15 - 30 دقيقة.

- القسم الرئيسي :

▪ مرحلة القسم الرئيسي 45-60 دقيقة .

- القسم الختامي :

▪ مرحلة القسم الختامي 10-15 دقيقة.

وهكذا نجد أن الزمن المخصص للوحدة التدريبية يتراوح ما بين 90 إلى

120 دقيقة.

ولكن في هذا الجانب أيضا يرى الدكتور حسن السيد أبو عبده في تخطيط البرنامج التدريبي مراعاة زمن الوحدة التدريبية والذي يتراوح ما بين 90-120 دقيقة يوميا حسب اتجاه التدريب وفترة وأهداف التدريب.

- التخطيط الأسبوعي:

يأخذ موضوع المنهاج الأسبوعي مكانة مهمة عند وضع المنهاج (المنهاج)

التدريبية لكرة القدم وهو الوحدة البنائية التي تسبق المنهاج اليومي.

إن اعتماد مبدأ المنهاج التدريبي الأسبوعي أصبح من المبادئ التدريبية التي

لأجدال فيها وان الكثير من المعنيين بشؤون كرة القدم يطالبون بزيادة الوحدات

التدريبية في الأسبوع الواحد للاعبين الذين وصلوا إلى المستويات العالية، وحسب

(هارا) فان التجارب الميدانية قد أثبتت بأن القابلية العالية وقابلية التحمل تزدادان

بسرعة كلما كان عدد مرات التدريب في زيادة.

وحسب ثامر محسن وسامي الصفار، فيجب أن تعطى أسبوعيا من 4-5

وحدات تدريبية للمبتدئين و 6-8 للمتقدمين و 8-12 للأبطال، ويهدف التدريب

الأسبوعي إلى تدريب اللاعبين وإعطائهم تمارينات لتطوير الناحية البدنية والمبادئ

الفنية وخطط اللعب والتمارين النفسية التطبيقية لإعدادهم لمتطلبات اللعب

الحقيقي، علما أن اللاعب قد يون قادرا على تنفيذ بعض الحركات المطلوبة خلال التدريبات الأكثر مشابهة للمنافسة .

عند وضع المنهاج الأسبوعي يجب أن يركز المدرب على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة الأسبوع ، وعادة ما يشمل التدريب كافة المكونات الأساسية للعبة كرة القدم كهدف عام من التدريب ، ولكن هذا لا يعني عدم وجود هدف خاص يسعى التدريب الأسبوعي إلى تحقيقه.

كما يجب أن يأخذ المنهاج الأسبوعي الطريقة النموذجية من جميع النواحي كالحجم والشدة وذلك عند التطبيق.

-التخطيط الشهري:

تعتبر العملية التدريبية سلسلة متسعة الحلقات، ولهذا فان المنهاج الشهري هو عملية مستمرة لتطبيق المنهاج الأسبوعي، وفي هذا المنهاج يوقع المدرب أهدافا يسعى إلى تحقيقها وهي مبنية على الوحدات التدريبية اليومية والأسبوعية.

يرى كل من عباس أحمد صالح ألسمرائي وعبد الكريم ، أن المنهاج العام لا يمكن القيام بتدريسه مرة واحدة ، لهذا السبب وجب أن يقسم إلى مناهج منفردة ومنها المنهاج الشهري الذي يحتوي على مناهج متوسطة المدى، وحتى هذا المنهاج لا يمين تطبيقه مرة واحدة ، وبالتالي يتم تجزئته إلى أقسام صغرى ،

أي إلى مرحلة يمكن تنفيذها خلال وحدة تدريبية واحدة هي المنهاج اليومي، ويعتبر المنهاج الشهري بمثابة الخطة الأم للمناهج اليومية.

لذلك فإن المدرب يسعى دائما للوصول إلى أفضل مستويات لاعبيه لمختلف مكونات اللعبة ، وأن مستوى اللاعب مهما كان جيدا فإنه بحاجة إلى المزيد من التطور والتقدم لذلك فإن تمارين الأسابيع التي تضم الشهر الواحد يجب أن تكون واضحة من حيث التطور والتدرج والارتقاء.

إن محتويات الأسبوع الأول من الشهر مثلا يمكن اعتبارها قاعدة من أجل الانطلاق إلى الأفضل عند تنفيذ مفردات الأسابيع التالية ، وأثناء وضع المنهاج الشهري يجب على المدرب أخذ عملية الاسترداد بعين الاعتبار ، أي يعمل المدرب على خفض حمل التدريب من ناحية حجمه أو شدته أو الاثنين معا في سبيل أن يسترد اللاعب قدراته ، ويمكن للمدرب أن يعتمد على مبدأ الاسترداد في اللياقة البدنية فقط مثلا.

ويمكن أن يكون الجهد عاليا في ثلاث أسابيع ليأتي الاسترجاع في الأسبوع الرابع، إن ذلك يتأثر بنوع (شدة وحجم) التمارين التي تنفذ بقابلية اللاعبين والموسم التدريبي السنوي.

- التخطيط السنوي:

المخطط السنوي يعطينا طريقة التحضير لتطوير التدريب السنوي وذلك لتحقيق أهداف التدريب ، وهو الوصول باللاعبين إلى الفورمة الرياضية التي تعمل على تحقيق أحسن وأفضل النتائج أثناء المنافسات، ويشتمل على ناحيتين أساسيتين هما:

أولاً: النواحي النظرية وتتضمن:

-محاضرات عن مبادئ اللعب وطرق اللعب وطرق التدريب والخطط الدفاعية والهجومية وقانون اللعبة.

-دراسة تحليلية للفرق المنافسة ونظام إقامة المباريات.

-الاختبارات والقياسات والتقويم (طبية، فسيولوجية، بدنية، مهارة...الخ)

ثانياً: النواحي التطبيقية وتتضمن:

-عدد المباريات خلال الموسم.

-عدد فترات التدريب الإجمالية.

-عدد أيام الراحة.

-حمل التدريب (خفيف ،متوسط ،عالي)

كل هذه النواحي مترجمة إلى عدد ساعات وموزعة على برامج تدريبية بدءاً من فترة التدريب اليومية إلى البرنامج الأسبوعي إلى البرنامج الشهري إلى برنامج

الموسم التدريبي بأكمله ، أو أي فترة زمنية تمثل العمق الزمني للموسم الكروي للفريق الذي تعدله الخطة التدريبية السنوية.

- **مؤشرات التخطيط:** مؤشرات التخطيط تجسد آلية العمل الذي يوجه حصص

التدريب ،فهي تعتبر وسيلة واقعية لإنشاء مخططات التدريب ومراقبتها ومن أهم المؤشرات نحدد ما يلي:

- **الحمل:**

أ- عدد أيام العمل (التدريب ، المنافسة ، المراقبة).

ب- حجم ساعات العمل (الفردية ،بالأفواج ، بالفريق).

ج- حجم ساعات التدريب لكل نموذج من الإعداد البدني، التكتيكي، النظري.

- **الكثافة:**

أ- عدد التدريبات ذو كثافة قصوى.

ب- عدد التدريبات ذو كثافة متوسطة و صغيرة.

- **مؤشرات حسب نوعية الإعداد:**

- **الإعداد البدني:** هذه مؤشرات تسمح لنا بكشف مستوى تطور الصفات البدنية

والارتباط الموجود بين هذه الصفات (القوة ، السرعة ،المداممة ، المرونة).

- الإعداد التقني والتكتيكي:

يجب تحديد مستوى التحضير التقني والتكتيكي، ويكون ذلك عن طريق مؤشرات نوعية في أداء أكثر من المؤشرات الكمية (النتيجة) وهذا يتم بتمرينات المراقبة وتقييم مستوى الأداء.

- مؤشرات الإعداد للمنافسة:

إن المشاركة في المنافسات لها أهمية كبيرة في تقدير مستوى أداء اللاعبين والتحكم في تقنيات اللعب وهي تتميز ب:

- عدد المنافسات (الرسمية ، المراقبة).

- النتائج المحصل عليها في المنافسات الرسمية والودية.

- مؤشرات خاصة بتشكيلة الفريق.

- السن المتوسط للاعبين.

- الطول والوزن المتوسط للفريق و عدد اللاعبين في كل منصب.

ثالثا - التنظيم:

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي ابتدعه الإنسان قديما فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضهم بكفاءة واقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة.

قبل البدء في أي عمل من الأعمال لابد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية وبوقت مناسب.

1- مفهوم التنظيم:

هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام ويفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية وهو الإطار الذي تتحرك بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين.

والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية، واختيار المديرين وتطويرهم كما ينظر إليه (Barnand) بأنه نظام الأنشطة منسقة إدارياً لشخصين أو أكثر.

أما (Mooney) فيقول بأن التنظيم شكل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك، ويعرفه (Louis.A.Allon) بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

ويرى آخرون بأن التنظيم هو تعبير عن نظام اجتماعي من صنع الإنسان وهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمة في التنظيم.

ويرى المؤلف بأن التنظيم عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين

على مستويات مختلفة من الإدارة والكفاءة والمسؤولية لتحقيق غرض معين.

2- أنواع التنظيم :

أ- التنظيم الرسمي:

وهو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقة و المستويات الأعمال التي يقوم بها الفرد و توزيع الاختصاصات ، و يتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة كضم الوحدات على المستوى التنفيذي ، و بعده القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام و إدارات و مصالح و هكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة أو الهيئة .

ب- التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبار الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مخصصة على أساس تولدها تلقائياً و تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة، و عليه أن التنظيم غير الرسمي لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي و هو يهتم بالتنظيم كما هو كائن ، لا كما يجب أن يكون و الجماعة الصغيرة هي تحد عناصر التنظيم غير رسمي .

التوجيه و التنسيق:

1-التوجيه: يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وأنه إحدى المظاهر الأساسية

والضرورية للإشراف، والتوجيه هو للتأكد من أن الأنشطة تؤدي بطرق منسقة ومرتبطة وهو

عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للإعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز، وفي مجال التربية الرياضية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفوءة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا ويسهلوا مهمة من يعمل في هذه الدوائر والمؤسسات إذا كان الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها، لا بد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته اليومية من جهة ومن خلال عملية التوجيه والإشراف من جهة أخرى وبهذا فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقدمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن نعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في أن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة، وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم.

إن الأجهزة التوجيهية في ميادين ومجالات التربية الرياضية تلعب دورا مهما ومؤثرا بحياة الأمة والوطن وتحديد مستقبلها بالإضافة إلى قيامها بالتعليم والتدريب وصقل أذهان الشباب وإعدادهم المتكامل فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار.

2- التنسيق :

التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية و هو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد و الوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك و قد عرفه james d.moony " بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك .

- اساسيات أو مبادئ التنسيق:

هناك ثلاث اساسيات أو مبادئ رئيسية هي:

أ- وحدة الأمر unity of command :

إن المرؤوس لا يسأل إلا أمام رئيس واحد ، و كما يرى فايول أن الجسم ذو الرأسين سواء في عالم البشر أو الحيوان أمر شاد و غريب ، و سوف يجد صعوبة في البناء و الاستمرار و يوجد انتقاد في الوقت الحاضر لمبدأ الأمر لأنه لا يتلاءم مع الأوضاع الإدارية المعقدة . حيث يطلب المسؤولين في الوقت الحاضر مزيدا من المرونة بين الرئيس و المرؤوس .

ب- التسلسل الإداري : scalar chooin :

يعتبر التسلسل الإداري أحد المبادئ التي نادي بها هنري فايول حيث أشار إليه جيدا تسلسل الأمر ، يقوم هذا المبدأ على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ في القمة و تنساب في أسفل في شكل تسلسل إداري مستقيم ... و يساعد مبدأ التسلسل الإداري على التنسيق لأن المسؤولين هم الذين يعرفون الأسباب الخفية للقرارات الرئيسية.

ج- نطاق الإشراف الإداري :

نلاحظ في أي هيكل تنظيمي أن المسؤول يوجه ويشرف على عدد من المرؤوسين و يجب على المسؤول أن تكون لديه القدرة في التنسيق بين مختلف الأنشطة و تحقيق التكامل بين وحدات العمل بالتنظيم لذلك من المهم اختيار نطاق الإشراف المناسب وقد يتصف نطاق الإشراف المناسب .

وقد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضيقة أو الاتساع و يتوقف هذا على المسؤول و موقعه في التنظيم و عدد أفراد الوحدات التي يشرف عليها.

الرقابة:

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية يرى سيد الهواري بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررته وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها. من الناحية اللفظية تتساوى الرقابة مع كلمة المتابعة .

1- مفهوم الرقابة :

الرقابة هي متابعة الأعمال و معرفة العادات و المشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل و تبدأ منذ بداية عملية التخطيط و تنتهي عند حل المشكلة .

كما تعرف على أنها: " هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة ". (عرفات، 2012، ص 92)

وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة و محاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها "

والرقابة هي مقياس وتعني تصحح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها يقول (Fayol) تتطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطلق على كل شيء.

2- أهمية الرقابة في الإدارة:

تعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورية ملحة لكل جهاز يعمل في الدولة أو خارجها وتعد من الوظائف الحيوية في الدول الحديثة وأن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بنظر الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلافي الأخطاء وسوء التنفيذ وأن ذلك يتم ضمن التنظيم الإداري وبتنسيق الأعمال والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة والذي يمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلاً لها. (مرجع سابق، ص107)

الإدارة في المجال الرياضي:

بالإضافة إلى المفاهيم والعناصر السابقة للإدارة، فإن الحركة الرياضية تمثل الآن جزءا هاما من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي، لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والمستوى الدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وفي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة وللتأكيد على أهمية هذه الصناعة فقد اهتم العالم بكفاءة العملية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار حيث يعتبر هذه العملية قلب الإدارة واحد أهم مكوناتها.

