



# الإدارة والتنظيم المرحلة الرابعة



**جامعة الحمدانية**

**كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة**



**الأستاذ المساعد الدكتور**

**أحمد عناد جرجيس الصوفي**

## مفهوم الإدارة وماهيتها

لقد حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها ، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية ، وتتسم بالحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة .

غير أن الحياة البشرية لم تعد تعتمد بشكل كبير على الجماعات الصغيرة، فظهرت المنظمات الكبيرة لمسايرة التطورات التي أحدثتها الثورة الصناعية حتى أصبحت هذه المنظمات هي الطابع المميز للعصر الحاضر، وكان من الضروري أن تظهر فئة متخصصة في إدارة وتيسير هذه المنظمات نحو أهدافها، متمسكة في ذلك بمبادئ الإدارة العلمية التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد ازدادت أهمية الإدارة في عصرنا الحاضر نظراً لما تقوم به من دور فعال في تقدم ورقى المجتمعات.

أن أصل كلمة الإدارة **management** ، مشتق من الكلمة الإيطالية **maneggiare** للتعامل مع الحصان لتدريبه وتوجيهه، وحرافياً تعني كلمة **manage** التعامل وهي أن تمسك اداة او كائن باليد وعن طريق الجهد والتأثير يتحقق النجاح في الانجاز .

## تعريفات الإدارة

في ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين، ومن أشهر هذه التعريفات :

**تعريف تايلور وهو :** " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الافراد به ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وقلل التكاليف.

وهذا التعريف ركز على نقطتين هامتين **الأولى** أن الاعمال تتم عن طريق الآخرين (الاشخاص) **والثانية** أن الكفاءة في أداء الاعمال ضرورية وعبر عن الكفاءة بأحسن طريقة للأداء وباقل التكاليف.

وفي المقابل هناك من ركز على الوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة ، ومن هذه التعاريف ، تعريف "هنرى فايول للإدارة بأنها: التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ويمكن القول بأنه يوجد تلازم بين الإدارة بوصفها اشخاص مع الإدارة بوصفها وظائف ، فوظائف الإدارة يجب أن تؤدي من قبل اشخاص وهم الاداريون، اذ أن عمل الإداريون بدون وظائف الإدارة يكون ارتجالياً وعشوائياً، كما أن وظائف الادارة بدون تطبيق من قبل الاداريون تكون كالحبر على ورق تقتصر على النظريات.

وبذلك يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد.

**ولهذا التعريف دلالات مهمة وهي:**

- 1- **الإدارة عملية :** أي تعبير عن تفاعل النظام الاداري مع البيئة الخارجية والداخلية و الموارد البشرية والمادية .
- 2- **اجتماعية :** أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدفاً واحد مشتركاً .
- 3- **مستمرة :** تأتي صفة الاستمرار لان الادارة تعمل على اشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات و لان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة ، فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك.
- 4- **بقصد استغلال الموارد بشكل امثل :** ويتحقق باختيار الموارد البشرية المناسبة وتوفير الموارد المادية مثل المواد الخام و الادوات و الاموال التي تتعامل معها الإدارة وتحقيق الغايات بأقل جهد وتكلفة وأسرع وقت ممكن بالاعتماد على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## مفهوم الرياضة

يمكن التوصل إلى قناعة ثابتة ، وهي أن الرياضة لها علاقة بالسياسة والتنمية، فعلى سبيل المثال النشيد الوطني يلقي في أول كل مبارك ، ورؤساء الدول يهتمون بالفرق الرياضية، والرياضة لديها قوة دفع وطنية لجميع المشاعر الوطنية فكرة القدم مثلا تثير المشاعر الوطنية

والقومية , وتظهر تكاتف الناس وحدهم للوطن، والفوز والهزيمة تؤثران في الشعور وعلاقات الدول فيما بينها. وفي معنويات الرياضيين والمواطنين.

أن الفشل في المنافسات الرياضية يدخل تحت الفشل في معترك الحياة العامة، كالفشل في المعارك الحربية والمعارك الدبلوماسية والسياسية والاقتصادية. ومن أهم مسببات هذا الفشل هو التخلف في التنمية الخاصة بالرياضة.

ويمكن تعريف الرياضة بانها مجهود جسدي عادي أو مهارة تمارس بموجب قواعد متفق عليها بهدف الترفيه أو المنافسة أو المتعة أو التميز أو تطوير المهارات أو تقوية الثقة بالنفس أو الجسد.

### الرياضة و الحاجة للإدارة الرياضية

تعد الرياضة أحد فروع الاقتصاد الحديث، حيث أن ممارسة النشاط الرياضي ذو أهمية اقتصادية ثنائية بالنسبة للفرد والدولة فبالنسبة للفرد فإنها تقوم بتحسين قدراته الصحية والبدنية وإطالة عمره الإنتاجي وتقليل فرص إصابته، فضلا عن العائد المادي للمحترفين، أما بالنسبة للدولة فالرياضة تعمل على زيادة كفاءة المواطنين وحفظ معدلات الاستهلاك العلاجي و التأهيلي.

فقد كانت أولى بدايات الارتباط الاقتصادي الرياضي في أعقاب الحرب العالمية الثانية كون أن الرياضة تمثل وسيلة دعاية ومجال إشهار واسع الانتشار كما أن تزايد الرياضيين قد خلق سوقا رابحة في مجال إنتاج وتسويق واستهلاك الأجهزة والمعدات الرياضية. وبذلك اتسعت الأنشطة الرياضية لتشمل جوانب قانونية واقتصادية و اعلامية وفنية، ودخل الاحتراف والتسويق الرياضي والتمويل والاستثمار الرياضي إلى الساحة الرياضية، من هنا برزت الحاجة إلى من يرعى شؤون المنظمات الرياضية والرياضيين، فكان العلم الإدارة طريقا صالحاً للدخول إلى عالم ادارة المنظمات الرياضية وتهيئة الاداريين الرياضيين المهنيين لتكثيف الجانب العلمي إلى جانب فن ادارة الرياضة في تنظيم العلاقات المتداخلة للأعمال الرياضية.

فـ **الإدارة الرياضية هي المهارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والتقييم وتنظيم الميزانية الذي تقوم به المنظمة التي تقدم المنتج أو الخدمة المتعلقة بالرياضة.**

## نشأة الإدارة الرياضية

مع استمرار نمو صناعة الرياضة , ستزداد قيمة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات الرياضية كما أن الاستجابة لمطالب المجتمع للمنتجات والخدمات الرياضية هي حجر الزاوية في إدارة الرياضة باعتبارها فرع من فروع المعرفة التخصصية.

تعود بدايات الإدارة الرياضية إلى مبادرة الدكتور جيمس ماسون Dr. James Mason الذي قاد تطوير إحدى برامج إدارة الرياضة الأولى في الولايات المتحدة الولايات في جامعة أوهايو في عام ١٩٦٦ (الأدلة أيضا تشير إلى وجود برنامج سابق في جامعة فلوريدا الجنوبية من ١٩٤٩ إلى ١٩٥٩). وقد صدر العدد الأول من مجلة إدارة الرياضة لأول مرة في عام ١٩٨٧ لمعالجة إدارة الرياضة في سياق نظرية الإدارة والممارسة , وركزت خصيصاً على الرياضة , وممارسة الرياضة، والرقص، واللعب، لأن هذه الأنشطة تسعى إليها جميع شرائح المجتمع الأمريكي .

أن نضوج المنظمات التي تهتم بتجارة وإدارة الرياضة و التي ظهرت في العقود التي تلت الحرب العالمية الثانية، والرغبة في تدريب الباحثين والأكاديميين المهتمين بالرياضة ادى في نهاية المطاف الى ارتفاع في مستوى عدد المهتمين بالإدارة الرياضية خلال عام ١٩٨٠م. و تم تشكيل جمعية أمريكا الشمالية لإدارة الرياضة خلال العام الدراسي ١٩٨٥-١٩٨٦.

وقد تناول زيغلر ( Zeiler 1987 ) الماضي والحاضر ومستقبل إدارة الرياضة كمجال للدراسة. ولخص إلى أن المجال لا يزال لديه فرصة للربط بشكل كبير بالعلوم الاجتماعية النامية للإدارة ولكنه يحتاج إلى القيام بذلك قريباً , وأكد زيغلر أيضا على أن الرياضة هي مؤسسة واسعة بحاجة إلى سعي المديرين المؤهلين بشكل أكثر فعالية.

وتم وضع ثلاثة بنود أدت إلى النمو الهائل للإدارة الرياضية باعتبارها فرع من فروع

الدراسة الأكاديمية المتخصصة الممارسة وهي :

(١) إنشاء برامج لمنح درجة في المعايير الأكاديمية ركزت على الإدارة الرياضية في منهاجها الدراسي .

(٢) إنشاء جمعيات علمية بحثية بالمجال الرياضي.

(٣) إنشاء المجلات المحكمة في الإدارة الرياضية.

ويمكن للجمعيات العلمية أن تدعم بشكل أفضل الفرص المتاحة للباحثين والممارسين التبادل الأفكار، وبناء النظريات ، والمشاركة في تقديم التصالح، ووضع النماذج أو السياسات للتنظيم الرياضي.

في البداية ، ظهرت إدارة الرياضة كفرع من المؤسسة العامة لمساعدة المدربين والإداريين لحل المشاكل القائمة في رياضة الهواة في المقام الأول وفي المناطق الحضرية الكبرى، وظلت الحاجة إلى إدارة أفضل للرياضة تتطور مع تطور الرياضة لتصبح منتجاً تجارياً وخدمة تجارية. **ومن الأمور التي ساعدت في انتشار الإدارة الرياضية هي:**

- 1- الحاجة لإدارة الرياضة الى ادت الى زيادة عدد الأطروحات وتنوعها وإضفاء الطابع المهني على الرياضة كمنتج وخدمة متاحة للاستهلاك.
- 2- وفرت جهود البحوث المبكرة قاعدة ساعدت في نهاية المطاف على إتاحة الفرصة لإنشاء برامج ومناهج تعليمية للتعليم المهني والتخصصي للمساعدة في تدريب الأفراد على العمل في صناعة الرياضة.

### أهمية الإدارة في المجال الرياضي

- 1- للمنظمات الرياضية دور هام في تربية النشء والشباب وإعدادهم كمواطنين صالحين وذلك عن طريق البرامج الرياضية التي تبتق أهدافها من الأهداف العامة للدولة.
- 2- ضرورة الإدارة لكل من المدرسين - المشرفين - الإداريين حتى يعمل كل منهم بوعي لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تساعد على التعرف على المعوقات والتنبؤ والظروف المتوقعة من خلال التخطيط، وتوازن بين الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ..
- 4- التقييم الدقيق للإنجازات في ضوء المدخلات والمخرجات بما يحقق الكفاءة في الاداء.

## مستويات الإدارة الرياضية

### أولاً: الإدارة العليا :

وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة ما يأتي :



- 1- تحديد الأهداف العامة للمشروع .
- 2- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع .
- 3- وضع الخطط طويلة المدى .
- 4- رسم السياسات والقواعد والقوانين .
- 5- التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية .

**مثال على ذلك** اللجنة الأولمبية العراقية هي التي ترسم السياسة العامة للرياضة في البلد

### ثانياً: الإدارة الوسطى :

وتلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل ما يلي:

- 1- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى .
- 2- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .
- 3- تدريب وتنمية الإدارة المباشرة .
- 4- توجيه وتنسيق الأعمال .
- 5- الرقابة ومراجعة النتائج .
- 6- وضع معايير الأداء .
- 7- رفع تقارير دورية للإدارة العليا .

**ومثال على ذلك** الاتحادات الرياضية المركزية العراقية كل اتحاد يعمل على وضع الخطط المتعلقة بلعبة معينة في ضوء السياسة العامة للجنة الأولمبية .

**ثالثاً: الإدارة المباشرة (المنفذون) :**

وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشعلون وظائف التنفيذ. **مثال ذلك** رؤساء الاتحادات الفرعية الذين يقومون بمتابعة البرامج الرياضية في ضوء معايير الاداء الموضوعة من قبل الإدارة الوسطى .

**مهارات الإدارة الرياضية**

للإدارة مهارات ( فنية وإدارية وإنسانية ) وتعتبر هذه المهارات متطلباً أساسياً في كل مستويات الإدارة وتتمثل **المهارات الفنية** في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارساً وممارسة الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري .

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

وتأتي **المهارات الانسانية** لتلعب دوراً أساسياً في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف .

وهذا ما يجعلنا نتفق مع الرأي السائد بأن الإدارة هي علم وفن في أن واحد، إذ إن رغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادئ ونظريات، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة نجد المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبدئية، ولا زالت المشكلات الإدارية أصعب من أن توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة ومستقرة .

ويمكن ملاحظة أن هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن ، فالإدارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى أن الإدارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية .



أما الإدارة في الدول المتخلفة فهي من أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول أن الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها إلى العلم .

### الأهداف العامة للإدارة الرياضية

- 1- العمل على بث روح التفاهم والتعاون والانسجام والعمل بروح العمل الجماعي بين القائد والمدير والعاملين معه.
- 2- السعي للوصول إلى تحقيق اهداف المنظمة الرياضية .
- 3- توجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة.
- 4- تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة من قبل العاملين وتوجيهها بما ينسجم مع أهداف الدولة.
- 5- تلعب دوراً كبيراً في أرساء قواعد مجتمع اقتصادي متين.
- 6- المحافظة على الأشخاص والموارد وحماية مصالح العاملين ورعايتهم.
- 7- المحافظة على النظام وتحقيق العدالة الاجتماعية ورعاية الشباب وتنقيفه .
- 8- تقديم الخدمات الرياضية التي يحتاجها المجتمع .

### وظائف الإدارة الرياضية ( العملية الإدارية)

للإدارة الرياضية خمسة وظائف رئيسية وهي:

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

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

**التوظيف:** يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

**التوجيه:** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

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

## خصائص العملية الإدارية

تتسم العملية الإدارية بمجموعة من الخصائص وهي :

- 1- **التكامل والترابط** : تعد عملية متكاملة فيما بين عناصرها الرئيسية، حيث لا جدوى مثلاً للتخطيط أو التنظيم بدون رقابة.
- 2- **العمومية** : بمعنى يمكن ممارسة العملية الإدارية في جميع المنظمات الخاصة والعامة والصناعية والتجارية والزراعية والسياسية والرياضية وغيرها والمنظمات الكبيرة والصغيرة.
- 3- **الشمولية** : يمكن ممارسة العملية الإدارية في جميع المستويات الإدارية في المنظمة وليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، وإن اختلفت تفاصيل هذه الوظائف من مستوى إداري إلى آخر . فإن حجم وظائف التخطيط والتنظيم، وكذلك الوقت المخصص لكل منهما من جانب المديرين في مستوى الإدارة العليا يفوق حجم هذه الوظائف والوقت المخصص لهما في المستويات الإدارية الأقل. كما يلاحظ العكس بالنسبة لوظائف التوجيه والرقابة حيث يتزايد حجم هاتين الوظيفتين وكذلك الوقت المخصص لكل منهما في المستويات الإدارية الأقل.
- 4- **الاستمرارية** : تعتبر العملية الإدارية عملية مستمرة، أي لا يجب أن يتم ممارسة وظائفها في فترة زمنية معينة دون غيرها، فالمدير يمارس عمله الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بصفة مستمرة لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.
- 5- **التنسيق** : إن جوهر العملية الإدارية في التنسيق Coordination وذلك لتحقيق الانسجام والتوافق بين وظائف الإدارة من ناحية وبين الجهود الفردية في المنظمة لإنجاز أهداف الجماعة من ناحية أخرى. إن التنسيق لا يعتبر - كما يدعى البعض من بين وظائف الإدارة ولكنه خاصية لا بد من توافرها لتجنب التعارض أو الازدواج بين أنشطة العمل الإداري أو بين الأنشطة التنفيذية في المنظمة ككل.

## مسؤوليات الإداري الرياضي

قد يبدو أن الألعاب الرياضية هي منعة فحسب، لكن إدارة فريق رياضي أو مركز ترفيهي اجتماعي يتضمن أعمالاً تجارية وغالباً ما يتطلب وجود موظفين كبار وراء الكواليس تماماً مثل الشركات الأخرى، والفرق الرياضية تستفيد من الإداريين والمحاسبين والمهنيين

ومندوبي التسويق المبيعات للمساعدة في جلب المشجعين، والإشراف على الرياضيين، وفي نهاية المطاف كسب المال , **وللإداري الرياضي عدة مسؤوليات هي :**

- 1- التحقق من الموهبة الرياضية وتقديم أفضل الرياضيين للمشاركة البرامج الرياضية.
- 2- هو المسؤول عن توظيف الرياضيين. ويعمل الإداري مع الموظفين الآخرين لوضع عقد لكل رياضي ويتفاوض مع الرياضيين للتوصل إلى اتفاق العقد.
- 3- ضمان كفاءة النظم الإدارية الاجراءات وقواعد البيانات وانها تدار بشكل جيد.
- 4- الدعم الإداري والتدريبي للموظفين الإداريين ورؤساء المنظمات وتطويرهم.
- 5- تنظيم الندوات والمهرجانات والمؤتمرات وغيرها من المناسبات الرياضية.
- 6- تشجيع الرياضة في المدارس والعمل مع الطلاب و الشباب.
- 7- التنسيق مع الأعضاء والمنظمات الرياضية المجتمعية والمحلية .
- 8- تقديم المشورة للأندية الرياضية في مجالات التنظيم والتمويل والترويج واللوائح.
- 9- إدارة الميزانيات المالية المخصصة للأنشطة الرياضية.
- 10- التنسيق مع الإعلام لتسويق الاحداث الرياضية ومحاولة الحصول على منح مالية من الهيئات والسلطات .

### مهارات الإداري الرياضي

- 1- الاهتمام العالي في مجال الرياضة والوعي بالقضايا التي تؤثر على قطاع الرياضة.
- 2- امتلاك معلومات تكنولوجية جيدة ومهارات إدارية وعلى مستوى عال من الاهتمام بالتفاصيل.
- 3- لديه وعي تجاري فيما يتعلق بالتسويق الرياضي والتمويل والاستثمار .
- 4- على درجة عالية من التحفيز الذاتي والرغبة في احداث التغيير والتطوير.
- 5- المرونة في التعامل مع الازمات واتخاذ قرارات جريئة والتمسك بها.
- 6- القدرة على بناء علاقات فعالة و التواصل بشكل جيد مع مجموعة متنوعة من الناس.
- 7- حسن التخطيط والتنظيم ومهارات إدارة الوقت.
- 8- القدرة على إعطاء صورة إيجابية للمجتمع عن الرياضة.
- 9- امتلاك القيم الادارية وأن تكون قراراته بعيدة عن المكاسب الذاتية وأن تكون احكامه مستندة إلى نظام اخلاقي سليم.
- 10- لديه الباقة ادبية في الظهور امام وسائل الاعلام.

## الوظيفة الأولى التخطيط Planning

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. **فالتخطيط** هو نشاط ذهني ينصب على المستقبل، وينطوي على جهودات تعكس الاستعداد بطريقة عملية لمواجهة المستقبل الذي ينطوي على درجة كبيرة من الغموض. إن التخطيط هو الأسلوب العلمي الذي يمكن مدير المنظمة الرياضية أو نشاط رياضي من اتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات القادمة بدلاً من الاعتماد على التخمين أو الخبرة الماضية. بدون التخطيط يصبح الوصول إلى ما نريد نوعاً من التخبط لأنه يسند إلى المحاولة والخطأ تارة وعلى التصرفات العشوائية تارة أخرى .

ولذلك فإن للتخطيط بصفة عامة مظهران متلازمان هما : وضع الأهداف الصحيحة . ثم الاختبار للوسائل الصحيحة المناسبة لإنجاز هذه الأهداف. وكلا المظهرين للتخطيط يعتبران على درجة كبيرة من الأهمية في الإدارة الرياضية.

### اهمية التخطيط

إن وظيفة التخطيط لها خمسة أهداف مهمة تتمثل فيما يلي:

#### 1- مواجهة ظروف عدم التأكد والتغير :

إن المستقبل ما يكون مؤكداً فمن خلال التخطيط يتم تقليل المخاطر عن طريق تخفيض ظروف عدم التأكد عن طريق توقع العقبات التي ستواجه الخطة مستقبلاً ووضع الحلول البديلة لمواجهتها.

**فمثلاً** يضع مدرب كرة القدم خطة المواجهة فريق ما بناءً على توقعاته حول خطة الخصم فإذا قام الخصم بتغيير أسلوبه باللعب فيجب على المدرب أن يمتلك خطة بديلة مناسبة.

#### 2- تركيز الاهتمام على الغايات :

بوجود التخطيط لا تغيب الأهداف فضلاً عن أنه يكتب الإدارة السرعة بتوجيه الأعمال والتصرفات نحو الأهداف مباشرة ، **مثلاً** مدرب فريق هدفه في إحدى المواجهات هو تحقيق التعادل فيضع خطة دفاعية ويستند على تشكيلة من اللاعبين المدافعين ويركز على مراقبة المهاجمين الخطرين في فريق الخصم .

**3- الحصول على التشغيل الاقتصادي :**

التخطيط يؤدي إلى تخفيض التكاليف حيث إنه يركز على كفاءة التشغيل وتناسقه ويؤدي إلى إحلال الجهود المشتركة نحو تحقيق الأهداف بدلاً من الجهود غير المنسقة ، **فمثلاً** مدير نادي لديه ميزانية محددة يهتم بفريق كرة اليد لاعتقاده بإمكانية الحصول على مراكز متقدمة على حساب الفعاليات الأخرى فيجد أن فريق كرة القدم يحتاج إلى مصاريف كبيرة ولا يحقق نتيجة جيدة، فانه يوجه الطاقات البشرية والمادية نحو فريق كرة اليد.

**4- تسهيل عملية الرقابة :**

إن المديرين لا يمكنهم التأكد من إنجازات مرؤوسيهـم دون وجود أهداف مخططة، يتم على أساسها عملية قياس هذه الإنجازات. فليس هناك من سبيل للرقابة دون وجود خطط تعتبر كمعايير للقياس.

**5- تحديد وتفعيل وتوفير الإمكانيات :**

من خلال تحديد الإمكانيات المختلفة الموجودة في المنظمة تحديداً دقيقاً سواء المادية أو البشرية أو معلوماتية مثلاً التخطيط لإنشاء مسبح يجب توفير الأرض بمساحة مناسبة قريبة من مصادر المياه فضلاً عن مدربين ومنقذين واداريين وكمية الأموال المتوفرة و اللازمة لتنفيذ المشروع وتوفير معلومات حول الجانب القانوني للتنفيذ.

**انواع التخطيط**

يصنف التخطيط من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة انواع :

**أ- التخطيط طويل الأجل :**

يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي نظرا لأهميته وارتباطه بتحقيق أهداف المنظمات الرياضية على المدى البعيد .

ويمكن القول بأن الخطة التي تمتد من ( ٣-٥ ) سنوات تعتبر خطة طويلة الأجل في معظم الألعاب الرياضية وخاصة الألعاب الفرقية للتحضير للدورة الأولمبية القادمة فور انتهاء الدورة الحالية .

