

الجمهورية العربية السورية

السنة الثالثة

جامعة حماه

الفصل الاول

كلية التربية الرياضية

القسم النظري

مدخل الى الادارة الرياضية



تدريس الأستاذ : أحمد قباقي

المرجع العلمي : الادارة الرياضية (د. قاسم خليل ابراهيم -د. وائل مارون معوض)

العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩

المقدمة

"العلم والفن والتربية" هي الصفات التي تتصف بها الإدارة، لأنها الوعاء الذي تتفاعل فيه كل القدرات والامكانيات والعناصر لينتج شخوصاً وأعمالاً ومشروعات وأهدافاً تهم الجميع ويشترك فيها الجميع، لذلك شكّلت الإدارة العصب المُحرِّك لحياة المجتمعات، فلا حياة منتجة بلا إدارة واعية وماهرة وفاعلة وناجحة.

وفي المجال الرياضي، المجال الذي يعد أكثر نشاطاً أو حيويةً، ويتميز بوجود العمل الجماعي التشاركي المنسجم والمتناغم، تلعب الإدارة فيه الدور الرئيس والقاعدة الأساسية لنجاح العمل.

وهو المنطلق الذي انطلق منه المؤلفان لإعداد هذا الكتاب ليشكّل مرجعاً معرفياً للدارسين والعاملين في مجال التربية البدنية والرياضة يساعدهم في اكتساب المعارف والمعلومات التي تساهم في إعدادهم للعمل الميداني.

تضمن الكتاب خمسة فصول رئيسية تناولت بالشرح والتفصيل مبادئ وأسس الإدارة في العمل الرياضي، فضلاً عن تقديم أمثلة تطبيقية في إدارة الأنشطة الرياضية. وإضاءات على المؤسسات الرياضية التي تدير العمل الرياضي والتركيز على المؤسسات العاملة في الجمهورية العربية السورية والقوانين الناظمة لها.

نسأل الله أن نكون قد وفقنا بتقديم ما هو مفيد وساهمنا بتعزيز المعرفة الرياضية ولو بنزر يسير.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

الفصل الأول

الإدارة

- 1-1- معنى الإدارة ومفهومها وتعريفها.
- 2-1- العناصر الأساسية للإدارة ومبادئها.
- 3-1- الإدارة في التربية البدنية والرياضة.
- 4-1- أهمية الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضة.
- 5-1- الإدارة الرياضية ومكوناتها.
- 6-1- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.
- 7-1- المبادئ الأساسية في الإدارة الرياضية.
- 8-1- مجالات الإدارة في التربية الرياضية.

الفصل الأول

الإدارة

The Administration*

1-1 - معنى الإدارة ومفهومها:

الإدارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة وهو يعني أشياء متباينة للأشخاص المختلفين. بعضهم يرى ان الإدارة هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والأندية والاتحادات الرياضية. وبعضهم يرى ان الإدارة هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة.

في حين فريق من الناس يرى ان الإدارة هي تلك القواعد والأجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على اساسها.

وفي الحقيقة الإدارة هي اعمق وأهم من الأفكار السابقة فالإدارة هي عملية انسانية مستمرة تعمل على تحقيق اهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة، وهي عملية تفعيل دائم

* - وتعنى بالإدارة الحكومية أو إدارة العمل والإشراف الإداري.

للقدرات البشرية والمادية المتوفرة وتستخدم مختلف التقنيات والوسائل لتحقيق أفضل النتائج.

وهذا يعني: ان الادارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وذلك باستخدام نوعين من الموارد هما الموارد البشرية والموارد المادية.

تعريف الادارة ومحتواها:

- عرفت الادارة من قبل المختصين بتعاريف عديدة نذكر بعضاً منها:
- العمليات المتعلقة بتحقيق اهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب.
- جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق اهدافها.
- عمل القيادة التنفيذية.
- المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال ان يقوموا بعمله وملاحظتك اياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأقل التكاليف.
- وبناءً على ما سبق تعرف الادارة على أنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق التخطيط والتنظيم وتوجيههم ورقابة مجهوداتهم.
- ولذا يمكننا القول أن الإدارة تعني: العمل الدائم المستمر لتنسيق الجهود البشرية واستخدام الموارد المادية لتحقيق أهداف مرسومة ومحددة على أكمل وجه، وبأقل كلفة.

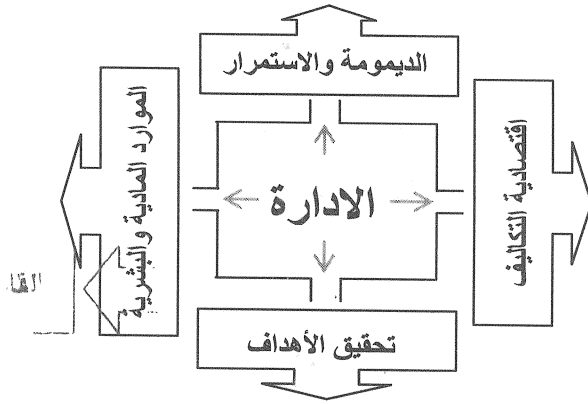
وإذا ما تمعنا في هذا القول وحللناه تحليلاً تفصيلاً نجد أن في محتواه أربع مرتكزات أساسية تمثل مرتكزات محتوى مفهوم الإدارة هي:

1- أن الإدارة عمل دائم مستمر بشكل دورة حياة المؤسسة أو الهيئة الرياضية.

2- إنها عمل اقتصادي في التكاليف.

3- تعتمد الإدارة على القدرات البشرية والموارد المادية.

4- تحقق الإدارة أهدافاً للجميع.



مخطط محتوى مفهوم الإدارة

1-2- العناصر الأساسية للإدارة ومبادئها:

من خلال التعاريف السابقة نستدل على العناصر الأساسية التي تشتمل

عليها عملية الإدارة وهي:

العنصر الأول: هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها.

العنصر الثاني: أنشطة أو إجراءات يمكن استخدامها من أجل تحقيق هذه الأهداف.

العنصر الثالث: مجهود بشري (قيادة) يعتمد على عدد من الموارد والامكانيات المادية في أداء الأنشطة المحققة للأهداف.

وبالتالي الإدارة يمكن ان تعرف على ضوء التحليل السابق بأنها: عملية تحقيق الأهداف باستخدام الجهد البشري مع الأستعانة بالأمكانيات والموارد المالية المتاحة. وتعبّر عنها المعادلة الآتية:

$$\text{الإدارة} = \text{أنشطة} + \text{أهداف} + \text{مجهود بشري}$$

إذاً الإدارة هي وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هي التخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة التنظيمية التي يتحمل المديرون مسؤوليتها.

الادارة علم وفن وتربية:

هناك كتابات عديدة ذكر فيها مصطلح الادارة علم وفن حتى اعتبره العديد من المختصون في الإدارة أنه عنوان الإدارة الناجحة والفاعلة وذلك بسبب أنها:

علم: لأنها تعتمد على كل الوسائل العلمية والقواعد والأسس والمؤشرات النظرية في عملها.

فن: تعني انها فن استخدام القواعد العلمية في التعامل مع المعطيات المتاحة بأساليب واجراءات متعددة لتحقيق الأهداف.

تربية: فهي تربي الفرد وتهذب سلوكه وتجعله قادراً على التفاعل مع محيطه بإيجابية من خلال إكسابه مهارات متعددة في أسلوب التعامل مع الآخرين وتفعيل قدراتهم وتحريك طاقاتهم. أي أنها تهدف الى الإعداد والتأهيل التربوي والإداري للفرد.

المبادئ العامة للإدارة:

تقوم الادارة على مبادئ عامة تحقق لها مقاصدها وفق ميادين العمل التي تعمل فيها وهي:

1- تقسيم العمل: يساعد على تحسين أداء العمل ورفع انتاجية الأفراد عن طريق الجهد المبذول.

2- السلطة والمسؤولية: تعرف السلطة بأن لها الحق في اصدار الأوامر للغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين وتختلف السلطة حسب الموقع الاداري.

3- الامتثال للنظام: الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتي تتطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها.

4- وحدة القيادة: أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط

5- وحدة التوجيه: ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها مثل جسم الانسان (رأس واحد).

6- مكافأة الأفراد: بمثابة الأجر ويجب ان تكون عادلة.

7- المركزية: تقسيم العمل والقيادة من قائد واحد.

8- السلم الإداري: يتكون من سلسلة من الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة الى أقل المستويات فيها.

9- مبدأ النظام: يتوقف على القاعدة التي تنص على ضرورة اعداد مكان لكل شيء كل شيء في مكانه.

10- العدالة: العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ والعدالة هي العدل + العطف.

11- روح الجماعة: الانسجام والاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها.

وظائف الإدارة:

وهي مراحل الإدارة:

1- التخطيط: وضع خطة العمل ويجب على المسؤول ان يحدد الأهداف ويوضحها.

2- التنظيم: تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

3- الأمر: يجب على المسؤول ان يعرف طبيعة كل شخص وعمله ونوعية الاتفاق مع المؤسسة وان لا يتردد في تنفيذ العقوبة ان وجبت (في حال مخالفة القوانين)

4- التنسيق: وضع كل الجهود في اطار واحد لتحقيق الهدف العام.

5- الرقابة: هي العمل الذي يحاول ان يتأكد من ان الجهود متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.

3-1- الإدارة في التربية البدنية والرياضة:

هناك عدد من العاملين في مجال التربية البدنية والرياضة يمارسون عملية الإدارة من خلال وظائفهم التخصصية أو التطوعية وينتشر هذا العدد على مستوى المؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها مثل: الإتحاد الرياضي، والأندية....

ومن المهم على من يمارس العمل الإداري الرياضي أن يعرف ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات وفي حال عدم معرفته سيؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل ربما يوصل إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها.

هناك نظريات متعددة في مجال الرياضة نستطيع أن نستمد منها قيم تساعد على توضيح دور الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضة، حيث أن معظم برامج التربية البدنية والرياضة تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم وقدراتهم التي جمعوها عن طريق تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة، هذه الخبرات لم تعد تثمن حالياً، وعليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث والكتب التي تناولت موضوعات الإدارة من حيث التخطيط والقيادة والتوجيه والعلاقات الإنسانية.

يستطيع القادة والعاملون في مجالات التربية البدنية والرياضة أن يحققوا تقدماً كبيراً في هذا المجال إذا ما ربطوا أبحاثهم العملية بالنظريات العلمية)

خبراتهم وقدراتهم بالنظريات الحديثة للإدارة) وهذا ما أسمىه بتزواج المعرفة بين الخبرة والعلم.

ولكل مؤسسة قوانينها الخاصة وهيكلها التنظيمي الخاص الذي يحكم طبيعة اتخاذ القرار فيها وكيفية حل المشكلات التي تواجهها والإدارة هي المنظم والموجه الذي يقود دفة هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:

- 1- تحقيق الانجازات الرياضية العالية والمتقدمة التي تشكل نقاط مضيئة في تاريخ الشعوب والأمم.
- 2- محاولة جذب واستقطاب واحتواء أكبر عد من الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية وتحقيق تربية متوازنة لهم كأفراد ومنتجين في مجتمعهم.
- 3- العمل على توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات الرياضية الترويحية والاجتماعية، يمكن أن يستفيد منها أكبر عدد من أفراد المجتمع.

وتحقق الإدارة في التربية البدنية والرياضة أهدافها الآتية الذكر من خلال ما تقوم به من الأعمال الآتية:

- 1- التخطيط المنظم لاستثمار الجهود البشرية والإمكانيات المادية المتوفرة في المحيط.
- 2- العمل على تهيئة المستلزمات الخاصة بتطوير الانجاز وإمكانيات الممارسة الرياضية.
- 3- العمل على توفير المناخات الملائمة للتدريب والمنافسة، ونشر الوعي والثقافة الرياضية.
- 4- المراقبة والمتابعة لما ينفذ من الخطط والبرامج ومستوى فاعليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف.
- 5- تحديد الصعوبات والمعوقات التي تعترض طريق العمل، والعمل على تذليلها والكشف عن المشكلات واقتراح الحلول عليها، ومتابعة معالجتها.

الهيئات الرياضية الإدارية:

إن المجال الواسع والكبير الذي احتلته الرياضة في حياة الشعوب والأمم، يعد دليلاً واضحاً على أهمية هذا الميدان في حياة الإنسان، حتى أصبحت الرياضة تمثل مظهراً من مظاهر الحضارة لدى هذه الشعوب والأمم، ويقاس بها مدى تقدمها وتطورها. بل تعدى ذلك إلى أنها أصبحت معياراً أو مقياساً لمدى الرقي الذي تصل إليه تلك الأمم والشعوب.

ونتيجة للقطاع الواسع الذي تعمل فيه وتمتد إليه مؤسسات الرياضة وهيئاتها وتشمله بخدماتها، وإيصال برامجها. وتعمل وفق إدارة مهنية متخصصة بمفاهيمها الحديثة وأساليبها المتطورة، ويمارس فيه العديد من العاملين الإدارة من خلال وظائفهم التخصصية ومهامهم التطوعية بمختلف المستويات، وبذلك شكلت المواضيع والعمليات النظرية للإدارة مجالاً ينسجم والتطبيقات الميدانية العملية لتحقيق أهداف في هذه المؤسسات والهيئات الرياضية التي تنقسم إلى قسمين أساسيين هما:

1- الهيئات الحكومية: وهي الهيئات التي تفوضها الدولة في تسيير وإدارة الأنشطة الرياضية والبدنية مثل (وزارة الشباب والرياضة، دائرة التربية الرياضية في وزارة التربية، مديرية الإعداد البدني في وزارة الدفاع...).

2- الهيئات الأهلية: هدفها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مقدراتهم عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والنفسية والصحية والترفيهية كل ذلك في إطار السياسات العامة للدولة والمجتمع. وهذه الهيئات هي (اللجان الأولمبية الوطنية، والاتحادات الرياضية، والأندية الرياضية، ومراكز الشباب....).

1-4- أهمية الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضة:

لا يختلف اثنان على الأهمية الكبيرة والواضحة للإدارة في مختلف مجالات التربية البدنية والرياضة، سواء كانت مجالات واسعة أم ضيقة، متقدمة

"أم مبتدأة"، تخصصية أم جماهيرية ونحن هنا نشير إلى جملة من الحقائق والموضوعات التي تؤكد هذه الأهمية ونلخصها بما يلي:

1- هناك إدارة لأي مؤسسة أو هيئة (خدمية كانت أم ربحية) لحياة الإنسان. والإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها والمناخ الذي تقدم فيه هذه البرامج وبأهداف هذه البرامج لذلك يجب أن تكون جيدة ومناسبة ومواكبة لعصره.

2- تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بهذا المجال وبالنظريات والتقنيات وتزودنا قبل ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن وأتقن الطرق الإدارية السليمة.

3- تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية واستكمال ما ينقصه من مقومات لتحقيق النجاح في عمله وبالتالي ينعكس على العمل الذي يديره.

4- يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضة بعض أنواع العمل الإداري سواء بالمدرسة أو النادي.... لذلك يجب أن يكونوا على رصينة من المقومات الأساسية لعملية الإدارة حتى يحققوا النجاح في هذا الجزء المهم من عملهم.

5- جميع أنشطة التربية البدنية والرياضة عبارة عن جهد جماعي، لذا فالإدارة أساسية لتحقيق أهدافها وتنمية العمل الجماعي والتخطيط المسبق لأي برنامج، والعمل التعاوني المشترك المنسق وكل تلك الأعمال هي من صلب مفهوم الإدارة ويتطلب معرفة بإمكاناتها.

6- تساعد الإدارة على تحقيق الاستمرار حيث أن من أساسيات العملية الإدارية القيام بالأعمال التي حققت نجاحا واستبعاد الأعمال التي لم تحقق النجاح والأنشطة الرياضية تتسم بالدوام لذا فالإدارة تزيد من فرص استمرار عمل المؤسسة الرياضية والعاملين بمعنى استمرار وهوام النشاط.

7- تؤدي زيادة المعرفة بعناصر الإدارة إلى تحقيق علاقات إنسانية طيبة بين المجموعة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءته فيما يحققه الأهداف. ومن

المعروف لدى الجميع أن مجالات التربية البدنية والرياضة هي من أكثر مجالات الحياة، حاجة إلى بناء العلاقات الإنسانية، كونها تضم جماعات (الفرق الرياضية) تسعى لتحقيق أهداف مشتركة أكثر وضوحاً، ولا يمكن تحقيقها إلا بروح العمل الجماعي.

1-5- الإدارة الرياضية ومكوناتها:

إن الرياضة بفعاليتها المتنوعة والمتعددة كبقية شؤون الحياة تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وأن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية.

وإن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى بالحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما وهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.

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 ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت 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. إذ لا يمكننا تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضة إذا لم يصاحب ذلك عملاً إدارياً

جيداً والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام. تعبر الإدارة من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كماً ونوعاً وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

فالإداري الناجح هو بنفس القدر من الأهمية كالمدرّب الناجح وذلك لأن التدريب والمسابقة يمكن أن تكون فاعلة ومؤثرة فقط عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب على أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

وهنا يمكن القول بأن الإدارة الرياضية وراء كل نجاح أو فشل لأي نشاط وعمل، وقد يسأل سائل في هذا الصدد: عندما يخسر فريق كرة القدم للنادي، وتحمل المسؤولية للمدرّب، فأين هي مسؤولية الإدارة؟ ونحن نجيب أن مسؤولية الإدارة هي مسؤولية كاملة، وهذه المسؤولية تتمثل في شقين أساسيين يقعان في صلب عمل إدارة النادي. أولهما: إن كان المدرّب غير كفوء وغير مؤهل لقيادة الفريق، فالإدارة هي التي اختارته وتعاقبت معه. وثانيهما: إن كان المدرّب كفوفاً ولم تتوفر له مستلزمات العمل التدريبي المادي والبشري من قبل إدارة النادي. وعليه ففي كلا الحالتين فإن الإدارة هي المسؤولة عن هذا الإخفاق في سوء الاختيار أو عدم القدرة على القيام بواجباتها في تهيئة الأجواء المناسبة لعمل المدرّب.