ونظرا لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى خصائص ومبادئ علمية توضع برامجها في ضوء معلومات منسقة مستندة إلى خصائص علمية مختلفة، وأصبحت تهتم بأكثر من الناحية البدنية للفرد، شملت النواحي الفسيولوجية والسيكولوجية بالإضافة إلى النواحي العقلية والاجتماعية وغيرها من أوجه النمو والتطور وتعدد مهامها وكثير عدد العاملين في ميادينها المختلفة مما تتطلب تنظيمًا إداريًا سليماً حيث يتوقف نجاح برامج الأنشطة الرياضية وقوة تأثيرها على حسن إدارة هذه البرامج. (مقصود، 2003، ص 78).

ويتفق كل من حليم المنيري وعصام بدوي، على أن الإدارة الرياضية هي: "الأعمال المطلوب إنجازها أو هي الاختصاصات والواجبات المرحلية المستقبلية المحددة كمسؤوليات لأي مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءة"، كما يعرفها جورج ويندل **Gorge** «

« *Windel* ، بأنها: " التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية بمعرفة

الجهاز البشري المسؤول".

أهمية الإدارة في مجال التربية الرياضية

تلعب الادارة دورا هاما في و رئيسيا في جميع مجالات التربية الرياضية سواءا على مستوى

الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى مستوى الفرق الرياضية و من أهم

النقاط التي تبرز أهمية الادارة بالنسبة للتربية الرياضية ما يلي :

- التربية الرياضية مظهر من مظاهر التربية تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق

النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف خلق مواطن يتمتع بالنمو

الشامل المتزن في النواحي البدنية و العقلية و النفسية و الاجتماعية، تحت اشراف

قيادة واعية ، حيث أنه يفهم البعض تعبير التربية الرياضية فهما خاطئا و قد

يرجع الى الظروف التي مرت بها التربية الرياضية من تعدد أغراضها في مراحل

تطورها المختلفة أو يرجع الى كثرة مسمياتها على مر العصور، فقد يتصور

البعض أن الأنشطة الحركية هي التربية الرياضية و لكن في الواقع ليس هذا

صحيحا، فالأنشطة الرياضية بمختلف انواعها ما هي الا وسيلة من وسائل التربية

الرياضية التي تهدف الى تحقيق أسمى القيم الانسانية أو تعديل السلوك أو تحقيق

النمو الشامل للفرد، (مرجع سابق، ص130)

- و الادارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال فكل مجال من مجالات التربية

الرياضية في حاجة الى أن يدار بأسلوب علمي بعيدا عن الصدفة ، و مما هو

جدير بالذكر أن الفشل الذي يصيب أحد مجالات التربية الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة،

- الإدارة تحدد اطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها، فمدير النادي الذي لا يخطط و لا ينظم لخطته ثم لا يوجه و لا يتابع هذا التخطيط و التنظيم فلن يكون قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن مدرس التربية الرياضية الذي لا يمكنه تخطيط منهجه بأسلوب علمي يكون من الصعب عليه تحقيق هدف المنهج و هو الهدف الذي تسعى التربية الرياضية لتحقيقه من خلال هذا المنهج، و مدرب الفريق الغير قادر على تخطيط و تنظيم و توجيه و متابعة فريقه لا يمكنه أن يحرز النتائج المرجوة من هذا الفريق، فعن طريق الإدارة السليمة يمكن تحديد مراحل العمل و أسلوب الانتقال من مرحلة الى أخرى بطريقة تتابعية في ايقاع سليم يقلل من ظهور المشكلات الناتجة عن الارتجال و يساعد على سرعة اكتشافها و يعمل على حلها.

- الإدارة نشاط حيوي و حتمي لكل جهد جماعي فهي التي تتوج الجهود الانسانية بالفاعلية و الجدوى فمجهودات الجماعات تحتاج الى تخطيط و(عبدالحميد شرف،98) توجيه و تنظيم و متابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة ، و يعني هذا أن وجود عدد من الأفراد الرياضيين و المربين و الأموال لا يكفي لأن تحقق المنشأة الرياضية اهدافها لأنه لابد من وجود انسان يقرر الهدف المطلوب الوصول اليهو الأسلوب المتبع لتحقيق هذا الهدف و وضع الأسلوب الأمثل لتوزيع

الأفراد على الأعمال و وضع كل فرد في المكان الذي يحقق فيه أكبر عائد من الانتاج، هذا الانسان يوضح من المسؤول عن الاشراف و التوجيه و هو الذي يقرر حجم الميزانيات المطلوبة و أسلوب الانفاق منها،

- المسؤول أمر حيوي ليحرك كل الامكانيات المادية و البشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه و بدون المدير الذي يدير تصبح هذه الامكانيات البشرية و المادية بدون استخدام أمثل، و ان استخدمت يكون استخدامها بشكل عشوائي وهذا غير مرغوب فيه.

- الادارة فن بمعنى أن كل من يمارس هذا العمل يجب أن تتوفر فيه قدرات خاصة اي المواهب الادارية، فليس في استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته التخصصية عالية في مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الادارة، إلا إذا تمتع بالموهبة الادارية.

- الادارة عملية لازمة و ضرورية للتربية الرياضية لأنه مهما كانت قوة و صلاحية و أنشطة التربية الرياضية في مجالاتها المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق اهدافها في غياب الادارة السليمة.

إذا كان التنظيم بعناصره و أسسه لازما لحسن تكوين الجهاز الاداري فان القيادة الادارية، هي روح الادارة العامة فحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولا و قبل كل شيء على خصائص قيادتها الادارية أن التنظيم السليم للمصلحة او الادارة يجعل و لا شك مهمة القيادة الادارية سهلة ميسرة ... و اذا كانت القيادة

الإدارية الصالحة في جميع المنظمات التي تؤدي عملاً جماعياً سواء كانت مشروعاً
خاصاً كشركة من الشركات أو إدارة عامة كوزارة من الوزارات أو مصلحة من المصالح
و تكمن أهميتها في اختيار الأهداف و في تنميتها و في تكثيل ولاء الجماعة و في
تحقيقها للأعمال و التطلعات و الأمانى

عناصر العمل الإداري في المجال الرياضي

ويقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على خمس عناصر يمكن تحديدها في الآتي:

أولاً: البرامج:

هي التي يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية. وهي التي يصنفها المختصون في
المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين، لرياضة
الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية
وررياضة المستويات.

ثانياً: المستفيدون:

هم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفئاتهم وفقاً للمراحل السنوية أو
وفقاً لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، وأيضاً وفقاً لنتائج اختبارات الانتقاء التي تجري
عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية، أما باقي المستويات فيقصد بها
الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الاشتراك في برنامج معين.

ثالثاً: القائد :

يشتمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقاً لقدراته ومؤهلاته وخبراته. ولاشك أن الإخبار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي :

- من هو القائد؟ - ماذا يستطيع القائد؟ - ماذا يريد القائد؟.

وتماشياً مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها، فقد قال رسول الله (ص) في هذا المجال "إذا سافر ثلاثة فليؤمر أحدهم"، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائداً لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة ومن دواعي اختيارها :

✓ اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب .

✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.

✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

✓ التأهيل العلمي.

✓ التأهيل الإداري.

✓ الموضوعات السلوكية و الشخصية.

رابعاً: المنشآت:

يشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها التنفيذ، بما في ذلك الأدوات والأجهزة وما يدخل على هذه المنشآت والأجهزة من تطوير واستحداث. وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

خامساً: الميزانيات

تلعب الميزانيات دوراً أساسياً في تنفيذ أي خطة وتخطيط أهدافها، والميزانيات هي التي تسبب النجاح، وهي أيضاً تسبب الفشل في بعض الأحيان. الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقاً لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لا بد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة الحجم .

ومن هذا المنطلق يجب أن يدرك المشتغلون بالحركة الرياضية بصفة عامة والمشتغلون بالاتحادات الرياضية بصفة خاصة أن عليهم مسؤوليات كبيرة في توعية الأفراد بأهداف الاتحادات الرياضية وبرامجها، إلى جانب ذلك فإن الإدارة عليها أن تعرف جيداً أن وضع البرامج يجب أن يكون من قبل أفراد متخصصين، فليس من الحكمة في شيء أن يوكل وضع برامج الاتحادات الرياضية إلى الهواة وغير المتخصصين أو فئة لا تؤمن بفلسفة الدولة في بناء أهداف الناشط الرياضي فتكون النتيجة برامج لا تتناسب احتياجات الأفراد

وظروف البيئة وأهداف المجتمع. لذا يجب على العاملين في المجال الرياضي التعرف على أحدث التطورات العلمية، كما ينبغي عليهم أيضا دراسة علم الإدارة لما في ذلك من أهمية كبيرة تساعدهم أثناء ممارستهم، وإدراكهم لأصول العمل الإداري وتفهمهم للعلاقات الإنسانية وكل ذلك لأن إدارة أي منظمة من المنظمات الرياضية سيلتزم القيام بعدد من العمليات أو الوظائف الإدارية لتسيير أنشطتها حتى تتحقق أهدافها وهذه العمليات أو ما يسمى بالوظائف الإدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة والتقييم. (مرجع سابق)

إن الإدارة في ميادين التربية الرياضية لا تختلف في أهميتها عن مثيلاتها في باقي الميادين الأخرى فهي تستمد أسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها وكذلك من الأساليب والمبادئ العلمية تتضح أهميتها فيما يلي:

- تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات الرياضية.
- تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية.
- وضع برامج الإعداد المهني للكوادر العاملة في المجال وتنميتهم.
- تنمية الأفراد بدنيا ومهاريا ونفسيا واجتماعيا ومعرفيا.
- تطوير برامج التدريب الرياضي.
- تطوير مناهج التربية الرياضية.
- تنظيم علاقة مؤسسات رعاية الشباب بالمجتمع.
- تنظيم علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع.

المطلب الثاني: الإدارة الرياضية

أولاً: تطور الإدارة الرياضية

إن الرياضة وأهميتها بقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وأن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات/نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تتحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة لمتجمعة أو التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة للوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما.

• تحقيق انجازات رياضية عالية.

• محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم.

مما لاشك فيه أن الانجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهوداً أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين للحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح ومنذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل بمهام المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشتمل الناحية الإدارية. وقد أدركت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا

الدور وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين. إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هذا الموضوع الذي نحن بصددده وهي ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملاً إدارياً جيداً والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي العملي للعمل الإداري وبهذا فإن الفاعلية العلمية في هذا الحقل تستند وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساه العلم والذي يستخدم المعرفة الحديثة للعلوم الرياضية الإدارية.

إن التطور الذي طرقت التربية البدنية والرياضية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسب التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويرها كماً ونوعاً وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة.

أن تطور مستوى الانجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها نوعية تطور العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الانجازات وبذلك القدر من الأهمية كالمدرّب الناجح ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذهما قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكل وجه كحقل التربية البدنية والرياضية فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية:

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوع الإدارة.
 - الإدارة القيادية وهذا يعني كل من سيقود.
 - وأخيرا العلاقة بين الموضوع وقيادتها و يعني العملية الإدارية.
- هنالك آراء ومقترحات كثيرة من اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن

الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي:

- الاجتماع لتحديد الأهداف.
- النقاش الحر المفتوح.
- الإصغاء بدلا من التحدث.
- الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم.
- صيغ القرارات في المكان والزمان المناسب.

ثانياً: مكونات الإدارة الرياضية

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العامل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي:

1- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أياً كانت، ابتداءً من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

2- مبدأ التبسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

3- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً".

4- مبدأ التنميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط، ثم نستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة.

5- مبدأ الحوافز المادية :

يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعه

6- مبدأ العلاقات الإنسانية :

تتجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة. وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها

يتوقف أمن كل منهما، كلاهما المعادلة العادلة للإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.

* تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

7-مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين ، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها . وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه ، لأن التخطيط يرقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

8-مبدأ الرقابة :

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ و من ملاحظة سير العمل.

9-مبدأ القيادة:

إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتتطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابرة ليتم انجاز

المهمة الموضوعية ،وعلى امتلاك الشخصية و القدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين ،وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها .

10- مبدأ السلطة والمسؤولية :

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة و الإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها .

11- مبدأ اتخاذ القرار :

يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين .

12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيههم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها ،فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات

الموضوعية، أو التي لا تتفق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها . (حجازي،2009،ص 98)

المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشار الإداري الأمريكي "kanz" بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي :

1- المهارات الفنية:

وقد وضعها "kanz" بأنها التقهيم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات ،وهي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص ، و القدرة على كيفية استخدام التنفيذ في المجال الرياضي .

2 - المهارات الإنسانية :

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا، و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة .

3- مهارات الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.
إن إدارة التربية البدنية و الرياضية تعتبر الأصعب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين ،وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة.

كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت و المرافق و المعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

أهمية عناصر الإدارة العامة في المجال الرياضي:

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما

يلي:

- التخطيط .
- التنظيم .
- التنسيق .
- الرقابة .
- القيادة .

ويرى البعض أن عمليات أو وظائف الإدارة يمكن أن تضم بالإضافة إلى ما سبق كل من التوجيه، ووضع الميزانيات وإصدار الأوامر.

فوائد التخطيط في المجال الرياضي:

لأن التخطيط يحقق عددا من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يسهم بفاعلية في إنجاز

المشروعات المزمع تنفيذها أيا كان حجمها ومن هذه الفوائد ما يلي:

- 1- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات .

- ب- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.
- ج- تحديد مراحل العمل في إنجاز الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.
- د- توجيه الاهتمام للأهداف الموضوعية للهيئة أو المشروع الرياضي.
- هـ- تشجيع النظرة المستقبلية في كل من بيئة الهيئة الرياضية والمشروع الرياضي.
- و- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الهيئة والمشروع الرياضي.
- ز- تحديد الموازنات والإمكانات مسبقاً، وكذلك سبل الحصول عليها وتوزيعها .
- ح- الاقتصاد في إهدار الموارد .
- ط- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية :

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطاً فعالاً ومثمراً، وإنما لابد من توافر عدد من الخصائص فيه حتى يمكن أن يؤدي ثماره، ويصبح تخطيطاً فعالاً .

ومن هذه الخصائص ما يلي :

- ✓ واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.
- ✓ أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية.
- ✓ أن يكون التخطيط شاملاً لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المزمع تنفيذه، بمعنى شموله لكافة النقاط الهامة.
- ✓ كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .

✓ أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات .

✓ ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية، وكذلك التنسيق بين الخطط المختلفة.

✓ أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .

✓ توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الاقتصادية) . وضع الخطة البديلة للعمل بها إذا أستجد من الأمور ما يجعل الخطة الأصلية غير صالحة وطالما أن عملية.

التنظيم الإداري في المجال الرياضي

أولا- حاجة الرياضة إلى التنظيم الإداري:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية.

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هم الذين يحركون وينسقون أجزاء وإطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط ويقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية. إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستثمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين

يجمعون البيانات والإحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجيل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي:

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية. فالهدف من التدريب هو تزويد الإداري بمجموعه من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة العمل الإداري الرياضي وهو عملية منظمة. تهدف إلى تحقيق مستوى مضني من الكفاءة وحسن الإدارة. إضافة إلى الكمية في تنمية مهارات الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافيه يجب أن يفكر بصقلها في جميع مستويات التنظيم.

ثانيا - عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية:

فيما يلي تحدد العناصر التي يجب توافرها في التنظيم الجيد و هي كما يلي:

- وجود هيكلية واضحة للتنظيم.
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الأقسام أو الفروع في التنظيم .

- ضرورة تناسب المسؤوليات مع السلطات .

- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين .

- عدم تخطي الرؤساء المباشرين.

- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة.

خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية:

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية.

- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية و تصنيفها .

- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقاً لتصنيف الأعمال و تحديد أهدافها،

وتحديد اختصاصاتها و سلطاتها.

- وضع لوائح العمل التنظيمية .

- وضع سياسات و إجراءات في كل قسم أو إدارة أو فرع .

- وضع النظم الرقابية و محتويات التقارير الدورية.

الرقابة (المتابعة) في الإدارة الرياضية

فوائد الرقابة (المتابعة) في الإدارة الرياضية :

1- تحقيق الرقابة:

حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها.

2- تحقيق تنمية الكفاية:

حيث كهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعة و الخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية، وهناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة الرياضية نلخصها في الآتي:

- تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر و في زمن أقل.
- حث و تشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم .
- تحليل اسباب الخطأ و الإخفاق و تتعرف على وسائل التصحيح و العلاج.
- تكشف الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل و المشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

ثانيا- خطوات الرقابة (المتابعة) :

الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق رقابة (متابعة) فعالية تحددها في ما يلي:

- وضع معايير الرقابة .
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا .
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا، و تحديد درجته و ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء .
- تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب .
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة للخطة.

ثالثا - المعايير الرقابية:

يجب أن تتناسب المعايير الرقابية مع الهدف من العملية بما يحقق سرعة و دقة قياس الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية وهي كما يلي:

1- الأهداف كمعيار رقابي :

الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية، وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها أو سعي الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف.

2- اللوائح والنظم و الأجواء و السياسات كمعيار رقابي:

اللوائح والنظم و السياسات كلها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها يعكس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

3- الزمن كمعيار رقابي :

لا المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر كل منها مرحلة و بيان ما تم إنجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا.

القيادة في المجال الرياضي

أولا- القيادة الإدارية:

إذا كان التنظيم بعناصره و أسسه لازما لحسن تكوين الجهاز الإداري فان القيادة الإدارية هي روح الإدارة فحياة المنظمة لا تتبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولا و قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية و أن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة .

تعرف على أنها "الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع جماعة معينة إلى تحقيق أهداف محددة".

كما تعرف على أنها "قوة التأثير في الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة"

ثانيا - طبيعة القيادة في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية:

• تتميز العملية القيادية في الهيئة الرياضية بتعدد المناصب الإدارية و الفنية و هي تتطلب قدرات و كفاءات متعددة، وهو ما يفسر وجود قادة ناجحين وآخرين غير ناجحين. (مقصود، 2003، ص 215)

• القائد هو رئيس مجلس الإدارة ومدير الاتحاد أو النادي أو مدير الإدارة أو رئيس القسم و كل من يقود جماعة في إطار الهيئة أو الإدارة أو المشروع الرياضي كما قد يكون القائد أيضا المدير الفني أو المدرب أو أولئك الذين يعملون متطوعون .

ثالثا - أنواع القيادة في المجال الرياضي :

1- القائد المهني:

هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية نظير أجر أو راتب مادي.

2- القائد المتطوع:

هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والتطوع للعمل في المؤسسات الرياضية بدون أجر وغالبا ما تكون لديه مهارة أو إتقان لشكل معين.

3- القائد الطبيعي:

هو القائد الذي يختار من بين الجماعة ويتولى قيادتهم وتنظيم أعمالهم ونشاطاتهم واجتماعاتهم وهو حلقة الوصل بينهما وبين القائد المعني.

رابعا - أساليب القيادة:

1- القائد الاستبدادي (الاتوقراطي) :

- القائد الاستبدادي: هو القائد الذي يصدر التعليمات للتابعين لتنفيذها، وينفرد بالسلطة ويلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها.
- يستخدم هذا النوع من القادة أساليب التهديد و التخويف.
- يسعر التابعون الذين يعملون مع القائد الاستبدادي بالخوف من البطش والغدر، وينظرون إليه على أنه يملك كل شيء.
- يجذب القائد الاستبدادي بعضا من التابعين يلتفون حوله ويؤيدونه في كل أفعاله.

2- القائد البيروقراطي:

- ويعمل هذا القائد على الاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون و يبذل من اجل ذلك الجهد و المال و الوقت, و يدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه.
- يحاول دائما الظهور على أن له مكانة خاصة تؤكد تميزه على الآخرين و يذكر التابعين و الآخرين بعلاقاته الواسعة و سلطاته التي يستطيع أن يفعل من خلالها ما يعجز عنه الآخرين .
- غالبا ما يهرب مثل هذا القائد من المسؤولية و يوزع العمل على الآخرين .

- غالباً ما يكون لديه جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه و بين الآخرين.

3-القائد الفوضوي:

- و هذا النوع من القائد يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف و تتخذ القرارات .
- من صفات هذا القائد: السلبية و التسامح و الود و ترك زمام المبادرة.
- الجماعة تتميز بالضعف و التقك لان المسؤوليات غير محددة و لا يعرف كل فرد الواجبات المطلوبة منه.

4-القائد الديمقراطي:

- هذا النوع من أنماط القيادة يعتمد على أساليب المناقشة و الاستشهاد بالحقائق و المعلومات, و من ثم الامتناع, و الاهتمام بآراء أفراد الجماعة و الاستفادة منها.
- هذا النمط من القيادة يعتمد على الحفاظ على مشاعر أفراد الجماعة أو الحفاظ على كرامتهم و حاجتهم البشرية, و من ثم الحصول على المشاركة الفعالة.
- يظهر القائد في هذا النمط على انه احد أفراد الجماعة, و هو لا يركز على سلطاته حيث يعتمد على درجة تأثيره كعضو بها أو يعيش الواقع معهم, و يفسر الأمور بصورة صحيحة.
- أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الديمقراطية أكثر أنواع القيادة ايجابية بشكل عام للأساليب التالية :
- توفر ظروف تنظيمية مناسبة تسهم في تحسين مهارات الابتكار و الإبداع لدى أفراد الجماعة.

• المقدره على حد الصراعات و الخلافات بين أفراد الجماعة بصورة أكثر فعالية من الأنماط الأخرى.

- إطلاق طاقات أفراد الجماعة لتطوير الأهداف و السعي نحو تحقيقها .
- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للتعلم القيادة.

5-القائد الرياضي الفعال:

نعدد صفات القائد الرياضي الفعال فيما يلي :

- يدفع جهود الأشخاص و يحدد اتجاه العمل و يوزع المسؤوليات و الصلاحيات على باقي أفراد جماعة العمل .
- يحفز أفراد الجماعة على تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام.
- يعمل على حل المشكلات و يتخذ القرارات من اجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة .
- يحترم تعهدات العمل.
- يتسم بالحكمة, و قوة الشخصية, و رباطة الجأش.

خامسا -عناصر سلطة القائد :

- 1- الثقة: من خلال الاحترام المتبادل و المعاملة الحسنة و توضيح أهمية العمل.
- 2- التحذير: التذكير بواجبات العمل بصورة مركزة و متكررة, استخدام الضغط.
- 3- تبادل المعلومات: إيجاد نظام لتحقيق المكافئة للسلوك و الربط بين الانجاز و بين تحقيق بعض الرغبات الهامة .

4- استخدام صلاحيات الرؤساء : مثل: مساعدة أفراد الجماعة في تحقيق إنهاء أعمال

محددة لدى انجازه.

5- الجزاء: التهديد بالمنع أو الحرمان من مميزات محددة.

الاتصال في الهيئات الرياضية: ينظم قانون الشباب و الرياضة عمل الهيئات الرياضية التي

تعمل في إطار هذا القانون و يوضح علاقة كل من هذه الهيئات ببعضها البعض.

و تعتبر وزارة الشباب و الرياضة هي الجهة المسؤولة عن السيادة العامة للشباب و الرياضة

و هي التي تقوم بشهر الهيئات العاملة في مجال الشباب و الرياضة.

أولاً- تعريف الاتصال:

الاتصال هو وسيلة مهمة لتحقيق النجاح في أي هيئة أو إدارة أو مشروع رياضي و عليه

يمكن تعريفه "هو توصيل المعلومات بأي وسيلة من الوسائل " و الاتصال الجيد في المجال

من شأنه أن يؤثر في الأفراد .(حسن أحمد الشفيعي).

و أيضا "هو إرسال معلومات و فهمها من شخص لآخر إذن هدف الاتصال هو الحصول

على معلومات محددة و فهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص أو

جماعة أخرى". (مروان ابراهيم) .

تتعدد مفاهيم الاتصال وهذا بسبب تعدد المجالات و التخصصات التي تناولت

موضوعاته، و عليه سوف نتناول مفهوم الاتصال و تحديد أهم المفاهيم التي نستخدمها في

مجالاتنا.

معنى الاتصال بصفة عامة :

الاتصال في مفهومه العام والبسيط، عبارة عن نقل أو تبادل المعارف و المعلومات بين مجموعة من الأطراف المؤثرة و المتأثرة، بينما يعني في نظر البعض الآخر تبليغ أو تلقين على نحو يقصد به، و يترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك.

و في معنى آخر أن أكثر المعلومات الاتصالية ، بمقدرتها تحقيق الغرض منها، خاصة تلك التي تربط بين كل من الإشارات والرموز الاتصالية، والتي تهدف إلى أحداث الاتصال كما و كيفاً من جهة، و بين قابلية الشخص الملقى و نزوعه على ما في الإنسان من جنوح الأهواء و التمرکز حول الذات من جهة أخرى.

تعريف الاتصال: لقد عرف البعض من العلماء و متخصصي علم الاتصال، و على رأسهم

"ستيفن" أن الاتصال هو: استجابة الكائن الحي المميزة إزاء عرض ما

بينما يرى "كاري كرونكيت" أن هذا التعريف الى حد ما مقتضب، و لكن بالرغم من ذلك ، إنه من السمة أو الصفة بحيث يغطي أنشطة الكائنات الحية و ليس الإنسان فحسب ، و اكتفى كرونكيت بأن يحصر مفهوم الاتصال في نطاق الكائن البشري حيث عرفه كالتالي:
إن الاتصال بين البشر يتم عندما يستجيب الإنسان لرمز ما و في معنى آخر أيضا له :
إن الاتصال هو مرحلة أو مجموعة الحاصلات الناتجة من جانب الكائن البشري اتجاه رمز محدد.

و عليه إن عملية الاتصال هي تلك العملية أو الطريقة التي ينقل من خلالها الأفكار و المعلومات بين الناس و ذلك داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم و من حيث محتوى العلاقة المتضمنة، و قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو

جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل، أي عملية تبادل الأفكار من أجل فهم مشترك و ثقة بين العناصر الانسانية (بلال خلف، 2015، ص50).

شروط الاتصال

يُعتبر الاتصال عمليةً تفاعلية يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات، وحتى تُعتبر هذه العملية ناجحة يجب توافر شروط معينة في الاتصال وهي:

1- الوضوح:

أي أن يكون محتوى الاتصال واضحاً. البساطة، وذلك بأن يتم الاتصال بشكلٍ بسيطٍ يخلو من التعقيد؛ حيث تصل المعلومات المراد توضيحها بشكلٍ ميسرٍ. سلامة الوسيلة؛ أي أن تكون الوسيلة المستخدمة في الاتصال سليمة تُحقق الهدف المطلوب، وتكون موافقة لمستوى المستقبل؛ كي لا تُفسر تفسيراً خاطئاً، أو خلاف ما هو مقصود.

2- عدم التعارض:

وذلك عند تعدد وسائل الاتصال؛ حيث يجب أن يكون هناك توافقٌ بين الوسائل المختلفة ليؤدّي الاتصال الغرض المطلوب.

3- الإيجاز:

لأنّ التطويل والإسهاب قد يعمل على الإخلال بالمعنى، وقد يُصيب المستقبل بالفتور والملل.