**ب - التخطيط متوسط الأجل :**

هو التخطيط الذي يغطي فترة تتراوح ما بين ( ٣-١ ) سنوات في معظم الأحيان وعند أغلب المنظمات الرياضية. ولما كان التخطيط طويل الأجل بعد على أساس انه عدد من الخطط المتوسطة الأجل .

عليه فانه يستفاد من التخطيط متوسط الأجل في معالجة الانحرافات التي قد تظهر في الخطة طويلة الأجل وكذلك يستفاد منه في تطوير الخطة طويلة الأجل وإعطائها درجة أعلى من المرونة لمواجهة التغيرات البيئية .

**مثال / تدرج فريق الناشئين إلى فريق الشباب.**

**ج - التخطيط قصير الأجل :**

يكون مجاله الزمني لفترة قصيرة **لا تتجاوز سنة واحدة** أو موسم تدريبي ، ويمكن أن تغطي هذه الخطة الفترة من أسبوع إلى سنة عند معظم المنظمات الرياضية وغالبا ما تستعمل في الأعمال الإدارية والتدريبية الأسبوعية والشهرية .

**مثال / الخطط التدريبية الكلية والجزئية لفريق نادي معين لكرة اليد.**

**عناصر التخطيط الإداري ( مكونات التخطيط ) :****1- تحديد الهدف :**

الجزء الأساسي لأية خطة هو قائمة من الأهداف التي يجب تحقيقها، فمن الضروري تحديد هذه القائمة بدقة لأنها تؤثر على كل الخطوات الأخرى ، يمكن أن تبدأ بالتنبؤ ثم تحديد الأهداف أو بالعكس.

**2- الاستراتيجيات :**

وهي خطة عامة تسعى المنظمة من خلالها الوصول إلى تحقيق غاياتها أو رسالتها، ومن ثم فهي برنامج عمل عام توضع على أساسه الأهداف والسياسات والبرامج.

مثلا السنة الميته الاتحاد وهي التفوق في المشاركات الإقليمية والعربية بعد خمسة سنوات تكون من خلال تدريب الناشئين لهذا العام، الاشتراك بالبطولات الإقليمية والعربية للناشئين للسنوات الثلاث القادمة، جذب المدربين الممتازين وتحفيزهم، ومن ثم الوصول بالشباب إلى مرحلة المتقدمين وإشراكهم في البطولات العربية للمتقدمين وصولاً إلى العالمية.

**3- السياسات :**

هي مبدأ أو مجموعة مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد جميعاً على تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وتكون على شكل عبارات عامة توجه فكر متخذي القرار في المؤسسة، فبعد أن تحدد الإدارة الأهداف في ضوء التنبؤات عليها أن تراجع القرارات التي يحتمل أن يتخذها المنفذون للأهداف، فتحدد فيما إذا كان هناك قواعد معينة يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات فتضعها كسياسات .

**مثلاً** قد يرى الاتحاد بأنه لن يستطيع تحقيق إستراتيجيته ( المشاركة الدولية )، إذا أهمل هدف التأكيد على نوعية اللاعبين صغار السن، مما يقتضي سياسة التركيز على نوعية اللاعبين صغار السن في الاختيار .

**4- البرامج :**

هي مجموعة أهداف وأنشطة وقواعد ومهام توزع على الأفراد وخطوات تتخذ وموارد تخصص وأية عناصر ضرورية لتنفيذ خطة عمل، وكثيراً ما يدعم البرنامج براس مال و موارد. **مثلاً** تحديد مدربين اكفاء وتخصيص اندية تمتلك امكانات مناسبة واجراء اعلانات لجذب اللاعبين وتخصيص الأموال اللازمة.

**5- الإجراءات :**

الأجراء هو خطة نمطية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد فهو يحدد خطة سيره ( خطوات التنفيذ بشكل متسلسل )، ومن يقوم بتنفيذ كل خطوة من خطواته ومتى، وكيف، وأين، بالتالي نجد أن الإجراءات أكثر تحديداً وتفصيلاً للعمل من السياسات، وهي عبارة عن قواعد إرشادية دقيقة ومفصلة للتنفيذ السليم للعمل، فالغاية من الإجراء هي وضع أسلوب محدد نمطي لتنفيذ العمل، فكل شيء فيه محدد ودقيق وبشكل مفصل، ويستخدم الإجراء في تنفيذ الأعمال الروتينية كإجراء العقود مع المدربين، وإصدار الهويات التعريفية للاعبين والمدربين، والفترات الزمنية للدوام، والساعات الإضافية وغيرها.

**6- المعايير :**

هي مقاييس تصلح لتقييم أداء معين أو متابعة تنفيذ الخطط ، وهي وظيفة على درجة كبيرة من الأهمية، إذ لا تنتهي مهمة المخططين بوضع الأفكار وبرامج العمل بل لابد من التأكيد من أن تنفيذها يسير وفق البرنامج المقرر, كأرسال مراقبين المتابعة سير العمل وفق الاهداف المحددة سلفا .

**مبادئ التخطيط**

- 1- المرونة : وضع الاحتياطات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة , كاحتواء الخطة الهجومية بكرة اليد على عدة احتمالات للتصويب.
- 2- صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة.
- 3- المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.
- 4- الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.
- 5- يجب أن يكون التخطيط شاملاً وليس مقتصرأً على جانب واحد وذلك مراعاة التوازن المصالح الجميع .

**مراحل التخطيط الرياضي**

- مرحلة الإعداد :** تقوم المنظمة بدورها بإعداد مقترحاتها والمدة الزمنية لتنفيذ المشروع في حدود المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة.
- مرحلة الإقرار :** بعد مرحلة الإعداد ودراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعية يتم رفع الخطة للجهات العليا لإقرار العمل بها.
- مرحلة التنفيذ:** يتم اعتماد الخطة وتتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ.
- مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ :** تقوم المنظمة بالمتابعة وتقييم الخطة ومراحل العمل فيها.



**الوظيفة الثانية: التنظيم organizing**

وتهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في الوظائف أو الأقسام وتحديد السلطات و الصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف.

**وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم :**

- 1- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
  - 2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
  - 3- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
  - 4- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

**اهمية التنظيم**

- 1- **تحقيق كفاءة وجودة الأداء :** من خلال تقسيم العمل إلى وحدات إدارية , ووضع الرجال المناسبين في الوظيفة المناسبة عن طريق اختيار الموظفين المختلف الإدارات وفقا لمؤهلاتهم ومهاراتهم وخبرتهم. **مثلا** مدير الوحدة المالية في النادي متخصص بالإدارة المالية والمصرفية, المشرف على لعبة كرة القدم في النادي شخص متخصص باللعبة.
- 2- **التنسيق :** فالتنظيم يخلق علاقات واضحة بين المواقف ويضمن التعاون المتبادل بين الأفراد. **مثلا** يقوم مدير المشتريات بتسليم التجهيزات الرياضية لأمين المخزن و امين المخزن يسلم التجهيزات الرياضية للاعبين.
- 3- **فاعلية الإدارة :** يساعد في توضيح الصلاحيات لكل مدير والطريقة التي يجب أن يمارس بها هذه الصلاحيات بحيث لا يحدث سوء استخدام للسلطات مما يساعد في زيادة فاعلية المديرين.
- 4- **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات :** التنظيم يحدد العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس وهذا سيشجع انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.
- 5- **الشعور بالرضا عن العمل :** من خلال تقسيم العمل بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبار الشخصية والاجتماعية وتوضيح دور كل شخص يؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل.

## مبادئ التنظيم

- 1- **وحدة الهدف:** فإذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية، فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيسي العام للمنظمة، وتنصب الأهداف الصغيرة لتلك الوحدات كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله. **مثلا** فروع كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ووحداتها يكون عملها جميعاً ينصب بتحقيق نمو الطلاب وتعليمهم .
- 2- **تقسيم العمل المتخصص:** كلما زاد التخصص، زادت الكفاية، والعكس صحيح، فإن الكفاءات الإدارية رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال له تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه وإجادته.
- 3- **وحدة الرئاسة والتوجيه** أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحده تنظيميه يديرها رئيس واحد **مثل** الوحدة المالية تضم محاسب ومدقق وامين خزنة.
- 4- **تقسيم العمل على أساس الوظائف لا الأشخاص:** أي أن اختيار الموظفين على وفق ما تطلبه الوظيفة دون تدخل الاعتبارات الشخصية في الاختيار.
- 5- **تكافؤ السلطة مع المسؤوليات :** فالمسؤولية عن عمل معين، يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، **فمثلا** تفويض مدرب الفريق ما يجب أن يقابله سلطات كافية لتحمل هذه المسؤولية مثل استقطاب لاعبين جدد أو الاستغناء عن لاعبين.
- 6- **نطاق الإشراف:** فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف إشرافاً كاملاً، إلا على عدد محدود من المرؤوسين، فقد حدد بعضهم الإشراف بأن يتراوح بين ثلاثة أشخاص إلى ستة أشخاص الرئيس الإداري، أما بالنسبة للمشرف الفني، فإنه يستطيع الإشراف على ثلاثين شخصا .
- 7- **قصر خط المسطرة:** وذلك يقتضي، بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور، قبل إنجازها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، وذللت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات، بين الرئيس الإداري، وبين أصغر موظف في المنظمة زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة، تكون أسرع وتمر في طريق أقصر.
- 8- **تفويض السلطة :** فإنه يجب على المدير الأعلى، تفويض السلطة إلى المديرين المتوسطين , كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات الأدنى،

- ذلك بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين العاملين تحت يده، وهذا التفويض يجب أن يكون بقدر الحاجة.
- 9- **الكفاءة** : فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة ، بحيث يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤولية واشتراك مع الكل في حل المشاكل.
- 10- **المرونة والبساطة** : يجب أن يكون التنظيم مرناً، وقابلاً للتكيف، حسب متطلبات الظروف المختلفة، حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء كانت تغيرات بالحسبان أم المفاجآت، كذلك يجب أن يكون بسيطاً ولا تعقيد فيه كأن يشتمل عدد كبير من الأجهزة التي لا داعي لوجودها، أو أن يكثر عدد الرؤساء بالدرجة التي لا تتناسب مع عدد المرؤوسين.

## انواع التنظيم

### أولاً : التنظيم الرسمي Formal Organization

هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك للتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وهناك عدة اشكال من التنظيم الرسمي وتتمثل بالآتي:

#### 1- التنظيم الرأسي Line Organization

تطلق على هذا النوع من التنظيم عدة مسميات منها التنظيم **التنفيذي** ، **التنظيم المباشر** **التنظيم العسكري** ، وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية.

ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضاً سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط .

**ولهذا التنظيم عدة مزايا منها :**

- 1- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة .
- 2- يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- 3- تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
- 4- السرعة في اتخاذ القرارات.

**وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها :**

- 1- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
- 2- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
- 3- لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبيت في كافة أمور المرؤوسين.

**2- التنظيم الوظيفي Functional Organization**

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث يتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة من أو تقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة.

**مثال ذلك** نجد في كلية التربية البدنية عدة فروع : العلوم النظرية الالعب الفردية، الالعب الجماعية، ويمتاز هذا التنظيم بالآتي :

- 1- التخصص وتقسيم العمل.
- 2- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

**ومن عيوبه ما يلي:**

- 1- عدم وضوح كل من السلطة والمسئولية وضوحاً تاماً.
- 2- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.
- 3- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.
- 4- كما أنه يتصف بعدم المرونة.

### 3- التنظيم الرأسي الوظيفي (الاستشاري) Line & Staff Organization

ويطلق على هذا النوع أيضاً التنظيم **الرأسي الاستشاري** ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويتلاقى عيوبهما. ووفقاً لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين ولا تنسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي ، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

#### ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها :

- 1- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين .
- 2- يتسم في النمط بالمرونة .

#### أما عيوب هذا النمط فيتمثل بالآتي:

- 1- وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.
- 2- يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء اللوم على المستشارين.
- 3- لا يعتبر محفزاً للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

#### ثانياً: التنظيم غير الرسمي :

يتميز التعليم غير الرسمي بأنه موجود في جميع المنظمات من دون أي استثناء، لأنه عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تظهر بشكل تلقائي بين أعضاء التنظيم. وقد بدأت المنظمات بالاهتمام في هذا النوع من التنظيم، بسبب أصبته في التأثير في أداء الموظفين داخل تلك المنظمة، فمن الممكن أن ينشأ تلك التنظيم من العلاقات الشخصية التي تجمع ما بين أصحاب المهنة الواحدة. كما يقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم عدد من الخدمات لأعضائه، فمن الممكن أن يحافظ على القيم الثقافية في تلك المجموعة، أو أن يحقق المكانة الاجتماعية لأعضائه، **ويمتلك هذا التنظيم مزايا تتمثل بما يأتي:**

1- العمل على إشباع الحاجات النفسية لدى أعضاء المنظمة، وذلك بواسطة الزيارات واللقاءات التي تتم بين أولئك الأعضاء و تقوية روابط الاتصال بين الموظفين في المنظمة.

2- التخلص من نقاط الضعف التي تظهر في التنظيم الرسمي.

**كما يتسم ببعض العيوب** منها إمكانية أن يعمل ضد أهداف المنظمة، لأن القادة غير الرسميين قد يعملون على تحريض العمال على عدم العمل والإنتاج، مما يتسبب في ظهور المتاعب والمشكلات .

**الوظيفة الثالثة : التوظيف staffing**

هو احدى وظائف الادارة ومن الوظائف الرئيسية الإدارة الموارد البشرية، والمنظمات الرياضية سواء اكانت اندية اتحادات منتديات أو منظمات تحوي على النشاط الرياضي كالمدراس والمعاهد والكلية يجب أن يكون لها أهداف محددة، وتسعى لتحقيق اهدافها من خلال ادارة الموارد البشرية فهي تحتاج إلى إداريين ومدربين وحكام ولاعبين يجب أن يتم اختيارهم وتدريبهم وفق استراتيجية مدروسة لتحقيق اهداف المنظمة بأقصى فاعلية.

**تعرف الوظيفة** بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والتي تتطلب تخصيص فرد للقيام بها ، وتشتمل عملية التوظيف على عدة خطوات وكما يأتي:

**1- التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية :**

العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الاعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فاعل في تحسين اداء المنظمة.

**و يضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة السعي لتحقيق عدد من النقاط ومنها :**

- 1- تحديد القوى العاملة داخل المنظمة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار.
- 2- توفير العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً ومهارياً معاصراً .
- 3- تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الانتاجية.
- 4- استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من امكانياته وقدراته.
- 5- مراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل.

- تبدأ عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف وذلك بتحديد واجبات كل وظيفة وظروفها فضلا عن الشروط الواجب توفرها في الافراد الذين يشغلون الوظيفة.
- الخطوة الثانية هي تحليل الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية كم وظيفة يمكن أن تستحدث؟

**مثلاً** إضافة فعالية رياضية جديدة في النادي ما نوع الموظفين التي تحتاجها الفعالية ، وهل يوجد اشخاص مؤهلين داخل النادي يمكن الاستفادة منهم؟ وهل يوجد مرشحين للتقاعد أو تنتهي فترة التعاقد معهم؟ هل تحتاج لاستقطاب موظفين من خارج النادي؟

## 2- الاستقطاب :

عبارة عن عملية البحث على مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها.

## اهمية الاستقطاب

- 1- الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة امام المنظمة ، وكلما تعددت اساليب البحث عن الكفاءات اتسعت قاعدة المتقدمين للعمل ، واصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والافضل من المتقدمين كما ونوعاً .
- 2- من خلال الاستقطاب ، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بانها المكان المناسب لهم للعمل وتطوير حياتهم.
- 3- ان نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- 4- ان عملية الاستقطاب تحدد افضل الرسائل في عملية البحث ام الكفاءات.

## مصادر الاستقطاب

يجب أن يتم الاستقطاب من المصادر التي تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والاخلاقية الإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق



المتقدمين، وتقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة من الأفراد العاملين. ويتم استقطاب الأفراد العاملين من مصدرين رئيسيين وكما موضح في الشكل.

### مصادر الاستقطاب

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
. مكاتب العمل الحكومية	. الترقية
. وكالات التوظيف الخاصة	. النقل والتحويل
. الاعلان	. العاملون السابقون
. المدارس والمعاهد الفنية	. الاعلان الداخلي
. الجامعات	

### ٣- الاختيار والتعيين

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف المختلفة وواجباتها ومؤهلات الأفراد المتقدمين لشغلها وخصائصهم.

وهي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار والتعيين من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوافر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة .

### عليه فان العملية الاختيار والتعيين هدفين رئيسيين هما :

- 1- التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل ومحاولة تحديد أي منهم سيحقق النجاح اذا تم تعيينه.
- 2- اعلام المرشح وتعريفه بالعمل والمنظمة التي سوف يعمل فيها.

وهناك عدد من المؤشرات تسهم في الوقوف على مدى نجاح برامج اختيار الافراد العاملين وإجراءات تعيينهم، بعد مباشرتهم العمل واستمرارهم فيه منها :

- 1- مدى كفاءة الفرد العامل في اداء عمله.
- 2- مدى نجاح الفرد العامل في التأقلم مع ظروف العمل.
- 3- معدل دوران العمل للأفراد العاملين الجدد.

#### 4- اعداد وتوجيه الافراد العاملين الجدد :

بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة , تبدأ عملية الاعداد والتوجيه التي يقصد بها استقبال الموظف الجديد والترحيب به وتقديمه إلى ادارة المنظمة والى زملائه في العمل، واعطائه فكرة عن العمل الذي سيؤديه والمهام الوظيفية التي سوف يقوم بها والاجابة على الاسئلة التي يثيرها ، وكذلك اعطاؤه فكرة عن أهداف ورسالة المنظمة والسياسات المتبعة فيها.

وتقع مسؤولية الاستقبال والتوجيه في المنظمات الصغيرة على مديرها أو أحد المسؤولين فيها ، في حين تخصص الهياكل التنظيمية في المنظمات الكبيرة ادارات متخصصة بذلك تقع ضمن انشطتها مسؤولية الاستقبال والتوجيه ويمكن القول عموما أن هنالك جهات عديدة في المنظمة تتقاسم هذه المسؤولية كالإدارة العليا والمسؤولين في الاقسام المختلفة .

**الوظيفة الرابعة : التوجيه : Directing**

**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.

ويعرف 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 .

وكما قل التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه والعكس صحيح ، فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالاً كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل ، وقلت القرارات الفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يوجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة .

**و التوجيه كوظيفة إدارية يتطلب من المدير ما يأتي :**

1- الاتصال 2- القيادة 3- التحفيز و الدافعية 4- اتخاذ القرارات.

**أولاً : الاتصال Communication :**

العملية التي يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة الأخرى ، لتعديل السلوك وإحداث التغييرات بما يحقق الأهداف المنظمة .

و تتمثل أهمية الاتصال في كونه عملية مستمرة ترافق كافة وظائف و عمليات الإدارة الأخرى.

**اهداف عملية الاتصال :**

- 1- **الاستعلام والتحري :** هو أن يبحث المدير عن المعلومات اللازمة ويحصل عليها، كالتحري عن مدى تنفيذ الأعمال ، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
- 2- **الإخبار :** تزويد المرؤوسين بالمعلومات وتنمية الفهم لديهم . كتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم على انجاز الاعمال بسهولة.
- 3- **التأثير :** من خلال دعم المدير للاتجاهات الإيجابية لدى مرؤوسيه في اداء الاعمال.

**أنواع الاتصالات****1- الاتصال الرسمي**

وتكتسب الاتصالات صفة الرسمية عندما تكون مناسبة في إطار الخارطة الرسمية للاتصالات في المنظمة، وقد تكون قنواتها عمودية هابطة ( أي من القمة إلى القاعدة ) ، أو عمودية مساعدة ( أي من القاعدة إلى القمة ) ، أو عرضية جانبية ( أفقية ) أو قطرية، ويشتمل الاتصال الرسمي على الآتي:

**أ - الاتصال اللغوي ( الاتصال اللفظي )**

يكون الاتصال لغوياً إذا تم تبادل المعلومات بين الطرفين شفويّاً ويمكن أن يتم عن طريق الاتصال الشخصي المباشر وجهاً لوجه ما بين المرسل والمستقبل أو من خلال الاجتماعات الرسمية ، **مثال ذلك** اجتماعات الاتحادات الرياضية المركزية التي يتم من خلالها تبادل الآراء.

**ب - الاتصالات الكتابية ( المقروءة ، التحريرية )**

وهي أنواع الاتصالات التي تعتمد الورقة والقلم في كتاباتها، وتكون فيها المعلومات مدونة أو مكتوبة وتشمل التبليغات عن المسائل الإدارية والإجراءات الخطابية الإدارية الخاصة ، وهي خطابات توجه إلى بعض الإداريين.

**ج - الاتصال غير اللغوي ( الاتصال غير اللفظي )**

وهي الاتصالات التي لا تعتمد على اللغة في صياغة مضمون رسائلها وإنما يستعين المرسل بالرموز والإشارات والحركات للتعبير عن مضمون الرسائل مثل الإيماء وحركة تقاطيع الوجه وحركة اليدين أو العينين .

**2- الاتصال غير الرسمي :**

حيث تتم بطرق خارج محور الرسمية، فهو يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعات والندوات بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقة داخلية أو خارجية.

**ثانيا : القيادة Leadership**

تعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية ، حيث تساهم القيادة الجيدة في حل المشاكل ، وتذليل العقبات حتى أننا نجد بعض كتاب الإدارة يعتبرون أن " القيادة " هي الوظيفة الإدارية الثالثة للمؤسسة.

**والقيادة هي من التأثير على الناس الممارسة أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة** ، ويرى الخبراء أن على كل المديرين أن يكونوا قادة وليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين، فيما يعتبرون أن عدد القادة دائماً قليل نسبياً ، حيث أن القدرة القيادية ومدى توفر سماتها في فرد ما سلعة نادرة لا يملكها إلا القليل .

وهناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية القائد و اختيار النمط القيادي منها: عوامل تتعلق بالمرؤوسين، عوامل تتعلق بالشخصية و مدى توافقها مع المرؤوسين ، و أخرى تتعلق بظروف البيئة والقيم السائدة في المجتمع ، ثم الضغوط الزمنية والقدرة على العمل تحت أقصى الظروف.

**انماط القيادة**

يوجد أنواع مختلفة من أنماط القيادة في بيئات العمل. فثقافة و أهداف المنظمة تحدد أسلوب القيادة الذي يناسب المنظمة بشكل أفضل، في حين أن الاختلافات الشخصية عالما ما تملي و تفرض الأسلوب الأمثل للاستخدام. وهناك العديد من النظريات والطروحات حول الأساليب القيادية داخل المنظمة، اعتماد على المهام اللازمة لإكمالها والاحتياجات الإدارية.

**أهمها :****1- القيادة الديمقراطية :**

في هذا النوع من القيادة تكون القرارات نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي ، وعلى القائد أن يدير المناقشة حول الموضوع على أن يكون كل فرد حر في التعبير عن رأيه، ومن إيجابياتها التزام الجماعة الذاتي تجاه العمل و تشجيع الجماعة على تحمل المسؤولية.

**٢ - القيادة التسلطية :**

في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تخص العمل دون استشارة تابعيه، فهو قائد ينزع إلى السيطرة على الأعضاء العاملين معه ويكون مستبدا برأيه ومتعصبا له وعند مخالفته يستخدم العقاب والتهديد .

