



جامعة ديالى
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات الأولية

المحاضرات مادة
الإدارة الرياضية
لطلبة المرحلة الرابعة

مدرسو المادة
للعام الدراسي

المحاضرة الأولى

مفهوم الإدارة :

إن الإدارة نشاط قديم اذ كانت ولا زالت من اهم الانشطة البشرية في مختلف المجتمعات الانسانية على مدى العصور ولها التأثير المباشر على نمو وتطور الحضارات . ولقد سمي عصرنا الراهن بتسميات واوصاف عديدة كعصر المعلومات والاتصالات ،وعصر الفضاء ، وعصر التكنولوجيا ، وعصر الثورة المعرفية ، وعصر الادارة بمختلف انواعها واتجاهاتها . فقد ظهرت الادارة بظهور تقسيم العمل ، وهي موجودة في كل مجتمع ، إلا أن اهدافها ومبادئها وعملها يعتمد على الاسس والاتجاهات السياسية والاقتصادية للدولة . فالإدارة تعتبر الآن ظاهرة من ظواهر المجتمعات الحديثة . وعادة ما تناقش الادارة على انها فن إنجاز الاشياء ، وهي نوع متميز من النشاط وتختلف عن كل انواع النشاطات الاخرى وتتعامل الإدارة مع تكوين الاهداف وتحقيقها . وطبيعة الادارة لا تكون ثابتة بل انها على استعداد لمواجهة الظروف المتغيرة وحسب معطيات الحوادث . ويتفق المتخصصون في الادارة بأنه لا يوجد تعريف واحد موحد متفق عليه للإدارة ، وذلك لأنه علم حديث نسبياً من ناحية ولشموله مجالات الحياة كافة من ناحية اخرى ، اذ ان الادارة قوة غير منظوره لأنها غير ملموسة ، وأن وجودها يمكن أثباته من خلال نتائج جهودها المتعددة . والادارة تتعامل مع الانسان كوحدة مستقلة وكعضو في جماعة يتأثر ويؤثر في النظام الكلي للمجتمع .

وكانت الإدارة في الماضي بسيطة و محدودة وفقاً لبساطة المجتمعات ، وتعقدت بتطور المجتمعات وظهرت اصولها في القرن السادس عشر في واربا التي حاولت تطوير الإدارة الحكومية في ذلك الحين ، وقد تأثرت الإدارة في أوربا و أمريكا بأفكار (تاييلور) التي تركز على رفع الكفاءة الصناعية من خلال رفع الانتاج وخفض كلفته والفصل بين تخطيط الاعمال وتنفيذها وان الملاحظة والقياس والتجربة هي المداخل العلمية للمنهج الاداري فضلاً عن تأكيده على الحوافز والأجور العالية وتحسين ظروف العمل وتحفيز العاملين باستمرار لتحسين الإنتاج ورفع كفاءته ، وقد واجه تاييلور انتقادات عديدة لأفكاره لإهماله الإنسان وعده كآلة وإهماله متطلبات الشخصية الإنسانية، إلا ان هذا لا يقلل من الدور الذي لعبته فلسفة الإدارة العلمية في تطوير الانتاج واستخدام الأسلوب العلمي وإيجاد نظام رقباه فعال وتطوير مفهوم القيادة الادارية.

وبذلك تكون إدارة التربية الرياضية قد أخذت من الإدارة العلمية الكثير من المبادئ في مجالات الإعداد والتدريب والعلاقات الإنسانية التي تعني بالسلوك الانساني في العمل وتحسين معنوية العاملين ورفعها ، وتستمد الادارة في التربية الرياضية فلسفتها من اهدافها العامة والخاصة عبر التخطيط لاستراتيجيات فعالة توظف مواطن القوة في الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية وتحدد مواطن الضعف وتعالجها ، فضلاً عن فهم قوة المنافس وخصائصه في الانشطة الرياضية المختلفة ، ومن المعلوم ان المنافسة الرياضية هي منافسة متجددة ومتطورة ومتزايدة ، ومهما بلغت قوة عوامل المنافسة مجتمعة فأن المخطط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية والرياضية معني بأن ينقب عن المعلومات لكي يوفر الاساس لبرامج رياضية قادرة على تحقيق اهداف الهيئات والمؤسسات الشبابية والرياضية من خلال الاستفادة الكاملة من

الموارد والامكانيات المتاحة بالتخطيط والتنظيم الجيد والاستثمار الكامل للموارد البشرية باستخدام الطرق والأساليب الحديثة في الادارة الرياضية ومواكبة مستحدثات العصر .

ومن التعاريف التي تخص الادارة التي وردت عن رواد الفكر الاداري كالتالي:

فردريك تاييلور " المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال ان يعملوه بأحسن طريقة وأقلها كلفة"

هنري فايول "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر والتنسيق والرقابة"

شستربارنارد " ما يقوم به المدير من اعمال اثناء تأدية الوظيفة"

بليفلنز " الوصول الى الهدف باستعمال احسن الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل جهد ووقت ومال لتحقيق اهداف محددة "

فورست " فن توجيه النشاط الإنساني "

الخطيب " تنظيم جهود الافراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على افضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن "

الادارة العامة

الادارة العامة كل الاعمال والواجبات التي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة ، يطلق عليها في هذه الحالة (الادارة العامة) . وتتعدد وظائف الادارة العامة وتتباين تبعاً لتعدد أوجه نشاط الدولة وتباينها ، فالإدارة العامة للدولة تشمل الاعمال الحكومية على اختلاف أنواعها اقتصادية كانت أو اجتماعية ، زراعية أو صناعية وتجارية أو مالية أو صحية إلى غير ذلك من أعمال . وتعرف ايضاً بتنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة ، والادارة العامة نشاط يتعلق بالتنفيذ . ولا تشمل ما يدور في نطاق السلطة التشريعية والقضائية .

أهمية الإدارة في التربية الرياضية

تلعب الإدارة دوراً هاماً ورئيسياً في جميع مجالات التربية الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى مستوى الفرق الرياضية ومن أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة للتربية الرياضية ما يلي :

أولاً : التربية الرياضية نوع هام من أنواع التربية ، اذ ان التربية الرياضية مظهر من مظاهر التربية تعمل على تحقيق اغراض عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتوازن في النواحي البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية .

ثانياً : إن الادارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال ، فكل مجال من مجالات التربية الرياضية في حاجة الى ان يدار بأسلوب علمي بعيداً عن الصدفة ، ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يصيب أحد مجالات التربية الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة .

ثالثاً : الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها ، فمدير النادي الذي لا يخطط ولا ينظم لخطته ثم لا يوجه ولا يتابع هذا التخطيط والتنظيم فلن يكون قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة ، كما ان مدرس التربية الرياضية الذي لا يمكنه تخطيط منهجه بأسلوب علمي يكون من الصعب عليه تحقيق هدف المنهج ، ومدرّب الفريق الغير قادر على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة فريقه لا يمكنه ان يحرز النتائج المرجوة من هذا الفريق .

فعن طريق الادارة السليمة يمكن تحديد مراحل العمل وأسلوب الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة تتابعية في إيقاع سليم يقلل من ظهور المشكلات الناتجة عن الارتجال ويساعد على سرعة اكتشافها ان وجدت ويعمل على حلها .

رابعاً : الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي فهي التي تتوج الجهود الإنسانية بالفعالية والجدوى ، فمجهودات الجماعات تحتاج الى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الاهداف المطلوبة .

خامساً : ان الادارة فن وعلم بمعنى ان من يمارس هذا العمل يجب ان تتوفر فيه قدرات خاصة أي تتوفر فيه الموهبة الإدارية ، ومن هذا يتضح ان الإدارة عملية لازمة وضرورية للتربية الرياضية ، لأنه مهما كانت قوة وصلاحية أنشطة التربية الرياضية في مجالاتها المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في غياب الإدارة السليمة .

خصائص علم وفن الإدارة

وهو علم له استقلاليتة ، وهو فن من الفنون الإنسانية التي توارثها الانسان وتطورت ونمت مع نمو الحضارة واصبحت من ضروريات العصر وظهور الحاجة الى تنظيم الاعمال الجماعية ، وقد كانت الادارة في بدايتها مرتبطة بأشخاص اكثر من ارتباطها بمبادئ عامة الى ان ظهرت حركة الادارة العلمية على ايدي (فردريك تايلور ، وهنري فايول) و تحدد خصائص علم الادارة بالآتي :

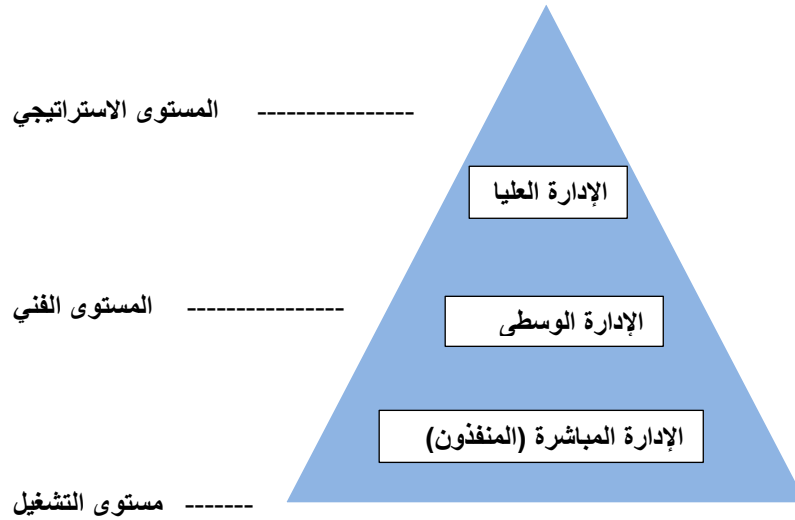
- ١- من العلوم الحديثة .
- ٢- من العلوم الاجتماعية .
- ٣- علم مستقل له مبادئه وأساليبه .
- ٤- علم له وظائفه ومكوناته .
- ٥- الإدارة كفكر .
- ٦- الإدارة كممارسة .

المبادئ العامة للإدارة

- ١- مبدأ تقسيم العمل : ان الغرض من تقسيم العمل هو تحسين اداء العاملين ورفع انتاجية الافراد وان هذا المبدأ يتلاءم مع جميع الاعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الافراد والتي تتطلب قدرات متنوعة .
- ٢- مبدأ السلطة والمسؤولية : يرى فايول انه من المهم التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي تمنحها له القوانين من مركزه وبين السلطة الشخصية التي تتكون من مجموع الخصائص المميزة له كالذكاء والمعرفة والخبرة والقدرة على القيادة .
- ٣- مبدأ الامتثال للنظام : ويقصد بذلك طاعة القوانين والامتثال لها ضمن المؤسسة التي يعمل بها .
- ٤- مبدأ وحدة القيادة : وتعني صدور الأوامر من رئيس واحد فقط اذ ان انتهاك هذا المبدأ سيؤدي الى انهيار السلطة واختلال العمل ، فحين يتلقى العاملين الأوامر من اكثر من رئيس سوف تتباين الأوامر وتخلق الفوضى واختلال العمل وتوقف مبدأ الامتثال للنظام .
- ٥- مبدأ السلم الإداري : ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من اعلى سلطة الى اقل مستويات ادارية ويساعد هذا المبدأ على انتقال الأوامر والمعلومات من ناحية و وحدة القيادة من ناحية اخرى .
- ٦- مبدأ وحدة التوجيه : يعني وجود رئيس واحد يعمل ضمن خطة واحدة لمجموع الأنشطة ذات الاهداف نفسها .
- ٧- مبدأ مكافأة الأفراد .
- ٨- مبدأ النظام : ان المكان الذي يوضع الفرد فيه يجب ان يكون مناسباً له اي تطبيق مبدأ الشخص الملائم في المكان المناسب .
- ٩- مبدأ العدالة : معاملة وتقسيم الواجبات بعدالة من حيث نوع الواجبات والمسؤوليات والمكافآت .
- ١٠- مبدأ روح الجماعة .

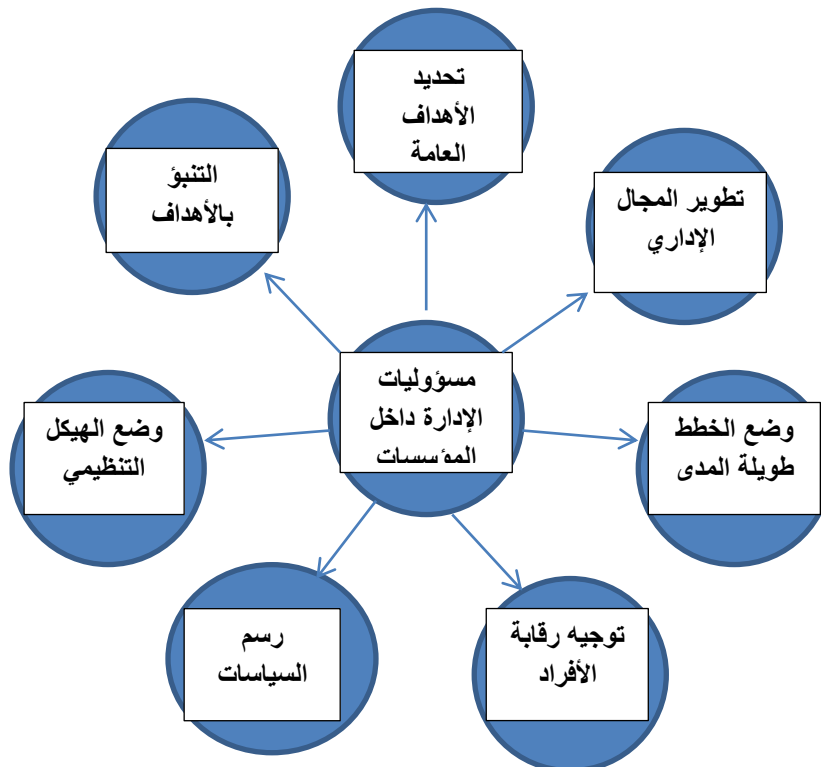
مستويات الإدارة في المؤسسات الرياضية :

يمكن تقسيم الإدارة داخل أي مؤسسة رياضية الى ثلاث مستويات رئيسية كما في المخطط التالي :



أولاً : الإدارة العليا :

هي مجموعة من الأفراد في اعلى السلم الإداري والتي تقوم السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها .



ثانياً : الإدارة الوسطى :

تلعب الإدارة الوسطى دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى الى أهداف مرحلية قصيرة .

وهناك عدة مسؤوليات للإدارة الوسطى داخل المؤسسات الرياضية مثل :-

- ١- رسم سياسة التنفيذ .
- ٢- تحديد السلطة والمسؤوليات .
- ٣- المساهمة في وضع الخطط .
- ٤- رفع تقارير دورية .
- ٥- وضع معايير الأداء .
- ٦- مراجعة النتائج .
- ٧- توجيه وتنسيق الاعمال .
- ٨- تدريب وتنمية الإدارة .

ثالثاً : الإدارة المباشرة (المنفذة) :

ويمثلها جميع الافراد في المؤسسة الرياضية الذين يشغلون وظائف التنفيذ وهم مجموعة من المدربين الذين يشرفون على مجهودات الأفراد الذين يؤدون العمليات التنفيذية للعمل .

المحاضرة الثانية

وظائف الإدارة

مهما يكن الاختلاف في وجهات نظر الإداريين في عدد هذه الوظائف والتي يسميها البعض المبادئ الرئيسية للإدارة أو عناصر الإدارة . إلا أن الاتفاق يكاد يكون عاماً حول الوظائف التي يجب أن يمارسها الإداري وهي :

- ١ - التخطيط .
- ٢ - التنظيم .
- ٣ - القرار (إصدار الأوامر).
- ٤ - التنسيق .
- ٥ - الرقابة .
- ٦ - الاتصال .

وهناك إداريين من يضيف إلى هذه الوظائف التالي :

- ١ - التفويض .
- ٢ - التوجيه .
- ٣ - التمويل .

ولكن ما يهمنا من هذه الوظائف هي الوظائف الستة الرئيسية والتي سوف نتناول كل وظيفة منها على حدة وبالتفصيل .

التخطيط

مفهوم التخطيط :

إن التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية و هو أحد العناصر أو الوظائف الأساسية في الإدارة ، وهو عملية مستمرة وتعني وباختصار شديد الأعداد الكامل للوصول إلى تحقيق الهدف . والتخطيط يرمي إلى وضع أهداف مرتبة بطريقة منطقية سواء كانت أهداف عاجلة مثل الفوز ببطولة الكأس أو الدوري للعام الواحد ، أو أهداف طويلة المدى مثل اشتراك العراق في الدورة الأولمبية وتحقيق مراكز متقدمة لبعض الناشئين . والأهداف هي التي تحدد ماذا يجب أن نفعل ؟ وكيف نصل إليه ؟ ومن الذي يفعل ؟ وأين نفعل ؟ وما هي الموارد التي نحتاج إليها لإتمام العمل ، كما أن الأهداف هي التي تحدد الاستراتيجية التي تتبع لكي نصل إلى تحقيقها ، وهي التي تحدد أين نتجه ؟ ويجب أن يحقق التخطيط هدفين رئيسيين هما :

- ١ - تمكين المسؤول عن التخطيط من أن يتنبأ ويسيطر على المواقف بفاعلية في الهيئة الرياضية التي يقوم بإدارتها .
- ٢ - يساعد المدير على رسم مستقبل الهيئة الرياضية التي يعمل بها .

والتخطيط يعتبر علامة ارشاد تنير الطريق أمام كل مدير وتحدد المسارات الصحيحة التي يجب عليه ان يسلكها لتحقيق الهدف .وعلى ذلك فإن التربية الرياضية دون تخطيط لا تعرف الازدهار والتقدم .

ويعد التنبؤ جوهر ولب التخطيط والادارة ، ولضمان الدقة في التنبؤ تلجأ الإدارة الى الاستعانة بوسائل التحليل ليكون العمل منظما ولا مجال للصدفة فيه او العفوية ، اذ لا بد أخذ حسابات المستقبل بالاعتبار عند وضع الخطط .

بعض تعاريف التخطيط

يعرفه فايول " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " .

السيد الهواري " مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم " .

علي السلمي " تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة " .

حسن توفيق " تحديد الأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ المحيط بالمشروع " .

أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة ، إذ إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف . وقد حصر رواد الإدارة أهمية وأهداف وفوائد الإدارة التي تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يلي :

١- تحديد الأهداف :

لابد من تحديد الهدف أو الأهداف لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما انه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرووسين الذين سوف يعملون ويتعاونون على تحقيقها ، ومما لا شك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المؤسسة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة والعاملين فيها .

٢- التنبؤ بالمستقبل :

إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لا يعلمه إلا الله ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وغيرها ... وإعداد خطة منظمة تساعد على درء الخطر المتوقع وتقادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .

٣- الترابط المنطقي للقرارات :

إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي الى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمؤسسة بصفة عامة .

٤- التنسيق :

يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمؤسسة ، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .

٥- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة :

يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (القوى البشرية ، الموارد المالية ، الأجهزة والأدوات والتقنيات ، الإدارة) بحيث تحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة .

٦- الرقابة المحكمة :

يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقا .

٧- تقويم الأداء :

يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها .

٨- تسهيل مهمة القائد :

ان التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل العاملين ما هو مطلوب والمتوقع منهم وطريقة انجازه .