1-5- مكونات الإدارة الرياضية:

يؤكد المختصون في مجال الإدارة الرياضية بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم لتحقيق متطلبات نجاح العملية الادارية تكمن في ترابط موضوعاتها الثلاثة، بتفاعل كامل، وتوازن تام وعلاقة دائمة، وهذا الترابط يكون على الشكل التالي:

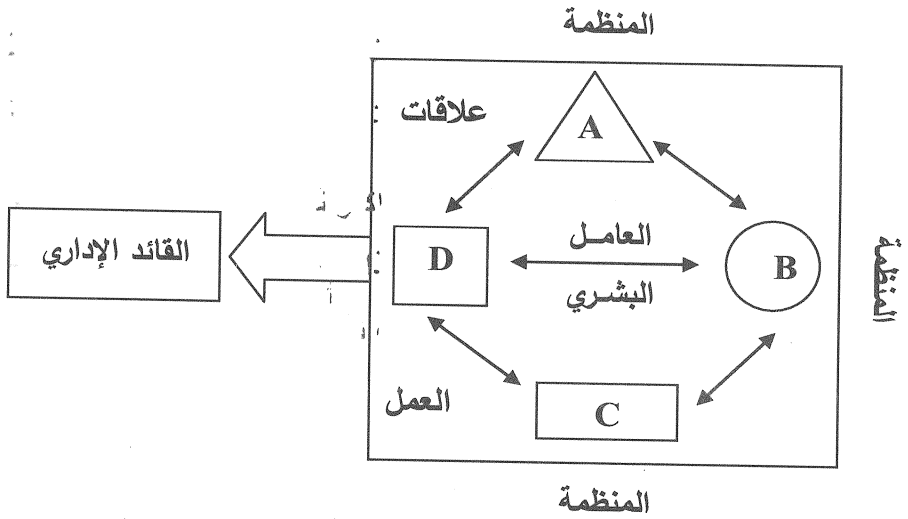


يعتمد على الآتي:

- 1- الاجتماع لتحديد الأهداف.
- 2- النقاش الحر المفتوح.
- 3- الإصغاء بدلاً من التحدث.
- 4- الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم.
- 5- صنع القرارات في المكان والزمان المناسبين.

وهذا يعني:

- أ- الفعالية الإدارية: كل من سيقاد في الفعالية موضوع الإدارة.
 - ب- القيادة الإدارية: كل من سيقود.
 - ت- العلاقة بين موضوع الإدارة وقيادتها وإدارتها.
- ويعني العملية الإدارية وهنا نجد الاختصاصيين يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم لتحقيق متطلبات النجاح.
- وانطلاقاً مما تقدم وفقاً لرأي الإداري المشهور "Kanz" فإن مكونات الإدارة الرياضية هي أربعة مكونات أساسية:
- 1- العامل البشري.
 - 2- العمل الجماعي.
 - 3- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
 - 4- القائد الإداري.
- والمخطط الآتي يوضح ترابط هذه المكونات:



6-1- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية مثلها مثل الإدارة في سائر المجالات تعتمد على ثلاث

مهارات أساسية هي:

1- المهارات الفنية: وهي التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، والقدرة على كيفية استخدام التقنين في هذا المجال. لذا فإن الإداري الناجح هو الإداري الذي يمتلك قدرًا كافيًا من المعرفة المعمقة والتفصيلية بالفعاليات الخاصة التي تقع ضمن نطاق مسؤوليته وإشرافه الإداري، وأن تكون له قابلية التحليل والتقييم والتصنيف، والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضية.

2- المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للفهم بشكل فعال للعمل كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه. أي أن تكون للإداري الفهم والتفاعل الإنساني، والتفهم الواعي لقدرات الآخرين وخبراتهم، وأن تكون له خبرة ممتازة في أسلوب التعامل مع الأفراد

كل حسب قدراته وإمكانياته، وله القدرة على خلق وتفعيل هذه القدرات وإيجاد مناخ من العلاقات الإنسانية الجيدة التي تسود أجواء المؤسسة الرياضية.

3- مهارة الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة للعمل بكل تفاصيله وتعني قابلية الاداري من النظرة الشاملة والفاحصه والمعمقة والتفصيلية والدقيقة والكلية للمنظمة التي يعمل فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض في التكامل والربط الفعال لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

1-7- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضية بمختلف أحجامها ومستوياتها وطبيعة الأهداف العامة المشتركة، إلا أن الأهداف الخاصة تلعب دوراً في طبيعة اختيار المبادئ المناسبة لنجاح الإدارة في تحقيق الأهداف.

وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة بما يلي:

1- مبدأ التوازن:

يعني ضمان توازن النمو المناسب لكفاية تحقيق الأهداف. لذا يجب على المؤسسة الرياضية أن تكون متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ويقع على عاتق الرئيس الإداري الحفاظ على توازن مؤسسته أي عدم إعطاء الأرحجية لجزء أوهدف على الآخر إلا بما يتناسب مع نوع الهدف المتحقق وحجمه وأهميته.

2- مبدأ التبسيط:

يعني استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن في عمليات التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار.

3- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية (القلة من الأفراد تتمكن من انجاز أشياء عدة بدقة، بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من انجاز أشياء قليلة بدقة اذا كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً).

4- مبدأ التتميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة نعبر عنها بوحدة محدودة وأنماط، ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

5- مبدأ الحوافز المادية:

يجب أن تتناسب المكافأة وقيمة العمل المنجز. وهنا يجب وضع المعايير العادلة لمستوى العمل، وأن يكافأ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال مقارنة بالمستويات (المعايير) الموضوعية والمعتمدة.

6- مبدأ العلاقات الإنسانية:

تتجح الإدارة أوتفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة، وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة لأن على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما. وتبنى العلاقات الإنسانية السليمة في أي مؤسسة رياضية على أساس وضع سياسات عمل رشيدة يتمسك بها الإداريون والمراقبون والمنفذون الذين يسعون جميعاً لتحقيق نفس الأهداف (الإدارة + الأفراد) وهنا يقاس مدى نجاح أوفشل الإدارة.

7- مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى إنجاز عمل ذوقيمة وله أهميته بطريقة فعالة. بحيث أن يحل التخطيط الشامل والواقعي محل الحدس والظن والتخمين وبالتالي يقلل من الإعتماد على الحظ.

8- مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط. لذا فإن هذا المبدأ في الإدارة يعني قيام الإدارة بالرقابة المناسبة للأفراد لتنفيذ ما خطط له، بعد إصدار التعليمات وتحديد الوسائل اللازمة لضمان تنفيذ الأعمال.

9- مبدأ القيادة:

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة. تتطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله والمثابرة لإنجاز العمل وامتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون الآخرين والمهارة في قيادة جهود الأشخاص. لذا يجب الاستخدام الأمثل للقيادة الحكيمة في إدارة المؤسسة الرياضية كجماعة.

10- مبدأ السلطة والمسؤولية:

الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسئولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسئولاً عن تنفيذ عمل ما بم تكن له سلطة عليه. لذلك أي عمل نريد من الشخص أن ينجزه يجب أن يكون من سلطته أو من يقوم بتنفيذه، هم تحت سلطته ومن هذا المبدأ يجب إعداد المرؤوسين وتدريبهم. ومعرفتهم بالمهام التي يقومون بها، والصلاحيات التي يحصلون عليها أو يتمتعون بها. وعليه لا بد من الإشارة إلى القاعدة العامة في هذا المبدأ هي أن السلطة تعزز دور المسؤولية وتفعله من خلال امتلاك إمكانية إصدار الأوامر والتعليمات وإدارة توجيه الوسائل والإمكانيات والإشراف على حركة وعمل الأشخاص، المسؤولية لا تعني مسؤولية الشخص عن أعماله فقط وإنما عن أعمال مرؤوسيه.

11- مبدأ اتخاذ القرارات:

يعني يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط المعين في الزمان والمكان المناسبين لضمان التنفيذ الأمثل لها.

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، فيترك الإداري الأشياء التي تسير بمجرها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية أو التي لا تتفق والخطة الموضوعية لبحث المشاكل ومعالجتها وبيان كيفية التصرف فيها.

8-1- مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي:

1- البرامج.

2- الإمكانيات.

3- العاملين (القادة).

وهذه المجالات الثلاث للتربية الرياضية تعتبر متداخلة وغير مستقلة كل منها عن الأخرى، فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقةً ضئيلةً أو غير كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها، وكل ذلك يقع على عاتق العاملين، والمسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج.

3

:

:

2

:

:

:

:

2

:

:

2

:

2

:

2

:

الفصل الثاني

الوظائف الأساسية في الإدارة الرياضية

1-2- التنظيم:

- 1-1-2- مفهوم التنظيم وأنواعه.
- 2-1-2- أشكال التنظيم وأنماطه.
- 3-1-2- خرائط التنظيم.
- 4-1-2- مبادئ التنظيم.
- 5-1-2- مراحل التنظيم الرياضي.
- 6-1-2- أسس التنظيم الرياضي.

2-2- التخطيط:

- 1-2-2- مفهوم التخطيط وأنواعه.
- 2-2-2- مميزات التخطيط.
- 3-2-2- احتياجات التخطيط.
- 4-2-2- أهمية التخطيط.
- 5-2-2- مبادئ التخطيط الرياضي.
- 6-2-2- الخطة الرياضية وعناصرها.
- 7-2-2- خطوات التخطيط الرياضي.

3-2- القيادة:

- 1-3-2- ما أهمية القيادة؟
- 2-3-2- أنواع القيادة.
- 3-3-2- مهارات القيادة.
- 4-3-2- مميزات القيادة.
- 5-3-2- تحديد أسلوب القيادة في المجال الرياضي.

2-3-6- صفات القائد الرياضي.

2-4- الإشراف:

2-4-1- معنى الإشراف.

2-4-2- العوامل المؤثرة في تنظيم الإشراف.

2-4-3- مقومات الإشراف.

2-4-4- المشرف الرياضي وخصائصه.

2-4-5- المهارات الأساسية للمشرف الرياضي.

2-4-6- مسؤوليات المشرف الرياضي.

2-5- الرقابة:

2-5-1- معنى الرقابة وأغراضها.

2-5-2- أنواع الرقابة.

2-5-3- مراحل وخطوات العملية الرقابية.

2-5-4- الصعوبات والعقبات التي تواجه العملية الرقابية.

2-6- الاتصال:

جالات عمده

2-6-1- معنى الاتصال وأنواعه.

2-6-2- اعتبارات ومقومات نجاح الاتصال.

2-6-3- أهداف الاتصال.

2-6-4- مبادئ الاتصال.

به الإنا وأر

2-7- التنسيق:

2-7-1- معنى التنسيق وعناصره.

2-7-2- مبادئ التنسيق.

2-7-3- أهداف التنسيق.

الحدود

والجهود الوا

ساويب التعاضل

2-1-1- Organization : التنظيم

2-1-1- مفهوم التنظيم وأنواعه:

يوجد التنظيم عندما توجد مجموعة من الأفراد وتعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين. وهوبذلك يعني: بناء الهياكل الداخليّة لأعمال الهيئة أوالمؤسسة أوالجماعة الرياضية وارتباط بعضها البعض، وتتضمن تحديد الأنشطة والمهام والواجبات التي تؤدي لتحقيق الأهداف.

ومن هذا نفهم أن التنظيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً وجدلياً مع مجموعة الأفراد في وظيفة متخصصة، إذ يتم تنسيق العمل بينهم وتوزيع المسؤولية عليهم، وتوضيح الواجبات لكل منهم، ورسم أساليب العلاقات والاتصالات الأفقية والعمودية، وأسلوب الإشراف والمتابعة والتدقيق. ولذلك قيل أن ((التنظيم هوروح الإدارة)).

وأن بناء الهياكل الذي يتضمن تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنظمة، تجمع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة جميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس.

وعلى ذلك يمكن أن تطلق كلمة تنظيم على الجهود التي تبذل بقصد:

1- الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

2- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بالعمل نفسه.

3- توجيه الجهود كافة نحوأهداف محددة.

ولضمان عمل التنظيم وتحقيق فاعليته يجب اتباع الخطوات التالي وهي ما تعرف بخطوات التنظيم:

- 1- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها - حكومية أم أهلية - ونوع العملاء الذين تخدمهم، والمنطقة المستفيدة من خدماتها.
- 2- تحديد أعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متنافسة.
- 3- تحديد الأدوات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها.
- 4- تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام، وسلطاتها، ومسؤولياتها والعلاقات بينها.
- 5- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمة لحاجة عمل المؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.
- 6- تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- 7- وضع لوائح العمل التنظيمية.
- 8- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة.
- 9- وضع نظام المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الشهرية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.
- 10- الدراسة المستمرة لتنظيم المؤسسة ومتابعته وتعديله بما يكفل التقدم المستمر

أنواع التنظيم:

للتنظيم نوعين أساسيين يشكلان ارتباط التنظيم بنوع إدارة المؤسسة الرياضية وعائديتها والربط الذي يربط المنتمين لها وبها وهذين النوعين هما:

1- التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي يخص المؤسسات الرسمية، ويحدد شكله الهندسي وخطته، والعلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها كل فرد في إطار هذه المؤسسة، كما تحدد اللوائح والقوانين الناظمة لها.

ويكون شكل هذا التنظيم هرمي (رأسي) ذي قاعدة واسعة تمثلها وحدات المستوى التنفيذي في حين تمثل قمته القيادة الإدارية العليا (الإدارة العليا) ويمثلها شخص يمارس السلطة الكاملة لهذه المؤسسة.

2- التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والرغبات الخاص بالأفراد وفي إطار جماعة خاصة تفرضه أهدافها، ومقتضيات العمل الخاصة بها، ولا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة، تولد على أساس تلقائي، وتتبع من احتياجات الأفراد، ونتيجة لدورهم الاجتماعي الذي يقومون به، وهذا النوع يهتم بالتنظيم كما هو كائن، لا كما يجب أن يكون، والجماعة الصغيرة هي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي كما في الجماعات الرياضية والثقافية والتجمعات المختلفة.

2-1-2- أشكال التنظيم وأنماطه:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي، والأسس التي يبنى عليها التنظيم، وتشكل قاعدة سليمة لأساليب تقسيم العمل وإدارته والإشراف عليه، وبما يكفل تعاون الأفراد والتنسيق بينهم وإطفاء الروح المعنوية على

الجميع، كما يلعب حجم المؤسسة وتقسيمها الإداري وطبيعة التعاون بين الأفراد القيادة دوراً بارزاً في شكل التنظيم.

ويتم بناء شكل التنظيم وفقاً لأحد هذه الأسس بما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة وليس من الضروري أن تطبق جميع هذه الأشكال في البناء التنظيمي، وهناك ثلاث أشكال للتنظيم بناءً على هذه الأسس:

1- التنظيم على أساس جغرافي:

يقضي هذا التنظيم أن جميع الأنشطة الخاصة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة، وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق المختلفة وتخضع لإشراف مركزي واحد. فمثلاً فرق المنطقة الجنوبية أو الأنشطة في مركز المدينة.

2- التنظيم على أساس الغرض الرئيس:

يعتمد على نوع السلعة المنتجة أو الجمهور المتعامل مع الهيئة أو على نوع الخدمة المؤداة، فتتطلب مديرية التربية يقوم على أساس نوعية التلاميذ، وتنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة.

3- التنظيم على أساس وظيفي:

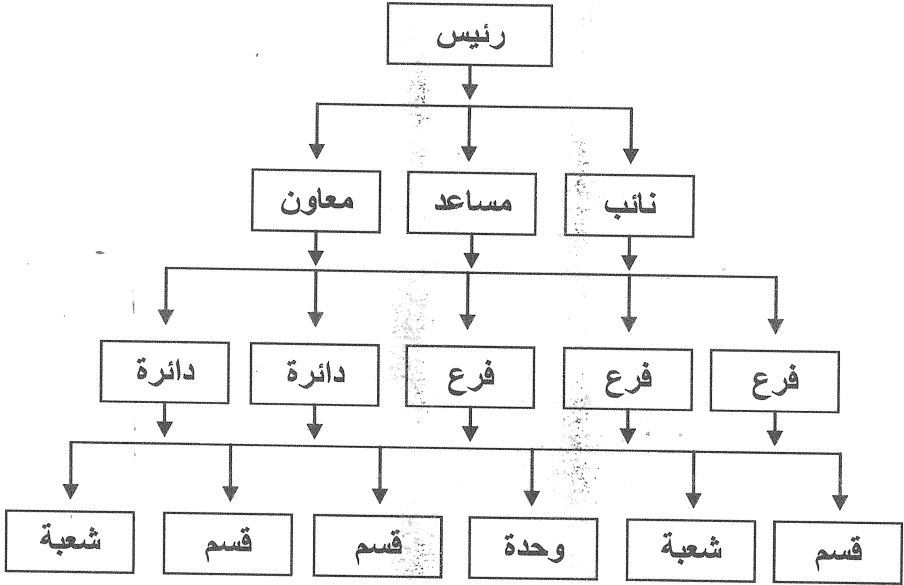
يعتمد على تقسيم العمل على أساس التخصص داخل الهيئة أو المؤسسة فكل عمل تميزه وظيفة تمثلها وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل: مكتب التخطيط، لجنة المسابقات، قسم العلاقات والإعلام.

2-1-3- خرائط التنظيم:

هي الأشكال أو المخططات التي توضح نطاق السلطة والمسؤولية والإشراف، وطبيعة الاتصالي، وإنسيابية المعلومات والقرارات بين الوحدات، والأفراد الذين يشكلون وحدة التنظيم في المؤسسة. وهناك ثلاثة أنواع من خرائط التنظيم.

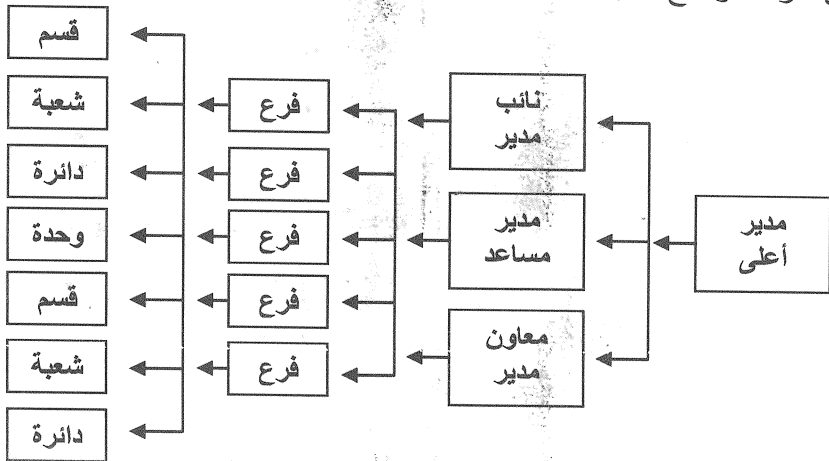
1- خرائط التنظيم الرأسية (العمودية):

وهي خرائط توضح انسياب السلطة والمسؤولية من الأعلى إلى الأسفل.

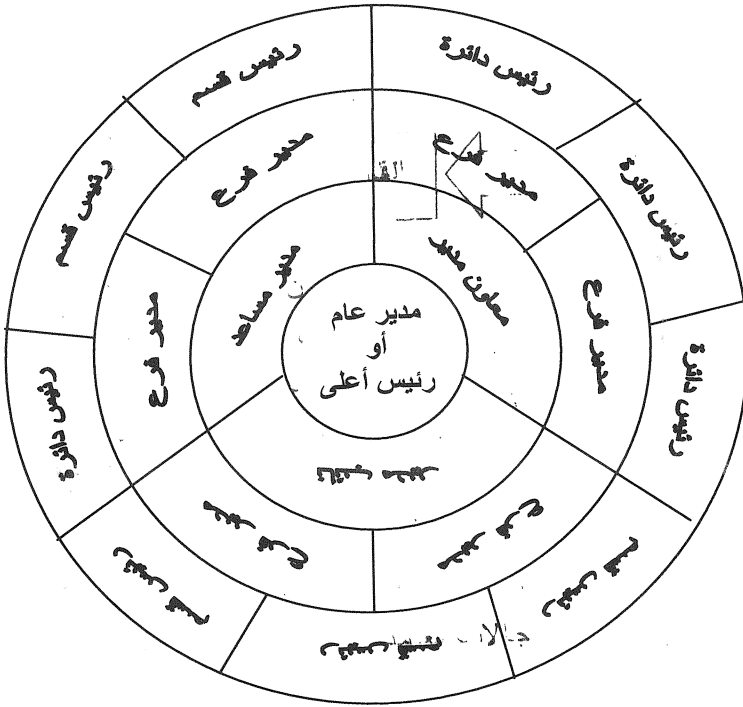


2- خرائط التنظيم الأفقية:

وهي خرائط توضح انسياب السلطة والمسؤولية بصورة أفقية من جهة لأخرى.