ومن الإيجابيات الوقتية للقيادة التسلطية إنها تؤدي إلى أحكام السلطة بيد قائد واحد فضلا عن إيجابية انتظام العمل ولو بشكل قسري مما يؤدي الى ايجابية زيادة الإنتاج خوفا من العقاب.

**3- القيادة الفوضوية ( قيادة عدم التدخل القيادة غير الموجهة ) :**

في هذا النوع يكون دور القائد سلبيا تاركا لأفراد جماعته حرية صنع القرار واتخاذ وطرائق تنفيذه , فليس هناك هدف واضح وخطة موحدة ومحددة (فوضى) وان القائد لا يتدخل في تنظيم مجرى الأمور (قيادة عدم التدخل) , ولا يحاول التوجيه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك ( قيادة غير موجهة ) وربما يقتصر دور القائد على إمداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل، ومن ايجابيات تلك القيادة هي كشف القيادات الواعدة للعمل، وانه يصلح مع المرؤوسين ذوي الكتابات والقدرات المتميزة عليه يندر استخدام هذا النمط في المجال الرياضي .

## نظريات القيادة

تتعدد المفاهيم والنظريات الخاصة بالقيادة تبعاً لاختلاف مداخل دراستها، إلا أن التباين في وجهات النظر حول المفهوم لا يصل الى الاختلاف في أساسياته، **ومن أبرز النظريات الآتي:**

### 1 - نظرية السمات :

تربط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين.

### 2- النظرية السلوكية :

تمثلت هذه النظرية بدراسة أوهايو إذ أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك سلوكين أو نمطين للقائد ، سلوك يتمثل بالاهتمام بالعمل ، وسلوك يتمثل بالاهتمام بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية.

### ٣- النظرية الموقفية :

يرتبط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة . **تحكم هذه النظرية عناصر هي :**  
(١) سمات القائد (٢) سمات الأتباع . (٣) سمات الموقف وطبيعة الحالة .

### 4- النظرية التبادلية :

القيادة التبادلية بأنها سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أحل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - القائد والأفراد.

### 5- النظرية التحويلية :

يوصف القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وقيمته العالية في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره نحو الاحسن من خلال التابعين.

**سمات ومؤهلات القائد :**

تتمثل مشكلة الإدارة الأساسية في مدى تمكن القائد أو المدير من الموازنة بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالأشخاص لتحقيق أفضل النتائج. لذا لا بد من توفر عدد من السمات والصفات الخلقية والمكتسبة لإنجاح مهمة القائد وأهمها :

- 1- الدافع الشخصي للريادة في القيادة .
- 2- توفر الطاقة الجسمانية والعقلانية .
- 3- توفر المهارات الفنية اللازمة للعمل .
- 4- الاستقرار والبعد عن الانفعالات .
- 5- قوة الإرادة وحسن التصرف والقدرة على الإقناع.
- 6- تنمية العلاقات الإنسانية.
- 7- الموضوعية والبحث عن الحقائق .
- 8- المهارة في الاتصال واستعمال وسائله.
- 9- فن التعامل مع الجمهور .
- 10- التفكير الخلاق والابتكار وسرعة البديهة.



## نظريات القيادة

تتعدد المفاهيم والنظريات الخاصة بالقيادة تبعاً لاختلاف مداخل دراستها، إلا أن التباين في وجهات النظر حول المفهوم لا يصل إلى الاختلاف في أساسياته، ومن أبرز النظريات الآتي:

### ١- نظرية السمات :

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين.

### ٢- النظرية السلوكية :

تمثلت هذه النظرية بدراسة أوهايو إذ أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك سلوكين أو نمطين للقائد ، سلوك يتمثل بالاهتمام بالعمل، وسلوك يتمثل بالاهتمام بالعاملين وبالعلاقات الانسانية.

### ٣- النظرية الموقفية :

يرتبط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة . تحكم هذه النظرية عناصر هي :  
(1) سمات القائد . (٢) سمات الأتباع . (٣) سمات الموقف وطبيعة الحالة .

### 4- النظرية التبادلية :

القيادة التبادلية بأنها سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أصل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة لنا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة القائد والأفراد.

**5 - النظرية التحويلية :**

يوصف القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وقيمه العالية في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزر بالخطأ محاولاً تغييره نحو الأحسن من خلال التابعين.

**سمات ومؤهلات القائد :**

تكمن مشكلة الإدارة الأساسية في مدى تمكن القائد أو المدير من الموازنة بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالأشخاص لتحقيق أفضل النتائج. لذا لابد من توفر عدد من السمات والصفات الخلقية والمكتسبة لإنجاح مهمة القائد وأهمها :

- 1- الدافع الشخصي للرغبة في القيادة .
- 2- توفر الطاقة الجسمانية والعقلانية ..
- 3- توفر المهارات الفنية اللازمة للعمل.
- 4- الاستقرار والبعد عن الانفعالات .
- 5- قوة الإرادة وحسن التصرف والقدرة على الإقناع.
- 6- تنمية العلاقات الإنسانية.
- 7- الموضوعية والبحث عن الحقائق .
- 8- المهارة في الاتصال واستعمال وسائله.
- 9- فن التعامل مع الجمهور
- 10- التفكير الخلاق والابتكار وسرعة البديهة.

**ثالثاً: التحفيز Motivation :**

**الحوافز :** هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، و هي كذلك مجموعة مؤثرات و عوامل تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله .

وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز إليه والموجودة في التنظيم مكتملة، كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر.

**و يمكن الوصول إلى نظام إيجابي و فعال للحوافز من خلال :**

- 1- التعرف على رغبات الأفراد و احتياجاتهم.
- 2- اختيار نوع الحافز الذي يتلاءم مع هذه الرغبات و ينفق معها - قدر الامكان .

**اهمية الحوافز**

- 1- تشجيع العاملين على تحسين أدائهم .
- 2- الاحتفاظ بالتنوع الجيدة من العاملين وعدم تسربهم.
- 3- جذب قرة عمل ذات كفاءة ومهارة تكسب المنظمة ميزة تنافسية.
- 4- المساهمة في منع الانحراف.
- 5- تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

**انواع الحوافز****1- الحوافز من حيث طبيعتها :**

- أ- الحوافز المادية :** وهي التي تحمل الطابع المادي الاقتصادي مثل الراتب والمكافآت التشجيعية، والعلاوات، والمشاركة في الأرباح.
- ب - الحوافز المعنوية:** هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية، والنفسية للفرد، كما الحاجة إلى الأمن أو إلى التطوير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

**2- الحوافز من حيث المستفيدون :**

**أ - الحوافز الفردية:** وهي التي تمنح الفرد معين المضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد **مثل** الكرة الذهبية أو الحذاء الذهبي الذي يمنح للاعب المتميز.

**ب- الحوافز الجماعية :** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، **مثل** مكافأة فريق كرة اليد في أحد الأندية الرياضية، عن أدائهم الجماعي أو نتائجهم .

**3- الحوافز من حيث اثرها :**

**أ- إيجابية :** لتعزيز السلوك المرغوب مثل مكافئة مالية أو كتب شكر .

**ب- سلبية :** لمنع تكرار السلوك غير المرغوب مثل خصم راتب او كتاب توبيخ .

**رابعاً : اتخاذ القرارات Make Decision :**

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها. وتدرک أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها .

و تعرف **عملية اتخاذ القرار** بأنها الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو عدة بدائل .

**مراحل عملية اتخاذ القرار :**

إن عملية اتخاذ القرار تتضمن تصوراً فكرياً ومنطقياً مبنياً على أس عملية تتلخص بالمراحل التالية:

**1- تشخيص المشكلة :** التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، من خلال تحديده

الطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، و أعراضها أسبابها.

- 2- **جمع البيانات والمعلومات :** إن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.
- 3- **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :** يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.
- 4- **اختيار البديل المناسب :** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب و الذي يكون أقل عيوباً وأكثر مزايا.
- 5- **التنفيذ ومتابعة تنفيذ القرار:** يتم تنفيذ القرار، وتظهر نتائجه يقوم متخذ القرار بمتابعة و تقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

### المشاركة في اتخاذ القرارات :

#### للمشاركة في اتخاذ القرار ومزايا ومنها الآتي:

1. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين في الحقل الرياضي، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
2. تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد الهيئة الرياضية من ناحية ، وبين الهيئة الرياضية والجمهور الذي يتعامل معها من ناحية أخرى.
3. للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية للهيئات الرياضية في المستويات الدنيا من التنظيم ، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم الأهداف التنظيم المعمول به، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
4. تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية الأفراد الهيئة الرياضية وأشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

## Controlling : الرقابة : الخامسة :

**تعرف بانها :** إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل ، وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الانجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة .

### أهمية الرقابة :

تعد وظيفة الرقابة الإدارية من أهم وظائف المنظمات، إذ تؤدي إلى التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، لذا فهي وظيفة مراقبة، وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف، وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم، وبالتالي إصلاحها والعمل على منع تكرارها. والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية، وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع إلى آخر بحسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة الإدارية.

فمثلا رئيس النادي يراقب نتائج الفرق الرياضية ليرى هل أن نتائجها كانت ضمن ما تم وضعه من خطط فاذا كان هناك انحراف في النتائج تأتي مهمة المشرف الرقابية على اللعبة في محاولة إيجاد الخلل في خطط المدرب للفريق أو في توفير الاحتياجات اللازمة للتدريب أو مستجدات تتعلق باللاعبين.

فقد تحدث أخطاء أو انحرافات أثناء ممارسة الأنشطة داخل المنظمات، وتعمل على تأخير الانجاز المطلوب فتتخذ إجراءات التصحيح اللازمة، كما قد تستجد مشكلات فنية أو إنسانية أثناء التنفيذ، فيتم علاجها وتفاديها في المستقبل، وتمتد عملية الرقابة إلى متابعة الإجراءات التصحيحية لقياس مدى فاعليتها في تصحيح الوضع، والتعرف على مدى دقة الأداء وفاعلية التخطيط وملاءمته للواقع .

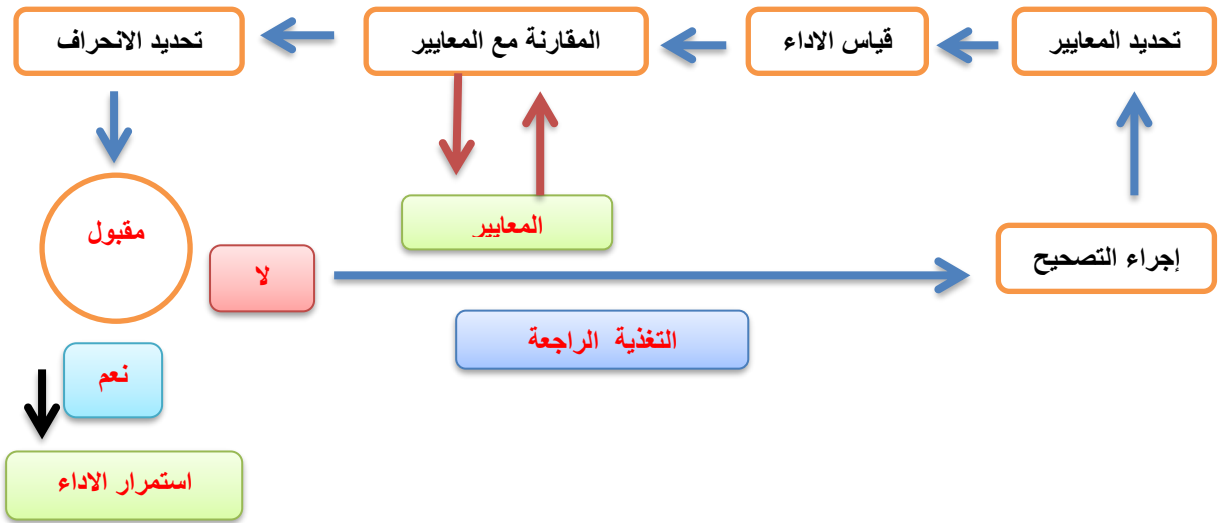
### اسباب وجود الرقابة في المنظمات الرياضية

- 1- إن الإدارة في المجال الرياضي تعتمد على البشر وهم معرضون للخطأ، ولذا فلا بد من وجود رقابة إدارية لتفادي الخطأ قبل حدوثه أو تصحيحه بعد حدوثه.
- 2- لا يمكن مسائلة الأفراد والجماعة عن أعمالهم دون وجود رقابة إدارية فعالة تجعلهم يدركون مسؤولياتهم وما يترتب عليها .
- 3- سرعة التغيير في الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمات الرياضية يتطلب رقابة إدارية مستمرة لرصد التغييرات ومواجهتها.
- 4- انتشار وكبر حجم المنظمات العصرية وتطبيق اللامركزية كل هذا يتطلب نظام رقابة إدارية فعالة.

### الخطوات الأساسية لعملية الرقابة

أن الرقابة عملية منظمة ومستمرة تتضمن الخطوات الآتية مرتبة بحسب التسلسل كما

في الشكل (1)



الشكل ( 1 )  
يوضح مخطط خطوات عملية الرقابة

- 1- تحديد المعايير .
- 2- قياس الأداء الفعلي .
- 3- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية.
- 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ.

**1- تحديد المعايير :**

إن الأساس لبدء عملية الرقابة وجود خطة أولاً، وأن تلك الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف، والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط والمعايير الرقابية انواع منها:

- أ. الاهداف بوصفها معيار رقابي :** تسعى الرقابة إلى مقارنة الاداء الفعلي مع الاهداف الموضوعه للمنظمة الرياضية، ما نسبة ما تم تحقيقه من أهداف؟
- ب - اللوائح والاجراءات والسياسات :** أن الالتزام بالإجراءات الموضوعه والسياسات يعكس بقدر كبير مدى تحقيق الاهداف.
- ج- الزمن بوصفه معيار رقابي :** المشروعات الرياضية غالباً ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية وبيان ما تم انجازه في كل مرحلة بعد معياراً رقابياً .

**٢- قياس الأداء الفعلي :**

لقياس الأداء الفعلي يجب أن تتوفر لدى المدير المعلومات الكافية عما هو فعلي من الأداء. ويتم القياس أما باستخدام التقارير التي يحدد فيها الانحراف عن الاداء الفعلي وغالبا تكون مصحوبة بتوصيات حول الاسلوب الامثل لمعالجة الانحرافات، أو تكون عن طريق الملاحظة المباشرة من قبل المسؤول وتحديد الانحرافات.

**مثل:** قام النادي بتعيين مدرب جديد لتحسين اداء الفريق عن العام الماضي ( تحديد هدف الوصول إلى ربع النهائي)، وفي مراحل الدوري الأولى من الدوري اخفق الفريق في الفوز على الفرق التي من المتوقع الفوز عليها، هنا يأتي دور الرقابة في تحديد الاداء الفعلي عن طريق كتابة تقرير أو ملاحظة رئيس النادي.

**3- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية :**

تتضمن الخطوة الثالثة في عملية الرقابة مقارنة الانجاز أو الأداء المحقق مع الأداء المنشود (المرغوب) المتمثل في المعايير المعتمدة في الخطوة الأولى، وهنا تتم المقارنة بين ما هو موجود وبين ما يجب، والعرض من المقارنة هو اكتشاف ما إذا كان هناك اختلاف عما هو مخطط والأداء الفعلي (المحقق) يمكن أن يفرق أو يستوفي التوقعات أو يقل عنها، وتتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من التقارير أو الملاحظة العلمية ، وهي عبارة عن شبكة الاتصالات التي تربط مراحل وعناصر عملية الرقابة ببعضها البعض.



**مثال :** هنا يتم مقارنة اداء الفريق عما هو متوقع هل نتيجة الخسارة متوقعة ام لا؟ فإذا كان الجواب لا ، يجب تحليل اسباب الخسارة واعادة التخطيط ، هل الخلل في المدرب أو أدوات التدريب أو نظام الحوافز ام الاعيين .. الخ .

#### 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ :

في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح به، تستمر عملية الرقابة ويمكن للإدارة استخدام ذلك أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح. أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به، فينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت (الانحراف) وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.

إن وجود انحراف وتفاوت بين الأداء الفعلي والأداء المعياري يمكن أن يعزى الأسباب. و عوامل خلاف وقصور في الأداء، ومن بين هذه العوامل تغييرات بيئية داخلية أو خارجية، وقد لا تكون المعايير الموضوعية واقعية، أو عدم وجود نظم حوافز عادلة وغيرها، ومن الضروري أن تتوصل الإدارة إلى تفسير صحيح والى السبب الحقيقي وراء الاختلاف أو الانحراف في الأداء ، وأن تختار الإجراء التصحيحي الملائم.

**مثال:** بعد تحديد اسباب خسارة الفريق هنا يأتي دور الادارة العليا باتخاذ الاجراءات المناسبة المعالجة للانحرافات.

### أنواع الرقابة

تصنف الرقابة الإدارية من قبل علماء الإدارة على وفق اعتبارات عديدة، ومن أهمها:

**أولاً : من حيث الزمن ويقصد به زمن ممارسة وتطبيق الرقابة وتصنف الى :**

#### 1- الرقابة الإدارية السابقة :

هي الرقابة التي تتم قبل انجاز العمل تسمى الرقابة السابقة أو الرقابة الوقائية، ولهذا السبب تقوم إدارة المنظمة بوضع السياسات، الإجراءات، والأنظمة والقوانين التي تهدف من ورائها إلى منع حدوث السلوك الذي يمكن أن يسبب نتائج عمل غير مقبولة، وبمعنى آخر تركز الرقابة الوقائية على خلق ظروف تجعل من الصعب حدوث انحرافات عن المعايير **وكمثال على الرقابة الوقائية** ما تقوم بوصفه المنظمات من وصف ومواصفات الوظيفة.

لذلك يجب على إدارة النادي أن تقوم بتحديد وظيفة كل عضو من أعضائها بحسب قدراته و مستوى تعليمه وخبرته، وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم لمنع أو تقليل حدوث الأخطاء مستقبلا .

## 2- الرقابة الإدارية المتزامنة / الآلية :

هي أكثر أنواع الرقابة شيوعاً، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة ، أي أنها موجهة المراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات. وتنفيذ الرقابة المتزامنة أساسا بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، فمن خلال الملاحظة الشخصية يقرر المديرون والرؤساء إذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق ما حددته السياسات والإجراءات والقواعد والتعليمات النافذة في المنظمة. إذ يقوم رئيس النادي ومدرائه بملاحظة ما يقوم به أعضاء الهيئة الإدارية في تنفيذ الواجبات المكلفين بها، والتأكد من أن الأعمال والمهام المكلفين بها تسير على وفق التخطيط الذي خطط له لتحقيق الأهداف التي تم وضعها وبحسب الضوابط والتعليمات في النادي .

## 3- الرقابة الإدارية اللاحقة :

ويطلق عليها أيضا **رقابة التغذية الراجعة أو الرقابة العلاجية**، تتم ممارسة الرقابة اللاحقة بعد إتمام العمل النشاط القياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، وتركز هذه الرقابة على النتائج المخرجات، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين طريقة انجاز العمل. إذ تقوم إدارة النادي بمراجعة ما تم تحقيقه من أهداف أو التي لم تتحقق بعد انتهاء الموسم الرياضي لتعزيز السبل والإجراءات التي أدت إلى تحقيق الأهداف، ومعالجة وتصحيح الإجراءات التي أدت إلى حصول الأخطاء أو الانحرافات لتلافيها مستقبلا .

**ثانياً : من حيث التنظيم :****1- الرقابة الدورية :**

وهي نوع الرقابة التي تتصف بممارستها دورياً من قبل المدير أي أنها تكون خلال مدة محددة ومنتظمة (يومية، أسبوعية، شهرية .. الخ).

**مثل الرقابة عن طريق الملاحظة اليومية , ومراجعة سجلات النادي أسبوعياً , وإعداد التقارير الشهرية عن نشاطات أعضاء الهيئة الإدارية .**

**2- الرقابة المستمرة :**

وتعني أنها رقابة مستمرة ودائمة وليست متقطعة، مثل رقابة المدرب للاعبين اثناء الوحدة التدريبية.

**3- الرقابة الفجائية :**

وتمثل جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ دون علم أو إنذار مسبق والهدف من ذلك اكتشاف الأخطاء، وتقييم انجاز العاملين، ومدى إخلاصهم وولائهم للعمل.

**ومثال على ذلك تدقيق سجلات الحسابات وسجلات الحضور أو حضور الوحدات التدريبية والسؤال عن الغياب وأسبابه من قبل رئيس النادي بشكل مفاجئ .**

**ثالثاً : من حيث الشمولية :****1- الرقابة على مستوى المنظمة :**

تسعى الرقابة هنا إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة ، أي على مستوى النادي ككل من إداريين وفنيين ولاعبين .

**2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :**

تسعى الرقابة هذا إلى قياس الأداء وتقييمه والإنجاز الفعلي لإدارة الوحدة . **مثل** تقييم أداء شعبة الحسابات في النادي .

**التنسيق الرياضي : sport coordination**

لا يعتبر التنسيق وظيفة مستقلة بل هو عملية ترافق كافة وظائف الإدارة والأنشطة، وهو يمثل بالنسبة لوظائف الإدارة - جوهر ولب العملية الإدارية، فالقيام بالتنسيق بعد ضرورة التأدية الوظائف الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة.

**مفهوم التنسيق**

**يعرف التنسيق على أنه :** تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه , وقبل هي وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك , والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته فيوزع الاختصاصات بين مرؤوسيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل .

**أهمية التنسيق وأهداف التنسيق**

**يحقق التنسيق الأهداف الآتية:**

**1- منع التعارض في الاختصاصات :**

**مثال /** يحدد النادي الرياضي مسؤوليات المدرب والإداري بما يضمن التنسيق بينهم وعدم تعارض جهودهما واختصاصاتهما وبهذا كل يهتم بمسؤولياته .

**2- منع الازدواج في الأنشطة :**

أي تجنب التكرار الكلي والغير مبرر للأنشطة الإدارية من قبل عدة أطراف تجاه أمر واحد من خلال ترتيب زمن القيام بها من قبل هذه الأطراف . **مثال** منع الازدواج قيام النادي بتحديد مشرف صباحي ومشرف مسائي في النادي الرياضي .

**3- منع المنافسة :**

قد تتنافس بعض الفرق في الحصول على ما تحتاجه من إمكانات بشرية ( مدربين ، إداريين , معالجين ) , أو إمكانات مادية (ملاعب ، كرات ، تجهيزات ، أدوات ) , ويعمل التنسيق في هذه الحالة على التوفيق بين احتياجات هذه الفرق وتحديد أولوية الحصول عليها .

**مثال /** يعمل التنسيق على عدم حضور جميع الفرق في وقت واحد للتدريب على ملعب واحد أو قاعة واحدة ، ففريق النساء يتدرب في الساعة العاشرة صباحا يليه في الواحدة ظهرا فريق الناشئين وهكذا .

**4- يساعد التنسيق على تحديد جانب التقصير من وحدات المنظمة في تنفيذ ما يخصها من أهداف .**

**مثال /** نسق المدرب خطة لعب هجوم سريع ففي حالة الفشل سوف يظهر بشكل واضح من هو المقصر سواء أكان المدرب أم اللاعبين .

## أنواع التنسيق الرياضي

**أولا : التنسيق حسب الاتجاه أو المستوى الإداري وهو على نوعين :**

أ- التنسيق الرأسي .  
ب - التنسيق الأفقي .