٩- الرضا والارتياح النفسي للعاملين :

إن الخطة المحكمة والمدرسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدرسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها ، مما يعطيهم شعورا بالرضا والارتياح النفسي .

أنواع التخطيط

هناك عدة اسس يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها ، وهي الأساس الزمني ، والأساس الوظيفي ، والأساس الإقطاعي ، والأساس الإقليمي وذلك على النحو التالي :

أولاً : الأساس الزمني .

١- التخطيط قصير الأجل .

ومدته سنة أو سنتين تقريباً وهو الأكثر شيوعاً في التربية الرياضية ، وتكون الخطة السنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل بطولات المناطق أو بطولات الجمهورية ، وفي المدارس يكون هو التخطيط لمقررات عام دراسي واحد .

٢- التخطيط المتوسط الأجل .

ويتراوح من ٤- ٥ سنوات تقريباً ، وينبثق من التخطيط طويل الأجل ، وهذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعداداً للدورة الأولمبية القادمة وغالباً تقسم إلى خطط قصيرة الأجل ، تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل .

٣- التخطيط طويل الأجل .

قد يتراوح من ١٠ - ١٥ سنة ويكون هذا النوع من التخطيط معني بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الأنشطة الرياضية ، أي تتولى هذه الأنشطة اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث في الجمنا ستك مثلاً لأن لاعب الجمنا ستك يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم المتواصل حتى يتمكن من تمثيل بلاده دولياً ، ومن ناحية أخرى يجب العناية بتخطيط مناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسي إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى .

ثانياً : الأساس الوظيفي .

هنا ينقسم التخطيط إلى ثلاث أنواع رئيسية هي :

- ١- التخطيط التطويري .
- ٢- التخطيط التنظيمي .
- ٣- التخطيط البشري .

ثالثاً : حسب المستوى الجغرافي أو المكاني .

- ١- التخطيط المحلي .
- ٢- التخطيط الوطني .
- ٣- التخطيط الدولي .

رابعاً : التخطيط حسب درجة الشمولية .

- ١- التخطيط الشامل .
- ٢- التخطيط الجزئي .

ومن الممكن أن نوجز صفات الخطة الجيدة في النقاط التالية :

- ١- الشمولية : بمعنى تغطية الخطة لكافة المجالات والنشاطات ذات العلاقة .
- ٢- الواقعية : بمعنى أن تكون ضمن الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة .
- ٣- المرونة : استجابتها للظروف المتغيرة وقابليتها للتغيير والتعديل في ظل الظروف الطارئة التي تواجهها اثناء التنفيذ .
- ٤- المركزية : المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ .
- ٥- الزامية الخطة : بمعنى ان تكون ملزمة لجميع الاطراف ذات العلاقة .
- ٦- التناسق بين الأهداف بعضها ببعض وبين الأهداف والوسائل والمحاور المتاحة .
- ٧- الاستمرارية في المتابعة والتنفيذ والتقويم .

المحاضرة الثالثة

التنظيم

مفهوم التنظيم الإداري وأهميته

التنظيم هو الوظيفة الثانية أو العنصر الثاني في العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط ، فبعد اتمام وضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط لآبد للإدارة من القيام بالأنشطة الصحيحة لتحقيق تلك الأهداف . والتنظيم هو بمثابة العمود الفقري للعملية الإدارية بكاملها إذ يحدد الوظائف التنظيمية لجميع المستويات من أعلاها حتى المستوى التنفيذي ، وفي نفس الوقت يوضح العلاقات بين الإدارات المختلفة والأقسام ، مما يساعد على منع الانحراف عن المسار المطلوب في العمل . ويمكن القول بأن التنظيم هو تحويل الخطط إلى أفعال ، وجعل المؤسسة وحدة متماسكة . كما انه يعني بناء الهياكل الداخلية للأعمال وارتباط بعضها ببعض ، ويتحدد دور وأهمية التنظيم في تقديم الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جميعاً وفعاليتها نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أو الهيئة . إذ أن الجهود تحتاج إلى التنسيق المتكامل بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية ، ولقد ظهرت عدة مفاهيم للتنظيم خلال الحقب الزمنية نورد منها ما يلي .

حسب تعريف (كوتنس) هي " جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جمهور الأفراد " . ويصف كل من (جيمس موني ورايلي) التنظيم بأنه " شكل أي تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " . ويرى السيد (الهواري) ان التنظيم " هو عبارة عن وضع نظام علاقات بين أشخاص منسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك " . ويعرف (فايول) التنظيم بأنه " امداد المنشأة أو المشروع بكل ما يحتاجه من الأفراد والمواد الأولية و رأس المال ، وإقامة التنسيق بينهما بما يساعد على تأدية وظيفتها " . ويعني التنظيم في أي مجال تمارسه الإدارة ومن ضمنها مجال التربية الرياضية هيكلية وتوزيع النشاط الخاص بالجهاز الإداري سواء كان جهازاً عاماً أم خاصاً إلى عدة قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بترتيب و سهولة ويسر ، ومن ثم تحقيق الأهداف التي يطمح الجهاز الإداري الوصول إليها .

ويذكر حسن ناجي أن التنظيم يتم من خلال :

- ١- تصميم الهيكل التنظيمي .
 - ٢- توزيع الاختصاصات بين المناصب والأفراد .
- وذلك لضمان :
- أ- تقسيم العمل على العاملين .
 - ب- سهولة نقل القرارات .
 - ت- توفير نظام المعلومات .
 - ث- تحقيق التدريب والتنمية للعاملين .

والتخطيط والتنظيم عنصران متشابكان فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط ناجح بدون تنظيم للأجهزة التي سوف تقوم على وضع الخطة وتطبيقها ، كما ان التنظيم يؤثر على الخطة فيدعمها .

وللتنظيم الإداري فوائد كبيرة تصب في مصلحة المؤسسة أو الهيئة لتحقيق أهدافها وتتجلى هذه الأهمية بالتالي :

- ١- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخصي دوراً .
- ٢- تحديد العلاقة بين العاملين بحيث يعرف كل موظف أو عامل اختصاصه وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في انجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم .
- ٣- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يشغلها .
- ٤- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية .
- ٥- توفر الوظيفة التنظيمية فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين العاملين .
- ٦- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية .
- ٧- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية والبشرية المتاحة .
- ٨- يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .
- ٩- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة .
- ١٠- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق اسبقيات واهمية الأهداف المطلوب انجازها .

مكونات أو خطوات عملية التنظيم :

- ١- تحديد هدف المؤسسة .
- ٢- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية .
- ٣- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية .
- ٤- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية .
- ٥- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية (وحدة إدارية عليا) .
- ٦- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة .
- ٧- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً ، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً
- ٨- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات .
- ٩- إعداد الوصف والتوصيف لكل وحدة وظيفية .
- ١٠- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة .

اسس ومبادئ التنظيم :

١- مبدأ وحدة الهدف في التنظيم .

إذ يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المؤسسة أي تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل .

٢- مبدأ تقسيم العمل .

أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فعالية نحو تحقيق الأهداف . بحيث أن تقسيم العمل يؤدي الى سرعة تنفيذه وتحسين جودته .

٣- مبدأ نطاق الإشراف .

يعني نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية .

٤- مبدأ وحدة الأمر والرئاسة .

وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد .

٥- مبدأ تكافؤ السلطة القانونية .

أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه .

٦- مبدأ الكفاية والسهولة .

يهدف التنظيم إلى تحديد ما يكفي لتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المتاحة فالتنظيم الجيد هو اقصر الطرق للوصول إلى الهدف إذ أنه يشكل دائماً الخط المستقيم بين نقطتين وأن يكون التنظيم سهلاً يسهل قراءته والوقوف على محتواه .

٧- مبدأ سهولة الاتصالات .

ان توفر سهولة الاتصالات لجميع العاملين في التنظيم الرياضي ضرورة جداً لتنفيذ وتحقيق الأهداف . إذ يجب ان تكون الجهة المنظمة لها القدرة على الاتصال والمتابعة لجميع العاملين ، كما ان العلاقات التي تتمتع بها المؤسسة تؤدي إلى سهولة تنفيذ وأداء وحل جميع المشاكل التي تعترض عملية التنظيم .

٨- مبدأ توزيع العمل .

تتطلب العملية التنظيمية لأي دوره أو بطولة جهوداً كبيرة من قبل جميع العاملين ، لذا على الإدارة دراسة وتحديد جميع الأعمال التي تساهم في تحقيق النجاح من اتصال ومتابعة وتنفيذ الواجب ، ثم تقسيم و تصنيف حسب طبيعة العمل دون الدخول في تفاصيل أخرى كما لابد من توزيع المسؤوليات على المرؤوسين كل حسب مجال اختصاصه مع التأكيد على ضرورة ان تكون هناك علاقات قوية وتنسيق جيد بين الجميع .

٩- مبدأ تحقيق التعاون .

أن نجاح أي عمل تنظيمي في أي مؤسسة يستلزم التعاون الوثيق والعلاقات المتينة بين جميع العاملين في المؤسسة أو المنشأة الرياضية ، وان يكون عمل كل مجموعة هو مكمل ومنتم لعمل المجموعة الأخرى ، لأن التعاون يعتبر صمام الأمان لمنع تكرار أو تداخل الأعمال بعضها ببعض .

١٠- مبدأ الاستمرار .

يجب أن يوضع في الاعتبار أن أي منشأة قامت لكي تستمر وتنمو وتتطور ، ومن أجل هذا ينبغي مراعاة قيام المؤسسة ببرامج للتنمية الإدارية التي تستهدف إعداد القوى العاملة لمختلف الوظائف القيادية والتي يمكن أن تتحمل تبعات المسؤولية في المستقبل .

١١- مبدأ المرونة .

بموجب هذا المبدأ فإن المديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التغيرات المحتملة التي قد تطرأ نتيجة للظروف والأوضاع المستحدثة ، الأمر الذي يفرض عليهم أن يقوموا بأحداث التغيرات المناسبة في التنظيم دون الإخلال بالجوهر أو إعاقة العملية الإدارية فالتنظيم المرن قادر على التحمل .

اشكال التنظيم :

أولاً : التنظيم الرأسي أو التنفيذي .

ويسمى التنظيم الخطي أو العسكري لأن الرتب العليا تتمتع بسلطة على الرتب الأقل وفي هذا التنظيم تسير فيه السلطة صريحة وواضحة في اتجاه مستقيم من القائد إلى الأشخاص المسؤولين في المستويات المختلفة للسلطة، وتتناسب التعليمات في خط رأسي من أعلى إلى أسفل حتى تصل الى الشخص الذي يقوم بالتنفيذ .

مزايا هذا الشكل من التنظيم :

- ١- تحديد وتقسيم واضح للسلطة والمسؤولية .
- ٢- سهولة الإجراءات التنظيمية والإدارية لبساطة التنظيم .
- ٣- يتم تنفيذ الأعمال بسرعة فائقة .

أما عيوبه فهي :

- ١- فقر التخصص ، لأنه من الصعب أن يكون هذا المسئول أو المشرف متخصصاً في تنفيذ عدة عمليات في آن واحد .
- ٢- ضغط العمل على رؤساء الأقسام والمشرفين لأنهم يكونون محملين أكثر من اللازم .
- ٣- صعوبة وجود عاملين بالقدرة والكفاءة المطلوبة لجميع التخصصات .
- ٤- التعسف في استخدام السلطة .

ثانياً : التنظيم الوظيفي .

ويقوم على تكوين مجموعات إدارية متخصصة ، يشرف على كل منها مدير أو قائد متخصص يعتبر خبيراً في شؤون وظيفته . مثل المدير الفني للفريق والأخصائي النفسي ، وهذا النوع من التنظيم يأخذ بالتخصص وتقسيم العمل مما يجعل المديرين قادرين على حل المشاكل المحيطة بهم .

مزايا التنظيم الوظيفي :

- ١- إمكانية وبساطة التخصص وتقسيم العمل .
- ٢- يعمل على نشر جو من الثقة بين الخبراء والمتخصصين والأجهزة الإدارية .
- ٣- ارتفاع الكفاءة في العمل نتيجة التخصص .

أما عيوبه فهي :

- ١- التداخل في وحدة الأمر والتعليمات وفي نطاق الأشراف مما يجعل بعض العاملين يتلقون الأوامر من أكثر من رئيس .
- ٢- ينجح إلى لا المركزية حيث يتركز في يد عدد من الرؤساء المتخصصين .
- ٣- عدم تحديد المسؤولية .
- ٤- الاحتياج إلى مصاريف تدريبية .

ثالثاً : التنظيم التنفيذي الاستشاري .

ظهر هذا النوع نتيجة لكبر حجم المنظمات وزيادة التعقيدات التنظيمية والمعرفية مما أدى إلى ظهور طبقة الاستشاريين لمعاونة التنفيذيين .

مميزات هذا الشكل من التنظيم هي :

منح الوقت للتنفيذيين لتوجيه نشاطهم على الأنشطة المحققة لأهداف المؤسسة بشكل مباشر .

عيوبه : الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين .

رابعاً : التنظيم مع استخدام اللجان .

بالتنظيم في استخدام اللجان اسناد وظيفة تنظيمية معينة إلى مجموعة من الأفراد وتختلف أنواع اللجان كما تتباين مستوياتها واعمالها وطبيعة الوظائف التي توكل اليه .

مميزات هذا الشكل من التنظيم هي :

- ١- توفير الخبرات .
- ٢- توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات ، اضافة الى توفير الموضوعية .

عيوبه :

- ١- طول الوقت إضافة إلى أن التباين يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى المدخل .
- ٢- صعوبة في ضبط المنافسات .

انواع التنظيم

أولاً : التنظيم الرسمي .

يهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التكويني للمنظمة (المؤسسة ، والدائرة) وبتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشروع ، أو كما وردت في الوثيقة الرسمية (القانون) لهذه المؤسسة . ويقتضي التنظيم الرسمي أن يصمم على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي . وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج . وفي إطار هذا التنظيم الرسمي القائم على أساس التدرج الهرمي تتحقق الاعتبارات التالية .

- ١- وجود مستويات محددة للاختصاصات ، والسلطة والمسؤولية ولاتخاذ القرارات والبت في المشكلات ، والأشراف والتوجيه .
 - ٢- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق . فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل اجزاء البناء التنظيمي .
 - ٣- تقسيم العمل داخل المنظمة على اساس التخصص .
 - ٤- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع اجزاء المؤسسة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .
 - ٥- تحديد العلاقات داخل المؤسسة بوضوح ، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
 - ٦- امكانية السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى جزء من اجزاء المؤسسة وحصره والحيلولة دون امتداده إلى الاجزاء الأخرى .
 - ٧- تحديد نطاق تمكن مناسب لكل رئيس ، ويقصد بنطاق التمكن العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم في حدود قدرته وجهده ووقته .
- ومن أمثلة التنظيم الرسمي في مجال التربية الرياضية (وزارة الشباب والرياضة ، ومديرية التربية الرياضية في وزارة التربية ، و منتديات الشباب ، ومديرية الرياضة الجامعية ، وغيرها من المؤسسات الرسمية المهمة بالحركة الرياضية)

ثانياً : التنظيم غير الرسمي .

ويهتم هذا النوع من التنظيم بالاعتبارات والعوامل والدوافع الخاصة بالأفراد التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس انها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين في المؤسسة وسلوكهم . والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة ، وهذا الدور غير الرسمي يرتب انماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الافراد في الواقع في تصرفاتهم ، ويرتبط التنظيم غير الرسمي بالسلوك الإنساني التطوعي والاختياري . ومن ثم قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي . وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً .

ومشكلات التنظيم غير الرسمي تتصل بسلوك الأفراد والجماعات ، وهي بذلك مشكلات إنسانية وسلوكية ومشكلات علاقات أكثر منها مشكلات هيكل أو بناء ، لكن الفصل التام بين ما هو رسمي وغير رسمي من سلوك أو علاقات أو حتى هياكل يبدو غير واقعي وغير ممكن من الناحية العملية ، لأنه ينذر وجود مؤسسة ذات تنظيم رسمي تماماً والعكس صحيح ، فالواقع يشير الى خليط من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في معظم المؤسسات . إلى ان درجة سيادة أو حدة هذين النوعين تختلف من مؤسسة الى أخرى طبقاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها ، وطبيعة العاملين فيها ، وبيئتها ، وزبائنها ، والموقف الذي تعيشه .

ومن أمثلة التنظيم غير الرسمي في مجال التربية الرياضية (الجماعات الصغيرة) وهي مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمات الرسمية أو الغير الرسمية ممن تجمعهم احدى الروابط الانسجام الاجتماعي كالصداقة والزمالة أو القربى أو الجوار أو تقارب الهويات أو المصالح أو الأهداف فتشدهم إلى بعضهم البعض . لتمييزهم عن غيرهم من الأفراد أو الجماعات الأخرى في نطاق المؤسسة الواحدة وتظهر هذه الجماعات في الفريق الرياضي .

جدول يبين الفروقات ما بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

ت	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
١	هيكل محدد بدقة	هيكل سائب ومتغير
٢	هيكل غير مرن	هيكل مرن
٣	التعليمات والإجراءات والعلاقات محددة بدقة ومكتوبة	التعليمات والإجراءات والعلاقات متغيرة وغير محددة
٤	يستمر لفترة زمنية طويلة نسبياً	تنظيم مؤقت وقابل للتغيير
٥	شغل المناصب والتعيين بقرارات	لا يوجد مناصب
٦	يعمل وفق قوانين وأنظمة ثابتة خاضعة للتعديل	لا يعمل وفق لوائح
٧	يعمل وفق قرارات سلطة	لا يعمل وفق قرارات سلطة

المحاضرة الرابعة

القرار

مفهوم وتعريف القرار .

أن عملية اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل فلكي يتحول القرار إلى شكل عمل لا مجرد كلمات تخرج من المقرر أي بمعنى آخر يكون قراراً فعالاً لا بد أن يكون له مواصفات خاصة و بأسلوب معين وفي وقت مناسب حتى يمكن أن يترجم إلى شكل أعمال قابلة للتنفيذ ويحقق النتيجة المرجوة منه .

والقرار يتغلغل في كل عناصر الإدارة فعملية التخطيط بعناصرها المختلفة هي مجموعة متصلة من القرارات فالأهداف تتحدد بالقرارات ، والسياسات هي مجموعة قرارات والإجراءات هي سلسلة قرارات والبرامج ماهي الى عدد من القرارات وهكذا نجد ان القرار يدخل في كل عناصر العملية الإدارية سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً أو توجيهياً أو متابعة .

ويذكر درويش " ان القرار هو الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجهد والدراسة التي تمت على مستويات مختلفة بالمنشأة في نفس الوقت يعتبر اتخاذ القرار مهمة المدير الإداري وليس مهمة المستشارين أو المتخصصين الذين يعملون بجانبه " ويذكر عبد الحميد " ان القرار الرشيد ما هو إلا سلسلة من المعاناة والجهد المتواصل فقد تستغرق عملية اتخاذ قرار شهور طويلة من الجهد والتفكير الشاق لأن مسؤولية اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل " فمثلاً إن اتخاذ قرار بإنشاء ملعب لأحد الأنشطة في نادي رياضي محدود المساحة عملية شاقة وكذلك اتخاذ القرار بإلغاء أحد الأنشطة الرياضية لضعف الإمكانيات لها . أي ان القرار ليس تصرفاً لا شعوري بل هو نتاج لتفكير عميق متصل ، فالتصرف اللاشعوري لا يعتبر قراراً لأن الأساس في اتخاذ القرار هو التفكير الجاد والاختيار بعد التفكير .