4- الملاءمة:

بحيث يكون الاتصال ملائماً للهدف من هذه العملية، وملائماً للوقت وعملية التنفيذ، وكذلك

ملائماً للمستقبل ليتم استقبال المعلومات

عناصر عملية الاتصال :

- وجود المرسل والمرسل إليه.
- تتم في العادة بواسطة مصدر (مرسل) على وعي بقصد تام أو غير وعي.
- عادة ما تحدث تلك الرموز أو الأفعال استجابة لدى المتلقي.
- ترجمة وتسجيل الرسالة في صورة مفهومة.
- الرسالة وهي موضوع الاتصال.
- وسيلة الاتصال المستخدمة..
- فهم الشخص المستقبل للرسالة .
- استرجاع المعلومات.
- إن الاتصال الإنساني عملية ليست بالمعقدة جدا.
- إن الاتصال الإنساني عملية تعتمد على الرموز في المقام الأول.
- القيام به بغرض أ، بقصد أو بغير غرض.
- بعضها قد يكون ظاهرا و بعضها يكون خفي.
- بعضها قد يكون مقصود و بعضها غير مقصود.
- قد تكون هذه استجابات أو قد لا تكون على مستوى عال من الوعي.
- قد تكافئ هذه الاستجابات أو قد لا تكافئ - قصد المصدر.

- قد تكون هذه الاستجابات في الحقيقة استجابة ذاتية من الشخص لرمز أحدثه هو بنفسه.

- و عناصر الاتصال الأساسية: أربعة : المرسل ، الرسالة، الوسيلة، المستقبل (بلال خلف، 2015، ص52).

مبادئ الاتصال:

الاتصال الناجح يرمي إلى إيصال رسالة ذات هدف ومغزى ويمكن كلا الطرفين من نقل واستيعاب واضحين لهذه الرسالة، كما أنه يريح المرسل والمتلقي في الوقت نفسه ويذلل الكثير من العقبات لأن العمليات التفاعلية المتعاقبة تدور في أجواء التفاهم والوضوح، مع الإشارة إلى أن هذا النجاح يتطلب جهداً مشتركاً من المرسل والمتلقي.

1-حسن الإرسال والاستقبال: وهذا يفرض على طرفي الاتصال إتقان مهارة الإصغاء والتفسير والإحساس مع الآخر، مما يعني ضرورة إدراك الغايات والأهداف التي يرمي إليها الاتصال حتى يتم إبعاد كل احتمال لسوء التأويل والتفسير.

2- إرهاب الحساسية لمشاعر الآخرين: وهذا يقتضي بأن نتحسس كل المعاني والمشاعر التي تتضمنها الرسالة، كما يقضي بأن نصغي أكثر مما نتكلم بحيث لا نترك لمطامحنا ومشكلاتنا أن تحجب عنا مشكلات الآخرين ومشاعرهم.

-المناخ الاجتماعي النفسي الصحي: إن مستوى المناخ الاجتماعي النفسي يطبع الاتصال بخصائص متميزة:

اتصال بارد أو دافئ، متوتر أو استرخائي، مسالم أو عدائي، فمن شأن المناخ النفسي الذي يشيع في الجماعة أن يُحدّد مدى دقة الإدراك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة، أي أن الحالة الإدراكية الحاصلة تعطي السلوك الجاري بين أعضاء الجماعة الاتصالية لوناً معيناً، ولا ننسى هنا ما يلعبه نمط القيادة في الجماعة من أدوار في تحديد خصائص المناخ الاجتماعي النفسي الذي ينعكس تالياً على خصائص السلوك الاتصالي بين أعضاء الجماعة.

مبادئ الاتصال الجيد: انطلاقاً من أن الاتصال علم وفن ورغم أن هذا الاتصال مرتبط بالنواحي الشخصية المؤثرة في مستواه وعلى اعتبار أن سلوك الأفراد هو ترجمة للاتصال الدائر، فقد وضعت "جمعية الأعمال الأميركية" مبادئ عشرة للاتصال الجيد هي:

- 1 - حاول توضيح آرائك قبل الاتصال.
 - 2 - تحقيق هدفك الحقيقي في الاتصال.
 - 3 - خلال الاتصال تذكر دوماً الطبيعية الإنسانية، فمن أجل اتصال ناجح يُطلب من المتصل أن يكون حساساً للظروف التي يتم خلالها الاتصال أي وجوب أن يكون الاتصال صالحاً للتطبيق في البيئة التي يتم خلالها الاتصال.
 - 4 - استشر الآخرين كلما أمكن قبل تخطيط الاتصال.
 - 5 - احرص على نبرات صوتك خلال الاتصال مثلما تحرص على موضوعه:
- إن نبرات الصوت وتعابير الوجه التي يؤديها المتصل تؤثر في درجة تقبل الآخرين لموضوع الاتصال سلباً أو إيجاباً، وبقدر ما يحسن استعمالها يتلقى المستمع الرسالة

وتؤثر فيه بشكل أفضل.

6 - اغتتم الفرصة عندما تسنح لتنتقل شيئاً له فائدة أو قيمة لمن تخاطبه؛ أي ضرورة مراعاة

وجهة نظر الشخص الآخر ومراعاة حاجاته كثيراً ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة

لأفكارك وتقبل تعليماتك.

7 - تابع اتصالك: لأنه إذا لم نتابع عملية الاتصال فلن يتيسر لنا معرفة مدى نجاحنا في

التعبير عن المعنى الحقيقي للاتصال والغرض منه.

8 - اتصل للغد مثلما تتصل للحاضر: ويعني ذلك ضرورة الأخذ في الاعتبار أن يستجيب

الاتصال لاحتياجات الظروف الحالية أولاً وبالاستناد إلى معطيات الظروف السابقة مع

التركيز على أن يكون الاتصال مرتبطاً مع الأهداف والمصالح على المدى الطويل.

9 - تأكد من أن أفعالك توافق اتصالك: أي أن أحسن أنواع الاتصال هو ما تفعله وليس ما

تقوله أي ضرورة إقران الأقوال بالأفعال لأنه عندما لا تتوافق أقوال الشخص مع أفعاله،

فإن الناس يسقطون هذه الأقوال من حسابهم وربما اعتبروها محاولة لتضليلهم.

10 - علينا أن نتعلم كيف ننصت ونصغي جيداً: إن تفاعلنا مع اتجاهات الآخرين ومعايشتنا

وجدانياً لما هم فيه يعطي الاتصال المزيد من فرص النجاح، والإصغاء مهارة ضرورية يجب

القيام بها بطريقة دقيقة إذا أردنا فعلاً أن نفهم مكونات الشخص الذي يتصل بنا.

حسن الاستماع و إجادة الإصغاء أحد ركني الاتصال الناجح (السكرانة، 2015، ص 82).

مكونات الاتصال:

لكي تتم عملية الاتصال بصورة ناجحة، يجب أن تتكون من عدة عناصر، ومن بينها:

المرسل، وهو الطرف الذي يحمل رسالة معينة، يرغب في أن تصل هذه الرسالة إلى طرف آخر أو مجموعة أخرى، وبالتالي يقوم بإرسال المضمون أو الرسالة.

الرسالة، وهي المضمون الذي يريد المرسل أن يصل إلى المرسل إليه، وقد تكون صورة أو صوت أو شيء مقروء أو شيء مادي ملموس.

المرسل إليه، وهو العنصر الذي يقوم باستقبال الرسالة، ويكون ذلك من خلال وسيلة اتصال، ويكون له بناءً على ذلك رجع الصدى للرسالة التي تلقاها.

وسيلة الاتصال، وهي التي يتم من خلالها عملية الاتصال، مثل الراديو أو التلفزيون، أو الجريدة، أو وسائل الاتصال الحديثة.

رجع الصدى Feed Back ، وهي بمثابة رد الفعل المرسل إليه على الرسالة التي وصل إليه، حيث قد يكون سلبي او ايجابي او محايد.

مهارات الاتصال:

مهارات الاتصال هي من أهم المهارات التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها، حيث أن الإنسان يرتبط بمن حوله ارتباطاً وثيقاً من أجل مواصلة الحياة بشكل طبيعي، والاتصال هو واحد من أهم العمليات الاجتماعية. يكون أساس عملية الاتصال على تبادل معلومات وأفكار بين الناس، كما أن فيها تبادل حضارات وثقافات بين الناس، كما أن عملية الاتصال لها شروط وأركان، ولها أجزاء لا تتم عملية الاتصال بدونها. كما أن عملية الاتصال تقوم على ثلاثة أركان، وهم المرسل والمستقبل والأداة التي يتم بها الاتصال،

والمادة التي تنتقل خلال الاتصال. حيث أن الشخص المرسل هو الشخص الذي يقوم بإرسال المعلومات والبيانات ، أما الشخص المستقبل هو الشخص الذي يقوم باستقبال المعلومات التي يرسلها الشخص المرسل ، بينما المادة التي تنتقل بين المرسل والمستقبل هي المعلومات والكلمات التي ينقلها المرسل للمستقبل من خلال أداة الإرسال ، أما أداة الإرسال فقد تكون الهواء الجوي إذا كان الحديث شفهياً ، أو قد تكون بواسطة الهاتف ، أو الانترنت أو الرسائل الورقية . أهم المهارات التي يجب أن تتوافر في المرسل و المستقبل : مهارة التحدث والقدرة على الكلام : فيجب أن يكون الشخص المرسل قادراً على الكلام من أجل وجود كلمات تمثل المعلومات التي يتم إرسالها خلال عملية الاتصال، كما أن المرسل يجب أن يدرك التوقيت المناسب للكلام والصمت .

مهارات الكتابة :فيمكن ألا يتقن الشخص المرسل الكتابة فيكتفي فقط بأن يكتب الكلمات التي يريد إرسالها إلى الشخص المستقبل وتكون هي المعلومات التي تنتقل إلى الشخص المستقبل.

مهارة القراءة : وهذه المهارة يجب أن تتوافر في الشخص المستقبل، والذي سيقوم باستقبال الرسائل الموجهة له من الشخص المرسل، من أجل الفهم الصحيح ووصول الهدف المراد من عملية الاتصال.

مهارة الاستماع : والتي يجب أن تتوافر في الشخص المستقبل، في حالة كانت الأداة المستخدمة في عملية الاتصال هي المحادثات الشفهية

ثانياً - أنواع الاتصال:

1- وسائل الاتصال غير الشخصي (غير مباشر).

2- وسائل الاتصال الشخصي (المباشر).

3- وسائل الاتصال غير المباشر (غير شخصي).

ولا يتم فيه مقابلة المستقبل وجها لوجه و من أمثلة ذلك المذكرات و الرسائل و التعليمات, لا توفر التغذية المرتدة الفورية بين المرسل و المستقبل فان المرسل قد لا يعطي الاهتمام اللازم للاتصال غير الشخصية, حيث تختلط الاتصالات المهمة مع غير المهمة,

كما يجب عدم استعمال الاتصالات غير الشخصية في أي رسالة معقدة أو طويلة و التي يمكن أن تتطلب توضيحا من المرسل للمستقبل.

4- وسائل الاتصال المباشر (الشخصي):

و يتم فيها التقاء المرسل مع المستقبل و وجها لوجه مثل المحادثات التليفزيونية و هذا يوفر ميزة التغذية المرتدة الفورية و يتطلب استخدام هذا النوع من الاتصال عند التعامل بأمور عاجلة و أمور تتطلب أخذ وعطاء بين المرسل و المستقبل.

ثالثا - معوقات الاتصال الفعال في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية:

إن هناك عددا من المعوقات التي يمكن أن تعيق الاتصال نذكر منها ما يلي :

- الضوضاء .

- اختلاف اللغات و اللهجات.

- سوء استخدام السلطات.

- عدم الفهم الجيد للمصطلحات الفنية.

- القلق و التهديد و الخوف و الشك.

- العداة الشخصي ووجود رغبات شخصية.

- العادات السيئة في إدارة الأفراد .
- التحفظ و الجبن و الشعور بالاغتراب.
- العبء الوظيفي غير المباشر كأن يكون أكثر من اللازم أو اقل من اللازم أو الوظيفة البعيدة عن التخصص المهني .
- التملق .

إن النمو و النجاح في التنظيم الإداري الرياضي الجيد يتطلب نظم راقية في الاتصال على اعتبار هذا الأخير فنا من الفنون المؤثرة في الإدارة الرياضية الفعالة.

و كذلك يمكن تعريف المعوقات على أنها هي التأثيرات التي تقوم بالتأثير والتشويش على عناصر الاتصال من أجل عدم قيامها بدورها في توصيل الرسالة ونقلها، أو نقلها بصورة مشوشة، أو تتسبب في تأخير وصولها مما يمنعها من تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، ومن معوقات الاتصال ما يلي: معوقات نفسية واجتماعية: وهي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالةً من المرسل بشكلٍ خاطئٍ لاعتقاده أن ما قام بفهمه هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة. معوقات بيئية: يتعلّق هذا النوع من المعوقات ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خللٍ في عملية الاتصال الفعال، وتؤدي لعدم تحقيق الغاية المرجوة منه، مثل نقص عناصر التكنولوجيا في المؤسسة، كذلك حجم المؤسسة الكبير أو وجود تفرّعاتٍ لها فهذا أيضاً يؤخّر عملية الاتصال، كذلك التغييرات الإدارية المستمرة التي تحدث للنظام الإداري في المؤسسة وعدم التجانس والانسجام بين أفرادها، كذلك هناك من المؤسسات التي تعتمد أسلوب اتصال باتجاهٍ واحدٍ فقط ولا يوجد

اتصال مباشر بين أفرادها، فهذا يعيق نقل الرسالة ويعيق تفسيرها وفهمها من الطرفين. معوقات معنوية: تتعلق هذه المعوقات بوقت كتابة الرسالة أو الهدف منها أو طريقة الاتصال التي تمت أثناء التعبير عنها، فمثلاً قد يكون الهدف لكتابة الرسالة غير واضح أو يختلف مفهومه بالنسبة للمرسل عنه للمستقبل، كذلك فإن عملية الاتصال تمت في وقت غير مناسب لها، أو تمت في وقت محدد لا يمكن تغييره، أيضاً طريقة جلوس الأفراد وأسلوب حديثهم أثناء نقل الرسالة وتعبيرات الوجه السلبية تشكل عائقاً أمام عملية الاتصال. معوقات تنظيمية: تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تعتمد على هيكل تنظيمي ضعيف، أو ليس لديها هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة، أيضاً تعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تحديد الصلاحيات وصعوبة تحديد الهدف مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال. معوقات لغوية: تتعلق باللغة المستخدمة والإشارات وكذلك المصطلحات المتفق عليها داخل المؤسسة، وطريقة ترتيب كل منها وهل تؤدي المعنى المتفق عليه أم لا.