3- خرائط التنظيم الدائرية: وهي خرائط توضح إنسياب السلطة والمسؤولية من مركز الدائرة الى محيطها، إذ يشكّل المدير الأعلى مركز هذه الدائرة.



دليل التنظيم:

من أجل توضيح أساليب العمل ووسائله ومستلزمات تحقيق الأهداف، يتم إصدار دليل التنظيم لتوضيح الأعمال، وأدليل التنظيم هو عبارة عن كراس يتضمن الاجراءات والقواعد والوسائل التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال في أي مستوى تنظيمي وهو يضمن للمؤسسة والعاملين مايلي:

- 1- سهولة العمل.
- 2- يخفف من الروتين ويقلل من إصدار التعليمات.
- 3- يعطي الحرية الكافية لكل فرد، وفي التنظيم للعمل وفقاً لمسؤوليته وسلطته.

سأوب التعاريف

4- عدم إشغال الإدارة العليا بالتفاصيل غير الضرورية.

2-1-4- مبادئ التنظيم الرياضي:

التنظيم الرياضي: هو ترتيب الجهود البشرية - العاملة في ميدان الرياضة - بالأعمال والأدوات المستخدمة وتنسيقها واستغلالها لأقصى درجة ممكنة، وبأحسن صورة لأداء العمل الرياضي بكفاية ودقة، وبأقل مجهود وفي أقصر وقت ممكن، وبكلفة أقل مع تحقيق أفضل المستويات.

ويعتمد التنظيم الرياضي على مجموعة من المبادئ نوجزها بما يلي:

1- مبدأ التدرج الإداري:

هو مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة توزيعاً هرمياً، يتركز في النهاية عند قمة الهرم.

2- مبدأ وحدة القيادة:

هو مبدأ تعامل المرؤوس مع رئيس واحد بما يحقق المسؤولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادي من الأعلى إلى الأسفل.

3- مبدأ نطاق التمكّن المناسب:

وهو المبدأ الذي يمكن الرئيس من أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين في نطاق مسؤوليته والأفراد المتصلين به مباشرة ودوماً.

4- مبدأ اللامركزية:

وهو المبدأ الذي يشير إلى معنيين أساسيين:

الأول: يقصد به عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف.

الثاني: يعني عدد الوحدات الإدارية العاملة بعيداً عن المركز الرئيس، والتي تمتلك إمكانية العمل وفق اللوائح التي تحقق إمكانية تحقيق الأهداف.

5- مبدأ التكامل:

وهو مبدأ تجميع الأعمال والوظائف في وحدة واحدة تحقق الهدف الرئيس، وتجنب الازدواج والتكرار والتداخل.

6- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية:

وهو مبدأ اقتران تفويض الاختصاص بتفويض السلطة، إذ أنه لا مسؤولية بدون سلطة، فمن يكلف بالمسؤولية يجب أن يمنح السلطة الكافية لإنجاز العمل.

7- مبدأ التنسيق:

وهو مبدأ الترتيب المنظم للمجهود الجماعي للوصول الى وحدة العمل لتحقيق غرض مشترك، وهو يعتمد على الإنسجام والتناسق بين الوحدات العاملة المشتركة.

8- مبدأ مرونة التنظيم وبساطته:

وهو المبدأ الذي يؤكد على ضرورة أن يكون التنظيم بسيطاً غير معقد، وديناميكياً يسمح بمواجهة التغيرات التي يمكن أن تحدث فجأة.

9- مبدأ تحديد المسؤولية بوضوح:

وهو مبدأ كتابة التعليمات والتوجيهات بطريقة بسيطة وسهلة وواضحة لا غموض فيها، لتجنب الفوضى. لأنه يؤدي الى فهم العمل، وطبيعة الوظيفة، والطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأعمال، وهذا المبدأ يحققه دليل التنظيم.

10- مبدأ نطاق الإشراف:

وهذا المبدأ يعني عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير الأعلى (الإداري) ويقعون ضمن نطاق إشرافه، ويكون متمكناً من إشراف عليهم، وإدارتهم بفعالية.

2-1-5- مراحل التنظيم الرياضي:

إن مراحل التنظيم هي مراحل أي عمل رياضي مهما كان صغيراً أم كبيراً، ونقصد بالعمل الرياضي هو المشروعات الرياضية كالبطولات والدورات والمسابقات، وهي أربع مراحل رئيسية:

1- مرحلة تحديد الغرض أو الهدف:

يجب أن يكون الهدف أو الغرض من المشروع الرياضي واضحاً ومفهوماً للجميع لأن عدم توضيح الهدف يعد من أهم المشاكل التي تواجه تنظيم البطولات والدورات والمسابقات الرياضية فالتوضيح يسهل عملية التنفيذ ويمكن من ترتيب الجهود.

2- إعداد ميدان العمل:

إن إعداد ميدان العمل هو الضمانة الأكيدة لإنجاح المشروع وتنفيذه بشكل جيد ولهذا يجب أن يكون ميدان العمل معداً إعداداً دقيقاً بكل ما يتعلق بالمنشآت والأفراد وواجباتهم. فإن كان المشروع بطولة رياضية فإن إعداد ميدان العمل يشمل الملاعب والصالات والأدوات وواجبات الأفراد نحو هذه المنشآت. وهذا الإعداد يضمن نجاح البطولة ويوفر سلامة اللاعبين وضمن تطبيق القوانين.

3- تنفيذ خطة العمل:

إن مستلزمات تنفيذ خطة العمل تتطلب تحديد وتوزيع الاختصاصات على العاملين بما يضمن عدم التداخل في الأعمال والمسؤوليات وتوفير مستلزمات التنفيذ لهم، وإتاحة الفرص للجميع للمشاركة بمجهوداتهم وتفكيرهم. وتحديد برنامج زمني لإنجاز الأعمال يجب الإلتزام به. وتتم مراقبة الأعمال ومستوى إنجازها على أساس هذا البرنامج.

4- تقييم سير العمل:

إن قياس أو تقييم العمل ضروري جداً لأنه يوضح فيما إذا تحقق الهدف أم لا؟، كما يوضح فيما إذا كان سير العمل في الطريق الصحيح أم لا؟. وفي النهاية يجب أن يُعدَّ تقريراً وافياً متضمناً جميع ما دار في المشروع، مقروناً بالإحصائيات اللازمة مثل عدد الأفراد والمنشآت المستخدمة والمصرف والأهداف المتحققة.

2-1-6- أسس التنظيم الرياضي:

لكي تتحقق الفائدة من تنظيم أي مشروع رياضي يجب أن تكون هناك أسس واضحة يتم الاستناد إليها، وهذه الأسس هي:

1- الاتصالات:

وتعني سهولة الاتصال بجميع العاملين في التنظيم الرياضي الخاص بأي عمل رياضي ضروري جداً لسرعة تنفيذ هذا العمل. لذا وجبَ على المنظم أن يخصص لنفسه مكاناً أو منصباً يُسهّل له سرعة الاتصال والمتابعة والتعرف على كل ما يدور في ميدان العمل.

فالتنظيم الدقيق الذي يحقق الأهداف هوالتنظيم الذي يتميز بالقدرة العالية على الاتصال والصلة الوثيقة بالعاملين.

2- توزيع العمل:

يجب على المنظم أن يحصر ويصنف ويقسم الأعمال التي يتطلبها المشروع ثم يركز المسؤوليات ويحدد مسؤولاً عن كل منها ويوزع العمل على معاونيه كلاً حسب ما يناسبه، وبما يغطّي جميع الأعمال والاحتياجات.

3- التعاون:

تُعدّ العلاقات الوثيقة بين العاملين، وعمل كل منهم، الأساس الذي يحقق التعاون بأسلوب منظم وخالٍ من التداخل، مع مراعاة أن كل عمل هو متممٌ للآخر، مع إيلاء أهمية الشعور بحجم المسؤولية الملقاة على عاتق كل مشغل في هذا الاطار.

2-2- التخطيط :planning

2-2-1- مفهوم التخطيط وأنواعه:

هو أن تقرر مقدماً ما يجب عمله حتى تتفادى الأخطاء والمصاعب التي تكتنف تنفيذ العمل، وبذلك توفر من الوقت والجهد وتضمن إحكام عملية انجاز العمل واتمامه بدقة كافية.

وموضوع التخطيط في التربية الرياضية لا يزال من الموضوعات البكر التي لم تستوف حقها من الدراسة والبحث بعد، ولا من الكتابة فيها. تهتم الإدارة في المنظمات الرياضية بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط وتسبق ما عداها من الوظائف كالتنظيم والتوجيه والإشراف وغيرها وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكل قسم أجزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها، وهي بهذا تشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية.

وينقسم التخطيط وفقاً لمداه الزمني الى ثلاثة أنواع هي:

1- التخطيط طويل الأجل "المدى".

2- التخطيط متوسط الأجل "المدى".

3- التخطيط قصير الأجل "المدى".

2-2-2- مميزات التخطيط الشامل:

يتميز التخطيط الشامل بعدة مميزات تعزز دوره وتزيد من فاعليته وقدرته

على تحقيق الاهداف وهي: -

1- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي الواقعي .

2- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج) .

3- الخطة يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن تعديلها في حال إكتشاف

أخطاء.

- 4- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار.
- 5- يجب أن تتميز الخطة بالشمول.
- 6- يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض.
- 7- يجب أن يكون التخطيط إقتصادياً في نفقاته.

مقومات التخطيط:

عملية التخطيط عملية متعددة الجوانب، ومن ثم فإنه من اللازم أن تقوم على أسس سليمة مدروسة والمقومات هي الركائز والأسس التي تقوم عليها أية عملية أو وظيفة مهما كان نوعها أو ميدانها. وبما أن التخطيط وظيفة وعملية متعددة فإنه يمكن إجمال مقوماتها بما يلي:

أولاً: تحديد الهدف:

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

ثانياً: موارد التنفيذ للخطة:

لا يكفي في التخطيط أن يكون للدولة أهداف عامة ينبغي تحقيقها بل يجب أن يكون في وسعها تنفيذها، وبذلك تكون تلك الأهداف قابلة للتحقق ويكون لها الوسائل الكفيلة لتنفيذها.

ثالثاً: الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ "الجهاز الإداري اللازم للتنفيذ":

قد تكون الأهداف محدودة وقابلة للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية، ولكنها لا تمتلك الجهاز الإداري لتنفيذها، ولهذا من اللازم إعداد الجهاز الإداري وتحديد مختلف أنواع الوظائف الفنية وغير الفنية التي يقتضيها تكوين ذلك الجهاز.

رابعاً: بحث أولوية التنفيذ:

ولكي يكون التنفيذ سليماً يقتضي تقديم بعض أجزاء الخطة على بعضها البعض تبعاً لأهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف.

خامساً: تحديد الوقت اللازم للتنفيذ:

ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت تسمية التخطيط العام بزمن التنفيذ مثل مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر.

2-2-3- احتياجات التخطيط:

إن التخطيط الشامل السليم يقوم على الدراسة والبحث وتحليل الأوضاع القائمة ويرتكز على الكشف عن الموارد المتاحة والموارد المعطلة وأساليب استثمارها.

وسنلخص فيما يلي احتياجات التخطيط التي تمثل البنى التحتية للتخطيط:

أولاً: الحقائق:

يعتمد التخطيط على توافر بعض المعلومات والحقائق وتساعدنا البحوث على تجميع المعلومات والإحصاءات والبيانات كي نستفيد منها في تحديد بعض معالم التخطيط.

ثانياً: الإمكانيات البشرية:

الإمكانيات البشرية على درجة من الأهمية مثلها مثل الحقائق، فليس من السهل أن تجد الفنيين المطلوبين في الإقتصاد والإحصاء، ويلزم توفير الفنيين الذين يعرفون كيف يستخدمون الأرقام القياسية وتطبيق نتائج البحوث.

ثالثاً: الأهداف:

لا بد من وجود هدف يدور حوله التخطيط، ومهما يكن الهدف بعيد أو قريب يجب تحديده بدقة، وذلك لأن طريقة البحث والتنبؤ والإحصاءات والتطبيقات سوف تختلف مع الأهداف.

ويمكن الإعتماد على الإحصاءات الرسمية والتقارير الإقتصادية العامة كما أن هناك التقارير التي تعدها المنظمات الأهلية والتي تنشر إحصاءات عن

بعض الصناعات ويستطيع التنظيم أن يجمع هذه الإحصاءات مع إحصاءاته التي توصل إليها عن طريق بحوث السوق كي يصل إلى التخطيط السليم.
رابعاً: تكوين البرامج:

يلي تجميع الإحصاءات الخطوة التالية في إعداد البرامج بحيث تتماشى مع احتياجات التنظيم، وهذه يمكن تحديدها في ضوء الموارد المتاحة والإمكانات المتوفرة.

خامساً: الخطط البديلة:

يمكن إعداد خطط بديلة لتتفق مع التغيير في الأهداف، والتغيير في الظروف المحيطة ومع التعليمات الاقتصادية والاجتماعية.
سادساً: المراجعة والمتابعة:

يجب متابعة الخطط لتحقيق التوازن بين الخطة وبين الظروف الجديدة التي كان يستحيل الوصول إليها أو التنبؤ بها وقت إعداد الخطة.
وبهذا نلاحظ أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تسبق ما عداها من الوظائف، حيث بدونها لا يكون للمسؤول من المهام ما ينظمه، ولا من الفنيين ما يوجهه، لا من الأعمال ما يراقبه.

الإدارية

2-2-4- أهمية التخطيط:

بدون التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربعة أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط وهي:

- 1- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير من خلال وضع أهدافه.
- 2- التركيز على الأهداف حيث يتم التخطيط وتثبيت الخطط من أجل تحقيق الأهداف.
- 3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل من خلال اختيار أفضل الوسائل التي تحقق أفضل النتائج وأقل التكاليف.

4- تسهيل عملية المراقبة حيث يقارن الأعمال المنجزة بالنسبة إلى الأهداف المخططة.

التخطيط والمتابعة في التربية الرياضية

تتميز عملية التخطيط والمتابعة بأهمية خاصة في التربية الرياضية،

ذلك لأنها تمثل الوسائل الفنية التي تعين على تطوير العمل من حيث:

- 1- الأهداف العامة والخاصة وارتباطها برغبات وقدرات التلاميذ من جهة ومقابلتها للاحتياجات من جهة أخرى.
- 2- اختيار وإعداد وتوجيه القادة والأخصائيين.
- 3- دراسة ورسم وتنفيذ وتتبع البرامج والخدمات.
- 4- الموارد والإمكانات المادية في ضوء الاحتياجات والقدرة على التمويل.
- 5- التنظيمات والتشريعات سواء في المدارس أم في التدريبات لإعداد الرياضيين في مجال البطولة.

وهكذا نلاحظ أن مدرس التربية الرياضية لا غنى له عن التخطيط كأداة ومهارة وفن يعتمد أساساً على الدراسة العلمية والمنظمة، أما المتابعة فتعتمد على أساليب متعددة أهمها: الإشراف، التقويم، التسجيل.

2-2-5- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية:

- 1- الواقعية: أي رسم الخطة في إطار الواقع الاجتماعي والقيمي والمالي للمجتمع ومثل هذا الإطار يصون الصورة ويبقيها ويحدد ملامحها.
- 2- المرنة: وهي بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها المبادأة في مواجهة ما يطرأ من مشكلات أو موقف لم تكن في الحسبان التخطيطي.
- 3- الشمول والالتزان: أي احتواء وعاء الخطة على جميع العناصر والمكونات احتواء متوازناً يحدد مستويات الثقل والتركيز في معادلة الحاجات للتلاميذ.

4- مراعاة الخطة للظروف الخارجية: أن يتماشى جوهر الخطة وطبيعة المجتمع المفروض تنفيذها فيه إذ لا يمكننا فصل التلاميذ عن مجموع المجتمع الذي يعيشون فيه.

5- التكامل: من المسلم به أن الجزء في خدمة الكل، وعليه فالخطة المحلية جزء من كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية، وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل تلافياً لحدوث التضارب والفشل في تنفيذ الأهداف.

وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية البدنية والرياضة مراعاة التالي:

- 1- أن ينبع التخطيط من وحي رغبات وحاجات الطلاب في المدرسة ومحصول أفكارهم وآرائهم بدلاً من الإملاء والتسلط.
- 2- أن تتحقق فاعلية التخطيط بإشراك الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة وهذا يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية.
- 3- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية.
- 4- أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب الرسمية للعمل مع اللجان، إذ تهيب المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الاعتراض والمقاومة.
- 5- أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظراً للتباين في المواقف.
- 6- يتطلب التخطيط مهارة مهنية في القيادة فينبغي على المخطط أن يحدد دوره ويساعد الآخرين على تفهم هذا الدور.
- 7- يتطلب التخطيط الاستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج.

8- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان استخدام نتائج المناقشات والحوارات في المتابعة والتوجيه.

2-2-6- الخطة الرياضية وعناصرها:

ما هي الخطة ؟

الخطة هي النتاج التطبيقي للتخطيط، وهي الاستخدام الواعي والماهر للامكانيات (البشرية والمادية) للوصول الى الأهداف وفق إطار زمني محدد وذلك فإن أي خطة توضع لأي مؤسسة رياضية لا بدّ من أن تأخذ بالاعتبار ما يلي:

أ- استحضار الأهداف بما يتناسب مع السياسة العامة للمؤسسة الرياضية.
ب- دراسة الموارد البشرية والمادية الموفرة لدى المؤسسة الرياضية. وبناءً عليه فإن الخطة تحتاج الى سبعة عناصر تمثل مرتكزاتها الأساسية:

- 1- الأهداف: وهي نهاية ما يسعى إليه كل نشاط.
- 2- السياسات: وهي المرشد للتفكير.
- 3- الإجراءات: وهي وسائل وأساليب التنفيذ.
- 4- القواعد: وهي أطر تحديد سير التصرف.
- 5- الموزانات التخطيطية: وهي التعبير الرقمي عن النتائج المتوقعة.
- 6- البرامج: وهي تخصيص المهام.
- 7- الاستراتيجيات: وهي خطط المواجهة.

2-2-7- خطوات التخطيط الرياضي:

تمرّ عملية التخطيط بستّ مراحل أو خطوات هي:

- 1- التعرف على الفرص المتاحة واكتشافها.
- 2- وضع الفروض التخطيطية أي الحلول المقترحة.

- 3- تحديد البدائل من إجراءات العمل.
- 4- تقييم البدائل من إجراءات العمل.
- 5- اختيار إجراء العمل المناسب.
- 6- إعداد الخطط الفرعية والمشتقة.