وللقرار تعاريف كثيرة ومتعددة ويكن ان نوجز منها التالي :

السيد هوارى " اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير " .

علي السلمي " اختيار بديل من بين بدائل مختلفة " .

عبد الكريم درويش " هو الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الإدارة والأفكار والاتصالات " .

عبد الحميد شرف " اختيار رشيد لبديل ملائم من بين بدائل عدة بعد تفكير واع " .

محمد عزات وأحمد نافع " عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما أو حل مشكلة ما أو الوصول إلى غاية محددة " .

خطوات عملية اتخاذ القرار

تعرض الكثير من العلماء لخطوات اتخاذ القرار واختلفوا فيما بينهم ولكن الاختلاف ليس كبيراً وعلى أي حال فقد أجمعت الآراء على ان خطوات اتخاذ القرار هي :

- ١- تحديد المشكلة .
- ٢- تحديد البدائل وتقويمها .
- ٣- اختيار البديل الأمثل .
- ٤- إصدار القرار .
- ٥- المتابعة والتقييم .

أولاً : تحديد المشكلة .

إن وضوح المشكلة وإدراكها بشكل متوازن يلعب دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار حتى يخرج القرار مناسباً لحل هذه المشكلة ولذلك فهي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار ويجب تحليل هذه المشكلة لمعرفة ابعادها حتى يمكن تشخيصها بأسلوب علمي سليم وفعال ، والبحث عن الأسباب الحقيقية التي ساعدت على خلق هذه المشكلة . فتحديد المشكلة يجب ان يشمل على كل ما سبق من إدراك للمشكلة ثم تحليلها ثم معرفة الاسباب التي أوجدت هذه المشكلة . فإذا أمكننا تشخيص الداء كان العلاج سهلاً لأن أول خطوات العلاج بالنسبة للمريض هي معرفة الداء .

ثانياً : تحديد البدائل وتقويمها .

وهي الخطوة الثانية ، وتعني البحث عن عدة حلول مقترحة وكلها تساهم في حل هذه المشكلة بأسلوب فعال ولكن يلزم في هذه المرحلة أن تتم عملية التقويم لكل بديل أو حل مقترح للوقوف على مواطن القوة والضعف فيه على أن يكون هذا التحليل لهذه البدائل وتقويمها مبنياً على أسس موضوعية علمية بعيداً عن الذات وعن الاعتبار الشخصية حتى يكون صادقاً وفعالاً ومؤثراً .

ثالثاً : اختيار البديل الأمثل .

بعد عملية التقويم يأتي الخطوة التالية وهي الخروج بالبديل ذات الميزات الأكثر والعيوب الأقل وفي هذه الحالة يكون هذا هو البديل الأمثل القادر على حل المشكلة بأقل جهد وأقل تكلفة طبقاً لظروف المؤسسة وطبيعة العمل بها .

رابعاً : إصدار القرار .

بعد اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة يجب محاولة تهيئة المناخ المناسب له واختيار التوقيت المناسب لإصداره وقد تستدعي المواقف شرحاً مفصلاً من الرئيس لمروءسيه عن أهمية القرار وظروف تنفيذه وما يترتب على ذلك ، ثم يتم اصدار القرار .

خامساً : المتابعة والتقييم .

يتم متابعة عملية تنفيذ القرار ضمن الشروط المطلوبة . ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في استبعاد الاخطاء فهي تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار .

أنواع القرارات

تتنوع القرارات الإدارية باختلاف الأهداف والنشاطات ومعالجات العمل والأساليب المستخدمة وطبيعة الظروف المحيطة بها وما الى ذلك من متغيرات مؤثرة في تحديد نوعية القرار ، وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات (سياسية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية وقانونية ونفسية وتربوية واعلامية) مما يتطلب على متخذ القرار مراعات هذه الجوانب كافة عند دراسة القضايا التي يراد اتخاذ القرار المناسب بشأنها . وعليه فان طرق تصنيف القرارات وأساليب تبويبها وتحديد انواعها تتعدد تبعاً لذلك . وفيما يلي توضيح لأهم هذه المعايير :

أولاً: انواع القرار حسب درجة الهيكلية : وتقسم الى ثلاث انواع هي :

١- القرارات المهيكلية (قرارات عادية): وتشير الى القرارات المبرمجة أو القرارات

التقليدية التي تتخذ وفقاً لقواعد اجرائية محددة مسبقاً وتتسم هذه القرارات بالبساطة والتكرار والوضوح ولا تحتاج الى وقت كبير لاتخاذها ويتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الدنيا دون ان يترتب على اتخاذها أية اثار سلبية على المؤسسة ومن امثلتها العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الاشراف على سير العمل . وهي التي تتعلق بالمشكلات اليومية المتكررة في المؤسسة الرياضية وعادة تكون مشكلات انضباطية ويمكن البت بها بصورة فورية ، أما فيما يتعلق بالنواحي الفنية مثل التدريب فيستعان فيها بالمتخصصين في المجالات المختلفة لتسهيل عملية اتخاذ القرار .

٢- القرارات شبه مهيكلية : تجمع هذه القرارات بين بعض خصائص القرارات المهيكلية

وبعض خصائص القرارات الغير مهيكلية ، اذ ان المعلومات التي يتطلبها القرار واجراءات اتخاذ معروفة (مهيكلية) الا ان جوانب اخرى تعتمد على تقدير متخذ القرار ورأيه (غير المهيكلية) .

٣- القرارات الغير مهيكلية (قرارات غير عادية): تشير الى القرارات غير المبرمجة التي

عادة ما تقوم بمعالجة المشاكل غير المتكررة وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة ولها اثار هامة على نشاط المؤسسة . فهي تتسم بالتعقيد وعدم التكرار وارتفاع درجة المخاطرة وعدم التأكيد من ظروفها ونتائجها . لأنها تتم في ظروف متغيرة غير معروفة وتمارس الإدارة العليا دوراً رئيسياً في اتخاذ القرار ويعتمد على الخبرة والحس ، وتتخذ هذه القرارات في حالة حدوث مشكلات طارئة لم تكن متوقعة .

وتحتاج مثل هذه القرارات إلى وقت أكثر من مثيلاتها من القرارات العادية ، اذ انها تخضع للدراسة فقد تكون دراسة مستفيضة مع تبادل الرأي على نطاق واسع ، وينطبق على وضع الخطط أو عن مدى الاشتراك في أحد البطولات أو إنشاء فرق جديدة لبعض الأنشطة أو ملاعبالخ من المشكلات التي لا تكرر بكثرة في ميدان العمل الرياضي .

ثانياً : حسب جهة اتخاذ القرارات : وتنقسم الى خمسة أنواع هي :-

- ١- **قرارات فردية :** وهي التي يتخذها فرد أو شخص محدد وفقاً للدور الوظيفي المرسوم له بناءً على القوانين والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل .
- ٢- **قرارات جماعية :** وهي تلك القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقاً للاختصاص القانوني والإداري ويتم اتخاذ القرار الجماعي على شكل لجنة أو مجلس أو هيئة تنظيمية ، وتكون مخولة لجمع المعلومات وا لدراسة والتحليل واختيار بديل ، وهي تعد أكثر كلفة من القرارات الفردية من حيث الكلفة والجهد ، رغم انه يمكن تبرير ذلك بالفائدة الاحتمالية للقرارات الجماعية تكون عالية .
- ٣- **قرارات مؤسسية :** وتتخذ هذه القرارات على مستوى المؤسسة ، وتشير هذه القرارات الى مجموعة من الخيارات ذات العلاقة بالسياسات العامة والاستراتيجيات في المؤسسة . وتعرف بأنها تلك القرارات الهامة المتعلقة بالمدى البعيد وتقع مسؤولية وسلطة اتخاذ القرارات ضمن اختصاص الإدارة العليا .
- ٤- **قرارات مجتمعية :** وهي القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقاً لدستور الدولة ، وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية والتأثير الواسع في جميع نواحي الحياة . وتشارك في صياغتها القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا في الدولة خصوصاً السلطة التشريعية والقضائية والأحزاب .
- ٥- **قرارات دولية :** وهي تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي وجميع الهيئات الشرعية التي تعمل وفقاً للقانون الدولي ويشارك في صياغتها وتبني قراراتها الهيئات السياسية والمنظمات الدولية والإقليمية مثل الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) .

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

- ١- **عوامل البيئة الخارجية :** وهي العوامل البيئية التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك حسب طبيعة المؤسسة وتتمثل هذه العوامل في :
 - أ- **العوامل الاقتصادية :** وتتعلق بالركود والرخاء الاقتصادي ، والمساعدات المالية التي تمنحها الدولة.
 - ب- **السياسية :** المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة.
 - ت- **الثقافية :** المتعلقة باللغة والدين والحضارة .
 - ث- **التكنولوجية :** التي تتناول التقدم التكنولوجي في الدولة .

٢- **العوامل البيئية الداخلية :** وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر ، كحجم المؤسسة ، الموارد المالية والبشرية المتاحة ، والقوانين واللوائح في المنظمة .

٣- **الخصائص الشخصية لمتخذ القرار :** وتتمثل فيما يلي :-

- أ- قدرة الفرد على التحكم في خصائصه السلوكية عند اتخاذ القرار .
- ب- درجة تأثير نظام القيم لمتخذ القرار على طريقة إدراكه للمعلومات .
- ت- تأثير القيم وقواعد السلوك الخاصة بالأفراد الآخرين على طريقة إدراك متخذ القرار للمواقف والمعلومات المتعلقة بها .
- ث- أهداف متخذ القرار ومدى إدراكه لأهداف التنظيم .

٤- **أهمية القرار :** تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية :-

- أ- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- ب- تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد .
- ت- الوقت اللازم لاتخاذ .

٥- **تأثير عنصر الزمن :** لابد من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحقيق أفضل النتائج . وذلك يعتمد على قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالأحداث والعلاقات بين المشاكل التي تواجه المنظمة .

المحاضرة الخامسة

التنسيق والتوجيه

يعتبر التنسيق أحد اجزاء العملية الإدارية وعن طريقه يستطيع الإداريون تجنب التعارض أو الازدواج في العمل والتشتت في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات مما يؤدي الى التعاون بين العاملين في مراحل العمل كافة . ويتعامل التنسيق في ميدان الإدارة مع توقيت وتوحيد أعمال وتصرفات جماعة من الناس ، والعملية المنسقة هي تلك التي تكون فيها أنشطة الافراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك .

وتعد عملية التنسيق وسيلة يستطيع بواسطتها المدير أو القائد الإداري من التوفيق بين انجازات مرؤوسيه لبلوغ اهداف العمل والحث على العمل الجماعي محل العمل الفردي .

ويعرف عبد الكريم درويش التنسيق بأنه " الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول الى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد " ، ويعرفها محمد سعيد عبد الفتاح " الوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري ان ينمي الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك " وكذلك يعرف التنسيق على انه الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المؤسسة لكي توحّد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود .

ويعتمد التنسيق بالنواحي التالية :

- ١- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع .
 - ٢- توقيت هذه الجهود .
 - ٣- توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه .
 - ٤- سبب الحاجة الى التنسيق : لاختلاف أفهام الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة .
- ومن خلال هذا يتبين بأن للتنسيق مفهومان هما :-
- أ- **المفهوم الإيجابي** : ويعني تحقيق التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في التنظيم .
 - ب- **المفهوم السلبي** : ويعني التخلص من الصراعات التنظيمية والازدواجية في العمل .

وسائل التنسيق

- ١- تسلسل الأوامر .
- ٢- القواعد والإجراءات .
- ٣- التنسيق بالأهداف .

- ٤- استخدام المساعدين في التنسيق .
- ٥- استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله .
- ٦- اللجان : تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق .
- ٧- المناقشات غير الرسمية.

خصائص التنسيق الفعال

- ١- تبسيط التنظيم .
- ٢- تبسيط العمل بين الإدارات .
- ٣- وضوح التنظيم والتخطيط .
- ٤- انسجام البرامج وتكاملها .
- ٥- تحسين وسائل الاتصال .
- ٦- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري .

أهداف التنسيق الإداري.

- ١- تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية .
- ٢- التنسيق الإداري يعمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات ايضاً .
- ٣- يؤدي إلى تحقيق الأهداف بقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات .
- ٤- تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف .
- ٥- منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق الإداري داخل المنظمة .

وظيفة التوجيه :

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عملياً حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح . ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي ، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف .

ويعرّف العلماء التوجيه بأنه "تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم" فهو عبارة عن الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، لذا لا يعتبر التوجيه تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال . يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز

جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات. أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

ان الهدف النهائي للتوجيه الإداري يمكن ان ينظر إليه باعتباره تأمين التعاون الفعال للمرؤوسين في تحقيق أهداف المشروع .

يرى البعض أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الادعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

- ١- تحديد واجبات الأفراد.
- ٢- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- ٣- النصح والإرشاد المستمر.
- ٤- تشجيع الأفراد.
- ٥- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- ٦- إصدار الأوامر والتعليمات.
- ٧- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).

مبادئ التوجيه :

- ١- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته ،
- ٢- تنمية الإخلاص للرئيس .
- ٣- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم .
- ٤- أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ .

الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه :

- ١- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد .
- ٢- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .

- ٣- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته المتجددة وخبراته المتطورة .
- ٤- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة .
- ٥- انه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه .

.الأسس العامة للتوجيه :

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

- ١- ضرورة تحديد الهدف ، اذ يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.
- ٢- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
- ٣- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- ٤- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .
- ٥- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

. أغراض التوجيه وأهدافه :

- ١- تحسين الأداء .
- ٢- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها .
- ٣- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم .
- ٤- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية .

. أنواع التوجيه :

أولاً : التوجيه الفني . ثانياً : التوجيه الإداري .

المحاضرة السادسة

الاتصال والعلاقات العامة

الاتصال

لا يختلف مفهوم الاتصال في المجال الرياضي عن المفهوم العام للاتصال ، الى في بعض النقاط التي لها صفة الخصوصية ، فالاتصال هو الاتصال أيا كان مجال استخدامه .وأن الاتصالات في المجال الرياضي يجب ان تبنى على مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والتدريبات التي تمكن العاملين فيه من تجميع وتوصيل واستخدام مختلف البيانات اللازمة للتخطيط والتوجيه والتنفيذ والسيطرة في توقيت صحيح . وان اختيار العاملين في هذا المجال وادارته يتطلب مراعات طبيعته وفن ادارته واسلوب العمل وحسن تعريف الشؤون الإدارية والفنية التي تتطلب اعداد وتوجيه من يعمل فيه كل حسب اختصاصه .

وبما ان عملية الاتصال تعتمد اساساً على العلاقات الطيبة ومعرفة افكار الأشخاص ومشاعرهم ، فإن نجاح عملية الاتصالات وجعلها فعالة يتطلب من الإداريين والمدرّبين والعاملين في المجال الرياضي أن يمارسوها بحيوية وأن يولدوا القناعة عند جميع الرياضيين الذين بأمرتهم ، وأحداث الاستجابة الجيدة لتوجهاتهم من خلال تبادل الأفكار والمعلومات معهم مما يؤدي الى تحقيق الإنجازات المطلوبة .

ان عملية الاتصال تساعد القادة الإداريين النجاح في مهامهم اذا ما تم اجرائها في الوقت الملائم والظروف المواتية لان طرفا الاتصال يعتمد كل منهما على الآخر ، وهذا هو المقياس الأساسي الذي يحدد كون الاتصال يحدث فعلاً أو لا يحدث . وهناك عوامل تتدخل في عملية الاتصال وباستطاعتها ان تشوه الرسالة لهذا يجب التركيز على طرفي الاتصال وهما المرسل والمستقبل ومضمون الاتصال والذي يتعلق بالفكرة والمعلومة التي يهدف المرسل تبليغها الى المستقبل هذا بالإضافة الى الوسيلة التي يتم بها تحقيق الاتصال .

وهناك مفاهيم وتعريف عديدة للاتصال نتطرق للبعض منها لإعطاء مفهوم واضح ومحدد عنه اذ يعرفه **مريهيو** الاتصال بأنه "أي سلوك مقصود من جانب المرسل، ينقل المعنى المطلوب الى المستقبل ويؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب منه". ويعرف **كوتننز** الاتصال بأنه "ارسال وتحويل للمعلومات من المرسل الى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل". وعرفه **كرفن** بأنه " عملية نقل المعلومات من شخص لآخر " . ويعرفه **مورفي** بأنه "عملية نقل وتسليم الرسائل اللفظية وغير اللفظية بهدف احداث الاستجابة " . أما **الفقيه المصري** فيعرفه بأنه " العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات التي على اساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات ".ويذكر **محمود داود الربيعي** الاتصال هو " عملية تبادل الافكار والمعلومات بين المرؤوسين والعاملين بغرض توحيد افكارهم ومفاهيمهم من اجل تحقيق اهداف العمل الإداري " . أما **نصير قاسم** فيعرفه " هو عملية نقل وتبادل المعلومات التي على اساسها يتوحد الفكر ، وتتفق المفاهيم ، وتتخذ القرارات " .