تتلخص عامل معوقات الاتصال فيما يلي :

تحريف المعلومات، المشكلات اللغوية، ضغوط الوقت، حجم المعلومات (بلال خلف، 2015، ص61) .

اتخاذ القرار

القرار هو جوهر العملية الإدارية وان الفعالية و الكفاءة و التي يتخذ بها المديرون و الرؤساء قراراتهم تحدد بدرجة كبيرة فاعلية و كفاءة العملية الإدارية التي يقومون عليها في

أعمالهم

أولاً- أركان أساليب اتخاذ القرار :

1- السبب :

فكل قرار له بواعثه وأسبابه و التي ينبغي أن تكون وليد حاجة واقعية و ليس من الضروري النص على السبب في صدر القرار.

2- الشكل :

لا يكفي أن يعبر القرار عن إرادة الدارة وإنما ينبغي حمل و نقل هذه الإدارة إلى الذين يمسهم القرار أو يقومون على تنفيذه و يتعلق على الشكل هنا بمظهر القرار الخارجي و الإجراءات المتبعة في إصداره (كتابة شفاهة نسبيا) .

3- الاختصاص :

بمعنى صدور القرار ممن يملك سلطة إصداره بالأصلالة أو بالتفويض مدى سلامة اتخاذ القرار.

5- المشروعية :

يقصد بها مشروعية موضوع القرار أو الأثر القانوني الذي يحدثه.

6- الغاية :

ويفرض أن يكون لكل قرار غاية يهدف إليها ونتيجة يسعى لتحقيقها هذه الغاية ينبغي أن تكون في إطار مصلحة عامة.

ثانيا - طبيعة اتخاذ القرار:

- اتخاذ القرارات في التنظيمات الرياضية المختلفة يكون مرتبطا دائما بالتوتر والمشاعر غير الطيبة شأنه في ذلك شأن كافة التنظيمات في المجالات الأخرى . من الأهمية أن يكون قائد العمل واعيا لكافة الخيارات المطروحة أمامه في اتخاذ القرار وكذلك الأساليب اتخاذها، لذا كان على القائد الرياضي أن يكون متأكدا من العناصر التالية:
 - أن يكون متأكد تماما مما يحاول أن يحققه من اتخاذ القرار.
 - أن يكون واعيا للنتائج المختلفة التي يمكن أن يسفر عنها القرار.
 - الشخصيات أو الجهات المطلوب إشراكها في اتخاذ القرار إذا ما كان ذلك ضروريا.

- الوعي بالصلاحيات المطلوبة لاتخاذ القرار .
- توقيت اتخاذ القرار.

ثالثا - طرق اتخاذ القرار :

هناك عدة طرق مختلفة لاتخاذ القرار .

- أ- اتخاذ القرار من خلال الصلاحيات دون مناقشة مجموعة العمل المعنية.
- ب- اتخاذ القرار من خلال الصلاحيات بعد مناقشة مجموعة العمل.
- ج- اتخاذ القرار من خلال لجنة مشاركة صغيرة .
- د- اتخاذ القرار من خلال الغالبية العظمى للأعضاء.
- هـ- اتخاذ القرار بالإجماع.

الإدارة الرياضية العلمية الفعالة والجودة الشاملة

إسهام الإدارة في ترقية العمل هو إسهام في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يأتي من خلال التأثير الذي يحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته؛ مما يؤدي بدوره إلى تحسن معدلات العمل والخدمات والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى ذلك فإن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، ومن ثم فهي الأساس الأول للتقدم الإنساني، إن الإدارة تعني النظام العام، وهذا يعني أنه من خلال الإدارة يمكن الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة، ووضعها جميعاً في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل، والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشكلة، والإدارة هي العضو الديناميكي الذي يدفع ويوجه النشاط الإنساني نحو أكفأ استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، وتتضمن هذه المهمة الملقاة على عاتق الإدارة العديد من الأعباء والأعمال، تبلغ في نوعها وبيانها درجة كبيرة من التعقيد، هذه المهمة تتكون من مهام عديدة فرعية سمتها التنوع في طبيعتها.. في أهدافها.. في الأعباء التي تتضمنها.. في المهارات المطلوبة.. في أدائها.. في تخصصات العاملين على إنجازها.. في طبيعة المشكلات التي توجهها.. في الأدوات والأساليب المستخدمة في حل هذه المشكلات.. في ميول الأفراد المتصلين بها، ويزداد هذا التنوع بازدياد حجم العمل والعاملين فيه،

ولها تعاريف ومعانٍ كثيرة نذكر جزءاً منها للعلم، وهي تعني تقديم خدمة على اعتبار أن من يعمل في الإدارة يقدم خدمة للآخرين، والإدارة تُعدّ من النشاطات الإنسانية وعلماً يتبع العلوم الإنسانية، وهي أمر ملزم لأية جماعة تستهدف تحقيق غاية معينة، ويقصد بالإدارة التنبؤ

والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، وتعرفها أيضا موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها، وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجمهور الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، وهناك تعريف يؤكد أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد؛ حتى يمكن تحقيق السعادة لكل من العاملين وصاحب العمل مع تقديم خدمة جيدة معتمدة، والإدارة علم وفن، وقد كثر الجدل واحتدام النقاش حول ماهية الإدارة وطبيعتها، هل الإدارة علم؟ هل الإدارة فن؟ هل الإدارة قابلة واستعداد؟، هل الإدارة انطلق شخص يتحلى بمجموعة من الصفات، ويصعب وصفها، أو يصعب إعطاء وصف علمي دقيق يعبر عنها، ويفصح عن حقيقتها؟ وهل الصفات تولد مع الإنسان وتتفاعل مع بعضها وتكون نوعا من القدرة الخاصة التي تساعد الظروف البيئية المحيطة المناسبة على نموها وبروزها، وليس المقصود من منافسة صفة العالم، الفن فيما يتعلق بالإدارة وهو مجرد الجدل أو النقاش في ذاته، وإنما المقصود ألا تترك الإدارة تصل في متاهات لا تحكمها قاعدة، أو مبدأ، أما القول بالصفة العلمية للدراسة الإدارية فينبغي إخضاع الإدارة للقواعد العلمية والاستفادة من المبادئ التي تحكم الظواهر الإدارية من أجل تقدم الإدارة وزيادة كفاءتها بدلا من تركها تخضع لهوى الظروف المتغيرة دون ضابط أو معيار، ويزاد بالعلم لغة إدراك الشيء على حقيقته، ويزاد به اصطلاحا دلالة على المعرفة أو مجموعه المبادئ أو القواعد التي تتكشف بالتجربة وتكون ثابتة فلا تختلف قيمتها من مجال إلى آخر كما هو الحال في علوم التربية الرياضية والطبيعة والكيمائية، فالعلم يبحث في المسائل التي ترتبط بعضها بعضا بعلاقة سببية وضرورية عن طريق البحث والتجربة؛ ولذلك فإن العلم يستهدف وصف وتحليل الطبيعة والتنبؤ بها، ويراد بالفن المهارة والقدرة

القائمة على الأداء وممارسة عمل معين، وهو يقوم على الخلق والابتكار، وعلى هذا النحو فإن عوامل متغيرة غير ثابتة تتمثل في درجة الذكاء وعمق التصور وصواب الحلم وقدرة الاستعداد الفطري لدى الأفراد، والفن على عكس العلم فهو يوحى دائما بما يجب أن يكون لا بما هو كائن؛ ولذلك فهو يعتمد على المهارة الإنسانية وعلى الملكات الخاصة والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية، على أن الفن يقتضي ضرورة سبق المعرفة والإلمام بالأصول والمبادئ العلمية والرياضية، ويجب أن يعرف كل منهم القواعد والأسس المتعارف عليها في مجال الرياضة، إلا إذا لازم تلك المعرفة استعداد ومهارة ذاتية؛ حتى يستطيع كل منهم أن يعتبر عما يجيش في خاطره بطريقة خلاقة ومبدعة؛ فهي علم له أصول وأسس ونظريات، كما أنها فن من حيث إخراج هذه النظم والأسس إلى حيز الواقع مغلفة باللمسة الإنسانية الإبداعية، وهنا نخص إدارات الأندية الرياضية فهي فن قائم بذاته.. لأن الإداري فيها يتعامل مع ألعاب و مستويات عدة.. و يكون تحت إدارته كثير من اللاعبين في شتى الألعاب، وخاصة كرة القدم ومشكلاتها المتلاحقة وفي شتى الأعمار.. وينطبق ذلك على إدارات الاتحادات التي تنضوي تحت لوائها اتحادات فرعية.. فمن يديرها يجب أن تكون لديه خبرة كافية في كيفية التعامل مع هؤلاء البشر المختلفين في تكوينهم الفكري والذهني وكيفية تسيير أمور النادي أو الاتحاد الإدارية والمالية منها، خاصة في عالم الاحتراف، ولا بد أن تكون هناك مهارة تنظيمية، حيث ينظر القائد للعمل الرياضي على أساس أنه نظام متكامل، ويفهم أهدافه وأنظمتها وخطته، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك لجميع اللوائح والأنظمة وأن يكون عادلا في تعامله مع مرؤوسيه، وأن يتمتع بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة

والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار التغيير والتطوير حسب متطلبات العصر والظروف، فالعمل الإداري يستلزم من الرئيس أن يلاحظ ويراقب مرؤوسيه، بل يسجل لهم إنجازهم ليثابون عليه، كما يشمل في طياته نوعا من الإكراه أو الإكراه، وفن الإدارة هو الطريق الذي يسلكه الرئيس فيحوّل الإكراه والإكراه والإلزام إلى رغبة في العمل وسعي للإنجاز وتضافر جهود المرؤوسين لتحقيق الهدف دونما شعور بالضغط الناتج عن استخدام السلطة أو التلويح بها، ويستلزم ذلك فكرا إنسانيا راقيا يتفهم طبيعة النفس البشرية ويخاطب القيم الإيجابية داخلها فيحرك الدوافع ويشحن الهمم، والإدارة فن مثلها مثل جميع المجالات الأخرى كالتربية والموسيقى والهندسة والمحاسبة والرياضة فكلها تعد فنا بجانب كونها علما. ونأتي لتعريف الإدارة الرياضية، وهي من المنظور التنظيمي الإدارة إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). ولتوضيح بعض المعاني في الوظائف الخمسة نجد أن التخطيط الرياضي وهو الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. في حين يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات وأنه بتطبيق العملية التنظيمية تتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل، وهناك خمس خطوات في عملية التنظيم: الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف؛ لأن الخطط تملئ على الجهة الرياضية الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء

بعض الإدارات أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن. والخطوة الثانية، هي تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر مرات عدة)، وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة. أما الخطوة الثالثة فهي تصنيف الأنشطة؛ لأن المديرين مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته.

2- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

والخطوة الرابعة هي تفويض العمل والسلطات، لأن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية. والخطوة الخامسة هي تصميم مستويات العلاقات وهذا الشيء نفتقده في معظم أعمالنا الإدارية، وهذه الخطوة هي لتحديد العلاقات الرأسية والأفقية في الجهة الرياضية ككل، فالهيكل الأفقي يبين من المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

2- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة. والتوظيف الرياضي الذي يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة. أما التوجيه الرياضي وهو إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف النادي. وتأتي الرقابة الرياضية، وهي الوظيفة الإدارية الأخيرة التي تعنى بمراقبة أداء النادي أو الجهة الرياضية، وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا. دعونا نستعرض هذه الوظائف، مبتدئين بالتخطيط الرياضي وهو 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 وبواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، ومفهوم التخطيط العام يحدد ما يجب عمله ونقطة البداية لهذا الهدف والعوامل التي ستساعد أو ستعوق تحقيق هذا الهدف، وما البدائل المتاحة لتحقيق الهدف، بل تصل إلى تحديد ما هو البديل الأفضل؛ لأنه من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، وكل الجهات المنظمة للعمل الرياضي داخل النادي أو الهيئة الرياضية، ويشمل التخطيط كل الفترات قصيرة المدى أو المتوسطة أو بعيدة المدى، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الموارد المطلوبة وعدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مديرين) الذين يحتاج إليهم العمل وتطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي) بجانب تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف مما يمكّن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. والتخطيط يمكن أن يصنف حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة، هي:

1- التخطيط الاستراتيجي وهو الذي يحدد فيه الأهداف العامة.

2- التخطيط التكتيكي وهو يهتم في الدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على

مستوى الإدارة.

3-- التخطيط التنفيذي ويرتكز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة

للمجربين أو الأقسام أو الإدارات.