2-3- القيادة leadership :

2-3-1- ماهية القيادة:

يبدو لكثير من الأشخاص أن الإدارة والقيادة أسمان مختلفان للشيء نفسه، فالمسؤول يدير مرؤوسيه وتابعيه لتحقيق الأهداف المرجوة والقائد عليه أن يقود جماعته وتابعيه ليصل إلى تحقيق الأهداف التي تطمح إليها الجماعة التي يقودها. ولكن هذا الإنطباع غير سليم على الإطلاق، إذ نرى أن القيادة تمثل ركيزة الإدارة الناجحة والأسلوب الأكثر فاعليةً وتأثيراً في أداء عملها. وعلى المسؤول أن تكون لديه القدرات القيادية لتوجيه العاملين معه، ولكن الإدارة عملية أعم وأشمل وأعد من أن تكون توجيهاً فقط، فهناك التنظيم والتخطيط والمراقبة وتحليل للمشكلات واتخاذ القرارات التي تتطلب أكثر من القدرات القيادية والعكس صحيح.

فالإدارة تمنح المسؤول صلاحيات التوجيه والمراقبة والإشراف والتقييم ومتابعة عمل الأفراد. أما القيادة، فإنها تمنح القائد مقومات التأثير في الآخرين، وتفعيل قدراتهم، وتفجير طاقاتهم ودفعهم للعمل باتجاه تحقيق الهدف، فالقيادة قدرة وسلوك، وفاعلية، وتأثير على الآخرين طبقاً لخصائص ومميزات يمتلكها القائد، ومواقف يتميز بها عن الآخرين.

ويمكن أن نعرف القيادة:

- هي عملية شخصية تعبر عن قدرة فرد معين على التأثير في الجماعة، وتجعل الآخرين يرتبطون به بغض النظر عن المنصب الذي يحتله في المؤسسة سواء أكان منصباً إدارياً أم لا.
- هي شكل للسيطرة على الآخرين التابعين لشخص آخر هو القائد.
- القدرة على التأثير على سلوك الأشخاص.
- القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرغبها القائد أو سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس يستطيع أن يؤثر في سلوك الآخرين.
- ومن خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكننا القول إن القيادة في المجال الرياضي هي العملية التي يقوم بها فرد رياضي ينتهي إلى جماعة رياضية (أي أنه أحد أعضائها) منتظمة يتمكن من خلالها أن يوجه سلوكهم ودفعهم برغبة صادقة لتحقيق هدف مشترك بينهم.

ومصادر هذه القوة أو السيطرة خمسة نوردتها كما يلي:

أولاً - قوة الإكراه: بمعنى أن يكون لدى القائد من الوسائل ما يمكنه من فرض إرادته على الغير وقد تكون هذه الوسائل القدرة البدنية على الإيذاء أو المقدرة على العقاب بالحرمان من حاجات إنسانية تكون مشبعة للفرد أو الأفراد غير الملتزمين (قوة العقاب).

ثانياً - قوة المكافآت: بمعنى أن يكون للقائد من الوسائل ما يمكنه من مكافأة السلوك السليم الملتزم، وهذه القوة هي بالطبع عكس للقوة الأولى من ناحية الوسيلة التي تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية غير مشبعة عند الأفراد أو التابعين الملتزمين (قوة الثواب).

ثالثاً - القوة الشرعية: وهي القوة التي تضي على الفائد شرعيته من وجهة نظر التابعين، فالمسؤول يعطيه منصبه قوة شرعية في نظر مرؤوسه، والأب لديه قوة شرعية في نظر أولاده وهكذا.

رابعاً - قوة الخبرة: وهي القوة التي تضيء على القائد نتيجة خبرته وقدراته وتمكنه من فهم الأمور وخبايها أكثر من أعضاء الجماعة أو التابعين، فالأستاذ لديه قوة الخبرة بالنسبة لطلابه، والمدير العام والقائد تكون لديه قوة الخبرة بالنسبة لموظفيه، وقد تكون هذه القوة موجودة عند أذكى الموظفين التابعين وأقدرهم الذي يتحول إلى قائد عن ظهور مشاكل العمل.

خامساً - قوة الإعجاب: الشديد من تابعيه ببعض الصفات أو السمات الشخصية للقائد التي تشد التابعين إليه وتربطهم به، وبالتالي يستطيع أن يؤثر فيهم وفي سلوكهم.

إن مصادر القوة التي تم ذكرها تتبلور في محورين هما:

1- محور نفوذ المنصب أو السلطة "المركز الإداري" ويدخل في إطاره (النفوذ الشرعي ونفوذ المكافأة، ونفوذ الإكراه).

2- محور النفوذ الشخصي، والذي يتمثل بقدرات الفرد وسلوكه في المواقف ويدخل في إطاره (نفوذ الخبرة ونفوذ المرجع، ونفوذ الاقتناع، ونفوذ غرس الأفكار، ونفوذ المشاركة في القرار.... الخ).

ومن هنا نجد أن القائد الرياضي، هو عضومن أعضاء الجماعة الرياضية أوفرد من أفرادها يتميز عن الآخرين بامتلاكه قدرة التأثير والنفوذ عليهم ^{إيجابية} فيحرك ويوجه سلوكهم

2-3-2- أنواع القيادة:

هذه التي نشير إليها طبقاً للأسلوب الذي يتبعه القائد في التأثير على تابعيه، ونعرض لها بتفصيل موجز وهي: -

1- القائد الإيجابي والقائد السلبي:

القائد الإيجابي يدفع أفراد مجموعته للعمل وزيادة الكفائه عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم، والقائد السلبي يدفع أفراد

مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

وبهذا فإن القائد الإيجابي يحقق أهداف التنظيم، وفي الوقت ذاته يحقق الرضا للأشخاص العالمين معه، بينما السلبي قد يفشل أو ينجح في تحقيق الأهداف، ولكنه دائماً ينجح في نشر الإستياء والفظق بين معاونيه.

2- القائد الأوتوقراطي والقائد الاشتراكي:

القائد الأوتوقراطي أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يديه، ولا يسمح للعاملين بالإشتراك في مناقشة أوضاع العمل، إذ انه يرسم كل شيء ويحدد كل شيء وليس عليهم إلا التنفيذ، والقائد في هذه الحالة يتحمل المسؤولية كلها.

وهذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الخلق والإبداع والابتكار بل يجعلهم يفرون من المسؤولية خشية الفشل والعقاب. أما القائد الإشتراكي فهو الذي يشرك الأفراد في عملية تخطيط وتنظيم العمل ويكتفي بتحديد الأهداف العامة تاركاً التفاصيل للأفراد ذاتهم يقرونها بأنفسهم.

ة ١١

2-3-3- مهارات القيادة:

ولكي تتجح القيادة ينبغي ان يتمتع القائد بمهارات ثلاث هي:

1- مهارة انسانية: وهي القدرة على التفاعل والتفاهم، والقابلية

على خلق روح من العمل الجماعي كفريق واحد لافراد التنظيم.

واعتماد العلاقات الانسانية كشرط اساسي للمسؤول وهي جزء

لا يتجزأ من عمله اليومي.

2- مهارة فنية: هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه

المسؤول وتفاصيله الدقيقة

3- المهارة الفكرية: وهي القدرة على تصور الامور ورؤية الابعاد لأي مشكلة . بمعنى انها القدرة على تصور العلاقة بين العوامل المختلفة .

2-3-4- مميزات القيادة:

لا يستطيع الإداري أن يكون ناجحاً إلا إذا جعل من شخصيته انه القائد الذي يعترف رجاله بقيادته لأن القيادة تنطوي على إيمان التابعين بشخصية القائد، وبذلك فقط يلهم رجاله من روحه القوية في الاستمرار في العمل حتى يكمل إنجاز المهمة المطلوبة ومن المميزات للقيادي الناجح:

1- الجدارة في استخدام التنظيم: هي قدرة الاداري على استخدام كافة الكفاءات لجميع الأشخاص الموجودين في التنظيم بحيث يوزع كل مهمة على الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها وينظم العمل بشكل واضح بحيث يحدد مسؤولية المرؤوسين وأسلوب العمل المنظم.

2- إثارة العمل الجماعي: يجب أن يكون الإداري مؤمناً بالعمل الجماعي المشترك وممارسته باستمرار في جميع الأوقات ويشترك زملاءه من الإداريين في ترويج سياسات المؤسسة والعمل على تطبيقها والتقييد بأحكامها.

3- إبداء الآراء السديدة: إن القدرة على إبداء الآراء السديدة هي اختبار لصلاحية الإداري في الإحتفاظ بمنصبه أو مركزه والرأي السديد المتوازن، والفتنة العالية. وهي قدرة اختبار الصلاحية والاحتفاظ بالمركز. وتعزيز إيمان المرؤوسين بقائدهم.

4- ضبط النفس: يجب أن يملك الإنسان زمام نفسه لكي يكون إدارياً أو مديراً لجماعة من الناس، لأن الإداري الهادئ المتزن يلهم الآخرين على أن ينتجوا، والإداري المعتدل الحازم بوحى من الثقة وعدم التهور والتسرّع يمكن

الإعتماد عليه لمواجهة جميع المسائل بصراحة واعتدال، وهذا ما يطمئن
المرووسين وينمي الشعور بالثقة بينهم ويحثهم على التعاون.

5- الإستقامة: تزيد أهمية الإستقامة في الأمور الإدارية أكثر من مجرد كونها
التزام ويقول في ذلك تيلر: إنها الأمانة الصريحة للغرض الذي يجعل
الإنسان صادقاً ليس مع الآخرين فحسب، بل أيضاً مع نفسه، وهي الصفة
التي تسمو بتفكير الإنسان وتمنحه المثل العليا.



2-3-5- تحديد أسلوب القيادة في المجال الرياضي:

لكي يستطيع القائد تحديد أسلوب قيادته لأفراد مجموعته، وينجح معهم،
فيفعل قدراتهم، ويدفع سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. لا بدّ له أن يعرف
ما يأتي:

1- عمر الأفراد الذين يقودهم.

2- جنس الأفراد.

3- خبرة الأفراد في مجال العمل.

4- المستوى الثقافي والمهني والعلمي للأفراد.

5- القيم التي يؤمن بها هؤلاء الأفراد، والتقاليد التي يتبعونها.

وهنا لا بدّ من التعرف على بعض أساليب القيادة المرتكزة على محورين

أساسيين نابعين من اهتمام القائد بما يأتي:

1- المحور الأول: الاهتمام بالأداء والإنجاز الرياضي.

2- المحور الثاني: الاهتمام باللاعب.

وبناءً على هذا الاهتمام يظهر لنا خمسة أساليب للقيادة، كما فسرتها

نظرية الشبكة الادارية. نوضحها بالآتي:

والله اعلم

سأوب التعديل

	9/1	الاهتمام باللاعبين	9/9
الاهتمام بالإنجاز		قيادة تسلطية اهتمام عالي بالإنجاز وضئيل باللاعبين	9 قيادة مشاركة 8 قيادة الفريق اهتمام عالي باللاعبين والإنجاز 7
		قيادة توفيقية قيادة الحل الوسط 5/5	6 الاهتمام بالإنجاز 5
		اهتمام متوسط بالإنجاز واللاعبين	4
			3
		القيادة فقيرة اهتمام ضئيل بالإنجاز واللاعبين	2 1 القيادة اجماعية قيادة النادي الاجتماعي اهتمام عالي باللاعبين وضئيل بالإنجاز
	1/1		1/9
		الاهتمام باللاعبين	

1- أسلوب القيادة الفقيرة (1/1):

وهي أضعف أساليب القيادة لأنها ذات اهتمام ضئيل بكل من الإنجاز واللاعبين.

2- أسلوب القيادة التسلطية (الفردية) (9/1):

وهي القيادة التي يتم فيها تركيز الاهتمام بالأداء أو الإنجاز دون الاهتمام باللاعبين أو الالتفات إلى رغباتهم واحتياجاتهم.

3- أسلوب القيادة الاجتماعية (الشعبية) (1/9) وتسمى قيادة النادي الاجتماعي:

وهي القيادة التي تركز اهتمامها على إرضاء اللاعبين لتعزيز شعبيتها وحبّ التابعين لها دون أي اهتمام بمستوى الأداء.

4- أسلوب القيادة المشاركة (9/9) وتسمى قيادة الفريق:

وهي القيادة التي تولي اهتماماً كبيراً بالأداء والإنجاز إلى جانب الاهتمام الكبير باللاعبين. وهي أفضل، وأنجح أساليب القيادة، ويطمح ويسعى الجميع لتحقيقها.

5- أسلوب القيادة التوفيقية (التوافقية) (5/5) وتسمى قيادة لحل الوسط:

وهي القيادة التي تهتم بدرجة متوسطة أو معقولة بكل من الإنجاز أو الأداء واللاعبين بنفس الاهتمام.

2-3-6- صفات القائد الرياضي:

يعتبر القائد الرياضي (مهما اختلف نوع عمله) شخصية تربوية تؤثر تأثيراً في الفرد الرياضي وفي نجاح البرامج الرياضية لذلك لا بد أن يكون مثلاً يحتذى به، ونموذجاً يلتزم بالمبادئ الخلقية السامية، وعلى درجة عالية من الكفاية والتخصص المهني ويمكن تلخيص أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الرياضي وفق التالي:

الصفات الخلقية:

بالرغم من أن القائد الرياضي يجب أن يتصف بكل الصفات الخلقية الحميدة التي يؤمن بها المجتمع الذي يعيش به، وبالرغم من صعوبة تحديد صفات نفسه وخلقية محددة تجعله صالحاً للريادة في جميع المواقف والظروف، إلا أننا نرى أن أهم هذه الصفات هي أن يكون :

- 1- قوي الإرادة.
- 2- مستعداً لبذل التضحية.
- 3- عادلاً في أحكامه.
- 4- أميناً في سلوكه.
- 5- متحمساً في عمله.
- 6- متواضعاً وناكراً لذاته.
- 7- مثابراً وصبوراً.
- 8- ثابتاً ناضجاً انفعالياً.

الصفات القيادية:

إن إقامة النشاط الرياضي وإدارته بنجاح يحتاج إلى أن يكون القائمون عليه على مستوى متقدم من الكفاية الادارية، والكفاءة القيادية، كما أن إعداد الأفراد وتطوير قدراتهم وتربيتهم تربية رياضية تحتاج إلى قيادة رشيدة تكون قادرة على إحداث التأثير الفعال، وتمتيزه بصفات قيادية أهمها:

- 1- القدرة على تحديد الأهداف.
- 2- القدرة على وضع البرامج والمخططات المحققة للأهداف المحددة.
- 3- القدرة على تحمل المسؤولية.
- 4- القدرة على الإدارة والتنظيم والتقييم والمتابعة.
- 5- القدرة على الإقناع.

- 6- القدرة على حب الجماعة.
- 7- القدرة على إشاعة روح التفاؤل والسعادة بين الآخرين.
- 8- الإحساس بشعور الجماعة والتجاوب معهم والتناغم الوجداني معهم.

المعلومات العامة والتأهيل المهني للقائد الرياضي:

يتوقف نجاح القائد الرياضي في عمله على المستوى الذي بلغه في نوع النشاط الذي يقوم به، وهذا لا يعني أن تقتصر معارف القائد الرياضي ومعلوماته على ذلك النشاط فقط، بل ينبغي عليه أن يلم إماماً شاملاً بالمعلومات التي تتعلق بفرع تخصصه وبالإستفادة من هذه المعلومات كما يجب عليه أن يتسلح بسلاح الثقافة العامة وان يكون:

1. مؤهلاً تأهيلاً متقدماً في نوع النشاط البشري يقوم به وبالأسس والطرق التربوية الحديثة وقادراً على تطبيقها.
 2. ملماً بالقوانين واللوائح المتعلقة بالنشاط الذي يقوم به وبالقوانين واللوائح المرتبطة ببعض الأنشطة الأخرى التي يحتاجها في عمله.
 3. مدركاً للاتجاهات والقيم التي يتأسس عليها المجتمع الذي يعمل فيه.
 4. ملماً بكل ما يتعلق بالأجهزة والأدوات المستخدمة في عمله.
 5. ملماً بدوافع السلوك البشري بصورة عامة.
- هذا وقد ذكر بعض الكتاب الخصائص الهامة التي يجب أن يتميز بها

القائد الرياضي ولخصوها بالآتي:

- 1- كفاية المعلومات والقدرة على تطبيقها.
- 2- القدرة على التفاهم.
- 3- القدرة على فهم ميول الأفراد ورغباتهم.
- 4- القدرة على البذل والعطاء والإنتاج.
- 5- القدرة على الإدارة والتنظيم.

- 6- القدرة على المرح.
- 7- الفهم الصحيح بطريقة عمله الرياضي.
- 8- القدرة على القيادة.
- 9- الصحة الجيدة.
- 10- فهم أسباب الممارسة الرياضية والإلمام بالدوافع والحوافز التي تجعل الفرد يقبلُ على النشاط الرياضي.

واجبات القائد الرياضي:

- 1- أن يلمّ بالطبيعة الاجتماعية والثقافية للقيادة، ويحاول أن يخلق في الجماعة التي يقودها قاعدة عريضة من التضامن الذي يتجاوز الأغراض الرياضية.
- 2- أن يتوخى في عمله دائماً هَدْيَ المثل الأعلى الذي يهدف الى تحقيق التقدم الإنساني عن طريق الأنظمة الرياضية والحركية، ويجب أن يسهر على احترام الجميع للروح الرياضية، وبالتالي يدعم رسالة الثقافة والرياضة وفي خدمة الإنسان والسلام.
- 3- يحمل رسالة تربوية، وتكوين بدني وأخلاقي، ويجب أن يظهر جديراً فعلاً بهذه المسؤولية.

2-4-1- معنى الإشراف :

الإشراف من الفنون الإدارية القيادية التي تحتاج إلى دراية ومعرفة كاملة بالأعمال المراد الإشراف عليها، وبذلك يعرف الإشراف على أنه "عملية متابعة تنفيذ السياسة التي تم وضعها وترجمتها الى برامج عمل، وتحديد مراحل العمل المنتهية، وتشخيص الصعوبات والعمل على تذليلها مستقبلاً، ويتم كل هذا في قالب من التوجيه والمعاونة للقائمين على الأعمال التنفيذية".

والإشراف عملية تقويمية مستمرة تتحرك وتتوافق مع مراحل العمل المتتابعة. وهوما يميز العملية الإشرافية عن غيرها من العمليات التي تقرر بها، كالتفتيش والرقابة، إذ يقرن البعض كلمة "التفتيش" بمفهوم الإشراف - ونحن نرى أن هذا الاقتران غير عملي، وغير دقيق، وغير فعال في مجال توجيه عملية التنفيذ وتعزيز الشعور بالمسؤولية، لأن استخدام أسلوب التفتيش ذو أثر سلبي على شعور وإحساس العاملين، فيؤدي الى النفور والتخوف من المسؤول. فيما تختلف الرقابة من حيث محدودية إجراءاتها، وعمق فاعليتها في العمل الإداري وهوما سنتعرف عليه لاحقاً.