اغراض أو أهداف الاتصال

- ١- الإقناع : إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس فقط إيصال المعلومات والافكار إنما هو الإقناع فأى عملية ادارية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى .أى توليد القناعة عند المواطنين عن سير عمل المؤسسة
- ٢- نقل التعليمات والأوامر من القيادات العليا الى الدنيا (المرسل والمستقبل) .
- ٣- اعادة وجهات النظر وردود الافعال لمستقبلي الأوامر والتعليمات الى الجهات العليا لغرض اعطاء صورة واضحة عن الأمور التي تعمل على تحقيق الهدف المطلوب .
- ٤- تنسيق الجهود بين الاعضاء (رؤساء ومرووسين) .
- ٥- وضوح الصورة عن ما يقوم كل عضو في الجماعة لكي يكون الجميع على بينة بما يقوم كل منهم من اجل تحقيق الإنجاز المطلوب .
- ٦- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين فيه وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

انواع الاتصال :

يمكن تحديد انواع الاتصالات بما يلي:

- ١- **الاتصال في اتجاه واحد:** ويعتبر هذا النوع من الاتصال غير متكامل لأنه لا يأخذ بنظر الاعتبار المتصل به، اذ يقوم على مخاطبة شخص لغيره لهذا فان اثر الاتصال هذا يكون محدودا.
 - ٢- **الاتصال في اتجاهين متقابلين:** وهو اتصال مزدوج فالطرف الاول يأمر او يعطي المعلومات والثاني يستجيب.
 - ٣- **الاتصال الرسمي:** يتم من خلال السلطة الرسمية وقنواتها واضحة ويعرفها جميع اعضاء التنظيم ويقوم بالاتصال الشخصي المختص وحسب تسلسل المراجع.
- وللاتصال الرسمي اربع اتجاهات هي:
- أ- **الاتجاهات الهابطة :** الاتصال بشكل راسي من اعلى الى اسفل.
 - ب- **الاتجاهات الصاعدة :** الاتصال بشكل تصاعدي، ومن اهم وسائله التقارير وهي عبارة عن معلومات قائمة على اساس الحقائق.
 - ج- **الاتجاهات الافقية :** ويكون الاتصال بين اقسام المشروع المختلفة، وتكون بنفس المستوى حيث يركز التنسيق بين الاقسام والادارات وتطوير خطط العمل لتحقيق الاهداف.
 - د- **الاتجاهات القطرية :** يطبق هذا النوع من الاتصال بطرق عديدة ومختلفة بين العاملين والافراد التي نضع مراكزهم في مستويات ادارية مختلفة.
- مثال للاتصال الرسمي في المجال الرياضي : **الاتصال بين المدرب واللاعب :** بالرغم من رسمية العلاقة بين المدرب واللاعب أو الفريق فغالباً ما تتخذ عملية الاتصال بينهم الشكل الودي ، فالمدرّب يقود اللاعب أو الفريق ويعمل على الارتقاء بمستواه الفني ، واللاعب من ناحية

أخرى يقوم بتنفيذ تعليمات المدرب ويخضع لقيادته ويستجيب لرسائله داخل التدريب واثناء المباريات . وتتخذ الاتصالات بين المدرب واللاعب أو الفريق شكلاً تبادلياً فالرسائل المتبادلة ينقل فيها المدرب خبراته وتعليماته وأوامره للاعبين ، وينقل فيها اللاعبون أحاسيسهم ومشاعرهم تجاه ما ينفذون من مهام . ويبرز في هذا النوع من الاتصال أهمية الرموز في الرسائل ، اذ يكثر استخدام الإشارات والانفعالات والتغيير في طبقات الصوت أثناء الإرسال ، كما يحدث نفس الشيء في استقبالها والرد عليها ، حيث ان مثل هذا النوع من الاتصالات يعتبر اتصالاً فورياً يتم للحظات أثناء المنافسات . ويتميز الاتصال بين المدرب واللاعب بأنه اتصال مباشر يتصف بالرمزية المهنية المتخصصة (الرموز المتفق عليها في ذلك النوع من النشاط) . فقد يستخدم المدرب رموزاً ومصطلحات وإشارات لا يفهمها غير لاعبيه .

٤- الاتصال غير الرسمي:

ويتم من خلال التنظيمات غير الرسمية ويتخذ شكلاً علنياً أو سرياً وفق الاحوال ويتطور هذا النوع من الاتصال عندما يحدث قصوراً في توصيل المعلومات بالاتصال الرسمي وشبكة هذا الاتصال واسعة وليس لها حدود معينة. ومثال الاتصال الغير رسمي في المجال الرياضي **الاتصال بين اللاعب أو الفريق والجمهور** : ان الاتصال بين الفريق والجمهور ليس اتصال رسمي ، وانما اتصالاً وجدانياً يعبر عن مستوى اداء الفريق خلال المنافسة ومستوى اقتناع أو رضا الجمهور عن هذا الاداء . ويتم التعبير عن ذلك من خلال الاصوات والهتافات التي يستخدمها الجمهور لتوصيل مشاعره للاعبين . اذ ان حضور الجماهير بأعداد كبيرة ما هو إلا رسالة حب للفريق تعبر عن الاهتمام والتأييد والمؤازرة لتحقيق الفوز ، كما ان استخدام الالوان المميزة لفريق أو نادي يساعد اثاره حماس اللاعبين نحو بذل المزيد من الجهد . ولعلنا نشاهد هذه الجماهير (المرسل) في المناسبات الرياضية وهي تقوم بالتشجيع (الرسالة) لفريقها (المستقبل) من خلال اصواتهم واشاراتهم والوان ملابسهم وصمتهم احياناً (قناة الاتصال) كتعبير عن مستوى الاداء (رد الفعل) . وحياناً ما تكون الرسالة من اللاعب نفسه للجمهور ، اذ يحاول اللاعبون في بعض المواقف حث الجمهور على مؤازرتهم فالأداء في حد ذاته ما هو الا رسالة من اللاعب للجمهور .

مما سبق يتضح ان مهارة الاتصال تمثل اهمية بالغة في نجاح العمل الاداري في المجال الرياضي ، واذا ما تناولنا هذه الوظيفة من نفس المنطلق المرتبط بعملية التدريس والتدريب فسوف نجد ان الاتصال يتم من خلال رسالة لفظية بين المرسل والمستقبل ، وهذه الرسالة تحمل في مضمونها بعض التعليمات أو المعلومات ويصاحبها احساس أو شعور لا يقل عن أهمية المعلومة أو التعليمات ، وهو ما يطلق عليه عادة المضمون غير اللفظي للرسالة .

أساليب الاتصال

للاتصال ثلاثة اساليب هي :

١- **اسلوب الاتصال الكتابي**: ويتم هذا الاتصال عن طريق المادة المكتوبة. ويمكن أن يتخذ اشكال متنوعة مثل (المخاطبات ، والمذكرات ، والنشرات ، والأدلة ، والتقارير، أو لوحة الإعلانات). ويتميز هذا النوع بكونه يدمج كلاً من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب ، يمكن الرجوع اليه في أي وقت . وكذلك يعتبر أسلوب منخفض التكاليف ، و تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أي مشكلة أو خلاف

حول ما تحتويه عملية الاتصال .وتعتمد فعالية هذا الأسلوب في المقام الأول على قدرة المرسل بصياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة .

٢- **اسلوب الاتصال الشفوي:** ويتم الاتصال بين القائد والمجموعة او الفرد والتابع بصورة شفوية وعن طريق الكلمة المنطوقة. مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات التلفونية ، واللجان والاجتماعات والمؤتمرات ، والمحاضرات). ويتميز هذا الأسلوب بأنه يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد ، وكذلك يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم ،ويقوي روح التعاون والصداقة ، ويزيل التوتر والضغط .

٣- **اسلوب الاتصال التصويري:** هذا النوع من الاتصال يتم عن طريق الصور او الرسوم لإيصال مضمون الاتصال، ويمكن تنفيذها عن طريق السينما او التلفزيون او المجلات او الاعلانات.

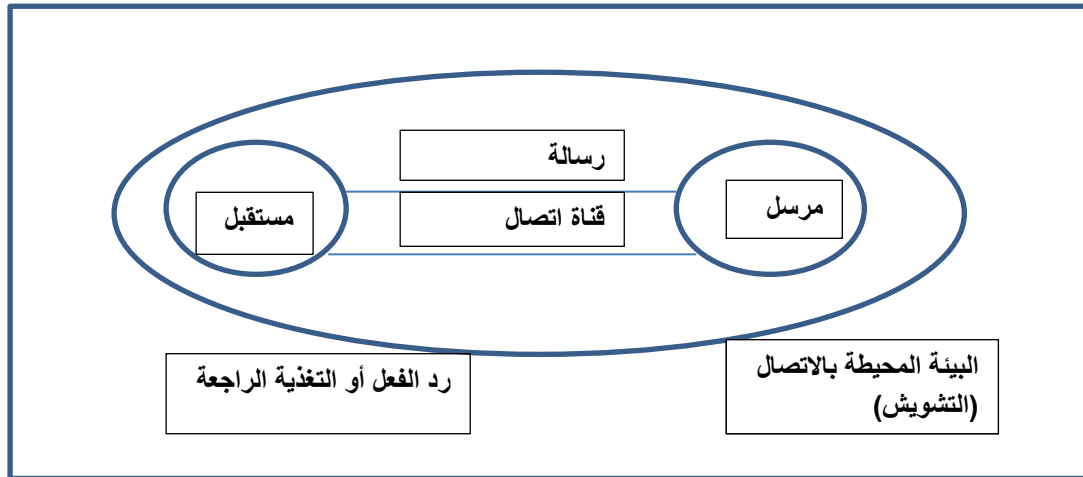
وظائف الاتصال

تؤدي عملية الاتصال الوظائف التالية :

- ١- نقل الرسالة من طرف الى آخر .
- ٢- استقبال البيانات والاحتفاظ بها .
- ٣- تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها .
- ٤- التأثير في الاشخاص الآخرين وتوجيههم .

عناصر عملية الاتصال ومكوناتها (دورة الاتصال)

تمر عملية الاتصال اثناء حدوثها بما يمكن ان نطلق عليه دورة الاتصال والتي تعني كل من المكونات والاسلوب كما في الشكل التالي الذي يوضح دورة الاتصال بمكوناتها .



اذ يتضح من الشكل ان الاتصال يتكون من المرسل ، والمستقبل ، والرسالة ، وقناة الاتصال ، والبيئة المحيطة بالاتصال (التشويش) ، ورد الفعل أو التغذية الراجعة. وهذه العناصر الستة هي التي تتكون منها عملية الاتصال ذاتها ، والتي اذا ما فقدت إحداها اختلت عملية الاتصال ، ويعتبر تحديد هذه المكونات بدقة خلال أي عملية اتصال ، العامل الرئيسي في نجاحها .

العلاقات العامة

ان العلاقات العامة نشاط حيوي من أنشطة الإدارة يعمل على خلق الروابط الطيبة بين العاملين في اي مؤسسة رياضية أو عامة كما انها تقوم في نفس الوقت بإقامة جسور المحبة والألفة والروابط الطيبة بين الهيئة الرياضية وجمهورها الخارجي والداخلي وبذلك فهي تعمل في اتجاهين في وقت واحد اتجاه داخلي وآخر خارجي فعلى المستوى الداخلي تعمل على رعاية الجانب الانساني من حيث رعاية العاملين وتوفير الأنشطة المتعددة سواء كانت ترفيهية أو رعاية مصالحهم ، كما انها تقوم بشرح الأهداف التي تتبناها الإدارة العليا بصراحة وصدق وأمانة ، وتحاول خلق الروابط الطيبة بين جميع العاملين داخل المؤسسة الرياضية .

ان فلسفة العلاقات العامة وهدفها هو اقامة طريق للاتصال يتم من خلاله الفهم المتبادل بين التنظيم وبين الجمهور المستند على الحقائق والمعرفة والمعلومات الكاملة. والعلاقات العامة هي من وظائف التنظيم التي تهتم بتقييم الاتجاهات العامة، وتوضح السياسات والاجراءات التي يستخدمها التنظيم مع الجمهور، وتتضمن كذلك تنفيذ البرامج التي تهدف الى الفهم والقبول لهذا البرنامج. وللعلاقات العامة تعاريف عديدة نذكر منها التالي :

يعرفها **ميلتون** " هي الأداء الصادق والإعلام عنه " . ويعرفها **حسن ناجي** " فلسفة اجتماعية للإدارة يتم التعبير عنها بسياسات المؤسسة وممارساتها وانجازاتها ويتوفر لديها وسائل اتصال متبادلة مع جماهيرها من اجل إيجاد التفاهم المتبادل والشهرة الطيبة " . وعرّفها **ميلر** "دراسة دقيقة لمسببات السلوك الإنساني ونتائجه" . وتعرفها **النشرة المهنية لمستشاري العلاقات العامة** "الجهود التي يبذلها فريق ما لبناء العلاقات الطيبة واستمرارها بين اعضاءه ، وبينه وبين مختلف قطاعات الرأي العام". ويعرفها **معهد العلاقات العامة البريطاني** " الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى اقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الهيئة وجمهورها " .

هذه المجموعة من التعاريف مركزة على الجانب التأثيري للعلاقات العامة، فهي تعرض لها كمهنة ابتكار اسلوب منظم للتأثير في الراي باستخدام الطرق المختلفة للاتصال ومهارات النشر والاعلان.

ويعرف لسلي: ثلاثة ادوار للعلاقات العامة طبق كل منها على الاحتياجات المحددة لجماهير المنظمة المختلفة وكذلك تطبيق على كافة انواع المنظمات وهذه الادوار هي:

- ١- الاتصال مع جماهير المنظمة.
- ٢- خلق تفاهم متبادل بين هذه المجموعات.
- ٣- خلق صورة ذهنية للمنظمة في عيون جماهيرها.

أهداف العلاقات العامة

- ١- تهدف العلاقات العامة إلى توعية الجماهير بالأهداف العامة للمؤسسة الرسمية والغير رسمية وتعليم الجمهور على السياسة العامة ومسؤوليته ودوره في تنفيذها .
- ٢- تهدف العلاقات العامة إلى اقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بين المؤسسة لكي يشعروا بالرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية من اجل زيادة الانتاج .

- ٣- معرفة الرأي العام فيما يخص بتقييمه السنوي لمستوى الاداء العام للخدمات والعمل على تلبية طلباته قدر الامكان .
- ٤- دحض الإشاعات والحملات المقرضة التي يقوم بها مناوئي المؤسسة وابرار الحقائق والمكاشفة .
- ٥- تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين ومساعدتهم على تحمل المسؤولية في رسم السياسة العامة للمؤسسة وحل مشاكلها .

وظائف العلاقات العامة (مجالاتها):

- ١- **البحث :** ويقصد به الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الراي العام بين جماهير المنظمة في الداخل او الخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الاعلامية ووسائلها بمقاييس احصائية دقيقة.
- ٢- **التخطيط :** ويقصد به تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة وذلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الاعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية وتوزيعها على الأنشطة.
- ٣- **الاتصال :** ويقصد به القيام بتنفيذ الخطط المختلفة والاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد وسائل الاعلام المختلفة والمناسبة تصل الجمهور والاتصال بالهيئات والافراد في الخارج وقادة الراي ومراكز المعلومات المختلفة.
- ٤- **التنسيق :** تقوم ادارة العلاقات العامة بالتنسيق بين اقسامها وبين الادارات الاخرى في المنشأة وذلك يؤدي الى فعالية القيام بالانشاط.
- ٥- **التقويم :** ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية لضمان فعالية البرنامج وتحقيقه لأهدافه.

أغراض العلاقات العامة في الهيئات الرياضية

- ١- شرح الهدف .
- ٢- توضيح السياسات .
- ٣- بناء الألفة .
- ٤- إبراز الجهود .
- ٥- توضيح المشكلات .
- ٦- تحويل الاتجاهات .
- ٧- إقامة العلاقات البناءة .
- ٨- تعميق التفاهم بين المؤسسات المختلفة .

أركان العلاقات العامة :

تشتمل العلاقات العامة على اربعة أركان رئيسية هي :

- ١- النواحي الانسانية . ٢- النواحي الأخلاقية . ٣- النواحي الاجتماعية . ٤- النواحي السياسية

المحاضرة السابعة

الرقابة والتقييم

الرقابة

تعتبر الرقابة من الأنشطة الضرورية في العمل الإداري ، ولها الدور الكبير في تحسينه وذلك بالإشارة الى الأمور السلبية ومحاولة تصحيحها وتجاوزها ، وهي متداخلة مع جميع العناصر والوظائف الإدارية الأخرى الا انها تعتبر كنشاط لوحدها . فهناك رقابة على التخطيط والتنظيم ورقابة على العاملين والقادة من أجل اعدادهم وتوجيههم في مهامهم . وترتبط الرقابة بتعدد وتنوع الأنشطة سواء كانت حكومية أم غير حكومية. والرقابة هي احدى الوظائف الإدارية ولا يكتمل أي عمل إداري بدون رقابة للتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة ، ولمعالجة الانحرافات والاختلافات التي قد تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له .

ولقد وصف هنري فيول وظيفة الرقابة " بأنها التأكد من اتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة " ، وبعبارة أخرى يمكن القول بأنه ما دامت الرقابة تهدف الى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة ، فإن طبيعة هذه الأهداف ومداها وما ترمز اليه ، وكل ما يتصل بها تصبح عناصر على أكبر درجة من الأهمية ، ويتحتم وضوحها التام بالنسبة لكل من العاملين والمراقبين . ويعرفها بديان " هي التأكد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة " .

ان الرقابة بالنسبة للمدير تعني جمع ، تحليل ، مقارنة وتوزيع المعلومات بهدف مقارنة أداء التنظيم والوحدات التابعة له مع معايير ومقاييس سابقة الوضع ولغرض اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يكون هناك انحرافات أو تغاير بين النتائج وتلك المعايير تتجاوز الحدود المقبولة . وهكذا يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليس غاية ، فهي وسيلة لتحسين مستوى أداء المؤسسة من خلال المتابعة ومراقبة مستوى الاداء والانجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الادائية المستمدة من الاهداف . ويختلف الغرض من الرقابة باختلاف الأهداف المحددة اصلاً ، إلا انها تصب بمجرى واحد وهو بلوغ الأهداف المقررة مسبقاً في جانبها المادي والمعنوي الذي يتمثل بتنشيط المفاهيم السلوكية والاجتماعية للأفراد .

خطوات عملية الرقابة

الرقابة عملية منظمة ومستمرة تتضمن الخطوات التالية حسب تسلسلها :

- ١- وضع معايير الاداء .
- ٢- مراقبة وقياس الاداء .
- ٣- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير .
- ٤- التقييم والتصحيح .

انواع الرقابة

- ١- **الرقابة الداخلية** : وهي التي تتمثل بالرئيس أو المدير في المؤسسة أين كانت درجته ثم تنتشر الى الاسفل ولا تبقى بيد واحد فقط ، فعند انفراد الرئيس الأعلى بالرقابة فمن المستحسن وضع جهاز متخصص ملحق بمكتبه يشرف عليه مباشرة .
- ٢- **الرقابة الخارجية** : وتمارس من قبل الشعب أو سلطات الدولة السياسية أو القضائية وتهتم اساساً بقانونية النشاط الإداري تماشياً مع المبادئ السياسية السائدة في الدولة .
- ٣- **الرقابة الفنية** : وهي الرقابة المتمثلة بالمهمة الموكلة اصلاً للمؤسسة لمتابعة اقسامها المختلفة .
- ٤- **الرقابة الإدارية** : وتنصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة على تحقيق المهمة الأصلية للإدارة .

أغراض الرقابة

ليس الغرض من القيام بالعملية الرقابية على المؤسسات والهيئات الرياضية اكتشاف الاخطاء وتصحيحها وانما الغرض الاساس هو رسم الطريق الصحيح للعمل وتحقيق الاهداف عن طريق الاصلاح والتوجيه من اجل النهوض بالواقع الرياضي للمؤسسات والهيئات الرياضية. ويمكن ان نختصر أغراض الرقابة الرياضية بما يلي :

- ١- التأكيد من الالتزام وتنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الجهات العليا واحترامها وتطبيق ما جاء بها وفق ما مخطط لها .
- ٢- الكشف المبكر للمشاكل والمعوقات التي تعترض العمل وتطبيق الخطة المرسومة .
- ٣- التأكد من ان السياسات المالية يتم صرفها وفق الحاجة لها و وفقاً للخطة الموضوعة للمؤسسة الرياضية وان الاعتمادات المالية المقررة من قبلها تنفق في مجالاتها المخصصة لها .
- ٤- التأكد من ان الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة ، ولا يوجد تعسف في استعمال السلطة وان الجميع سواسية امام القانون .
- ٥- التأكد من وصول المعلومات الدقيقة الى الإدارة العليا عن سير العمل بصورة واضحة من أجل ان تتم عملية التصحيح وتوجيه العاملين واتخاذ القرارات اللازمة حسب طبيعة الموقف .
- ٦- التأكد من ان المؤسسات بمختلف اصنافها تتابع كافة الأعمال الموكلة لها والاشراف عليها .
- ٧- الاكتشاف المبكر للأخطاء وسوء التصرف للانحرافات التي قد تحدث اثناء سير العمل .
- ٨- التأكد من ان جميع الأعمال الفنية تؤدي بصورة صحيحة و وفقاً لما خطط لها ويراعى في ذلك الاصول العلمية وفقاً لمجال التخصص .
- ٩- التأكد من استفادة جميع العاملين من الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة وبدون تفرقة بينهم .