والتخطيط يجب أن يشمل، بجانب النواحي الإدارية النواحي الفنية، خاصة فيما يتعلق

بالناشئين والشباب، حيث يشمل العناية بهم ورعاية الموهوبين منهم بصفة خاصة وتوفير

سبل الحياة الكريمة حتى يستمر هذا المبدع وأن تزال كل العقبات التي تعترض طريق

مسيرته الإبداعية ببرنامج متابعة التطور الفني والبدني لهؤلاء الناشئين ومواصلة هذه

المتابعة في مرحلة الشباب، وإلى أن يصل اللاعب إلى مرحلة النضوج الكامل في كل

مقاوماته البدنية والفنية والفكرية والذهنية. والوظيفة الثانية وهي التنظيم ويعرّف على أنه

عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل تنظيمي رسمي يبين المهام

والسلطات، ونحن في عالمنا العربي نشكو من تداخل الاختصاصات، بل أسوء من ذلك

ازدواجية التكليف في الأمور التنظيمية التي تتداخل فيها العلاقات والعواطف الشخصية؛

ولذلك تتسم معظم القرارات الإدارية بالعشوائية وتفتقر إلى العلمية والمنهجية، وذلك بسبب

عدم التنظيم العلمي في العمل الرياضي، وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

3- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدرا مناسباً من السلطة.

4- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

و الغرض الأساسي من عملية التنظيم هو أن تعمل كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛ لأن العملية التنظيمية تحقق الغاية في عملية التخطيط، إضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى مثل:

1- توضيح بيئة العمل لكل شخص والمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة، على أن يكون التقسيم التنظيمي العام واضحاً وأن تكون نوعية وحدود السلطات محددة.

2- يجب أن يكون هناك تنسيق بين جهات العمل المختلفة وإزالة العقبات والروابط بين وحدات العمل المختلفة، وأن يتم تطوير وتنمية هذه العلاقات بصورة تجعل العمل ينساب ويخلق التفاعل بين الموظفين.

3- يجب أن تكون العلاقة بين رئيس الاتحاد أو رئيس النادي أو المدير المسؤول عن الجهة الرياضية عبر الهيكل التنظيمي، حيث يتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات. ونأتي للوظيفة الثالثة، وهي التوظيف الرياضي، فالأشخاص المنتمون إلى الجهة الرياضية هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، وعلى هذه الجهة تحديد وجذب المحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالجهة الرياضية وعملية التوظيف مكونة من ثماني مهام صممت

للتزويد بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة هذه الخطوات الثمانية تتضمن:
تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمهام في العمل
الرياضي، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل،
وإنهاء الخدمة. وحينما تكتمل صياغة الخطط العامة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف
العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق
الأهداف التنظيمية في هذه الوظيفة الإدارية، ويكون من واجب المدير تحقيق الأهداف
من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار وفق الخطة
وآليات التنفيذ الموضوعية، وفي الماضي كان رئيس النادي يحمل على كاهله هم:

المشاكل المادية في تسيير أمور النادي، أما في عصر الاحتراف.. فأصبحت مسألة
توفير المداخل المادية يجب أن تتبع من مسؤولين متخصصين في الاقتصاد والتسويق
والاستثمار، ووظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو
الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب تعتبر وظيفة التوجيه هي الأكثر أهمية
في المستوى الإداري، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا فعليه أن
يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه موظفيه تبرهن مدى فعاليته. وهناك الرقابة
الرياضية، وهي على درجة كبيرة من الأهمية؛ لأن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف،
والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم؛ لذلك فالرقابة آخر الوظائف
الخمسة للإدارة، وهي المعنوية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء العمل
ودرجة تحقيق أهدافه. ومن ضروريات الوظيفة الرقابية للإدارة، تحديد وإنشاء معايير

للأداء التي ستستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف ومقاييس الأداء هذه تصمّم لتحديد إذا ما كانت الكفاءات البشرية والأجزاء المتنوّعة تسير على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها، وهناك خطوات للعملية الرقابية الأربعة؛ لأن وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، بل في الحقيقة أن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط وهذه العملية يمكن أن تحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1- إعداد معايير الأداء وهي معيار أداة قياس صمّمت لمساعدة مراقب أداء القوة البشرية أو المنافسات أو البطولات التي تنظمها الجهة الرياضية، وهذه المعايير تستخدم لتحديد مدى التقدّم، أو التأخر عن تنفيذ الأهداف كانت المعايير، يمكن تصنيف المعايير إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التقنيّة، فيما يلي وصف لكل نوع:

أ - المعايير الإداريّة وتتضمّن أشياء عدة كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، التي ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. ب - المعايير التقنيّة وهي التي تحدّد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على كل طرق تنفيذ البرامج التي تضعها الجهة الرياضية.

1- متابعة الأداء الفعلي، وهذه الخطوة تعتبر مقياساً وقائياً.

2- قياس الأداء بمعنى أن يقيس المديرون وقادة العمل في الجهة الرياضية الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة، وما إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة واتخاذ الإجراء اللازم إذا حدث أي خلل في الأداء وإعادة صياغة أوامره.

5- تصحيح الانحرافات عن المعايير، وهذا يعني تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه والذي يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. وهناك أصول عامة للإدارة نجدها عند هنري فايول، مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، الذي طوّر الأصول الأساسية الـ 14 للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية، وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء:

1- تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين المديرين كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بالجهد المبذول نفسه.

2- السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

3- الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين إدارة العمل والموظفين وهذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي عمل أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

4- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

5- يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها الأهداف نفسها.

6- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب ألا يطغى على اهتمامات الجهة الرياضية.

7- مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وإدارة العمل ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للجهة الرياضية، وتحلل هذه القيمة لعوامل عدة مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

8- 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.

9- قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمديرين من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر" والمديرون هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة إلى المشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

10- الأوامر: الهدف من الأوامر هو تقادي الأخطاء في تنفيذ البرامج.

11- العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسا من قبل جميع الأشخاص في السلطة، خاصة الإدارة العليا؛ فالمجاملة والعلاقات الشخصية تقسد العمل وتفقد الموظفين الثقة في رؤوسهم وتفقد فريق العمل روح التآلف.

12- استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله ومنحه الثقة.

13- **روح المبادرة:** يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم

وأفكارهم على جميع المستويات؛ فالمدیر أو المسؤول القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه سيحقق النجاح المطلوب.

14- **إضفاء روح المرح للمجموعة:** على المديرين تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعوق هذا التآلف.

بمرور الأزمان تأكدت لنا حقيقة أن الإدارة الرياضية الصحيحة وما لها من ارتباط قوي في تطور المستوى الرياضي بجميع أشكاله، وبصفة خاصة كرة القدم، وهذه الحقيقة أثبتتها لنا الأيام بالتقدم الذي حدث في عدد كبير من الدول على مستوى الأندية والمنتخبات، فهناك العديد من الدول التي تمتلك كما هائلا من الموارد الاقتصادية والبشرية، لكن نظرا لانخفاض مستوى الإلمام بعلم الإدارة الرياضية كعلم بكل المرتكزات، بقيت في موقع التخلف بالمقارنة مع دولة أخرى تملك حجما أقل من الموارد، لكنها تتميز بارتفاع مستوى إلمامها بعلم الإدارة الرياضية، ولعل السر في ذلك يكمن في أن المعرفة الإدارية إنما تعني الاستغلال الأفضل للموارد وتوجيهات بطريقة تحقق لها الاستفادة من الموارد الاقتصادية وتوجيه العنصر البشري بطريقة تفجر كل طاقاته والاستفادة من كل إمكاناته بما يحقق النتائج التي تتوافق مع مردود هذه الاستفادة، والغالبية العظمى من إدارينا في العالم العربي يعتمدون على خبرتهم السابقة في العمل الإداري أو بناءً على مكانتهم الاجتماعية أو مواقعهم القيادية في مؤسسات الدولة أو القطاع الخاص أو لإمكاناتهم المادية أو لأنهم كانوا نجوما في السابق، ومع احترامنا لكل هؤلاء والذين يحتاج إليه العمل الرياضي فعلا، ولكن يجب دراسة علم الإدارة لأهميته في

تسهيل الأمور الإدارية واختصار الوقت وجعل الإدارة شيئاً سهلاً مريحاً لا يسبب القلق والتعب ومن ثم الابتعاد، نحن نريد الاستمرارية في العطاء؛ لأن:

- 1- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل.
- 2- يقع على الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف.
- 3- الإدارة مسؤولة عن الإعداد للمنافسات الرياضية وتحقيق الإنجازات.
- 4- الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الاستقرار في داخل النادي أو الهيئة الرياضية.
- 5- الإدارة مسؤولة عن انخفاض معدل المستويات الفنية للفرق أو المنتخبات أو الاتحادات.

- 6- الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل بين الجهة الرياضية والمجتمع الخارجي.
- 7- الإدارة مسؤولة عن تحقيق الترابط والتآلف داخل الجهة الرياضية.
- 8- الإدارة مسؤولة عن إحداث التطوير والتقدم والتميز لكل الجهات التي تشرف عليها.
- 9- الإدارة هي العنصر المحرك والموجه لكل مرافق العمل في الجهة الرياضية.

إضافة إلى كل ما سبق، فإنه لا يوجد بديل آخر للإدارة، بالتحديد العلمي والواقعي للأهداف، والاختيار السليم للموارد مع الكفاءة في استخدامها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كل ذلك يتطلب مستوى مرتفعاً من التمييز الشخصي، مع مستوى محسوس من الشجاعة في مواجهة الظروف المتميزة، وهذا لا يتوافر إلا في أفراد الإدارة، وبحمد الله وعبر العديد من الوسائل والوسائط من الأجهزة الإلكترونية والحاسوب وخلافه التي تساعد الإدارة في أداء مهامها بصورة مرنة، وهي عامل مهم ومساعد في تنفيذ كل

الأمر الإداري، ويجب أن تستخدم في كل ذلك من أجل تجويد العمل وإتقانه واختصار الوقت والجهد والمال بواسطته، ومن أجل مواكبة كرة القدم العالمية فنيا، علينا أن نتطور إداريا وإخضاع الإدارة للقواعد العلمية، خاصة في عالم الاحتراف الذي لا يعرف الخطأ ولا يعترف بالجهل ولا مكانا للعشوائية والقرارات والنظريات الفردية في قاموسه، وعلينا أن نواكب هذا التطور حتى نخرج من دائرة تخلفنا الكروي.

صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي :

1- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

2- التكامل : ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضة جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص ، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ،ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة .

3- المستقبلية : ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط ، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني و تطلعات في زمن آت ،وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر الى الماضي لتستقي منه الدروس ،وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

4- الانفتاح: ويعني أن تحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل

من خلالها، تتأثر بها و تؤثر فيها.

الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

يتمثل الدور الإجرائي في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو

وظائفها أو عناصرها وهذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما

يلي:

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب

والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات

المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

- وضع هيكله لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية

، وتنسيق الأداء والترابط بينهما ،حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة

يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .

- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق

هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات ،على أن تتم

مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها ،بما يضمن حسن

سير العمل في الهيئة ،مع العمل على تصحيح الانحرافات ،بل والعمل على منع حدوثها قبل

أن تحدث .

- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة.

الجودة الشاملة والإدارة الرياضية:

إن إدارة الجودة في العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة , فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين , وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها (فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات (عطية - 2005 - ص322).

لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين مستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل .أما في مجال العمل الرياضي فقد ذكر (الشافعي - 2003-ص62) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو " تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب)".

كما إنها تعني " التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية ". وان أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة .

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكال عدة عند تواجد الموائمة مع

المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو بمجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية . إضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للمراد تحقيقه.

وهناك عناصر مساندة في إدارة الجودة الشاملة في العامل الرياضي ومنها (الشافعي 2005 ص 22) :

- 1-توفر القيادة الادارية الفاعلة.
- 2- التعليم والتدريب والتحسين المستمر.
- 3- التخطيط.
- 4-الهيكل التنظيمي وتطوير المستويات الادارية.
- 5-توافر وسائل الاتصال المناسبة.
- 6- استخدام مبدأ التحفيز مع القياس والتقييم .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى , وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية , وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من

الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلا للنواحي الرياضية والاقتصادية
،وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات
الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقا
لمتطلبات السوق.

واقترح نماذج تحدد أجور اللاعبين وانتقالهم ترتبط بمواصفات اللاعب والنادي والمشتري
والبائع والظروف المحيطة بعمليات الانتقال وجمع البيانات المتوافرة والتي تحدد المبالغ
المتفق عليها بين اللاعب والمؤسسة الرياضية في مدة العقد ومدى تأثير ذلك على رفع
مستوى اللاعبين وإمكانياتهم.

إن عدم وجود تشريعات تتدرج ضمن مجالات الاستثمار وحرية في العمل الرياضي هو
نتيجة افتقار الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي وعدم تطبيق أساليب حوافز وتشجيع القطاع
الخاص بالاستثمار الرياضي إضافة إلى عدم اقتناع المؤسسات المالية بالرياضة وما يمكن
إن تحققه عند استثمار مجالاتها وعدم القناعة عند المستثمرين أيضا لكونهم يهتمون
بحاجاتهم الشخصية والعائد المادي لهم أكثر من اهتمامهم بالمؤسسة الرياضية التي
يستثمرون أموالهم فيها .