فعمليتي الرقابة والتفتيش عمليتين منتهيتين تتوقفان بتحقيق الهدف، فيما تستمر عملية الإشراف وتنتقل من مرحلة الى مرحلة أخرى طبقاً لمراحل المشروع، وديمومة ارتباطه بالحياة العامة والعملية. ولالإشراف ثلاثة أساليب ترتبط بفكرة القيادة وهي بعد:

1- الأسلوب الاستبدادي: وهو أسلوب يسيطر فيه المشرف على كل ما يتعلق بالعمل، فيرسم السياسة وخطة العمل. ويصدر القرارات والتعليمات ويشرف على تنفيذها. وهذا الأسلوب الذي يتميز بالمركزية المحكمة له عدة عيوب وهي:

والإشراف

سأوب التعامل

أ- يشير هذا الأسلوب الى عدم ثقة المشرف بمرؤوسيه أو قليل الثقة بهم.

ب- تدفع المشرف الى القيام بعمليات تفتيش مفاجأة لكشف الأخطاء وضبط المخطئين.

ج- يولد لدى المرؤوسين شعور بعدم الاطمئنان للمشرف وعدم الثقة به وذلك بشكل تعظيلاً للقدرات.

د- يجعل هذا الأسلوب المرؤوسين غير مهتمين بمبدأ الأمانة والحرص في العمل فمجرد شعورهم بضعف قبضة المشرف وسيطرته يعمدون الى التراخي وعدم الانتاج.

2- الأسلوب اللين: وهو أسلوب يعطي فيه المشرف لمرؤوسيه قدراً كبيراً من الحرية في التصرف والسلوك الخاص بالعمل، وهولا يتعجل في اتخاذ القرارات بل يميل الى النمط الروتيني والتريث والمراجعة قبل إصدار القرار. وينجح هذا الأسلوب مع مع الفنيين والاختصاصيين ذوي الكفاءات الذين يعمل كل منهم مستقلاً في إطار اختصاصه. وهذا الأسلوب يعمل وفقاً للقيم وليس وفقاً للضوابط. ويعتري هذا الأسلوب العيوب التالية:

أ- هذا الأسلوب ذو خصوصية في الاستخدام فهولا ينجح إلا مع الاختصاصيين ولا ينجح مع الجميع.

ب- إن العملية الإشراف بهذا الأسلوب ليس لها ضوابط واضحة ولا معالم طريق معروفة ولا مراحل محددة.

ج- في هذا الأسلوب يتحكم المرؤوسون بالإنجاز ويصبح تحت رحمتهم، ويخضع لقدراتهم.

د- في كثير من الأحيان ينعدم التعاون بين المشرف وتابعيه بسبب تحكم المزاج في ذلك.

3- الأسلوب الديمقراطي: وهو الأسلوب الذي يشترك فيه المشرف مع مرؤوسيه في وضع خطط للعمل وبرامج التنفيذ وبحث الأولويات، وتشكيل الأخطاء والصعوبات واقتراح الحلول.

إن ما يميز هذا الأسلوب هو أن الأعمال والمهام تؤدي بنفس الروح وضعت بها الخطط. وصممت بها البرامج الخاصة بالتنفيذ. لذا يُعد من أنجح الأساليب وأكثرها شيوعاً في الاستخدام وخاصة في المجال الرياضي الذي يعد أحد المجالات التي تتميز بالإبداع. ولذلك فإن هذا الأسلوب يفرض على المشرف العلم التام والمعرفة التفصيلية بشخصيات مرؤوسيه وسلوكهم الوظيفي - وأن يعمل على خلق التعاون بينهم وأن يكسب احترامهم، وينمي قدراتهم ويفجر طاقاتهم، ويقودهم الى النجاح.

2-4-2- العوامل المؤثرة في تنظيم الإشراف:

تتأثر عملية الإشراف بمجموعة من العوامل الداخلية الذاتية، والخارجية الموضوعية، كون عملية الإشراف عملية تتصف بالصفة الإنسانية والتربوية، ويمكن أن تصنف هذه العوامل الى ثلاث محاور هي:

أ- المحور الأول: يتعلق بالمشرفين الرياضيين أنفسهم ويتمثل بـ:

1- طبيعة الفلسفة التربوية التي يعتنقها القائمون على شؤون الإشراف.

2- حجم الجهاز الإشرافي وطبيعة التنظيم الذي يحكمه، وحجم المهام والمسؤوليات المناطة بالمشرف.

ب- المحور الثاني: يتعلق بالمرؤوسين ويتمثل بـ:

1- مستوى التأهيل الأكاديمي والإعداد المهني لمدرسي ومدرسات التربية

البدنية ومن هم في حكمهم والذين يقومون بدورهم ويمارسون مهامهم.

2- طبيعة القيم والتقاليد التي تحكم المجتمع الذي ينتمي إليه هؤلاء، وكذلك المجتمع الذي تنفذ فيه البرامج.

ج- المحور الثالث: يتعلق بالبرامج والمستلزمات ويتمثل بـ:

- 1- نوع البرامج المنفذة والوسائل والأساليب المعتمدة لتنفيذها، ونوع الأهداف التي تسعى لتحقيقها ونوعية هذه الأهداف.
- 2- الإمكانيات والتسهيلات المتوفرة في الميدان والتي تشكل المستلزمات الأساسية للعمل، وكذلك التي يمكن توفيرها والاستفادة منها في حقل العمل.

2-4-3- مقومات الإشراف:

يتوقف نجاح الإشراف على عدد من المرتكزات والمقومات الأساسية التي تمثل القاعدة الأساسية للعمل وتجعله أكثر فاعلية ويظهر بصورة لا تشوبها السلبيات ولا تعتري طريقها الصعوبات والمعوقات من أهم هذه المقومات هي:

- 1- صفات المشرف الشخصية وقدرته القيادية المعززة بتأهيله العلمي والمهني والمعرفي الذي يمكنه في استخدام الأسس العلمية في تنظيم الإشراف، واستخدام الأسلوب الأمثل له من خلال حسن استخدام التنظيم في تحديد الوسائل الحديثة والمناسبة للواقع والأهداف.
- 2- اعتماد المشرف مبدأ العلاقات الإنسانية في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال التركيز على تحقيق الرضا للآخرين وهم ينفذون الأعمال مؤكداً على مبدأ المرونة واستخدام البدائل بما يتناسب مع المتغيرات، بعيداً عن الارتجال والعشوائية في العمل بواسطة التخطيط المدروس.
- 3- أن يشعر الجميع بأن الإشراف عملية توجيه وإرشاد وتعاون تراعي أغراض التربية البدنية وأهدافها وتعمل على تحقيقها، وذلك يتم عن طريق ممارسة الإشراف على أنه عملية تربية في المبادئ والسلوك والإيمان وليس أسلوباً لممارسة السلطة على الآخرين.

4- العمل على أساس من الثقة المتبادلة في إنجاز الأعمال، وإضفاء روح العمل الجماعي والفريق الواحد في تحمّل المسؤولية والتخطيط واتخاذ القرار.

4-4-2- المشرف الرياضي وخصائصه:

المشرف الرياضي هو القائد الذي يحتاجه كل عمل رياضي منظم تؤديه أي جماعة رياضية صغيرة كانت أم كبيرة. وهذا يأتي من أن الإشراف بمعناه هو إنجاز الأعمال من خلالهم عبر مجموعة الفعاليات التي يمارسها القائد في التوجيه والتدريب والتحفيز والتنسيق ورسم مسارات العمل وتصحيحها، واختيار المهام والتكليف بها. وهذا كلّه يتم في إطار من الرؤية الإنسانية التي يحتاج إلى مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المشرف الرياضي وهي:

a. ثقة بالنفس وبالآخرين "التنظيم".

b. مهارة وحسن أداء وتصرف.

c. حزم وسرعة مقرونة بالذكاء والمعرفة.

d. قدرة على التأثير بالآخرين وإقناعهم.

هذا من ناحية السمات الشخصية أما من الناحية المهنية فإنه يجب أن يتمتع بالخصائص الآتية:

1- أن يرتبط سلوكه وعمله بأهداف التنظيم وقيمه.

2- له القدرة على التنسيق وإجراء التكامل وتحقيق وحدة العمل.

3- أن لا يلجأ للسلطة في إصدار أوامر العمل ويعد الإقناع ويكون مستعداً بالإقناع.

4- يواجه المشاكل ويتصدى لها ويبادر في العمل ويرسم الأهداف ويوضحها.

5- يتحمل المسؤول ويمارس عمله في إطار من العلاقات الإنسانية.

6- يعمل على نقل خبراته للآخرين ويدربهم ويستثمر الوقت بشكل مثالي.

2-4-5- المهارات الأساسية للمشرف الرياضي:

لكي يستطيع المشرف الرياضي القيام بأداء مهامه بشكل فعال ويحقق الأهداف التربوية يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات هي:

1- مهارة الاتصال: وهي المهارة التي تمكن المشرف من إيصال أفكاره وآراءه إلى الآخرين ويؤثر فيهم، كما يمكنه أن فهم آراءهم ومقترحاتهم والتفاعل معها بروح من الإنسجام.

2- مهارة الإبداع وللابتكار: وهي قدرة المشرف على تقديم الجديد والمميز من الأفكار والمشاريع التي يقبلها الآخرون ويشعرون بأنها تحقق طموحاتهم وتشبع رغباتهم.

3- مهارة حل المشكلات: كثيراً ما يجالئ المرؤوسون إلى المشرف عندما تواجههم أوتظهر في طريق عملهم المشكلات التي تعرقل العمل. ويتمنون عليه أن يساعدهم في حلها لذا يطلب من المشرف أن يكون قادراً على اقتراح الحلول الناجعة التي تساعد على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وبمشرفهم، وأن لا يقف عاجزاً عن تقديم أي حل أويتهرب من مسؤوليته هذه.

4- مهارة العلاقات الإنسانية: يستطيع المشرف من خلال بث روح المحبة والاحترام بين مرؤوسيه وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد فيشكل مناخاً إيجابياً للعمل والإنجاز.

5- مهارة التنظيم: القدرة على توزيع المهام والتكليف بالواجبات بما يتناسب مع القدرات والخبرات والمهارات والرغبات في عموم التنظيم، تؤدي إلى الاستخدام الأفضل والأقصى للتنظيم الذي يقع ضمن نطاق الإشراف.

2-4-6- مسؤوليات المشرف في الهيئات الرياضية:

تقع على عاتق المشرف في الهيئات الرياضية مسؤوليات كبيرة من خلال الاعمال والمهام التي يؤديها في تلك المؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة وتتلخص بما يأتي:

- 1- تقديم خدمة بمواصفات معينة كالخدمات الاستشارية والمهام التوجيهية والمعاونة التربوية.
- 2- توزيع العمل على المرؤوسين وتحت إشرافه وبما يتناسب مع خبراتهم وقدراتهم.
- 3- تدريب العاملين على الأعمال التي يكفون بها وتهيئتهم نفسياً وذهنياً.
- 4- يقوم بربط جهوده وأعماله مع المشرفين الآخرين والمسؤولين الآخرين في الأقسام الآخرين.
- 5- يبحث عن أنسب وأحسن وأفضل الطرائق والأساليب لتنفيذ العمل وتوجيه العاملين.
- 6- يفعل جهود العاملين ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم في التنفيذ ورفع الروح المعنوية لهم.
- 7- يعمل على ترشيد الانفاق فيضع المال في موقعه ويبذل الجهد في وقته.

2-5-5- الرقابة Controlling:

2-5-1- معنى الرقابة وأغراضها:

الرقابة الادارية هي أحد الأنشطة الضرورية في العمل الاداري، لأنها أحد عوامل تحسين العمل الاداري، بمفهومها الحديث الذي ينطلق من مبدأ إدارة القيم وليس إدارة السلطة والصلاحيات، لأنها تصبح وفق هذا المفهوم عملية تهيئة المستلزمات والامكانيات للقائمين بالعمل بهدف نجاح التنفيذ وتحويل إلى حوافز للإنجاز عكس مفهومها القديم الذي يشكل مصدر خوف للأفراد.

لذا يمكن تعريف الرقابة الادارية بأنها متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في الزمن المحدد لإنجازها. وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة، والكشف عن مواطن الخلل وإظهار العيوب بفرض تفاديها ومعالجتها، والوصول بالادارة إلى أكبر كفاءة ممكنة "الكاتب 1986" وأنها الوسائل الكفيلة بالتحقيق أوالتحقق من أن العمل يسير فعلاً نحوتحقيق الأهداف - وأن المتحقق لا يقل عن المرسوم (رشيد 1967) - وعليه يمكن القول بأن الرقابة ببساطة واختصار: هي التأكد من نجاعة الأعمال التي تحقق الأهداف المرسومة.

وتحقق الرقابة الادارية في الهيئات والمؤسسات الرياضية الأغراض التالية:

- 1- التأكد من أن القرارات التي تصدرها السلطات التشريعية الرياضية والسلطات التنفيذية العليا مصادرة ومحترمة وأن العمل يجري على وفقها.
- 2- التحقق من أن الأمور المالية والصرف تتم بصورة قانونية وطبقاً لصلاحيات المخولة للسلطات الرياضية في مختلف مستوياتها.
- 3- التعرف على المشكلات والعقبات التي تعترض طريق عمل هذه الهيئات والمؤسسات والعاملين فيها.
- 4- التأكد من أن حقوق الأفراد الرياضيين ومزاياهم محترمة ولا يوجد خرق لها، أوالتجاوز عليها.

وتتم هذه الرقابة على مستويين أوفي محورين وهما:

- 1- الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تتم على مستوى ميدان العمل في النادي الرياضي أوالاتحاد الفرعي أواللجنة الفنية.
- 2- الرقابة الاستراتيجية: وهي الرقابة التي تتم على مستوى الادارات العليا الخاصة بوضع الاستراتيجيات كالمؤتمر العام واللجنة المركزية والمكتب التنفيذي للاتحاد الرياضي العام.

2-5-2- أنواع الرقابة:

تصنف الرقابة حسب توقيت تنفيذها بالنسبة للبرامج الرياضية التي تنفذها الهيئات والمؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها ومستوياتها إلى ثلاثة أنواع هي:

1- الرقابة السابقة للتنفيذ: وهي الرقابة التي تسبق تنفيذ كافة البرامج التعليمية والتدريبية التي تطبقها المؤسسات الرياضية التعليمية والأخرى التي تعنى بالإنجاز وتعد مدخلاً لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة كوسيلة لإنجاز الأهداف.

2- الرقابة المترامنة: وهي الرقابة التي تتم اثناء العمل أي خلال تنفيذ الخطة، وتهدف الى التحقق من ان العمل يؤدي بطريقة ملائمة وصحيحة، وان الاجراءات تتم كما هو مخطط لها، وأن خطوات التنفيذ تسير باتجاه تحقيق الاهداف .

3- الرقابة اللاحقة ((الرقابة النهائية)) وهي الرقابة التي تتم على النتائج النهائية للأنشطة بعد اتمام الاعمال، والاجراءات المتعلقة بهذه الانشطة ومدى فاعليتها في تحقيق هذه الاهداف .

كما تصنف الرقابة حسب طبيعتها والقائمين عليها الى ثلاثة أنواع هي:

1. الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي يقوم بها رئيس النادي، ورئيس الاتحاد الرياضي في نطاق اشرافه ومسؤوليته، وتنتشر للأسفل وفي جميع المفاصل الادارية . وقد يشكل لذلك جهازاً رقابياً يرتبط بالرئيس الاعلى في حثال اتساع التنظيم الرياضي .

2. الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي يمارسها الجمهور الرياضي على المؤسسات الرياضية كما تمارسها المؤتمرات العامة للاتحادات الرياضية والهيئات العامة والصحافة الرياضية. كما تسهم الجهات القضائية في هذه الرقابة، وهي تهدف إلى التأكد من أن السياسة العامة تنفذ بشكل صحيح.

3. الرقابة الفنية: وهي الرقابة التي تقوم بها المنظمة الرياضية على الأقسام التابعة لها مثل رقابة الاتحاد الفني "اللجنة الفنية العليا" على اللجان الفنية الفرعية العليا التابعة لها للتأكد من صحة سير أعمالها.
وتتم جميع أنواع الرقابة آنفة الذكر بعدة أساليب نوجزها بالآتي:

1- أسلوب التقارير:

وهي تقارير سير العمل التي تقدمها الجهات المنفذة والميدانية والمسؤولة عن الأعمال وتوضح فيها المنجز من الأعمال المحددة في برامج المؤسسة الرياضية وخططها من حيث النوع والكم. ولكي تؤدي هذه التقارير مهنتها الرقابية في تحديد المسؤوليات واكتشاف الصعوبات وتتيح للجهات المختصة وضع التوصيات والمقترحات يجب أن تتسم بالوضوح والمهنية والحيادية مبتعدة عن التحيز والاحكام الشخصية.

2- أسلوب التفتيش:

وهو الأسلوب الذي تقوم به اللجان المتخصصة لمواقع الأعمال للتأكد من سلامة التنفيذ وسير العمل، ودقة مجرياته ومستوى الإنجاز للأهداف مع تحديد سلبيات التنفيذ وفاعلية الوسائل والاجراءات وقد يكون التفتيش دورياً أو مفاجئاً، وقد يكون كلياً أو جزئياً. وهو من الأساليب الشائعة الاستخدام التي ينفذها الجهاز الرقابي في المؤسسات الرياضية.

3- أسلوب الملاحظة:

وهو أحد الأساليب التي يتبعها الجهاز الرقابي لمراقبة سلامة التنفيذ، وضمان السير الصحيح للأعمال والاجراءات، ونجاعة الأساليب ويتم ذلك:

1- إما عن طريق أشخاص مكلفين بذلك متواجدين في ميدان العمل يراقبون تنفيذ الأعمال.

2- أوعن طريق العاملين أنفسهم وإدارتهم للأعمال والانتاج ودرجة الرضا بما يقومون به، ورؤيتهم للأساليب التي تدار بها الأعمال.

4- أسلوب الشكاوي:

وهو أحد أساليب الرقابة التي تدفع الجهازي الاداري والعاملين إلى التحسب والانضباط أثناء العمل.

ويتمثل هذا الأسلوب بأن يقوم المتأثرون والمستفيدون من برامج وأنشطة المؤسسة الرياضية بتقديم شكاوهم بصورة مباشرة إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة أوعبر مكاتب الشكاوي والصناديق التي توضع في كل قسم من أقسام المؤسسة إذ يتم دراستها ووضع الحلول للمشكلات وتجاوز المعوقات التي وردت في هذه الشكاوي، بحيث يتحقق الرضا لهؤلاء.

2-5-3- مراحل وخطوات العملية الرقابية:

من أجل نجاعة العملية الرقابية وتفعيل دورها، كوظيفة إدارية تساهم في تحقيق الإنجاز، ورفع كفاءة العاملين، وتطوير عمل الأجهزة الإدارية في مختلف مستوياتها. ينضم المختصون بالعمل الرقابي لهذه العملية وفق خطوات ممنهجة تتمثل بالآتي:

1- **مرحلة وضع المعايير:** وهي المرحلة التي يتم فيها وضع المعايير الخاصة بعملية الرقابة، أي الموازين والأسس التي تتم بموجبها الرقابة. وهي بمثابة الناتج المرغوب، أو الحدث المتوقع. وعادة ما تستخدم الاهداف المراد تحقيقها كمعايير، لأن الاهداف تتبلور في النتائج.