أساليب الرقابة

- ١- التقارير . ٢- التفتيش . ٣- الملاحظة . ٤- الشكاوي .

التقييم

ويقصد بالتقييم استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الانجازات المتحققة بعد تنفيذ الخطط والأنشطة المختلفة ، وهدف التقييم هو التأكد من ان قيمة ما تم إنجازه من أعمال ونتائج تزيد عن التكلفة المستغرقة في الوصول الى هذا الإنجاز ، ومن هذا نستنتج أن عملية التقييم هي في الاساس تحليل للنفقة والعائد وناتج عملية التقييم الأداء هو بمثابة تحديد كفاءة الإدارة العامة وفعاليتها . ان تقييم الاداء هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية شاملة لكل جوانب وأبعاد التنظيم أي يكون شاملاً لكل عمليات ونشاطات العمل ومنجزاته . وعلى ذلك يتبين لنا أن الرقابة هي توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد ، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح المسار في حالة انحراف الأنشطة ، أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الانجازات المرغوبة . ومن خلال هذا نعرف التقييم هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالعمل بما يحقق أهدافاً محددة من قبل .

ولكي يحقق تقييم الاداء دوراً فعالاً في الرقابة الإدارية الشاملة لذا نذكر خصائص تقييم الاداء بالتالي :

- ١- الشمول : أي يجب ان يشمل كل أوجه النشاط ويغطي كل أجزاء التنظيم ومستوياته .
- ٢- الوضوح : أي ضرورة أن يحتوي على معايير واضحة تمثل مستويات الاداء المستهدف .
- ٣- السرعة : أي قدرة تقييم الاداء على ملاحظة الانجازات الجارية وتحديد مدى اتفاقها مع المستويات المستهدفة ، فكلما كانت الفترة الزمنية بين الاداء الفعلي وبين التقييم قصيرة نسبياً كلما كان من المستطاع تعديل الأوضاع وتصحيحها وعلى العكس اذا طالت الفترة الزمنية فقدت عملية التقييم الغرض منها وتحولت الى مجرد دراسة للتاريخ لا تسهم كثيراً في التأثير على الحاضر .
- ٤- التكامل مع العملية الإدارية : ان فعالية نظام التقييم تتوقف الى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

يوجد لتقييم الأداء بعض الأنواع التي سنناقشها فيما يلي:-

١- ان يقيم الرئيس مرؤوسه:- يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقيق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا ، خاصة إذا كان المدير مسئول عن عدد كبير من الأشخاص أي أن الإدارة بها عدد كبير من الأفراد أو الموظفين وهذا موجود حاليا خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد.

الجدير بالذكر انه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو اقدر الأشخاص على تقويم أداء مرؤوسيه للأسباب التالية

- بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه.

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

- المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فانه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة.

ويعود فشل المرؤوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمرؤوس للعمل. الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن ٩٨% من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين.

٢- ان يقيم المرؤوس رئيسه :- يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين.

٣ - ان يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي) :- وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات الأداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للاعتبارين التاليين:

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون زملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... الخ.

- إمكانية الربط بين نتائج التقويم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية.

- لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقويم حيث أن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

٤- **ان يقيم الموظف زميله:-** يعتبر زملاء الموظف من احد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف. وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك. يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته. ولكنهم عند تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط.

٥ - **ان يقيم العميل الموظف:-** يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للمؤسسة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولاً. فالعملاء يستشعرون بدقة قوة المؤسسة أو ضعفها. والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم المؤسسة الرياضية أو تأخرها. ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة. فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في البطولات ولكنهم لن يقولوا لك كيف تدير المؤسسة . فكما نرى أن النظر من زوايا مختلفة أفضل من النظر بزاوية واحدة.

المحاضرة الثامنة

القيادة الادارية

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها . إلى أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة ، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى . ويعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها. وقد عرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل اداريين ومفكرين وباحثين على النحو التالي :

همفل " القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها انماط متناسقة يتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة" .

ستوقدل " القيادة عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف" .

هيث "التأثير في سلوك الآخرين أفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الاهداف المرغوبة" .

وتعرف القيادة " أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ، وينتفعون بأهميته ، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها" . وتعرف أيضاً " بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم " . والقائد الفعال هو الذي يغتنم الفرص ليثبت ذاته وليثبت بانه مؤهل للمهام الصعبة ويجتازها محققاً اهداف الادارة. ويرى البعض ان القائد يولد ولا يصنع، فليس المدير قائداً وانما يمكن ان يكون القائد مديراً ويفترض البعض ان هناك ارتباطاً وثيقاً بين القادة والاداء الفعال على اساس ان القائد الفعال هو الفرد الذي يتوافر فيه ما يلي:

١- موهبة قيادية.

٢- خبرة وتجربة وظيفية تخصصية في العمل الاشرافي والقيادة.

٣- لديه شخصية بسمات مميزة.

٤- مؤهلات تعليمية.

٥- طرق واساليب ومداخل في ادارة العمل والناس.

٦- قدرات وقابليات ورغبة تحقق له الاداء المتميز.

كما أشار "ستجدل" Stogdill إلى أن هناك شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي:

١- وجود جماعة (من شخصين أو أكثر) مرتبط بعضهم ببعض الآخر يعملون في تنظيم معين.

٢- وجود مهمة عامة مشتركة بينهم.

٣- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

٤- الموقف الاجتماعي .

٥- قائد افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .

يستوجب ان يتمتع القائد بشخصية ذات تأثير بسلطة وقوة تأثير تميزه عن غيره، وعليه يمكن ان نحدد مصادر قوة القيادة بما يلي:

اولا: السلطة الرسمية . وتشمل:

- ١- **قوة المكافاة** : ويقصد بها مقدار ما يقدمه الرئيس لمؤوسه اما بمكافاة مادية او معنوية.
- ٢- **قوة الإكراه** : عندما يشعر الفرد بان اخفاقه في عمله يؤدي الى حرمانه من المكافاة بل بالعكس اتخاذ العقاب بحقه سواء كان ماديا او معنويا، وبهذه الحالة مصدر القوة هو الخوف من الرئيس اذا ما ارتكب الفرد عملا يعاقب عليه.
- ٣- **السلطة القانونية** : ان مصدر القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الاداري وهذه القوة تنساب من اعلى الى اسفل.

ثانيا :قوة التأثير . وتشمل:

- ١- **قوة التخصص** : ان الفرد المزود بالمعرفة في مجال التخصص يكون متميزا فيها عن غيره من اقرانه وتتوفر لديه قوة تمكنه من القيادة وعلى مستوى التربية الرياضية، فان المدرس او المدرسة المتخصص والخبير في مجال عمله يتمتع بقوة التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة في مجال التربية الرياضية.
- ٢- **قوة الاعجاب** : ان الفرد المتمتع بأعجاب الافراد الاخرين نتيجة الصفات التي يتمتع بها، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الاخرين.

عناصر القيادة

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :-

- ١ . إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، و إنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين .
- ٢ . إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .
- ٣ . تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .
- ٤ . تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .
- ٥ . تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- ٦ . لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .
- ٧ . إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .
- ٨ . أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته القيادة .

المهارات اللازمة للقائد .

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها ، وغالباً ما تصنف هذه المهارات الى ثلاث هي :

١. المهارة التصويرية :

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل ، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره ، ويتوقع من القائد أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور ويكون لديه الجرأة ، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء كافة الأذواق .

٢. المهارة الفنية :

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي ، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة ، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه . وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات .

٣. المهارة الإنسانية :

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط و تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس .

وظائف القيادة والسلوك القيادي :

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية :

١ - **التخطيط** : التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية .

٢ - **المسؤولية عن التنفيذ** : إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه .

٣ - **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات** : حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود .

٤ - **المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات** : أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موزعة في خدمة الأهداف ، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ، ومعاقبة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات .

٥ - **المبادأة والابتكار** : بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة و على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح ، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها .

٦ - **تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة** : إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض ، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء .

٧ - **قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج** : ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة ، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل ، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات ، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها .

٨ - **القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات** : إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص ، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت . لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير ، وسعة الأفق ، وقوة الشخصية ، والالتزان العاطفي ، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس .

مواصفات القائد الإداري في المجال الرياضي والشبابي

يعتقد البعض ان القادة يولدون ولهم مواصفات القيادة الناجحة في حين يرى البعض ان الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد وكذلك البيئة التي تحيط به تلقي لتكوين الشخصية القيادية له أي ان القيادة بها صفات مكتسبة من البيئة وتختلف المواصفات القيادية الشخصية باختلاف القادة الا ان هناك بعض المواصفات التي اذا توفرت في القائد قد تجعل قيادته ناجحة وهي كالتالي :

- ١- بعد النظر .
- ٢- الصدق .
- ٣- العدالة .
- ٤- الحزم والسرعة .
- ٥- الذكاء .
- ٦- حسن التصرف .
- ٧- المرونة .
- ٨- القدرة على اتخاذ القرار .
- ٩- الحماس .
- ١٠- القدرة على التفاهم مع الآخرين .
- ١١- المبادأة .
- ١٢- القدرة على دعم العاملين ومساندتهم .

- ١٣- النزاهة .
- ١٤- الثقة بالنفس وفي التنظيم .
- ١٥- القدرة على الاقناع والتأثير .

أنماط أو اساليب القيادة

عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية ، وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية :

١. **النمط الديمقراطي (القيادة الديمقراطية):** وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها ، وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون ، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد ، ويتميز بالاستماع الجيد لآراء التابعين ويحترم وجهات النظر الأخرى حتى ولو كان هذا الرأي يحمل في طياته النقد اللاذع . ويعد اختيار القيادة الرياضية بالانتخاب من معالم الاسلوب الديمقراطي ومن امثلة ذلك اختيار اعضاء النادي الرياضي لمجلس ادارة النادي أو اختيار الاندية الرياضية لمجالس ادارات الاتحادات الرياضية أو اختيار اللاعبين لقائد الفريق (كابتن الفريق) . وينتقد البعض هذا النوع من اساليب القيادة من انه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الاولى الى السرعة القصوى في اتخاذ القرار كما انه يحتاج الى نوعية معينة من التابعين .

٢. النمط الأوتوقراطي (القيادة الأوتوقراطية):

حيث تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب لوجهة نظرها ، وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها ، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب التابعين . ولربما كان أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضها خلق لينفذ وبعضها خلق للقيادة ، وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً مهيباً للحكمة في تصورات وقراراته . وهذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة . والقائد السلطوي أو الأوتوقراطي ينظر اليه على ان توجيهاته بالدرجة الاولى نحو انجاز الاعمال كما انه لا يتأثر بالنقد ويعتقد انه يعرف الاجابة على أي سؤال أو يعرف الحل لأية مشكلة . ويشعر بأن التابعين يحتاجون للقائد القوي العنيف ، ولهذا النوع من القادة ثقة كبيرة بأنه يستطيع انهاء أي عمل يقوم به أو يشرف عليه بنجاح كما ان لديه حاجة داخلية للتحكم في التابعين . وهذا النوع من القيادة يشكل ما يسمى (عنق الزجاجة) في أي تنظيم لان القرار يجب ان يمر فقط من خلال القائد .

٣. النمط السائب أو غير الموجه (عدم التدخل):

يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي ، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة ، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً ، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل . هنا كل شيء يخضع للصدفة حسب رأي صاحب نظرية المجال في علم النفس " كيرت ليفين " وتتردد بين ارتفاع مستوى الإنجاز وانخفاضه دونما ارتباط بحجم النشاط ، حيث لم يكن النشاط في مجمله موجهاً

نحو الأهداف ، بل إن قسماً كبيراً منه كان يضيع في تجاوز التناقضات . وأشارت نتائج الدراسات ان مثل هذا النوع من أساليب القيادة قد يصلح لبعض الجماعات أو التنظيمات أو مراكز البحث العلمي كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل المنتخبات الوطنية أو الفرق الرياضية المحترفة .

٤. النمط السلوكي (القيادة السلوكية) :

ان القائد الذي يتسم بالقيادة السلوكية يقوم بعمليات التعزيز أو الثواب أو المكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للتابعين ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل الى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك ، والاهداف التي يحددها تكون ذات مغزى للتابعين وتتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها مع وجود الاصرار والتحدي من التابعين كما يرى ان كل فرد مسؤول عن تصرفاته ويدرك جيداً حاجات الافراد والجماعات ويسعى جاهداً للمساعدة في تلبية الحاجات المشروعة للتابعين كما ان هذا النوع من القيادة يتميز بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الاهداف عند التحقق من عدم القدرة على تحقيقها .

٥. النمط الانساني (القيادة الانسانية) :

يحاول القائد الانساني ان يتفهم الجوانب النفسية لدى الافراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يجب أو يحتاج هذا الفرد ان يتعامل بها كاحترام أو التعاطف أو الاستقامة والصراحة والامانة كما يحترم الفروق الفردية للتابعين ، ولديه استعداد واضح للاستماع والاتصال للتابعين ويعتقد انه تحقيق مطالبهم من العوامل المهمة للارتقاء بإنجازاتهم . والقائد الرياضي الانساني يهتم بدرجة كبيرة باللاعب من انه انسان له مطالب وعليه واجبات والتزامات سواء كانت علمية ام مهنية ام اجتماعية ولا ينظر اليه على انه فقط يواظب على التدريب وينظم بالاشتراك بالمنافسات . وينظر الى القائد الانساني على انه يهتم بدرجة واضحة بمشاعر التابعين بدرجة اكبر من اهتمامه بالإنتاج أو النتائج ، كما ان هذا النوع من القيادة يساعد على الترقية وتطوير الدافعية الداخلية لدى التابعين .

نظريات القيادة :

أن القائد يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف الجماعة ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه القائد في التأثير في سلوك أعضاء الجماعة لذا فقد قام العديد من الباحثين بدراسة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها ومدى فاعليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة . ولكثرتها ولصعوبة الإلمام بها جميعاً ضمن نماذج النظرية المعروفة في أدبيات القيادة المعاصرة إلا أن تسلسل أدراجها لم يبتعد على الرغم من كثرتها عن التقسيم الآتي :

١. نظرية السمات (نظرية الرجل العظيم):

لقد انصب اهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائداً أو إدارياً ولذا تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص . وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه : " إنَّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره ، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً " .

وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسماً وأحسن

مظهراً وأذكى عقلاً وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً ، وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً .
من أهم الانتقادات على هذه النظرية :

- إن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً .
- أن تفسير القيادة بالموروثة فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح .
- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة .
- اختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة .
- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها .

٢. النظرية الموقفية :

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف ، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف ، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها :

- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها .
- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة .
- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح .
- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة .
- لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكيات القيادية .

٣. النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها ، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى ، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف .
ومن هذه الوظائف :

- تحقيق أهداف الجماعة .
- الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه .
- المحافظة على العضوية .
- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه .

٤. نظرية ليكرت في القيادة :

لقد استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة ، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل ، وأنهم مهتمون بالأفراد وحرية أكبر لمرؤوسيهـم في اتخاذ القرار وطرق العمل .
وتوصل ليكرت بشكل عام إلى أن القيادة والديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية .

٥. النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً . وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له ، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي ، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والموقف للقائد بل أيضاً لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل .

وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها :

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع ، التجارب السابقة والتعليم .
- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات .
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم .
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام .
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع .

٦. نظرية الشبكة الإدارية :

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام ١٩٦٤م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما :

١- درجة الاهتمام بالإنتاج . ٢- درجة الاهتمام بالأفراد .

أما أنماط هذه النظرية فهي :

١- نمط المدير ٩/١ الإدارة الاجتماعية :

هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل . وأن الذي يسيطر علي عقل المدير – الذي يعمل في ظل هذا النمط – هو الناس أكثر من أي شيء آخر . فالناس عنده لهم أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى . ويفترض أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد . أن يحل هذا التعارض بأن يرتب الأمور بحيث يمكن تحقيق الاحتياجات الشخصية والاجتماعية والرفاهية للأفراد من أجل أن تكون العلاقات طيبة وخلق جو ودي مريح في المنظمة ويحفز الناس علي العمل.

٢- نمط المدير ١/٩ الإدارة العلمية (السلطوية):

هو نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس والشئ المسيطر علي عقل المدير- في ظل هذا النمط هو العمل أكثر من أي شيء آخر. فالعمل عنده له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويفترض أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد وأنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل آخر.

٣- **نمط المدير ١/١ الإدارة السلبية (المتساهلة) :** هو نمط المدير المهتم قليلا بالعمل وفي نفس الوقت مهتم قليلا بالناس والشيء المسيطر علي عقل المدير هو (البقاء علي قيد الحياة) فهو يعطي أقل ما يمكن للمنظمة التي يعمل بها ويتوقع منها أيضا أقل ما يمكن.

٤- **نمط المدير ٥/٥ الإدارة المتأرجحة :** هو نمط المدير الذي يأخذ حلا وسطا في اهتمامه بالعمل والناس في نفس الوقت وأن الشيء الذي يسيطر علي عقله هو الحل الوسط بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس.

٥- **نمط المدير ٩/٩ الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) :** نمط المدير الذي يهتم بالعمل كثيرا وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا وأن الشيء الذي يسيطر علي عقل المدير هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج مقبولة من أفراد مؤمنين بالعمل علي أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة.

الاهتمام بالافراد	٩	(٩،١) إدارة النادي								(٩،٩) إدارة الفريق	
	٨										
	٧										
	٦										
	٥				(٥،٥) الإدارة المعتدلة						
	٤										
	٣										
	٢										
	١	(١،١) الإدارة المتساهلة								(١،٩) الإدارة السلطوية	
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	
الاهتمام بالإنجاز											

الشكل نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون

العلاقة بين الإدارة والقيادة الإدارية

لقد حاول بعض الباحثين تحديد المقصود بالقيادة الإدارية إذ عرفوها بأنها سلوك ديمقراطي مميز بنظرة شمولية وقدرة على الخلق والتوجيه مطبوعاً بروح العمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة.

ويعرفها البعض الآخر بأنها.

القدرة على التأثير في الناس أفراداً وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه.

إن تحليلاً لهذين التعريفين يظهر لنا ما يلي .:

توجب القيادة الإدارية توافر ثلاث عناصر هي .:

١ - قائد لديه مهارات معينة لتحقيق أهداف المنظمة .

٢ - مجموعة من الأفراد العاملين لديهم المهارات اللازمة لأداء العمل في المنظمة .

٣ - موقف معين يؤدي فيه أفراد المنظمة .

ولهذا فهناك اختلاف بين الإداري والقائد الإداري يتجلى بما يلي :-

١ - تتبع القيادة من الجماعة وتستمد سلطتها منها أما الإداري فإن قيادته متأنية من قرار يكلف به من السلطة أي يستمد سلطته من خارج المجموعة في حين لا يحتاج القائد قرار رسمي بل يضطر نتيجة لقبول أعضاء المنظمة به اقتناعاً منهم بشخصيته أو لخبرته .