ولهذا وجب على المؤسسات الرياضية أن تفكر بشكل جاد على تقديم أساليب تسويق
للخدمات الرياضية لكافة الفرق والهيئات المحلية والعربية والعالمية على النحو التالي :

1- الإنشاءات و الملاعب والفندقة التي تمكنها لان تكون قرية اولمبية متكاملة مستقبلا

2- الصالات الرياضية متعددة الأغراض والأدوار

3- إنشاء صالات للرياضة العلاجية والتوسع ببرامج السياحة العلاجية

4- ممارسة الأنشطة المائية (التجديف- السباحة - صيد السمك - الشراع)

5- إنشاء مختبرات في مجال (الفسلجة- علم النفس علوم الحركة - المنشطات-

البايوميكانيك)

6- تسويق برامج لتحسين اللياقة البدنية والصحة العامة وتوفير مستلزمات وأماكن تطبيقها

7- العمل على زيادة عدد المشاركين أو الممارسين للرياضة

8- رفع مستوى كفاءة الأداء للاعبين بالألعاب الفردية والجماعية وتطويرهم وانتقاء

الموهوبين منهم

9- التمسك باللاعبين المميزين مع زيادة عوامل التحفيز ومتابعة انتقالهم لرفع مستواهم

وفي هذا المساق قام (سيار - 2006) بدراسة لبناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة للأندية

الرياضية بمملكة البحرين وذلك من خلال :

1- تحديد البناء الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية

2- تحديد المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية

3- تحديد الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية

4- تحديد معايير رضا العميل في الأندية الرياضية

5- تحديدي أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية

6- تحديد جودة البرامج التدريبية للعاملين في الأندية الرياضية

وقد أوصى بضرورة:

1- تهيأ إدارة الأندية الرياضية المناخ الفكري والثقافة التنظيمية المواتية للتجديد والتغيير

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

2- أن تتحول الإدارة بالنادي في توجهاتها وممارساتها الى اللامركزية التي تحفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار

3- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للإدارة اقل عدد من المستويات الإدارية وذلك لاختصار المسافة بين أعلى المستويات وأدناها لزيادة فاعلية الاتصال

4- سيادة روح التفاهم والانسجام بين كافة العاملين وتنمية روح الفريق الواحد بينهم

5- زيادة البرامج التدريبية

6- الاستثمار الأمثل للموارد المادية

7- إنشاء وحدة تنظيمية للإشراف على الجودة

8- اختيار القيادات الواعية والمتميزة

9- استخدام إدارة النادي التقييم الحقيقي للأداء ورضا المستفيدين

و يعني مصطلح " الجودة الشاملة " ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة بين كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها.

يتحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي :

1- الأداء الصحيح:

وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له ،وفي الزمن المحدد لإنجازه .

2- التركيز على كل العمليات والنتائج معا :

وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه، والتدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق أهداف المرجوة، وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها .

3- تنمية الموارد البشرية:

وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي، وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل، و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية .

الهيئات الإدارية والدورات الرياضية

هي الهيئة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للاتحاد، وتعتبر الهيئة الإدارية السلطة التنفيذية لسياسات وأهداف الاتحاد. وبالرغم من اتسام كل اتحاد بسمات تميزها عن الاتحادات الأخرى، إلا أن مسؤوليات الهيئات الإدارية وتشكيلها أعضائها تتشابه في مختلف أنواع الاتحادات، ولا يوجد نموذج موحد لمهام الهيئة الإدارية أو تشكيلها أو مهام أعضائها.

ثانيا- مواصفات الهيئة الإدارية الناجحة:

حتى تتسم الهيئة الإدارية وأعمالها بالنجاح يجب أن تتوافر العوامل التالية فيها، وهي:

- توفر عنصر ومهارات القيادة لدى أعضائها.

- خلفيات وخبرات أعضائها متكاملة.
- لديها توقعات وتصورات، ممكنة التطبيق، حول تحسين أداء وأعمال الاتحاد.
- لدى أعضائها تصور واضح ومشارك لأهداف الاتحادات، ولديهم التزام تجاه تلك الأهداف.

- أن يتمتع أعضاؤها بمهارات وقدرات كافية.
- لديها قنوات اتصال و علاقات عامة قوية.
- تتعامل بانفتاح مع أي أشكال يعترض عمل الهيئة أو الاتحاد.
- تعمل وفق برنامج عمل محدد المهام والتوقيتات.
- تتابع باستمرار عمل المنظمة وتقييم النتائج بشكل دوري.
- لديها تواصل مع إدارات المنظمة و العاملين فيها.

ثالثا - عقبات نجاح الهيئة الإدارية:

- ضعف معايير انتخاب أعضاء الهيئة الإدارية.
- توجهات وسياسات المنظمة غير محددة لدى الأعضاء بشكل دقيق ومكتوب.
- اعتماد أعضاء الهيئة الإدارية الموظفين وأعضاء الهيئة العامة على المستجدات والتطورات الخاصة بأهداف الاتحاد.
- عدم إطلاع الهيئة للمهام المنسوبة لها إما لضعف الموارد أو لاعتمادها على المدير التنفيذي والموظفين بالقيام بالإعمال أو لعدم توفير الوقت لدى أعضاء الهيئة الإدارية.
- ضعف المعرفة بأساليب إدارة الاتحاد.

أن التعاون والتنافس عنصران من أهم عناصر الحياة الديمقراطية الحديثة وهما عاملان من أهم عوامل التطور والرقى للتقدم، فما من عمل يوصف بأنه اجتماعي إلا ويحتاج لعنصر التعاون بين الأفراد أو الجماعات أو الهيئات. كما أنه ليس هناك محرك لعنصر المثابرة والتصميم مثل المنافسة.

وتبلغ المجتمعات درجة من الرقى بقدر ما فيها من تعاون بين أفرادها وهيئاتها وجماعاتها المتعددة.

وتمتاز أغلب نواحي شاط الأفراد أو الجماعات أو الهيئات في أي مجتمع سواء كان هذا النشاط لعباً أو عملاً بأن بها عنصر المنافسة فالمنافسة ظاهرة طبيعية في الإنسان قوامها أن الفرد لا يجب أن يكون أقل كفاءة ومنزلة عن غيره وكذلك الأمر مع الجماعات والهيئات.

ويشير أندرسون *Andeson* إلى أن المنافسة السليمة والمنظمة هي عامل قوى من عوامل الحث على العمل ومحاولة الإتيان والتطور والتقدم والارتقاء بالمستوى وخاصة في المجال الرياضي. والأعمال التي تخلو من عنصر المنافسة يصبح التقدم فيها بطيئاً يدعو إلى الملل والسأم ولا ترتاح إليها النفس بل تتهرب منها وتلتمس المعاذير لعدم انجازها.

كما يرى ليفي *Levy Josph* أن تنظيم دورة رياضية يقدم صورة حضارية للدولة المنظمة وقد سجلت البلاد التي استضافت الدورات الرياضية اسمها في صفحات التاريخ بحروف ذهبية وهذا ما يشهد لتلك البلاد بالتقدم والرقى.

أولاً- مفهوم الدورات الرياضية:

يعرف إسماعيل حامد عثمان الدورات الرياضية على أنها " تجمع بشري خلال فترة معينة في مكان واحد أو عدة أماكن الإقامة سلسلة من المباريات أو المسابقات أو مباريات ومسابقات تتم معاً. أو التي تقام من وحدات رياضية مختلفة تمثل هيئات أو مدارس أو اتحادات أو منظمات تتنافس فيما بينها في ظل قواعد وقوانين واحدة لمعرفة أحسن هذه الوحدات لقصد تحديد الفائزين وترتيبهم وفقاً لنتائجهم.

كما يشير إليها حليم المنيري نقلاً عن أمين محمد عبد المجيد الظفر (2001م) بأنها عبارة عن سلسلة من المنافسات الرياضية التي تقام بين مجموعة من الوحدات أفراداً كانوا أو جماعات بقصد تحديد الفائزين من بينهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم وهي وسيلة للتعبير عن كثير من الحاجات الضرورية للأفراد وقد تكون الدورة الرياضية على مستوى محلي ضيق كبطولة المنطقة. أو على مستوى محلي يشمل الدولة كلها كالدوري العام لمناطق الجمهورية في لعبة ما أو على مستوى إقليمي بحيث يشمل الإقليم أكثر من دولة كدورة البحر الأبيض المتوسط أو الدورة العربية أو الدورة الإفريقية.

أو على مستوى عالمي كبطولة العالم في لعبة ما أو على مستوى أولمبي مثل الدورات الأولمبية.

ثانيا - أشكال الدورات الرياضية:

1 - الدورات الأولمبية: وتنقسم إلى:

أ- الدورات الأولمبية الصيفية:

وتقام كل 04 سنوات منذ عام 1896 وحتى الآن بأثينا عدا السنوات التي حدثت فيها الحربين العالميتين الأولى والثانية.

ب - الدورات الأولمبية الشتوية:

وتقام كل أربع سنوات مع الدورات الأولمبية الصيفية...وتعدلت أخيرا لتقام في السنة الزوجية بعد الأولمبياد الصيفية.

ت- الدورات الموازنة للأولمبياد للمعاقين:

وتقام موازية للدورة الأولمبية الصيفية كل أربع سنوات ودائما ما تقام في نفس المدينة التي أقيمت فيها الدورة الأولمبية الصيفية ما لم تقرر اللجنة الأولمبية الدولية بناء على طلب اللجنة المنظمة خلاف ذلك.

ث- الدورة العالمية للألعاب غير الأولمبية:

وتقام كل أربع سنوات في العالم التالي للأولمبياد أشهرها أمستردام (93 وفنلندا 1997م) وبها عدد كبير من الألعاب غير الأولمبية وتشارك فيها مجموعة كبيرة من الدول وكانت أول مشاركة لمصر في هذه الدورات في دورة أمستردام (1993م) ويشرف على هذه الدورات أن

يكون برنامجها إحدى الألعاب الصيفية أو الشتوية التي دخلت البرنامج الأولمبي الصيفي أو الشتوي.

ج- الدورات الرياضية النوعية:

وهي تلك الدورات التي تقام كل أربع سنوات أو كل سنتين أو كل سنة وقد تشارك فيها قارة واحدة أو اثنتين أو أكثر منها (دورات الكومنولث للألعاب -الفرانكفون- البحر المتوسط -الدورة العربية-دورة الألعاب العسكرية-الجامعات).

د- الدورات القارية:

وهي الدورات الرياضية القارية للألعاب التي تقام في إحدى القارات الخمس (أوروبا-أمريكا-أفريقيا-آسيا-أوشينا) ويشارك فيها الأبطال في دول هذه القارات ومنها دول الألعاب الإفريقية ودور الألعاب الآسيوية ودورة ألعاب أمريكا وكوبا وغيرها من البطولات والدورات القارية في أوشيانا وأوروبا.

هـ- دورة الألعاب الدولية:

وهي تلك الدورات التي تقام في بعض الدول لتنشيط بعض الأهداف المختلفة مثل دورة السلام التي أقيمت في الكويت وشاركت فيها مجموعة من الدول الإسلامية في 07 ألعاب مختارة ودورة ألعاب المرأى والتي أقيمت بإيران عام 1988م وأولمبياد الشباب التي أقيمت في موسكو عام 1998م وشاركت فيها مجموعة كبيرة من الدول العربية منها مصر.

و- الدورات المحلية: مثل أولمبياد الطفل التي كانت تقام في ألمانيا الشرقية سابقا، دورة مراكز الموهوبين في مصر دورة أندية التحمل التي يشرف عليها جهاز الرياضة دور الشريكات، دورة الشهيد رفاعي للجامعات، أسبوع شباب الجامعات دورة أو بطولات القوات المسلحة أو الشرطة، بطولات المدارس الثانوية ... من كافة الدورات التي تقام في مصر.

ثالثا- أهداف الدورات الرياضية: يرى جول رويلند أن أهداف الدورات الرياضية تتحدد في:

- 1) تنمية التقارب بين الشعوب والشباب.
- 2) الترويج عن المشاهدين والمشاركين.
- 3) بث روح الحماس وتكوين وعي رياضي تنافس بين الفرق والأفراد.
- 4) غرس الأهداف التربوية يخلق بيئة صحية من خلال المنافسة الرياضية.
- 5) إبراز المستويات المهارية والرقمية للاعبين.
- 6) رفع مستوى الفني للأفراد والفرق بالاحتكاك.
- 7) إثارة اهتمام الأفراد أو الفرق في جو تنافسي ودّي.

التسيير والتنظيم :

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة. التي تشمل أساسا التخطيط، التوجيه، والرقابة. إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. هذا هو جوهر مهمة التسيير. إن التنسيق، شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات وظيفته تسييره مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة

يتناول التنظيم، باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلها. بما تشمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، ومناصب عمل وعلاقات سلطة، وغيره يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل، باعتبارها نتاج العملية التسييرية أثرها العملي المحسوس.

- من هو المسير ؟

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين. فهو مخطط ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. وعليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات. فإنه يفقد كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب.