2- **مرحلة مراقبة التطور والتغيير والنتائج:** وهي مرحلة المراقبة الميدانية التي يبدأ فيها المسؤول عن العملية الرقابية أو أجهزة الرقابة مراقبة التغيير الذي يحدث، ومدى التطور في التنفيذ أو النتائج المتحققة مقارنة بالمعايير التي تم وضعها. وتتم باتجاهين أساسيين هما:

أ- مراقبة التطور والتغيير أي تحقق النتائج عن طريق الملاحظة.

ب- المراقبة المنتظمة عن طريق التقارير باستخدام جداول المراقبة الزمنية.

3- **مرحلة المقارنة بين النتائج والمعايير:** وهي المرحلة التي يتم فيها مقارنة المنجز أو المتحقق والمخطط اعتماداً على المعايير الموضوعية، والتي يمكن التأكد من مدى الانحراف عن الأهداف أو قبول هذه النتائج.

4- **مرحلة اتخاذ القرارات:** وهي المرحلة التي يتم تحديد الإجراءات التصحيحية والتعديلات الضرورية اللازمة لتصحيح الانحراف أو التوصيات الخاصة باستمرار الأعمال والانتقال إلى مراحل جديدة من العمل.

2-5-4- الصعوبات والعقبات التي تواجه الرقابة:

وبالرغم من محاولة الأجهزة الإدارية في المؤسسات الرياضية أحكام العملية الرقابية وضبطها، إلا أنها تواجه بعض الصعوبات والعقبات التي تتمثل بما يلي:

أ- عدم الالتزام بالضوابط الرقابية والتفسير الشخصي مما يؤدي إلى عدم دقة الرقابة.

ب- تعدد الرقابة في أشكالها ووظائفها واختصاصاتها ووسائلها يؤدي إلى عدم التطابق في القرار الرقابي.

ج- التعامل الشخصي مع العملية الرقابية فعدم الديناميكية وفقدان المرونة يؤدي إلى الخوف من الرقابة، فيفقد مضمونها ووظيفتها.

ومقابل الصعوبات التي تواجه العملية الرقابية فإنه هناك مستلزمات تمثل مقومات نجاح عملية الرقابة وهي:

- 1- أن تكون العملية الرقابية موضوعية ومرنة واقتصادية.
- 2- أن يكون نظامها مفهوماً واضحاً يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته.
- 3- أن يكن أساسها مبدأ تصحيح الأخطاء وليس تصيدها أو تأشيرها ومصادرتها.

وفي العمل الرياضي فإن الرقابة نشاط مهم يمارسه المدربون والإداريون واللاعبون لتحقيق التطور وإدراك الانجاز، وهنا يشير "محمود الربيعي 2008" إلى ضرورة اتصاف العملية الرقابية في المجال الرياضي بالآتي:

- 1- لا تركز على تصيد الأخطاء وتركها تستمر دون تصحيحها.
- 2- المتابعة المستمرة في العمل الرقابي لمعرفة ما تم إنجازه من المخطط.
- 3- إن الرقابة تستلزم وجود التخطيط الواضح والمنظم للأنشطة الرياضية.

2-6- الاتصال Communication:

ظهرت الحاجة إلى الاتصال كوظيفة إدارية كنتيجة ملحة لتطور الإدارة واتساعها وتعاضم دورها، حتى أصبحت الاتصالات أحد الوظائف التي يتوقف عليها النجاح والتقدم. حتى أصبح لها إدارة مستقلة تسمى إدارة العلاقات العامة. إذ لا يمكن لأي مؤسسة مهماً كان حجمها وأهدافها ومستوى الخدمة التي تقدمها، أن تقضي على خالة سلبية، أو أن توصل هدفاً أو نشاطاً للآخرين ما لم يكن لديها اتصال معهم.

2-6-1- معنى الاتصال وأنواعه:

الاتصال عملية يمارسها الإنسان مع الآخرين لتشير إلى تفاعله معهم بواسطة العلاقات والرموز التي تعمل كمنبه للسلوك من أجل إحداث تأثير معين. وعلى هذا فإنه يعتمد المضمون "الرسالة" كمثير رمزي أو لغوي أو بصوري تحدث استجابة عند المستقبل لها بعد استيعابها وتحليلها.

وقد وردت العديد من التعاريف لعملية الاتصال الإداري وجميعها تدور

حول نقطة مركزية هي نقل المعلومات من وإلى . نشير إلى بعض منها هنا:

- عرّفها "محمود الربيعي" بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين المرؤوسين والعاملين بغرض توحيد أفكارهم ومفاهيمهم من أجل تحقيق أهداف العمل الإداري.
- أما "مورفي" فقد عرّفها بالآتي: "عملية نقل وتسليم الرسائل اللفظية بهدف إحداث الاستجابة".
- وعرّفها "فيلبو" على أنها: "العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها الكاتب أو المتكلم".
- فيما جاء في تعريف "كرفن" بأنها: "عملية نقل المعلومات من شخص لآخر".

ومما تقدم يمكن القول بأن معنى الاتصال هوتلك العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات، من أي نوع، ومن أي عضو في التنظيم إلى عضو آخر، أو أعضاء آخرين، بقصد إحداث التغيير.

ويكون الاتصال على ثلاثة أنواع تبعاً لاتجاه نقل المعلومات وهي:

- 1- من الأعلى إلى الأسفل، أي من الرئيس إلى المرؤوس.
- 2- من الأسفل إلى الأعلى، أي من المرؤوس إلى الرئيس.
- 3- بصورة أفقية، أي بين الرؤساء أنفسهم، وأبين الوحدات الإدارية بنفس المستوى.

وبذلك يحقق الاتصال غرضين أساسيين هما:

- 1- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي أُقرت، والبرامج والخِطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي حُددت، وأعلامهم بطريقة وإجراءات تنفيذ الأعمال أو الإنتاج بشكل معين.
- 2- إعلام الرؤساء بمدى تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، وبما يحدث من مشكلاتٍ تعترض طريق التنفيذ، وتقديم المقترحات المناسبة لتطوير الأداء.

2-6-2- اعتبارات ومقومات نجاح الاتصال:

بما أن الاتصال يرتكز أساساً على الرسالة المرسلة للآخرين فإن نجاحه يعتمد على نجاح هذه الرسالة نفسها بحيث تكون واضحة شيقة وجذابة، ومن أجل ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- 1- تكييف المعلومات وتنظيمها وتنسيقها من حيث المفهوم والمحتوى على أساس الأشخاص المرسلة إليهم.

2- إرسال المعلومات بوحدات صغيرة حتى يتمكن المستقبل من فهمها بسهولة.

3- على المرسل معرفة ردود فعل المستقبل ولا يكتفي بإبلاغه الرسالة فقط.

4- يجب أن يسعى المرسل إلى أن يضمن الرسالة معلومات جديدة وأن تكون مكررة، فتكون محللة ولا تحظى باهتمام المستقبل.

5- يجب أن لا يتعارض إرسال رسالة الاتصال مع التسلسل الإداري لكي لا يضيع المستقبل أو المرؤوس. ولكي لا يخالف ذلك أويتعارض مع مبدأ وحدة القيادة.

6- يجب أن تصاغ الرسالة بشكل واضح ومفهوم، سهل الفهم لا يقبل التأويل.

2-6-3- أهداف الاتصال:

يحقق الاتصال ثلاثة أهداف رئيسة هي:

- 1- الاستعلام: ويعني الحصول على المعلومات من الآخرين.
- 2- الإعلام: ويعني إيصال المعلومات إلى الآخرين.
- 3- التأثير: ويعني تحريك أو توجيه سلوك الآخرين وفقاً لخطة تحقيق الأهداف.

وقد تحقق هذه الأهداف عبر:

- أ- اتصال رسمي مباشر بين المرسل والمستقبل اتصالاً لغوياً شفهياً أو مكتوباً.
- ب- اتصال غير رسمي وهواتصال غير مباشر يعتمد الشكل العنقودي المعمم عبر التسلسل الإداري.

- ويشير "محمود الربيعي 2008" إلى أن الاتصال يحقق مجموعة من الأغراض وهي إجراءات ميدانية تتحقق عن طريق الاتصال:
- 1- نقل التعليمات والأوامر من القيادات العليا إلى الدنيا.
 - 2- إعادة وجهات النظر وردود الأفعال لمستقبلي الأوامر والتعليمات الى الجهات العليا لغرض إعطاء صورة واضحة عن الأمور التي تعمل على تحقيق الهدف المطلوب.
 - 3- تنسيق الجهود بين أعضاء التنظيم قادة وتابعين.
 - 4- وضوح الصورة عن ما يقوم به كل عضوفي الجماعة لكي يكون الجميع على بينة بما يقوم كل منهم من أجل تحقيق الإنجاز المطلوب.
 - 5- توليد القناعة عند المواطنين عن سير عمل المؤسسة.

2-6-4- مبادئ الاتصال:

- كبقية وظائف الإدارة يعتمد الاتصال على مجموعة من المبادئ، وهي أربعة مبادئ أساسية تحكم عمل الاتصال:
- 1- **مبدأ الوضوح:** هوالمبدأ الذي يشير إلى ضرورة وضوح المعلومات المرسله وسهولة فهمها، بحيث تكون الرسالة التي يحتوي وعاءها هذه المعلومة ذات لغة مبسطة وغير معقدة قريبة لفهم وإدراك الجميع.
 - 2- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** هوالمبدأ الذي يركز على أن يعطى المستقبل كل اهتمامه وتركيزه لاستقبال رسالة الاتصال. وفي هذا المبدأ يتوجب على المرسل أن يعطي اهتماماً كبيراً لأن تكون الرسالة جذابة ومشوقة وأن تقدم في وقت مناسب يكون فيه المستقبل حالة مثالية أوقريبة من ذلك لاستقبالها.
 - 3- **مبدأ التكامل والوحدة:** وهو مبدأ مساندة الأهداف التنظيمية التي يعتمدها المسؤول لتحقيقها. ففي هذا المبدأ يساهم أعضاء التنظيم في مواقع أخرى والمساعدين في إيصال الرسالة وتفعيلها.

ولذلك فإن الاتصال في العمل الرياضي يجب أن يستخدم طرق ووسائل وإجراءات وترتيبات تمكن العاملين في هذا الميدان من الحصول على المعلومات وتوصيلها بصورة فعالة. تتم وفق تخطيط وتوجيه منظمين، بسيطرة وتوقيت محسوبين. وهذا يتطلب فن إدارة هذا التخصص، الأمر الذي يقتضي حسن اختيار الأفراد العاملين في مجال الاتصال مع توفير مستلزمات العمل الإداري الكفوء والأجواء المشجعة والمريحة التي تشكل مناخاً تنتقل فيه الرسالة ببسر وسهولة وكفاءة عالية.

2-7- التنسيق Coordination :

التنسيق أحد الوظائف الإدارية التي يقع عبأها على عاتق كل إداري في قمة أي هرم إداري في التنظيم مهما كان حجم الوحدة الإدارية ومستواها في الهيكل التنظيمي. وتزداد أهمية هذه الوظيفة وتتعاظم كلما ارتقى المسؤول في السلم الإداري، ويخف دورها وتقل أهميتها لدى العاملين الآخرين "التابعين"، لذا يقال عن التنسيق بأنه عملٌ من الأعمال القيادية الرامية إلى توحيد التفاصيل اللازمة لتحقيق إحدى المهمات أو الفعاليات أثناء قيادة الوحدات أو الدوائر المعنية لمشروع ما. (الربيعي 2008).

فالتنسيق يؤدي إلى تجنب التعارض والازدواج في العمل وتشتيت الجهود وتتداخل المسؤوليات والصلاحيات، مما يؤدي إلى التعاون المثمر والتفاعل المنتج بين العاملين والإداريين، والوحدات الإدارية في إطار الهيكل التنظيمي لمؤسسة رياضية. إذ يرمي التنسيق إلى تحقيق الترابط والتكامل بين فعاليات المؤسسة الرياضية بكاملها ويستطيع من خلاله القائد الإداري أن يوفق بين إنجازات مرؤوسيه للوصول إلى الأهداف المنشودة.

2-7-1- معنى التنسيق وعناصره:

وردت للتنسيق معانٍ وتعاريف عديدة تختلف في صياغتها وتركيبها ولكنها تحقق غاية واحدة هي "وضع الأعمال باتجاه تحقيق الأهداف" وهنا نذكر بعضاً منها:

- ورد في تعريف "موني ودرابلي" بأنه: تحقيق العمل الجماعي ووحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد متفق عليه.
 - وعرفه "محمود الربيعي" بأنه: "توحيد العمل الجماعي وتنظيمه لبلوغ التكامل والانسجام في إنجاز المهام المتفق عليها لتحقيق الهدف المشترك باستخدام أدوات تنسيقية متنوعة".
 - وجاء في تعريف "عبد الكريم درويش وليلي تكلا بأنه: "الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد".
- وبذلك يمكن القول بأن التنسيق الذي يعد أحد العناصر المهمة في العملية الإدارية هو توحيد الجهود الإدارية والتحقق من أن العملية التنظيمية تسهم في إنجاز الأهداف". وهذا يعني أن التنسيق هو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد والوحدات في شكل منظم يعمل باتجاه تحقيق الهدف المشترك. وهو يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- وجود الجهد الجماعي.

2- وحدة التصرف.

3- وجود هدف مشترك.

وهذه العناصر مرتبطة مع بعضها ومتلازمة لا يمكن الفصل بينها. ولا

يسبق أحدها الآخر، وهي تعمل حزمة واحدة لتكوين التنسيق.

2-7-2- مبادئ التنسيق:

يرتكز التنسيق على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

1- وحدة الأمر:

يستند مبدأ وحدة الأمر على رؤية أساسها أن المرؤوس لا يُسأل إلا أمام رئيس واحد. وهذا المبدأ هوستمد من الرؤية التي وضعها "فايول" القائلة بأن: "الجسم ذوالرأسين في عالم البشر أو الحيوان أمرٌ شاذ، ولا يمكن لصاحبه مواصلة العيش والاستمرار في الحياة بقا عليه إيجابية".

ولكن في ظل الظروف الإدارية المعقدة في الوقت الحاضر، احتاج هذا المبدأ إلى مزيد من المرونة بين الرئيس والمرؤوس مع المحافظة على روح المبدأ، لتجنب الصراعات الإدارية.

2- التسلسل الإداري:

يقوم هذا المبدأ على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ في القمة وتنساب إلى الأسفل بتسلسل إداري مستقيم، إذ يكون تنسيق الأعمال عكسياً. يبدأ في الوحدات التي تقع في قاعدة هرم التنظيم صعوداً إلى قمة التنظيم.

3- نطاق الإشراف الإداري:

هذا المبدأ يعني عدد المرؤوسين في الهيكل التنظيمي الذي يوجهه ويشرف عليه المسؤول الذي يجب عليه أن يكون قادراً على التنسيق بين مختلف الأنشطة وتحقيق التكامل بين وحدات العمل في الهيكل التنظيمي، لذلك من المهم جداً اختيار نطاق الإشراف المناسب، وقد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضيق أو الاتساع ويتوقف هذا على:

أ- المسؤول وموقعه في التنظيم.

ب- عدد الأفراد أو الوحدات التي يشرف عليها.

وترتبط بهذه المبادئ بجملة من الحقائق التي توضح طبيعة التنسيق وأهميته يمكن أن تشير إليها بإيجاز:

1- التنسيق يتناسب طرئياً مع حجم التنظيم واتساعه وتزداد أهميته وضررته كلما كبر هذا التنظيم.

2- تزداد الحاجة إلى ضرورة التنسيق كما اتسع استخدام مبدأ تقسيم العمل.

3- يرتبط التنسيق بالسلطة التي يمنحها التنظيم للقائد الإداري.

4- يسهل تحقيق التنسيق كلما زاد فهم الأفراد في جميع مستويات التنظيم لأهدافه وسياساته.

5- مرونة التنسيق تساعد جداً على إجراء التعديلات اللازمة وبسرعة وسهولة لمواجهة مستجدات الظروف وتعديلاتها.

6- طرائق الاتصال ومناخه ترتبط بفاعلية وسهولة التنسيق، إذ كلما كانت هذه الطرائق والمناخ سهلة ومباشرة وجيدة، يتحقق التنسيق بسهولة كبيرة وفعالية عالية.

7- روح التعاون الإيجابية التي يؤمن ويعمل بها العاملون في المؤسسة الرياضية والناطقة عن الاختيار الذاتي، تساعد على نجاح التنسيق وتحقيق أهدافه.

8- يجب أن تبدأ مهمة التنسيق مبكراً، منذ بدء فكرة المشروع، وبداية إجراءات التنفيذ.

9- التنسيق يستلزم القيام بأعمال المتابعة والتقويم المستمرين من قبل القائد الإداري، كونه يعدّ عملاً دائماً مستمراً لا يقف عند حد، ولم يكن مرهوناً بزمن معين.

10- التنسيق في حقيقته ليس فقط للأعمال وإنما يمتد ليشمل وسائل تحقيق أهداف، وأساليب تنفيذ الخطط.

-11

2-7-3- أهداف التنسيق:

يحقق التنسيق في العمل الإداري مجموعة من الأهداف نلخصها بالآتي:

1- يسعى التنسيق إلى تضافر الجهود والتوفيق بين الأعمال للأفراد والوحدات الإدارية وهوبذلك يحقق عدم التعارض في الجهود الرامية إلى تحقيق هدف

وأهداف المؤسسة الرياضية فتحقق اقتصادية الأعمال في الجهد والمال.

2- يعمل التنسيق على منع الازدواجية في العمل الإداري وعدم تقاطع الأعمال

أوتداخلها، من خلال تنظيم الجهود وضمانة التعاون الذي يكفل تحقيق

الأهداف بالنوعية الأفضل والكلفة الأقل.

3- يحقق التنسيق توازناً منطقياً يعتمد على الأولويات في حصول الوحدات

الإدارية على احتياجات عملها دون حدوث منافسة بينها على ذلك. وهوبذلك

يمنع المنافسة التي تعرقل الأعمال، وتشغل العاملين عن أداء وظائفهم بدقة

وإتقان.

وهذا يتطلب أن يكون التنظيم متقناً في بناءه، تحدد فيه التخصصات

والمسؤوليات والسلطات تحديداً واضحاً وتفصيلاً، وتوصيف العلاقات بين

الوظائف وصفاً دقيقاً، يساعد على خلق التفاعل والتعاون الذي يسهل انسياب

العمل بين الوحدات والأجزاء بصورة فعالة.

وكل هذا يتم وفق الشروط الآتية: (الربيعي 2008)

1- أن يكون هنالك اتساق وتوازن بين برامج العمل وسياسته.

2- أن يكون هناك وسائل اتصال سليمة

3- أن يكون هناك دافع بين العاملين في المنظمة حتى يتجهوا من تلقاء

أنفسهم للتنسيق بين العاملين عن طريق الاتصالات الايجابية.