٢ - يشعر أعضاء المنظمة ودوماً بالحاجة الى قيادة ، اما الإدارة فإن الأعضاء يقبلون بسلطتها خوفاً من العقاب .

٣ - يتم تقويم القيادة نتيجة لاعتراف من جماعته أما الإدارة فإن التقويم يتم نتيجة نظام معين .

٤ - يهتم الإداري بالجوانب التنفيذية لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطة , أما القائد فإنه لا يقتصر على الجوانب التنفيذية بل يحاول أن يتفق مع ميول ورغبات مجموعته في تحديد الأهداف والتخطيط .

٥ - يهتم القائد بالتغيير والتطور أي أنه ينظر للمستقبل بروح تفاؤلية وثقة عالية أما الإداري فهو يعني بالحاضر والمشكلات الآنية فقط .

٦ - يستمد القائد سلطته من مكانته بين جماعته أما الإداري فيستمد سلطته من مركزه الوظيفي الرسمي وعليه فليس كل إداري قائد بينما يمكن أن يكون قولاً وفعلاً كل قائد إداري .

المحاضرة التاسعة

ادارة وتنظيم المنشآت الرياضية

يطلق مسمى منشأة رياضية على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها، سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة أو مغطاة. والمنشآت الرياضية تشتمل في الغالب على العديد من الأدوات والأماكن اللوجستية / المساندة بالإضافة إلى الملاعب، مثل: الأدوات الرياضية، والمخازن والمستودعات، الغرف والقاعات، والمباني الملحقة الخ. ويمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً.

وتعتبر الأدوات والمنشآت الرياضية من اهم العناصر الرئيسية لإنجاح العملية الادارية بصفة عامة ، ونجاح اي برنامج في التربية الرياضية ، لذلك كان من الضروري توفير هذه الأدوات والمنشآت اللازمة لممارسة اي نشاط ، وليس توفيرها فقط بل توفيرها من المستوى الجيد وتبرز أهمية الأدوات في الآتي :

- ١- تساعد على رفع المستوى المهاري والأداء الحركي .
- ٢- تساعد المربي على تعليم المهارة في اقصر وقت ممكن .
- ٣- تعمل على تفادي فرص الإصابات .
- ٤- تعتبر وسيلة فعالة وجيدة من وسائل التشويق .

ولحفظ الأدوات وصيانتها يجب اتباع اسلوب سليم في نظام حفظها ، من حيث العناية باختيار المكان المناسب الذي تتوفر فيه النظافة الأمان لهذه الأدوات ، ويكون ذو إضاءة كافية وطبيعية بعيدة عن عوامل التعرية من رطوبة وأتربة وغيرها . وفضل ان تحفظ الأدوات في مكان قريب من أماكن التدريب حتى يسهل نقلها من مكان الى آخر دون تعرضها للتلف . ويفضل ان توضع على أرفف مرتفعة عن سطح الارض وينصح ان تكون هناك بطاقة لكل صنف من الادوات يدون بها تاريخ الأداة وكيفية الاستعمال والمسؤول عنها وأسلوب الحفظ والصيانة .

وبالنسبة للمنشآت يجب إنشاء سجلات خاصة بها ، يدون بها تاريخ الانشاء ومواعيد الصيانة الدورية لها والمسؤول عنها وصيانتها ، ومواعيد الاستخدام وتواريخ إيقافها لإجراء الصيانة اللازمة ، وتحديد المسؤولين عن صيانة كل ملعب أو منشأة رياضية على حدة حتى تتحدد المسؤولية .

أنواع المنشآت الرياضية

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

١- الأهداف :

منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية ... الخ.

٢ - الشكل العام:

منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

٣ - الرياضة (اللعبة):

رياضات جماعية (قدم ، سلة ، طائرة) ، رياضات زوجية (تنس ، السكواش) ، رياضات فردية (العاب قوى) ، رياضات المنازل (دفاع عن النفس ، مصارعة ، رياضات مائية (سباحة ، غطس) ، رياضات استعراضية و إيقاعية (جمباز) .

٤ - القانونية :

منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).

٥ - التبعية :

منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية، ...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة : دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).

٦ - نوعية الأرضية :

تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدقوقة ، اسفلت أو بلاط ، خشبية ، جليدية، رملية ، فلينية ... الخ).

المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والاهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي :

١- اختيار الموقع :

يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية - المراد إنشائها (ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب أو استاد رياضي... الخ)، والمساحة المتاحة (المتوفرة) لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات .
(فمثلاً : طول أضلاع المنطقة الملائمة لملاعب أو مراكز تدريب الشباب يجب أن لا تقل عن ٧٥٠م وتبعد عن المناطق السكنية بمسافة ٤ كم تقريباً، بينما الاستاد الرياضي يتطلب مساحة لا يقل طول أضلاعها عن ١٥٠٠م تقريباً) ، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل النمو السكاني مستقبلاً، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع، توفر الخدمات العامة.

٢ - التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

يجب ان تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية ... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

٣ - العزل :

- هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:
- أ- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات) .
 - ب- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى مثل (ميادين الرماية ، الجمباز) .
 - ج - عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال .
 - د - عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بحواجز لا تعيق ولا تشوه الملاعب .
 - هـ - مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام .
 - و - عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الاستقلالية في المداخل والسلالم .
 - ز - تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث .

٤ - الأمن والسلامة :

- هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال :
- أ- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.
 - ب- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للازدحام .
 - ج- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب.
 - د- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية .
 - هـ- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني .

٥ - الصحة العامة :

- يجب الاهتمام بالعوامل التالية :
- أ- تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية .
 - ب- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
 - ج- الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية .
 - د- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين .

٦ - النواحي الاقتصادية :

- يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:
- أ- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة .

- ب- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير) .
- ج - خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل .
- د - تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء) .
- هـ - استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها .

٧ - إمكانية التوسع مستقبلاً:

- عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:
- أ- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية .
- ب- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية .
- ج- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية .
- د- مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً .

٨ - الناحية الجمالية :

الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشتركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها :

- أ- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- ب- زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بزراعة (الحقائق).
- ج- الاهتمام بالوان المباني الخارجية بشكل جذاب .
- د- استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال .

٩. الإشراف:

هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:

- أ- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
- ب - يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج) .
- ج- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.
- د- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

١٠ - الاستغلال الأمثل:

يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والاستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لاستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

أ- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض .

ب- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات .

ج- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر .

د- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات .

١١ - القانونية:

للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة الى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

أ- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.

ب- اتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.

ج- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.

د- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).

مراحل تخطيط المنشأة الرياضية

التخطيط للمنشأة الرياضية ضرورة لا بد منها سواء كان لغرض منشأة جديدة أو اضافة جزء أو أجزاء لمنشأة قائمة، ويشمل التخطيط جميع الإجراءات الضرورية التي بواسطتها يمكن التوصل الى الوضع المرغوب في المستقبل. وحيث أن هذا العمل متعلق بمنشأة تخدم مجال التربية البدنية والرياضة فإن للمتخصص في التربية البدنية دور رئيس في جميع عمليات التخطيط التي تعتمد في الغالب، من حيث الجهد والفترة الزمنية، على حجم المنشأة الرياضية المزمع إقامتها. والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط المنشأة الرياضية مع توضيح لمهام لجنة التخطيط :

أولاً : الفكرة : جميع المنشآت الرياضية الموجودة هي نتاج لفكرة أتت من حاجة شعر بها أو اكتشفها أحد العاملين فيها وقام ببلورتها ومتابعتها حتى خرجت الى حيز الوجود، وذلك بعد دراستها من جميع الجوانب لكي تكون فكرة جيدة ومقنعة للمسؤولين .

ثانياً : عرض الفكرة على مجلس الإدارة : بعد بلورت الفكرة يتم عرضها مدعومة بالمعلومات على مجلس الإدارة (إدارة المدرسة ، إدارة الهيئة الرياضية ... الخ) الذي بدوره يتخذ القرار بناءً على أهمية هذه المنشأة من النواحي التربوية والعملية، وفي حال الموافقة المبدئية يتم تكوين لجنة لإجراء دراسة شاملة للفكرة (تقدير التكلفة، الموارد المالية، جمع البيانات ... الخ) .

ثالثاً : وضع الأهداف التربوية : في هذه المرحلة يقوم اخصائي التربية البدنية بوضع الأهداف التربوية التي سوف يتم تحقيقها من المنشأة، بالإضافة الى ذلك عليه مراعاة ما يلي :

- ١- تحديد الفائدة من المنشأة .
- ٢- تحديد المستفيدين من المنشأة .
- ٣- علاقتها بالهدف العام للمدرسة أو الهيئة .
- ٤- مراعاتها لفلسفة التربية البدنية العامة في المدينة أو المنطقة .
- ٥- مراعاتها لذوي الاحتياجات الخاصة .
- ٦- مدى تحقيقها لتطوير جميع جوانب شخصية المستخدمين (بدنية، عقلية، مهارية ، اجتماعية ... الخ) .

رابعاً : لجنة التخطيط : يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمنشأة، بما فيهم أخصائي التربية البدنية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المنشأة. ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي:

- ١- تقدير التكلفة المالية للمنشأة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل (على الرغم من أن حساب التكلفة المبدئية يعتبر من مسؤوليات المصمم) .
- ٢- اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المنشأة، مع مراعاة إمكانية التوسع في المستقبل والنمو السكاني، وكذلك توفر الخدمات الأساسية (ماء، كهرباء، هاتف، صرف صحي، شبكة مواصلات، البعد عن مصادر الإزعاج والتلوث ... الخ) .
- ٣- اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سيعمل مع اللجنة ومع أخصائي التربية البدنية، وعلى أعضاء اللجنة زيارة بعض المنشآت المشابهة لتفادي العيوب والسلبيات .
- ٤- اختيار المكتب الاستشاري الملائم الذي يضم نخبة من المتخصصين في مجالات التربية البدنية المختلفة، ويرأسهم مستشار فني لديه الخبرة الهندسية والمعرفة الرياضية .

المحاضرة العاشرة

ادارة المنافسات الرياضية والقائمون عليها

ان اي عمل لا يمكن ان يؤتي ثماره الا اذا احسن تنظيمه وادارته . لذا كان من اهم الواجبات التربوية والتعليمية التي يجب مراعاتها في المجال الرياضي هي في تنظيم وادارة واقامة البطولات والدورات الرياضية التي تحمل سمة المنافسة ، ويمثل التنافس اساساً في الارتقاء بمستوى اداء الفرد في كل المجالات ، والمجال الرياضي يعتبر من اهم المجالات التي يكتسب من خلاله الفرد اعمق الخبرات لما يحتويه من مواقف تتطلب تعاوناً وتنافساً شريفاً . فحسن تنظيم وادارة الدورات الرياضية يسهم في وضع الاسس والقواعد التي يجب ان تسير عليها هذه الدورات ويضمن عدالة هذا التنافس .

وتعتبر البطولات الرياضية سلسلة من المباريات أو المقابلات الرياضية التي تقام بين وحدات رياضية مختلفة لمعرفة أحسن هذه الوحدات أو ترتيبها فيما بينها من جهة الأداء الرياضي وهي وسيلة للتعبير عن كثير من الحاجات الضرورية للأفراد والجماعات من أهمها المنافسة ، من حيث أنها ظاهرة طبيعية في الإنسان قوامها أن الفرد أو الجماعة لا يجب أن يكون اقل كفاءة عن الآخرين . ويوضح التعريف السابق أن الدورة أو البطولة هي سلسلة من المباريات تجرى بين أفراد أو فرق وتنظم بطريقة منتخبة لتحقيق أهداف محددة .

والمسابقات الرياضية هي عبارة عن دورات رياضية تتضمن سلسلة من المباريات التي تقام بين مجموعة من الفرق أو الهيئات أو الافراد ، ولأجل تحديد الفائزين من بينهم ترتب النتائج التي يحصلون عليها وفق نظام سحبات معتمد لمعرفة أفضل واحسن الفرق أو الافراد المشتركين في هذه المسابقات من خلال النتائج المتحققة ، وهذه المنافسات تعمل وتساعد على الارتقاء بالمستوى الرياضي وتحقيق الاهداف التربوية والاجتماعية والصحية وهذه المنافسات هي انواع :

- ١- المنافسات الفردية .
- ٢- المنافسات الفرقية .
- ٣- المنافسات المختلطة (فردية وزوجية) .

اهداف اقامة البطولات والدورات الرياضية

- ١- غرس الاهداف التربوية من خلال المنافسات الرياضية .
- ٢- اثارة اهتمام الافراد او الفرق في جو تنافسي ودي .
- ٣- تنمية وتطوير المستويات البدنية والفنية .
- ٤- ابراز المستويات المهارية والنتائج للاعبين والفرق المشاركة .
- ٥- توفير فرص المنافسة التي هيه طبيعة في الانسان .
- ٦- تنمية التقارب بين الشباب والشعوب .

خطوات ادارة وتنظيم البطولات والدورات الرياضية

هناك سلسلة من الخطوات الواجب اتباعها من الهيئة او الدولة المستضيفة لتنظيم اي بطولة رياضية وهذه الاجراءات تتمثل فيما يلي :

اولاً : تشكيل اللجنة التنظيمية العليا

تتكون اللجنة التنظيمية العليا من مجموعة من الافراد وتتولى مسؤولية ادارة وتنظيم البطولة بتكليف من الجهة المنظمة ، ويعتمد حجم هذه اللجنة على مستوى البطولة المنظمة ان كان بمستوى الدولة او النادي او مدرسة . ولما كانت تختلف البطولة باختلاف أهدافها ومستواها ونوعيتها وحجمها والجهات المشاركة وعدد المشاركين فيها وبرنامج المسابقات بها وغيرها من الأمور التي تتحكم في تنظيمها ، وتحدد حجم وشكل اللجنة المنظمة عند تشكيلها ، فقد يتطلب الأمر تشكيل لجنة على مستوى الدولة تضم أعلى الشخصيات خاصة إذا كانت البطولة دولية أو قارية أو إقليمية تبدأ الخطوة الأولى في إدارة الدورة أو البطولة بتشكيل الجهاز الذي سيكون مسؤولاً عن هذه الدورة وتنظيمها وإدارتها أمام الجمهور والجهة المنظمة ويختص الجهاز أو اللجنة المنظمة للدورة أو البطولة بالتخطيط والتنظيم والإدارة والإشراف على التنفيذ والتقويم هذا وتتفرع عن اللجنة المنظمة لجان فرعية متخصصة تقوم كل لجنة منها بمهام تحدد لها تماماً .

ثانياً : التخطيط

التخطيط للبطولة من أهم مسؤوليات اللجنة المنظمة ويتم من خلاله :

- ١- تحديد الهدف الرئيسي من البطولة .
- ٢- تجميع كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالبطولة : حصر عدد اللاعبين وعدد الحكام والفرق المتوقع اشتراكها والأجهزة والأدوات المطلوبة والمتوفر منها .
- ٣- وضع السياسة العامة وتعني المبادئ والأساليب التي تحكم تصرفات العاملين بالبطولة وتعني أيضاً الإطار العام الذي تحدده الأهداف العامة وتوضحه الأغراض الخاصة للبطولة .
- ٤- تحديد أسس الاشتراك ونظام وشروط البطولة .
- ٥- وضع خطة العمل وتحديد احتياجاتها من الإمكانيات المادية والبشرية وكيفية الوصول إليها ووضع الخطوات التفصيلية لتنفيذ العمليات المختلفة .

٦- وضع خطط بديلة في حالة تعديل الموعد أو اختصار عدد الأيام أو تقليص مسابقات البرنامج أو تقليل عدد المشاركين أو الزيادة .

٧- تحديد برنامج العمل الزمني أو الخطة الزمنية وفيها تقسم فترة الإعداد إلى مراحل زمنية محددة الأغراض دراسة وتحديد الميزانية التقديرية المقترحة لإقامة البطولة وكيفية الحصول عليها وبنود وكيفية الصرف منها يتم بعد ذلك وضع الميزانية التقديرية بناءً على المعلومات المتوفرة وتقديمها إلى الجهات المختصة وذلك للحصول على موافقتها .

ثالثاً : التنظيم

تنظيم البطولات الرياضية لا يقل أهمية عن التخطيط والإعداد لها ويختلف تنظيم البطولة باختلاف أهميتها وحجمها هذا وتمر مرحلة التنظيم بعدة خطوات أهمها :

(١) وضع الهيكل التنظيمي :

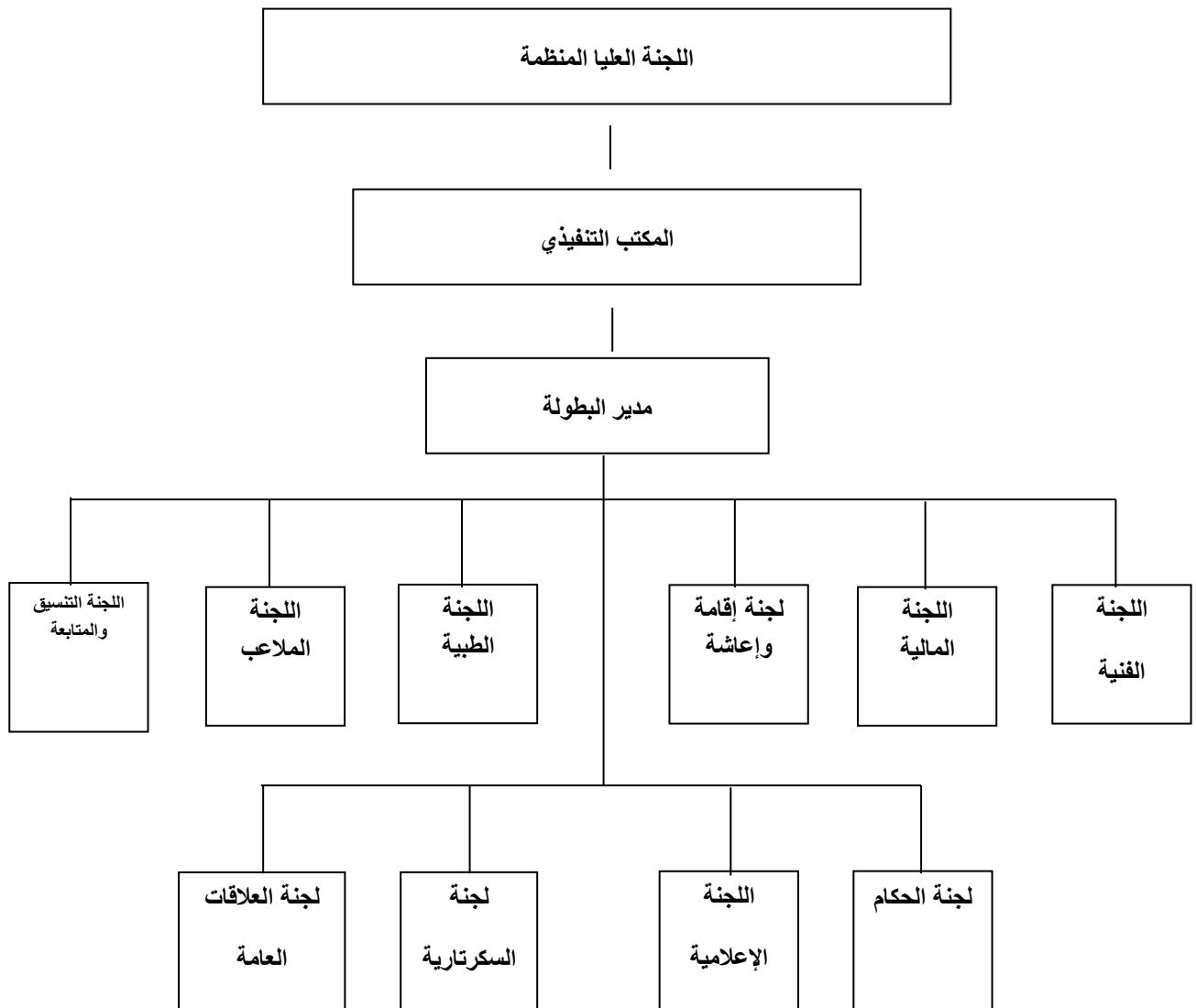
يتم وضع الهيكل التنظيمي للجهة المسؤولة عن البطولة بحيث يشمل على أوجه الأنشطة المطلوبة لهذه الدورة ، ثم تقسيمها إلى لجان أو أقسام أو مجموعات متناسقة ، بعدها تحدد الوظائف الخاصة لكل لجنة أو قسم وأخيراً تحدد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة أو عمل ويجب أن تتوافر الأنشطة والمتطلبات التالية :

- ١- إعداد الملاعب والأجهزة والأدوات .
- ٢- إعداد الحكام .
- ٣- توفير النشاط الإعلامي .
- ٤- إعداد الجوائز والهدايا للفائزين بالمسابقات .
- ٥- إعداد الميزانية وتحديد الأمور المالية .
- ٦- إقامة الحفلات وإعداد هدايا رؤساء الوفود الإدارية والهدايا التذكارية .
- ٧- الاهتمام بالإعلان وتوفير الإعلانات والملصقات والكتيبات والنشرات والبرامج والدعوات .
- ٨- إعداد وتوفير العدد الكافي من وحدات خلع الملابس وغرف الاستحمام وغرف الحكام واللاعبين والإداريين ورؤساء الوفود .