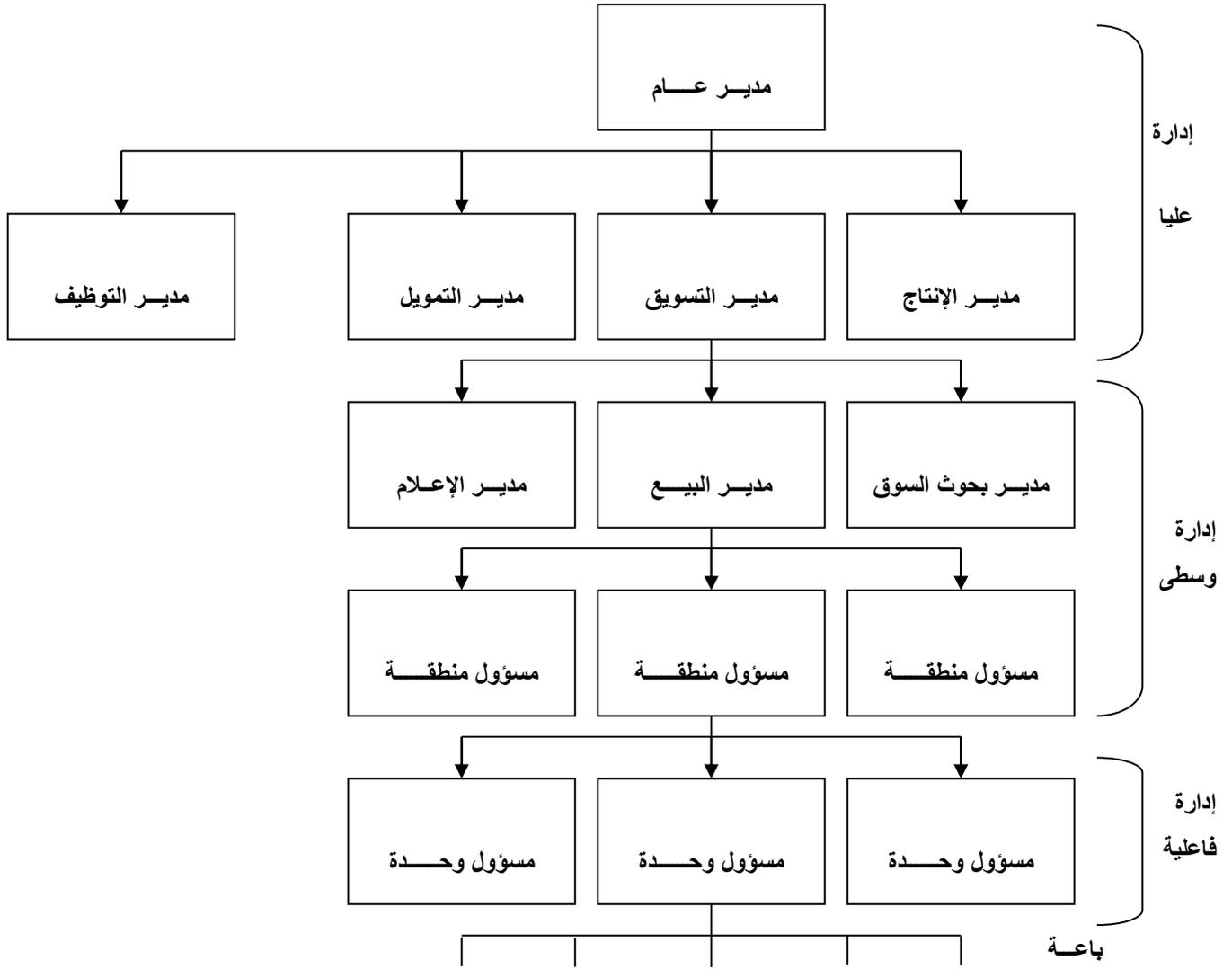
- التسيير علم وفن ومهنة :

يعتبر التسيير علما، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل. ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، وتحليلها، ودراستها. ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها. ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية. سواء كانت رياضية، أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، أو غيرها. ويعتمد على الحسابات الإلكترونية بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا. حيث أن بعض هذه الطرق خاصة منها طرق بحوث العمليات، لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب، لما تستهلكه من جهد ووقت لا يمكن توفيرهما من غير استخدام الآلات.

- مستويات المسيرين: يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاثة من المستويات، كما يتبين من

الشكل.

مستويات المسيرين من خلال خارطة تنظيمية جزئية



- المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات

التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية. حيث يتفرون على

زملائهم من حسن الأداء. أما مهمتهم، فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم

تتفد بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت. وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

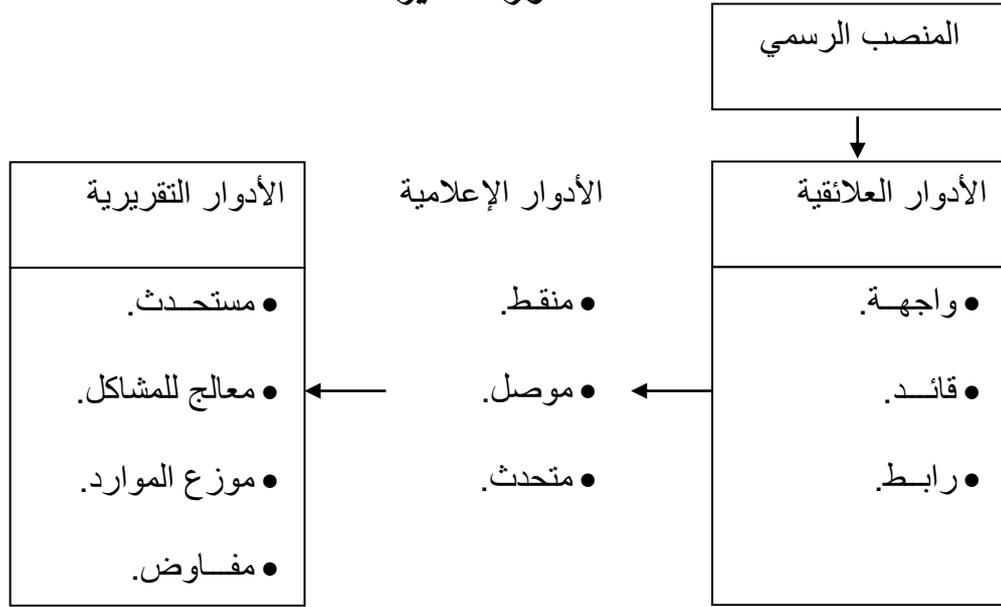
-المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى. ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم. يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

-أدوار المسير:

تتبع منتزيرج Mintzberg سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة. وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها. وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة. صنفها في ثلاث مجموعات.

أدوار المسير



- الأدوار العلائقية:

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- الواجهة. الذي يقصد منه إيفهام الآخرين بأنه أي المسير، هو الممثل أو "صاحب الأمر" في وحدته أو دائرته.
- القائد يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- الرابط. حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.

- الأدوار الإعلامية:

تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

- الملتقط للمعلومات التي تقيده في تسيير شؤون وحدته.
- الموصل. لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
- المتحدث. مع الجهات الرسمية أو صاحبه النفوذ في الداخل والخارج.

- الأدوار التقريرية:

- تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:
 - المستحدث. حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
 - معالج المشاكل. يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
 - موزع الموارد. فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
 - المفاوض هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.
- إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لاختصاص المسير أو المسؤول. فمدير البيع، مثلاً، يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية. أما المستشار، فيركز على الأدوار الإعلامية.

- التسيير ومفهوم النظام:

❖ التسيير والنظام:

يتأثر المسيرون بشكل مستمر بالبيئة التي تحيط بهم، ويؤثرون بدورهم فيها. ويتألف التنظيم، الذي هو قوام المنشأة، من دوائر وأقسام وخلايا ومجموعات وأفراد مختلفين هذه الوحدات كلها ما هي إلا أنظمة جزئية تعتمد على بعضها، وتتفاعل فيما بينها. وتتعاكس آثار هذا التفاعل على مخرجات التنظيم وعلى كفايته. لذا لا بد للمسير من أن يكون على دراية بالكيفية التي يتم بها تفاعل النظام مع بيئته، وتفاعل أجزاء النظام فيما بينها.

سبق أن أشرنا على أن التنظيم نظام حركي مفتوح، وإلى أن التسيير الفعال عملية تحويل منتجة ووسيط لتسهيل الحصول على المنافع والفوائد ابتداء من موارد الإنتاج (راجع شكل).

تلك الفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع والخدمات أكبر من تكاليف إنتاجها.



- النظرة العامة للنظم:

تقوم هذه النظرية على اكتشاف أوجه التماثل والتشابه بين مختلف الأنظمة، آلية كانت أم عضوية أم بشرية. وذلك قصد معرفة العناصر والعمليات التي تعتبر مشتركة فيما بينها

ويستفيد التسيير من دراسة خصائص الأنظمة البسيطة، على أساس إمكانية تعميمها بالنسبة للأنظمة الأكثر تعقيدا.

تقدم نظرية النظم عدة تصنيفات بخصوص تدرج الأنظمة من البساطة إلى التعقيد ومن السلوكيات المقررة إلى الاحتمالية. ويمكن عموما التمييز بين الأنظمة التالية:

- أنظمة مقررة، ذات سلوك معروف مقدما، بسيطة مثل بندقية الصيد، أو معقدة مثل الحاسب الإلكتروني.

- أنظمة احتمالية، يمكن التنبؤ بسلوكها على وجه الاحتمال مثل نتائج الرهان الرياضي، وتقلبات الأسعار في أسواق الأسهم والعملات.

- أنظمة سايبيرنتيكية أو ذات انتنام تلقائي، تحافظ على حالة مستقرة، مثل النظام العضوي لحفظ حرارة الجسم عند حد معين رغم تقلبات الجو، والمكواة الكهربائية المزودة بضابط للحرارة.

- أنظمة معقدة، مثل الإنسان.

- أنظمة شديدة التعقيد، كالنظام الاجتماعي، والمنشأة الاقتصادية، والدولة.

أما بالنسبة للعمليات والخصائص المشتركة بين الأنظمة، فيمكن الإشارة إلى استهلاك الطاقة كخاصة مشتركة للأنظمة الآلية التلقائية وللأنظمة العضوية. وكذا مقاومة التغيير بالنسبة للأنظمة العضوية، بما فيها النظام البشري.

- مفاهيم أساسية وثيقة الصلة بالتنظيم والتسيير:

نشير فيما يلي إلى عدد من المفاهيم الأساسية التي تقدمها النظرية العامة للنظم، والتي تعتبر ذات مغزى كبير لعملة التسيير: النظام لا يساوي مجموعة الأجزاء المكونة له، لذا لا بد من النظر إليه ككل. فالمؤسسة كنظام اجتماعي، ليست مجرد تجميع للأفراد. ومصحتها هي شيء آخر يختلف عن مجموع مصالح أولئك الأفراد.

1- التنظيم نظام مفتوح، باعتبار أنه واقع بالاستمرار تحت تأثير ظروف البيئة المحيطة به. والتي يتلقى منها المعلومات، والطاقات والموارد اللازمة لاستمراره ونموه.

2- النظام المغلق، الذي لا يتفاعل مع بيئته، يعاني من النقص التدريجي للطاقة، حتى ينتهي به الأمر إلى الفساد والانحلال، هكذا فإن المنشأة التي لا تستطيع أن تطور نفسها ولا أن تتأقلم مع ظروف محيطها، تعجز عن أداء وظيفتها وتتعرض للموت والاختفاء. أو تعيش حياة اصطناعية مشلولة بفضل ضخ الطاقات والمساعدات والأموال العامة في عروقها الجافة.

3- تتطلب استمرارية وجود النظام أن تكون له حدود تفصله عن بيئته الخارجية، فالوحدة التشغيلية، لا يمكنها أن تعيش وتحقق أهدافها بشكل طبيعي، في ظل سلطة وصائية تمارسها عليها الإدارة المركزية دونما حدود.

4- تتحارب التنظيم في معرض استجابته لظروف البيئة قوتان:

أحدهما تشجعه على عدم التفاعل، وعلى الاستمرار فيما هو عليه.

والأخرى تشجعه على الاستجابة والتكيف أن التنظيم الفعال هو الذي يستطيع الموازنة بين القوتين، لإحداث التغيير اللازم دون الوقوع في البلبلة والفوضى.

6- يمكن للتنظيم باستخدام التغذية العكسية أن يحقق الاتزان الحركي يحدث ذلك عندما يستطيع المحافظة على استقراره دون التعرض للانهايار، في الوقت الذي يتكيف فيه مع الظروف المحيطة المتغيرة. ان تشر دم العائلة الريفية الكبيرة في بلادنا وتفككها، يمكن أن يقدم لنا مثالا عن عدم قدرتها، كنظام الاجتماعي، على التوازن والتأقلم مع ظروف البيئة، أو مع مقتضيات "الحياة الحضرية" في المدن.

5- كل نظام ما هو، بدوره، إلا نظام جزئي من نظام أكبر منه. فالمصنع نظام جزئي من نظام الصناعة، والمؤسسة العمومية نظام جزئي من نظام الدولة، والبيع نظام جزئي من نظام التسويق. و يمكن عموما بالنسبة للتنظيم أو المنشأة، وبالنظر لتقسيماتها الإدارية، التمييز بين عدة أنظمة، كل منها جزئي بالنسبة للآخر، مثل الفرع، القسم، المصلحة، الدائرة، والمديرية.

و عليه يمكن القول أن التسيير هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها أنه عملية دائرية مستمرة يعتبر التنظيم كعملية جزءا منها، وكمنشأة غاية ونتيجة تطبيقية لها، إن العلاقة بين التسيير والتنظيم ونظرية التنظيم، علاقة تفاعل متبادل، هدفه التطوير المستمر لهذه العناصر. وتسخير أفضل ما في النظريات والممارسات لخدمة عملية التسيير ورفع مستوى أدائها وهو أمر يتطلب وجود تغذية عكسية مع الوقائع، تتضمن إرجاعا

للمعلومات عن ظروف البيئة المتغيرة باستمرار وعن التجارب التسييرية الفاشلة. للاستفادة

من ذلك لتحسين النظريات والمفاهيم، ولتصحيح الممارسات التسييرية اللاحقة.

قائمة المراجع

- ✓ نبيه العلقامي ، اقتصاديات الرياضة و قومية الدولة، 2012، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة مصر
- ✓ محمد نصر مهنا، النماذج السياسية و نظريات الاتصالات و المباريات،2012، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية ، مصر
- ✓ محمد سليمان الأحمد، تنازع القوانين في العلاقات الرياضية، 2005، الطبعة الأولى، السليمانية العراق
- ✓ محمد جاسم محمد، سيكولوجية الادارة التعليمية و المدرسية و آفاق التطوير العام، 2008، الطبعة الأولى، دار الثقافة عمان، الأردن
- ✓ علية عبد المنعم حجازي، استراتيجية للتسويق الرياضي و الاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، 2009، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية، مصر
- ✓ عبد الحميد عثمان الحنفي، عقد احتراف لاعب كرة القدم، 2007، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع المنصورة، مصر
- ✓ سلطان محمود عرفات، الادارة و التنظيم في التربية الرياضية، 2013، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن
- ✓ زكي محمد محمد حسن، الاتصال في المجال الرياضي، 2010، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديثة، القاهرة مصر

✓ زكي محمد محمد حسن، المدرب الرياضي، القيادة و الاتصال، 2014، الطبعة الأولى،

القاهرة ، مصر

✓ بلال خلف الله السكارنة، المهارات الادارية في تطوير الذات، 2015، الطبعة

الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الاردن.