**أ- التنسيق الرأسي :**

يتم بين الرؤساء على المستوى الرأسي أي بين الرئيس الأعلى والرؤساء الذين يلونه في المستويات التنظيمية المختلفة، وفي هذا النوع من التنسيق يتم نقل مضمون السياسة العامة للمؤسسة من الرئاسة العليا إلى الرئاسات التي تليها ، كما يمكن من خلاله توضيح الأهداف توضيحا كافيا أمام المستويات الرئاسية المختلفة حتى لا تضل الطريق أو تشتت جهودها في زحمة العمل.

**مثال /** رئيس النادي ينسق مع وبين أعضاء الهيئة الإدارية لناديه وهم بدورهم ينسقون مع وبين مدربي فرق النادي الرياضي .

**ب التنسيق الأفقي ( في مستوى إداري واحد) :**

يتم بين الرؤساء في كل مستوى تنظيمي على انفراد للتعرف باستمرار على ما سيفعله كل رئيس لضمان عدم التعارض بينهم وتفادي التكرارات عن طريق تقسيم العمل حسب الاختصاص مما يحقق دقة العمل وسرعته فضلا عن التعاون المتبادل بينهم ، ويجب أن يكون القائد الأعلى المنظمة على علم مسبق بإجراءات التنسيق وخطته قبل التنفيذ .

رئيس النادي الرياضي

مشرف كرة الطائرة

مشرف كرة السلة

**ثانيا : التنسيق حسب الأطراف المشاركة فيه وهو على نوعين :**

أ- التنسيق الداخلي .  
ب - التنسيق الخارجي.

**أ- التنسيق الداخلي :**

هو الذي يتم بين أقسام الوحدة الادارية الواحدة أو بين أقسام الوحدات الادارية في المنظمة الواحدة للوصول الى توافق وانسجام ما بين النشاطات التي يقوم بها كل قسم داخل المنظمة ..

**مثال :** يقوم عميد الكلية بتنسيق العمل بين رؤساء أقسام كليته ..

**ب التنسيق الخارجي :**

هو ايجاد صيغة من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات المشابهة سواء كانت هذه المنظمات في نفس المستوى أو أدنى أو أعلى .

**مثال :** التنسيق بين الهيئتين الإداريتين الناديين مختلفين.

**ثالثا : التنسيق من حيث مستوى جودته وهو على نوعين :**

أ- التنسيق الممتاز (التنسيق القبلي) .

ب التنسيق الجيد (التنسيق المتزامن) .

**أ- التنسيق الممتاز (التنسيق القبلي) :**

هو التنسيق الذي يتوقع حدوث المواقف المتضاربة ويعمل على منع حدوثها **مثال /** تنسيق المدرب الحركات لاعبيه في التدريب استعدادا للمباراة.

**ب- التنسيق الجيد التنسيق المتزامن :**

هو التنسيق الذي يزيل المواقف المتضاربة فور ظهورها , **مثال /** تنسيق المدرب الحركات لاعبيه اثناء اللعب بعد حصول بعض السلبيات في الاداء الخططي أو المهاري.

## مبادئ التنسيق الرياضي

- 1- ان هناك تناسبا طرديا بين ضرورة التنسيق وضخامة حجم التنظيم واتساع نطاق الإدارة . **مثال ذلك** نادي رياضي تمارس فيه عشر العاب رياضية يحتاج إلى تنسيق أكبر من نادي آخر تمارس فيه لعبتين أو ثلاث لعبات.
- 2- كلما اتسع مجال الأخذ بمبدأ تقسيم العمل في التنظيم زادت الحاجة إلى ضرورة التنسيق , فريق كرة القدم يحتاج إلى تنسيق أكبر من فريق كرة اليد أو السلة أو الطائرة نظرا لوجود تقسيم عمل اكبر فيه فهناك حارس مرمى وكذلك خطوط الدفاع والوسط والهجوم فضلا عن تقسيم العمل داخل الخط الواحد.
- 3- ان التنسيق يعتمد على السلطة التي يمنحها التنظيم الإداري حسب المراكز والمستويات المختلفة ، فعميد كلية التربية الرياضية يمتلك سلطة تعينه على تنسيق عمل كل أعضاء الكلية بينما يمتلك رئيس فرع العلوم الرياضية سلطة تعينه على تنسيق عمل أعضاء فرعه فقط .
- 4- كلما زاد فهم الأفراد في جميع مستويات التنظيم لأهدافه وسياساته سهل تحقيق التنسيق الجيد الفعال ، فاذا فهم لاعبو فريق كرة اليد أن الهدف الذي ينشده مدربهم هو الحصول على فارق نقاط كبير من خلال استخدام الهجوم السريع وكلما فهموا العمل المرجو منهم القيام به لتحقيق ذلك الهدف سهل التنسيق بينهم .
- 5- يجب أن يكون التنسيق مرنا ليساعد على إحداث التعديلات اللازمة لمواجهة ما سيستجد من ظروف ، فتشكيل عدة خطط وجمل تكتيكية تنسيقية بين نفس اللاعبين من جهة اليمين مثلا يعطي مرونة للتنسيق بينهم .
- 6- كلما كانت طرائق الاتصال و منافذه مباشرة وجيدة سواء بين الرئيس والأعضاء أو بين الأعضاء أنفسهم تحقق التنسيق بسهولة وفعالية فالتنسيق يعتمد على الاتصال والاتصال يؤدي إلى التفاهم مما يسهل عملية التنسيق والتعاون , على المدرب تعويد لاعبيه على تبادل المعلومات والاتصال فيما بينهم وبخاصة اللاعبين الذين يؤديون جملا تكتيكية تعاونية فيما بينهم وجعلها عملية اتصال مقبولة ومتقبلة وعادية فيما بينهم مما يسهل التنسيق الحركي ويفعله بين اللاعبين.
- 7- كلما انتشرت روح التعاون بين العاملين في المنظمة ، أدى ذلك إلى سهولة التنسيق ، فعند وجود لاعبين متعاونين فيما بينهم ويقوم المدرب بتوجيههم نحو واجبات خطية مشتركة نلاحظ انعكاس هذا التعاون التلقائي على أدائهم الحركي والخطي وحتى

يمكن ملاحظة تعليم بعضهم بعض طريقة الأداء وحتى سرعتها ودقتها ومكان حدوثها وطرق تنفيذها المختلفة.

8- يجب أن يبدأ التنسيق مبكرا أي عند القيام بإعداد الخطة ، أي مع بدء وظيفة التخطيط وهو تفكير ذهني إذ يتبادر إلى الذهن بناء عمليات التنسيق في الأداء والواجبات بين أعضاء المجموعة ، **فمثلا** عند وضعك خطة لدرس التربية الرياضية ينبغي لك أن تأخذ بعين الاعتبار التنسيق بين أداء المجاميع المختلفة عند التطبيق المهاري بين مجموعتين تؤديان نفس المهارة المركبة **مثلا من الطبطبة والمناولة بكرة السلة**.

9- استمرارية التنسيق وتعني تداخله مع كافة وظائف الإدارة التي يقوم بها القائد من **تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ، فمثلا** بعد أن نسق المدرب نظريا (تخطيطيا) ووجهه تدريبيا لاعبيه أثناء الوحدة التدريبية ونظمها فمن الواجب أن يعمل على متابعة هذا التنسيق أثناء اللعب ويحاول تصحيح الأخطاء الأدائية لزيادة التنسيق .

١٠. نجاح التنسيق يتوقف على كفاءة القيادة وسلامة ومثانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري.



## الدورات الرياضية

الدورات الرياضية عبارة عن سلسلة من المسابقات الرياضية التي تقام بين مجموعة من الفرق أو الهيئات أو الأفراد لأجل تحديد الفائزين، وتحديد ترتيب الفرق حسب النتائج المتحققة، وتساعد هذه المنافسات على الارتقاء بالمستوى الرياضي وتحقيق الاهداف التربوية والصحية .

**ويعتمد اختيار طريقة المسابقات الرياضية على عوامل منها :**

1. نوع المسابقة والغرض منها .
2. الوقت المتيسر لإقامة المسابقة .
3. عدد المشتركين ونوعهم ومستوياتهم واعمارهم .
4. الإمكانيات اللازمة ( المال - الملاعب - الادوات ... الخ ) .
5. الحكام والإداريين اللازمين لتنفيذ المسابقة .

**وهذه الطرائق هي :**

**أولاً: التسقيط الفردي (خروج المغلوب من خسارة واحدة)**

**ثانياً : التسقيط الزوجي (خروج المغلوب من خسارتين)**

**ثالثاً: الدوري : أ - دوري مرحلة واحدة . ب - دوري مرحلتين**

**رابعاً: الخلط (المزج) .**

**خامساً : التحدي : أ- السلم . ب- الهرم**

**أولاً: التسقيط الفردي (خروج المغلوب من خسارة واحدة)**

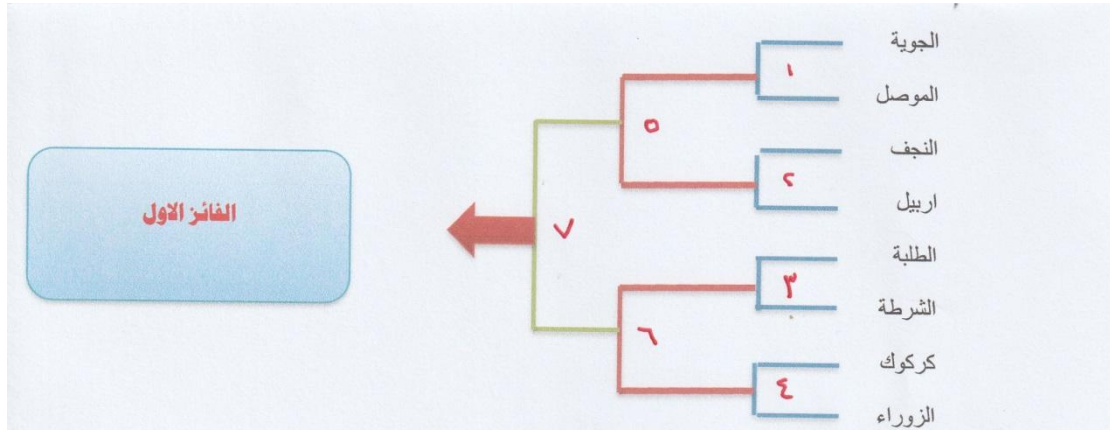
single - elimination tournament

تتبارى الفرق وفق هذه الطريقة مع بعضها البعض والفرق المهزوم يخرج من المسابقة من أول خسارة وتواصل الفرق الفائزة للعب حتى يظهر الفريق الفائز بالبطولة دون أن ينال اية خسارة.

**أ- إذا كان عدد الفرق المشتركة من قوى العدد (٢) أي ( 2 , 4 , 8 , 16 , 32 , 64...الخ )**

تقسم إلى أزواج لإجراء المباريات للدور الأول ثم الثاني ثم الثالث إذ أن في كل دور من ادوار اللعب يكون عدد الفرق زوجياً.

ثم تكتب أسماء الفرق المشتركة على قصاصات ورقية وتوضع في صندوق أو كيس ويتم السحب بحضور مندوبي الفرق وتكتب الفرق بشكل متسلسل من الأعلى الى الأسفل على مخطط الدوري .



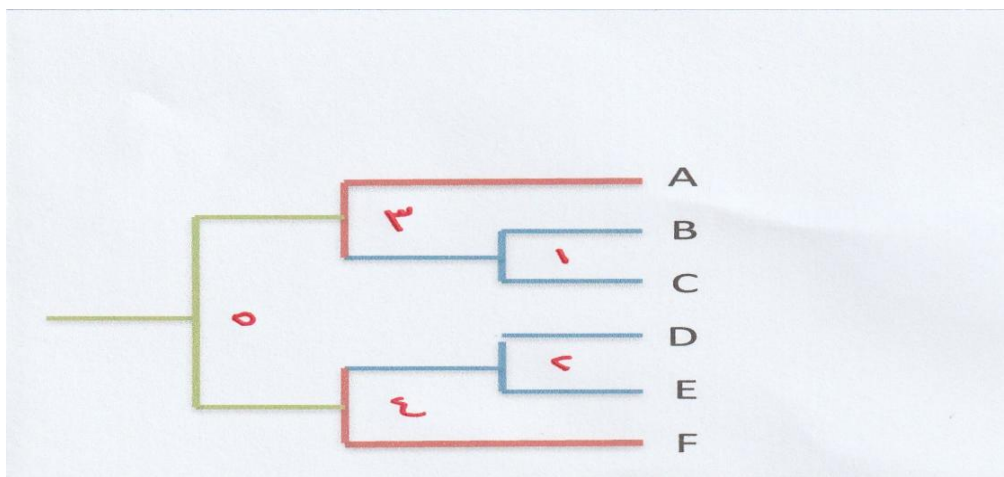
يتم استخراج عدد المباريات في التسييط الفردي على وفق القانون الآتي: ( ن - ١ )

**ن = عدد الفرق** وبذلك يكون عدد المباريات في المثال السابق ( ١-٨ ) = ٧ مباريات .

**الزرع :** اذا كان مستوى الفرق القوية معروفاً فيجب تجنب اصطدام الفرق القوية في الأدوار الأولى من الجدول وذلك بأن تزرع الفرق القوية في أعلى وأسفل الجدول وحتى في وسطه ، مع توزيع بقية الفرق بالقرعة ، وفي مثالنا السابق ليكن الزوراء اقوى الفرق يزرع في الخط الثامن وثاني أقوى الفرق الجوية يوضع في الخط الأول والثالث والطلبة والرابع اربيل يزرعان في الوسط، وتوزع بقية الفرق بالقرعة.

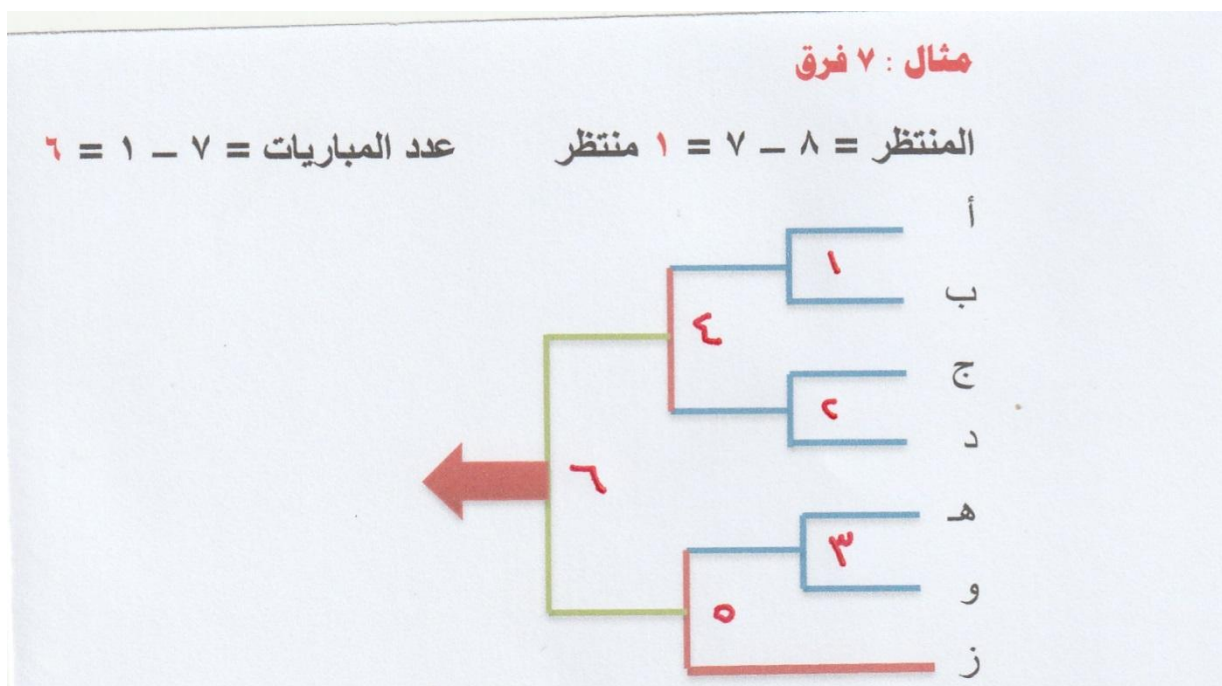
**ب- اذا م يكن عدد الفرق من قوى العدد ( 2 ) فإننا نستخدم قاعدة الانتظار وكالاتي :**

**قواعد الانتظار:** اذا كان عدد الفرق المنتظرة زوجي فيوزع عدد الفرق المنتظرة في أعلى المخطط واسفله بالتساوي، اما اذا كان عدد الفرق المنتظرة فردي فيكون عدد الفرق المنتظرة في أعلى المخطط أكثر من عدد الفرق المنتظرة في اسفله بواحد، اما اذا كان هناك فريق واحد منتظر فيوضع في اسفل المخطط ، فاذا كان لدينا ( ٦ ) فرق نستخرج عدد المنتظرين بأن نطرح عدد الفرق من الرقم الذي يليه من قوى العدد ( ٢ ) وهو الرقم ( ٨ ) ، أي يتم استبقاء فريقين الى الدور الثاني وهم الفرق ( A - F ) بذلك يلعب في الدور الأول اربعة فرق ( B يقابل C ) في اللعبة الأولى و ( D يقابل E ) في اللعبة الثانية ، وكما في المخطط الآتي:



**مثال 7 فرق**

المنتظر = 7 - 8 = 1 منتظر      عدد المباريات = 7 - 1 = 6



**مميزات طريقة التسقيط الفردي :**

- 1- تستغرق الدورة وقتاً قصيراً ، فهي تناسب البطولات التي يكون فيها عدد المشتركين كبيراً والزمن المحدد قصيراً .
- 2- تناسب الظروف التي تكون فيها الإمكانيات المادية والبشرية محدودة كالأدوات والحكام والإداريين .
- 3- يكون الجهد فيها كبير حيث الفرصة المتاحة ضيقة فهزيمة واحدة تخرج المشترك من الدورة نهائياً .

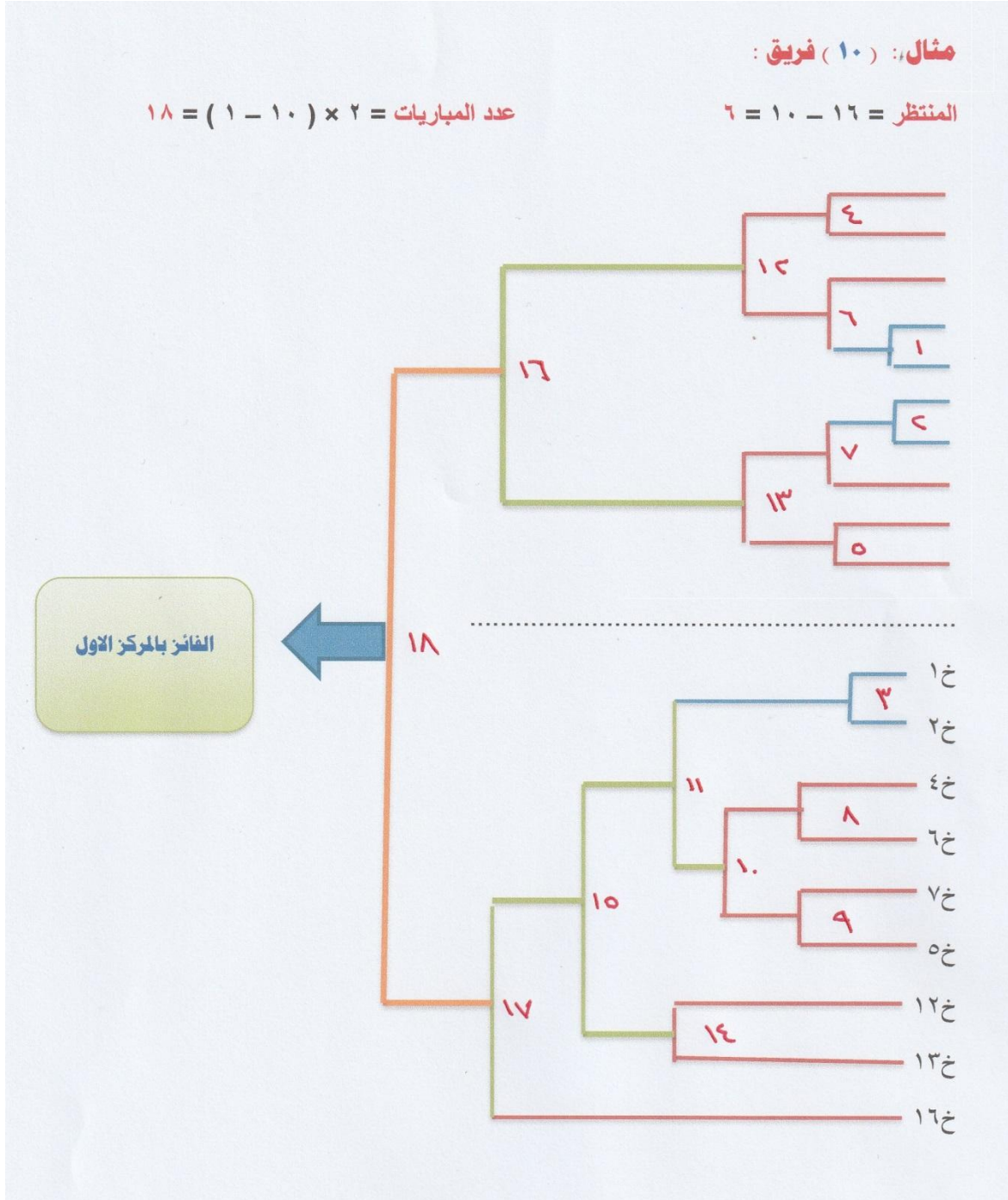
**عيوب طريقة التسقيط الفردي**

- 1- يخرج نصف المشتركين من الدور الأول نهائياً وبذلك تكون فرصة الاحتكاك قليلة وهذا يقلل من القيمة التربوية والفنية للدورة .
- 2- لا أمل لغير الفرق القوية في الاستمرار في الدورة .
- 3- **قد يصل فريق ضعيف فنياً إلى الدور النهائي** لمجرد حسن حظه عند عملية السحب بالقرعة مع استبعاد أو خروج أقوى الفرق نتيجة لتقابلها مع فريق قوي أيضاً في أولى مباريات البطولة أو عدم اشتراك لاعب أو عدة لاعبين أساسيين في هذا الفريق في مباراة ما نتيجة المرض أو الإصابة أو الإنذارات لذلك يصبح احتمال خروج مثل هذا الفريق وارداً وقد يكون هذا الفريق هو أفضل الفرق جميعاً من الناحية الفنية .
- 4- حتى في حالة فوز أحسن فريق بالمركز الأول فهناك شك كبير في احتمال معرفة أحسن ثاني أو ثالث حقيقي للبطولة .