هذا وتقوم بعض الهيئات باختيار وإعداد وتصميم شعار وعلم البطولة وأيضاً نشيد البطولة وتتولى اللجنة المنظمة كافة هذه الأعباء والمسؤوليات وتشكل لجان فرعية توزع عليها اختصاصات واضحة ومحددة .

(٢) تصوير الهيكل التنظيمي :

بعد الانتهاء من وضع الهيكل التنظيمي يتم رسم الهيكل في خريطة تنظيمية توضح التقسيمات الرئيسية للتنظيم ومستويات اللجان أو الوحدات المختلفة ويكون رسم الهيكل التنظيمي كالآتي :



(٣) تحديد السلطات والمسئوليات :

تشكيل اللجان التنظيمية المساعدة والمعتادة لإقامة البطولة ، ويحدد واجب ومسؤولية كل لجنة بوضوح تام ، ومن اهم اللجان التي تتشكل لمساعدة اللجنة العليا هي :

- أ- اللجنة الإدارية والمالية :- مهامها هي (الاستقبال ، تأمين الإسكان ، الطعام ، وسائل النقل ، التخصيص المالي) .
- ب- لجنة العلاقات العامة والاعلام :- مهامها هي (توجيه وتوزيع الدعوات ، استقبال الوفود الرسمية ، تنظيم الاجتماعات ، الهدايا ، تأمين التغطية الاعلامية) .
- ج- اللجنة الفنية :- مهامها هي (تنظيم ومراقبة المباريات ، متابعة الحكام ، اجابة الاستفسارات والاعتراضات) .
- د- لجنة الأمن والنظام :- ومهمتها هي حفظ وضبط الميادين وأماكن تنظيم البطولة كافة ، وبالتنسيق مع جهات معينة .
- هـ- اللجنة الطبية :- مهمتها هي تأمين مستلزمات الإسعافات الأولية والبيئة الصحية الملائمة أيام تنظيم البطولة .
- و- لجنة التنسيق والمتابعة :- ومهامها هي تأمين الاتصالات المكثفة بين اللجان كافة ومتابعة احتياجاتهم ، وتقييم الانجازات المتحققة لعمل اللجان ، وتقييم البطولة بصورة عامة .

رابعاً : الإعداد لإقامة البطولة

تبدأ اللجنة التنظيمية العليا بتحديد واختيار أسماء اعضاء اللجان الفرعية ، وتبدأ مرحلة الإعداد للبطولة قبل موعدها بوقت كافٍ ، يتم خلالها ارسال الدعوات للفرق المشاركة في هذه البطولة موضحة أهدافها وشروطها وموعدها ومكان إقامتها وأهمية المشاركة فيها ، وتستمر اللجان بعقد اجتماعاتها لاستكمال مستلزمات اقامة البطولة وإنجاحها .

تقوم كافة اللجان بأعمالها المكلفة بها حسب البرنامج الموضوع بالتخطيط بتنفيذ الأعمال والواجبات والاختصاصات والمسئوليات وتمارس السلطات المدرجة في جداول العمل طبقاً للجدول الزمني وتنفيذاً لللائحة وإجراءات البطولة ولكن ما نلاحظه أن عنصر التوجيه يظهر بدوره الفعال في أثناء البطولة وذلك عن طريق قيام الرؤساء والمديرين بإثارة دوافع العاملين والمروسين داخل البطولة وتوجيههم نحو مسار العمل الصحيح .

خطوات تنظيم البطولة

أولاً : خطوات ما قبل البطولة :

- ١- تحديد مكان البطولة .
- ٢- تحديد ميعاد البطولة .

وبما أن التنظيم لأي بطولة تعتبر عملية من العمليات الإدارية فإنها تستند في تنظيمها على عناصر الإدارة والتي تتمثل في :

أولاً : التخطيط للبطولة

١ - الهدف من إقامة البطولة

٢ - وضع السياسة العامة للبطولة (لائحة البطولة) :

٣ - الإجراءات في البطولة :

- القائمين على تنظيم البطولة :

تقوم اللجنة المنظمة بوضع برامج العمل مرفقة بجدول زمنية لتنفيذ تلك البرامج . وتعد البرامج الزمنية هي مجموعة من المهام والواجبات والأهداف المطلوب القيام بها وتحقيقها ويتم وضعها في صورة جداول زمنية أي الواجب المطلوب إنجازه وبجانبه الوقت اللازم لتنفيذه وأسلوب العمل وينقسم برامج العمل إلى :

(أ) برامج العمل قبل البطولة .

(ب) برامج العمل أثناء البطولة .

(ج) برامج العمل بعد البطولة .

خامساً : إقامة البطولة

تأتي مرحلة إقامة البطولة حسب البرنامج الزمني المحدد وتتضمن هذه المرحلة تنظيم وإدارة المسابقات والمباريات وتطبيق البرامج المختلفة ، الاجتماعية والاعلامية والندوات والمؤتمرات .

سادساً : تقويم البطولة

تتم عملية التقويم منذ بداية تشكيل اللجنة التنظيمية العليا مروراً بكل مرحلة واللجان الفرعية ، وتقويم التنظيم والبرامج وجهود العاملين وتحقيق الاهداف ، ويتم هذا التقويم من خلال الملاحظة ، الاستبيان ، والمقابلات الشخصية ، وبالتالي كتابة تقرير شامل في نهاية البطولة تقدمه الى اللجنة العليا ، والتي بدورها تنظم التقرير الشامل النهائي عن تنظيم هذه البطولة .

يجب علي الجان المختلفة للبطولة مراعاة آلاي بعد الانتهاء من فاعلية البطولة :

١ - عودة الأدوات والأجهزة المستخدمة في البطولة إلى مكانها الطبيعي بالحفظ والتخزين السليم .

- ٢- الاستعداد لعودة أو رحيل الفرق والوفود ويراعي أن يكون ذلك بنفس النظام المتبع في الاستقبال وبنفس المستوي إذ انه كثيراً ما تفعله اللجان المنظمة في مراسم التوديع ؛ وهذه المراسم لا تقل عن الاستقبال لأنه يترك انطباع حسن عن البطولة وعن الدولة وعن اللجنة المنظمة .
- ٣- قيام كل لجنة بإعداد تقرير كامل عن السلبيات والواجبات التي واجهتها .
- ٤- إعداد التقارير الصحفية للصحف اليومية والمجلات الأسبوعية ولوسائل الإعلام المختلفة وبحيث ترسل لها النتائج التفصيلية والتي يحتاجها الصحفي أو الإعلامي لبعض النتائج .
- ٥- منح المكافئة للعمال والإداريين .
- ٦- تقويم البطولة ويتم ذلك بوسائل متنوعة منها الملاحظة ؛ الاستبيان ؛ المقابلة الخفية ويجب إن تكون عملية التقويم مستمرة ويقوم بهذه المهمة لجنة التقويم التي تقوم بإرسال تقرير شامل في نهاية البطولة .
- ٧- حفظ نماذج من الماديات والشهادات وتقارير الحكام عن المباراة والاستفادة منها في إعداد التقارير النهائية للبطولة .
- ٨- إعداد سجل مصور -أفلام- أفلام فيديو-دسك كمبيوتر - رسائل على الإنترنت عن البطولة وموافاة الدول المشاركة ببعض هذه الوثائق .
- ٩- إعداد ملاحظات كاملة عن إيجابيات وسلبيات الدورة والاجتماع لمناقشتها .
- ١٠- إعداد تقرير فني من قبل كل اتحاد عن مستوى اللعبة وما تحقق من إنجازات .

المحاضرة الحادية عشر

تنظيم المسابقات (السحبات)

أن طرق تنظيم المسابقات تعتمد بالدرجة الاولى على عدد الفرق المشاركة ومستوياتها ، وأعمار المشاركين فيها ، والوقت المتيسر لإقامتها ، والظروف المالية المؤثرة عليها ، وتوفر الإمكانيات اللازمة لإقامتها ، وهذه الطرق هي :

أولاً : طريقة خروج المغلوب من خسارة واحدة أو طريقة التسقيط الفردي

وتستخدم هذه الطريقة إذا كان عدد الفرق المشاركة كبيراً بالنسبة للوقت المحدد لإقامة المسابقات ، كما في بطولات المدارس الابتدائية والمتوسطة والاعدادية . أو بطولات الكأس للأندية ، ويقصد بهذه الطريقة ان تتبارى الفرق مع بعضها البعض والفريق المهزوم يخرج من البطولة (المسابقة) في أول خسارة له ويواصل الفريق أو الفرق الفائزة باللعب حتى يحرز أخيراً الفريق البطل في المسابقة أو الدورة .

عيوب هذه الطريقة

- ١- عدم اتاحة فرصة المنافسة والاحتكاك الاجتماعي الرياضي الكافي للفرق المختلفة ، اذ يخرج ٥٠% من الفرق المشاركة في الدور الأول وبالتالي لا تحقق اهداف التربية الرياضية.
- ٢- الفرق متوسطة المستوى أو دون المتوسطة ليس لديها أمل في غير مباراة واحدة ، مما يقلل حماسها واندفاعها للمشاركة في البطولة أو الدورة .
- ٣- قد لا يفوز أفضل الفرق في المركز الأول نتيجة للإصابات الرياضية أو نقص فجائي في الفريق أو لأسباب كثيرة مما يحول دون اشتراك لاعب رئيسي أو أكثر في مباراة مثلاً ، لذا يصبح احتمال خروج مثل هذا الفريق كبيراً ، وقد يكون هو أفضل الفرق على الاطلاق من الناحية الفنية.
- ٤- قد يصل فريق ضعيف فنياً الى الدور النهائي لمجرد حسن حظه عند إجراء السحبة أو ما تسمى القرعة .
- ٥- طريقة خروج المغلوب من خسارة واحدة لا يعطينا الفائز الثاني أو الثالث الحقيقي للبطولة وخاصة عندما يتقابل فريقان قويان في الدور الأول من السحبة.

مزايا هذه الطريقة

- ١- تستغرق المباريات فيها وقتاً قصيراً فهي مناسبة لإقامة المسابقات الرياضية ، ويتم اللجوء إليها حينما يكون عدد المشاركين كبيراً أو المدة المطلوب إقامة البطولة فيها قصيرة نسبياً .
- ٢- يتم اللجوء إلى استخدامها حينما يكون عدد الحكام والإداريين والفنيين قليلاً .

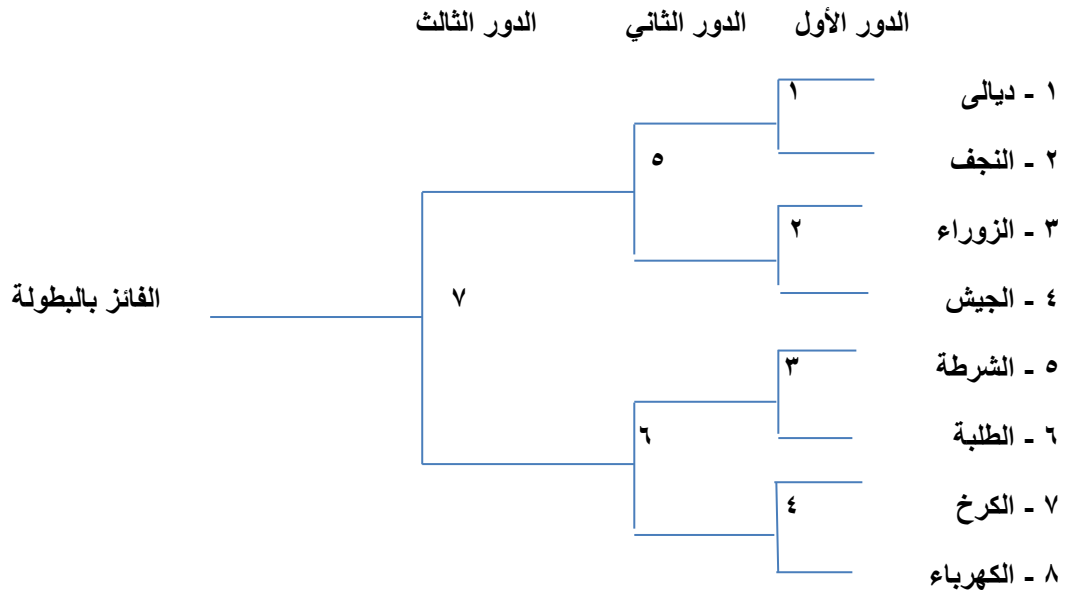
- ٣- كل الفرق والأفراد تعمل على بذل أقصى جهد في سبيل الفوز ، لأن هزيمة واحدة كفيلة بإخراج الفريق خارج البطولة ، ونتيجة لذلك يتصاعد الحماس والتنافس .
- ٤- قلة تكاليفها المالية .

تنظيم السحبة الفردية

بعد معرفة عدد اللاعبين أو الفرق المشاركة في المباريات تنظم السحبة كما يأتي :-

أ- اذا كان عدد المشاركين في السحبة عدداً زوجياً من الاعداد المرفوعة من قوى العدد (٢) وهي (٢ ، ٤ ، ٨ ، ١٦ ، ٣٢ ، ٦٤ ، ١٢٨ الخ) فلا يوجد منتظر أي تبدأ جميع الفرق واللاعبين المشاركين باللعب بدون انتظار من الدور الأول ومثال على ذلك ان كان عدد المشاركين (٨) ثمانية فتجري السحبة كالتالي : يرسم المخطط (١) المبين ادناه وتكتب اسماء الفرق على قصاصات من ورق ثم تسحب الاسماء تباعاً ويوضع اسم الفريق الاول امام الرقم واحد (١) واسم الفريق الثاني امام الرقم اثنين (٢) والفريق الثالث امام الرقم ثلاث (٣) وهكذا حتى نهاية العدد المشارك بالسحبة ، ثم تقسم الى ازواج متساوية وتجرى المباريات وفق الآتي

مخطط (١)



ان عدد المباريات في البطولة بطريقة خروج المغلوب من خسارة واحدة أي التسقيط الفردي يمكن ايجادها من خلال المعادلة الحسابية البسيطة التالية :

يرمز الى عدد المباريات بالحرف (ن) فيكون عدد المباريات = ن ، ن = عدد الفرق - ١

وبما ان عدد الفرق في المثال السابق هو (٨) فيكون (ن) = ٨ - ١ = ٧ عدد المباريات .

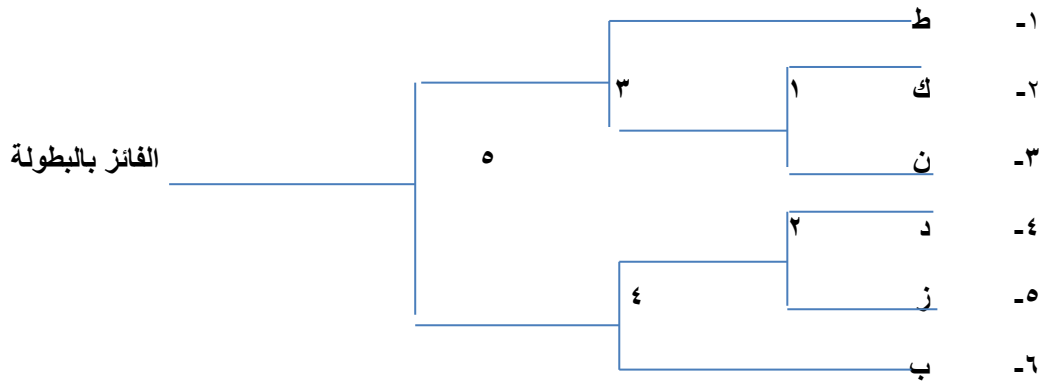
وهكذا لجميع سحبات خروج المغلوب من خسارة واحدة .

ب - اذا كان عدد الفرق أو اللاعبين زوجياً وليس من الاعداد المرفوعة من قوى العدد (٢) مثل (٦، ١٠، ١٢، ١٤، ١٨، ٢٠، ٢٢، ٢٦، ٣٠..... الخ) فإن تنظيم السحبة يتم من خلال ابقاء بعض الفرق أو اللاعبين بقاعدة الانتظار (الاستبقاء) في الدور الاول فقط ، والاستبقاء هو بقاء فريق أو اكثر دون لعب في الدور الاول من السحبة والانتظار الى الدور الثاني ، والغرض من هذا الاستبقاء أو الانتظار هو الحصول على عدد من الفرق أو اللاعبين يساوي قوى من قوى العدد (٢) في الدور الثاني من المسابقة كي تسير المسابقة بشكل منتظم ومضبوط ولا يظلم اي فريق في البطولة ولا نواجه مشكلة وجود عدد فرق فردي في الادوار اللاحقة لغاية الدور النهائي .