ويتم كل ذلك بعدة أساليب نذكر منها:

1- الاجتماعات الدورية:

وهي من أكثر الأساليب شهوياً واستخدماً، إذ يجتمع الرئيس بمروؤوسيه

ي أوقات محددة وعلى فترات منتظمة قد تكون يومية أوأسبوعية أو شهرية

أوفصالية أو سنوية، تبعاً للمستوى الإداري للوحدة التنظيمية وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها. إذ يتم التداول بمراحل إنجاز الأعمال وحل المشكلات ومناقشة الحلول والمقترحات بهدف توحيد الجهود بقصد الوصول إلى الأهداف. (وسنعرض بشكل تفصيلي الاجتماع الرياضي في فصل لاحق).

2- المؤتمرات:

تعد المؤتمرات محطات مهمة في عملية التنسيق بالنسبة للمؤسسات الرياضية ذات التنظيم الواسع والمتعدد الأقسام والاختصاصات. وتعد إمّا بصورة سنوية أو نصف سنوية، إذ يتم فيها مناقشة ورقة عمل التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام التنظيمية التي تشكل مجموعها الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

3- المراسلات:

وهي إحدى الطرق المعتمدة على التقارير التي يرسلها المرؤوسين إلى رؤسائهم وتتضمن معلومات موثقة عن الإنجازات والأعمال التي يقومون بها في إطار أعمال تنفيذ الخطة فيقوم بإجراء التنسيق لهذه الأعمال والإنجازات بما يتماشى مع الخطة العامة. ثم إعلام المرؤوسين بما هو مطلوب منهم.

4- الاتصالات المباشرة (اللقاءات):

وهي اللقاءات التي تتم بين المسؤولين المكلفين بمتابعة وإنجاز الأعمال على مستوى الميدان، عند أداء مهمة معينة، ويتم في هذه اللقاءات التشاور والتنسيق بهدف تنظيم الجهود وترتيبها، وحل المشكلات، واقتراح وسائل وأساليب جديدة للعمل. وليس بالضرورة أن تكون هذه اللقاءات منظمة ودورية وإنما تحدث حسب ضرورة العمل، واختصاراً للوقت وتجاوزاً للروتين، الذي يتم فيه التنسيق عن طريق الرئيس الأعلى.

وقد يواجه التنسيق مهما استخدم من الطرائق والوسائل، ومهما كانت الأساليب واضحة، والاختصاصات محددة، والمسؤوليات والسلطات موصوفة بدقة، بعض المشاكل، وهذه المشاكل تتجه باتجاهين أساسيين هما:

أ- اتساع التنظيم وكبر رقعة المؤسسة الرياضية.

ب- نقص الخبرة الإدارية لدى القادة الإداريين.

ومن هنا تأتي أهمية التنسيق في العمل الرياضي في تحقيق التجانس والترابط والتوفيق بين الأعمال الرياضية، في مختلف مواقع وأماكن العمل الرياضي. فكل العاملين في مجال الرياضي عليهم أن يمارسوا التنسيق بقدر من الفاعلية والكفاية التي تمكنهم من تحقيق الأهداف وذلك يكون على المستوى الإداري والتدريبي والتعليمي. فالمدرّب الرياضي يعمل بين لاعبي فريقه كمنسق لقدراتهم وإمكانياتهم فيوظفها ويرتبها باتجاه تحقيق الفوز أثناء المنافسة، مستغلاً عناصر القوة والتميز لدى لاعبيه في التفوق على منافسيه. والإداري في النادي الرياضي يعمل على توحيد وترتيب جهود الداعمين والمستثمرين والممولين بما يخدم تحقيق أهداف النادي.

الفصل الثالث

القرار الإداري

- 3-1- تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري ومفهومها.
- 3-2- علاقة القرار بوظائف الإدارة الأخرى.
- 3-3- الخصائص العامة لعملية اتخاذ القرار.
- 3-4- أهمية اتخاذ القرار.
- 3-5- مراحل وخطوات اتخاذ القرار.
- 3-6- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- 3-7- الأسس التي يقام عليها القرار.
- 3-8- مقومات وشروط القرار.

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

عملية اتخاذ القرار :Making Decision

تعدّ عملية اتخاذ القرار إحدى خطوات التخطيط، وهي الوسيلة الفعالة التي تمارسها الإدارة لتحويل العملية التخطيطية إلى ممارسة عملية تحقق من خلالها الأهداف المرسومة، لذلك ارتبطت عملية اتخاذ القرار بعملية التخطيط ارتباطاً وثيقاً لا يمكن الفصل بينهما.

ولذلك، فالقرار هو أهمّ عنصر من عناصر الأعمال الإدارية، والأساس في العمل الإداري، يُعدّ أداةً أساسيةً في عملية التوجيه والقيادة، ودوراً بارزاً في تطوير وإصلاح العمل الإداري. ويتم ذلك عن طريق مثالية اتخاذ القرار الإداري الجيد والفعال.

3-1- تعريف عملية اتخاذ القرار ومفهومها:

وردت العديد من التعاريف التي توضح معنى عملية اتخاذ القرار وأن اختلفت هذه التعاريف فإنها تتقاطع في متغيرين أساسيين يشكّلان المحتوى الحقيقي لعملية اتخاذ القرار وهما:

- الاختيار.

- التوقع للمستقبل.

ويذكر (محمود الربيعي 2008) أن المفهوم الواسع للقرار هو "البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول في موقف معيّن إلى نتيجة محددة ونهائية".

كما وردت تعاريف أخرى نذكر منها:

- الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معيّن.

- هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معيّنّة

واختيار الحل الأمثل من بينها.

ولذلك يمكننا القول عن عملية اتخاذ القرار: هي عملية الاختيار القائم على أساس بعض المعايير البديل واحد من بين بديلين محتملين أو عدة بدائل. كما يقال عنها: بأنها عملية تحديد أو اختيار الحل الأمثل من بين مجموعة الحلول المقترحة لحل المشكلة.

ويعد القرار الذي يمثل أحد أهم عناصر العمل الإداري وأساسه وأداته فهو يعرف في المجال التربوي على أن المعايير المستخدمة كأساس للاختيار هي معايير تربوية، مثل اكتساب صفة معينة أو صفات تربوية عديدة الهدف منها توفير الوقت، وزيادة القيمة التربوية التي يتم عن طريقها اختيار البديل بواسطة المعايير المستخدمة.

لهذا فإن المهمة الأولى في عملية اتخاذ القرارات هي العثور أو الحصول على المشكلة الحقيقية التي يتخذ القرار بصدد، وتحديدتها تحديداً دقيقاً وواضحاً. وهذا التحديد على قدر كبير من الأهمية، فهو الذي يحدد الخطوات للاحقة للعمل ومدى فاعلية هذه الخطوات.

وفي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية أو عدم تحديدتها بشكل دقيق فإن القرار الذي سيتخذ يكون قراراً غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي نحن بصدد.

إن الإداري من خلال القيام بعملية اتخاذ القرار فإنه يعرف ما الذي يجب أن يفعله، أولاً يفعله في موقف معين، وفي وقت معين. فإذا لم تحدد المشكلة بشكل دقيق فإن ذلك يكون مدعاةً لإخط الأعمال، أو تأديتها في وقت غير مناسب وموقف غير مناسب.

الع

ال

وال

س

مفهوم عملية اتخاذ القرار وتفسيرها:

نظراً للأهمية الكبرى لاتخاذ القرار في العملية الإدارية، التي أشرنا إليها سابقاً قيل عنه "بأنه أساس الإدارة وقلبها"، لذا فإن القادة الإداريين يجب أن يعرفوا ويدركوا جيداً أن عملية اتخاذ القرار هي عملهم الأساسي في كثير من الأحيان، لأنه دائماً يجب عليهم، وبصورة مستمرة أن يقوموا باختيار ما ينبغي عمله، ومن سيقوم به، وفي أي وقت، وما هي وسائله، وكيف يتم تنفيذه، وأين؟.

ويذكر محمود الربيعي 2008 بأنه هناك ركنين أساسيين للقرار هما:

1- أن هناك أكثر من بديل متوفر اتجاه موقف محدد وهي عبارة طرائق أو أساليب القرار. ومن الأفضل أن يكون عدد البدائل أكثر كي يتيح للقائد أو الإداري اختيار الأفضل واستخدامه في أي وقت؛

2- هو الاختيار الأفضل لمواجهة موقف معين من خلال البدائل المتوفرة لذلك القائد أو الإداري.

وهذا الاختيار يظهر على شكل:

قرارات شفوية ومكتوبة.

قرارات انفرادية وجماعية.

قرارات أساسية وروتينية.

قرارات من القاعدة إلى القمة (من الأسفل إلى الأعلى) وبالعكس من الأعلى إلى الأسفل.

لذلك تصنف القرارات الإدارية من وجهة النظر القانونية إلى:

أولاً: القرارات التنظيمية: وهي القرارات التي تتضمن قواعد عامة وتسمى قرارات وظيفية ملزمة للتنفيذ والتطبيق.

ثانياً: القرارات الضمنية والصريحة: القرارات الضمنية التي يستفيد منها أي قرار متصل بموضوع آخر. أما القرارات الصريحة في التي يكشف فيها القائد عن سلوكه في موقف معين.

3-2- علاقة القرار بوظائف الإدارة الأخرى:

عرفنا سابقاً أن عملية اتخاذ القرار هي عملية دائمة ومستمرة وهي بذلك متغلغلة في الوظائف الإدارية الأساسية في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة إذ إن هذه الوظائف لا يمكن أن توجد بمفردها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات. وتظهر هذه العملية - عملية اتخاذ القرار - عندما يقوم الإداري بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إليها، ومن أجل ذلك لا بد من القرارات التي بدونها لا يمكن للوظائف الجوهرية أن تأخذ مكانها، بل إن العملية الإدارية برمتها تصبح غير موجودة، في حالة غياب اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار تظهر وتنتشر في جميع مستويات الإدارة ويقوم بها كل مدير أو مسؤول مهما كان موقعه في التنظيم وحجم سلطته ومستوى مسؤوليته، ونطاق إشرافه واسعاً كان، أم ضيقاً، كبيراً كان أم صغيراً في إطار الهيكل التنظيمي.

فهي - عملية اتخاذ القرار - توجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة الرياضية أو المؤسسة التربوية، وفي كل قسم من أقسامها، وتتعامل مع كل موضوع محتمل في التخطيط والإدارة الرياضية.

وبذلك فإن القرارات ترتبط بوظائف الإدارة بأصرة قوية لا يمكن كسرها وفي تحديد الأعمال الواجب تنفيذها والسبل التي يتعين اتباعها والطرق الموصلة للإنجاز والوسائل المادية والبشرية التي تدخل في التوصيف الوظيفي لتحقيق الأهداف.

فالقرارات ترتبط بالتنظيم إذ إنها تحدد نوع العمل الذي يوزع على الأعضاء العاملين في التنظيم وفقاً لاختصاصاتهم ومستوى مسؤولياتهم، وكفاءاتهم وقدراتهم وتفويضهم القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من القيام بالعمل لمناب بهم.

وبالتخطيط فإننا تحدد ما الأعمال التي يجب القيام بها وترتيبها زمنياً، والأعمال التي يجب تجنبها. وفي التوجيه فإن مهمة القرارات وهدفها هو إقناع

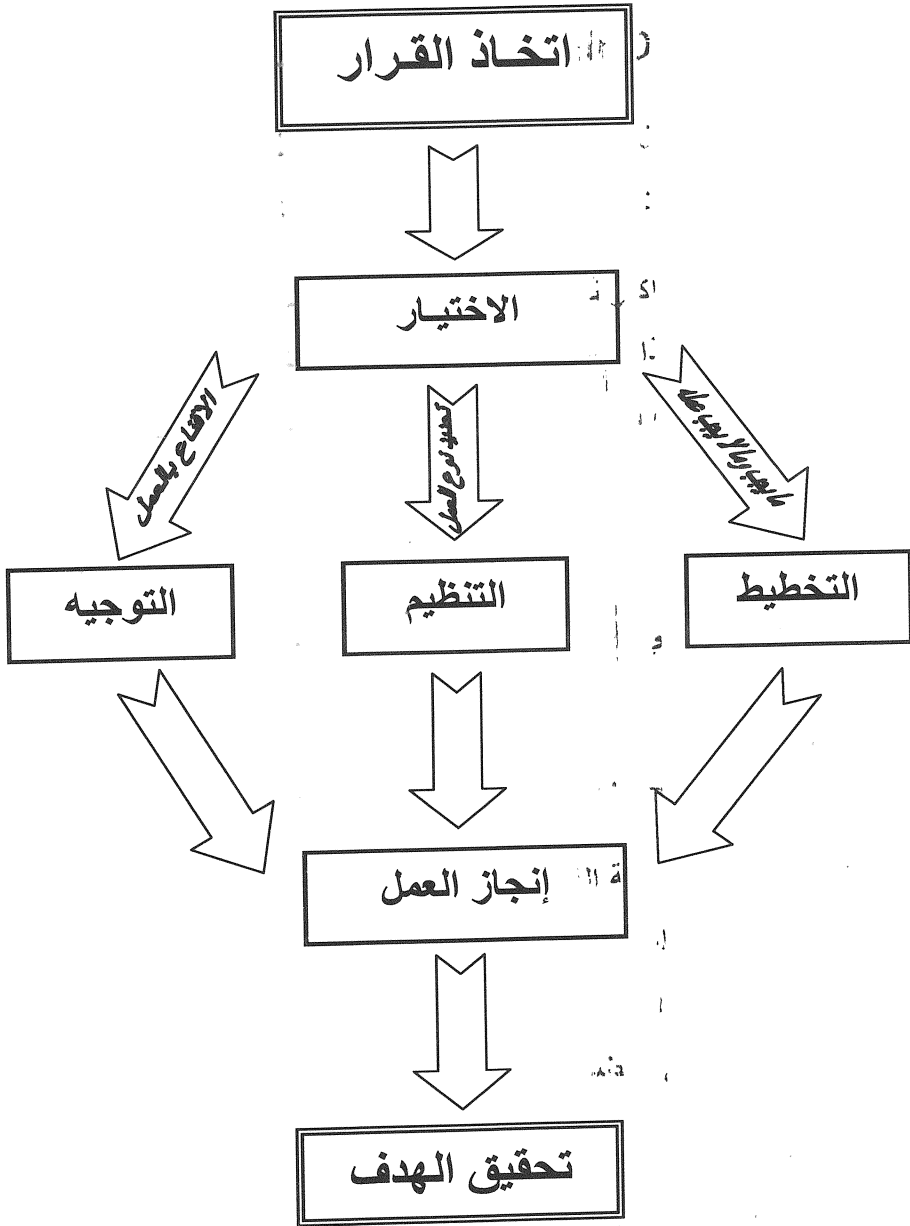
أعضاء الجماعة (أعضاء المؤسسة الرياضية) على أن العمل المحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقيق الأهداف.

ومن خلال ما تقدم يمكن التوصل إلى رسم العلاقة بين عملية اتخاذ القرار ووظائف الإدارة: وفق المخطط التالي:

اتخاذ القرار والتخطيط.

اتخاذ القرار والتنظيم.

اتخاذ القرار والتوجيه.



مخطط يمثل علاقة اتخاذ القرار بوظائف الإدارة

إن صنع القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها يعدان من أهم العمليات الإدارية التي تقاس بكفاءتها وفعاليتها كفاءة وفاعلية القيادة الإدارية.

وعليه فإنّ هذه العملية - أي عملية صنع القرارات الإدارية - بالذات لا يمكن إنجازها في الفراغ بل تتم في إطار من التفاعل النفسي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي. وأنها تتأثر بجملة من العوامل والظروف والمتغيرات النفسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لذا توجب على صانعي القرار ومتخذيها أن يراعوا جميع العوامل والظروف والمتغيرات ويأخذوها بالاعتبار عند اتخاذ وتنفيذ القرارات ومتابعتها.

3-3- الخصائص العامة لعملية اتخاذ القرار الإداري:

يتميز القرار الإداري والعملية المتصل بها في الصنع - صنع القرار - والتنفيذ والمتابعة بمجموعة من الخصائص نلخصها بالآتي:

1- تُعدّ عملية اتخاذ القرار نوعاً من السلوك الاختياري الهادف، يوجه عن طريق أهداف مرسومة، ويسعى لتحقيق أهداف مرسومة، ويرمي إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات والصعوبات التي تعترض سبيل المؤسسة أو الهيئة الرياضية في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها.

فعملية صنع القرار تتضمن الأهداف ووسائل تحقيقها في آن واحد مع العلم أن العلاقة بين الغايات "الأهداف" والوسائل هي علاقة تبادلية فكلّ منهما ترتبط بالأخرى ارتباطاً وثيقاً إذ إن إحداها تفضي إلى الأخرى، فالغايات تعتمد على الوسائل لكي تتحقق، والوسائل الناجعة تحقق الأهداف ببسر وسهولة. وأن الوسائل تتحدد في ضوء الأهداف. فكل هدف وسيلته.

2- يتميز اتخاذ القرار الإداري بأنه عملية عقلية وتفكيرية منظمة كونها تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي وهي خطوات متسلسلة مترابطة متدرجة لا يمكن الفصل بينها أو عزل بعضها عن البعض، وهي تتلخص بتحديد المشكلة ذات الصلة بموضوع القرار، والبحث عن البدائل الممكنة لمواجهتها وتحليل تلك البدائل وتقييمها، ومواجهة المشكلة في ضوء النتائج المترتبة

عليها، ثم إصدار القرار وفقاً للبدائل الأفضل. وهوما يشبه خطوات العمل العلمي.

3- القرار عملية علمية دقيقة في آن واحد فهي تتخذ من أسلوب البحث لعلمي أسلوباً لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المؤسسة أو الهيئة الرياضية في موضوع إصدار وتقييم القرار الإداري الذي يعالج المشكلة، كما ذكرنا في الفقرة السابقة. وهي في نفس الوقت عملية فنية تحتاج إلى تدريب وخبرة ناجحة وإلى مهارات عملية فنية عالية المستوى في الاتصال والإقناع والتنظيم.

4- عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية ومستمرة ومتراصة ومتصلة، تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه - فهي عملية متصلة ومتراصة الحلقات، يرتبط فيها الحاضر بالماضي والمستقبل، فعملية اتخاذ القرار الإداري لا تنتهي بمجرد صدور القرار بل تستمر العملية المتعلقة به وتظل قائمة حتى يتحقق الهدف الذي جاء القرار من أجله.

5- القرار في مضمونه وأهدافه وتأثيراته يعد عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الإنسانية وتعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك. فالإنسان بسلوكه المتضمن لكل هذه العناصر في إشباع الحاجات وتحقيق الذات وتقديرها وخدمة هدف الجماعة هو المحرك الأول للعمل الإداري، بجميع جوانبه وعملياته، بما في ذلك عملية صنع القرار وعملية اتخاذه.

6- تتصف عملية اتخاذ القرار، بأنها تعلق بشخصية متخذ القرار وتتأثر بها، وبشخصيات ودوافع منفي القرار والمستفيدين منه، وبكثير من العوامل النفسية والاجتماعية والموضوعية والبيئية الأخرى، التي تكمن في بيئة القرار، وفي الموقف ذي العلاقة المباشرة باتخاذ القرار الإداري.

7- القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات في المؤسسات الإدارية في المجال الرياضي وفي المجالات الأخرى تتنوع وتتعدد وتختلف في نوعها وشكلها وهدفها - وكما أشرنا سابقاً - وتشمل جوانب الإدارة ووظائفها كافة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتدريب وصقل ومتابعة وتقييم وإشراف.