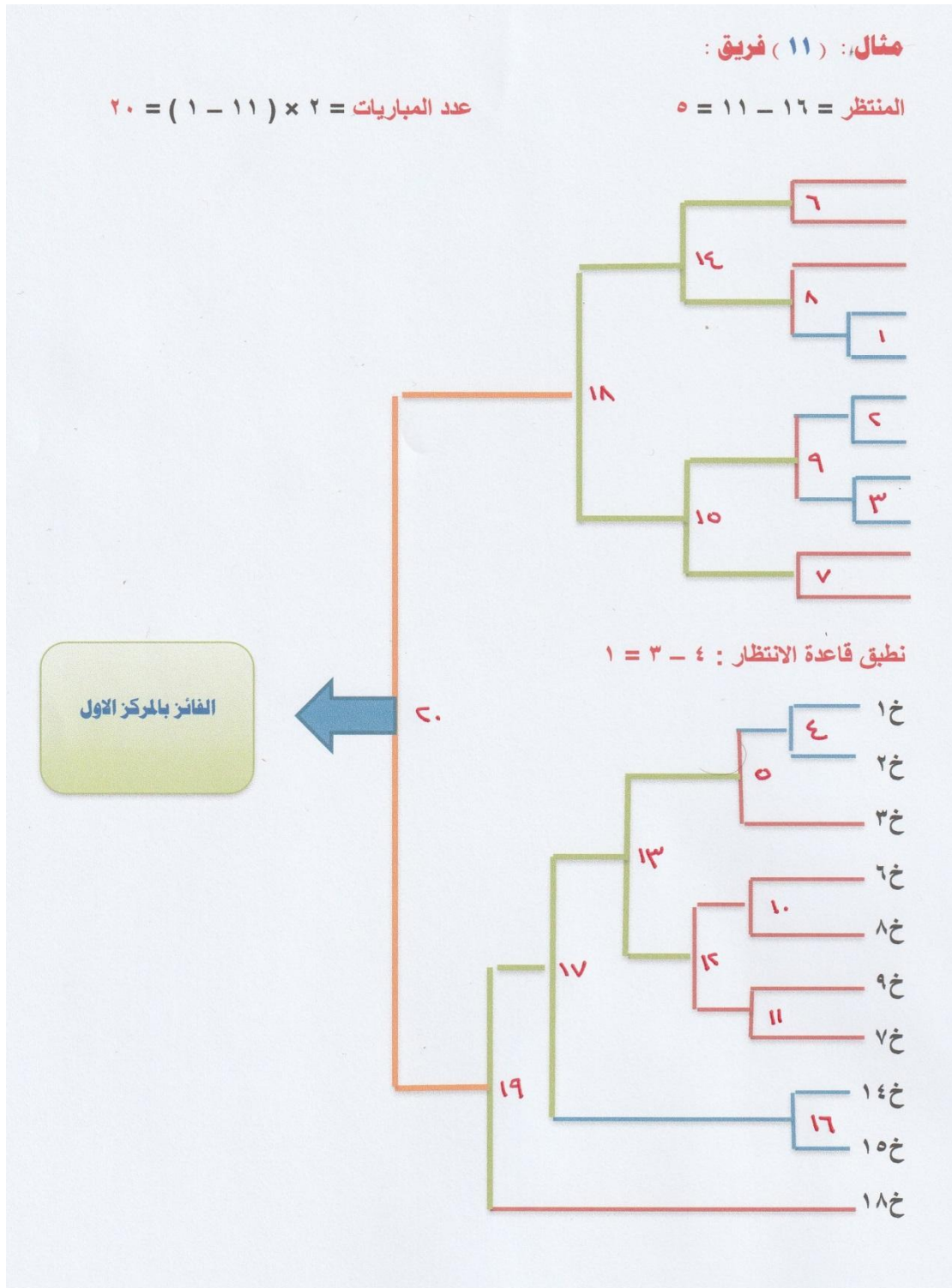
## ثانيا : التسقيط الزوجي ( خروج المغلوب من خسارتين ) - double elimination tournament

### double elimination tournament

فيها يتم استبعاد الفريق الذي يهزم مرتين على مدار ادوار البطولة سواء متتاليتين أو متباعدين ، ويتألف مخطط الدوري من قسمين ، القسم العلوي للرابحين والقسم السفلي للخاسرين، وتطبق قواعد الانتظار اذا كان عدد الفرق من غير قوى العدد (٢).

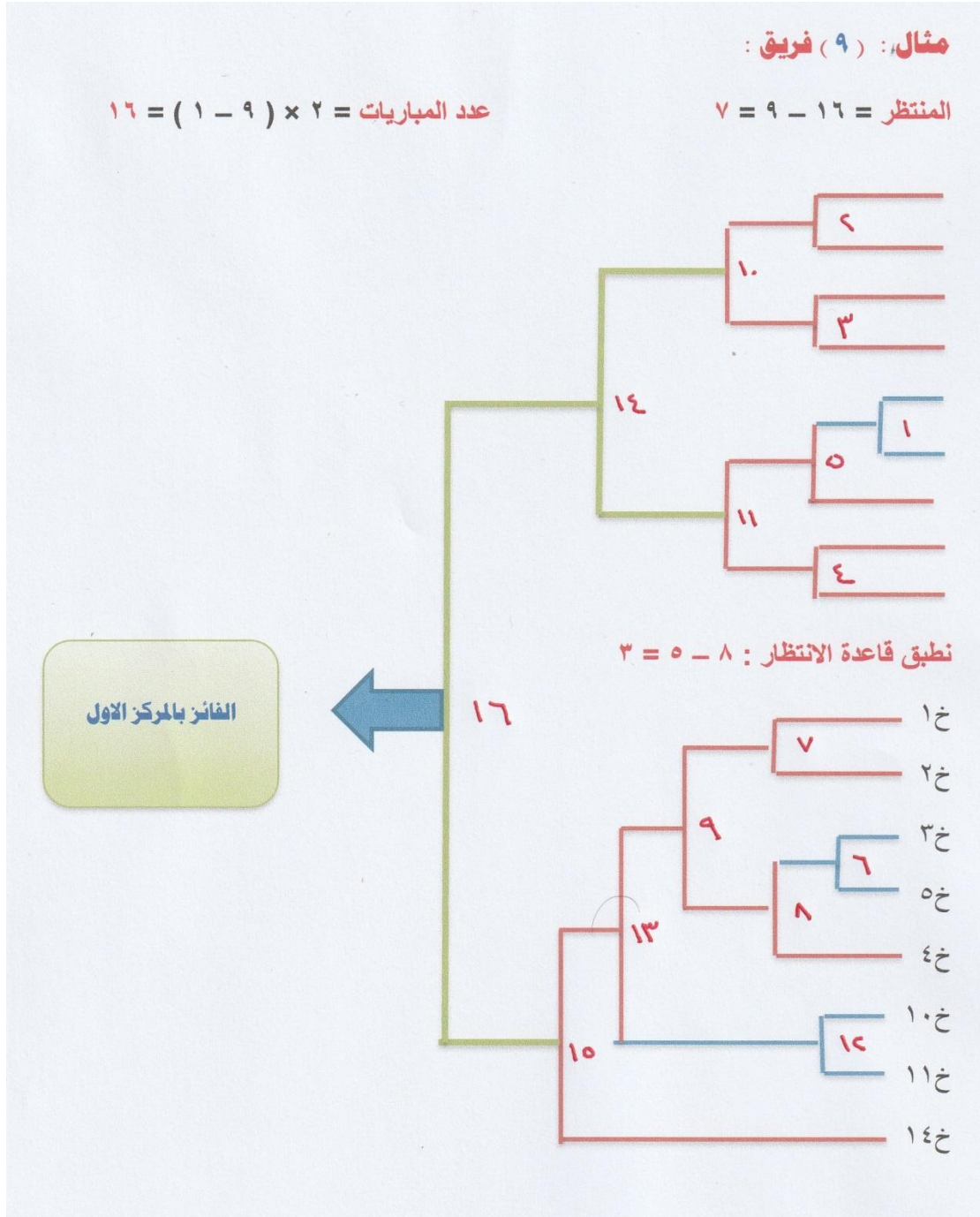


**ملاحظة 1 :** لا تسير مباريات الدور الثاني حتى يتبارى خاسري الدور الأول ويخرج فريق واحد وهو في المخطط السابق الفائز من مباراة رقم (٣)، و ينتظر خاسري الدور الثاني ليتباروا فيما بينهم ليبقى منهم فريق واحد وهو الفائز من مباراة رقم (١٠) ليتواجهان في المباراة رقم (١١) والفائز ينتظر الخاسرين من الدور الثالث ليتباروا فيما بينهم في المباراة (١٤) ويواجه الفائز منهم في المباراة (١٥) وهكذا تستمر الى نهاية البطولة.



**ملاحظة ٢ :** اذا كان عدد المباريات في الدور الأول واحدة كما في حالة (1) فرق فانه يضاف الى خاسري الدور الثاني ليصبحوا (٥) خاسرين وتطبق قاعدة الانتظار عليهم ليتباروا فيما بينهم ويخرج منهم فائز ينتظر الخاسرين من الدور الثالث ليواجه الفائز منهم وتستمر المباريات بشكل طبيعي، كما موضح في المخطط الاتي :

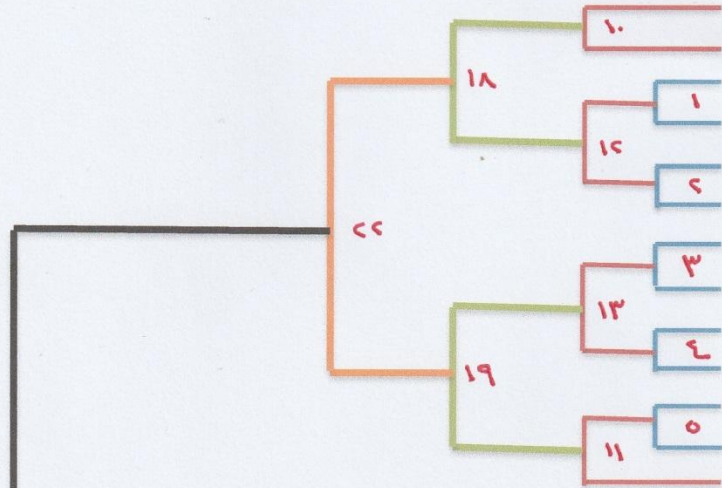
**مثال : ٩ فرق**



مثال : ( ١٣ ) فريق :

عدد المباريات =  $2 \times (13 - 1) = 24$

المنتظر =  $16 - 13 = 3$

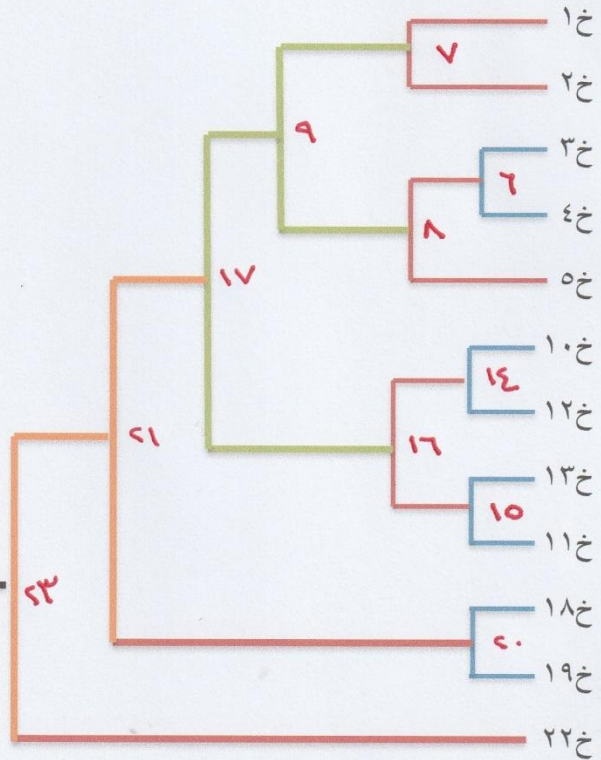


نطبق قاعدة الانتظار :  $3 = 8 - 5$

الفائز بالمركز الاول



٢٤





**ثالثاً : الدوري League :**

ان طريقة الدوري هي أكثر الطرق استخداماً لتنظيم المباريات في الألعاب الجماعية ككرة القدم والسلة والطائرة واليد، وقد تستخدم في بعض الألعاب الفردية كما هو الحال في مسابقة المبارزة.

والمقصود بالدوري أن يلعب كل فريق مع كل الفرق المشاركة مباراة واحدة وفي هذه الحالة يسمى نصف الدوري، اما في حالة الدوري الكامل أو الدوري مرحلتين فان كل فريق يلعب مرتين مع الفرق الأخرى أي ذهاب وعودة .

**طريقة تنظيم مباريات الدوري :**

**اولاً: اذا كان عدد الفرق زوجياً مثلاً ستة فرقه ولتكن ( أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، و )**

1- فإننا ترسم جدولاً مكوناً من ستة اعمدة تمثل الخمسة الأولى عدد الأدوار والعمود السادس هو الميزان .

2- يتم سحب القرعة ثم نقوم بكتابة النصف الأول من الفرق عمودياً من الأعلى الى الأسفل يقابله النصف الآخر من الفرق من الأسفل إلى الأعلى، وبهذا يتشكل الدور الأول من (٣) مباريات الأولى بين (أ) و (و) والثانية بين (ب) و (هـ) والثالثة بين (ج) و (د) كما يأتي:

ميزان لا يطبق	النصف الاول من الدوري				
	الدور الاول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس

- 3- يتم تثبيت الفريق المسجل في الأول في مكانه في جميع ادوار المسابقة.
- 4- يتم تدوير الفرق باتجاه دوران عقارب الساعة على ان تدور درجة واحدة في كل دور باستثناء الرقم الثابت لينتج الدور الثاني المتكون من (٣) مباريات الأولى (أ ، هـ) والثانية ( و ، د) والثالثة (ب) ، (ج) ، ونستمر بتدوير الفرق درجة واحدة ليكون الدور الثالث فالرابع فالخامس ثم يعاد الدور الأول وهو يكتب كميزان للتحقق ولا يطبق. وهو بداية للدور الأول من النصف الثاني للدوري في حالة التنظيم بطريقة الدوري الكامل.
- 5- يتم احتساب عدد المباريات وفق القانون الآتي : ن (ن-١) / ٢ وفي مثالنا يكون عدد المباريات  $6(6-1) / 2 = 15$  مباريات ، أما عدد الأدوار فهو  $(ن - 1) = 1$  أي  $6 - 1 = 5$  ادوار .
- 6- اذا كان دوري كامل من مرحلتين يكون عدد المباريات : ن (ن-١) = ١٢ مباراة

**ثانياً: اذا كان عدد الفرق فردياً مثل (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) فتنبع الخطوات الآتية:**

- 1- يتم اضافة فريق وهمي ويثبت في قائمة الدور الأول ويتم التدوير عليه والفريق الذي يقابله يكون في حالة انتظار، ونقوم برسم جدول مكون من (6) اعمدة .

ميزان لا يطبق	النصف الاول من الدوري				
	الدور الاول في النصف الثاني	الدور الخامس	الدور الرابع	الدور الثالث	الدور الثاني
	5 - 1 ↑ ↘ 4 - 1 ↑ ↓ 3 - 2	1 - 2 ↑ ↘ 5 - 2 ↑ ↓ 4 - 3	2 - 3 ↑ ↘ 1 - 3 ↑ ↓ 5 - 4	3 - 4 ↑ ↘ 2 - 4 ↑ ↓ 1 - 5	4 - 5 ↑ ↘ 3 - 5 ↑ ↓ 2 - 1

- 2- يتم احتساب عدد المباريات وهو ن (ن) أي  $1/2(٤٥) - 2 = 10$  مباريات ، اما عدد الأدوار فيكون في الفرق الفردية (ن) أي (٥) ادوار

## طريقة احتساب النتائج في الدوري :

من أكثر الطرق شيوعاً في احتساب النتائج في الدوري طريقة النقاط، وهناك أكثر من أسلوب في تحديد عدد النقاط المقررة لكل احتمال من احتمالات المباراة الثلاثة ، فهناك من يمنح الفريق الفائز (٣) نقاط و (٢) نقطة للتعادل و (١) نقطة للهزيمة ، وهناك من يمنح (١) للتعادل و (صفر) للهزيمة ،

وبغض النظر عن الاتجاهين فقد يتساوى فريقان في عدد النقاط فيجب أن تحدد اللجنة المنظمة مسبقاً لائحة احتساب النقاط ويمكن ان تنص على ما يأتي:

1. الفائز (٣) نقاط ، المتعادل (١) نقطة ، الخاسر (صفر) من النقاط .
2. يفوز بالبطولة الفريق الذي وحسب الاسبقية :
  - لديه اكبر عدد من النقاط
  - أكبر فارق بالأهداف
  - فاز في لقاء الفريقين المتعادلين.
  - له اقل عدد من الانذارات
  - له اقل حالات الطرد
- عند إجراء مبارتين بين فريقين بطريقة ذهاب وإياب يصار الى احتساب الهدف في ملعب الفريق الخصم بهدفين في حالة وجود تعادل في النقاط والفارق حصراً.

وقد تلجأ بعض لجان المسابقات الى اقامة مباراة فاصلة بين الفريقين المتساويين خاصة في تحديد المركز الأول وذلك حسب اللوائح المستخدمة.

**تسجيل نتائج المباريات**

مثال : نتائج دوري لـ (4) فرق هي (أ، ب، ج، د) .  
الفوز (نقاط ٣) ، التعادل (نقطة 1) ، الخسارة (1)

الترتيب	النقاط	الفارق	عليه	له	خسارة	تعادل	فوز	لـ	د	ج	ب	أ	الفريق
الثاني	4	0	8	8	1	1	1	3	3-2	3-3	2-3		أ
الثالث	4	0	8	8	1	2	1	3	2-2	3-4		3-2	ب
الرابع	2	1-	10	9	1	2	0	3	3-3		4-3	3-3	ج
الأول	5	1+	7	8	0	2	1	3		3-3	2-2	2-3	د

1- عند نهاية كل مبارك نكتب نتيجتها مرتين فمثلا جرت مباراة بين (أ) و (ب) وفاز (أ) بنتيجة (٣-٢) تكتبها في الصف الأفقي أمام (أ) وتحت خانة (ب) وتدل على فوز (أ) ثم تكتبها في الصف الأفقي أمام (ب) وتحت خانة (أ) تعكس النتيجة وتكتبها (2 - 3) وتعني خسارة (ب) .

2- تلاحظ أن الفريق (د) لديه أعلى فارق بالنقاط وهو بالمركز الأول كما نجد ان الفريق (ج) لديه أقل عدد من النقاط وهو بالمركز الأخير، أما الفريقين (أ، ب) لديهما نفس عدد النقاط ولو رجعنا الى فارق الاهداف تجدهم متعادلين كما أنهم متعادلين في (له)، لذلك نعود للمباراة الفاصلة بين الفريقين نجد ان (أ) فاز بها لذلك يكون الفريق (أ) بالمركز الثاني و الفريق (ب) ثالثاً.

**رابعا : المرح (الخط) :**

يفهم من تنظيم المباريات بهذه الطريقة أنها تعتمد على خليط من الطرق السابقة وهي بذلك تجمع بين مميزات الطرق الأخرى للوصول بتنظيم المسابقات الى أفضل ، وبعد هذا الأسلوب من الأساليب السائدة في معظم البطولات الأولمبية والدولية والتصفيات التمهيدية للبطولات القارية والإقليمية .

ويتميز أسلوب الخط بأنه يسمح باشتراك عدد كبير من الفرق أو الأفراد في البطولة تتاح لهم فرصة لعب عدد لا بأس به من المباريات قبل ان يحدد مصيره ، هذا بالإضافة الى انه يعتبر أكثر دقة في وصول أقوى الفرق إلى الأدوار النهائية وبالتالي يسمح بان يفوز بالبطولة أقوى فريق غالباً .

وعلى الرغم من هذه المميزات الا انه يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً كما انه يحتاج الى ملاعب كثيرة .

### ومثال على ذلك كأس العالم و دوري أبطال اوربا

اذ يشارك في دوري أبطال أوروبا (٣٢) نادي من مختلف الدوريات الأوروبية لكرة القدم، تبدأ مسابقة دوري أبطال أوروبا مع بدء الموسم الكروي في أوروبا وتستمر المنافسة على تحقيق البطولة على مدار الموسم حتى نهايته، حيث تجرى المباراة النهائية في ملعب محايد يتم تحديده مسبقاً من قبل الاتحاد الأوروبي لكرة القدم، يتم توزيع الأندية على (٨) مجموعات بحيث كل مجموعة تضم (4) أندية. تتواجه جميع الأندية في المجموعة الواحدة بنظام الذهاب والإياب، أي أن كل نادي يلعب مع الأندية الثلاث الأخرى مباراتين واحدة على أرضه وأخرى على أرض الخصم، بعد انتهاء هذا الدور يتأهل أصحاب المركز الأول والثاني بحيث يبقى ١٦ نادي، ويواجه أول المجموعة ثاني مجموعة أخرى، ويتلاقى الخصمين في مباراتي ذهاب واياب ويتم احتساب نتيجة المباراتين لتحديد الفائز.

### خامساً : طريقة التحدي :

هي أسلوب من اساليب تنظيم وإدارة المسابقات الرياضية تستخدم غالباً بين أعضاء الهيئة الواحدة كالمدرسة والنادي والاتحاد والجامعة والكلية كوسيلة من وسائل المنافسة بقصد التنشيط ورفع روح الحماس بين المشتركين .

وهي تعني بأن هناك فرد او فريق يتحدى فرد أو فريق آخر، ويمكن أن تستخدم بفاعلية في مسابقات الألعاب الفردية تنس ، طاولة ، ريشة ، ملاكمة ، مصارعة ، مبارزة على أن توضع شروط المسابقة قبل بدء البطولة بمعرفة الجهة المنظمة وتكون معلقه وواضحة للمشاركين، وقد يكون هناك اختلاف في الشروط من مكان إلى آخر ومن لعبة الى أخرى وحسب ما تراه الهيئة المنظمة .

وهناك طريقتان أساسيتان لإدارة المباريات بطريقة التحدي وهما :

### أ- طريقة السلم :

يرتب اللاعبون أو الفرق أحداها فوق الآخر مثل درجات مسلم البناء في حالة معرفة مستوياتهم حسب قوتهم . كما ويمكن في حالة عدم معرفة مستويات اللاعبين وضعهم على السلم بالقرعة .

يمكن تحديد خطوات هذه الطريقة كالآتي :

1- يعلن منظم البطولة عن اقامة مسابقات وفق المسلم بين من يرغب .

2- يسجل اللاعبون الراغبون بالمشاركة أسماؤهم لدى المنظم الذي يرتبهم بالقرعة فإذا كان عدد اللاعبين ( ١٠ ) فان أول اسم يسحب يرصد داخل المربع الأعلى من السلم وثاني اسم يسحب يرصد داخل المربع العلوي الثاني وهكذا **هذا اذا لم يعرف المنظم مستويات المتسابقين .**

3- يستحسن كتابة أسماء اللاعبين على بطاقات متحركة بحيث يسهل نقلها من درجة إلى أخرى دون اللجوء الى الشطب والمسح وتبعاً لنتائج المباريات .

4- لأي لاعب الحق في أن يتحدى اللاعب الذي فوزه ويطلب منازلته ، إذ يمكن لمحسن أن يتحدى خليل وسالم يمكنه أن يتحدى ربيع وهكذا.

5- على المنظم أو الهيئة المشرفة على البطولة أن تتلقى طلبات التحدي وتعمل على تنسيقها بحسب ترتيب وصولها مع تحديد أوقات وأماكن اللعب .