ويتم ذلك بطرح عدد الفرق المشاركة أو اللاعبين من اقرب واكبر رقم لها من ارقام قوى العدد (٢) ومضاعفاتها ، وبهذا تحدد عدد المباريات في الدور الاول . ومثال على ذلك : اذا كان عدد الفرق المشاركة أو اللاعبين هو (٦) فيتم إجراء ما يلي :-

- ١- ان اقرب اكبر رقم بعدها من قوى (٢) ومضاعفاتها هو (٨) .
- ٢- نطرح الرقم (٦) من الرقم (٨) ويكون الناتج (٢) ، $(٨ - ٦ = ٢)$ عدد الفرق أو اللاعبين المنتظرين بالدور الأول .
- ٣- بما ان عدد المنتظرين عدد زوجي نوزع الفرق المنتظرة بالتساوي في اعلى واسفل المخطط .
- ٤- نجد عدد المباريات ، $ن = عدد الفرق - ١$ ويساوي $٦ - ١ = ٥$ عدد المباريات الكلية .
- ٥- نرسم المخطط الخاص بالسحبة او البطولة ويكون كالتالي :-

مخطط (٢)



ج- اذا كان عدد اللاعبين أو الفرق فردياً (٣، ٥، ٧، ٩، ١١، ١٣، ١٥، ١٧، ١٩، ٢١..... الخ) مثال ذلك اذا كان عدد الفرق المشاركة (١٣) فيكون الحل كما يلي :

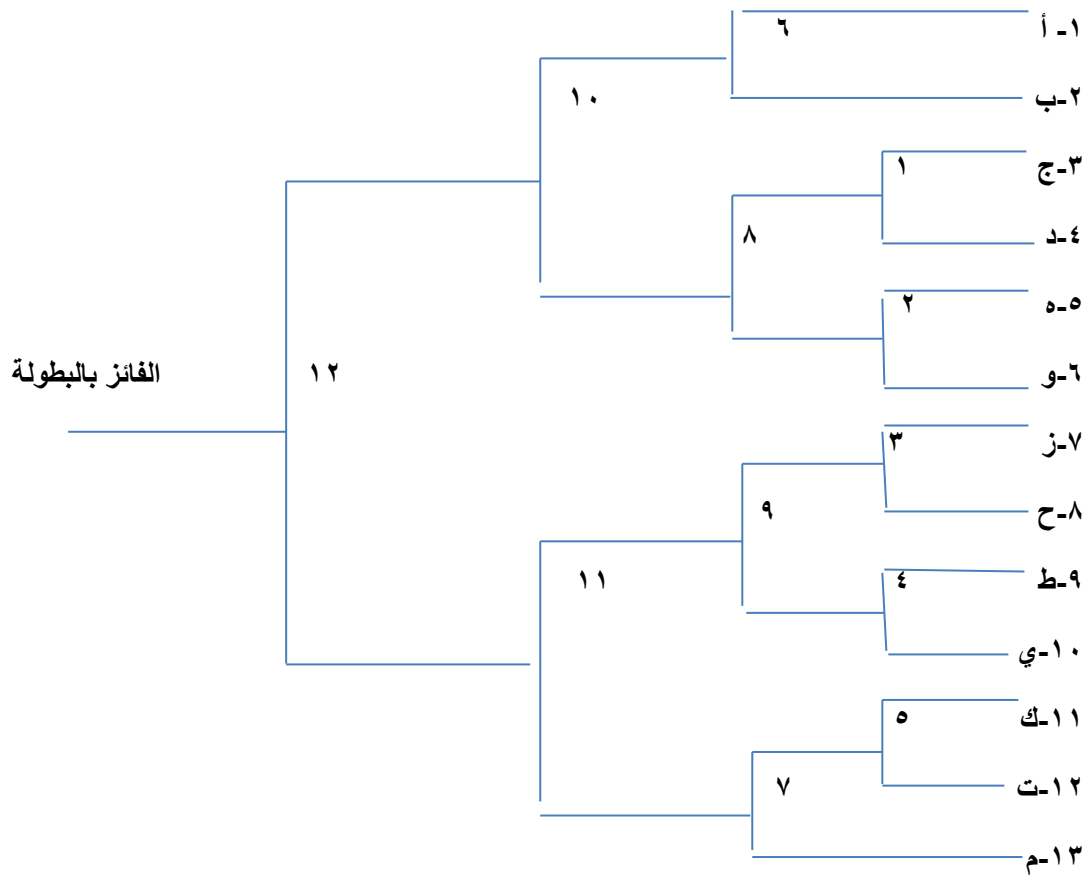
١- نستخرج عدد المباريات $ن = عدد الفرق - ١$ ويساوي $١٣ - ١ = ١٢$ مباراة

٢- اختيار الرقم (١٦) اقرب اعلى رقم من قوى العدد (٢) للرقم (١٣) .

- ٣- طرح ١٦ - ١٣ = ٣ الفرق المنتظرة بالدور الأول (ن) .
- ٤- توزع هذه الفرق المنتظرة كما يلي : أ- الفرق المنتظرة بالأعلى $\frac{١+١}{٢}$
- $\frac{١+٣}{٢} = ٢$ الفرق المنتظرة في الاعلى

ب- الفرق المنتظرة بالأسفل $\frac{١-٣}{٢} = \frac{١-١}{٢}$

٥- نرسم المخطط الخاص بالبطولة ويكون كالتالي :



ثانياً : سحبة المسابقة بطريقة خروج المغلوب من خسارتين (التسقيط الزوجي) أو السحبة بالترضية.

تتبع نفس الاجراءات التي تتبع عند اجراء السحبة بطريقة التسقيط الفردي ، كما يتبع نفس نظام (الاستبقاء) الانتظار اذا لم يكن عدد الفرق من قوى العدد (٢) . ولكن الاختلاف الجوهرى بين سحبة خروج المغلوب من خسارة واحدة وسحبة خروج المغلوب من خسارتين هو ان النوع الثاني تعطي فرصة أخرى للعب الفريق الخاسر مع الفرق الخاسرة الاخرى . بحيث تضمن لكل لاعب أو فريق ان يستمر في المسابقة أو الدورة لعدد من المباريات لا تقل عن مباراتين .

مزايأ هذه الطريقة

- ١- تعطي لكل فريق فرصة للتعويض في حالة الهزيمة من أول مباراة .
- ٢- فرص الفوز عن طريق الحظ أو الصدفة تكون أقل .
- ٣- تستخدم هذه الطريقة اذا كان يوجد لدينا متسع من الوقت لمزيد من المباريات .
- ٤- تستخدم اذا اردنا تحديد الفائز الأول والثاني .

عدد المباريات في سحبة خروج المغلوب من خسارتين (طريقة التسقيط الزوجي) .

$$\text{عدد المباريات} = \text{ن} ، \text{ن} = ٢ (\text{عدد الفرق} - ١)$$

أمثلة للحالات الثلاثة التي مرت بطريقة التسقيط الفردي والتي سوف نطبقها هنا بطريقة التسقيط الزوجي

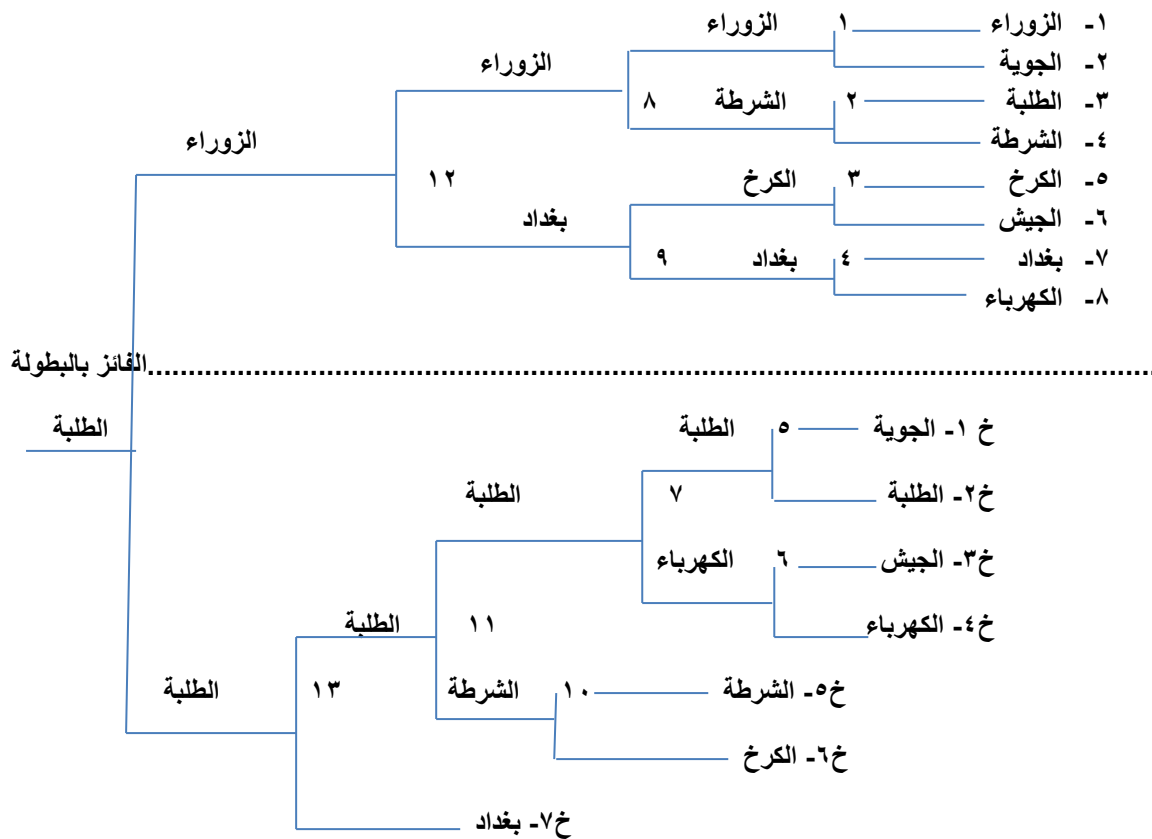
١- عدد الفرق أو اللاعبين ٨ أي عدم وجود منتظرين من الدور الاول وبهذا يكون نظام السحبة كالتالي :

نجد عدد المباريات عن طريق القانون $\text{ن} = ٢ (\text{عدد الفرق} - ١)$ ويساوي

$$\text{ن} = ٢ (٨ - ١) = ٢ \times ٧ = ١٤ \text{ اذن } \text{ن} = ١٤ \text{ عدد المباريات}$$

بعد اجراء القرعة بين الفرق يتم اجراء المباريات في الدور الاول ما بين الفرق الثمانية وينتج عنها اربع فرق فائزة تنتقل الى الدور الثاني ، والفرق الخاسرة تجري بينهما التصنيفات وهذا يبين في الجز السفلي من المخطط للسحبة حتى ظهور الفائز منهما . وفي الدور الثاني تلتقي الفرق الاربعة الفائزة في الدور الاول فيما بينها والفرق الفائزة تنتقل للدور اللاحق والخاسرة تنتقل الى الجزء الاسفل من السحبة وتجري بينهما مباراة والخاسر يخرج من السحبة نهائياً والفائز يلاقي الفريق الفائز من السحبة في الاسفل اي تصنيفات الخاسرين والفائز منهما يلاقي الفريق الخاسر من

الفرقان اللذان يلعبان في اعلى السحبة والذي سوف يتأهل الفائز منهما الى النهائي والخاسر يلعب مع الفريق المتبقي في اسفل السحبة والفائز منهما يتأهل للنهائي . وكما موضح في المخطط التالي .



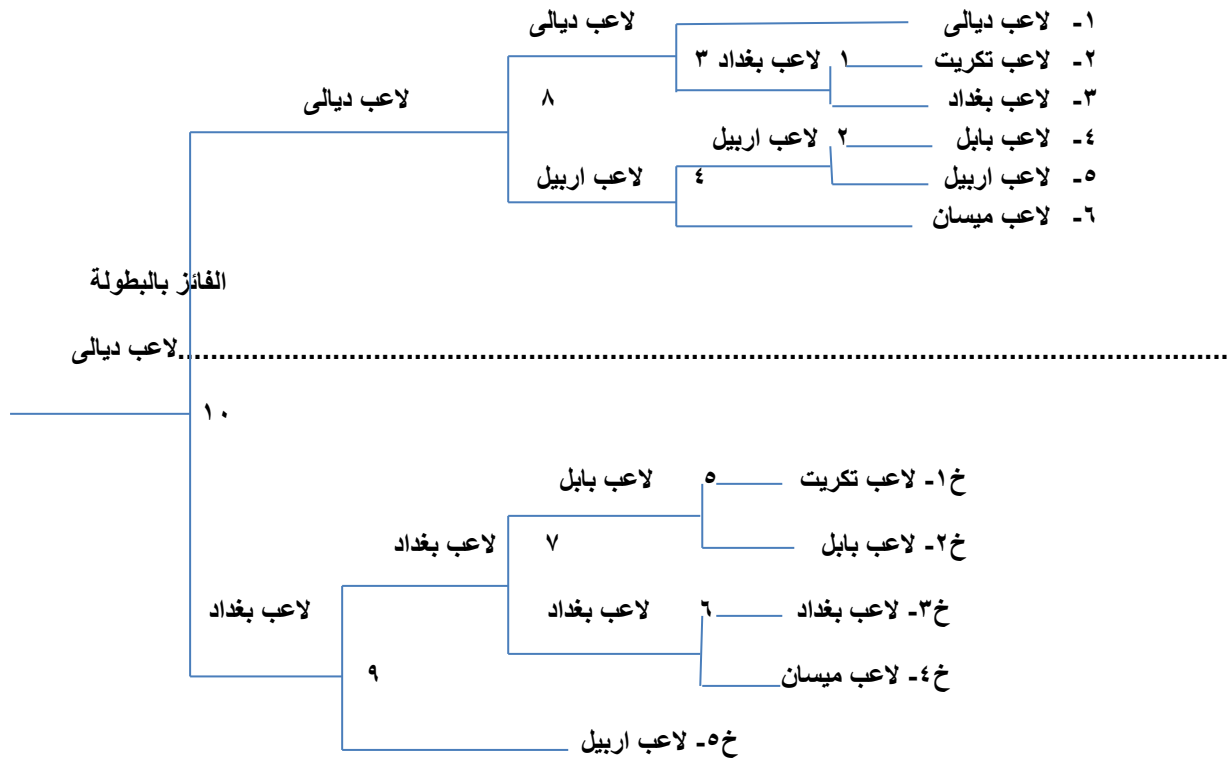
٢- إذا كان عدد الفرق زوجياً وليس من قوى العدد (٢) ومضاعفاتها مثال ذلك

اجري سحبة لبطولة التنس للجامعات بطريقة خروج المغلوب من خسارتين التسقيط الزوجي لعدد لاعبين مشاركين (٦).

لحل المثال نتبع الخطوات التالية :-

- ١- ان اقرب اكبر رقم بعدها من قوى (٢) ومضاعفاتها هو (٨) .
- ٢- نطرح الرقم (٦) من الرقم (٨) ويكون الناتج (٢) ، (٨-٦=٢) عدد الفرق أو اللاعبين المنتظرين بالدور الأول .
- ٣- بما ان عدد المنتظرين عدد زوجي نوزع الفرق المنتظرة بالتساوي في اعلى واسفل المخطط .
- ٤- نجد عدد المباريات ، $n = 2 \times (\text{عدد الفرق} - 1)$ ويساوي $2 \times (6 - 1) = 10$ عدد المباريات الكلية .

نرسم المخطط الخاص بالسحبة او البطولة ويكون كالتالي :-



٣ - اما اذا كان عدد الفرق أو اللاعبين فردياً فنقوم بنفس اجراءات السحبة الفردية ايضاً مثال ذلك :

اجري سحبة بطريقة التسقيط الزوجي ل(٩) فرق فيكون الحل كالتالي :

١- نستخرج عدد المباريات $n = 2$ (عدد الفرق - ١) ويساوي $2^9 - 1 = 511$ مباراة .

٢- اختيار الرقم (١٦) اقرب اعلى رقم من قوى العدد (٢) للرقم (٩) .

٣- طرح ١٦ - ٩ = ٧ الفرق المنتظرة بالدور الأول (ن) .

٤- توزع هذه الفرق المنتظرة كما يلي : أ- الفرق المنتظرة بالأعلى $\frac{1+n}{2}$ $= \frac{1+7}{2} = 4$ الفرق المنتظرة في الأعلى

ب- الفرق المنتظرة بالأسفل $\frac{1}{2} - \frac{1}{2} = \frac{0}{2} = 0$

٥- نرسم المخطط الخاص بالبطولة ويكون كالتالى :



ثالثاً : سحبة بطولة الدوري

وهي تختلف تماماً عن السحبات السابقة التسيقيط الفردي والتسيقيط الزوجي اذ ان اللاعب أو الفريق يستمر بالمشاركة بالمباريات لملاقاة جميع اللاعبين أو الفرق الأخرى وبدون استثناء ويمكن معرفة عدد المباريات بتطبيق القاعدة التالية :

عدد المباريات = عدد الفرق المشاركة (عدد الفرق المشاركة - ١)

2

وقد تجري السحبة لدور واحد فقط اذ يلتقي اللاعبون أو الفرق مرة واحدة فقط ويسمى (الدوري الناقص) ، وقد تجري لدورين ذهاباً وإياباً ويسمى (الدوري الكامل) وبهذا تتضاعف عدد المباريات .

اما بالنسبة لعدد الادوار بالسحبة الدورية فيكون كالتالي :

- أ- اذا كان عدد الفرق فردي فيكون عدد الادوار مساوي لعدد الفرق .
 ب- اما اذا كان عدد الفرق زوجي فيكون عدد الادوار = عدد الفرق - ١ .

وبهذا يتم تنظيم السحبة للدوري وكما يلي :

١- اذا كان عدد الفرق زوجياً (٦) ست فرق مثلاً توضح كالتالي :

تعطى ارقاماً كرموز لهذه الفرق بعد اجراء القرعة ، اذ تلعب فيما بينها كما في الجدول التالي

$$\text{عدد الادوار} = \text{عدد الفرق} - ١ = ٦ - ١ = ٥$$

$$\text{عدد المباريات} = \text{عدد الفرق} (\text{عدد الفرق} - ١) = \frac{٦(٦-١)}{٢} = \frac{٥ \times ٦}{٢} = \frac{٣٠}{٢} = ١٥$$

ت	الاسبوع الاول	الاسبوع الثاني	الاسبوع الثالث	الاسبوع الرابع	الاسبوع الخامس
١	٤×١	٥×١	٦×١	٣×١	٢×١
٢	٥×٢	٦×٤	٣×٥	٢×٦	٤×٣
٣	٦×٣	٣×٢	٢×٤	٤×٥	٥×٦

ملاحظة : ان الفرق أو اللاعب رقم (١) يبقى ثابتاً اما بقية الفرق فهي التي تتحرك بالدوران اما باتجاه عقرب الساعة اي من اليسار الى اليمين أو بعكس اتجاه عقرب الساعة من اليمين لليسار .

٢- اذا كان عدد الفرق فردي ولنفرض (٥) فرق فيكون التنظيم كالتالي :

اضافة فريق وهمي لتكون السحبة زوجية ويرمز له بالحرف (س) .

$$\text{عدد الادوار يساوي عدد الفرق} = ٥$$

$$\text{عدد المباريات} = \text{عدد الفرق} (\text{عدد الفرق} - ١) = \frac{٥(٥-١)}{٢} = \frac{٤ \times ٥}{٢} = \frac{٢٠}{٢} = ١٠$$

اذا كان عدد الفرق فردي فيكون عدد الادوار مساوي لعدد الفرق = ٥

ت	الاسبوع الاول	الاسبوع الثاني	الاسبوع الثالث	الاسبوع الرابع	الاسبوع الخامس
١	٤×١	٥×١	س×١	٣×١	٢×١
٢	٥×٢	س×٤	٣×٥	س×٢	٤×٣
٣	س×٣	٣×٢	٢×٤	٤×٥	س×٥