بما

3-4- أهمية اتخاذ القرار في العمل الإداري الرياضي:

القرار من الوظائف الإدارية الأساسية التي تدخل وترتبط بوظائف وأنشطة الإدارة في المؤسسة أو الهيئة الرياضية كالاتحاد الرياضي أو النادي الرياضي أو اللجنة الرياضية. فهذه العملية - عملية اتخاذ القرار - ترتبط بتلك الوظائف من حيث:

أ. أ.

ب. ب.

ج. ج.

د. د.

هـ. هـ.

و. و.

ز. ز.

ح. ح.

ط. ط.

ي. ي.

ك. ك.

ل. ل.

م. م.

ن. ن.

س. س.

ع. ع.

ف. ف.

ق. ق.

• رسم السياسة.

• تفعيل التنظيم وتحريكه.

• تحديد النظم والقواعد والإجراءات.

• اختيار العاملين وتوجيه العمل.

• متابعة وتنفيذ العمل.

إذ إن جميع الإجراءات تحتاج إلى اتخاذ القرارات اللازمة لها، فهي لا تتم إلا بالقرار، ولذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي "جوهر" العملية الإدارية ونقطة البداية فيها. إذ تبدأ بها جميع العمليات الإدارية التي تتم في إطار المؤسسة أو الهيئة الرياضية. وهذا الأمر جعل القرار بمثابة (القلب للإدارة) فإذا ما توقف هذا القلب ماتت الإدارة، بمعنى أن جميع أنشطتها قد تجمدت، أي تعطل دور تلك المؤسسة، وهذا يفسر على أساس أن جميع الأنشطة والفعاليات التي يتم تنفيذها، ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات، التي يمكن توضيحها بالنقاط التالية:

السياسات ما هي إلا سلسلة من القرارات تتخذها القيادة العليا في التنظيم الهدف منها توجيه سلوك الآخرين وإرشاد تفكيرهم بما يتعلق بالأعمال التي تنسجم مع الأهداف الإستراتيجية لهذا التنظيم.

الإجراءات التي تعد مرشداً للعمل وهي جزء منه تأتي نتيجة قرارات تحدد كيفية تنفيذ الأعمال والعمليات المرتبطة بها خطوة بخطوة.

البرامج الزمنية للأنشطة والفعاليات هي عبارة عن قرارات ترتبط بمواعيد تنفيذ مختلف مكونات العمل الذي يمثل الفعالية أو النشاط.

التخطيط والذي يعد من أخطر وأهم العمليات الإدارية وأساسها ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات التي تحدد وتعرف بالعمل المستقبلي وأهدافه.

الرقابة هي سلسلة قرارات متصلة مرتبطة بكمية ودرجة جودة النتائج.

النظام الإداري في أي مؤسسة أو هيئة رياضية هو عملية القصد منها تحديد من يقوم باتخاذ القرارات ومتى وإلى أي مدى يقوم به، وأين وبمن يؤثر في إطار المؤسسة الرياضية.

فضلاً عما تقدم فإن اتخاذ القرار يعد الاختيار المثالي لمقدرة وكفاءة الإداري على المبادرة والاتصال القدرة على فهم المواقف والتفاعل. فاتخاذ القرار هو المحك الحقيقي لقدرة أي مسؤول إداري على القيادة، ومقدرة المدراء والمشرفين والرؤساء على الإشراف والتوجيه والمتابعة. وحقبة هذا الأمر أن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الأساسية والوظيفة الرئيسة التي يتولاها ويقوم بها الإداري في مختلف المؤسسات الرياضية، وبمختلف المستويات الإدارية، ويكرس لها معظم وقته وجهده وطاقته.

ف

3-5- مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار عملية معقدة ومتشعبة وصعبة، لأنها عملية تدخل فيها العوامل النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وبالتالي فهي تحتاج إلى قدر كبير من الجهد والوقت الذي يبذله الإداري عند اتخاذ القرار. وإن هذه العملية المستوفية لشروطها العلمية والفنية، التي يتبع فيها الإداري خطوات متأنية ومتعاقبة ومترابطة تشبه خطوات حل المشكلة بالطريقة العلمية بل هي

ذاتها الخطوات العلمية، لأن عملية اتخاذ القرار هي عملية تتبع الأسلوب العلمي، وهذه الخطوات هي خمس خطوات مترابطة نوضحها بالآتي:

1- رصد المشكلة وتحديدتها.

2- جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

3- اقتراح الحلول والبدائل.

4- اختيار البديل الأمثل، أو الاقتراح الأفضل:

5- التنفيذ والمتابعة.

- رصد المشكلة وتحديدتها:

وتمثل هذه الخطوة، خطوة الإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار القرار لمعالجتها أو مواجهتها، وهنا يجب رصد المشكلة والتعرف على حجمها، وتحديد ملامحها ومدى حدتها وخطورتها، والأسباب التي أدت إلى ظهورها، وتحديد وحصر الأفراد المتأثرين بها، وهذا الفهم للمشكلة أمر ضروري يجب من خلاله الإحاطة بكل ما يتعلق بجوانب المشكلة، ومحاولة تحديدها تحديداً واضحاً ودقيقاً يزيل عنها أي غموض.

- جمع البيانات وتصنيفها:

في هذه الخطوة يتم جمع البيانات الضرورية عن المشكلة لفهمها وتحديدتها تحديداً واضحاً، وهذه المعلومات تساعد على فهم بيئة القرار وظروف المحيط وإمكانيات المؤسسة الرياضية وقدراتها وتطلعاتها وملامح سياستها الحالية والمستقبلية.

كما يتم في هذه الخطوة تحليل البيانات والمعلومات وتصنيفها وفقاً لمجالها ومستواها وتأثيرها وأهميتها، وإيجاد العلاقات والروابط بينها، ثم تقييمها، والتأكد من صحتها وتخزينها، وإمكانية استرجاعها واستخدامها في تحديد المشكلة مما يساعد على الإلمام بأسباب المشكلة ووضع الحلول لها، أي إصدار القرارات الناجعة بصددتها.

- اقتراح الحلول والبدائل:

تُمكن هذه الخطوة الإداري من التعرّف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف الذي يتطلب اتخاذ قرار بشأنه، إذ يتم في هذه الخطوة تحديد البدائل أو الحلول المقترحة ودراستها وتحليلها وتقييمها، والمقارنة بينها وموازنتها والأخذ بنظر الاعتبار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وفي إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو المشكلة التي يعينها القرار أو يتخذ بصددّها. وبالتالي فإن الخبرة الإدارية تلعب دوراً كبيراً في استدعاء وتكوين البدائل. ولذلك فإنه كلما كانت البدائل متعددة وكثيرة كلما كانت فرصة القرار الناجح تكون أكثر.

- اختيار البديل الأمثل أو الاقتراح الأفضل:

بعد أن تتم دراسة البدائل أو الحلول المقترحة وتقييمها وفي ضوء النتائج المترتبة على ذلك يتم اختيار أفضل بديل وأكثر واقعية وقابلية للتنفيذ، وينسجم مع المعايير المعمول بها في المؤسسة الرياضية، ويتماشى مع الواقع الاجتماعي والقيمي للمحيط الذي ينفذ فيه، ويحول إلى قرار لتنفيذه.

- التنفيذ والمتابعة:

وهي خطوة تجميع كل الجهود السابقة وتكرس من أجل إظهار نتائج واضحة وملموسة ويتم فيها تنفيذ القرار عبر التوجيه والمتابعة، وتقييم النتائج المترتبة على التنفيذ، والقيام بالمراجعة وإدخال التعديلات الضرورية، إذ ما أظهرت نتائج التقويم ضرورة لهذا التعديل، وتعد هذه الخطوة ثمرة جهود الجميع سواء كانوا في المستوى القيادي الإشرافي أو في المستوى التنفيذي.

3-6- العوامل المؤثرة في القرار الإداري:

إن بيئة أومناخ القرار الإداري تكونها جملة من العوامل النفسية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهذه البيئة أومناخ، بمكوناتها المختلفة والمتشعبة هي التي تعكس سماتها وواقعها على خصائص القرار وسماته، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصيته متخذي (صانعي) القرار أومشاركين فيه والمنفذين له أومتأثرين به.

إن هذه المتغيرات مجتمعة بشقيها الذاتي الداخلي، والموضوعي الخارجي. وتعد العوامل المؤثرة في القرار الإداري، وهذه العوامل تصنف في ثلاث زمر أساسية هي:

اولاً: زمرة العوامل الشخصية وهي العوامل المتعلقة بالتكوين الشخصي والسمات النفسية والانفعالية والتكوين الاجتماعي للأفراد ذي الصلة بالقرار، وهم صانعوالقرار والمتأثرون به.

ثانياً: زمرة العوامل الاجتماعية وهي العوامل التي تصف البيئة الاجتماعية التي يخصها القرار في البناء الاجتماعي والتركيبية الاجتماعية والقوى والروابط التي تحكم هذه البنية.

ثالثاً: زمرة العوامل الحضارية والثقافية وهي مجموعة العوامل التي تصف الأساليب والقوى والعادات والقيم التي تحكم أفراد المجتمع وجماعاته وتصف تصرفاتهم وسلوكهم في المجتمع الذي يخصه القرار.

ويشير صالح شافي العائذي (2010) إلى وجود جملة من العوامل

المؤثرة في اتخاذ القرار وهي:

المجاملات: إذا تأثر القرار بالمجاملات فهو قرار ضعيف، وغير عادل، وعتديم الفائدة وأن القرار الذي لا مجاملة فيه وممرّ بمراحل اتخاذه بصورة سليمة فهو قرار صائب لا يمكن خرقه.

العواطف: لا قرار مع العاطفة، فالعاطفة إن غلبت على الفرد عندها يمكن أن يبرئ مجرماً أو يجرم بريئاً. فقرارات العاطفة لا تحسب لحسابات الربح والخسارة وتأتي كردود فعل لاستثارات عاطفية، وعندما تعمل العاطفة يتوقف العقل.

التردد والتراجع: التردد في اتخاذ القرار هو مضيعة للوقت، وعندها يبدأ التراجع والتفاس فيضيع الجهد ويتبدد، وحينها تفقد الثقة، وتنتهي المصلحة التي اتخذ القرار من أجلها.

الإعلان والدعاية: إن الإعلان أو التصريح عن القرار قبل إصداره أو إعلانه يفقد القرار أهميته لأن عواقبه غير محمودة وهذا ما جاء في الحديث الشريف إذ قال النبي محمد (ص): "استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان".

العجلة والبطء: العجلة تصاحبها الندامة، البطء الشديد غير مطلوب، والمطلوب هو أن يمر القرار بمراحله بتوازن ويزمن قياسي يتناسب مع الموقف التي يتخذ القرار بصدده.

وهنا لا بد أن نشير إلى أن أجواء بيئة القرار وخاصة في المجال الرياضي يجب أن تكون بيئة صحية خالية من التوتر والعصبية والانفعالات، ولا تسودها الصراعات والخلافات، ويجب أن يصدر في بيئة تسودها الألفة والمحبة والحرص على المصلحة العامة. لذا فإن القرار الإداري في المجال الرياضي إذا كان قراراً فردياً أي يصدره فرد ما في التنظيم، فيجب أن يحظى بقبول الجميع ورضاهم وإن كان جماعياً - أي يصدر عن هيئة أو مؤسسة تمثل رأس التنظيم - فيجب أن يصدر بالإجماع أي باتفاق الجميع حوله، والسبب أن العمل الرياضي يُعدّ من أكثر الأعمال في مختلف المجالات جماعية، إذ إن المنجز الرياضي منجز جماعي، وأن أي تقاعس أو تقصير من أي فرد من أفراد الجماعة الرياضية يؤدي إلى قصور في تحقيق الأهداف. وأن الاتفاق حول القرار وتبينه من قبل الجماعة التي يخصها، والقناعة به يجعل الجميع يحرصون على تنفيذه.

ساويب التعلل

3-7- الأسس التي يقام عليها القرار:

رأينا فيما سبق أن عملية اتخاذ القرار الإداري تتأثر بعدة عوامل داخلية ذاتية وموضوعية خارجية، ومن أجل تكاملية عملية صنع القرار توجب على صانعيه مراعاة الأسس الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية، وما يرتبط بها من عناصر ومكونات ومتغيرات. إذ أن المراعاة المتقنة للأسس، والمعرفة الواعية لتفاصيلها الدقيقة، والإحاطة الواضحة بتأثيراتها تجعل القرار منجزاً ببعده الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والنفسي. فيما يلي توضيح لذلك:

1- الأساس الاجتماعي:

إن الأساس الاجتماعي لعملية اتخاذ القرار يأتي من أن "عملية اتخاذ القرار تتم في إطار اجتماعي له مكوناته، وإمكاناته وقبوضه ومحدداته وسماته وخصائصه والروابط التي تربط عناصره البشرية والمادية، ولهذا أمر لا يمكن إغفاله من قبل متخذي القرار على الإطلاق، وإنما يجب النظر إليها بعناية فائقة، وجدية عالية، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اجتماعية، مثلما هي عملية فردية، تتأثر بقيم المجتمع وعاداته وتقاليده، وفلسفته وأهدافه، وسياساته الاجتماعية، وخطط واستراتيجيات تنميته الاجتماعية، فضلاً عن أن العملية تتأثر بالقوى والاتجاهات والضغوط والصراعات، والعلاقات السائدة في المجتمع، ولذلك نلاحظ بأن القرار الذي يكون فاعلاً ومنتجاً، يقبله ويشترك فيه الجميع في مجتمع ما، ويكون غير فاعل ولا منتج في مجتمع آخر، والعكس صحيح.

2- الأساس الاقتصادي:

المؤسسة الرياضية هي إحدى مؤسسات المجتمع التي تأثر بنظامه الاقتصادي وما يرتبط بهذا النظام من فلسفة وأهداف وسياسات وخطط واستراتيجيات اقتصادية، وكذلك بما يتوفر في المجتمع من إمكانيات وموارد اقتصادية، لذا، يجب أن يراعى عند اتخاذ القرار، وفق الأساس حاجات المجتمع

الاقتصادية وما ينتج عنها، وما يترتب عليها. لأنّ هذا القرار يتخذ في إطار تلك المؤسسة، عليه أن يكون منسجماً مع الحالة الاقتصادية للمجتمع.

3- الأساس السياسي:

مثلما هي المؤسسة الرياضية جزء من النظام الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع لأنها جزء منه، فهي كذلك جزء من نظامه السياسي بتوجيهاته وأهدافه وعلاقاته وبنيته التكتيكية والإستراتيجية، لذلك فالقرار الإداري المتخذ في إطار هذه المؤسسة الرياضية يتأثر بكل الأنشطة والفعاليات والاتجاهات السياسية التي تحكم المجتمع وتساهم في تسيير حركته. لذا يجب أن يكون منسجماً ومتماشياً مع الحالة السياسية للمجتمع.

4- الأساس النفسي:

يبني القرار في أساسه النفسي على متغيرين أساسيين هما:

1. إن القرار يتأثر بالوضع النفسي الشخصي لصانع القرار.
2. أن يراعي القرار الظروف والحاجات النفسية للمتأثرين به أو القائمين على تنفيذه.

الأمر الذي يستدعي مراعاة شخصيات هؤلاء وسلوكياتهم النفسية وحاجاتهم وميولهم ودوافعهم، وأن يكون منسجماً ومليئاً لهذه المتغيرات، وبذلك يعد الأساس النفسي من أهم الأسس في عملية اتخاذ القرار.

ولكي تكتمل صورة المتغيرات المؤثرة في صنع القرار، لا بدّ من الإشارة إلى المقومات والشروط التي يجب أن يتمتع بها القرار.

3-8- شروط ومقومات القرار:

من أجل أن يكون القرار الإداري جيداً وفعالاً ومؤثراً يجب أن يتمتع بعدة مقومات وشروط هي:

- يجب أن يكون القرار الجيد متماشياً ومنسجماً مع الإطار النفسي لبيئة القرار وملياً لمتطلباته ومقتضياته، أي أنه يراعي حاجات ورغبات وميول وطموحات وقيم، وظروف ومشكلات العاملين، ويأخذ بنظر الاعتبار الفروق الفردية بينهم محققاً لأهدافهم، ومطالبهم ومصالحهم وتوقعاتهم.
- يجب أن تكون بيئة القرار أومناخه خالية قدر الإمكان من التوتر والصراع وتضارب الأهداف والمصالح والاتجاهات واختلاف الآراء، وأن يكون بعيداً عن التسلط وكبت الحريات ومطالبة الآراء وأن يكون خالياً من الضغوط والتدخلات الخارجية.
- وهذا ما يوجب أن تكون بيئة القرار مفعمة بالحب والاحترام والتقدير المتبادل والثقة المتبادلة، وأن تسودها روح الألفة في التعاون والترابط والتماسك والتفاهم، والتضامن بين جميع أطراف القرار، وأن تسودها كذلك أجواء التسامح والحرية والصراحة والتوافق والانسجام وتوطئها العلاقات الإنسانية الطيبة.
- القرار الجيد هو القرار الذي يشارك في صنعه جميع من يتأثر به من العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا أمر يعزز فاعلية القرار وقبوله وسهولة تنفيذه وضمان تحقق الأهداف، ويستخدم عدة أساليب لإشراك العاملين في صنع القرار من أهمها:

1. إن تطلب من العاملين تزويدها بتصوراتهم وآراءهم ومقترحاتهم حول المشكلة المراد اتخاذ قرار بصدها بصورة مباشرة أو غير مباشرة عبر وسائل الاتصال المتعددة أو عبر وسائل جميع البيانات.

2. أن تقوم الإدارة بالاجتماع مع العاملين ومناقشتهم بموضوع وطبيعة القرار المراد اتخاذه لمواجهتها والتعرف على وجهة نظرهم حول الحلول المقترحة لها وهي آراء تغني القرار وتعزز فاعليته.

• القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس من البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة والدقيقة والواضحة، والمناسبة لطبيعة المشكلة - أي تكون متصلة اتصالاً وثيقاً بالمسكلة، لأن توفرها - البيانات والمعلومات - يساعد صانعي القرار على فهم المسكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بشكل جيد وتحليلها وتحديدتها بصورة واضحة.

• يجب أن يتوافر في القرار الجيد وضوح الهدف، وكذلك وضوح الأسباب الداعية لاتخاذها، وانسجامه مع هذه الأهداف، ومصالح المؤسسة الرياضية التي يتم في إطارها. ويتلائم مع نظم وقوانين وتشريعات الدولة ويتقاطع معها. وأن يتمتع بالتحضير الجيد والتوقيت المناسب الذي يضمن له الانسجام مع الظروف الداخلية والخارجية ويتناسب معها.

• الخلاصة:

القرار الإداري هو محور العملية الإدارية بكل وظائفها وعناصرها وإجراءاتها ووسائلها وأهدافها وأعمالها، وبكل مستوياتها ومختلف مسؤولياتها لا يمكن الاستغناء عنه، أو التقليل من أهميته، أو تأجيل أولوياته. لذلك أن يولى اهتماماً مميزاً من قبل المؤسسات الرياضية والإداريين العاملين فيها.