6- اذا انتصر محسن على خليل فإنهما يتبادلان أماكنهما من السلم ويرتقي محسن الى المركز الرابع ويهبط خليل إلى المركز الخامس . وبذلك يمكن المحسن ان يتحدى سمير . أما اذا هزم محسن من خليل فيبقى كل في مكانه ولا يمكن لمحسن ان يتحدى خليل مرة أخرى الا بعد توفر احد احتمالين وهما :

أ - أما ان يتحدى خليل اللاعب سمير فيفوز سمير ويبقى كل في مكانه

ب - او ان يتحدى ربيع اللاعب محسن فيفوز محسن ويبقى كل في مكانه .

1. جلال

2. هاشم

3. سمير

4. خليل

5. محسن

6. ربيع

7. سالم

8. سامي

9. ظلال

10. باسم

ويستمر اللاعبون في التحدي واللعب لتكون نتائجهم أساساً لتحركهم لأسفل وأعلى المسلم حتى ينتهي الوقت الذي حددته الهيئة المنظمة وبذلك يثبت السلم لنستدل من خلاله على الترتيب النهائي .

ويترك للهيئة المنظمة حرية وضع قوانين هذه الدورات حسب ظروف الهيئة وإمكاناتها ، وتعتبر هذه القوانين نافذة بمجرد إعلانها وإطلاع المشاركين عليها . ومن أمثلة هذه القوانين الآتي:

- يعتبر الانسحاب أمام الخصم هزيمة .  
- اذا انسحب اللاعب مرتين يخرج من الدورة نهائيا ، وهنا يمكن أن يتكون السلم من درجات اقل

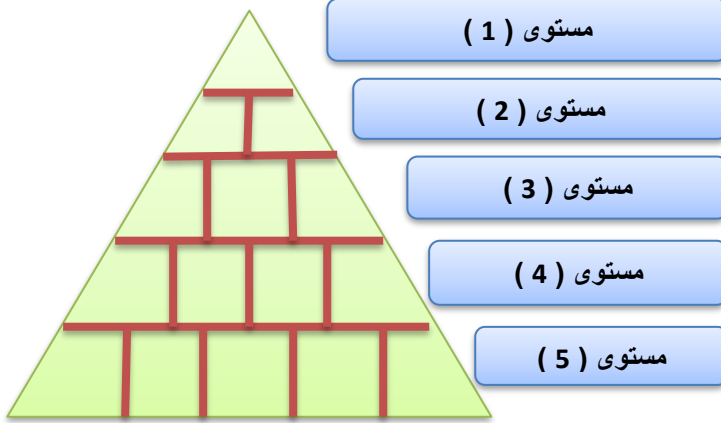
- يجب ان يقابل اللاعب متحديه في مدى ثلاثة أيام على الأكثر وإلا يعتبر منسحبا ومن ثم خاسرا ، وهذا ينطبق أيضا على اللاعب المتحدي ..
- يمكن للاعب أن يتحدى أحد اللاعبين الموجودين في مرتبتين أعلى منه ، بشرط ان يكون غير خاسر مع اللاعب الذي يعلوه مرتبة واحدة .
- في حالة وصول لاعب الى قمة السلم ، فيبقى في القمة إلى أن يلعب المهزوم صاحب المركز الثاني حاليا في السلم مع اللاعب الذي تحته صاحب المركز الثالث فيفوز عليه وهنا يمكن لصاحب المركز الثاني من ان يتحدى صاحب المركز الأول ففي مثالنا السابق ولنفرض ان هاشم تحدى جلال وفاز هاشم وانتقل إلى القمة فلا يسمح لجلال أن يتحدى هاشم الا بعد أن يتحدى سمير (وهذه الحالة الوحيدة التي يتحدى فيها صاحب المرتبة العليا من هو دونه ويفوز جلال على سمير .

ويتميز نظام السلم انه متواصل ولا يخرج منه أي لاعب نتيجة لخسارته في اللعب كما انه يترتب فيه اللاعبون بطريقة عادلة حسب قدراتهم.

## ب - طريقة الهرم :

وهي طريقة من طرق التحدي وتسمح باشتراك عدد اكبر من اللاعبين وإقامة عدد أكبر من المباريات وفيها يوضع اللاعبون في مستويات حسب القرعة (يفضل وضعهم حسب مستوياتهم بعد تمييزهم عن طريق طريقة السلم) في الدوري الهرمي ويمكن تطبيق نفس قواعد طريقة السلم الا ان اللاعبين لهم أن يتحدوا اللاعبين الذين يعلونهم في المستوى فقط بمعنى أن

اللاعبين في مستوى (٥) لهم الحق في تحدي احد اللاعبين في المستوى (٤) فقط ، فإذا فاز لاعب المستوى (٥) على لاعب المستوى (٤) فإنهما يتبادلان أماكنهما ، أما اذا لم يتمكن من هزيمته يبقى كل في مكانه .





## الإدارة الرياضية في المجال المدرسي

لا يقتصر تطبيق منهج التربية الرياضية على الدرس فقط ، بل يشمل إدارة النشاط الرياضي الداخلي والخارجي والكشفي ، وينبغي ترتيب أنواع الأنشطة البدنية للطلاب لمساعدتهم على تطوير عادة المشاركة المنتظمة في الأنشطة البدنية وتعزيز اهتمامهم في الرياضة مدى الحياة ، لما لها من أهمية في صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية.

والمساعدة الطلاب على تحقيق أهداف التعلم ، يجب على المدارس اعتماد المنهج المركزي وإجراء التعديلات المناسبة المدرسية ، أخذين في الاعتبار احتياجات الطلاب واهتماماتهم وقدراتهم ، وينصح المدرسين بتدريس الأنشطة التالية قدر الإمكان: ألعاب القوى وكرة السلة وكرة القدم ، الكرة الطائرة ، كرة اليد ، كرة الريشة ، تنس الطاولة ، الجمباز الأساسي ، اللياقة البدنية.

### اهداف الرياضة المدرسية

- 1- العناية والاهتمام بالطلاب الموهوبين في الألعاب الرياضية المختلفة والعمل على الارتقاء بمستوياتهم الغنية والمهارية.
- 2- إكساب الطلاب المهارات والقدرات الحركية التي تستند إلى القواعد الرياضية والصحية لبناء الجسم السليم حتى يؤدي واجباته في خدمة مجتمعه بقوة وثبات.
- 3- رفع مستوى الكفاءة البدنية للطلاب عن طريق إعطائهم جرعات مناسبة من التمرينات التي تنمي الجسم وتحافظ على القوام السليم.
- 4- تعلم قوانين الألعاب الرياضية.
- 5- استنفاد الطاقة الزائدة وإشباع الحاجات النفسية والتكيف الاجتماعي وتحقيق الذات.
- 6- استثمار وقت الطالب بشكل ايجابي.
- 7- تربية القيادات الرياضية ، والتدريب على القيادة والتبعية السليمة.
- 8- تنمية روح الجماعة ، فالفرد عند مشاركته في النشاط الرياضي الداخلي يشعر بالانتماء الفريق معين ويعتز به ويحاول أن يرقى بجماعته ويضعها في أعلى مرتبة .
- 9- نشر الوعي الرياضي الموجه الداعي إلى ممارسة الرياضة لكسب اللياقة البدنية والصحة العامة.

**أولاً: ادارة درس التربية الرياضية**

يعد درس التربية البدنية والرياضية الجزء الرئيسي لتحقيق البناء المتكامل المنهاج التربوية الرياضية ، والموزع خلال العام الدراسي إلى وحدات صغيرة تنتهي بتحقيق أهداف المنهاج ككل، وأن تنفيذ الدرس يعتبر أهم واجبات مدرس التربية الرياضية. **وينبغي عليه** مراعاة الآتي:

**اعداد مكان الدرس****أ- الساحة :**

- 1- العناية المستمرة بالساحة بحيث تكون نظيفة خالية من العوائق ، وان تكون المساحة الموجودة مناسبة لنوع النشاط الذي يمارسه الطلاب .
- 2- العمل على تخطيط الملاعب الموجودة بالمدرسة.

**ب - الأدوات والأجهزة**

**من واجبات مدرس التربية الرياضية فيما يتعلق بالأدوات والاجهزة ما يأتي:**

- 1- المحافظة على الاجهزة والأدوات وصيانتها وخاصة بعض الأدوات والاجهزة غالية الثمن إذ يصعب حصول المدرسة عليها مرة ثانية **مثل** حصان القفز والقفاز وجهاز المتوازي وطاولة كرة المنضدة من خلال عدم تركها للأمطار وأشعة الشمس والحزن السيء .
- 2- تخصيص مخزن للأدوات الرياضية في المدرسة مع مراعاة تنظيمه وتوفير شروط الخزن فيه ومتابعة ذلك باستمرار مع وجوب رصد الادوات والاجهزة غير الصالحة للاستعمال وإرجاعها إلى المخزن وفي المكان المخصص لذلك .
- 3- التحضير المسبق للأدوات والاجهزة التي سوف يستعملها المدرس في درسه مع التأكد من صلاحيتها باستمرار خصوصاً تلك التي تستخدم بشكل دائم مثل الكرات إذ لا بد من جعلها جاهزة قبل كل درس على أن توضع في مكان قريب من الساحة
- 4- التحديد المسبق لعدد وأسماء الطلاب المسؤولين عن جلب وإرجاع هذه الأدوات والاجهزة وتعليمهم كيفية التعامل الصحيح معها على ان يتم ذلك في الدروس الأربعة أو الخمسة الأولى من بدء العام الدراسي فيصرف جزء من كل درس في شرح ذلك لهم .

**ثانياً : عدد التلاميذ :**

يجب على ادارة المدرسة مراعاة عدد التلاميذ في كل صف من أجل زيادة فاعلية التعلم مع ربط عدد التلاميذ بالإمكانات البشرية ( عدد مدرسي التربية الرياضية ) , والمادية ( ملاعب وأجهزة وأدوات ) , وحتى يستطيع مدرس التربية الرياضية أداء عمله بكفاءة يجب وضع هذه الحقائق أمام ادارة المدرسة حتى يمكن في ضوئها وضع الجدول الدراسي ، **مع مراعاة المدرس للآتي :**

- 1- اختيار الألعاب والتمارين التي يشارك فيها أكبر عدد ممكن من التلاميذ .
- 2- تقليل فترات الانتظار واستثمارها في إعطاء واجبات إضافية .
- 3- تقسيم الصف إلى مجاميع مع مراعاة عوامل السن والطول والوزن وبقيّة العوامل وحسب المتطلبات الخاصة بكل لعبة تنافسية .

**ثالثاً : الوقت المحدد :**

**ينبغي على مدرس التربية الرياضية الانتباه الى الآتي بخصوص وقت الدرس :**

- 1- حسن توزيع دروس التربية الرياضية في الجدول الدراسي من قبل ادارة المدرسة وبالتنسيق مع مدرس التربية الرياضية .
- 2- مراعاة أوقات أجزاء درس التربية الرياضية تبعاً للظروف المناخية كحالة الطقس إذ يتوجب زيادة وقت الإحماء شتاء مع إعطاء مهارات محددة وقليلة في حين يمكن تقليله في الطقس المعتدل والحر لتسهيل تعليم مهارات أكثر عدداً أو صعوبة .
- 3- الاستفادة من زمن الفرصة التي تسبق دروس التربية الرياضية من خلال تعويد التلاميذ على تحضير أنفسهم وارتداء الزي الرياضي ليكونوا جاهزين فوراً عند بداية الدرس حتى لا يضيع وقت الدرس وفي هذا استدلال على احترام المدرس المواعيد العمل ودقتها .

**رابعاً : تسجيل الحضور :**

يتوجب على مدرس التربية الرياضية متابعة حضور التلاميذ لدرسه وتسجيل الغائبين فيه **مع ملاحظة الآتي :**

- 1- يجب أن يكون حضور درس التربية الرياضية إلزامي لكل التلاميذ ومن يتخلف يغيب
- 2- التلاميذ الذين يقرر مدرس التربية الرياضية إعفاءهم من حضور درس التربية الرياضية لامتلاكهم **أعدار مؤقتة او دائمية** يتم تسجيلهم حاضرين .

**خامسا : الملابس :**

ان ارتداء الملابس الرياضية يساعد التلاميذ على الأداء المريح في الدرس فضلاً عن المحافظة على ملابسهم الاعتيادية نظيفة لتكملة بقية دروسهم ، كما أنها تعطي جمالية أكثر للدرس مع زيادة النواحي التنظيمية فيه، **وعلى المدرس ملاحظة الآتي :**

- 1- ان تتم عملية ارتداء الملابس الرياضية تحت إشراف مدرس التربية الرياضية ومعاونة رؤساء المجاميع ، لتجنب حالات الهزل الغير مستحب ولاكتساب الوقت
- 2- اتباع اساليب تنافسية بين المجاميع السرعة ارتداء الملابس الرياضية مع تحفيز المجموعة الأسرع والأكثر انضباطاً .

**سادسا : الأعذار :**

تعتبر الأعذار من دخول درس التربية الرياضية واحدة من أهم المشاكل التي تواجه مدرس التربية الرياضية ، **والأعذار على نوعين :**

**1 - الأعذار الدائمة :**

لا مانع من إعفاء بعض التلاميذ من ممارسة درس التربية الرياضية نظراً لحالتهم الصحية وإصابتهم بمرض مزمن ( **ربو ، أمراض قلبية** ) ، على ان تكون مصحوبة بتقرير طبي، **مع مراعاة الآتي:**

(#) الزام هؤلاء التلاميذ بحضور درس التربية الرياضية كمشاهدين مع إمكانية الاستفادة منهم كمراقبين للصف أثناء الدرس أو الاستفادة منهم كحكام بعد تعليمهم أو مسجلين النتائج المسابقات أو مراقبين لتطبيق إجراءات هذه المسابقات او مراقبين للنظام في الدرس .

**٢ - الأعذار المؤقتة :**

كمرض الطالب أو وجود إصابة لديه ، وهنا يتم تقديم الأعذار إلى المدرس أثناء عملية تغيير الملابس ، والمدرس وحده هو الذي يقرر إعفائه من الدرس مع إلزام التلميذ المعفو من حضور درس التربية الرياضية .

**ثانياً: إدارة النشاط الرياضي الداخلي :****مفهوم النشاط الرياضي الداخلي :**

وهو نشاط تربوي تديره المدرسة خارج الجدول المدرسي والعرض الأساس منه إتاحة الفرصة لكل طالب في المدرسة للاشتراك في ناحية أو أكثر من نواحي النشاط الرياضي وهو مكمل لمنهج التربية البدنية في المدرسة.

**شروط الاشتراك في برنامج النشاط الرياضي الداخلي**

- 1- يجب أن يمر جميع الملتحقين بهذا النشاط بالفحص الطبي لضمان اشراكهم في توجه نشاطاته المتعددة.
- 2- لا يسمح للتلميذ الذي صدر ضده قرار بالفصل أو بالسلوك غير الرياضي ان يلتحق بهذا النشاط.
- 3- لا يسمح للاعب الذي يمثل المدرسة في لعبة معينة ان يلتحق بنفس اللعبة في النشاط الداخلي.

**محددات برنامج النشاط الرياضي الداخلي**

ان انشطة النشاط الداخلي تكون امتداداً لدرس التربية الرياضية حتى يتمكن التلميذ من التدريب على المهارات الرياضية التي تعلمها اثناء الدرس ولم يسمح وقت الدرس بالتدريب عليها , عليه يتوجب أن يتضمن برنامج هذا النشاط أوجه النشاط الرياضي التي يرغبها التلاميذ، والتي لا تحتاج الى وقت طويل في التدريب والأداء ولا تحتاج الى مساحات واسعة أو أجهزة غالية أو ثقيلة الوزن تستغرق وقتاً طويلاً بالنقل , اذ يقاس نجاح البرنامج بعدد المشتركين بأوجه النشاطات المختلفة.

**عوامل الاختلاف في اوجه النشاط الرياضي الداخلي بين المدارس :**

تختلف أوجه النشاط الرياضي من مدرسة الى أخرى على وفق عدة عوامل منها:

- 1- الامكانيات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة.
- 2- ميزانية النشاط الداخلي.
- 3- عدد التلاميذ ورغباتهم.
- 4- الوقت المتاح.
- 5- الطقس .

## اللجان المطلوبة لإدارة النشاط الرياضي الداخلي :

### 1- لجنة العلاقات العامة :

وتكون مهمتها فيما يأتي:

- أ. نشر الوعي الرياضي وإيضاح أهمية ممارسة الرياضة عن طريق التقارير والمقالات والتحقيقات الرياضية .
- ب. الاعلان عن نوع النشاط الرياضي ومشاركيه واسماء المنظمين والمحكمين وفترة دوام النشاط الرياضي الداخلي ونتائجه وارسالها للجرائد ان امكن ذلك.
- ت. وكذلك من مهامها إرسال الدعوات لأولياء الأمور والهيئة التدريسية ، ويراعى عند اختيار أعضاء هذه اللجنة من التلاميذ الذين تتوفر لديهم صفات الصحفي الناجح .

### 2- اللجنة التنظيمية :

وتكون مهمتها حصر لعبات النشاط وعدد الفرق والتلاميذ المشاركين في كل لعبة وتحديد الملاعب التي سيتم التدريب أو التنافس عليها , وتنظيم جدول بمواعيد التدريب والتنافس بعد تلقي هذه اللجنة طلبات التدريب والتنافس من الفرق والتلاميذ .

### 3- لجنة الملاعب والأدوات :

مهمتها تخطيط الملاعب وتركيب الشباك ، وتجهيز الادوات المطلوبة للنشاط مع تحملها مسؤولية إعادتها إلى المخزن الخاص بها بعد الانتهاء منها.

### 4- لجنة الحكام :

وتكون مهمتها تحكيم مباريات النشاط في نطاق القوانين الدولية أو المعدلة داخليا ثم تسجيل نتائجها وإرسالها إلى لجنة السكرتارية، كما أن من مهام هذه اللجنة اعداد طاولات التسجيل ومتطلباتها ، ويمكن أن يقوم بالتحكيم لاعبو الفرق المدرسية على شرط الا يشتركوا كلاعبين في النشاط الرياضي الداخلي في نفس اللعبة و يمكن ان يسهم بعض مدرسي المواد الأخرى في التحكيم ممن لديهم الخبرة.

**5- لجنة السكرتارية :**

وتكون مهمتها اعداد البطاقات التسجيل ورصد أسماء التلاميذ المشاركين في اللعبات المختلفة , وتسجيل نتائج المسابقات واحتساب النقاط وترتيب الفرق، وإظهار النتائج بعد استلامها من لجنة الحكام والتصديق عليها من قبل المشرف على النشاط.

**6- لجنة الجوائز :**

وتكون مهمتها تحديد عدد الجوائز المطلوبة للنشاط ونوعها في حدود ميزانيته ، وكذلك تنظيم عملية توزيعها.

**7- لجنة الاعتراضات :**

وتكون مهمتها البت في الشكاوي المقدمة من المشاركين في النشاط الرياضي الداخلي فرقا وأفراداً .

**ثالثاً: إدارة النشاط الرياضي الخارجي :**

وهو نشاط اختياري تنافسي بين المدارس يختص بالطلبة المتميزين بالأنشطة الرياضية المختلفة ، تنظمه هيئة تنظيمية مشرفة على الرياضة المدرسية.

**اهداف النشاط الرياضي الخارجي**

ان اهداف النشاط الرياضي الخارجي هي ذاتها اهداف النشاط الرياضي الداخلي ، يضاف اليها التركيز على ادخال المواهب الرياضية في جو المنافسات الخارجية وتدريبهم بشكل أكثر تخصصاً في الفعاليات التي يجيدونها.

**العيوب التي تواجه النشاط الرياضي الخارجي**

يمكن أن تدرج عيوب النشاط الرياضي الخارجي ضمن محورين :

**الأولى : تتعلق بمدرس التربية الرياضية منها :**

- 1- الاهتمام بالفرق الرياضية المدرسية على حساب البرامج المدرسية الأخرى .
- 2- اهتمام مدرس التربية الرياضية ببعض الأنشطة الرياضية التي يجيدها وترك الفعاليات الأخرى أو إهمالها.
- 3- اشتراك الفرق غير المستعدة في نشاط المنافسات.
- 4- التصرفات غير التربوية لبعض المدرسين كالتزوير أو التعمد في الخسارة.
- 5- إشراك طالب او طالبين بشكل مكثف في العديد من الأنشطة الرياضية الخارجية.

**الثانية : لا تتعلق بمدرس التربية الرياضية منها :**

- 1- معارضة اولياء امور الطلبة الرياضيين .
- 2- ضعف الإمكانيات الرياضية التي تجري عليهم المسابقات من مساحات وقاعات وادوات.
- 3- ضعف نظام الحوافز المستخدم في النشاط الرياضي الخارجي .
- 4- عدم تعاون ادارة المدرسة وهيئتها التدريسية مع فرق المدرسة .
- 5- ضعف التحكيم في مباريات وفعاليات النشاط الرياضي الخارجي .

**رابعاً: إدارة النشاط الكشفي :**

تقع مسؤولية ادارة النشاط الكشفي في المدرسة على مدرس التربية الرياضية باعتباره قائداً كشافياً، ومهمته تكوين الفرقة الكشفية والنهوض بها للمشاركة بالأنشطة والتجمعات الكشفية التي تنظمها مديرية النشاط الرياضي والكشفي.

**الأمور التي يجب مراعاتها في ادارة النشاط الرياضي الكشفي :**

- 1- **تكوين فرقة كشفية :** يتم اختيارهم من قبل المدرس بناء على رغبتهم، وهم رأس مال الفرقة ولذلك وجب النظر في كيفية اجتذابهم وأعدادهم لتسيير دفة النشاط بهم .
- 2- **البرنامج :** يجب وضع البرنامج الذي يتفق مع ميول الكشاف ويناسب خطة مديرية النشاط الرياضي والكشفي المدرسي .
- 3- **الإمكانيات :** ليس من الصحيح إغفال الإمكانيات المادية والعينية فهي الزاد والقوة التسيير أنشطة الفرقة فلا نتصور إقامة مخيم دون وجود ميزانية تفي بتمويله بالمواد الأساسية , ولكن يمكن القول أن الإمكانيات المادية والفنية هي أمور أساسية لوجود فرقة كشفية ، والمدرس الناجح هو الذي يبحث عن الإمكانيات ويستغل المتوفر منها استغلالاً حسناً يتصرف فيها تصرفاً حكيماً.
- 4- **تنظيم الفرقة :** من أسس تكوين وجود الفرقة الكشفية هو تنظيم أعمالها وترتيب أمورها وحسن توزيع المهام على أفراد الفرقة .



## الخطوات الأساسية في تكوين الفرقة الكشفية

من اهم وسائل ترغيب الطلبة للانتماء إلى الفرقة الكشفية هي الدعاية والاعلان ويمكن ان يكون على وفق عدة خطوات وهي :

- 1- تنظيم نشاط ليوم كامل أو رحلة قصيرة مفتوحة لطلاب المدرسة تتضمن أنشطة كشفية والعباب ، مع الأخذ في الاعتبار توزيع بعض الجوائز والهدايا البسيطة ومن ثم جلبهم للنشاط .
- 2- التقاط بعض الصور التذكارية وعمل اللوحات عن الأعمال الريادية والملصقات الجذابة وعرضها في أماكن بارزة للطلاب .
- 3- استغلال الحفلات التي يدعى فيها أولياء الأمور ومجلس الآباء للدعاية للنشاط ، وحبذا لو يعطى ولي أمر الطالب فكرة مبسطة عن أهداف حركة الكشف ووسائلها وفائدتها .
- 4- الاعلان عن تشكيل فرقة كشفية للمدرسة ، وتحديد فترة للتسجيل في الفرقة الكشفية للمدرسة.
- 5- بعد الإعلان يلاحظ أن إقبالاً جيداً من الفتيات للمشاركين في النشاط وغالباً ينسحب منهم عدد لا بأس به بعد رؤية النشاط وملامته عن قرب ، وعلى المدرس أن يختار ذوي الاخلاق الحسنة والشخصية البارزة.

## خطوات تنظيم الفرقة الكشفية :

1. تشكيل فرقة كشفية مكونة من ( 18 - 24 ) طالب ، ويتم تقسيمهم إلى ( 3 ) طلائع كل طليعة مكونة من ( 6 - 8 ) طلاب .
2. يتم تعيين عريف ومساعداً له ممن لديهم موهبة القيادة، واخر سكرتير للطليعة وامين العهدة ومسؤول الرحلات .
3. اختيار ( 3 ) طلاب من الفرقة وتدريبهم على مراسيم رفع العلم، وتكون مسؤوليتهم طيلة العام الدراسي .
4. تنظيم جدول لتدريب اعضاء الفرقة على المهارات والتقاليد الكشفية وفنون التخميم والمعسكرات بما ينسجم مع منهاج مديرية النشاط الرياضي والكشفي المدرسي .

## الإشراف التربوي الرياضي

يعد الإشراف التربوي ركناً هاماً من أركان المنظومة التربوية ، والذي يقع على عاتقه تنفيذ السياسة التعليمية في أي مجتمع ، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم التي يسعى المجتمع إليها ، ويقع على عاتق المشرف التربوي مهام كثيرة وعبء كبير في توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء خدمتهم ، لمواجهة التغيرات العلمية المعاصرة و المتسارعة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها من أجل خدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها .

ويعرف **الإشراف التربوي** بأنه نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف ، بهدف تحسين العملية التعليمية ، ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات الإدارية الرقابية من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم.

ويمكن تعريف **المشرف التربوي** بأنه الشخص الذي يتولى مهمة الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه من خلال الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة سواء كان هذا الإشراف للمرحلة الابتدائية (**مشرف تربوي**) أو للمرحلة الثانوية (**اختصاصي تربوي**) .

من الملاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل الأساليب التي تستخدم في جميع المواقف والظروف حيث أن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في المواقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب.

لذا يمكن القول أنه ينبغي على المشرف التربوي تنويع أساليبه الإشرافية بناء على طبيعة الموقف التعليمي والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية والإمكانيات المتاحة.

## أساليب الإشراف التربوي

يفترض في المشرف التربوي ( اختصاص تربية رياضية ) , أن يكون مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن يكون منطلق اختبار الأسلوب المعين ما يستلزمه الموقف الإشرافي بكل أبعاده، **ومن أبرز** الأساليب الإشرافية هي :

### أولاً : الزيارات الصفية :

هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم التحسين مخرجات التعليم .

### أنواع الزيارة الصفية

1. **الزيارة المفاجئة :** وهي الزيارة التي يقوم بها المشرف دون إشعار أو إتفاق مسبق وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش , وهذا النوع بتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي ويهدم جسور الثقة بين المشرف والمعلم.

ولكن لا بأس على الإطلاق من قيام الشرف التربوي بمفاجأة المعلم في أي وقت يشاء، إذا أنه من المفروض أن يظل المعلم في حالة واحدة من الاستعداد للتعطاء التربوي الجزيل وأن يكون المشرف الحقيقي عليه هو ضميره وفي هذه الحالة يجب على المشرف التربوي أن يراعى الأصول المتعارف عليها في الزيارات الصفية .

### 2. **الزيارة المرسومة أو المتفق عليها أو المخطط لها :**

وهذه الزيارة تتم بناء على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم ويتم تحديد موعدها بالتشاور بين المشرف فيما بينهم , وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه أو إبراز قدراته الحقيقية

وتقديم أفضل ما عنده وهذا النوع من الزيارات هو الذي ينادي به الإشراف الحديث لأنه يقوم على التشاور والتعاون.

### 3. الزيارة المطلوبة أو القائمة على الدعوة :

#### وهذه الزيارة نوعان :

**أ-** إما أن تكون بناءً على طلب من مدير المدرسة أو من المعلم، وهذه تتطلب نوعاً من المعلمين بلغوا درجة من النضج بحيث لا يخجل أحدهم من طلب المساعدة إذا احتاج إليها كالتشاور حول موقف تعليمي معين أو حل مشكلة عارضة وفي مثل هذا الموقف لا بد أن يكون هناك ثقة بين المعلم والمشرف.

**ب-** وإما أن يطلبها المعلم المتميز ليعرض على المشرف التربوي بعض الخطط أو الأساليب الجديدة أو سجلات متابعة مبتكرة وهذا النوع من الزيارات نادرة لأنه يتطلب وجود علاقة زمالة خاصة ورقيمة قائمة على الاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية.

ومن إيجابيات الزيارة المطلوبة أنها تقضي على ارتباك المعلم فيما لو تمت الزيارة بصورة مفاجئة أو بصورة مخطط لها، ثم أن التركيز في مثل هذه الزيارات يكون حول نقاط معينة طلبها المعلم، ولن يشعر بالحرج أو الاضطراب أن هو أخطأ.

### ثانياً : المداولات الإشرافية

هي ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتباً لها. **ومن الأمور التي يجب مراعاتها في المداولات هي :**

- 1- أن تتم المداولة بين المشرف والمعلم في وقت مناسب لكليهما، ويفضل أن تعقد بعد فترة وجيزة من الزيارة الصفية بحيث تتيح للمشرف فرصة لبعدها الإعداد المناسب.
- 2- تكون في مكان هادئ يرتاح إليه المعلم ويأمن فيه من كثرة المقاطعات.
- 3- تتم مناقشة المعلم في لقاء فردي وأن يكون النقاش موضوعياً قائماً على تبادل الرأي والاحترام المتبادل.
- 4- أن يقنع المشرف التربوي المعلم بأهمية النقد الذاتي من أجل تعزيز ثقته بنفسه.
- 5- أن يبدأ المشرف التربوي اللقاء بذكر الإيجابيات لأن ذلك أدعى إلى تعزيز ثقة المعلم بنفسه وتقبل ملحوظات المشرف وتنفيذ توجيهاته.

**ثالثاً : تبادل الزيارات بين المعلمين :**

هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها. ويمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الأسلوب أن يلعب دوراً مهماً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم حيث يحتفظ بسجل للمعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية زملائهم، فإذا لاحظ المشرف قصور في أداء بعض المعلمين بسبب نقص في معرفتهم أو مهاراتهم فيمكن ترتيب زيارة لهم إلى أحد المعلمين المتميزين بالتنسيق معه وبيان أهدافها والأساليب التي يرغب في تقديمها وعرضها للمعلمين الزائرين .

**رابعاً : الدروس التطبيقية :**

الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك المعرفة لملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو التجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجريبها ومن ثم استخدامها.

**خامساً : النشرات الإشرافية :**

هي وسيلة اتصال إشرافية كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها و توزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم ويتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى اطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية.

**سادساً : الندوات التربوية :**

وهي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة للحاضرين، وتهدف إلى إتاحة الفرصة للنقاش هادف ومثمر حول ما يتم عرضه من أفكار، **مثلاً** ندوة عن معوقات النشاط الرياضي المدرسي.

### سابعاً: التعليم المصغر :

هو إستراتيجية من إستراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصبح قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه.

وفيه يقوم المتدرب بأداء مهارة محددة يمكن ملاحظتها وقياسها أمام عدد قليل من زملائه (٤-١٠) في زمن محدد من (5 - 20) دقيقة بحضور المشرف.

### العوامل المؤثرة على تنظيم عملية الإشراف

- 1- الفلسفة التي يعتنقها القائمون على شؤون التربية الرياضية بالدولة : فإذا كان القائمون على شؤون التربية الرياضية بالدولة يؤمنون بأهميتها في حياة التلاميذ كأهمية أي درس آخر وأهمية أي نشاط تربوي آخر كونه يساهم في نمو التلاميذ ويستثمر طاقاتهم بشكل ايجابي ومن ثم يصب بتطوير المجتمع ، وهذا هو الهدف النهائي لأي عملية تربوية ومنها الإشراف التربوي الرياضي ، فهل تنال التربية الرياضية والإشراف التربوي الرياضي كإحدى متطلباتها الاهتمام المناسب من لدن المسؤولين عنها تبعاً وفق مستوياتهم الادارية ؟ من هنا يأتي التأثير .
- 2- نوع البرنامج الموجود : يؤثر حجم البرنامج وتشكيلاته على تنظيم عملية الإشراف ، فكلما كان البرنامج الرياضي المدرسي متنوعاً وكبيراً (دروس ، داخلي خارجي ، كشافة)، مع وجود مدرس واحد للتربية الرياضية في معظم مدارسنا كلما صعب الإشراف خاصة على دروس التربية الرياضية بشكل دقيق وهذا يؤثر على طرفي المعادلة البرنامج الرياضي المدرسي والإشراف .
- 3- حجم الجهاز التربوي وعدد المشرفين : كلما زاد عدد المدرسين وقل عدد المشرفين كلما اثر ذلك على عملية الإشراف تنظيمياً ودقة .
- 4- مستوى إعداد وتأهيل مدرس التربية الرياضية : كلما كان إعداد مدرس التربية الرياضية متكاملأً وجيداً سهل من عملية الإشراف عليه لأنه يستطيع أن يتحاور ويتفاعل ويتناقش ويتبادل الآراء مع المشرف والعكس صحيح .

5- **الإمكانيات المادية الموجود** : كلما توفرت الإمكانيات المادية (الساحات والملاعب ) والأجهزة والأدوات الرياضية سهل عملية تنفيذ النشاط الرياضي المدرسي المخطط له مما يسهل عملية الإشراف وعلى العكس فان قلتها أو ندرتها أو ضعف جودتها يعيق إعداد وتحضير الدرس ومن ثم تنفيذه مما يصعب عملية الإشراف ويزيدها تعقيداً.

## إدارة المهرجانات الرياضية

تعد الحفلات والمهرجانات الرياضية مظهراً هاماً من مظاهر الحياة الرياضية بالدولة وسواء أقيمت الحفلة على مستوى الدولة أم على مستوى المحافظة أم الهيئة أم **المدرسة فإنها** تقام لتحقيق أغراض معينة نذكر منها ما يلي:

- 1- تقديم كل ما هو جديد أو متحدث من مظاهر التربية الرياضية بقصد نشر الثقافة الرياضية بين الأفراد والجماعات.
- 2- توثيق العلاقات وتوسيع المفاهيم بين الهيئات الرياضية وبين المسؤولين وخاصة أولياء أمور الرياضيين ، مما يؤدي إلى تيسير مهمة كل من المسؤولين واللاعبين .
- 3- الاحتفال بالمناسبات العامة كأعياد الثورة وأعياد الشباب وخلافه حتى تظل الفكرة حية في أذهان المواطنين.
- 4- في الحفلات المدرسية تدريب للتلاميذ على القيادة والتبعية الصحيحة عن طريق اشتراكهم في مسؤولية التنظيم والإدارة في هذه الحفلات.
- 5- فيها إشباع الكثير من الحاجات الضرورية للشباب وتعبير حي عن مكونات نفوسهم مما يؤدي إلى اكسابهم الراحة النفسية.

وتختلف الحفلات الرياضية من حيث المستوى والحجم والمكونات باختلاف العرض من إقامتها ويمكن على سبيل الحصر لا التحديد تصنيف الحفلات الرياضية إلى الآتي:

### 1- حفلات عامة :

وهي التي تقام لإحياء مناسبات عامة كأعياد الثورة مثلاً، وتكون على نطاق واسع بحيث تستوعب كل الهيئات المعنية، فيمثل فيها القطاع التعليمي من الجنسين والقطاع العام من عمال وفلاحين وكذلك القوات المسلحة والشرطة وخلافه، ويدعى لهذه الحفلات رجال الدولة الرسميون ورجال السلك الدبلوماسي ورؤساء الهيئات المعنية وكل من يهمهم الأمر من هذه الهيئات، وأفراد الشعب من عمال وفلاحين وموظفين وجنود وطلاب، وتحتوى برامج هذه

الحفلات عادة على عروض وتشكيلات رياضي تتميز بتعدد الألوان واستخدام الأدوات ومصاحبة الموسيقى مما يبعث البهجة في نفوس المشاهدين تمشياً مع بهجة المناسبة، كما تعرض لوحات خلفية تبرز شعارات الدولة وصوراً من أمجادها تناسب المناسبة المقام من أجلها الحفل.

## 2- حفلات المحافظات :

تقام هذه الحفلات لإحياء مناسبات عامة أو محلية وتكون برئاسة المحافظ ، ويدعى إليها كبار الموظفين بالمحافظة وأفراد الشعب وغالباً ما يسيطر عليها الطابع المدرسي فتعتمد على تلاميذ المدارس حيث يقدمون منوعات من أنشطتهم المختلفة في قالب عروض رياضية للتمرينات والجمباز. كما تقدم أنشطة الفرق الكشفية وغيرها وقد تشترك بعض القطاعات الأخرى التي تمثل المحافظة كقطاع العمال والفلاحين وخلافه.

## 3- الحفلات المدرسية :

ويشترك فيها مدرسة أو أكثر، وتعتمد أساساً على نشاط المنافسات بين التلاميذ، وقد تقدم بعض العروض في التمرينات البدنية أو جمباز الأجهزة، كما يشترك أولياء الأمور والأساتذة في بعض المسابقات الترويحية بقصد تدعيم العلاقات الاجتماعية بين المدرسة والمنزل والأساتذة والطلاب وأولياء الأمور .

## قواعد تنظيم الحفلات والمهرجانات والدورات الرياضية

هناك أسس عامة يلزم مراعاتها عند تنظيم الحفلات والمهرجانات والدورات الرياضية لتحقيق أغراضها ولضمان نجاحها، أهمها ما يأتي:

### 1. الملاعب :

يجب أن تعد الملاعب قبل المباريات بوقت كاف، حيث أن إعدادها بعناية يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. أما تخطيطها فيستحسن أن يكون قبل بدء المباريات بوقت كاف ولكن ليس بالطويل حتى لا يتلف التخطيط من عوامل التعرية أو من كثرة المشي فوقه، ويجب أن تزود الملاعب بأدواتها من شباك وأعلام وطاولات للمحكمين ولوحات للتسجيل... وما إلى ذلك .

### 2- الأدوات :



**يجب أن تعدد الأدوات المناسبة قبل موعد المباريات بوقت كاف ويراعى في إعدادها الآتي:**

**أ-** كفايتها من الناحية العددية مع مراعاة عدد المباريات التي ستجرى وعدد اللاعبين المستخدمة، ويستحسن أن يضاف إليها بعض الاحتياطي لتجنب المفاجآت.

**ب -** صلاحيتها للاستعمال، حيث يجزى الكشف عليها واختيار صلاحيتها وإجراء الإصلاحات اللازمة لها قبل بدء المباريات بوقت كاف .

### 3- حجات الملابس :

يستحسن أن يلحق بالملاعب حجات خاصة بخلع الملابس على أن تكون معدة لإعداد المناسب لهذا الغرض، فإن وجود مثل هذه الحجرة يشجع اللاعبين على خلع ملابسهم العادية وإبدائها بالملابس الرياضية المناسبة ، فكثير ما يرفض تلاميذ المدارس أو الكليات خلع ملابسهم خوف اتساخها أو ضياعها إذا لم يكن هناك مكان مخصص لذلك. وإذا لم تكن الملاعب مزودة بحجات لهذا الغرض فعلى المسئول إعداد أحد الفصول المدرسية أو إحدى حجات النادي إعداداً مؤقتاً لسد حاجات المباريات وقت انعقادها تسهيلاً لمهمته ومهمة اللاعبين، ويخصص عامل أو موظف مسئول الحراسة الحجرة وصيانة محتوياتها.

### 4- الحمامات ودورات المياه :

في معظم الاحيان نجد ان كثيرا من المدارس غير مزودة بحمامات على الاطلاق او مزودة بعدد غير كاف منها , ويمكن الاستعانة بالحمامات المتنقلة المؤقتة خلال فترة البطولة . ومن المستحب أن تزود الحمامات بالمياه الساخنة شتاء حتى يقبل عليها اللاعبون، كما يجب أن تكون الحمامات قريبة من حجات خلع الملابس ليسهل الوصول إليها والرجوع منها دون التعرض لتيارات الهواء الضارة.

### 5- الملابس الرياضية :

تسهيلاً لمشكلة الملابس الرياضية يجب أن يكون في عهدة المدرسة أو الكلية أو النادي مجموعات مختلفة الألوان من الملابس الرياضية تكفي لأربع فرق كبيرة على الأقل وبذلك تتحقق وحدة الفريق وتسهل عملية التحكيم وتضمن مراعاة الناحية الصحية ، ويلزم رد هذه الملابس بعد الانتهاء من المباريات إلى الإدارة المختصة لغسلها وكيها وإعدادها للمباريات التالية. ويستحسن من الناحية الصحية والتنظيمية أن تكلف كل هيئة بإعداد زيها الخاص على ألا

تستخدم الملابس الاحتياطية إلا في حالات الطوارئ ، وفي حالة تعذر توفير هذه الملابس للاعبين يستعاض عنها بأشرطة ملونة لتمييز الفرق المتنافسة بعضها عن بعض.

### 6- عدد المتسابقين والمسابقات ونوعها :

يراعى عدد المتسابقين وعدد المسابقات والطريقة التي ستجرى على أساسها هذه المسابقات.

### 7- الزمن :

يجب ألا تزيد مدة المباريات اليومية عن ساعة ونصف بعد انتهاء اليوم الدراسي حتى لا يسبب ذلك استبقاء التلاميذ بالمدرسة زمناً طويلاً ، الشيء الذي لا يرضى عنه أولياء الأمور ، حفاظاً لحسن العلاقات بين المنزل والمدرسة ومراعاة لصالح التلاميذ.

### 8- الدعاية :

ان استخدام الوسائل للدعاية المختلفة يساعد التلاميذ على معرفة نواحي النشاط والاسلوب المتبع في تنظيمه مما يسهل التحاقهم به ، لذلك يجب ان تشكل لجنة للدعاية سواء بالمدرسة او الكلية او النادي ، ويكون مهمتها قاصرة على ابتداع الاساليب التي تجذب اللاعبين للاشتراك في النشاط ، كما تشجع المتنافسين على القيام بدعايات لفرقهم تقوي من روحهم المعنوية وتضمن لهم الأنصار والمشجعين في نطاق الروح الرياضية .

### بعض وسائل الدعاية والإعلان

- 1- استخدام لوحات الإعلان بالملاعب.
- 2- استخدام السيوريات بالفصول.
- 3- استخدام الإذاعة المدرسية.
- 4- إرسال النتائج والبرامج للجرائد ومحطة الإذاعة والتلفزيون.

### 9- البرنامج :

يجب أن يعمل المنظم على أن يكون البرنامج معداً وفي متناول يد قادة الفرق قبل موعد بدء المباريات بوقت مناسب حتى يتوافر لهم الوقت لإعداد فرقهم وتنظيمها وتزويدها بالزي الخاص، كما يجب أن يحتوي البرنامج على النقاط التالية:

تاريخ المباريات أو الأنشطة ، موعدها ، مكانها ، المشتركين فيها ، أسماء أعضاء هيئة التحكيم.

#### ١٠- الافتتاحية :

إن افتتاحية الحفلات الرياضية لها قيمة كبيرة، وعليها يتوقف حسن سيرها وارتفاع مستواها في نظر المشتركين والمتفرجين، فالانطباع الأول الذي يقابله كل من المشاهدين أو المتفرجين يبقى أثره في نفوسهم طوال فترة الحفلة، فإن كانت حسنة فلصالح الحفلة وإن كانت سيئة فعليها، **ولكي تأخذ الافتتاحية أثرها الفعال يلزم اتباع النصائح التالية:**

- أ- أن تكون الملاعب نظيفة منظمة ويمنع التجول فيها حتى لا يتلف التخطيط أو يتغير وضع الشباك أو المناضد أو المقاعد وما الى ذلك.
- ب- أن تجهز الملاعب بالأدوات الجديدة من أهداف وشباك وكرات , وكذلك يجدد دهان القوائم والأجهزة الخشبية والمعدنية حتى تضى على الملاعب رونقاً.
- ج- أن يدعى إلى الحفل كبار رجال الهيئة المقيمة للحفل سواء مدارء المدارس ومدرسيها أو عمداء الكليات وأساتذتها أو كبار أعضاء النادي أو أولياء أمور الطلبة أو الطالبات كذلك كبار الشخصيات بالمنطقة وكل من يهمهم أمر هذا الحفل ويرفع وجودهم من شأنه.
- د- من المستحب أن يبدأ حفل الافتتاح بكلمة قصيرة من رئيس الهيئة أو ضيف الشرف يشيد فيها بقيمة الرياضة في إعداد النشء والمواطن الصالح كما ينوه عن أمله في أن تسير المباريات في جو من الروح الرياضية والخلق الرياضي الجميل.
- هـ - يمكن عرض طابور الفرق المشتركة قبل بدء الحفل يتبعه - **إن أمكن** - تقديم عرض رياضي قصير يقوم به فريق التمرينات أو الجماز أو الكشافة.
- و - يلزم وجود فرقة موسيقية لعزف السلام الجمهوري في الافتتاح والختام , وكذلك عزف المقطوعات الموسيقية في فترات الراحة بين أوجه النشاط المختلفة.

#### 11. حفظ النظام :

إن نجاح أي حفل يتوقف على مدى ما يسوده من نظام وما يتخلله من تنظيم ولكي تضى على الحفل ذلك الجو البديع من النظام والتنظيم **يجب مراعاة ما يلي:**

**أ-** ترسل بطاقات الدعوة قبل موعد الحفل بوقت كاف ويطلب من المدعوين أن يعتذروا كتابة في حالة عدم إمكان الحضور، حتى يمكن تحديد عدد المدعوين بالدقة وإعداد الأماكن الكافية لهم وحتى لا يزيد عددهم عن عدد الأماكن المتاحة مما يخل بالنظام العام للحفل.

**ب -** تعيين لجنة خاصة لاستقبال المدعوين وإرشادهم إلى أماكنهم كما توضع لافتات في الأماكن الظاهرة ترشد الجمهور إلى المرافق المختلفة بالمدرسة أو النادي.

**ج-** يستحسن الاستعانة بفريق الكشافة أو الجوالة بالمدرسة للقيام بأعمال النظام داخل منطقة الحفل وبخاصة إذا كانت أماكن الجلوس مرقمة والتذاكر بدرجات متفاوتة , وعليهم ألا يسمحوا للمتفرجين أن يتحدوا الأماكن المخصصة لهم أثناء سير الحفل.

**د -** من المظاهر غير اللائقة في حفلاتنا قيام هيئة التنظيم بالترفيه عن فئة معينة من المدعوين وإهمال الفئات الأخرى من حيث تقديم المرطبات أو حمايتهم من الشمس بالمظلات، ألخ ويجب ان يكون أولياء الأمور هم أولى بالعناية والرعاية من غيرهم، فإذا لم تكن ميزانية الحفل تسمح بالترفيه عن المدعوين جميعاً، وإذا كان لابد من إجراء هذا التمييز، فيجب على الهيئة المنظمة للحفل إقامة (بوفيه) ثابت في مكان قريب من المتفرجين ينتقلون إليه في وقت الراحة للتزود بالمرطبات والمأكولات اللازمة بثمن مقبول. أما مرور الباعة المتجولين بين صفوف النظارة لعرض بضائعهم أثناء سير الحفل فمظهر غير كريم يثير تذمر المتفرجين ويعمل على الإخلال بنظام الحفل.

## ١٢ . الصحافة :

تخصص دائماً أماكن في الحفل الرجال الصحافة والإذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء، ويسمح لرجال الصحافة ومصوريهم بالتجول بحرية في أنحاء الملعب وأخذ ما يشاؤون من الصور على ألا يخلوا بالنظام الموضوع ومن المستحسن أن يرافقهم أحد أعضاء هيئة التنظيم في جولاتهم حتى يفسر لهم ما يصعب عليهم فهمه من الأحداث وبذلك تتجنب إصدار البيانات غير الصحيحة عن الحفل.

ويكرم رجال الصحافة بأن تقدم لهم المرطبات مجاناً - كما يستحسن أن يجمعهم المنظم في نهاية الحفل في شبه مؤتمر صحفي للإجابة على أسئلتهم إن كان هناك ما يريدون الاستفسار عنه، أو لتوزيع نشرات تفسيرية عليهم، بذلك يضمن المنظم أن تكون الصحافة في جانبه.

**١٣- تجنب فترات الخمول :**

يجب أن يكون البرنامج متتابع النشاط حتى لا تترك في البرنامج فترة قد يستغلها البعض في إظهار نشاطهم الشخصي الذي غالباً ما يكون مخلاً بحسن نظام المباريات أو الحفل، كما أن الوقفة الطويلة في البرنامج تبعث على الملل وتترك في نفوس المشاهدين أثراً سيئاً. أما فترات الفراغ الإجبارية فتملاً بعزف المقطوعات الموسيقية أو تقديم نشاط ترويحي أو إعلان نتائج المراحل السابقة.

**14- اعلان النتائج :**

يجب توعية المتفرجين بنتائج المباريات أولاً بأول , ووسائل إعلان النتائج متنوعة، منها الإذاعة ولوحة الإعلان ذات الحروف الكبيرة واللوحات المضاءة والنشرات المطبوعة.

**١٥ – الحكام :**

إن مشكلة الحكام تعتبر من المشاكل القائمة التي يقابلها المنظمون ويحل هذا الإشكال على مستوى النشاط المدرسي بإعداد فئة من القادة الممتازين ليقوموا بمهمة التحكيم، أما في المباريات الكبرى كدوري المناطق أو مباريات الجامعات أو خلافه فيجب أن يعين لها حكماء رسميون .

**وبراعي عند اختيار الحكام ما يأتي:**

**أ -** يحظر الحكام باختيارهم كتابة وقبل موعد المباريات بوقت كاف ويرفق بالإحظار جدول المباريات مبيناً فيه تواريخها ومكانها، كما يطلب منهم في حالة الاعتذار أحظار اللجنة المختصة قبل بدء موعد المباريات بوقت مناسب حتى يكون لديها فرصة كافية للاتصال بغيرهم من الحكام.

**ب-** يذكر في الطلب قيمة مصاريف الانتقال التي تقدرها الهيئة في كل مباراة، ويجب أن تتناسب المصاريف مع قدر الحكم والجهد الذي تتطلبه المباريات.

وأهم ما ننصح به عدم تسخير الحكام في أي نشاط دون مقابل فهو إن تجاوز مرة على سبيل المجاملة، فيسعدن مستقبلاً، وإذا كانت الميزانية لا تسمح بتسديد مصاريف الانتقال المناسبة للحكام فلا أقل من جائزة رمزية مع كلمة تقدير وشكر من رئيس الهيئة المعنية.

**16- الختام :**

يجب ألا يقل ختام أي حفل رياضي من حيث القوة والتنظيم عن الافتتاح، متبعاً في ذلك المثل القائل " بداية حسنة ونهاية حسنة فختام الحفلات هو الانطباع الأخير الذي يترك الأثر الدائم في نفوس المشاهدين والمتبارين على حد سواء.

ففي نشاط المباريات يبقى للختام أقواها وأمتعها وفي العروض الرياضية تختتم بأحسنها وأكثرها تأثيراً في الجماهير.

وتتميز كلمة الختام بأنها قصيرة تتضمن تهنئة الفائزين وتمنيات أفضل لغير الموفقين في المرات القادمة ، ثم تعليقاً على بعض المحاسن التي اشتملت عليها أوجه النشاط ، ثم شكر القائمين على التنظيم ورجال الإعلام وكل من ساهم في إنجاح الحفل.

### ١٧ الجوائز :

**هناك طرق مختلفة تخص الوضع التنظيمي لتوزيع الجوائز في الحفلات منها:**

- 1- أن توزع الجوائز بعد كل مسابقة منتهية وأثناء سير النشاط ( بين نشاط وآخر).
- 2- أن توزع الجوائز جميعها بعد الانتهاء من النشاط وفي ختام الحفل.
- 3- أن توزع الجوائز في غير يوم المباريات وفي حفل خاص يضم الأبطال وذوى الشأن من المعنيين ورجال الإعلام، على ألا تبعد المدة بين هذا اليوم ونهاية الحفل.

**ويراعى عند اختيار الجوائز أن تكون مناسبة لسن اللاعبين وألا تكون ذات قيمة مالية كبيرة حتى لا يكون الحصول على الجائزة هدفاً في حد ذاته.**

## اخلاقيات العمل في المجال الرياضي

ان الرياضة ترويض للنفس قبل أن تكون حصداً للألقاب والكؤوس وفرداً للعضلات، وحصداً للأوسمة عارية من كل معاني الأخلاق الفاضلة، فالصعود إلى قمة الشهرة يحتاج إلى جهد ومثابرة وتفان ومقدرة على الصبر والإبداع وهناك الكثير من الرياضيين الذين وصلوا وسقطوا سريعاً إلى القاع ليضعوا صفحة سوداء لمسيرتهم الحافلة بالنجومية وذلك بسبب عدم التزامهم بالأخلاق الرياضية.

### مفهوم الأخلاق

الاخلاق لغوياً في جمع مفردتها خلق وهي مصدر مشتق من (خلق) والتي تدل على (التقدير) ومنه الخلق وهو الطبع والسجية أي طبع الانسان وسجيته التي خلق عليها , لكن الخلق خص بالصفات والهيئات التي يدركها البصر والنظر ، اما الخلق فهو يدرك عن طريق البصيرة (طبع الانسان) .

**وتعرف الأخلاق بانها منظومة القيم والمبادئ يعتبرها الأشخاص أنها آتية للخير طاردة للشر، وهذه الأخلاق تحكم سلوك الأفراد من حيث الصواب والخطأ وذلك جيد أو سيء في مواقف الحياة.**

**اما اخلاقيات العمل: مجموعة القيم الاخلاقية الفاضلة التي يجب أن تظهر على الفرد حين ادائه العمل مشروع .**

فالخلق صفة مستقرة لا عارضة لأن الإنسان قد يتلبس ببعض الصفات غير الثابتة الموقف معين، كالكرم، أو الخوف , أو الغضب، أو غير ذلك ، في حين أنه إذا روي في الأحوال العادية تظهر منه الصفات الحقيقية التي قد تخالف هذه الصفات، وهذه الصفة المستقرة لها آثار ملوكية، فالسلوك ليس هو الخلق، بل هو أثره وشكله الظاهر.

## اهمية اخلاقيات العمل

- 1- للأخلاق اهمية بالغة في المجتمعات البشرية لكون الأخلاق من افضل العلوم وأشرفها فحياة بدون اخلاق تكون تعيسة لذلك اعطيت القابا فيقال اكليل العلوم أو تاج العلوم أو ثمرة العلوم كما جاء في كتب الأدب فحياة بدون اخلاق لا قيمة لها فهي مهمة لكل المجتمعات قديما وحديثا والسبب في ذلك لما لها من أثر كبير في بناء المجتمعات فالمجتمعات الراشدة تعني بناء الاخلاق للعنصر البشري قل تشييد مؤسسات الدولة فالعنصر البشري هو الذي يقيم العنصر المادي.
- 2- ان النقص الحاصل في الاخلاق اشد وطأة من نقص التعليم فإن العلم يمكن تشاركه في الكبر لان التعليم مفتوح اما الاخلاق فمن الصعب تداركها وهذه نتاج تجارب علمية.
- 3- اهمية الاخلاق في البناء الحضاري لاشك منها ، وعندما مثل وزير التعليم الياباني عن سر التقدم الذي حققته اليابان قال يعود السر إلى تربيته الاخلاقية .
- 4- تعد الأخلاق وقاية للحضارات من السقوط لأنها تنزع الشر الذي يعد العامل الاساس لتهتم الحضارات ومنها العنوان والتسلط والبغي على الناس واستغلال اموالهم واعمالهم.
- 5- قد دلت التجارب أن هناك تناسب طردي بين الاخلاق ونمو الامم.

## العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

الفرد يستمد سلوكه متأثراً بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي : الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.

**1. العوامل الفردية:** يتأثر الملوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل التي ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية والمتطلبات المالية التي تدفع الفرد إلى نوع من السلوك، فالمدير الذي ليس له قاعدة من الأخلاق المكتسبة تكون قراراته تتأرجح في المواقف في تعظيم مصلحته الشخصية .

**٢. المنظمة:** الثقافة التنظيمية المائدة في المؤسسة وهي مجموعة من القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعل بين أعضاء المنظمة إما مع بعضهم البعض أو مع الجهات الخارجية، هي



مؤثر كبير وفعال في السلوك سواء كان أخلاقياً أو غير أخلاقي من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام أو عدم الالتزام بملوك معين.

**3. البيئة :** البيئة التنافسية التي تعمل بها المنظمات تتأثر بقوانين وتشريعات الحكومة والأعراف والقيم الاجتماعية والمناخ الأخلاقي، فالتزم المنظمات بالسلوكيات والمعايير الموضوعية.

**4. تبرير الملوك للأخلاقية :** الذين يقومون بسلوكيات غير أخلاقية يقدمون مبررات يقنعوا أنفسهم بصحة تصرفهم والتبريرات هذه أربعة تفسيرات وهي: أن يكون لديه إقناع بأن الملوك الحاصل لا يدخل في إطار اللامشروعية، وأن يقنع نفسه بأن جميع الأفراد يقومون بتصرفات وفق مصالحهم الشخصية أولاً، ويقنع نفسه بأن ما قام به لم يكشفه غيره في المنظمة أو خارجها وأنه لم يلفت الانتباه، وأنه إذا قام بهذا التصرف للأخلاقي لصالح المنظمة سوف تحميه من طائلة القانون.

### مجالات التأثير للأخلاقيات على عمل المدراء

#### 1- كيف تتعامل المنظمة العاملين فيها :

وهو كيف تتعامل المنظمة مع عقود العمل والأجور والرواتب والتسريح من العمل، فيجب أن لا يكون تمييز بين العاملين والتعامل معهم بناء على أصولهم العرقية أو الدينية ويعتبر ملوك المدير هذا الملوك غير أخلاقي وغير قانوني.

#### 2- كيفية عمل العاملين في المنظمة :

وهنا يظهر ما يسمى تضارب المصالح وأيضاً النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل، بموقف معين يمكن أن يكون تضارب مصالح بين الأفراد ومصالحهم ومصالح العمل، مثل الرشاوي أو استخدام موجودات المنظمة بما يخدم المصالح الشخصية وهذا يعتبر عمل غير أخلاقي وغير نزيه.

#### 3- كيف تتعامل المنظمة والعاملين مع الأطراف الخارجية :

وهو كيف يتم التعامل مع الأطراف الأخرى من مستهلكين ونقابات والمنافسين والوسطاء وغيرهم، وهنا يتحدد السلوك الأخلاقي بطريقة التعامل معهم وقد يكون التعامل معهم غير أخلاقي في طريقة الإعلان أو الترويج أو الإفصاح المالي والمساومات الجماعية مثلاً بين المنظمة والنقابات العمالية.

## الاخلاق الرياضية :

أن الأخلاق هي التي تفقد الرياضة وهي التي توجهها نحو هدفها الصحيح أو الخاطئ، ومن المؤكد أن الأخلاق الرياضية بشكل عام هي سلوك مكتسب ينتج عن البيئة المحيطة باللاعب منذ نعومة أظفاره، فالمرجعية الأخلاقية هي من أهم المقومات التي يتم عليها البناء السليم للرياضة والرياضيين، فالرياضة هي جملة من المبادئ والقيم تأتي في مقدمتها التنافس الشريف والرياضة من أجل الرياضة ومن أهم الاقتراحات التي لها الدور الكبير في تحسين المجال الرياضي في زرع الثقافة الرياضية وتأصيلها وتعليمها للناشئة وتربيتهم عليها.

**ويمكن دراسة الأخلاق الرياضية على عدة مستويات من لاعبين و جماهير ومدربين وغيرهم :**

### 1- على مستوى اللاعبين :

فباللاعب الذي لا يحلم إلا بالأضواء والشهرة والبحث عن الأموال بشكل أساسي والذي يعتمد مبدأ الغاية تبرر الوسيلة لا يمكن أن يكون قدوة للاعبين الصغار وغالباً ما تضايقتنا من نجوم كبار بسبب أخلاقهم السيئة داخل وخارج الملعب وكانت الأخلاق سبباً في سقوطهم بعد ما كانوا أبطالاً في نظرنا ومن جهة أخرى عندما تشاهد التصافح بين لاعبي الفرق المتبارية قبل اللقاء وتبادل القمصان والقبلات والهدايا التذكارية عند نهايتها تشعر بجمالية وروعة الأخلاق وروح المحبة والمودة التي تطفئ بدورها نار النتيجة مهما كانت ، وتنسى اللاعبين خسارتهم وتشحنهم بشحنات ايجابية تدفعهم لتقديم المزيد للكرة وتحسبهم بروعتها وأناقته وتفرض عليهم احترامها واحترام خصومهم .

### 2- على مستوى الجماهير :

هم في الغالب الأقل تمثلاً بالأخلاق الرياضية فجميع الناس لا يتمنون الخسارة ولسوء الحظ ففي الكثير من الأحيان يقوم الجمهور بحركات غريبة ومنافية للأخلاق نتيجة تعرض فريقهم للخسارة ما ، فيخرج المشجعون عن طورهم ، ويبدؤون بموشحاتهم المنافية للحشمة والهاثكة للأعراض، فيشتتون الحكام واللاعبين والمدربين ويشتمون جماهير المنافس، ولا يقف الأمر عند الشتم والإهانة فقط بل يتعدى ذلك إلى التعرض للاعبين وجماهير الفريق المنافس وضربهم وأحياناً ينتهي بهم الأمر إلى قتلى وجرحى، وتحطيم ااثاث الملعب و السيارات في الشوارع المجاورة للملعب وكأن هذه الأعمال ستعيد للفريق الفوز. إن كل هذه الأعمال تدل على البعد الأخلاقي الضعيف والضييق والتعصب الأعمى والحقد، وبكل أسف تتعرض الممتلكات الخاصة والعامة للإيذاء، تحت غطاء ما يسمى محبة الفريق والتعصب له أو محبة الرياضة، أن من أخلاقيات المشجعين هي مواصلة تشجيع الفريق طوال المباراة بعيداً عن النتيجة وأخطاء الحكام واللاعبين، وان يكون همهم الأول والأخير بث الروح في لاعبي الفريق بعيداً عن السب والشتم

لأي شخص داخل الميدان الكروي، وهذه الظاهرة إن عمت ستساعد بكل تأكيد على تطوير الرياضة والتقليل من المشاكل الكثيرة المنتشرة بين مفاصلها.

### 3- المدرب :

المدرب قائد الفريق وموجهه داخل أرض الملعب فيجب عليه تهدئة اللاعبين وإعادتهم إلى وعيهم وعدم الانخراط معهم في السب والشتم والاعتراض على قرارات الحكام مهما كانت وعدم استخدام الحركات التي يحاول من خلالها التأثير على قرارات الحكام كسحب الفريق من الملعب مثلاً، فالمدرّب الهادئ المتزن المتعقل يستطيع بحكمته إعادة الأجواء إلى طبيعتها ويستطيع فرض العقوبات على اللاعبين المشاعين كسبيل لردعهم عن أخطائهم، أما المدرب العصبي الهائج المتسرع يصبح كالزيت على النار ويزيد الأمر سوءاً، وقد تشتعل المدرجات نتيجة لاعتراضاته وتكبر المشكلة ويصعب حلها وهنا يجب فرض العقوبة على المدرب قبل فرضها على اللاعبين.

### 4- الإدارات الرياضية :

مشكلتهم ليست في أرض الملعب ولكنها خارجه حيث يقوم ضعاف النفوس منهم بمحاولات الرشوة الحكام والفرق الأخرى بغية الحصول على نقاط المباراة، وهذا أمر كان ذائع السيط، وأدى إلى فضائح هزت أقوى عروش الكرة في العالم الكرة الإيطالية وفضيحة التلاعب بالنتائج ومعاوية أعرق الأندية الأوربية اليوفي وميلان نتيجة سوء إدارتها وضعف أمانتهم.

### 5- الإعلام :

وله دور كبير في نشر الأخلاق الرياضية، فهو محط نظر عشاق الكرة في جميع أنحاء العالم وعن طريقه يمكن إعادة المجتمع الرياضي إلى المنهج الصحيح السليم ، فابتنعاده عن الخطأ وصحة أقواله تؤثر بشكل كبير على المجتمع الرياضي وتقليب الرأي العام نحو الأفضل.

إن الإيمان الكامل بأن الرياضة هي فوز وخسارة، وامتلاك الروح الرياضية وتقبل النتائج رغم سولها، والعمل الجاد والمتواصل لتحسينها وفق الأنظمة والقوانين كلها أمور مهمة البناء نظام رياضي مزدهر شعاره الأوحده ( الرياضة من أجل الرياضة ) لا ( الرياضة من أجل الفوز وعدم الخسارة ).

## سلوكيات الاخلاق الرياضية للاعبين

لا يمكن نهائياً التخلي عن الأخلاق الرياضية ولكن في بعض الأوقات ونتيجة صعوبة المباركة وأهميتها، وحساسية اللقاء والضغط النفسي، وضجيج المدرجات و صراخ المدرب، قد يتدفع اللاعب للتخلي عن الأخلاق وارتكاب تصرفات غريبة عليه فقد يشتم اللاعبين أو الحكام أو يصيب احدهم بضرر جسدي، **فمن أهم الأمور التي تدل على الرياضي الخلق هي :**

- 1- احترام الرياضيين الآخرين وإحساسهم بأهميتهم.
- 2- احترام القوانين وتنفيذها بحرفيتها وتحمل مسؤولية مخالفتها.
- 3- استيعاب الضغط الجماهيري وعدم رد الإساءة بمثلهما.
- 4- الابتعاد عن إيذاء الآخرين سواء بالقول أو بالفعل.
- 5- الاعتذار عند الخطأ.
- 6- الاتزان الانفعالي عند الفوز والخسارة.

## اخلاقيات العمل في درس التربية الرياضية

يختلف درس التربية الرياضية اختلافات عند مقارنته بالدروس الأخرى، لان درس التربية الرياضية يحتوي على نشاطات لا صافية يمكن خلالها للمدرسين والطلاب أن يجتمعوا منا بشكل متكرر، وقد تستمر العلاقة بين الطلاب والمعلمين كعلاقة مدرب و رياضي، هناك علاقة متعددة الأبعاد ومستمرة بعيدا عن المدرسة بين مدرسي التربية الرياضية وطلابهم، وتحمل الأخلاق مكانة مهمة في التعليم، ويتألف جوهر أخلاقيات التعليم من مواقف مرتبطة بالطالب، ويجب أن تقوم علاقة الطالب والمعلم على الاحترام والمحبة في البيئة المدرسية، وقد يصادف المدرس مواقف قد تلاقي الرفض من بعض الآباء مثل تصحيح وضعيات الأداء الرياضي التي تتطلب من المدرس المس الطالب ويوجد من المعلمين يستخدمون العنف مع الطلاب، أو الإهانة أو التهديد بدرجات منخفضة، والحفاظ على اخلاقيات العمل تلجأ المنظمات إلى العديد من الأساليب أهمها المدونات الاخلاقية .

## المدونات الاخلاقية المدرس التربية الرياضية

وهي المجموعة الكاملة من القواعد العامة التي تنظر في الوظائف التي يؤديها أعضاء المهنة بطريقة أخلاقية ويلتزم بها معظم الأعضاء، والمدونات الأخلاقية تحدد المنظمة

المهنية وهي مرشد للفرد الذي يطبقها وتساعده على اتخاذ القرار في المشكلات المحتملة وتكون مدعومة بالعقوبات، وعلى الرغم من أن المدونات الأخلاقية تتشكل بشكل مختلف لكل مهنة، إلا أن هناك العديد من المئونات المشتركة. أول هذه المدونات هي الصدق والشرعية والاعتماد والولاء المهني والاحترام، **ومن هذه المدونات :**

- 1- يتولى مدرس التربية البدنية القيام بمهام أساسية في النشاط الرياضي الداخلي والخارجي والكشفي والتدريب بالإضافة إلى الواجبات داخل الفصل.
- 2- يتحمل مدرس التربية البدنية مسؤولية أن يكون قدوة حسنة للطلاب والمجتمع من خلال سلوكه ومظهره الجسدي وأسلوب حياته الصحي.
- 3- أن يعمل على تخطيط الدرس والاهتمام بالأهداف التعليمية والتربوية ولا يعتمد مبدأ (رمي الكرة) في الدرس.
- 4- عدم تفضيل الفوز على حساب الاخلاق الرياضية والصحة العامة.
- 5- مساعدة ذوي الاعاقة على الاندماج في المجتمع وتحسين شخصيتهم.
- 6- تقييم نجاح الطالب لا يعتمد على القدرات البدنية للطلاب فقط بل أيضا تطوره العاطفي والاجتماعي.
- 7- التأكيد على أشرك جميع الطلاب بالنشاط الرياضي وعدم التركيز على فئة معينة.
- 8- التسامح مع الطلاب الذين يخسرون في المنافسات.
- 9- الموضوعية والعدالة في تقييم الطلاب.
- 10- عدم الوساطة للطلاب الرياضيين من باب المصلحة الذاتية.
- 11- عدم السماح بإجراء أي اختبارات أو قياسات أو تجارب دوائية قد تضر اخلاقيات العمل في المجال الرياضي بصحة الطالب.
- 12- الابتعاد عن القضايا الدينية والسياسية والعرقية الحساسة.
- 13- ان لا تكون الأولوية التفوق الرياضي على حساب صحته.
- 14- أن يتقبل الخسارة في المسابقات كأمر طبيعي مثل الفوز .
- 15- أن لا يظهر تصرفاً قائماً على العنف والعدوانية تجاه طلابه.
- 16- عدم استخدام الدرجات كوسيلة ضغط على الطلاب .
- 17- مكافأة السلوك السليم للطلاب.